INFOR
Zał. R. Pieńkowski w 1987 r.

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

personel & zarządzanie

INDEKS 329037, ISSN 1641-0793

NR **2** (431) LUTY 2026



CZŁOWIEK W CENTRUM ENERGII

Rozmowa z Sandrą Tymińską, dyrektorką HR w PGE Polskiej Grupie Energetycznej

TEMAT NUMERU

krytyczne myślenie

CENA: 95 ZŁ (W TYM VAT 8%)

eprasa.pl 95d41fbed6

KOZMINSKI EXECUTIVE BUSINESS SCHOOL



KRYTYCZNE MYŚLENIE:

KLUCZOWA KOMPETENCJA XXI WIEKU

NAJBLIŻSZY TERMIN: 10-11.03.2026

W Akademii Leona Koźmińskiego rozwijamy umiejętności, które wzmacniają krytyczne myślenie i realnie wspierają efektywność w biznesie.

SPRAWDŹ INNE SZKOLENIA:

- **Skuteczna argumentacja**
- **Podejmowanie racjonalnych decyzji** – mechanizmy, błędy i skuteczne narzędzia
- **Świadome decyzje w świecie AI:** rola myślenia krytycznego
- **Adaptacja i odporność na zmiany**
- **Od konfliktu do współpracy** – nowoczesne podejście do zarządzania relacjami
- **Od przekonań do transformacji relacji** – zaawansowane podejście do zarządzania konfliktem

KOZMINSKI UNIVERSITY

EDUCATION *that* MATTERS

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

ZAPRASZAMY
NA SZKOLENIA

eprasa.pl 95d41fbed6

Pamiętam moment, który mocno zmienił moje myślenie o pracy zespołowej i podejmowaniu decyzji. Na jednej z konferencji usłyszałam, że jeśli zespół we wszystkim się z Tobą zgadza, to masz słaby zespół. A jeśli jesteś najmądrzejszą osobą w pokoju, to prawdopodobnie nie jesteś w odpowiednim pokoju. Te słowa zostały ze mną na długo.

W pracy często dążymy do sprawnego domykania tematów. Unikamy napięć i sporów, bo kojarzą nam się z chaosem, utratą kontroli albo pogorszeniem relacji. Tymczasem brak krytycznego myślenia nie jest drobną niedoskonałością, ale realnym ryzykiem – finansowym, operacyjnym i wizerunkowym. Konsekwencje zazwyczaj widzimy po czasie.

Od tamtego momentu zaczęłam inaczej patrzeć na rozmowy, spotkania wokół nowych tematów i konfrontacje pomysłów. Zamiast szukać akceptacji, zaczęłam świadomie dopuszczać różne perspektywy. Zrozumiałam, że to właśnie one pozwalają podjąć lepsze decyzje.

Dziś dużo mówi się o kompetencjach przyszłości, współpracy z AI i potrzebie ciągłego uczenia się. W tej dyskusji rzadko jednak wybrzmiewa to, co stanowi fundament wszystkich pozostałych obszarów: krytyczne myślenie. Technologia może wspierać nas w pracy, ale nie podejmie za nas decyzji. Generuje odpowiedzi, które brzmią logicznie i przekonująco, lecz nie zawsze są trafne. Bez refleksji i krytycznego spojrzenia łatwo uznać je za ostateczne.

Krytyczne myślenie to codzienna praktyka zadawania pytań, sprawdzania założeń i gotowości do zmiany swojego zdania. Jednak, aby mogło realnie funkcjonować w firmach, potrzebna jest odwaga do wyrażania swojego zdania. A także bezpieczna przestrzeń, czyli taka, w której różnica zdań nie jest zagrożeniem, lecz zasobem. I to właśnie tu zaczyna się jedno z największych wyzwań dla zespołów i HR.

Zapraszam do uważnej lektury tego numeru – wyciągnięcia wniosków, spisania lekcji i ułożenia planu ich wdrożenia. To najlepsze, co możemy zrobić dla przyszłości zespołu i naszej firmy.

Dorota Steliga-Dmochowska

Dorota Steliga-Dmochowska

CEO Agencji PR DS Communications

eprasa.pl 95c

spis treści



OD REDAKCJI

Oddajemy w Państwa ręce numer poświęcony myśleniu krytycznemu – kompetencji, która przestaje być „miękkim dodatkiem", a staje się fundamentem strategii, kultury i dojrzałego przywództwa. Przyglądamy się warunkom, w których ludzie naprawdę zaczynają myśleć, pokazując, że myślenie krytyczne nie rodzi się z procedur, lecz z bezpieczeństwa psychologicznego, jasnych celów i przestrzeni na wątpliwość. To szczególnie ważne dziś, gdy decyzje coraz częściej wspiera AI – technologia, która porządkuje dane, ale nie zastępuje ludzkiego osądu ani odpowiedzialności.

W tekście „W cieniu ideału" autorka sięga po najnowsze badania z pogranicza psychologii, neurobiologii i nauk o zarządzaniu. Pokazują one, że to nie brak ambicji, lecz perfekcjonizm coraz częściej staje się cichym zabójcą efektywności w nowoczesnych zespołach, prowadząc do przeciążenia, utraty sensu i wypalania zasobów psychicznych. Dlatego wracamy także do pytania o sens pracy – dziś coraz częściej postrzeganego jako realny czynnik ochronny dla zdrowia psychicznego i zaangażowania. Nieprzypadkowo łączymy te wątki z tematem depresji, który podejmujemy w kontekście Światowego Dnia Walki z Depresją. Granica między perfekcjonizmem, utratą sensu a depresją bywa cienka i często niezauważana.

Ten numer jest zaproszeniem do refleksji i odpowiedzialności. Bo myślenie krytyczne to nie tylko umiejętność intelektualna, lecz postawa decydująca o jakości decyzji, zdrowiu ludzi i odporności organizacji.

Ewa Walenda
redaktor naczelna

6 Opinie: Czy sens pracy stał się dziś nowym benefitem?
Krzysztof Wiśniak, Joanna Heidtman, Oliwia Obielecka, Sławomin Facon

10 Człowiek w centrum energii
Rozmowa z Sandrą Tymińską, dyrektorką HR w PGE Polskiej Grupie Energetycznej, o wdrożeniu nowej kultury pracy w spółce Skarbu Państwa
Anna Władarczyk

40 Co słychać w HR, czyli rozmowy z praktykami
Marta Gochnio, Małgorzata Petru, Dominika Frydlewicz-Barańska

46 Miłe dodatki czy strategia?
Benefity pracownicze w nowej rzeczywistości rynku pracy
Joanna Gospodarczyk

50 W cieniu ideału
Jak wejść w nowy rok bez presji i perfekcjonizmu?
Magdalena Cygan

56 Zatrudniaj lepszych od siebie
Dlaczego odwaga w rekrutacji decyduje o sile zespołu i przyszłości organizacji?
Agnieszka Bojda

60 Na granicy wytrzymałości
Rola działu HR jako strażnika energii organizacji
Agnieszka Radojewska

66 Siła sieci
Praktyczne aspekty tworzenia i działania pracowniczych społeczności
Dominika Sadowska

72 Nie wszystko działa od razu
Co zdecydowało o skuteczności mentoringu w Kemira?
Maja Paradecka

90 Spieszmy się kochać ludzi, nie roboty
Jakie zagrożenia niesie życie w świecie technologii?
Szymon Glonek

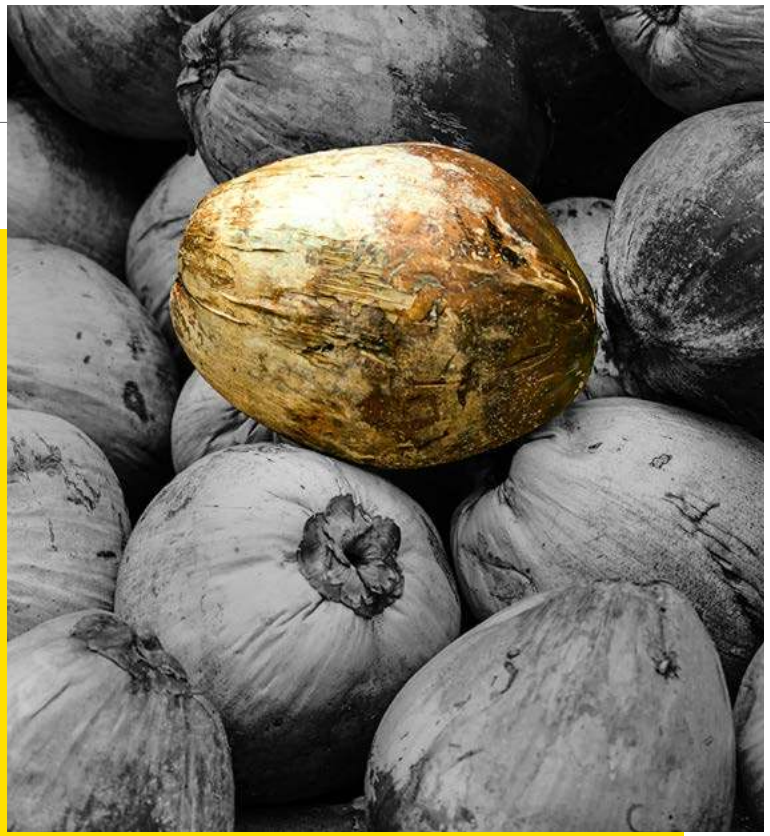
92 Dzieje się, czyli informacje z rynku

96 Czytelnia

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

znajdź nas na:

eprasa.pl 95d41fbed6



TEMAT NUMERU

krytyczne myślenie

16 **Dobre decyzje, złe efekty**
Myślenie krytyczne jako fundament strategii, kultury i przywództwa
Piotr Kolmas

22 **Wentyl bezpieczeństwa**
Czyli zarządzanie odporne na błędy
Anna Władarczyk

28 **Wygodna iluzja jednomyślności**
W jakich warunkach ludzie zaczynają myśleć?
Katarzyna Lorenc

34 **Gdy algorytm wie lepiej**
O granicach wykorzystania AI w zarządzaniu ludźmi
Nikolay Kirov, Maciej Madziński

temat na czasie

światowy dzień walki z depresją

76 Architektura odporności
Reakcja na depresję jako sprawdzian nowoczesnego przywództwa
Anna Kieszkowska-Grudny

80 Cena milczenia
Rola organizacji w zapobieganiu zaburzeń psychicznych pracowników
Agata Swornowska-Kurto

82 Nie ratować, ale tworzyć warunki
Odpowiedzialność lidera w niwelowaniu przeciążeń w organizacji
Marta Stańczak

84 Na właściwym miejscu
Jak precyzyjne definiowanie ról i zasobów zmniejsza ryzyko wypalenia zawodowego?
Grzegorz Bora

86 Ciało mówi pierwsze
O codziennych praktykach somatycznych chroniących przed stanami depresyjnymi
Katarzyna Chałas

eprasa.pl 95d41fbed6

CZY SENS PRACY STAŁ SIĘ DZIŚ NOWYM BENEFITEM?

Temat poszukiwania sensu w pracy nie jest ani nowy, ani wyjątkowy. Każdy z nas, aby pracować efektywnie i z pełnym zaangażowaniem, potrzebuje mieć poczucie, że to, co robi, ma sens, buduje jakąś większą całość i służy nie tylko zarabianiu pieniędzy, lecz także szeroko rozumianemu dobru ogólnemu. W tych niestabilnych czasach, pełnych codziennych, nieprzewidywalnych wyzwań, sens pracy nabiera nowego znaczenia i może stać się elementem wyróżniającym nas spośród innych organizacji.

W świecie pełnym chaosu szukamy miejsc, w których możemy czuć się bezpiecznie. Takim miejscem zazwyczaj jest nasz dom, ale może nim być także nasza praca, szef i nasi współpracownicy. Kiedy mam szefa lub szefową, którzy interesują się mną jako osobą, rozumieją mnie i moje potrzeby – czyli są ludzcy, przewidywalni i nie zaskakują mnie nagłymi zmianami swoich decyzji – a ponadto firma, w której pracuję, ma strategię działania, którą rozumiem (bo na bieżąco informuje mnie, jak sobie z nią radzimy) i którą konsekwentnie realizuje, to moje miejsce pracy może okazać się dla mnie bezpiecznym azylem. W takim środowisku wiem, co mam robić, czego się ode mnie oczekuje i jak mogę realizować swoje cele. To bardzo wzmacnia poczucie sensu mojej pracy i pobudza wewnętrzne zaangażowanie.

Rozwiązanie systemowe wydaje się proste – wystarczy postawić na rozwój empatycznych liderów, nauczyć ich dobrej komunikacji z zespołem, przekazywania jasnych i spójnych informacji i decyzji oraz delegowania odpowiedzialności na ludzi, tak aby ich wspierać, a nie kontrolować. Jednak z racji tego, że każdy z nas jest inny, to bardzo trudny i długotrwały proces wymagający czasu. Liderzy muszą przezwyciężyć wiele własnych ograniczeń, a z niektórymi naprawdę sobie poradzić, aby nie powodować destrukcji w zespole. Na końcu tej podróży– o ile ona może kiedykolwiek być skończona – otrzymamy bardziej zaangażowanych pracowników, którzy będą doceniać to, że organizacja i jej liderzy nadają sens temu, co robią.

I na koniec jeszcze jedna obserwacja. W większości firm, które poznałem, poczucie sensu pracy wzrastało na wszystkich poziomach organizacji, gdy było inspirowane i wspierane przez zarząd i najwyższe kierownictwo. Tutaj niewiele się zmieniło – jeżeli wartości organizacji pozostają jedynie hasłami, a codzienne zachowania liderów nie odzwierciedlają tych haseł, to ludzie... będą poszukiwali sensu pracy gdzie indziej.



Krzysztof Wiśniak
Dyrektor ds. wynagrodzeń
i relacji pracowniczych, Alior Bank

> *W niestabilnych czasach, pełnych codziennych, nieprzewidywalnych wyzwań, sens pracy nabiera nowego znaczenia i może stać się elementem wyróżniającym nas spośród innych organizacji.*

eprasa.pl 95d41fbed6



dr Joanna Heidtman

Psycholog, psychoterapeuta, coach i konsultant biznesowy. Współautorka książki *Sensotwórczość. Jak zarządzać pracownikami wiedzy w nowoczesnych organizacjach*; Heidtman&Piasecki

Człowiek jest poszukiwaczem sensu – czy nam się to podoba, czy nie. Odnalezienie poczucia sensu w złożonej, zmiennej i niepewnej rzeczywistości bywa trudne. Umysł funkcjonuje najlepiej, gdy działanie jest celowe i spójne: gdy potrafimy sobie wyobrazić kolejne kroki, rezultat naszego działania oraz mamy poczucie własnego wkładu. Motywację dodatkowo wzmacnia wykorzystanie umiejętności i talentów przy zadaniu o odpowiednim poziomie trudności – niezbyt łatwym (nuda) i niezbyt trudnym (stres i lęk). Choć wydaje się to proste, w pracy rzadko udaje się powiązać wszystkie te elementy. W książce „Sensotwórczość" pisaliśmy wraz z Piotrem Piaseckim, że pracownicy wiedzy – tworzący wartość poprzez kreatywność, syntezę i analizę oraz rozwiązywanie problemów – potrzebę sensu mają szczególnie silną. Kreatywności nie pobudza prosta nagroda, rozwija się ona dzięki wewnętrznej spójności i sensowności działania.

W dzisiejszych realiach poczucie sensu jest zagrożone. Jak dostrzec efekty swojej pracy, gdy zmieniają się cele, zadania, role i sposoby? Jak w pełni angażować kompetencje i talenty, gdy zmiany technologiczne wymuszają nowe oczekiwania? Badanie pracowników wiedzy wykazało, że jednym z pięciu najważniejszych czynników motywujących w pracy jest „poczucie, że moja praca ma sens" (R. Goffee i G. Jones, HBR 2013). Viktor Frankl, twórca terapii skupiającej się na poszukiwaniu sensu, pisał: „Ludzie nie męczą się w pracy, lecz brakiem sensu w pracy".

Nie zawsze źródłem poczucia sensu jest praca zawodowa – choć warto, aby miała w tym udział. Spędzamy w niej sporą część życia, a aktywność zawodowa odpowiada także na potrzeby: bycia ważnym, potrzebnym, skutecznym, poczucia przynależności, a także kształtuje naszą tożsamość.

Utrata poczucia sensu jest jedną z przyczyn wypalenia zawodowego. Jeśli tworzymy rozwiązania, które nigdy nie są wdrażane, szkolimy się na liderki czy liderów, ale nie możemy podejmować decyzji w tworzeniu zespołu, a organizacja głosi współpracę, lecz dominuje rywalizacja – nasze poczucie sensu degraduje się.

Najczęstsze objawy utraty poczucia sensu to cynizm, spadek angażowania (zwłaszcza gdy zadania wykraczają poza standard) oraz brak rozwoju. Możemy mechanicznie wykonywać jedynie niezbędne minimum, ale bez poczucia sensu nie jesteśmy w stanie się angażować i rozwijać. Czasem sama praca nie jest powiązana z poczuciem sensu, lecz okoliczności jej towarzyszące – np. zespół. Zdarzało mi się słyszeć: „Jestem tu ze względu na ludzi".

Dla osób silnie zorientowanych zadaniowo to jednak za mało. Bywa też, że w sytuacjach, gdy praca straciła sens, ludzie lokują go w tzw. polach zastępczych – pasjach, zainteresowaniach, ważnych relacjach czy aktywności społecznej. Nasza psychika potrzebuje poczucia celu i sensu – to podtrzymuje motywację i zaangażowanie. Umieszczenie całego poczucia sensu wyłącznie w pracy może być ryzykowne, ale jego brak w tym obszarze odbija się na niskim zaangażowaniu i braku rozwoju.

eprasa.pl 95d41fbed6



Oliwia Obielecka

Sales Leader
w Southwestern Advantage

Młodzi pracownicy chcą wiedzieć, po co wykonują swoją pracę i jaki ma ona na innych wpływ. Nie wystarcza im informacja, że firma jest liderem rynku. Pytają: „Jaki problem rozwiązujemy? Dlaczego to jest ważne?".

Jeszcze kilkanaście lat temu lista benefitów w ogłoszeniu o pracę była prosta: stabilna umowa, prywatna opieka medyczna, karta sportowa. Dziś, zwłaszcza w przypadku młodych ludzi z pokolenia Z, to za mało. Coraz częściej sens pracy staje się benefitem samym w sobie, a czasem nawet ważniejszym niż wysokość wynagrodzenia.

To zjawisko dobrze opisuje filozofia motywacji 3.0 Daniela Pinka. Według niej ludzi nie napędza już wyłącznie marchewka i kij (tak jak w przypadku motywacji 2.0), ale trzy elementy: autonomia, poczucie wspólnoty i cel. W przypadku generacji Z szczególnie wyraźnie widać potrzebę autonomii oraz poczucie przynależności i sensu działania.

Młodzi pracownicy chcą wiedzieć, po co wykonują swoją pracę i jaki ma wpływ na innych. Nie wystarcza im informacja, że firma jest liderem rynku. Pytają: „Jaki problem rozwiązujemy? Dlaczego to jest ważne? Jak moja rola przyczynia się do czegoś większego?". Jeśli nie znajdują odpowiedzi, potrafią odejść – nawet z dobrze płatnej posady.

Z perspektywy rekrutera widzę to na co dzień. Pracuję z młodymi studentami, oferując im staż zawodowy w obszarze sprzedaży w Stanach Zjednoczonych. Podczas jednej z rozmów kandydatka zapytała mnie nie o prowizję, lecz o to, czy produkt realnie pomaga klientom, czy tylko „dobrze się sprzedaje". Inny kandydat dopytywał, jakie możliwości rozwoju oferujemy – i jeżeli wyróżni się w trakcie pierwszego letniego etapu programu, to jakie oferujemy dalsze możliwości. Najczęściej jednak zdarza się na rozmowach kwalifikacyjnych, że studenci zapytani o swój cel na lato – zamiast pieniędzy zawsze wspominają o swoim rozwoju. To nie są wyjątki, to nowy standard rozmów rekrutacyjnych.

Dla biznesu to wyzwanie, ale i szansa. Firmy, które potrafią jasno komunikować swoją misję, wizję czy standardy istnienia i dają pracownikom autonomię w działaniu, zyskują lojalność i zaangażowanie młodych talentów. Poczucia przynależności nie buduje się ping-pongiem w biurze, lecz kulturą zaufania, dialogu i realnego wpływu.

Praca przestaje być wyłącznie źródłem dochodu. Dla młodego pokolenia staje się częścią tożsamości. A sens – nową walutą na rynku pracy.

eprasa.pl 95d41fbed6

Z perspektywy dyrektora HR powiedziałbym raczej, że stał się nowym testem wiarygodności organizacji. Employer branding i kampanie wizerunkowe wciąż działają – pod warunkiem że są autentyczne. Jeśli jednak obiecujemy „pracę z misją", a codzienność sprowadza się wyłącznie do KPI i gaszenia bieżących pożarów, pracownicy wyłapią tę niespójność szybciej, niż zdążymy wysłać im welcome pack. Wtedy zamiast zaangażowania zostaje tylko niesmak.

Przede wszystkim należy pamiętać, że poczucie sensu nie rodzi się z narracji, lecz z doświadczenia. Dlatego organizacje, które chcą traktować sens pracy poważnie, muszą budować go systemowo, w szczególności poprzez adekwatne podejście do stawiania celów i przywództwa. Coraz wyraźniej widać, że rola liderów przesuwa się z definiowania zadań na nadawanie im znaczenia. Nie chodzi już tylko o to, co mamy zrobić i do kiedy, ale dlaczego to robimy, w jakich ramach i z jaką intencją.

Dobrze sformułowana misja zawiera trzy elementy: jasno określony cel, ramy działania oraz kontekst – czyli sens. To właśnie kontekst sprawia, że ludzie przestają działać mechanicznie, a zaczynają myśleć odpowiedzialnie. Gdy rozumieją, po co realizują dane zadanie i jaki ma ono wpływ na klientów, rynek czy przyszłość organizacji, rośnie ich autonomia, inicjatywa i gotowość do brania odpowiedzialności.

Z perspektywy działu HR oznacza to konieczność wyjścia poza komunikację i hasła. Sens musi być widoczny w codziennych rozmowach menedżerów z zespołami, w sposobie podejmowania decyzji oraz w systemach ocen i premiowania. Jeśli promujemy wyłącznie wyniki indywidualne, a nie sposób ich osiągania, inicjatywę, współpracę i realizację szerszej misji, wysyłamy jasny sygnał, że sens jest tylko dodatkiem marketingowym, a nie realnie ważnym elementem kulturowym.

Coraz większego znaczenia nabiera tu także autentyczność liderów. Ich realna troska o zespół, budowanie zaufania, świadomości współzależności i kontekstu działań często ma większy wpływ na satysfakcję i zaangażowanie niż najlepiej nawet określone cele, owoce w kuchni czy w końcu wartości i hasła na banerach. Największym błędem jest jednak w mojej ocenie myślenie, że sens pracy da się „wdrożyć" jak nowy system IT. Sens musimy budować wspólnie – poprzez dialog, spójność decyzji i autentyczne przywództwo. W czasach niepewności i zmęczenia zmianami to właśnie on staje się kotwicą, która pozwala organizacjom utrzymać zaangażowanie ludzi – już nie tylko jako benefit, ale jako fundament zespołowości.



Sławomin Facon

Dyrektor HR, autor, coach,
ekspert w zakresie
kultury organizacyjnej
i budowania zespołów

> *Sens musi być widoczny w codziennych rozmowach menedżerów z zespołami, w sposobie podejmowania decyzji oraz w systemach ocen i premiowania.*

eprasa.pl 95d41fbed6



eprasa.pl 95d41fbe

Człowiek w centrum ENERGII

Rozmowa z Sandrą Tymińską, dyrektorką HR w PGE Polskiej Grupie Energetycznej, o wdrożeniu nowej kultury pracy w spółce Skarbu Państwa



Transformacja energetyczna to jeden z największych procesów, z jakimi mierzy się dziś nasza gospodarka. W PGE Polskiej Grupie Energetycznej towarzyszy jej równie intensywna transformacja kulturowa. Jednym z filarów nowej kultury stała się życzliwość. Jak definiuje Pani to pojęcie w realiach 42-tys. organizacji?

Decyzja o ustanowieniu roku 2025 Rokiem Życzliwości nie była gestem wizerunkowym ani jednorazowym działaniem. To efekt wielu refleksji nad tym, jak funkcjonujemy w warunkach ciągłej presji, skali i odpowiedzialności, nad tym, co w organizacjach tej wielkości najczęściej gubimy po drodze: uważność na drugiego człowieka. Świadomie nie narzuciliśmy jednej definicji życzliwości. Zamiast tego zapytaliśmy pracowników, czym ona jest dla nich w codziennej pracy. W PGE oznacza empatię, odpowiedzialność i gotowość do współpracy, ale także cierpliwość, uczciwość i wiarygodność – wartości niezwykle istotne w organizacji o takiej rozpiętości i znaczeniu społecznym. Co ciekawe, gdy zapytaliśmy o cechy życzliwej osoby i życzliwego menedżera, odpowiedzi w dużej mierze się pokrywały. To ważny sygnał z perspektywy zarządczej.

eprasa.pl 95d41fbed6

W biznesie często przeciwstawia się życzliwość skuteczności...
To fałszywa alternatywa. Życzliwość nie oznacza pobłażliwości. Oznacza dojrzałość w relacjach, umiejętność rozmowy i brania odpowiedzialności, również za emocje i napięcia w zespole. Dlatego Rok Życzliwości składał się z wielu drobnych inicjatyw i zaproszeń do refleksji. Jednym z nich było pytanie: „Czy dziś udało ci się być życzliwym? A jeśli nie – co ci w tym przeszkodziło?". To pytanie nie ocenia, tylko zatrzymuje, zachęca do przemyślenia. I bardzo często prowadzi do wniosku, że barierą nie jest zła wola, lecz zmęczenie, presja i brak przestrzeni na rozmowę. Od takich pytań zaczyna się realna zmiana kultury – nie od deklaracji.

Skąd wziął się pomysł, by postawić właśnie na życzliwość – wartość rzadko eksponowaną w świecie korporacyjnym?
PGE jest organizacją silnie osadzoną w biznesie. Operujemy językiem wyników, efektywności, odpowiedzialności i bezpieczeństwa. Ale im większa skala organizacji, tym wyraźniej widać jedno: żaden z tych obszarów nie funkcjonuje bez relacji. Gdy przestajemy dostrzegać drugiego człowieka i jego perspektywę, bardzo szybko przestaje działać komunikacja, współpraca i przywództwo. Życzliwość ma wiele wymiarów, o czym wspomniałam wcześniej: empatię, uczciwość, bezinteresowność, ale także coś bardzo prostego – codzienną uważność i zwykłą uprzejmość, które w praktyce robią ogromną różnicę. Dlatego jednym z bardziej symbolicznych momentów Roku Życzliwości był wybór dnia docenienia szefa. Zwykle mówimy o docenianiu pracowników, rzadziej zatrzymujemy się przy menedżerach, którzy na co dzień biorą odpowiedzialność za ludzi, decyzje i kierunek pracy zespołów. Chcieliśmy zachęcić pracowników, by powiedzieli swoim przełożonym proste rzeczy: „dobra robota", „dzięki, że nadajesz kierunek naszej pracy". Kultura doceniania nie jest jednostronna. Ma realny wpływ na jakość przywództwa, stabilność zespołów i dojrzałość organizacji jako całości.

W Roku Życzliwości pojawiły się także działania oparte na realnym doświadczeniu. Jaką rolę odegrały w budowaniu empatii?
Zależało nam, by życzliwość przełożyła się na konkretne działania, a nie była tylko pustym hasłem. Dlatego z okazji Dnia Życzliwości, wspólnie z Fundacją TAKpełnosprawni zorganizowaliśmy stacje doświadczeń. Pracownicy mogli zobaczyć świat z perspektywy osoby poruszającej się na wózku, osoby starszej czy osoby z inną percepcją rzeczywistości. To nie była opowieść o empatii – to było wejście w czyjąś codzienność. Te doświadczenia były krótkie, ale bardzo intensywne. W bezpiecznej przestrzeni pozwalały skonfrontować własne wyobrażenia z rzeczywistością drugiego człowieka. Dla wielu osób był to moment bardzo osobistego zatrzymania. Empatia zaczyna się wtedy, gdy przestajemy wszystko racjonalizować, a zaczynamy naprawdę czuć – choćby przez chwilę – jak to jest być po drugiej stronie. Takie doświadczenia wracają później w codziennych rozmowach, w większej cierpliwości i innym sposobie reagowania. I właśnie o taką, bardzo praktyczną empatię nam chodziło.

Różnorodność i inkluzja to kolejny ważny obszar działań HR-owych w PGE. Jaką rolę odgrywa tu program Energia Liderek?
Różnorodność i inkluzywność traktujemy strategicznie. Program Energia Liderek jest jednym z filarów tych działań, ale jego znaczenie wykracza poza klasyczne inicjatywy rozwojowe. Energetyka przez lata była sektorem zdominowanym przez mężczyzn. Dlatego od początku zależało nam na tworzeniu dla kobiet przestrzeni do rozmowy, wymiany doświadczeń i wzmacniania poczucia sprawczości. Energia Liderek nie jest programem „naprawczym". Jest momentem wyhamowania i odzyskiwania sensu w świecie KPI, oczekiwań i presji. W PGE mamy wiele liderek o wysokich kompetencjach i ogromnej odpowiedzialności biznesowej. Ten program daje im coś, czego często brakuje w dużych organizacjach: wspólnotę opartą na zaufaniu, a nie rywalizacji. To ma realną wartość, nie tylko dla uczestniczek, ale i dla całej organizacji.

Podkreśla Pani, że różnorodność nie dotyczy wyłącznie kobiet. Jakie działania planują Państwo w tym obszarze?
Jeśli mówimy o dojrzałej organizacji, powinniśmy uwzględniać różne perspektywy – także mężczyzn. Dlatego planujemy inicjatywy tworzące bezpieczną przestrzeń do rozmowy o presjach, oczekiwaniach i odpowiedzialności, z jakimi mierzą się w swoich rolach zawodowych i osobistych. Równolegle rozwijamy działania z zakresu porozumienia bez przemocy, które uczą dojrzałej komunikacji o potrzebach, emocjach i granicach. Inwestujemy w kulturę, w której różnorodność jest źródłem siły, a nie napięć. Bo

eprasa.pl 95d41fbed6

dialog i wzajemny szacunek są dziś jednymi z najważniejszych kompetencji przywódczych.

PGE to spółka z udziałem Skarbu Państwa. Jak ocenia Pani zmiany kultury organizacyjnej i podejście do nowoczesnych praktyk HR w tak specyficznej strukturze?
PGE funkcjonuje dziś w zupełnie innej rzeczywistości niż jeszcze kilkanaście lat temu. Zmiany kulturowe są wyraźne i – co istotne – konsekwentnie wspierane odgórnie. Ministerstwo Aktywów Państwowych wyznacza nowoczesne, rynkowe kierunki, które wzmacniają rolę działu HR. Pracujemy w modelu HR Business Partnerów, opieramy się na sprawdzonych rozwiązaniach rynkowych – takich jak model Ulricha czy praca na talentach Gallupa – a jednocześnie świadomie uwzględniamy specyfikę dużej, wielospółkowej organizacji. Odchodzimy od myślenia, że konflikt jest porażką. Traktujemy go jako naturalny element współpracy i różnorodności perspektyw. Dlatego rozwijamy w organizacji kompetencje mediacyjne, szkolimy pracowników do roli mediatorów wewnętrznych i tworzymy przestrzeń do bezpiecznych rozmów. Mediacje pomagają nam nie tylko rozwiązać konkretną sytuację, ale realnie zapobiegają eskalacji napięć, wypaleniu czy odejściom z organizacji. Takie podejście wymaga dojrzałości – zarówno po stronie działu HR, jak i menedżerów – ale dziś jest standardem nowoczesnych organizacji. Uzupełnieniem tych działań są także niestandardowe formuły integracji, które – choć obecne na rynku – wciąż są niedoceniane pod względem swojego potencjału.

Na przykład?
Jednym z takich działań jest wolontariat dla pracowników Lasy Pełne Energii. Zapraszamy w nim do wyjścia poza ramy organizacyjne – dosłownie i symbolicznie. Kontakt z naturą jest ważny, ale kluczowe okazuje się coś innego: bycie razem bez hierarchii i ról służbowych. To moment „ty i ja" – wspólne doświadczenie i rozmowa. W takich warunkach relacje budują się w sposób bardziej autentyczny i partnerski. Zaufanie nie powstaje w salach konferencyjnych, lecz w realnym doświadczaniu drugiego człowieka. W praktyce właśnie takie inicjatywy najmocniej wspierają kulturę dialogu i zaufania, którą dziś w PGE rozwijamy świadomie i długofalowo.

Jednym z przeprowadzonych ostatnio projektów była diagnoza stylów przywództwa. Jakie wnioski przyniosło to badanie?
To był dla nas jeden z kluczowych momentów, bo pozwolił przejść od intuicji do twardych danych. Przebadaliśmy 360 menedżerów w całej Grupie, analizując nie tylko poziom ich przygotowania merytorycznego, lecz także sposób pracy z zespołami. Wyniki potwierdziły wysokie kompetencje naszych liderów, a jednocześnie pokazały obszary wymagające dalszego wzmocnienia. Szczególnie w pracy z różnorodnością perspektyw. Badanie stało się punktem wyjścia do projektowania kolejnych działań – Akademii Strategicznego Przywództwa i programów rozwojowych, które wzmacniają ich realne kompetencje i odpowiedzialność przywódczą.

Coraz więcej doświadczonych liderów i liderek poszukuje dziś połączenia ambitnych wyzwań biznesowych z poczuciem sensu i odpowiedzialności społecznej. PGE daje im przestrzeń, by oba te elementy realizować jednocześnie w skali, która ma ogromne znaczenie.

Co dziś przyciąga menedżerów i ekspertów do PGE?
Coraz wyraźniej widzimy, że konkurujemy na rynku nie tylko skalą projektów, ale sensem pracy i jakością środowiska organizacyjnego. Silnym magnesem jest także moment, w którym znajduje się dziś Grupa PGE – jedna z największych transformacji energetycznych w historii kraju. To projekty o realnym wpływie na bezpieczeństwo energetyczne całego państwa i codzienne życie ludzi. Coraz więcej doświadczonych liderów i liderek poszukuje dziś właśnie takiego połączenia: ambitnych wyzwań biznesowych z poczuciem sensu i odpowiedzialności społecznej. PGE daje im przestrzeń, by oba

eprasa.pl 95d41fbed6

te elementy realizować jednocześnie w skali, która ma ogromne znaczenie.

Jakie umiejętności są dziś konieczne w kontekście transformacji energetycznej?
Transformacja energetyczna wymaga dziś kompetencji, które łączą wysoką wiedzę specjalistyczną z umiejętnością funkcjonowania w świecie ciągłej zmiany. Fundamentem pozostają oczywiście kompetencje techniczne i inżynierskie – bez nich nie byłoby możliwe projektowanie i wdrażanie nowych technologii. Równolegle jednak ogromnego znaczenia nabiera umiejętność zarządzania złożonymi projektami: pracy opartej na harmonogramach, świadomego identyfikowania ryzyk oraz podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Skala i tempo zmian sprawiają, że transformacja energetyczna przestaje być wyłącznie wyzwaniem technologicznym – staje się przede wszystkim wyzwaniem liderskim i społecznym. Dlatego na równi stawiamy kompetencje miękkie: komunikację, współpracę w interdyscyplinarnych zespołach oraz umiejętność prowadzenia dialogu, także w sytuacjach napięcia czy różnicy zdań. Zmiana realizowana w takiej skali wymaga elastyczności, gotowości do ciągłego uczenia się i przekwalifikowywania, ale również odwagi do kwestionowania dotychczasowych schematów.

Co może utrudniać realizację zakładanych planów w obszarze HR?
Największą barierą nie są procedury czy nawet tempo zmian, lecz brak uważności na perspektywę drugiego człowieka. W dużych organizacjach bardzo łatwo wpaść w tryb koncentracji wyłącznie na zadaniach, terminach i własnym obszarze odpowiedzialności, tracąc z pola widzenia relacje i czynniki, które realnie wpływają na jakość pracy. Dlatego naszym największym wyzwaniem jest dziś tworzenie warunków sprzyjających dialogowi, uważnemu dostrzeganiu sygnałów płynących z zespołów i gotowości do rozmowy, także wtedy, gdy ona jest trudna.

Strategia Grupy PGE na lata 2025–2035 akcentuje rolę człowieka w organizacji. Jakie cele stawia ona przed działem HR?
Strategia bardzo jasno pokazuje, że transformacja technologiczna i inwestycyjna nie powiedzie się bez równoległego, świadomego zarządzania obszarem ludzkim. Dla działu HR oznacza to odpowiedzialność znacznie wykraczającą poza zapewnienie stabilnego zatrudnienia czy realizację procesów kadrowych. Naszym podstawowym celem jest tworzenie takich warunków pracy, które pozwalają pracownikom długofalowo rozwijać się wraz z organizacją i realnie identyfikować się z jej kierunkiem strategicznym. Dział HR staje się architektem środowiska pracy opartego na bezpieczeństwie w najszerszym znaczeniu – zarówno fizycznym, jak i psychologicznym. Mówimy o środowisku pracy opartym na jasnych zasadach i poczuciu wpływu, które umożliwia odpowiedzialne podejmowanie decyzji i skuteczne działanie w warunkach zmiany. Szczególnego znaczenia nabiera bezpieczeństwo techniczne oraz konsekwentna realizacja zasady „zero wypadków", ponieważ w sektorze energetycznym zdrowie i życie pracowników mają fundamentalne znaczenie. Równolegle strategia wyraźnie akcentuje rolę różnorodności, w tym wzmacniania pozycji kobiet i budowania inkluzywnych zespołów. To długofalowa praca nad zaangażowaniem, zaufaniem i odpowiedzialnym przywództwem – fundamentami trwałego rozwoju całej Grupy PGE.

Jakie są Pani osobiste plany rozwojowe na rok 2026?
Ten rok traktuję jako moment świadomego połączenia rozwoju osobistego z dalszym wzmacnianiem kultury organizacyjnej w PGE. Z jednej strony planuję aktywne zaangażowanie w program mentoringowy Energetyka jest Kobietą, w ramach którego będę pracować z kobietami – studentkami stojącymi u progu swoich wyborów zawodowych. To dla mnie szczególnie istotne doświadczenie, bo sama na początku kariery nie miałam takiego wsparcia. Mentoring daje mi ogromną satysfakcję, możliwość towarzyszenia drugiej osobie w odkrywaniu jej potencjału, ale także uczenia się jej perspektywy. Z drugiej strony rok 2026 w PGE będzie przebiegał pod hasłem: „Gramy do jednej bramki". To kontynuacja Roku Życzliwości, ale z jeszcze silniejszym akcentem na współpracę, jedność i wspólny cel. Przy skali projektów, które realizujemy, bardzo łatwo wpaść w rywalizację lub myślenie silosowe. Tymczasem największe wyzwania transformacyjne można przejść tylko razem – opierając się na zaufaniu, odpowiedzialności i poczuciu wspólnej misji. Bo im więcej uważności w pracy, dialogu i sensu, tym większe poczucie, że to, co robimy, naprawdę ma znaczenie – zarówno dla ludzi, jak i organizacji.

Dziękuję za rozmowę.
Anna Włudarczyk

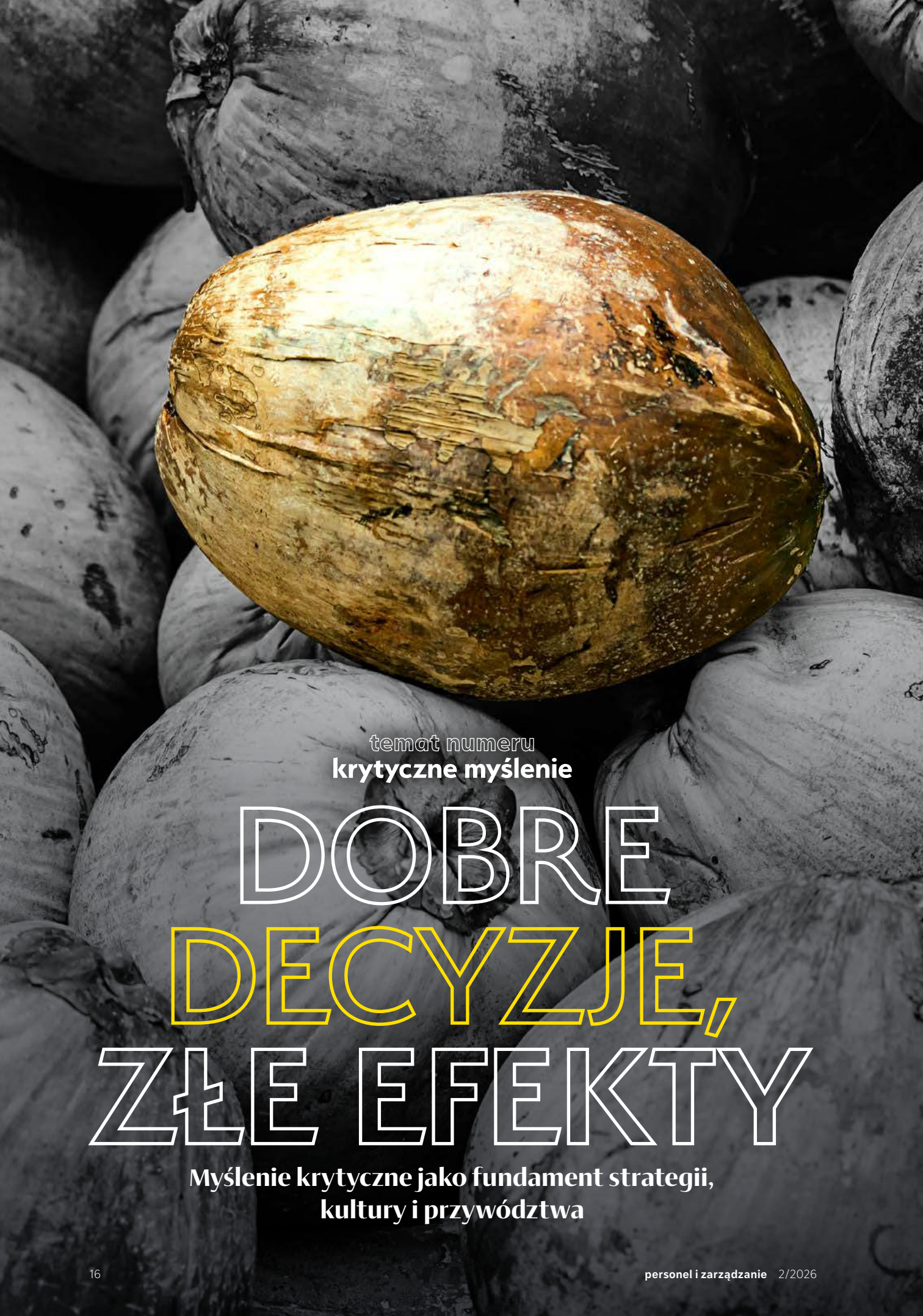
eprasa.pl 95d41fbed6

SANDRA TYMIŃSKA

Dyrektorka HR w PGE Polskiej Grupie Energetycznej. Doświadczona menedżerka, odpowiadająca za rozwój kultury organizacyjnej i przywództwa w jednej z największych grup energetycznych w Polsce, funkcjonującej w warunkach transformacji i wysokich wymogów regulacyjnych. Absolwentka MBA, certyfikowana w zakresie metodologii AC/DC, HATS, Hogan oraz zarządzania projektami (PMP, Kanban, AgilePM). Łączy perspektywę strategiczną z praktyką wdrażania zmian, wspierając liderów w budowaniu skutecznych i odpowiedzialnych organizacji.



eprasa.pl 95d41fbed6



temat numeru
krytyczne myślenie

DOBRE DECYZJE, ZŁE EFEKTY

Myślenie krytyczne jako fundament strategii, kultury i przywództwa



Piotr Kolmas

Konsultant strategiczny i trener przywództwa. Od 20 lat prowadzi projekty rozwoju przedsiębiorstw i kadry zarządzającej. Konsultant w obszarze kultury organizacyjnej, trener zarządzania, popularyzator nowoczesnego przywództwa Mission Command.

W wielu organizacjach decyzje podejmowane są w sposób, który z pozoru trudno podważyć. Poprzedzają je analizy, warsztaty strategiczne, konsultacje z ekspertami i praca na danych. Mimo to efekty tych decyzji często okazują się rozczarowujące. Strategie nie przynoszą zakładanych rezultatów, inicjatywy transformacyjne grzęzną w operacyjnych trudnościach, a zespoły – mimo dużego zaangażowania – nie biorą realnej odpowiedzialności za efekt końcowy. Co jest tego przyczyną?

Gdy coś idzie nie tak, najczęściej poszukuje się przyczyn w niewystarczających kompetencjach, złej komunikacji lub oporze przed zmianą. Rzadziej stawia się pytanie o to, jak organizacja interpretuje rzeczywistość i na jakich założeniach opiera swoje decyzje. Tymczasem to właśnie ten sposób myślenia – indywidualny i zbiorowy – coraz częściej okazuje się wąskim gardłem współczesnego zarządzania.

Problem ten ujawnia się szczególnie wyraźnie w warunkach, w których działają dziś organizacje. Otoczenie rynkowe stało się niestabilne, złożone i trudne do jednoznacznego opisania. Presja czasu i oczekiwanie szybkich rezultatów powodują, że organizacje reagują coraz szybciej, ale niekoniecznie trafniej. W takich warunkach łatwo o decyzje, które wydaj się logiczne, lecz oparte jednak na niezweryfikowanych założeniach lub uproszczonych narracjach. Właśnie w tym kontekście coraz częściej pojawia się pojęcie myślenia krytycznego – nie jako modne hasło, lecz jako odpowiedź na realne problemy zarządcze.

CZYM JEST MYŚLENIE KRYTYCZNE W PRAKTYCE

Myślenie krytyczne to zdolność do świadomej refleksji nad własnym sposobem rozumowania i nad tym, dlaczego podejmujemy takie, a nie inne decyzje. W kontekście organizacyjnym oznacza to gotowość do refleksji nad procesem decyzyjnym, a nie wyłącznie nad jego rezultatem. W praktyce zarządzania myślenie krytyczne przejawia się w umiejętności oddzielania faktów od interpretacji, kwestionowania założeń – zwłaszcza tych uznawanych za oczywiste – oraz sprawdzania spójności logicznej argumentów, które prowadzą do określonych wyborów. Obejmuje również świadomość uproszczeń i błędów poznawczych, którym podlegają nawet doświadczeni liderzy, a także gotowość do podejmowania decyzji w warunkach niepewności, bez pełnego komfortu informacyjnego.

Myślenie krytyczne pełni w organizacji bardzo konkretną funkcję. Porządkuje proces podejmowania decyzji i pozwala zachować orientację w sytuacjach, w których nie ma jednoznacznych odpowiedzi. W tym sensie stanowi fundament nie tylko codziennego zarządzania, lecz także długofalowego myślenia strategicznego.

STRATEGIA JAKO PROCES ZARZĄDZANIA ZAŁOŻENIAMI

W organizacjach myślenie krytyczne nie pozostaje abstrakcyjną kompetencją. Najszybciej ujawnia się tam, gdzie podejmowane są decyzje o kierunku działania i przyszłości firmy. Tym obszarem jest strategia – rozumiana nie jako jednorazowy akt planowania, lecz jako ciągły proces interpretowania rzeczywistości i dokonywania wyborów w warunkach niepewności.

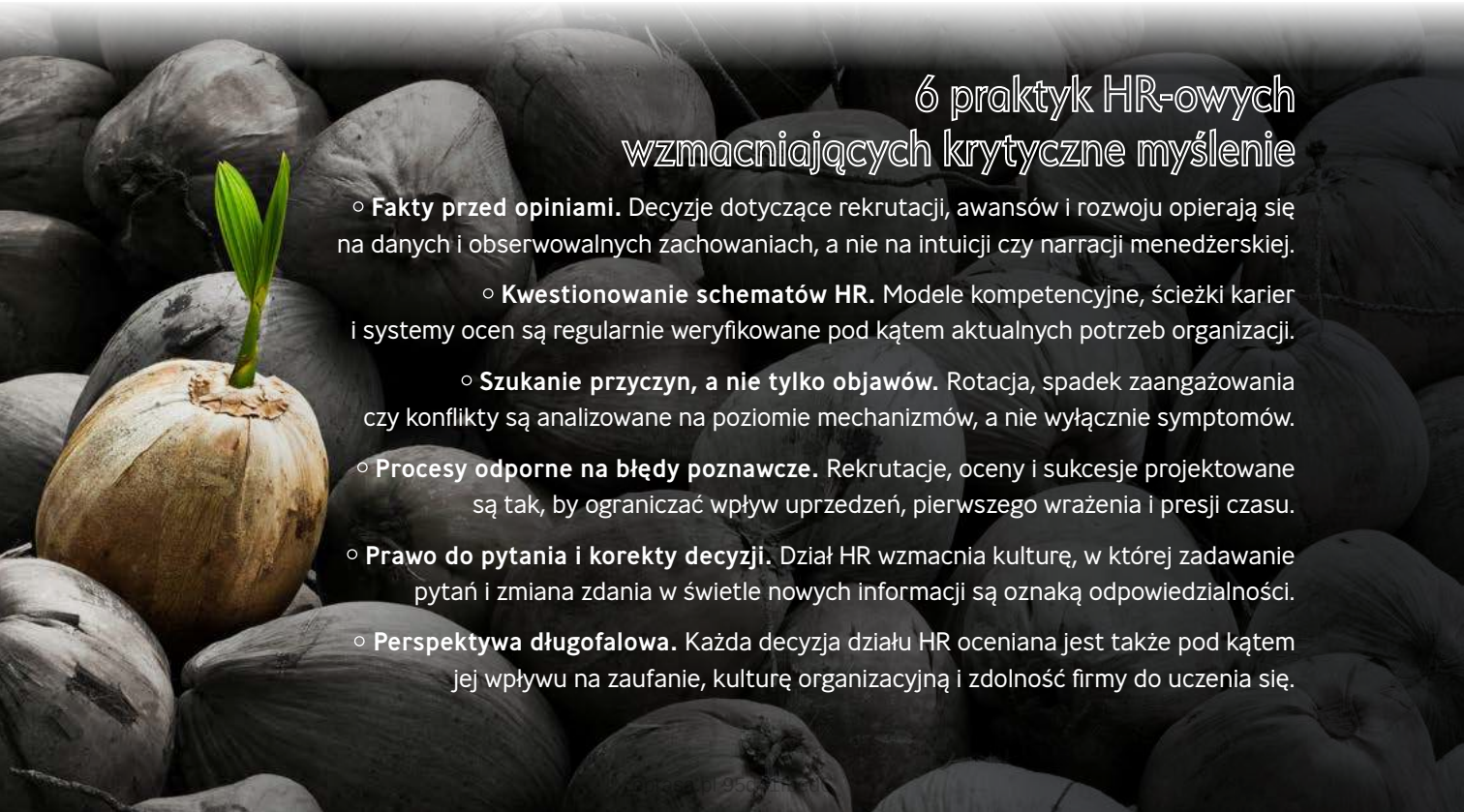
Strategia bywa często utożsamiana z dokumentem – zestawem celów, inicjatyw i wskaźników. W rzeczywistości jednak jest ona przede wszystkim procesem ciągłego myślenia o przyszłości, opartym na określonych założeniach dotyczących rynku, klientów, konkurencji i własnych możliwości organizacji. W dynamicznym otoczeniu rynkowym założenia te dezaktualizują się znacznie szybciej, niż organizacje są gotowe to zauważyć. Brak myślenia krytycznego sprawia, że strategia zaczyna pełnić funkcję obrony wcześniejszych decyzji, zamiast narzędzia adaptacji. Organizacje realizują plan, nawet gdy coraz wyraźniej widać, że zmieniające się warunki podważają jego sens.

Myślenie krytyczne przesuwa ciężar zarządzania strategią z kontroli realizacji na ciągłe testowanie sensu kierunku. Pytania o to, co się zmieniło, jakie sygnały z rynku są sprzeczne z przyjętą narracją i które założenia wymagają rewizji, stają się elementem normalnej pracy menedżerskiej. Strategia przestaje być jednorazowym aktem decyzyjnym, a zaczyna odgrywać rolę wspólnej ramy orientowania się w niepewnej rzeczywistości. To prowadzi bezpośrednio do pytania o kulturę organizacyjną, w której takie myślenie ma się pojawić.

SYSTEM, KTÓRY UCZY MYŚLENIA

Jeśli strategia ma być procesem ciągłego testowania założeń, a nie jednorazowym planem, musi być osadzona w określonej kulturze organizacyjnej. To właśnie kultura decyduje o tym, czy myślenie krytyczne pojawia się wyłącznie na poziomie deklaracji, czy staje się codzienną praktyką menedżerską. Myślenie krytyczne nie funkcjonuje w oderwaniu od kontekstu organizacyjnego. Nawet najbardziej refleksyjni menedżerowie szybko dostosowują swoje zachowania do sygnałów płynących z otoczenia. Kultura organizacyjna pełni funkcję systemu, który uczy ludzi, kiedy warto myśleć samodzielnie, a kiedy bezpieczniej jest zachować ostrożność.

W wielu organizacjach deklaruje się potrzebę inicjatywy i odpowiedzialności, jednocześnie wzmacniając zachowania konformistyczne. Reakcje na błędy, sposób udzielania feedbacku czy kryteria awansów pokazują pracownikom, jakie postawy są faktycz-



6 praktyk HR-owych wzmacniających krytyczne myślenie

- **Fakty przed opiniami.** Decyzje dotyczące rekrutacji, awansów i rozwoju opierają się na danych i obserwowalnych zachowaniach, a nie na intuicji czy narracji menedżerskiej.
- **Kwestionowanie schematów HR.** Modele kompetencyjne, ścieżki karier i systemy ocen są regularnie weryfikowane pod kątem aktualnych potrzeb organizacji.
- **Szukanie przyczyn, a nie tylko objawów.** Rotacja, spadek zaangażowania czy konflikty są analizowane na poziomie mechanizmów, a nie wyłącznie symptomów.
- **Procesy odporne na błędy poznawcze.** Rekrutacje, oceny i sukcesje projektowane są tak, by ograniczać wpływ uprzedzeń, pierwszego wrażenia i presji czasu.
- **Prawo do pytania i korekty decyzji.** Dział HR wzmacnia kulturę, w której zadawanie pytań i zmiana zdania w świetle nowych informacji są oznaką odpowiedzialności.
- **Perspektywa długofalowa.** Każda decyzja działu HR oceniana jest także pod kątem jej wpływu na zaufanie, kulturę organizacyjną i zdolność firmy do uczenia się.

nie premiowane. Z czasem odpowiedzialność za myślenie przesuwa się w górę struktury, a zespoły koncentrują się na poprawnym wykonywaniu poleceń. Kultura oparta na myśleniu krytycznym tworzy przestrzeń do refleksji, uczenia się i korekty decyzji. Odpowiedzialność rozumiana jest jako zdolność do analizy konsekwencji własnych działań, a pytania traktowane są jako narzędzie pracy. W takim środowisku myślenie krytyczne przestaje być indywidualną kompetencją, a zaczyna przyjmować postać powtarzalnych, rozpoznawalnych wzorców. To właśnie one decydują o tym, jak organizacja myśli i działa na co dzień.

9 FUNDAMENTÓW KULTURY OPARTEJ NA MYŚLENIU KRYTYCZNYM

Poniższe fundamenty opisują wzorce myślenia, które pojawiają się w organizacjach zdolnych do świadomego podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Stanowią one praktyczną ramę dla liderów i działów HR, pomagającą projektować kulturę organizacyjną wspierającą odpowiedzialność, adaptację i jakość decyzji.

Oddzielanie faktów od interpretacji

Decyzje organizacyjne opierają się na obserwowalnych danych, zanim zostaną obudowane narracją. W praktyce oznacza to rozróżnienie między tym, co rzeczywiście się wydarzyło, a tym, jak zostało to ocenione lub zinterpretowane. Taka dyscyplina myślenia porządkuje rozmowy decyzyjne i ogranicza eskalację emocjonalnych ocen. W organizacjach, które konsekwentnie pracują na faktach, rozmowy o wynikach, zaangażowaniu czy jakości przywództwa mają inny charakter. Zamiast etykiet i uproszczeń pojawia się przestrzeń na analizę zjawisk i ich przyczyn. Dział HR, wzmacniając ten sposób myślenia, podnosi jakość decyzji personalnych i zmniejsza ryzyko pochopnych wniosków.

Kwestionowanie „oczywistych" założeń

Każda organizacja działa zgodnie z zestawem przekonań, które z czasem przestają być przedmiotem refleksji. To właśnie te „oczywistości" w największym stopniu wpływają na decyzje strategiczne i personalne. Ich regularne ujawnianie i poddawanie refleksji stanowi kluczowy element myślenia krytycznego. Dla działu HR oznacza to gotowość do inicjowania rozmów o sensie obowiązujących rozwiązań – modeli kompetencyjnych, ścieżek kariery czy systemów motywacyjnych. Organizacje, które potrafią weryfikować własne założenia, zyskują zdolność adaptacji bez konieczności gwałtownych i kosztownych zmian.

Myślenie przyczynowo-skutkowe

Sytuacje i problemy pojawiające się w organizacji analizowane są na poziomie mechanizmów, które je wywołują, a nie wyłącznie ich widocznych objawów. Takie podejście pozwala unikać działań doraźnych, które poprawiają sytuację tylko pozornie. Dział HR, dysponując szerokim wglądem w funkcjonowanie organizacji, odgrywa tu istotną rolę. Łącząc dane ilościowe z obserwacjami jakościowymi, wspiera liderów w rozumieniu zależności między decyzjami, stylem zarządzania a zachowaniami zespołów. To na tym poziomie powstają rozwiązania, które realnie zmieniają sposób działania organizacji.

Dostrzeganie szerszego kontekstu

Decyzje podejmowane w jednym obszarze organizacji zawsze wpływają na inne elementy systemu. Myślenie krytyczne polega na uwzględnianiu tych zależności już na etapie planowania działań, a nie dopiero wtedy, gdy pojawią się niepożądane skutki. Dział HR projektuje rozwiązania spójne ze strategią i kulturą, pokazując liderom, jak lokalne decyzje wpływają na całość systemu organizacyjnego w czasie. Taka perspektywa sprzyja długofalowej stabilności i lepszej współpracy między zespołami.

Świadomość błędów poznawczych

Proces podejmowania decyzji zawsze obarczony jest subiektywną perspektywą decydentów. Świadomość tego faktu pozwala projektować mechanizmy, które ograniczają wpływ skrótów myślowych i nieuświadomionych uprzedzeń. Dział HR, tworząc struktury rekrutacyjne, oceniające i rozwojowe, przenosi ciężar decyzji z intuicyjnych ocen na świadome kryteria, zwiększając ich spójność i przewidywalność. W efekcie rośnie zaufanie do procesów i do samej organizacji.

Umiejętność zadawania dobrych pytań

Pytania pełnią w organizacji funkcję narzędzia porządkującego myślenie. Dobrze postawione pytanie potrafi zmienić sposób postrzegania problemu i otworzyć nowe możliwości działania. Liderzy HR, pracując z innymi liderami, wzmacniają kulturę, w której pytania są traktowane jako element odpowiedzialnego przywództwa. W takim środowisku

eprasa.pl 95d41fbed6

pytania nie opóźniają decyzji, lecz pomagają zwiększyć ich trafność i jakość.

Gotowość do zmiany zdania

Zmiana decyzji w świetle nowych informacji stanowi naturalny element działania w złożonym środowisku. Organizacje, które akceptują tę dynamikę, uczą się szybciej i skuteczniej dostosowują swoje działania do zmieniających się warunków. Zmiana zdania przestaje być postrzegana jako słabość, a staje się świadomą reakcją na zmianę kontekstu, wpisaną w normalny cykl zarządzania. HR-owcy wspierają ten proces, promując praktyki uczenia się i retrospektywnej analizy decyzji.

Myślenie o konsekwencjach krótko- i długoterminowych

Każda decyzja podejmowana w organizacji niesie ze sobą skutki, które ujawniają się w różnym czasie. Myślenie krytyczne polega na równoczesnym uwzględnianiu bieżących efektów oraz długofalowego wpływu decyzji na zdolność organizacji do działania. Dział HR wnosi do rozmów perspektywę trwałości organizacji, pomagając równoważyć krótkoterminowe rezultaty z ich wpływem na zaangażowanie, kompetencje i rozwój w przyszłości.

Odwaga mówienia „nie wiem"

Otwarte przyznanie się do niepewności tworzy przestrzeń do wspólnego myślenia i uczenia się. W organizacjach, w których taka postawa jest akceptowana, ryzyka są wcześniej identyfikowane, a decyzje podejmowane w sposób bardziej świadomy. Dział HR, dbając o bezpieczeństwo psychologiczne, współtworzy środowisko, w którym „nie wiem" staje się początkiem procesu analitycznego. Taka kultura sprzyja odpowiedzialności, zaufaniu i realnej współpracy.

MYŚLENIE KRYTYCZNE A PRZYWÓDZTWO OPARTE NA ODPOWIEDZIALNOŚCI

Modele przywództwa zakładające decentralizację decyzji i realne przekazywanie odpowiedzialności wymagają określonej jakości myślenia po obu stronach relacji lider–zespół. Oddanie inicjatywy w dół organizacji ma sens tylko wtedy, gdy ludzie potrafią samodzielnie analizować sytuację, rozumieć intencję celu i podejmować decyzje w warunkach niepewności. Bez tej zdolności decentralizacja pozostaje formalna, a odpowiedzialność szybko wraca na wyższe poziomy hierarchii.

Myślenie krytyczne odgrywa w tym kontekście rolę mechanizmu stabilizującego. Pozwala zespołom działać autonomicznie, a jednocześnie spójnie z kierunkiem strategicznym organizacji. Lider przestaje być głównym źródłem odpowiedzi, a staje się projektantem ram decyzyjnych i sensu działania. Odpowiedzialność nie oznacza wówczas dowolności, lecz zdolność do świadomego wyboru najlepszego możliwego działania w danym kontekście.

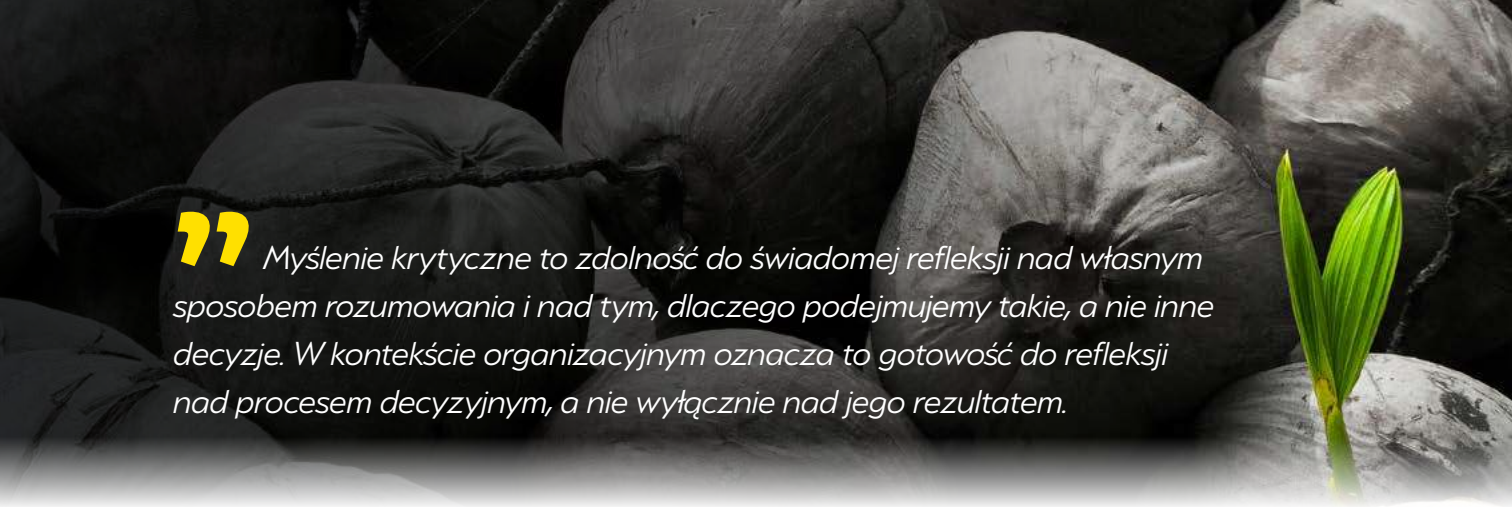
Taki model przywództwa silnie koresponduje z koncepcjami zarządzania opartymi na intencji, decentralizacji decyzji i zaufaniu do kompetencji zespołów, znanymi m.in. pod nazwą Mission Command. Intencja lidera, jasno określone ramy działania oraz autonomia decyzyjna tworzą środowisko, w którym myślenie krytyczne staje się codzienną praktyką. To właśnie ono umożliwia podejmowanie trafnych decyzji tam, gdzie nie da się ich wcześniej zaprojektować ani szczegółowo opisać.

ROLA DZIAŁU HR JAKO ARCHITEKTA WARUNKÓW DO MYŚLENIA

Z perspektywy funkcji HR kluczowe znaczenie ma projektowanie spójnych mechanizmów organizacyjnych, które realnie wspierają jakość myślenia i odpowiedzialność decyzyjną. Systemy ocen, awansów, rozwoju i komunikacji pełnią funkcję silnych sygnałów kulturowych. To one w praktyce pokazują, czy refleksja, zadawanie pytań i korygowanie decyzji są wzmacniane, czy też pozostają jedynie deklaracją.

Dział HR funkcjonuje w miejscu, w którym spotykają się strategia, przywództwo i codzienne doświadczenia pracowników. Dzięki temu może dostrzegać niespójności między intencjami a faktycznie premiowanymi zachowaniami. Świadome zarządzanie tym napięciem pozwala tworzyć środowisko, w którym odpowiedzialność oznacza zdolność do myślenia i podejmowania decyzji, a nie wyłącznie realizację poleceń. W tym sensie dział HR odgrywa rolę architekta warunków brzegowych, w których myślenie krytyczne może się pojawić i utrwalić. Nie poprzez pojedyncze inicjatywy rozwojowe, lecz poprzez konsekwentne projektowanie systemu pracy, który sprzyja refleksji, uczeniu się i świadomemu działaniu na wszystkich poziomach organizacji.

eprasa.pl 95d41fbed6



Myślenie krytyczne to zdolność do świadomej refleksji nad własnym sposobem rozumowania i nad tym, dlaczego podejmujemy takie, a nie inne decyzje. W kontekście organizacyjnym oznacza to gotowość do refleksji nad procesem decyzyjnym, a nie wyłącznie nad jego rezultatem.

OD PROCESÓW DO CODZIENNYCH DECYZJI

W pracy działów HR myślenie krytyczne ujawnia się nie w deklaracjach, lecz w codziennych decyzjach operacyjnych. To właśnie na tym poziomie – często niewidocznym z perspektywy strategii – kształtowane są realne wzorce myślenia w organizacji. Sposób projektowania procesów HR ma bezpośredni wpływ na to, czy decyzje podejmowane są refleksyjnie, czy też automatycznie według utartych schematów.

Jednym z obszarów, w których znaczenie myślenia krytycznego jest szczególnie widoczne, są procesy rekrutacyjne. Decyzje o zatrudnieniu często podejmowane są pod presją czasu i niedoboru kandydatów. W takich warunkach łatwo o uproszczenia i szybkie interpretacje. Dział HR, który potrafi spowolnić proces decyzyjny i oddzielić obserwacje od ocen, realnie podnosi jakość wyborów dokonywanych przez menedżerów. Podobna logika dotyczy awansów i decyzji sukcesyjnych. Myślenie krytyczne pozwala wstrzymać automatyczne reakcje i skierować uwagę na rzeczywiste wymagania danej roli, kontekst zespołu oraz długofalowe konsekwencje decyzji. HR-owcy, inicjując taką refleksję, chronią organizację przed kosztownymi błędami, które ujawniają się dopiero po czasie.

Istotnym polem zastosowania myślenia krytycznego są również procesy oceny i feedbacku. Mogą one stać się przestrzenią pogłębionej refleksji nad tym, co faktycznie wpływa na wyniki, zaangażowanie i współpracę. Dział HR, projektując te procesy, decyduje o tym, czy będą one narzędziem kontroli i formalnej oceny, czy też mechanizmem uczenia się oraz korygowania działań.

Myślenie krytyczne odgrywa szczególną rolę także w momentach zmiany organizacyjnej. Dział HR, który potrafi interpretować sygnały płynące z organizacji i konfrontować je z przyjętymi założeniami, wspiera zarząd w podejmowaniu decyzji opartych na rzeczywistym obrazie sytuacji, a nie na założeniach z przeszłości. To właśnie w takich momentach jakość myślenia decyduje o tym, czy zmiana stanie się impulsem rozwojowym, czy źródłem chaosu.

ZDOLNOŚĆ ORGANIZACJI DO DZIAŁANIA

Myślenie krytyczne bywa opisywane jako kompetencja indywidualna – cecha liderów, menedżerów czy ekspertów. W praktyce zarządzania jego rzeczywiste znaczenie ujawnia się jednak wtedy, gdy staje się własnością całej organizacji. Dopiero na poziomie zbiorowym pełni swoją kluczową funkcję: chroni przed uproszczeniami, fałszywą pewnością i decyzjami podejmowanymi wyłącznie pod presją czasu lub dominującej narracji. To właśnie brak tej zdolności sprawia, że wiele decyzji, które w momencie podejmowania wydają się logiczne i dobrze uzasadnione, nie przynosi oczekiwanych efektów. Problemem rzadko jest sama decyzja. Znacznie częściej zawodzi sposób myślenia, który do niej doprowadził – oparty na niezweryfikowanych założeniach, uproszczonym obrazie rzeczywistości lub nieuwzględniający konsekwencji w dłuższym czasie.

Organizacje, które potrafią lepiej myśleć razem, zyskują zdolność adaptacji w warunkach niepewności. Myślenie krytyczne pozwala im wcześniej dostrzegać sygnały zmiany, testować sens przyjętych kierunków i korygować działania bez utraty spójności. Dzięki temu strategia przestaje być dokumentem do realizacji, kultura organizacyjna staje się realnym systemem uczenia się, a przywództwo opiera się na odpowiedzialności, a nie kontroli.

W świecie nadmiaru informacji i rosnącej złożoności przewagę budują nie te organizacje, które reagują najszybciej, lecz te, które potrafią trafniej rozumieć rzeczywistość i podejmować decyzje oparte na jakości myślenia, a nie na pozorach racjonalności. ● ©

eprasa.pl 95d41fbed6

WENTYL BEZPIECZEŃSTWA

Czyli zarządzanie odporne na błędy

Krytyczne myślenie nie sprowadza się do zestawu narzędzi ani procedur – to codzienna praktyka, która kształtuje sposób podejmowania decyzji. W erze sztucznej inteligencji przewagą konkurencyjną przestaje być dostęp do technologii, a staje się umiejętność zadawania właściwych pytań i krytycznej interpretacji odpowiedzi. Firmy, które potrafią zbudować kulturę dialogu opartego na faktach i zaufaniu, zyskują nie tylko większą skuteczność, lecz także stabilność i bezpieczeństwo działania. Jednak nie jest to proste zadanie.



eprasa.pl 95d41fbed6



Anna Władarczyk

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

W świecie przeładowanym bodźcami, przyspieszonymi procesami decyzyjnymi i rosnącą obecnością sztucznej inteligencji krytyczne myślenie staje się fundamentem zdrowego przywództwa oraz silnych organizacji. Chroni przed manipulacją, nadinterpretacją, błędami poznawczymi i skutkami decyzji podejmowanych na autopilocie. Jest narzędziem równowagi – pozwala widzieć ryzyka, lecz także szukać rozwiązań. To dlatego stanowi dziś swoisty system odpornościowy dla całych firm. O tym, jak działa ono w praktyce biznesowej i w jaki sposób organizacje mogą je wzmacniać, rozmawiali uczestnicy organizowanej w Rzeszowie IX edycji Let's talk about IT. W dyskusji udział wzięli: **Marta Kowalczuk**, Talent Acquisition, Training & Development Director w Play, **Adam Trojańczyk**, CEO spółki Inwedo, **Tomasz Żelski**, Chief Technology Officer i IT Managing Director, oraz **Monika Domino-Wolańczyk**, adwokatka i wspólniczka kancelarii Apogado. Dyskusję prowadziła **Małgorzata Rycak**, twórczyni wydarzeń Let's talk about IT.

eprasa.pl 95d41fbed6

KRYTYCZNE MYŚLENIE A KRYTYKANCTWO

W opinii panelistów krytyczne myślenie wciąż bywa niewłaściwie interpretowane – zamiast jako kompetencja decyzyjna traktowane jest jako przejaw pesymizmu lub oporu wobec współpracy. Dla wielu osób oznacza po prostu patrzenie na świat przez pryzmat zagrożeń, punktowanie słabości lub wytykanie błędów innym. Tymczasem – jak podkreśla Marta Kowalczuk – różnica między krytycznym myśleniem a krytykanctwem jest zasadnicza i decyduje o tym, czy dana postawa wnosi wartość, czy jedynie generuje napięcie. – *W krytycznym myśleniu przechodzimy od krytyki do decyzji. Widzę zagrożenia, ale szukam rozwiązań. Krytykanctwo zostawia nas wyłącznie w dostrzeganiu problemów* – wyjaśnia Marta Kowalczuk. Jej zdaniem ta zmiana perspektywy jest kluczowa: krytyczne myślenie nie zatrzymuje się na diagnozie, lecz uruchamia proces, w którym analiza staje się impulsem do działania, a nie pretekstem do blokowania inicjatyw. Dzięki temu staje się narzędziem konstruktywnej zmiany, a nie źródłem frustracji. Tak rozumiane myślenie wymaga jednak umiejętności oddzielania faktów od opinii i zakwestionowania narracji większości, jeśli dane temu przeczą. – *Krytyczny myśliciel analizuje fakty mimo opinii innych. Potrafi oddzielić prawdę od manipulacji, nawet jeśli jest w mniejszości. To fundamentalna cecha w organizacjach, które chcą uniknąć zjawiska myślenia grupowego i ślepego podążania za trendami* – zauważa Adam Trojańczyk.

Jednak to za mało. – *Krytyczne myślenie, jeśli kończy się wyłącznie na myśleniu, nie spełnia swojej roli. Trzeba mieć odwagę wyartykułować swoje zdanie, choć często możemy narazić się na krytykę* – dodaje Tomasz Żelski, zwracając uwagę na kluczowy komponent tej kompetencji: gotowość do zabrania głosu. To właśnie ta faza – odwaga formułowania wniosków – najczęściej odróżnia teoretyczną refleksję od praktycznego działania.

CZY KAŻDY MOŻE MYŚLEĆ KRYTYCZNIE?

Jednym z największych wyzwań w praktyce krytycznego myślenia są emocje. Gdy narastają, decyzje podejmujemy szybciej, mniej analitycznie, często automatycznie. – *Emocje zawężają nam patrzenie i utrudniają podważanie status quo. Tymczasem częścią krytycznego myślenia jest właśnie ciekawość – gotowość, by zadać pytanie „dlaczego?" i „co jeśli"* – zauważa Marta Kowalczuk.

Według Adama Trojańczyka zrozumienie własnego sposobu reagowania jest warunkiem niezbędnym, by w ogóle wejść w tryb analityczny. – *W procesie krytycznego myślenia kluczowe jest rozumienie siebie – czy dziś jesteśmy w stanie myśleć logicznie, czy emocje są zbyt duże. Ta samoświadomość działa jak wewnętrzne „sprawdzam", które pozwala ocenić, czy nasze wnioski wynikają z faktów, czy raczej z chwilowego pobudzenia emocjonalnego* – podkreśla Adam Trojańczyk. Samoświadomość staje się więc narzędziem, które umożliwia nam przerwanie automatyzmów i świadome wejście w analizę.

Doświadczenie również ma znaczenie – nie tylko zawodowe, lecz także wynikające z popełnianych wcześniej błędów. W dużych organizacjach, jak przypomina Marta Kowalczuk, skutki braku krytycznego myślenia mogą być wyjątkowo wysokie. – *Każdy incydent, w którym zabrakło krytycznego myślenia, ma bardzo poważne konsekwencje, zwłaszcza gdy wpływa na klientów lub procesy kluczowe. To właśnie powtarzalność wyzwań i konieczność mierzenia się z konsekwencjami kształtuje dojrzałość myślową pracowników i uczy ich, że refleksja oraz uważność nie są dodatkiem do pracy, lecz jej integralną częścią* – komentuje Marta Kowalczuk.

Ale krytyczne myślenie wymaga także zatrzymania się – co w świecie permanentnego przebodźcowania bywa trudniejsze niż kiedykolwiek. Monika Domino-Wolańczyk podkreśla: – *Jeśli nie zatrzymamy się na moment analizy, później poświęcimy znacznie więcej czasu na naprawianie konsekwencji. Nie każde pogorzelisko da się ugasić*. To prosty, ale często ignorowany fakt: krytyczne myślenie jest oszczędnością czasu, energii i ryzyka.

FAKE NEWSY I MANIPULACJE

Zdolność oddzielania faktów od fałszu staje się krytyczna w epoce, w której sztuczna inteligencja potrafi tworzyć coraz bardziej przekonujące, ale całkowicie zmyślone treści, dokumenty i źródła. Tomasz Żelski mówi wprost: – *Dziś bardzo trudno jest sprawdzić, co jest prawdą. Dlatego z założenia odrzucam większość treści i nie dokładam się do rozprzestrzeniania niezweryfikowanych informacji.*

eprasa.pl 95d41fbed6



Fot. Mirosław Ślęzak

Uczestnicy panelu dyskusyjnego

To podejście defensywne, ale w wielu sytuacjach uzasadnione – szczególnie dla organizacji, które mogą ponosić realne straty finansowe lub prawne.

Adam Trojańczyk wskazuje jednak na jeszcze głębszy problem: – *AI będzie generowała nie tylko fake newsy, lecz także fałszywe źródła. Coraz trudniej będzie odróżnić prawdę od fikcji, a manipulacja informacją stanie się jeszcze bardziej subtelna i trudniejsza do wykrycia niż dziś*. Uczestnicy dyskusji uważają, że już dziś jest to fundamentalne wyzwanie dla firm, które chcą korzystać z AI jako narzędzia wspierającego pracę, ale nie w pełni rozumieją jego ograniczenia. Świadomość tych zagrożeń nie jest powszechna.

KONSEKWENCJE DLA PRACOWNIKÓW I ORGANIZACJI

Paneliści byli zgodni, że brak krytycznego myślenia nie jest drobną niedoskonałością – to realne ryzyko, które może generować koszty finansowe, operacyjne i reputacyjne. W firmach podlegającym szczegółowym regulacjom prawnym jeden błąd może prowadzić do sankcji i utraty wiarygodności, a w firmach technologicznych – do wdrożenia rozwiązań, które w dłuższym czasie okazują się nieefektywne lub wręcz szkodliwe. Jak podkreślała Marta Kowalczuk, każda decyzja podjęta bez refleksji może mieć daleko idące konsekwencje. – *Incydent, w którym zabraknie krytycznego myślenia, potrafi wygenerować konsekwencje bardzo poważne – zarówno dla klientów, jak i dla funkcjonowania samej organizacji. To nie są sytuacje, które można łatwo skorygować* – mówi Marta Kowalczuk.

Z perspektywy prawnej wiele poważnych błędów nie wynika z braku wiedzy, lecz z tego, że w kluczowym momencie pracownicy działają pod wpływem impulsu. – *W praktyce często słyszę: „Ja to wiedziałem, tylko w emocjach nie pomyślałem trzeźwo". To pokazuje, jak w stresie wyłączamy wewnętrzny filtr i jak szybko ktoś może to wykorzystać. Znam sytuacje, w których pozornie profesjonalne pisma – w rzeczywistości wygenerowane przez AI – wzbudzały nieuzasadniony lęk lub presję i prowadziły do ryzykownych decyzji. Gdyby nie moment refleksji i weryfikacji, można byłoby uwierzyć w każde słowo i podjąć fatalne działania* – komentuje Monika Domino-Wolańczyk.

Negatywne konsekwencje braku krytycznego myślenia pojawiają się jednak nie tylko w sytuacjach kryzysowych, lecz także w codziennych procesach operacyjnych. W wielu organizacjach powtarzalne błędy wynikają z bezrefleksyjnego kopiowania wcześniejszych sposobów działania – z założenia, że „skoro zawsze tak robiliśmy, to na pewno jest to właściwe". W efekcie zespoły nie kwestionują błędnych założeń projektowych, kontynuują realizację inicjatyw, które nie mają sensu biznesowego, albo ignorują sygnały ostrzegawcze zgłaszane przez klientów i pracowników. Ten mechanizm kumuluje straty: prowadzi do opóźnień, nieefektywności oraz spadku morale, bo ludzie widzą, że ich praca nie przynosi realnej wartości.

– *Krytyczne myślenie jest jak wentyl bezpieczeństwa. Jeśli go nie uruchomimy, ktoś inny może przejąć kontrolę nad naszymi decyzjami i nad naszą rzeczywistością* – zauważa Monika Domino-Wolańczyk. Dobrze oddaje to mechanizm, w którym pozornie

eprasa.pl 95d41fbed6

drobny błąd interpretacyjny potrafi uruchomić znacznie poważniejsze konsekwencje. W skali organizacji ten brak kontroli bywa początkiem całego łańcucha zdarzeń: od nieprzemyślanych reakcji na presję czasu, przez nieudane projekty wdrażane bez weryfikacji założeń, aż po eskalujące kryzysy wizerunkowe lub prawne. Najgroźniejsze jest to, że skutki ujawniają się często dopiero po czasie, kiedy korekta decyzji jest kosztowna albo wręcz niemożliwa. Brak krytycznego myślenia nie objawia się jednorazowym potknięciem – to raczej powolna erozja jakości decyzji, która stopniowo osłabia zdolność organizacji do uczenia się, reagowania i przewidywania.

ROLA LIDERA: ODPOWIEDZIALNOŚĆ, KTÓRA NIE MA JEDNEJ RECEPTY

Jak podkreślają dyskutujący, to jednak liderzy – nie procesy, nie narzędzia – decydują, czy krytyczne myślenie ma szansę zakorzenić się w kulturze organizacji. Aby tak się stało, muszą stworzyć bezpieczne środowisko, w którym różnorodność opinii jest wartością, a nie zagrożeniem.

Tomasz Żelski przyznał, że budowanie przestrzeni sprzyjającej krytycznemu myśleniu jest znacznie trudniejsze, niż mogłoby się wydawać z perspektywy teorii zarządzania. – *Zbudowanie przestrzeni, w której ludzie mogą powiedzieć wszystko, to najtrudniejsza część bycia menedżerem. Czasem padają słowa, po których trudno się pozbierać, ale to właśnie oznacza, że ta przestrzeń naprawdę działa. Prawdziwa otwartość zespołu zaczyna się dopiero wtedy, gdy pracownicy przestają ważyć każde słowo z obawy przed konsekwencjami, a lider musi zmierzyć się nie tylko z odmiennymi opiniami, lecz także z emocjami, frustracją i krytyką skierowaną w jego stronę* – zauważa Tomasz Żelski. Jednocześnie podkreśla, że taka otwartość nie oznacza braku zasad. Przeciwnie – wymaga jasnych reguł gry, które wyznaczają bezpieczne ramy dialogu. Kluczową z nich jest szczerość rozumiana nie jako bezwzględność, lecz jako gotowość do mówienia prawdy w odpowiednim momencie i z intencją rozwiązania problemu. Jak zaznacza, tylko wtedy lider ma realną szansę usłyszeć sygnały ostrzegawcze na wczesnym etapie i wspólnie z zespołem korygować kierunek działań, zanim błędy przerodzą się w poważne kryzysy.

Dla Adama Trojańczyka punktem wyjścia do budowania kultury krytycznego myślenia jest samoświadomość lidera. – *Przywództwo zaczyna się od słuchania siebie, a potem słuchania innych. Jeśli nie rozumiem, jak wpływam na ludzi, nie zbuduję z nimi relacji ani zaufania. Lider, który nie zna własnych schematów reagowania, uprzedzeń czy emocjonalnych wyzwalaczy, nie jest w stanie oddzielić faktów od interpretacji ani stworzyć przestrzeni do otwartej rozmowy. A bez zaufania pracownicy nie będą odważać się kwestionować status quo, sygnalizować ryzyk czy mówić o wątpliwościach, które mogą mieć kluczowe znaczenie dla organizacji* – zaznacza Adam Trojańczyk.

Krytyczne myślenie oznacza dla lidera również gotowość do podważania własnych decyzji i opinii. Adam Trojańczyk otwarcie przyznał: – *Jestem szczęśliwy, kiedy ktoś się ze mną nie zgadza. To znak, że nie ulegamy myśleniu grupowemu.* Taka postawa wymaga jednak dojrzałości – umiejętności przyjęcia krytyki bez obronnych reakcji oraz zarządzania napięciem, jakie naturalnie pojawia się w sytuacjach niezgody. To właśnie w tych momentach rozstrzyga się, czy organizacja rozwija zdolność krytycznego myślenia, czy raczej wzmacnia kulturę konformizmu. Dlatego, jak podkreślają uczestnicy panelu, rozwijanie u liderów samoświadomości, odwagi i kompetencji dialogu staje się dziś jednym z kluczowych wyzwań dla działów HR – nie jako element miękkiego zarządzania, lecz jako fundament odpowiedzialnego przywództwa.

AI NIE ZASTĄPI KRYTYCZNEGO MYŚLENIA. MOŻE JEDNAK UWYPUKLIĆ JEGO BRAK

Paneliści podkreślali także, że choć AI może wspierać procesy decyzyjne, nie zastąpi krytycznego myślenia. Sztuczna inteligencja nie rozumie kontekstu organizacyjnego, relacji międzyludzkich ani nie bierze pod uwagę etycznych konsekwencji wyborów. Tomasz Żelski podsumowuje to jednoznacznie: – *Jeśli karmimy AI bałaganem, to w odpowiedzi dostaniemy bałagan. AI nie rozumie kontekstu – a to w biznesie często najważniejsze*. Jak wyjaśniał, sztuczna inteligencja działa wyłącznie na podstawie danych, które jej dostarczamy, nie posiada natomiast zdolności rozumienia relacji międzyludzkich, kultury organizacyjnej ani nieformalnych zależności, które w praktyce decydują o skuteczności wielu decyzji. Nie widzi niuansów, nie wychwytuje sygnałów niewerbalnych, nie rozumie historii zespołu ani wcześniejszych doświadczeń,

eprasa.pl 95d41fbed6

które dla ludzi są oczywistym kontekstem. Dlatego – zdaniem Tomasza Żelskiego – AI może być wartościowym wsparciem w analizie czy porządkowaniu informacji, ale nie powinna przejmować odpowiedzialności za decyzje, zwłaszcza tam, gdzie stawką są ludzie, relacje i długofalowe konsekwencje biznesowe. Co więcej, w świecie, w którym menedżerowie są przeciążeni decyzjami, istnieje pokusa oddania części odpowiedzialności maszynom. To jednak może prowadzić do utraty zdolności analitycznych całych zespołów i zbytniego polegania na narzędziu, które – choć użyteczne – nie jest nieomylne.

JAK WZMACNIAĆ KRYTYCZNE MYŚLENIE W FIRMACH?

Choć nie istnieje jedna uniwersalna recepta na rozwijanie krytycznego myślenia, uczestnicy debaty zgodnie uznali, że jest to proces wymagający świadomego wsparcia ze strony organizacji i liderów. Punktem wyjścia jest werbalizacja myśli – umiejętność wypowiadania wniosków na głos, konfrontowania ich z innymi i słuchania własnych argumentów. Dopiero wtedy refleksja przestaje być wewnętrznym monologiem, a staje się elementem dialogu, który pozwala porządkować myślenie i wychwytywać luki w rozumowaniu. Równie istotna jest różnorodność perspektyw: łączenie twardych danych z doświadczeniem, intuicją i refleksją zespołu. Organizacje, które dopuszczają tylko jeden sposób myślenia lub premiują szybkie zgody zamiast merytorycznej dyskusji, skutecznie blokują krytyczne spojrzenie.

Często pomijanym elementem jest odwaga – rozumiana nie jako heroizm, lecz jako konsekwencja poczucia własnej wartości i psychologicznego bezpieczeństwa. Jak podkreślała Monika Domino-Wolańczyk: – *Żeby podzielić się wnioskami, często pod prąd, musimy budować swoją wartość. Bez tego krytyczne myślenie zostanie w głowie, zamiast zmieniać rzeczywistość wokół nas*. Właśnie dlatego wzmacnianie krytycznego myślenia nie może ograniczać się do szkoleń z narzędzi decyzyjnych. Wymaga równoległej pracy nad kulturą organizacyjną, stylem przywództwa i relacjami w zespołach – tak aby pracownicy mieli nie tylko kompetencje, lecz także realne przyzwolenie, by z nich korzystać. ● ©

Checklista menedżera: czy tworzę przestrzeń dla krytycznego myślenia?

Zanim uznasz, że w twoim zespole działa krytyczne myślenie, odpowiedz sobie szczerze na poniższe pytania proponowane przez uczestników debaty.

- Czy w moim zespole można bezpiecznie powiedzieć „nie zgadzam się"?
- Czy pytam o wątpliwości, czy tylko o zgodę?
- Czy daję czas na refleksję przed podjęciem kluczowych decyzji?
- Czy oddzielam fakty od opinii – także własnych?
- Czy potrafię przyjąć krytykę bez reakcji obronnej?
- Czy jasno komunikuję zasady dialogu w zespole?
- Czy doceniam różnorodność perspektyw?
- Czy uczymy się na błędach, czy je ukrywamy?
- Czy korzystam z AI jako wsparcia, a nie substytutu decyzji?
- Czy swoim zachowaniem daję przykład odwagi intelektualnej?

Jeśli na większość pytań odpowiedziałeś „tak" – budujesz środowisko, w którym krytyczne myślenie ma szansę realnie działać. Jeśli pojawiło się wiele „to zależy" – to najlepszy moment, by zacząć świadomie nad nim pracować.

eprasa.pl 95d41fbed6



Katarzyna Lorenc

Ekspertka BCC ds. rynku pracy, członkini zarządu BizYou i Lu-Bi Outsorcingu HR, twórczyni Trulera i provime.pl

Zgoda w zespołach bywa kusząca – daje spokój, poczucie bezpieczeństwa i iluzję skuteczności. Ale tam, gdzie wszyscy myślą podobnie, myślenie często... zanika. Jakie warunki muszą spełnić liderzy, by spór nie niszczył relacji, a stał się źródłem lepszych decyzji biznesowych?

WYGODNA ILUZJA JEDNOMYŚL

W jakich warunkach ludzie zaczynają myśleć?



NOŚCI

Postulaty rozwijania myślenia krytycznego w naszych organizacjach są zasadne. Nie bez powodu kompetencja ta została uznana przez Światowe Forum Ekonomiczne, Instytut Badań Edukacyjnych, Centrum Edukacji Obywatelskiej czy EY za znaczącą dla naszej przyszłości. Myślenie krytyczne pomaga radzić sobie z dezinformacją i związanymi z nią wojnami informacyjnymi, które w biznesie wpływają na jakość danych przyjmowanych do analizy i na wynikające z nich decyzje strategiczne. W świecie problemów złożonych oraz tzw. nienazwanych szukamy metody rozłożenia zagadnień na czynniki pierwsze i nazwania wyzwań, zanim zaczniemy szukać i testować rozwiązania na klientach czy pracownikach. Pogłębiona refleksja jest źródłem rozwoju, również osobistego. To dzięki niej możemy powiedzieć sobie: „potrzebuję czegoś innego" albo zauważyć swój wkład w otaczającą nas rzeczywistość. Uczciwy namysł jest nam potrzebny jak nigdy wcześniej, by mądrze adaptować się do zmian, w tym technologicznych. Jeśli z wielu względów chcemy włączać rozwiązania bazujące na sztucznej inteligencji, to myślenie krytyczne jest niezbędne, by wychwycić immanentną część pracy modeli językowych – tzw. halucynacje.

TEMAT NA JUŻ

Nie bez przyczyny myślenie krytyczne nazywane jest kompetencją przyszłości. W praktyce biznesowej oznacza dużą pracę w teraźniejszości, by przyszłość wyposażyć w myślenie krytyczne. To ogromne wyzwanie, bo niewątpliwie potrzebujemy go już dziś – w życiu prywatnym, w zespołach i różnych branżach. Wciąż jesteśmy daleko od realnej adaptacji myślenia krytycznego do kultury organizacyjnej, procesów i codziennych postaw. Warunki sprzyjające rozwojowi tej kompetencji nie zostały jeszcze spełnione. Dziś satysfakcjonuje nas przede wszystkim zgodna praca zespołów i sytuacje, w których ludzie doświadczają więcej komfortu niż napięcia. Doceniamy te momenty oraz tych menedżerów, którzy potrafią zapewnić poczucie harmonii. W rezultacie silnie poszukujemy „głasków" i społecznej akceptacji, często kosztem rzetelnego namysłu i konfrontacji z niewygodnymi pytaniami. Równocześnie unikamy konfliktów i różnorodności.

Być może w jednomyślności często zawiera się bezmyślność, ale za to otrzymujemy spokój, pewność i akceptację. To niekoniecznie obiektywnie istniejące wartości, ale wygodna iluzja, którą utrzymujemy

eprasa.pl 95d41fbed6

w obawie przed intelektualnym wysiłkiem oraz konfliktem, który sprawdzi siłę naszych relacji.

Rozmowy, które prowadziłam z profesorem filozofii Tadeuszem Gadaczem, oraz lektura jego *Filozofii dobromyślności* i podręczników do myślenia krytycznego skłoniły mnie do opracowania listy warunków niezbędnych do tego, by w zespołach mógł nastąpić rzeczowy namysł nad wyzwaniami. Przyjrzyjmy się im po kolei.

EGO LIDERA: OD POPULARNOŚCI DO AUTORYTETU

Każdy człowiek lubi mieć rację. Zgoda na to, co komunikuje innym, działa jak nagroda dla mózgu – wzmacnia poczucie bezpieczeństwa i stabilności w relacjach. Przywództwo trwa często tak długo, jak długo lider jest akceptowany przez ludzi. Wielu liderów przyjmuje rolę swoistego trybuna ludu: odczytują potrzeby zespołu, nagłaśniają je i dbają o ich realizację. W organizacjach istnieje people manager, któremu powierza się odpowiedzialność za dobrostan zespołów, choć o podejmowaniu decyzji często przesądzają sondaże.

Racja i zgoda łechcą ego – dają poczucie, że skoro inni akceptują lidera, wszystko przebiega gładko. Gdy jednak autorytet opiera się na czymś więcej niż popularności, pojawia się przestrzeń na realny wpływ. Nie oznacza to jednak, że każdy lider z tej możliwości korzysta. Otwarcie zespołu na kwestionowanie i spór wymaga gotowości na dyskomfort sprzeciwu, frustrację związaną z poszukiwaniem rozwiązań oraz konfrontację z osobami przywiązanymi do *status quo*. Wiadomo bowiem, że to właśnie lider modeluje zachowania w zespole.

Jeśli lider na co dzień nie demonstruje otwartości na różnicę zdań, nie akceptuje oporu wobec własnych pomysłów, unika trudnych rozmów, to tylko nieliczni pracownicy będą w stanie prezentować zachowania związane z myśleniem krytycznym – choć właśnie one są deklaratywnie pożądane przez dział HR. Ci, którzy się na to decydują, podejmują wysokie ryzyko. Wraz z narastającą opinią, że są „konfliktowi" albo „zawsze znajdą dziurę w całym", stopniowo tracą sympatię otoczenia. A bez niej – prędzej czy później – znika najpierw zaangażowanie, a potem sami pracownicy. Czasem pozostają w organizacji jedynie pozornie, funkcjonując w stanie swoistej wewnętrznej emigracji; innym razem po prostu odchodzą.

BILDUNG: ANDRAGOGIKA W FIRMIE

Niezbyt często w firmach korzystamy z wiedzy pedagogicznej, a przy wdrażaniu myślenia krytycznego będzie ona bardzo przydatna. *Bildung* to niemieckie, głęboko filozoficzne pojęcie, oznaczające nie tylko edukację czy wykształcenie, ale przede wszystkim wszechstronny, harmonijny rozwój osobowości, samokształcenie, budowanie charakteru i kompetencji, które pozwalają na bycie wolnym i świadomym, łącząc wiedzę z mądrością i samorealizacją – wykraczając poza zwykłe zdobywanie dyplomów. W praktyce oznacza to proces formowania siebie poprzez kulturę, naukę, krytyczne myślenie i doświadczenie – prowadzący do stawania się lepszym człowiekiem. Metoda ta przetrwała w Skandynawii, gdzie systemy kształcenia są skierowane nie tyle na „produkcję" dobrych pracowników czy karnych żołnierzy, ile na osoby potrafiące wnieść unikatowy wkład do społeczności. Rozwój odbywa się tu na dwóch skalach. Pierwszą jest rozwój intelektualny, który pozwala rozumieć większą złożoność systemów – od siebie zaczynając, na kosmosie kończąc. Dzięki tej wiedzy możliwe staje się przejmowanie większej odpowiedzialności – najpierw za własne życie i zdrowie, następnie za ludzi w najbliższym otoczeniu: w rodzinie, zespole i organizacji. W dalszej perspektywie odpowiedzialność ta rozszerza się na branżę i rynek, aż po realny wkład w rzeczywistość społeczną, troskę o najbliższe środowisko oraz – w konsekwencji – o planetę.



Wiele organizacji promuje przede wszystkim działanie, znacznie rzadziej – myślenie. Osoby myślące, nawet jeśli nie jest to myślenie krytyczne, bywają z definicji podejrzane. Sam proces myślenia bywa natomiast trudny do odróżnienia od nicnierobienia.

eprasa.pl 95d41fbed6

Drugim wymiarem jest rozwój społeczny – od etapu dziecięcej, pełnej zależności od innych, przez fazę buntu, aż po zdolność do negocjowania, współtworzenia relacji i odnajdywania własnego miejsca w społeczności, bez rezygnacji z autentyczności. Przekładając to na realia organizacji i zespołów, chodzi o uczenie się równowagi między potrzebami i talentami jednostki a wyzwaniami zespołu. Dla lidera oznacza to konieczność pracy o charakterze pedagogicznym, ponieważ część osób zatrzymała się na wcześniejszych etapach rozwoju społecznego – np. w przekonaniu, że można manipulować danymi na własną korzyść, dopóki nie zostanie się przyłapanym albo dopóki jest to akceptowalne i przynosi poklask.

Dla zespołów HR oznacza to konieczność edukacji w obszarze postaw oraz patrzenia na talenty organizacyjne szerzej niż wyłącznie przez pryzmat predyspozycji intelektualnych. Do diagnozy i rozwoju warto włączyć także dobromyślność – kompetencję rozumianą jako myślenie ku dobru, życzliwość i troskę o innych, połączone z rozsądkiem oraz autentycznym pragnieniem czynienia dobra, a nie ideologicznym fanatyzmem. Jest to podejście filozoficzne i etyczne do życia oraz funkcjonowania w sferze publicznej i organizacyjnej, odróżniające się od powierzchownych gier intelektualnych i skoncentrowane na wzajemnej pomocy – zgodnie z myślą, którą postulował m.in. prof. Tadeusz Gadacz. Rozwój osobisty, który łączy świadomość własnych przymiotów z potrzebami zespołu, organizacji czy rynku, pozwala stawać do wymiany zadań bez kompleksów, bez nadmiernej uległości, a jednocześnie z poszanowaniem innych.

ZAUFANIE I DIALOG: PSYCHOLOGICZNE BEZPIECZEŃSTWO W PRAKTYCE

Bez zaufania, że wypowiedziane słowa nie zostaną wykorzystane przeciwko ich autorowi, nikt nie będzie skłonny zabierać głosu ani podejmować ryzyka otwartości. Praktykowanie i budowanie zaufania w zespole – zarówno w relacji z liderem, jak i między członkami zespołu – jest bazą autentyczności, ujawniania opinii, eksperymentowania i podejmowania ryzyka.

Z badań, które prowadzimy w BizYou, wynika ścisły związek między potrzebą zaufania a dialogiem. Dialog wspiera budowę zaufania. Aby zaufać drugiej stronie, konieczne jest zrozumienie jej kompetencji – wiedzy i umiejętności, które pozwalają przewidzieć, w czym można na nią liczyć. Kolejnym krokiem jest wiara w to, że będzie działać uczciwie i z życzliwością wobec innych.

Kompetencje i postawę poznajemy w dialogu połączonym z obserwacją działania. Zaufania nie należy mylić z naiwnością. Ono powstaje przez wzajemne poznawanie się w sposób uczciwy i życzliwy. Gdy zbudujemy bazę psychologicznego bezpieczeństwa, możemy zacząć się spierać i różnicować opinie w sposób, który nie rozsadzi zespołu od środka. Badania nad Trulerem, które prowadzimy od 2025 r., pokazały, że otwartość na siebie i innych oraz nieuciekanie w świat iluzji i samooszukiwania silnie korelują z odpornością psychiczną. Szkoleni przez nas eksperci HR są gotowi wzmacniać ludzi w zdolności do budowania zdrowych relacji bazujących na zaufaniu.

ERYSTYKA BEZ WOJNY: SPIERAĆ SIĘ, NIE RANIĆ

Wszyscy odwołujemy się do greckiej sztuki prowadzenia sporów – czy jednak rzeczywiście ją znamy i rozumiemy? Dostajemy coraz więcej sygnałów, że spory w zespołach przeradzają się w konflikty i uprzedzenia. Bardzo szybko osoba prezentująca odmienny punkt widzenia bywa sprowadzana do roli wroga, którego należy wyeliminować wszelkimi dostępnymi metodami. Brutalizacja języka polityki i anonimowość mediów społecznościowych powodują, że podobne odzywki stosuje się coraz częściej wobec najbliższych współpracowników. Taki sposób spierania się – nawet w słusznej sprawie – sprawia, że atmosfera staje się nie do zniesienia. Błyskawicznie następuje przejście od argumentów merytorycznych do argumentów *ad personam*.

Gdy jako nastolatka uczestniczyłam w debatach oksfordzkich, mieliśmy frajdę z różnicy zdań. Czuliśmy się intelektualnie wzmocnieni tym, że adwersarze wyszukiwali słabe punkty naszej argumentacji. Argumenty *ad personam* pojawiały się rzadko, bo ujawniały słabość mówiącego – w myśl zasady, że „tonący brzytwy się chwyta". Taka taktyka wzbudza współczucie i wysyła czytelny sygnał: „zależy jej na wygranej, ale nie dysponuje już dowodami potwierdzającymi własną tezę i ma świadomość, że to nie wystarczy, by kogokolwiek przekonać".

Jeśli celem jest to, by ludzie czuli się bezpiecznie i komfortowo mimo różnicy zdań, konieczne staje się

eprasa.pl 95d41fbed6

wsparcie ich praktyką w debatowaniu oraz rozwijanie umiejętności prezentowania wiedzy merytorycznej w sposób klarowny, logiczny i zrozumiały dla innych. Bez tego ciśnienie na wdrożenie myślenia krytycznego to proszenie się o tragiczną atmosferę wynikającą z animozji personalnych. Nic nie zostanie z idei merytorycznej dyskusji, a emocje wezmą górę. Jeżeli spór jest potrzebny do podejmowania mądrzejszych decyzji, a jednocześnie niezbędne są psychologicznie bezpieczne środowiska pracy, rozwiązaniem staje się oswojenie i ucywilizowanie debaty – tak aby dawała satysfakcję samą w sobie.

SENS I MISJA: WIĘKSZE „DLACZEGO" NIŻ MOJE „JA"

Tylko zespoły głęboko rozumiejące swoją misję mogą spierać się bezpiecznie. Bardziej dbają o najlepszy wynik niż o własną wygraną w dyskusji. Znalezienie powodu, dla którego – nawet jeśli własne stanowisko okazuje się nietrafne – warto sprawdzić „jedynie słuszny pomysł", stanowi fundament zespołowego pola gry. Wyzwanie znajduje się poza zespołem, a jego członkowie „podają sobie piłkę", by wspólnie znaleźć lukę w myśleniu i precyzyjnie „trafić do bramki". Misja bywa słowem wyświechtanym, bo kojarzy się z jednym zdaniem, w potocznym rozumieniu jest płaska. Zrozumienie sensu istnienia oraz wynikającej z niego odpowiedzialności – indywidualnej i zespołowej, aż po własny wkład w środowisko i społeczeństwo – umożliwia poszerzanie pola gry bez ograniczania perspektywy wyłącznie do doraźnych działań „tu i teraz". Szeroko rozumiany sens współdziałania daje wolnomyślicielstwo i poczucie autonomii w dorzucaniu i łączeniu wątków, nawet jeśli są intelektualnie niewygodne. To sytuacja, w której członkowie zespołu czują uprawnienie do dbania o wspólny kierunek i zyskują wdzięczność za spostrzeżenia – bo dzięki ich odwadze społecznej i pokonywaniu własnego dyskomfortu wzmacniają pozycję w zespole, a nie czekają w drzwiach, gotowi do wyjścia. Nie bez powodu szczerość częściej pojawia się dopiero w momencie opuszczania organizacji. Wcześniej brakuje na nią przestrzeni albo jej koszt okazuje się zbyt wysoki, by móc „odbić piłkę" we właściwym kierunku.

WYGODNE *STATUS QUO* ZAMIAST CIEKAWOŚCI

To, co znane, jest zwykle bardziej lubiane – właśnie dlatego, że jest znane. Nowość bywa trudna, zanim stanie się łatwa. To truizmy, ale dobrze oddają ludzką potrzebę oszczędzania energii, także tej intelektualnej. To mechanizm wywiedziony z realnych kryzysów. Choć czasy się zmieniły, oszczędzanie własnej energii wciąż jest w cenie. Wygodę cenimy na tyle wysoko, że jesteśmy gotowi ponosić za nią znaczną cenę – „po co zmieniać, skoro jeszcze działa?". Alternatywna, cięższa praca nie zachęca do mobilizacji coraz większych grup w organizacjach. Dlatego kolejnym warunkiem pokonania wygody, zwłaszcza intelektualnej, jest ciekawość. Naturalna chęć eksploracji i poznania, beztroskiej nauki i eksperymentowania bez gwarancji rezultatu – znana wszystkim z dzieciństwa.

W realiach biznesu jest to szczególnie trudne, ponieważ cenione są działania przynoszące wynik i realizowane najniższym kosztem. Tymczasem innowacje rzadko mają postać prostego sukcesu – częściej są serią porażek, z których jedynie nieliczne przynoszą zwrot. Bez prób i testów nie wydarzy się nic nowego. U wielu osób potrzeba eksploracji została jednak zablokowana już na etapie edukacji, gdzie efektywność zastąpiła twórczość. Jeśli chcemy wdrażać myślenie krytyczne, eksperymenty myślowe i prototypowanie muszą wrócić do łask.

DZIAŁANIE PRZED NAMYSŁEM

Wiele organizacji promuje przede wszystkim działanie, znacznie rzadziej – myślenie. Osoby myślące, nawet jeśli nie jest to myślenie krytyczne, bywają z definicji podejrzane. Sam proces myślenia bywa natomiast trudny do odróżnienia od nicnierobienia. Dopiero w momencie, gdy pomysł przybiera formę quasimaterialną – prezentacji, koncepcji czy opisu projektu – zaczyna znajdować się w polu zainteresowania organizacji. Spotkania poświęcone wymianie myśli, z których pozornie nic nie wynika, rzadko są cenione. Rozważania z natury nie mają bowiem widocznej produktywności. Czas na namysł rezerwowany jest dla najbardziej zaufanych, podczas gdy od pozostałych oczekuje się przede wszystkim działania. Zdarza się również, że funkcjonuje przekonanie, iż „od myślenia jest menedżer". Organizacja pracy rzadko uwzględnia czas przeznaczony na myślenie – zarówno w pracy, jak i o pracy. Istnieją firmy, które taką przestrzeń świadomie doceniają i tworzą, jednak nadal pozostają one w mniejszości. ● ©

eprasa.pl 95d41fbed6

5 filarów kultury myślenia krytycznego w zespole

I. Bezpieczna przestrzeń do zadawania pytań

Kultura myślenia krytycznego zaczyna się od fundamentalnego przekonania: nie ma głupich pytań, są tylko niepostawione pytania.

- Jako lider aktywnie modeluj ciekawość. Zamiast prezentować gotowe rozwiązania, zacznij od pytań: „Co myślicie o tym podejściu?", „Jakie widzicie zagrożenia?", „Co moglibyśmy zrobić inaczej?".
- Wprowadź zasadę: najpierw pytania, potem odpowiedzi. Na początku każdego spotkania poświęć 10 minut na zbieranie pytań dotyczących omawianego tematu. Zobaczysz, jak zmieni się dynamika dyskusji – od pasywnego słuchania do aktywnego uczestnictwa.
- Pamiętaj też o reakcji na pytania trudne czy niewygodne. Twoja pierwsza odpowiedź kształtuje kulturę na miesiące do przodu. Zamiast: „To już omawialiśmy" spróbuj: „Świetne pytanie, spójrzmy na to z tej perspektywy".

2. Różnorodność perspektyw i doświadczeń

Zespół składający się z podobnie myślących ludzi daje efekt kabiny pogłosowej, gdzie te same pomysły odbijają się w nieskończoność.

- Świadomie buduj różnorodność w swoim zespole. Nie chodzi tylko o wiek czy płeć, ale o różnorodność doświadczeń, stylów myślenia, podejść do problemów. Introwertycy wnoszą głębię analizy, ekstrawertycy – szerokość perspektywy. Analitycy dostrzegają szczegóły, wizjonerzy widzą całość.
- Wprowadź praktykę świeżego spojrzenia. Regularne zapraszanie osób spoza zespołu lub branży do komentowania projektów firmowych może wykazać nieoczywiste luki w myśleniu.
- Zadbaj też o to, by ciche głosy były słyszane. Często najcenniejsze spostrzeżenia pochodzą od osób, które potrzebują więcej czasu na przemyślenie tematu. Wypróbuj technikę pisemnej burzy mózgów przed rozmową – każdy zapisuje swoje pomysły, dopiero potem dzielicie się nimi ustnie.

3. Systematyczny feedback i refleksja

Myślenie krytyczne to umiejętność, która rozwija się przez praktykę i refleksję. Bez regularnego feedbacku zespół może utknąć w tych samych wzorcach myślowych.

- Wprowadź cykliczne przeglądy decyzji. Co miesiąc wybierzcie jedną ważną decyzję podjętą w zespole i przeanalizujcie ją wspólnie: jakie założenia przyjęliśmy, co się sprawdziło, co okazało się nietrafne, czego się nauczyliśmy? Narzędzie oceny 360 stopni może okazać się tutaj bezcenne. Pozwala spojrzeć na sposób myślenia i podejmowania decyzji z różnych perspektyw – przełożonych, współpracowników, podwładnych.
- Dokumentuj proces myślowy, nie tylko wyniki. Prowadź notatki z kluczowych dyskusji, zapisuj alternatywy, które rozważaliście. Za pół roku te notatki mogą okazać się kopalnią wiedzy o tym, jak zespół myśli i podejmuje decyzje.

4. Transparentność w procesach decyzyjnych

Kiedy decyzje spadają z góry jak gotowe wyroki, zespół traci motywację do krytycznego myślenia. Po co analizować, skoro i tak nie ma wpływu na efekt końcowy?

- Udostępniaj kontekst swoich decyzji. Wyjaśnij, jakie czynniki brałeś pod uwagę, jakie były alternatywy, dlaczego wybrałeś konkretne rozwiązanie. To nie oznacza, że musisz usprawiedliwiać każdy wybór, ale pokazujesz proces myślowy, który zespół może naśladować.
- Eksperymentuj z decyzjami kolektywnymi tam, gdzie to możliwe. Nawet jeśli ostateczny wybór należy do ciebie, włączenie zespołu w proces analizy wzmacnia kulturę krytycznego myślenia.
- Wprowadź praktykę otwartego scenariusza. Gdy stajecie przed ważną decyzją, przedstaw zespołowi 2–3 możliwe scenariusze rozwoju sytuacji i poproś o analizę każdego z nich. To ćwiczy myślenie strategiczne i pokazuje, że rzeczywistość rzadko jest czarno-biała.

5. Nagradzanie ciekawości i eksperymentowania

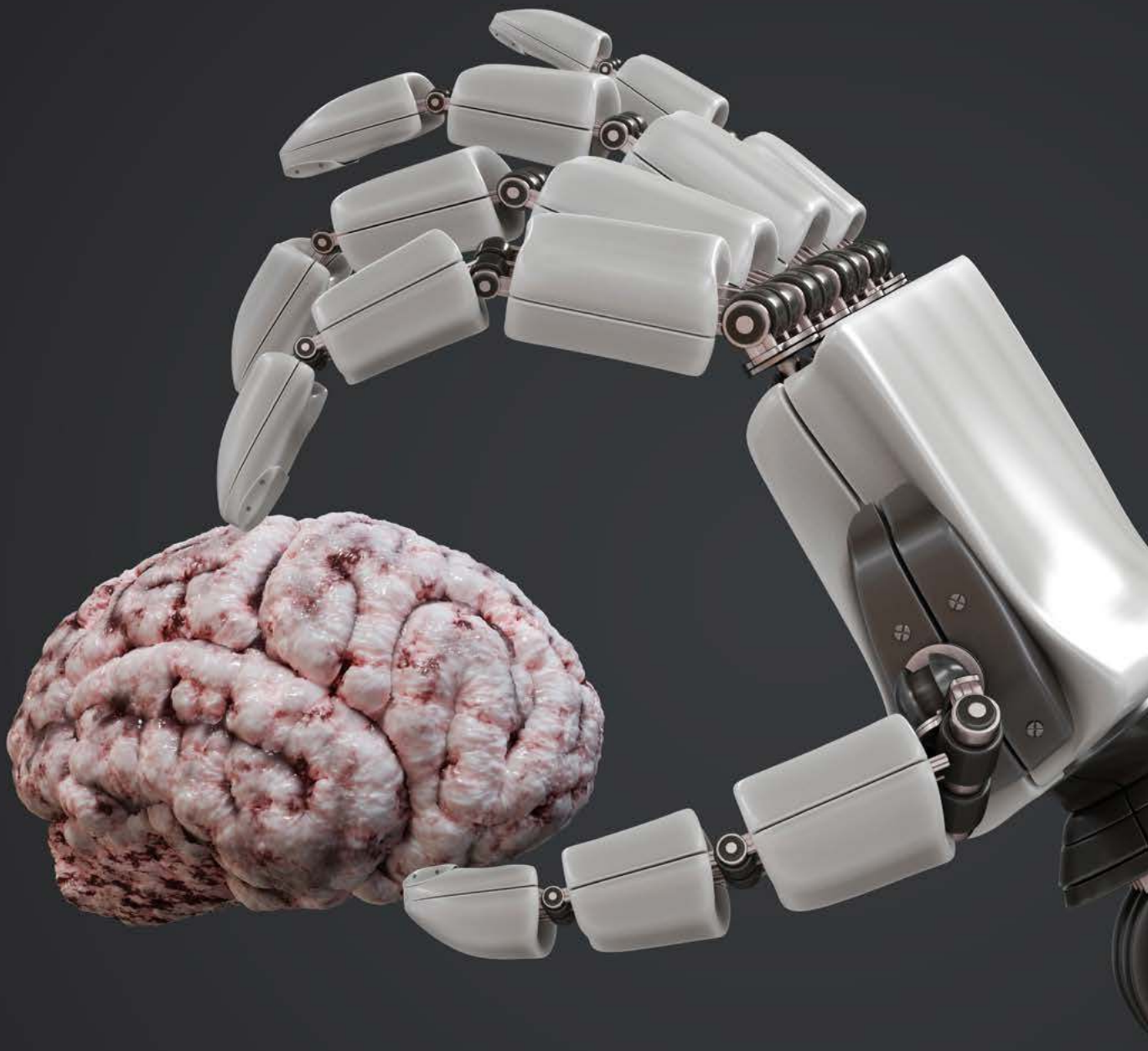
To, co nagradzasz, kształtuje zachowania zespołu silniej niż wszelkie deklaracje i wartości na ścianach biura.

- Celebruj pytania tak samo jak odpowiedzi. Gdy ktoś z zespołu zadaje pytanie, które prowadzi do odkrycia ważnego problemu, pochwal to publicznie. Pokaż, że ciekawość jest wartością, nie utrapieniem.
- Stwórz przestrzeń dla „pięknych porażek" – eksperymentów, które nie poszły po myśli, ale przyniosły cenną wiedzę. Regularne dzielenie się takimi doświadczeniami zmniejsza strach przed ryzykiem i zachęca do dalszego eksperymentowania.
- Wprowadź budżet na eksperymenty – niewielką pulę środków, którą zespół może przeznaczyć na testowanie niekonwencjonalnych pomysłów. Może to być tylko 1 proc. budżetu projektu, ale sygnał, który wysyłasz dzięki temu zespołowi, jest bezcenny.

Jeśli twoje obserwacje i zespołu wskazują gotowość wdrożeniową, możesz śmiało nurkować w techniki myślenia krytycznego i rozwój kultury zespołu. Jeśli twoje obserwacje nie są zadowalające, warto wrócić do warunków, które – niespełnione dziś – zablokują rozwój myślenia krytycznego w zespołach w najbliższej przyszłości.

GDY ALGORYTM WIE LEPIEJ

O granicach wykorzystania AI w zarządzaniu ludźmi



eprasa.pl 95d41fbed6

Wyobraźmy sobie typowy poranek menedżera: skrzynka pełna maili, kalendarz zapełniają trzy kolejne spotkania, presja wyniku nie odpuszcza, rekrutacje są „na wczoraj”... W tej układance kusząco pojawia się sztuczna inteligencja: „wrzuć dane, niech powie, co robić”. I faktycznie: AI potrafi streścić raport, zaproponować opis stanowiska, przygotować szkic komunikatu czy porównać warianty budżetu. Problem zaczyna się wtedy, gdy z tego narzędzia zrobimy zastępcę rozumu i zaczynamy ufać mu bezrefleksyjnie.



Nikolay Kirov

Partner w Kirov&Partners, Strategic Negotiators (Kirov.pl) i LifeEnergy.PL. Trener, doradca, mówca inspiracyjny, wykładowca akademicki i mentor. Dyrektor MBA dla Inżynierów i Przedsiębiorców w Kozminski Executive Business School.



dr Maciej Madziński

Partner w Kirov&Partners, Strategic Negotiators (Kirov.pl), specjalizujący się w strategii firm oraz cyfrowej transformacji, w tym wdrożeniach AI. Trener, doradca, mówca inspiracyjny, wykładowca akademicki, dyrektor programu MBA IT w Akademii Leona Koźmińskiego.



eprasa.pl 95d41fbed6

Teza tego tekstu jest prosta: im więcej AI w organizacji, tym większa wartość myślenia krytycznego oraz potrzeba edukacji w tym zakresie. Nie dlatego, że technologia jest zła, lecz dlatego, że ma naturę inną niż ludzka odpowiedzialność. AI może przyspieszać i poszerzać pole widzenia, ale nie ponosi konsekwencji. A decyzje w biznesie zawsze mają konsekwencje – szczególnie te dotyczące ludzi!

CZEGO AI NIE ROZUMIE I DLACZEGO MA TO ZNACZENIE W ZARZĄDZANIU?

Generatywne modele, którymi dziś tak się zachwycamy, nie myślą jak człowiek. Działają poprzez rozpoznawanie wzorców i przewidywania kolejnych, najbardziej prawdopodobnych fragmentów odpowiedzi na podstawie tego, czego model „nauczył się" podczas treningu oraz kontekstu naszej rozmowy, generując kolejny prawdopodobny token po kolejnym (często to fragment słowa, czasem całe słowo lub znak). Przy założeniu, że efekty ich pracy są korygowane, świetnie sprawdzają się w zadaniach typu syntetyzacja informacji, tworzenie wariantów, generowanie pomysłów, porządkowanie wątków. Są też obszary, w których AI z definicji nie ma „zrozumienia" – i to właśnie one stanowią rdzeń odpowiedzialnego zarządzania.

Etyka – AI nie ma wartości analogicznych do ludzkich

Etyka, to nie tylko zgodność z prawem. To również wybór między dobrym a lepszym, sprawiedliwością a efektywnością, krótkim a długim czasem decyzji. AI nie ma wewnętrznego kompasu moralnego. Może symulować argumenty etyczne, ma też zaszyte zasady zaprojektowane przez swoich twórców. Dlatego systemy AI potrafią odmawiać generowania wybranych treści, choć i te mechanizmy nie są nieomylne. Sama technologia nie przeżywa dylematu, nie bierze odpowiedzialności, nie ponosi skutków utraty reputacji. Jeśli poprosimy ją o najlepszą decyzję rekrutacyjną, zrobi to w logice celu, który jej nadamy – nawet jeśli cel będzie prosty: „zatrudnij najszybciej i najtaniej". Konsekwencje społeczne, prawne i kulturowe takiej decyzji pozostaną już po stronie firmy.

Kontekst – AI nie zna całej prawdy o sytuacji

W organizacji kontekst jest wszystkim. Ta sama rekomendacja może być dobra w firmie o kulturze zaufania i fatalna w firmie po fali zwolnień. AI nie zna historii relacji, niewypowiedzianych napięć, nieformalnych wpływów, ukrytych motywacji, temperatury zespołu, polityki wewnętrznej. Często dostaje fragment danych, a my dopowiadamy resztę w głowie. Wtedy ryzyko rośnie: uznajemy odpowiedź za obiektywną, choć jest tylko logiczna wobec niepełnego obrazu. Nadanie bardzo szerokiego kontekstu jest tu zatem krytyczne, bez niego odpowiedzi będą niepełne.

Absurd *vs.* sens – AI nie gwarantuje sensu i prawdy

Modele językowe potrafią tworzyć zdania brzmiące sensownie, nawet gdy ich treść jest błędna. Dlatego zgrabna odpowiedź nie jest dowodem prawdy. W biznesie to szczególnie niebezpieczne w tematach, gdzie profesjonalne sformułowania maskują brak podstaw: diagnozy przyczyn spadku zaangażowania, prognozy rotacji, interpretacji wyników oceny okresowej, rekomendacji zmian w strukturze. To perfekcyjne uzasadnienie powodów, dla których rośnie rotacja w organizacji, może być w znacznej części zmyślone. Dlatego tak ważne jest, by efekt pracy z AI był efektem pracy człowieka i maszyny, a nie tylko maszyny.

JAK AI ZWIĘKSZA ZNACZENIE MYŚLENIA KRYTYCZNEGO ZAMIAST JE ZASTĄPIĆ?

W klasycznym świecie menedżer miał ograniczony dostęp do analiz. To mogły być raporty, kilka źródeł, czasem konsultant. W świecie AI dostęp do odpowiedzi jest natychmiastowy. Paradoksalnie to nie zmniejsza potrzeby myślenia krytycznego, tylko ją wzmacnia.

AI zwiększa tempo pracy, a myślenie krytyczne pilnuje kierunku

Gdy rośnie szybkość podejmowania decyzji, rośnie też koszt błędu. Jeśli AI przygotuje menedżerowi 10 wariantów strategii komunikacji, łatwo pomylić ilość z jakością. Krytyczne myślenie polega na zadawaniu pytań: po co, na jakich założeniach, kogo to dotknie, co jest nieodwracalne, jakie są skutki uboczne, czy źródła proponowanych rozwiązań są poprawne, czy zmyślone?

AI poszerza perspektywę a myślenie krytyczne selekcjonuje i waży

Dobre narzędzie AI potrafi podsunąć argumenty „za" i „przeciw", wskazać ryzyka, zaproponować wskaźniki. Ale nadal potrzebny jest człowiek, który nada temu wagę: co jest priorytetem w tej firmie, w tym kwartale, w tej kulturze organizacyjnej? W dziale HR to codzienność: czasem ten najlepszy kandydat wcale nie jest najlepszy, bo zespół jest w kryzysie i potrzebuje innego profilu kompetencji; innym ra-

eprasa.pl 95d41fbed6

zem „najbardziej efektywna" zmiana procesu może rozbić relacje i podkopać zaufanie. Oczywiście, ktoś sprytny powie, że wszystkie te parametry możemy „zadać" systemowi informatycznemu. Teoretycznie tak. Pytanie, czy zawsze mamy na to czas i przestrzeń oraz czy każdy, szczególnie z obszaru tzw. miękkich parametrów będzie funkcjonował spójnie ze światem statystycznych uogólnień?

Kiedy AI jest świetnym wsparciem i jak skorzystać z niej bez ryzyka?

Zamiast pytać, czy używać AI, lepiej pytać, w jakiej roli? Najczęściej sprawdza się ona jako:

- generator wariantów – np. kilka stylów komunikatu po zmianie,
- „adwokat diabła" – podsuwa kontrargumenty i ryzyka,
- redaktor – upraszcza język, nadaje lepszą strukturę wypowiedzi,
- analityk wstępny – pomaga formułować hipotezy do dalszego sprawdzenia.

Kluczowa zasada brzmi: im większa stawka decyzji, tym bardziej AI powinna pomagać w zadawaniu pytań, a nie przedwcześnie zamykać temat.

SZTUCZNA INTELIGENCJA PODEJMIE DECYZJĘ ZA MNIE – CZY NA PEWNO?

W wielu organizacjach można zauważyć rozpowszechniające się dwa mity, które dotyczą myślenia o technologii.

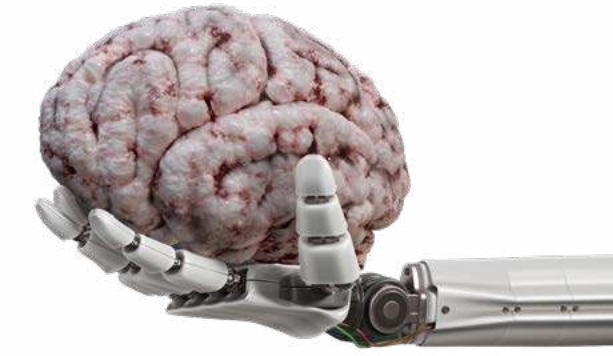
Mit I – AI jest obiektywna

AI bywa równie stronnicza jak dane, z których czerpie, oraz sposób, w jaki formułujemy pytanie. Jeśli historycznie firma awansowała głównie jeden typ profilu pracownika, model „uczący się na danych" może reprodukować ten wzorzec. Obiektywność wymaga audytu: jakie dane, jakie kryteria, jakie miary błędu, jaka kontrola równości szans?

Mit 2 – Skoro model rekomenduje, to odpowiedzialność jest mniejsza

To najbardziej niebezpieczna pułapka. Nie można delegować odpowiedzialności, prawa, etyki i reputacji na algorytm. Kandydat odrzucony przez system, pracownik oceniony przez narzędzie, klient potraktowany zgodnie z modelem – w każdym z tych przypadków odpowiedzialna jest organizacja i jej liderzy! Postulat ten dotyczy nie tylko AI, ale szeroko pojętej cyfrowej transformacji – należy pamiętać, że konsekwencje decyzji podjętych przez systemy IT spływają na organizacje

> *AI może przyspieszać i poszerzać pole widzenia, ale nie ponosi konsekwencji. A decyzje w biznesie zawsze mają konsekwencje - szczególnie te dotyczące ludzi!*



i ich współpracowników. Argument, że to system tak zdecydował – jest często wygodny, ale w sprawach HR-owych może być również krzywdzący dla ludzi.

PRZYKŁADY BŁĘDÓW I RYZYK W PRAKTYCE MENEDŻERSKIEJ I HR

W działaniach z obszaru HR zarówno generatywne modele językowe, jak i modele predykcyjne AI mogą popsuć decyzje personalne w adekwatny dla siebie sposób.

Automatyzacja rekrutacji – szybciej nie znaczy lepiej

AI potrafi wstępnie przesiewać CV, analizować dopasowanie do profilu, proponować pytania do rozmów. Ryzyko pojawia się, gdy przesiew staje się ostateczną decyzją. Jeśli kryteria są źle zdefiniowane (np. nadmierne preferowanie konkretnych uczelni, słów kluczowych, ścieżek kariery), firma odcina sobie dostęp do talentów nietypowych, różnorodnych i przyszłościowych. W przypadku budowy systemu AI od zera jest też ryzyko ukrytych wzorców w danych, które będą promowały nie te cechy, których organizacja oczekuje.

Krytyczne myślenie wymaga testowania: kogo system odrzuca i dlaczego? Jakie grupy są nadreprezentowane? Czy kryteria odpowiadają realnym kompetencjom, które naprawdę decydują o sukcesie w tej roli? Być może kandydat „nietypowy" wniesie do organizacji właśnie to, czego firma potrzebuje na jutro, a nie na wczoraj?

eprasa.pl 95d41fbed6

Im więcej AI w organizacji, tym większa wartość myślenia krytycznego oraz potrzeba edukacji w tym zakresie. Nie dlatego, że technologia jest zła, lecz dlatego, że ma naturę inną niż ludzka odpowiedzialność.



Ocena pracownicza i feedback – język może udawać dowód

Narzędzia AI potrafią złagodzić feedback, napisać ocenę kompetencji, zasugerować cele rozwojowe. To pomocne – pod warunkiem że podstawą decyzji są obserwacje i rozmowa. Jeśli menedżer wklei do AI ogólne stwierdzenie „pracownik nie dowozi" i dostanie elegancki opis „niedostatecznej proaktywności", może powstać dokument brzmiący profesjonalnie, ale nieprawdziwy i krzywdzący pracownika. Krytyczne pytania brzmią: jakie zachowania, w jakich sytuacjach, z jakim wpływem? Bez tego AI tylko maskuje lukę. Tworzy dużo treści, która dobrze wygląda, ale niekoniecznie wnosi merytorykę.

Decyzje personalne: redukcje, awanse, sukcesja

Tam, gdzie stawką jest los człowieka, pokusa automatycznej racjonalności jest największa. Modele potrafią klasyfikować pracowników z wysokim potencjałem, przewidywać ryzyko odejścia, sugerować ruchy w siatce talentów. Ryzykiem jest zamiana człowieka na wskaźnik. Krytyczne myślenie wymaga włączenia perspektywy godności i sprawiedliwości proceduralnej: czy ludzie wiedzą, jakie kryteria działają? Czy mają możliwość odniesienia się? Czy decyzja uwzględnia sytuację życiową, kontekst projektu, zdrowie zespołu?

Halucynacje i fałszywa pewność

AI potrafi wymyślić źródła, cytaty, przepisy albo nieaktualne interpretacje – i podawać je z pewnością. W praktyce HR-owej może to prowadzić do błędnych komunikatów o prawie pracy, benefitach, regulaminach. Krytyczne myślenie oznacza weryfikowanie w źródłach pierwotnych, pytanie o podstawy wniosków, sprawdzanie dat, konsultowanie zgodności z ekspertami. AI może przyspieszyć *research*, ale nie zwalnia decydujących z odpowiedzialności za ostateczne wybory.

PRZYKŁAD „ABSURDU W GARNITURZE"

W jednej z firm dział HR poprosił narzędzie AI o przygotowanie rekomendacji zapisów do regulaminu pracy zdalnej. Odpowiedź była świetnie napisana, spójna, w brzmieniu pozornie zgodna z prawem – tyle że zawierała odwołania do nieistniejących paragrafów i myliła pojęcia, które w prawie pracy mają konkretne znaczenie. Gdyby dokument trafił do komunikacji, firma mogłaby narazić się na spór z pracownikami i utratę wiarygodności. Pamiętajmy, że AI nie kłamie intencjonalnie, tylko komponuje najbardziej prawdopodobną, wiarygodnie brzmiącą treść. Jeśli zabraknie weryfikacji, łatwo pomylić dobry styl z prawdą.

PROSTY MODEL KRYTYCZNEGO MYŚLENIA W PRACY Z AI

Żeby myślenie krytyczne nie było tylko hasłem, warto zamienić je w rutynę. Oto siedem pytań, które menedżer i dział HR mogą stosować do każdej rekomendacji AI:

1. Jaki jest cel? Czy pytam AI o „najlepsze rozwiązanie", czy o warianty, ryzyka, argumenty? Czy sprawdzam i poddaję w wątpliwość otrzymany rezultat?
2. Jakie założenia wniosłem? Co pominąłem w opisie sytuacji?
3. Na jakich danych opiera się odpowiedź? Czy to fakty, czy domysły językowe?
4. Co muszę zweryfikować w źródłach lub w terenie (rozmowy, obserwacje, dane HR-owe)?
5. Kogo to dotknie i jak? Jakie są skutki uboczne dla relacji, zaufania, kultury?
6. Jakie są konsekwencje błędu? Co jest odwracalne, a co nie?

eprasa.pl 95d41fbed6

7. Kto bierze odpowiedzialność za decyzje i jak to dokumentujemy?

KOMPETENCJA PRZYSZŁOŚCI W RĘKACH LIDERÓW – CO TO OZNACZA DLA ORGANIZACJI?

Wraz z upowszechnieniem się AI przewagą przestaje być sama umiejętność korzystania z narzędzi, a staje się umiejętność sensownego korzystania z nich. W praktyce oznacza to trzy kierunki rozwoju dla menedżerów i działów HR.

Po pierwsze, warto szkolić pracowników w zakresie działania systemów AI, w tym błędów poznawczych. Automatyzacja wzmacnia znane pułapki: efekt autorytetu, potwierdzanie własnych przekonań, nadmierną pewność. Dobrze zaprojektowane programy rozwojowe uczą rozpoznawania tych mechanizmów, szczególnie w decyzjach personalnych. Przecież z jakiegoś powodu regularnie szkoli się zespoły z wykorzystania np. arkuszy kalkulacyjnych, wiedząc, jakie to przynosi efekty. Powszechne szkolenia z AI są niezbędne, bowiem pozwalają lepiej wykorzystywać narzędzia, lecz także zrozumieć przyczyny opisywanych w tym artykule ograniczeń, a co za tym idzie, popełniać mniej błędów.

Po drugie, organizacja potrzebuje jasnych ram, standardów i zasad użycia AI. W jakich obszarach AI może wspierać (np. tworzenie wariantów, analiza trendów), a gdzie nie może być jedyną podstawą wyboru (decyzje dyscyplinarne, awanse, zwolnienia). Potrzebne są też zasady ochrony danych, poufności i transparentności – bo zaufanie do działu HR i liderów jest kruche.

Po trzecie, wprowadźmy kulturę zadawania pytań. Krytyczne myślenie rozkwita tam, gdzie pytania są bezpieczne. Lider, który mówi: „Sprawdźmy, zobaczmy alternatywy, co może pójść źle?", buduje odporność organizacyjną. AI może być katalizatorem tej kultury – o ile nie stanie się wymówką dla rezygnacji z refleksji.

CZERWONE FLAGI NADMIERNEGO ZAUFANIA DO AI

Warto się zatrzymać, gdy w rozmowach zaczynają padać zdania: „Tak wyszło z systemu", „Skopiujmy, bo brzmi to profesjonalnie", „To obiektywne, bo tak zdecydował algorytm". Jeśli nie potrafimy wyjaśnić logiki tych działań, zweryfikować faktów i ocenić skutków dla ludzi – to znak, że AI zaczyna zastępować ludzki osąd.

AI nie jest wyrocznią, lecz dobrym lustrem, które potrafi odbić wiele perspektyw i przyspieszyć pracę. Ale lustro nie mówi, kim mamy być, nie decyduje o tym, co jest słuszne, sprawiedliwe, sensowne. To robi człowiek – menedżer, HR-owiec, zarząd – w konkretnym kontekście, z konkretnymi konsekwencjami! Dlatego myślenie krytyczne jest kompetencją, której nie możemy zagubić. W świecie, w którym odpowiedzi na większość pytań są tanie i szybkie, najcenniejsze staje się pytanie: czy to na pewno ma sens – i dla kogo? Jeśli organizacje nauczą się zadawać je częściej, AI nie będzie zagrożeniem. Będzie wzmocnieniem jakości decyzji i dojrzałości przywództwa.

ZŁOTA ZASADA KORZYSTANIA Z AI

Złotą zasadą, którą rekomendujemy, jest ta, która mówi, że eksperci korzystają z AI skuteczniej niż laicy. Dlaczego? Im wiesz więcej, tym łatwiej zweryfikujesz wiedzę. W tym sensie AI zmienia się w twojego asystenta, niedoskonałego, ale „ogarniającego" za ciebie większość żmudnej i mało przyjemnej pracy. Ty zaś, dysponując wiedzą ekspercką, sprawdzasz rezultaty pracy technologii. W takich układach – eksperci + sprawne AI – szybkość pracy może znacząco wzrosnąć.

Warto rozprawić się krytycznie z mitem, że nie ma sensu uczyć się i zdobywać wiedzy specjalistycznej. Jest wręcz przeciwnie – warto. To właśnie eksperckość człowieka w modelu człowiek + sztuczna inteligencja decyduje o jakości efektu końcowego. To ona odróżnia efekt dobrej jakości pracy od „wyhalucynowanego AI slop", które w najlepszym przypadku ktoś będzie poprawiał, w najgorszym zaś skończy się poważnymi, negatywnymi konsekwencjami.

Więcej o tym, jak sobie poradzić z wdrożeniem AI w organizacji, można dowiedzieć się podczas Akademii AI 360, gdzie krok po kroku pokazujemy, jak AI działa, a przez to rozumieć jego ograniczenia, jak AI stosować w codziennej pracy, aby mądrze i efektywnie przyspieszyć pracę oraz jaki jest wpływ sztucznej inteligencji na współczesne przywództwo i organizację pracy. ● ©

eprasa.pl 95d41fbed6

Co słychać w HR?

Marta Gochnio

Chief People Officer
w CodiLime



Jak wyglądał obszar HR w momencie, gdy dołączyła Pani do firmy?
Gdy dołączyłam do CodiLime w 2019 r., firma miała już za sobą bardzo dynamiczny etap wzrostu. Zatrudniała około 170 osób i funkcjonowała w modelu, który dobrze sprawdza się na wczesnym etapie rozwoju – HR był w zasadzie tożsamy z rekrutacją. Obok niej istniały działania integracyjne i rozwojowe, prowadzone dość spontanicznie, mocno osadzone w kulturze zespołowej i relacjach. To było naturalne dla organizacji, która powstała z inicjatywy studentów i szybko stała się niszowym, międzynarodowym graczem technologicznym. Jednocześnie potrzeby organizacji zaczynały wyraźnie wykraczać poza samą rekrutację.

Jak zdefiniowała Pani swoją rolę na starcie i jakie były realne oczekiwania zarządu wobec działu HR?
Na samym początku moja rola nie była precyzyjnie zdefiniowana w kategoriach strategicznych. Formalnie odpowiadałam za usprawnienie rekrutacji, bo to był obszar najbardziej obciążony szybkim wzrostem firmy i trudnością w pozyskiwaniu wysoko wyspecjalizowanych ekspertów. Zarząd dawał mi jednak coś znacznie cenniejszego niż listę KPI – to były czas i zaufanie. Oczywiście wprowadziliśmy w zespole szybkie, mniejsze usprawnienia, lecz miałam też czas na uporządkowanie obszaru HR w sposób adekwatny do kultury organizacyjnej. Dlatego pierwszym etapem było dla mnie uważne przyglądanie się firmie: poznanie ludzi, historii, sposobu podejmowania decyzji i języka, jakim organizacja się posługuje. Dopiero w kolejnym kroku zaczęłam reagować na większe problemy operacyjne, bez narzucania gotowych modeli czy „dużych" strategii. Świadomie unikałam HR-owej nowomowy, która mogłaby zniechęcić zespoły pamiętające jeszcze początkowy etap firmy. Ważne było też zbudowanie partnerstwa z innymi zespołami wsparcia (kadry, administracja, marketing), żeby oprócz spójnej komunikacji i efektywnej współpracy, stworzyć solidne podstawy pod przyszłe procesy i wspólne projekty, których brak silnie odczuwaliśmy w już licznej organizacji.

Wspomina Pani o stopniowym wprowadzaniu zmian. Jak wyglądało budowanie zaufania do działu HR w organizacji, która obawiała się korporacyjnych procesów?
Budowa tego zaufania była procesem długim i bardzo świadomie prowadzonym. Od początku wiedziałam, że w organizacji z silnym „start-upowym" DNA wszelkie hasła o strategiach, politykach czy programach mogłyby wywołać opór. Dlatego zamiast dużych deklaracji postawiliśmy na małe, widoczne kroki i konsekwencję w działaniu. Dużo czasu spędzaliśmy na rozmowach z pracownikami i menedżerami – często nieformalnych, codziennych – tłumacząc, po co wprowadzamy konkretne rozwiązania i co realnie one zmieniają w ich pracy. Zależało mi, by dział HR był postrzegany jako funkcja blisko ludzi, nie nad nimi. Kluczowym momentem było wdrożenie roli HR Business Partnerów i stopniowe usprawnianie rekrutacji, co zaczęło przynosić wymierne efekty. Satysfakcję dawało mi to, że z czasem

eprasa.pl 95d41fbed6

pracownicy sami zaczęli mówić, iż dział HR wnosi wartość, a nie ją deklaruje – to był sygnał, że obrany kierunek jest nie tylko skuteczny, ale i autentyczny.

Firma działa w bardzo wąskiej niszy technologicznej. Jak ta specyfika wpłynęła na sposób budowania procesów rekrutacyjnych?
Od początku było jasne, że rekrutacja w naszej firmie nie może opierać się na standardowych schematach. Szukamy najczęściej specjalistów z unikalnymi kompetencjami w obszarze sieci, często na poziomie, który jest trudny do znalezienia nawet wśród doświadczonych inżynierów. To sprawiło, że musieliśmy mocno oprzeć się na poleceniach, budowaniu środowiska eksperckiego i zaangażowaniu menedżerów technicznych w cały proces. Rekruterzy są u nas intensywnie edukowani – korzystamy z wewnętrznych materiałów tworzonych przez liderów technologicznych, a inżynierowie realnie współtworzą kryteria i testy. W pewnym momencie zdecydowaliśmy też, że rekrutacja organizacyjnie będzie zarządzana przez osobę techniczną i w strukturze znajdzie się bliżej inżynierii, bo tylko wtedy można utrzymać jej jakość i tempo na poziomie, którego potrzebujemy.

Pandemia wymusiła na wielu organizacjach redefinicję modelu pracy. Jak ten czas wpłynął na CodiLime?
Dla nas była to bardzo szybka i radykalna zmiana – w ciągu miesiąca całkowicie przeszliśmy na pracę zdalną, w biurach w Warszawie i Gdańsku pojawiały się w zasadzie wyłącznie zespoły wsparcia. Priorytetem było wtedy zapewnienie ludziom poczucia bezpieczeństwa i ciągłości pracy, dlatego zdecydowaliśmy się odłożyć badanie satysfakcji, by skupić się na operacyjnych wyzwaniach. Z czasem zaczęliśmy systematycznie zbierać feedback i okazało się, że model zdalny jest przez pracowników bardzo wysoko oceniany. Do dziś to jedna z najlepiej ocenianych decyzji, zwłaszcza że utrzymaliśmy ją mimo trendu powrotu do biur.

Dużo czasu spędzaliśmy na rozmowach z pracownikami i menedżerami – często nieformalnych, codziennych – tłumacząc, po co wprowadzamy konkretne rozwiązania i co realnie one zmieniają w ich pracy. Zależało mi, by dział HR był postrzegany jako funkcja blisko ludzi, a nie nad nimi.

Jak w warunkach pracy zdalnej udaje się utrzymać zaangażowanie i jakość pracy menedżerów?
Kluczowe znaczenie ma dla nas codzienna, bardzo bliska współpraca HR Business Partnerów z menedżerami. Nie działają oni jako wsparcie „na wezwanie", ale są stale obecni w życiu zespołów – znają projekty, kontekst biznesowy i realne wyzwania ludzi. Dzięki temu rozmowy o wynikach, rozwoju czy trudnościach nie są oderwane od rzeczywistości. W warunkach pracy zdalnej szczególnie ważna stała się jakość komunikacji i konsekwencja w dawaniu informacji zwrotnej, dlatego regularnie modyfikujemy narzędzia i procesy, takie jak np. rozmowy rozwojowe dzięki feedbackowi. Stawiamy też na krótkie, praktyczne warsztaty prowadzone przez HR Business Partnerów, osadzone w naszej specyfice – one częściej przynoszą faktyczną zmianę niż uniwersalne szkolenia zewnętrzne. Efekty widać w badaniach satysfakcji: współpraca z menedżerami jest jednym z najwyżej ocenianych obszarów organizacji – 92 proc. zadowolenia (przy frekwencji powyżej 80 proc.).

CodiLime coraz mocniej działa globalnie. Jak dział HR wspierał przejście firmy z polskiego DNA do międzynarodowej rzeczywistości?
Praca zdalna otworzyła nam dostęp do globalnego rynku talentów, ale jednocześnie postawiła nowe wyzwania kulturowe. Zaczęliśmy zatrudniać osoby m.in. z Ameryki Południowej czy Egiptu i musieliśmy zadbać o ich realną integrację. Początkowo prowadziliśmy komunikację dwujęzyczną, później stopniowo przeszliśmy na język angielski jako podstawowy, co nie obyło się bez oporu. Ważne było, by słuchać ludzi, ale jednocześnie konsekwentnie realizować przyjęty kierunek. Wprowadziliśmy narzędzia dla pracowników spoza Polski, które pozwalają sprawdzić, na ile obietnice złożone na starcie pokrywają się z rzeczywistością. Dla mnie kluczowe jest to, że cały dział HR nie funkcjonuje tu według raz ustalonych schematów, tylko stale dostosowuje się do zmieniającego się kontekstu organizacji i otoczenia biznesowego. ♦

eprasa.pl 95d41fbed6

Jakie założenia w obszarze zarządzania różnorodnością wyznaczają kierunek działań banku na początku 2026 r.?
W nowym roku pozostajemy wierni podejściu, które budujemy konsekwentnie od lat – bez zmiany narracji, bez wycofywania się z deklarowanych wartości i bez przeformułowania strategii pod bieżące trendy. Różnorodność, równość szans i włączanie są dla banku fundamentem kultury organizacyjnej, a nie projektem reagującym na kontekst zewnętrzny. Traktujemy je jako stabilny punkt odniesienia w świecie, który bywa niespójny i pełen sprzecznych sygnałów. Nasza kultura, wyrażona hasłem „mogę", oznacza bardzo konkretną obietnicę: mogę być sobą w pracy, mówić o swoich potrzebach i nie ukrywać elementów tożsamości, które są dla mnie ważne. Odwaga, transparentność, prostota, współpraca i empowerment to nie puste hasła – przekładają się na decyzje, procesy HR-owe i codzienne praktyki menedżerskie. Dlatego nie mówimy o zmianie kursu, lecz o dalszym, konsekwentnym realizowaniu przyjętych zobowiązań, zarówno na poziomie lokalnym, jak i w ramach zobowiązań grupowych.

Jest Pani inicjatorką budowy sieci pracowniczych, jaką rolę odgrywają w strategii banku?
Sieci pracownicze są jednym z kluczowych filarów naszej strategii zarządzania różnorodnością, bo to właśnie one przekładają wartości zapisane w dokumentach na realne doświadczenie pracy. Pokazują, czy kultura organizacyjna faktycznie działa i czy ludzie mają poczucie sprawstwa. Nasze sieci powstają oddolnie, ale są systemowo osadzone – mają jasne umocowanie w polityce D&I, wsparcie zarządu oraz realne zasoby. Moja rola polega na tworzeniu warunków do ich rozwoju: od zapewnienia zaplecza organizacyjnego i budżetowego, przez wsparcie merytoryczne, po łączenie działań sieci z celami działu HR i biznesu. Jestem współautorką pierwszej sieci kobiet, co dało mi bardzo praktyczną perspektywę – wiem, ile pracy i jakie emocje stoją za takimi inicjatywami. Dziś koncentruję się na wzmacnianiu współpracy między sieciami, tak aby nie funkcjonowały w izolacji, lecz wspólnie odpowiadały na realne nierówności i potrzeby pracowników i pracowniczek[1]. W banku funkcjonuje obecnie sześć sieci: BNP Paribas Pride – wspiera społeczność LGBTQ+, „Tato, masz to jak w banku" – skupia ojców i promuje role opiekuńcze, Wiek Agawy – inicjatywa osób 50+, promuje dialog międzypokoleniowy, OZNacza Mogę – wspiera osoby z niepełnosprawnościami i osoby sojusznicze, oraz Neuronaci – grupa skupiona wokół zagadnień neuroatypowości. Każda z nich ma swoją perspektywę, ale łączy je poczucie sprawstwa i realny wpływ.

Różnorodność, równość szans i włączanie są dla banku fundamentem kultury organizacyjnej, a nie projektem reagującym na kontekst zewnętrzny. Traktujemy je jako stabilny punkt odniesienia w świecie, który bywa niespójny i pełen sprzecznych sygnałów.

Co powinno być spełnione, aby sieci pracownicze mogły funkcjonować w sposób dojrzały i realnie wpływać na organizację?
Po pierwsze, muszą powstawać oddolnie – to warunek ich autentyczności. Nie da się „zadekretować" sieci pracowniczej. Rolą organizacji jest stworzenie bezpiecznej przestrzeni i jasny sygnał ze strony zarządu, że takie inicjatywy są mile widziane i wspierane. Trzeba też być gotowym na trudne pytania, bo sieci są lustrem organizacji. Drugim warunkiem jest spójność – sieci nie mogą działać w oderwaniu od strategii firmy i praktyki HR-owej, bo wtedy szybko stają się jedynie nieformalną grupą wsparcia. Kluczowe są również realne zasoby: czas, budżet i dostęp do wiedzy eksperckiej. Działalność sieci opiera się przede wszystkim na wolontariacie, co niesie ryzyko przeciążenia i wypalenia, dlatego organizacja powinna świadomie te inicjatywy wzmacniać. Dopiero połączenie oddolnej energii z systemowym wsparciem sprawia, że sieci mogą przejść od rozmów do trwałych zmian, z korzyścią zarówno dla pracowników, jak i dla biznesu.

Czy biznes rzeczywiście odczuwa wpływ tych inicjatyw na swoją działalność?
Coraz wyraźniej. Wiedza o tym, że różnorodność sprzyja lepszym wynikom, jest powszechna, ale dopiero praktyczne doświadczenie zmienia perspektywę. Dobrym przykładem jest projekt z obszaru *customer experience*

eprasa.pl 95d41fbed6



Małgorzata Petru

Menedżerka ds. zarządzania różnorodnością i włączeniem w BNP Paribas Bank Polska

realizowany z udziałem sieci Neuronatów – audyt dostępności kanałów kontaktu z klientem dla osób neuroatypowych. Pracownicy występowali m.in. w roli tajemniczych klientów. Efektem są konkretne rekomendacje dla produktów i usług. Podobnie sieć Pride współtworzyła poradnik obsługi klientów nieheteronormatywnych, pomagający pogodzić wymogi regulacyjne z szacunkiem wobec klienta. To pokazuje, że zaangażowanie pracowników może bezpośrednio wspierać cele biznesowe.

Czy sieci nie rywalizują ze sobą?
Kooperacja między sieciami od początku była dla nas świadomym wyborem, dlatego nie obserwujemy rywalizacji. Zależało nam, by sieci nie zamykały się w swoich tematach, lecz widziały szerszy kontekst i wzajemne powiązania. Różnorodność nie składa się z odrębnych „szuflad" – doświadczenia pracowników często się przenikają. W praktyce oznacza to wspólne projekty, wzajemne konsultowanie inicjatyw i uważność na potrzeby innych grup. Dobrym przykładem są nasze firmowe wydarzenia rodzinne współtworzone przez sieć „Tato, masz to jak w banku" i Neuronatów czy działania edukacyjne realizowane wspólnie przez sieć Pride i inne społeczności. Ta współpraca buduje zaufanie i wzmacnia poczucie wspólnej odpowiedzialności za kulturę organizacyjną, zamiast konkurowania o uwagę czy zasoby.

Jakie postawy liderów są istotne dla budowania włączającej kultury?
Kluczowa jest postawa autentycznej odpowiedzialności za ludzi, a nie jedynie deklaratywne poparcie dla idei różnorodności. Liderzy muszą rozumieć, że włączająca kultura zaczyna się w codziennych decyzjach – w sposobie prowadzenia zespołów, reagowania na trudne sytuacje i dzielenia się wpływem. Istotna jest umiejętność patrzenia szerzej niż przez pryzmat własnych celów i interesów, wspieranie rozwoju innych oraz gotowość do uczenia się od zespołów. W naszym doświadczeniu największą zmianę przynoszą konkretne działania: współpraca liderów z sieciami pracowniczymi, otwartość na ich rekomendacje i gotowość do modyfikowania procesów.

Które obszary D&I są dziś najmniej obecne w organizacjach, a będą miały duże znaczenie w przyszłości?
Coraz wyraźniej widzimy potrzebę rozmowy o rolach opiekuńczych – opiece nad seniorami, osobami zależnymi, chorobach neurodegeneracyjnych. To tematy trudne, często niewidoczne w organizacjach, a demografia nie pozostawia złudzeń. W banku już dziś rozszerzamy rozwiązania pracownicze tam, gdzie prawo nie nadąża za rzeczywistością, m.in. uznając status osoby najbliższej niezależnie od płci czy formy związku w odniesieniu do urlopów okolicznościowych oraz wprowadzając dodatkowe uprawnienia urlopowe dla tzw. rodzica społecznego. To kierunek, który będziemy rozwijać, bo włączająca organizacja to taka, która dostrzega realne życie swoich pracowników. ♦

Przypis: [1] W tym miejscu zwracam się do wszystkich osób – niezależnie od tożsamości płciowej. Dalej jednak posługuję się uniwersalnymi formami rodzaju męskiego (pracownik, lider, klient), które odnoszę do kobiet, mężczyzn i osób niebinarnych – tak by tekst spełniał założenia prostego języka i był przystępny w odbiorze.

eprasa.pl 95d41fbed6



Dominika Frydlewicz-Barańska

Dyrektorka HR w CEDO

CEDO to firma z ponad 30-letnią historią. Jak z perspektywy działu HR wyglądało przejście organizacji od papieru do digitalizacji i co było w tej drodze największym wyzwaniem?
Działamy w obszarze produkcji i dystrybucji artykułów gospodarstwa domowego, zatrudniamy ponad 700 pracowników. Z perspektywy działu HR proces digitalizacji miał ogromne znaczenie systemowe, bo przez trzy dekady papier był dla nas naturalnym nośnikiem informacji i decyzji – od dokumentacji kadrowej, przez wnioski urlopowe, po raporty produkcyjne. Największym wyzwaniem nie okazała się sama technologia, lecz zmiana sposobu myślenia: odejście od przekonania, że skoro coś działało latami, to nie ma potrzeby tego zmieniać. W środowisku produkcyjnym stabilność procesów jest wartością, dlatego każda zmiana budzi naturalny opór. Kluczowe było pokazanie, że digitalizacja nie jest po prostu kolejnym projektem do realizacji ani próbą „unowocześniania na siłę", lecz odpowiedzią na realne potrzeby biznesowe: szybkość dostępu do danych, pracę z informacjami w czasie rzeczywistym oraz większą przejrzystość procesów – nie tylko dla menedżerów, ale dla każdego pracownika. Od początku zakładaliśmy, że będzie to proces ewolucyjny, rozpisany na etapy, z dużym naciskiem na komunikację i oswajanie zmiany. Dopiero wtedy technologia mogła stać się narzędziem, a nie źródłem lęku czy frustracji.

Wielu pracowników produkcji nie ma dostępu do maila czy internetu. Jak w takim środowisku przeprowadzić realną cyfryzację procesów HR, a nie tylko zmianę na papierze?
To był jeden z kluczowych momentów naszej drogi. Wiedzieliśmy, że nie możemy projektować rozwiązań wyłącznie dla pracowników administracyjnych. Dlatego zaczęliśmy od obszaru absolutnie krytycznego dla produkcji – zarządzania czasem pracy, urlopami i nadgodzinami. Postawiliśmy sobie bardzo ambitny cel: zero papieru. Trzy lata temu wdrożyliśmy chmurowy portal pracownika, dostępny także przez kioski – wirtualne ściany na stołówkach. Proces był długi, trwał siedem miesięcy i funkcjonowaliśmy równolegle w dwóch światach: papierowym i elektronicznym. Ale jasno zakomunikowaliśmy moment graniczny – od 1 września 2024 r. papier przestaje istnieć. Początkowo był wśród pracowników bunt, niepewność, obawy. Dziś mamy 100 proc. skuteczności i pełną akceptację. Pracownicy widzą transparentność decyzji przełożonych, mają szybki dostęp do informacji, a my jako organizacja zarządzamy absencją i zasobami w czasie rzeczywistym. To przykład, że digitalizacja w produkcji jest możliwa, jeśli dział HR projektuje ją z myślą o realnym środowisku pracy, a nie o własnej wygodzie.

Mówi Pani, że czasem technologia to po prostu dobrze uporządkowane procesy. Jak rozpoznać moment, w którym organizacja powinna upraszczać, zamiast inwestować w kolejne systemy?
To bardzo ważne, bo łatwo dziś wpaść w pułapkę technologicznego zachłyśnięcia. My zawsze zaczynamy od analizy: gdzie tracimy czas, pieniądze, energię ludzi. Jeśli okazuje się, że problemem nie jest brak systemu, ale brak spójności danych czy chaos procesowy – wtedy nie wdrażamy kolejnego narzędzia.

eprasa.pl 95d41fbed6

Najpierw porządkujemy. Przykład? Paski wynagrodzeń. Papierowe, uwielbiane przez wszystkich. Zrobiliśmy test – bez przymusu. Okazało się, że 95 proc. pracowników w pierwszej turze zdecydowało się na wersję elektroniczną. Dziś mamy 100 proc. digitalnego obiegu, a pasek elektroniczny trafia do pracownika cztery godziny przed przelewem. To proste rozwiązanie, które ograniczyło błędy i dało ludziom poczucie kontroli, a jednocześnie jest potwierdzeniem, że technologia ma wspierać decyzje i procesy, a nie być celem samym w sobie.

Jak digitalizacja zmienia codzienność pracy na produkcji – nie tylko w liczbach, ale w kulturze organizacyjnej?
Od początku zależało nam na tym, aby dane nie były zamknięte wyłącznie w raportach menedżerskich, lecz stały się elementem codziennej pracy zespołów. Dzięki digitalnym narzędziom pracownicy widzą dziś wyniki produkcji w czasie rzeczywistym – jakość, poziom odpadu, realizację planu, reklamacje. To zmienia perspektywę: wynik przestaje być czymś abstrakcyjnym, a staje się informacją „tu i teraz", na którą można reagować. W praktyce oznacza to budowanie kultury współodpowiedzialności. Rozmawiamy otwarcie o tym, kiedy firma zarabia, a kiedy traci – i dlaczego tak się dzieje. Digitalizacja wzmacnia również poczucie sprawczości pracowników. Reagowanie na odchylenia w procesie staje się naturalnym elementem pracy na linii. Pracownicy widzą, że ich szybka reakcja ma realną wartość biznesową, a odpowiedzialność za wynik nie spoczywa wyłącznie na kierownikach. Cyfryzacja wymusza też zmianę stylu przywództwa. Liderzy produkcyjni uczą się prowadzenia rozmów opartych na danych, a nie na intuicji czy emocjach. Wsparciem były tu m.in. szkolenia VR, w których ćwiczyli udzielanie informacji zwrotnej i podejmowanie decyzji, opierając się na faktach. Efektem jest większa dojrzałość zespołów: lepsze decyzje zarówno w obszarze nagradzania, jak i korygowania nieprawidłowości.

Dział HR w procesie digitalizacji odgrywa rolę tłumacza między biznesem, technologią a ludźmi. I właśnie w tej roli – strażnika sensu zmiany – widzę dziś największą odpowiedzialność działu HR w firmach produkcyjnych.

W ubiegłym roku pojawiły się także roboty na produkcji. Czy efekty ich pracy są już widoczne?
Od początku mówiliśmy jasno: roboty nie mają zastąpić ludzi, tylko uwolnić ich od najcięższych, najbardziej obciążających zadań. Automatyczne ramiona podnoszą najcięższe elementy – człowiek może skupić się na dopieszczaniu procesu. Efekt? Większa ergonomia, mniejsza rotacja, a także coś unikatowego w naszej branży: proporcja 50/50 kobiet i mężczyzn na produkcji. Automatyzacja stała się więc narzędziem budowania inkluzywnego środowiska pracy. Jednocześnie jasno komunikujemy pracownikom, że nie zrobimy wszystkiego w jeden rok. Wybieramy obszary najbardziej krytyczne, inwestujemy tam, gdzie ergonomia i bezpieczeństwo są kluczowe.

Jak w całym procesie zmian nie zgubić człowieka i zaufania – zwłaszcza w organizacji produkcyjnej?
Fundamentem jest prawdomówność i konsekwencja. Ludzie chcą wiedzieć, co robimy, dlaczego i jaki będzie tego efekt. U nas ogromną rolę odegrała postawa zarządu i dyrektora zakładu, który otwarcie powiedział pracownikom: „Ja też się tego uczę". To był moment przełomowy. Przyznanie się do braku kompetencji w obszarze technologii i zaproszenie zespołów do wspólnego wdrożenia zbudowało autentyczne zaufanie. Drugi element to świadomość, że nie wszystko musimy umieć sami. Zrobiliśmy analizę kompetencji i tam, gdzie ich brakowało, sięgnęliśmy po wsparcie zewnętrzne. Nie udawaliśmy ekspertów. Uczyliśmy się, wdrażaliśmy, popełnialiśmy błędy – ale szliśmy do przodu. Dział HR w tym procesie odgrywa rolę tłumacza między biznesem, technologią a ludźmi. I właśnie w tej roli – strażnika sensu zmiany – widzę dziś największą odpowiedzialność działu HR w firmach produkcyjnych. ♦ Opr. AW

eprasa.pl 95d41fbed6



Miłe dodatki czy strategia?

Benefity pracownicze w nowej rzeczywistości rynku pracy

Menedżerowie coraz częściej wskazują, że sama pensja już nie wystarczy, żeby pozyskać i zatrzymać talenty w organizacji. Dziś kluczowe jest całościowe doświadczenia pracownika – poczucie sensu pracy, elastyczność, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym oraz dbałość o zdrowie psychiczne i fizyczne. Świadczenia pozapłacowe przestają być dodatkiem – stają się strategicznym narzędziem budowania zaangażowania, zaufania i kultury organizacyjnej, pokazując pracownikom: „Rozumiemy, czego potrzebujecie i traktujemy to poważnie".

eprasa.pl 95d41fbed6

W raporcie dotyczącym amerykańskiego rynku pracy „Compensation Planning for 2026” firma doradcza Grant Thornton podaje, że w 2025 r. koszty benefitów dla osób zatrudnionych w sektorze prywatnym stanowiły niemal jedną trzecią całkowitego wynagrodzenia. Ten element wynagrodzenia ma jedną z najszybszych dynamik wzrostu na świecie, a wraz z tym rośnie także odpowiedzialność pracodawców, by dobrze nim zarządzać.

Warto zwrócić uwagę, że w Polsce coraz bardziej istotne staje się mówienie o wynagrodzeniu w sposób precyzyjny i kompleksowy, obejmujący wszelkie elementy pozapłacowe. Zmiany te wymusza dyrektywa Unii Europejskiej o przejrzystości wynagrodzeń (2023/970), która nakłada na państwa członkowskie obowiązek implementacji do 7 czerwca 2026 r. i definiuje płace dosyć szeroko, obejmując także świadczenia w gotówce i naturze.

Według mnie ten rok będzie punktem zwrotnym w sposobie, w jaki organizacje podchodzą do świadczeń pozapłacowych. Stają się one bowiem strategicznym narzędziem budowania zaangażowania, dobrostanu oraz kultury organizacyjnej. Zmieniające się oczekiwania pracowników, rozwój technologii i różnorodność pokoleniowa zmuszają działy HR do bardziej przemyślanego podejścia do świadczeń. W efekcie znaczenie ma nie tylko to, jakie świadczenia oferuje firma, lecz także jak skutecznie odpowiada na potrzeby pracowników oraz jak jasno prezentuje ich wartość. Dlatego też warto rozważyć cztery kroki: integrację benefitów z wynagrodzeniem i strategią firmy, personalizację i cyfryzację, wellbeing z naciskiem na regenerację oraz mierzenie realnego wpływu.

KOMUNIKACJA, TRANSPARENTNOŚĆ, ZAUFANIE

Wszystko zaczyna się od pytania: „Czy pracownik rozumie, co dostaje od firmy?”. Niestety w wielu organizacjach odpowiedź nie jest satysfakcjonująca. Nie dlatego, że pakiety świadczeń są niewystarczające – często jest wręcz na odwrót – lecz dlatego, że są nieczytelne lub świadomość pracowników o korzyściach jest zbyt mała. Potwierdzają to również dane raportu „2025 Total Rewards Leaders Priorities & Predictions” przygotowanego przez i4cp. Aż dwóch na trzech specjalistów ds. wynagrodzeń przyznaje, że poprawa komunikacji



Joanna Gospodarczyk

Psycholożka, coachka i doświadczona liderka HR, specjalizuje się w strategicznym zarządzaniu kapitałem ludzkim. Head of People Partnering w portalu turystycznym Travelist.pl

jest ich priorytetem numer jeden. Jeśli pracownik nie jest świadomy i nie widzi wartości, taki benefit *de facto* nie istnieje. A koszty rosną.

Presję dodatkowo podnosi regulacja unijna, która wprowadza wymogi raportowania i jasno określa prawo pracowników do informacji. Dlatego już dzisiaj warto uporządkować zasady, język komunikacji i gromadzone dane. W praktyce oznacza to stworzenie spójnej polityki świadczeń pozapłacowych (określających cele i zakres świadczeń), wprowadzenie jasnych definicji, a także transparentnych kryteriów, które pokażą, dlaczego określone grupy pracowników otrzymują różne świadczenia i według jakich zasad są one aktualizowane. Bez tego trudno będzie zarządzać benefitami w ramach nowej rzeczywistości, w której każdy element pakietu – od ubezpieczenia po kartę podarunkową – staje się częścią polityki wynagrodzeń, a co za tym idzie, przedmiotem porównania i audytu.

CO DZIAŁA W KOMUNIKACJI O BENEFITACH?

Transparentne pokazywanie wartość i obowiązujących zasad zwiększa zaufanie, które w roku 2026

eprasa.pl 95d41fbed6

będzie równie ważne jak budżet. Dlatego warto podjąć następujące działania:

• Zamiast linka do dokumentu opisującego dostępne świadczenia postawmy na kompleksowy przegląd elementów składających się na wynagrodzenie z wyjaśnieniami, co oznaczają dla pracownika i jak mogą być wykorzystane.

• Zadbajmy o regularną komunikację w formie krótkich materiałów edukacyjnych, sesji pytań i odpowiedzi z liderami działu HR oraz przypomnienia w kanałach wewnętrznych.

• Postawmy na jasny język, bez żargonu. Na przykład „ubezpieczenie zdrowotne" opisane jako dostęp do specjalisty już w ciągu trzech dni, pięć wizyt psychologicznych w roku, jedna profilaktyka stomatologiczna rocznie.

PERSONALIZACJA I CYFRYZACJA

W zespołach wielopokoleniowych i rozproszonych uniwersalne pakiety świadczeń rzadko zaspokajają potrzeby wszystkich pracowników. Benefity muszą odpowiadać nie tylko na różne oczekiwania pokoleniowe, lecz także różne etapy życia. I tu warto sięgnąć po technologię, w tym sztuczną inteligencję i analizę danych, które umożliwiają projektowanie pakietów dostosowanych do indywidualnych potrzeb. Jak pokazuje badanie „Forrester Consulting dla bswift 2024", organizacje, które jako pierwsze wdrażają platformy z modułami AI, odnotowują 66-proc. wzrost zadowolenia pracowników, którzy otrzymywali świaczenia odpowiadające ich potrzebom.

W Polsce rośnie znaczenie świadczeń z kategorii lifestyle, w tym tzw. *holiday purchase scheme*, czyli możliwości „dokupienia" dodatkowych dni urlopu wypoczynkowego ponad standardową pulę przysługującą z przepisów prawa. Raport firmy Benifex „Spotlight on Poland – A guide to implementing employee benefits technology" wskazuje, że już ponad połowa polskich klientów tej platformy korzysta z takiego rozwiązania. Na popularności zyskują także budżety rekreacyjne i inne elastyczne rozwiązania wspierające zdrowie.

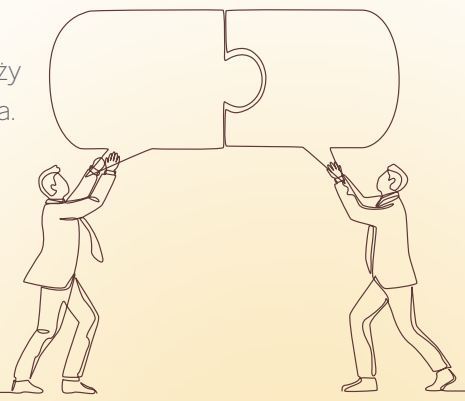
Narzędzia cyfrowe upraszczają administrowanie świadczeniami i są zintegrowane z systemami wewnętrznymi, co pozwala uniknąć mnożenia platform. Dział HR w efekcie mniej czasu poświęca na obsługę techniczną, a więcej przestrzeni zyskuje na projektowanie doświadczeń pracowników. Działa to również w drugą stronę – odchodząc od statycznych pakietów, możemy dać pracownikowi narzędzia, również mobilne, do samodzielnego zarządzania świadczeniami. Elastyczność, jaka z tym idzie, pozwala na jeszcze lepsze dopasowanie benefitów do aktualnych potrzeb pracowników, a dzięki temu znacząco podnosi ich satysfakcję.

DOBROSTAN W CENTRUM: OD PREWENCJI DO REGENERACJI

„Fajny benefit" to mało precyzyjne i niezadowalające określenie atrakcyjności konkretnego świadczenia. Benefity powinny wspierać produktywność oraz promować zdrowe i zrównoważone wykonywanie pracy. Dane zebrane przez People Insight w raporcie „65 Employee Engagement Statistics for 2026" wskazują, że aż 77 proc. osób wolałoby pracować dla firmy oferującej elastyczność w wyborze miejsca wykonywania pracy niż tylko podwyżkę pensji, a 59 proc. uznaje tę opcję za ważniejszą niż poziom wynagrodzenia. Z kolei ponad 80 proc. respondentów uważa benefity wspierające zdrowie psychiczne za kluczowy czynnik przy wyborze pracodawcy (analiza Conexus Insurance Partners pt. „Mental Health Benefits in 2025/2026"). Dlatego firmy z rozwiniętymi programami wsparcia psychicznego odnotowują

Jak rozpocząć proces personalizacji benefitów?

- Zróbmy krótkie badanie preferencji, by poznać, na czym najbardziej zależy zespołowi. Nie trzeba skomplikowanych narzędzi, wystarczy prosta ankieta.
- Przeprowadźmy pilotaż „portfela świadczeń" na jednej grupie i zbadajmy, czy taka forma sprawdza się lepiej poprzez zebranie pogłębionych informacji zwrotnych od pracowników.
- Zadbajmy o prostą metrykę skuteczności, np. odsetek osób korzystających z oferowanych rozwiązań i wskaźnik zadowolenia z benefitów.



eprasa.pl 95d41fbed6

wyższą lojalność i zaangażowanie pracowników, a te są dziś jednymi z najważniejszych zwrotów z inwestycji w strategiach HRM.

Drugim filarem wellbeingu jest bezpieczeństwo finansowe, dlatego organizacje wprowadzają programy edukacji finansowej, coaching, a także mechanizmy wspierające spłatę zadłużenia czy oszczędzanie. To są elementy, które pozwalają realnie ograniczyć stres wynikający z niepewności i zwiększają produktywność pracowników. W kontekście polskim warto pamiętać choćby o pracowniczych planach kapitałowych i promocji tego rozwiązania, jasno tłumacząc zasady programu.

I wreszcie regeneracja, czyli obszar, o którym – choć coraz częściej – wciąż mówi się zdecydowanie za mało. Bo nie ma produktywności bez odpoczynku. Dlatego wśród benefitów pozwalających zadbać o dobrostan na znaczeniu zyskują świadczenia umożliwiające odpoczynek i odzyskanie energii. Należą do nich m.in. vouchery na zabiegi wellness czy karty podarunkowe, które można przeznaczyć na pobyt w hotelu. Te ostatnie sprawdzają się znakomicie jako element programów motywacyjnych czy uznaniowych, a jednocześnie wpisują się w trend elastyczności i personalizacji. Pracownik ma swobodę wyboru formy odpoczynku – rodzinny wyjazd w góry czy wakacje nad morzem – a dodatkowo czuje się doceniony. Co istotne, dane z rynku pokazują, że takie karty potrafią mieć bardzo wysoki współczynnik wykorzystania: nawet 90 proc. voucherów zakupionych przez pracodawców jest realizowanych.

W skutecznym wdrażaniu elastycznych świadczeń wellbeingowych i zwiększeniu ich wykorzystania wśród pracowników mogą pomóc następujące działania:
• Zintegruj świadczenia wellbeingowe w jeden spójny ekosystem, by całościowo zadbać o pracownika.
• Zadbaj o to, by regeneracja była nie tylko dobrze komunikowana, lecz także dostępna. Na przykład poprzez przyznanie środków wyłącznie na wypoczynek, możliwość spędzenia kilku dni offline poza pulą dni urlopowych lub budżet wspierający rozwój hobby.
• Komunikację oprzyj na dobrych praktykach i przykładach – niech liderzy organizacji swoim zachowaniem zachęcającą zarówno do korzystania z urlopów, jak i szukania balansu między sferą prywatną i zawodową. Kiedy przykład idzie od góry, powstaje spójna kultura organizacyjna, w której praktykowane są te same wartości.

EFEKTYWNOŚĆ I MIERZALNOŚĆ

Ważnym etapem dojrzałości programów benefitowych jest pomiar ich rzeczywistego wpływu. Według analizy Reframe Cancer pt. „Challenges of measuring ROI from your employee benefits package" tylko połowa decydentów HR regularnie mierzy zwrot z inwestycji benefitów (ROI). Spora część pracowników nie ma pełnej świadomości, jaki pakiet im przysługuje, co z góry obniża jego postrzeganą wartość. Wskazuje to na poważną lukę w komunikacji i efektywności.

Według firmy Post Insurance (raport „How to Measure the ROI of Your Employee Benefits Program") kluczowe wskaźniki efektywności powinny obejmować:
• stopień wykorzystania świadczeń,
• potencjał utrzymania pracownika i poziom rotacji w zespołach,
• korelację z produktywnością, nieobecnością w pracy, a także poziomem zaangażowania pracowników.

Nowoczesne narzędzia pozwalają śledzić te wskaźniki w czasie rzeczywistym, a także wykorzystać sztuczną inteligencję do przewidywania potrzeb pracowników. Umożliwia to oszczędności budżetu i lepsze dopasowanie świadczeń do konkretnej grupy pracowników.

BENEFITY PRZYSZŁOŚCI

Na konkurencyjnym rynku pracy świadczenia pozapłacowe stają się strategicznym narzędziem budowania przewagi organizacji. W 2026 r. wygrają te firmy, które połączą transparentną komunikację, pokażą całościową wartość pakietu, pozwolą pracownikom wybierać (personalizacja), zadbają o zdrowie i regenerację (wellbeing-first) oraz zmierzą efekty, żeby sensownie inwestować dalej.

Nie ma doskonałych organizacji bez zaangażowanych ludzi, a energia pracowników nie bierze się znikąd. Dobrze zaprojektowany program świadczeń pozapłacowych pomaga ją odzyskać i utrzymać na stabilnym poziomie. Dlatego nie należy postrzegać ich wyłącznie jako dodatków, lecz jako integralną część strategii wspierającej zespoły i rozwój organizacji. ● ©

eprasa.pl 95d41fbed6



eprasa.pl 95d41fbed6

W cieniu IDEAŁU

Jak wejść w nowy rok bez presji i perfekcjonizmu?

Otwarcie roku biznesowego przypomina moment wielkiego rozdwojenia jaźni. Z jednej strony przepełnia nas entuzjazm i energia „nowego otwarcia", a z drugiej – paraliżuje presja, aby nadchodzące miesiące były rekordowe, przełomowe i bezbłędne. Dodatkowo liderzy często wpadają w pułapkę myślenia, że jedyną drogą do innowacji jest dokręcanie śruby. Tymczasem najnowsze badania z pogranicza psychologii, neurobiologii i nauk o zarządzaniu wskazują na coś zupełnie odwrotnego: to perfekcjonizm, a nie brak ambicji, jest cichym zabójcą efektywności w nowoczesnych zespołach. Jak zatem zaprojektować ten rok, aby osiągnąć cele, nie tracąc ludzi?



Magdalena Cygan

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

Kiedy wchodzimy w nowy rok, narracja korporacyjna często może przypominać wojskową musztrę. Key Performance Indicators muszą rosnąć, błędy muszą zniknąć, a zespoły mają działać jak szwajcarski zegarek. W takiej kulturze, która hołduje hasłom „więcej, szybciej, lepiej", bardzo łatwo pomylić wysoką jakość z patologicznym dążeniem do ideału. Pracując na co dzień z liderami i zespołami w firmach działających na polskim rynku, widzę wyraźnie niepokojący trend. Liderzy nie wypalają się dzisiaj z powodu braku kompetencji czy „miękkich umiejętności". Wypalają się, ponieważ sami zamieniają prostą drogę do celu w tor przeszkód pełen nierealnych wymagań. Zamiast skupić się na mecie, tracą siły na pokonywanie barier, które istnieją tylko w ich głowach.

Współczesna psychologia biznesu bije na alarm. Metaanalizy z ostatnich trzech dekad wyraźnie pokazują, że poziom perfekcjonizmu wśród młodych dorosłych – a więc obecnych i przyszłych liderów – systematycznie rośnie, stając się istotnym problemem zdrowia publicznego. Co więcej, badania wskazują, że perfekcjonizm jest głównym katalizatorem kryzysów psychicznych, leżącym u podstaw zarówno depresji, jak i głębokiego wypalenia. Jeśli więc chcemy, by rok 2026 – i kolejne lata – był czasem rzeczywistego wzrostu, a nie jedynie codziennej walki o przetrwanie, konieczna jest fundamentalna zmiana paradygmatu: odejście od kultury presji doskonałości na rzecz kultury zrównoważonego postępu.

ANATOMIA WROGA: CZYM W RZECZYWISTOŚCI JEST PERFEKCJONIZM?

W salach szkoleniowych często słyszę: „Ależ ja muszę być perfekcjonistą, w mojej branży błąd kosztuje miliony". To jedno z najbardziej szkodliwych nieporozumień w świecie biznesu. Szczególnie w Polsce, gdzie kulturowy etos ciężkiej pracy miesza się z panicznym lękiem przed „niedowiezieniem", liderzy często traktują perfekcjonizm nie jako wadę, ale jako warunek przetrwania na stanowisku. Musimy postawić sprawę jasno: perfekcjonizm nie jest tożsamy z dążeniem do mistrzostwa czy wysokich standardów:

• Mistrzostwo jest procesem zorientowanym na rozwój („Jak mogę to zrobić lepiej?").

• Perfekcjonizm jest mechanizmem obronnym zorientowanym na unikanie („Co pomyślą, jeśli mi nie wyjdzie?").

Badania Paula L. Hewitta i Gordona L. Fletta, pionierów w tej dziedzinie, definiują kliniczny perfekcjonizm jako nadmierne uzależnienie samooceny od osiągania wyśrubowanych, często całkowicie nierealistycznych celów, przy jednoczesnym ignorowaniu negatywnych konsekwencji ponoszonych w tym procesie. W praktyce zarządzania oznacza to lidera, którego poczucie własnej wartości chwieje się przy każdym, nawet najdrobniejszym, potknięciu przy realizacji projektu. Warto zatem spojrzeć na ten mechanizm z perspektywy trzech wymiarów wyróżnianych przez badaczy, ponieważ każdy z nich inaczej niszczy zaufanie i relacje w zespole:

1. Perfekcjonizm zorientowany na siebie. Lider stawia sobie nieludzkie wymagania. Skutek? Prokrastynacja, czyli odkładanie decyzji z lęku przed błędem oraz chroniczne przepracowanie.

2. Perfekcjonizm zorientowany na innych. Lider projektuje swoje nierealistyczne standardy na zespół. Skutek? Mikrozarządzanie, brak delegowania zadań i atmosfera permanentnej oceny.

3. Perfekcjonizm społecznie narzucony. Przekonanie, że to „inni" (zarząd, rynek, klienci) wymagają od nas nieskazitelności. Ten wymiar jest najbardziej toksyczny i najsilniej skorelowany z depresją oraz myślami rezygnacyjnymi.

UKRYTE KOSZTY PERFEKCYJNEGO LIDERA

Dlaczego to tak ważna kwestia właśnie teraz? Ponieważ perfekcjonizm w miejscu pracy działa jak hamulec ręczny zaciągnięty przy pełnej prędkości. Zespoły zarządzane przez perfekcjonistów rzadziej wdrażają nowatorskie rozwiązania. Dlaczego?

Ponieważ innowacja wymaga ryzyka, a perfekcjonizm ryzyka nie toleruje. W tego typu strukturach obserwujemy zjawisko „paraliżu analitycznego" – czyli nadmiernego przygotowywania się, sprawdzania i odwlekania wdrożeń. Co gorsza, badania nad sojuszem terapeutycznym (które z powodzeniem możemy transponować na relację lider-pracownik) wskazują, że osoby o wysokim rysie perfekcjonistycznym mają trudność w budowaniu zaufania. Są raczej postrzegane jako zdystansowane, krytyczne, a czasem nawet wrogie. W efekcie, zamiast kultury *Psychological Safety* (bezpieczeństwa psychologicznego), budujemy kulturę lęku, w której pracownicy ukrywają błędy, zamiast się na nich uczyć.

eprasa.pl 95d41fbed6

Narzędziownik lidera

Świadomość mechanizmów to pierwszy krok, ale realna zmiana wydarza się w działaniu. Jak zatem tę wiedzę przełożyć na język biznesowych realiów i konkretnych decyzji? Poniższe interwencje pozwolą zamienić kulturę presji na kulturę efektywności – bez rewolucji, krok po kroku.

I. Inżynieria tożsamości: kim jesteś, a nie, co robisz

James Clear sugeruje, że najtrwalsza zmiana zachowania wynika ze zmiany tożsamości. Dlatego zamiast stawiać sobie cel: „W tym roku będę przeprowadzać idealne spotkania", zmień tożsamość na: „Jestem liderem, który tworzy przestrzeń do dialogu".

Praktyka: Wypisz trzy przekonania na temat swojej roli, które napędzają twój perfekcjonizm (np.: „Muszę mieć zawsze rację"). Obok napisz nową tożsamość, którą chcesz zbudować (np.: „Jestem facylitatorem rozwiązań"). Każde działanie – na przykład zapytanie pracownika o zdanie zamiast wydania polecenia – jest głosem oddanym na twoją nową tożsamość.

2. Trzy filary uważnego lidera (mindfulness)

Neurolodzy potwierdzają, że praktyka uważności zmienia strukturę mózgu, wzmacniając sieć kontroli wykonawczej (odpowiedzialną za skupienie) i wyciszając sieć trybu domyślnego (odpowiedzialną za zamartwianie się i ruminacje). W kontekście walki z perfekcjonizmem kluczowe są trzy jakości:

- Uwaga. Trenuj powrót do „tu i teraz". Perfekcjonizm żywi się lękiem o przyszłość lub rozpamiętywaniem przeszłości. Obecność w chwili bieżącej to jedyne miejsce, w którym masz realny wpływ na rzeczywistość.
- Świadomość (metapoznanie). Ucz się obserwować siebie i swoje myśli. Kiedy pojawia się myśl: „To musi być idealne, inaczej jestem beznadziejny", zauważ ją jako zdarzenie mentalne, a nie fakt. To tworzy dystans, niezbędny do podjęcia racjonalnej decyzji.
- Autentyczność. Działaj w zgodzie ze swoimi wartościami, a nie w reakcji na oczekiwania. Lider autentyczny buduje autorytet na spójności, a nie na swojej nieomylności.

3. Samowspółczucie (*self-compassion*) jako narzędzie efektywności

To zdecydowanie najtrudniejszy punkt dla wielu menedżerów. Kojarzymy współczucie dla siebie z pobłażaniem i lenistwem. Tymczasem badania nad Terapią Skoncentrowaną na Współczuciu (CFT) pokazują, że jest odwrotnie. Wewnętrzny krytyk („Jesteś do niczego, znowu to zawaliłeś") aktywuje w mózgu układ zagrożenia, co podnosi poziom kortyzolu i blokuje kreatywne myślenie. Samowspółczucie („To trudna sytuacja, każdy popełnia błędy, spróbujmy to naprawić") aktywuje układ ukojenia, co przywraca zasoby poznawcze.

Praktyka: Kiedy popełnisz błąd, zadaj sobie pytanie: „Co powiedziałbym mojemu najlepszemu pracownikowi lub przyjacielowi w tej sytuacji?". A następnie powiedz to sobie. To nie jest „miękka gra" – to zarządzanie własną biochemią mózgu dla utrzymania wysokiej wydajności.

4. Zespołowe prawa zmiany zachowania

Jak zaszczepić kulturę antyperfekcjonistyczną w swoim zespole? Wykorzystajmy do tego Cztery Prawa Zmiany Zachowania, aby przeprogramować prokrastynację i lęk.

Problem: Prokrastynacja zespołu wynikająca z lęku przed oceną (perfekcjonizm).

- Uczyń perfekcjonizm niewidocznym. Zdefiniujcie precyzyjnie kryteria „Done" (zrobione) i „Good Enough" (wystarczająco dobre). Niejasność to paliwo dla perfekcjonizmu. Usuńcie domysły.
- Uczyń go nieatrakcyjnym. Na spotkaniach otwarcie rozmawiajcie o kosztach perfekcjonizmu (nadgodziny, opóźnienia). Przestańcie nagradzać „bohaterstwo" polegające na siedzeniu po nocach nad poprawianiem fontów w prezentacji.
- Uczyń go trudnym. Wprowadź zasadę Pareto (80/20) jako standard. Dalsze „szlifowanie" projektu wymaga specjalnego uzasadnienia biznesowego. Stwórzcie barierę wejścia dla nadmiernej dbałości o detale, tam gdzie nie ma to zwrotu z inwestycji.
- Uczyń go niesatysfakcjomnującym. Stwórzcie system, w którym „zrobione" jest nagradzane bardziej niż „idealne, ale spóźnione".

eprasa.pl 95d41fbed6

Noworoczna checklista dla lidera

Zanim wyślesz cele roczne do zespołu, sprawdź:

1. Czy moje cele promują wynik za wszelką cenę, czy budowanie zdrowych systemów?
2. Czy zdefiniowałem margines błędu, który jest akceptowalny w procesie uczenia się?
3. Czy moja postawa (zbroja) zaprasza zespół do otwartości, czy zmusza do defensywy?
4. Czy mam zasoby (wsparcie, narzędzia, wiedzę), by zarządzać własnym lękiem przed porażką?



ZMIANA PARADYGMATU: SYSTEMY ZAMIAST CELÓW

Tradycyjne postanowienia noworoczne zazwyczaj koncentrują się na celach i wielkim wyniku. „Zwiększamy sprzedaż o 20 proc.", „Wdrożymy nowy system ERP bez opóźnień". Jednak James Clear, autor przełomowej koncepcji „atomowych nawyków" opublikowanej w książce *Atomowe nawyki w praktyce*, słusznie zauważa: „Nie wznosisz się na poziom swoich celów. Spadasz na poziom swoich systemów".

Perfekcjonista fiksuje się na celu, ignorując system. Jego system to zryw, nadludzki wysiłek, a potem załamanie przy pierwszej porażce. Zdrowe podejście menedżerskie wymaga inżynierii wstecznej. Zamiast pytać: „Jaki idealny wynik chcemy osiągnąć?", zapytajmy: „Jaki system codziennych zachowań sprawi, że ten wynik stanie się nieuchronny?".

REGUŁA JEDNEGO PROCENTA – MATEMATYKA SUKCESU

Liderzy często wpadają w pułapkę myślenia „wszystko albo nic". Jeśli nie mogą poświęcić pełnej godziny na strategiczne planowanie, nie robią nic. Alternatywą jest filozofia ciągłego doskonalenia (Kaizen) w wersji behawioralnej. Matematyka jest tu bezwzględna, choć nieintuicyjna. James Clear udowadnia, że poprawa o zaledwie 1 proc. dziennie – dzięki efektowi procenta składanego – po roku przekłada się na wynik 37 razy lepszy.

Dla lidera to jasny sygnał: przestań szukać rewolucji, zacznij szukać drobnych korekt. Takie podejście zdejmuje z zespołów paraliżujący ciężar „wielkiej zmiany". Zamiast oczekiwać od pracowników radykalnej transformacji z dnia na dzień, liderzy powinni projektować środowisko pracy, które wspiera drobne, inkrementalne korekty. To model, w którym porażka nie jest końcem świata, lecz informacją zwrotną potrzebną do kalibracji całego systemu.

ODWAGA BYCIA WRAŻLIWYM: FUNDAMENT AUTENTYCZNOŚCI

W świecie biznesu słowo „wrażliwość" długo było na cenzurowanym. Jednak m.in. dzięki badaniom Brené Brown wiemy już, że nie ma innowacji bez wrażliwości. Definicja lidera według Brown nie opiera się na tytule na wizytówce, ale na „odpowiedzialności

eprasa.pl 95d41fbed6

za odnalezienie potencjału w ludziach i procesach oraz odwadze, by ten potencjał rozwijać".

Perfekcjonizm jest w tym ujęciu „zbroją", którą zakładamy rano przed wyjściem do biura, by chronić się przed wszystkimi niewygodami, takimi jak krytyka, ocena i wstyd. Problem jednak polega na tym, że ta zbroja, która chroni nas przed zranieniem, tym samym odcina nas od kreatywności, empatii i prawdziwego kontaktu z zespołem. Lider, który wchodzi w nowy rok bez zbroi, to lider, który potrafi powiedzieć: „Nie znam odpowiedzi na to pytanie, ale wspólnie jej poszukamy". To lider, który modeluje omylność. W psychologii nazywamy to modelowaniem zachowań pożądanych. Jeśli szef ukrywa swoje błędy, zespół będzie robił dokładnie to samo. Jeśli natomiast szef przyznaje się do potknięcia i pokazuje, jak je naprawił – daje tym samym zespołowi „licencję" i zgodę na odważne działanie i szybkie uczenie się. Pamiętajmy: nie można dotrzeć do odwagi, nie przechodząc przez wrażliwość.

ZAKOŃCZENIE: WEJDŹ NA ARENĘ

Nowy rok to nie jest kolejna linia mety, do której musimy dobiec, wypluwając płuca – to arena. Miejsce, na które – jak pisał Theodore Roosevelt w słynnej mowie przywoływanej wielokrotnie przez Brené Brown – wchodzi człowiek, którego twarz jest naznaczona kurzem, potem i krwią; który dzielnie walczy; który myli się i raz po raz ponosi klęskę, ponieważ nie ma wysiłku bez błędów i pomyłek.

Odejście od perfekcjonizmu nie jest obniżeniem standardów. Jest aktem najwyższego profesjonalizmu. To decyzja o budowaniu organizacji odpornych, zwinnych i – co najważniejsze – ludzkich. W nowym roku życzę Państwu nie sukcesów idealnych, ale sukcesów wypracowanych dzięki mądrym systemom, autentycznym relacjom i odwadze bycia niedoskonałym. Bo tylko taki sukces jest możliwy do utrzymania w długim terminie. Niech ten rok będzie rokiem postępu, a nie presji. ● ©

sekcja partnerska

Technologia, która realnie wspiera Twój biznes

Air Essence™ to polska marka technologiczna, która od lat konsekwentnie rozwija i produkuje nowoczesne urządzenia elektroniczne do zastosowań domowych i profesjonalnych. Wiodącymi kategoriami w ofercie są odkurzacze, oczyszczacze powietrza oraz profesjonalne technologie gabinetowe.



Nazwa Air Essence™ nie jest przypadkowa. „Air" symbolizuje powietrze, ruch i energię, natomiast „Essence" odnosi się do istoty technologii. To świadomy element tożsamości marki, który podkreśla wydajność, stabilność oraz powtarzalność pracy technologii. Od samego początku działalności stawiamy na pełną kontrolę nad każdym etapem powstawania urządzeń. Od projektu i zaplecza technologicznego, po finalną jakość wykonania i serwis. Dzięki temu nasze produkty charakteryzują się **wysoką stabilnością pracy, przewidywalnością kosztów oraz długoterminową niezawodnością**. Bezpośredni model produkcji oznacza dla naszych klientów znacznie więcej niż sam sprzęt. To przejrzyste warunki współpracy. Brak ukrytych opłat i zbędnych pośredników oraz realna wartość technologii, która pracuje na komfort, bezpieczeństwo i rentowność biznesu. **Inwestując w Air Essence™ klienci wybierają rozwiązania oparte na jakości**, a nie marketingowych obietnicach. Branża beauty i fizjoterapia wymagają technologii niezawodnych, bezpiecznych i powtarzalnych w efektach. Odpowiadając na te potrzeby **Air Essence™ projektuje i rozwija własne urządzenia gabinetowe**, tworzone z myślą o codziennej pracy specjalistów. Wiarygodność marki Air Essence™ potwierdzają liczne wyróżnienia, takie jak **Laur Konsumenta** czy tytuł **Kobieca Marka Roku**, a także **zweryfikowane opinie klientów na Trusted Shops i Ceneo**.

eprasa.pl 95d41fbed6

ZATRUDNIAJ LEPSZYCH od siebie

Dlaczego odwaga w rekrutacji decyduje o sile zespołu i przyszłości organizacji?



Agnieszka Bojda

Business Development Director w LHH Polska. Wspiera zarządy, właścicieli firm i rady nadzorcze w podejmowaniu decyzji o wyborze ludzi, którzy będą mieć realny wpływ na przyszłość organizacji.

W świecie biznesu często mówimy o talentach i różnorodności kompetencji, ale w praktyce wielu liderów wciąż boi się zatrudniać osoby, które są od nich lepsze – szybsze, bardziej kreatywne, bardziej analityczne czy charyzmatyczne. Tymczasem odwaga w rekrutacji jest jednym z najpotężniejszych narzędzi rozwoju zespołu i całej firmy. Zatrudniając tych, którzy przewyższają nas w pewnych obszarach, nie tracimy kontroli – zyskujemy przewagę konkurencyjną, dynamikę i świeże spojrzenie.

W mojej pracy od lat obserwuję ten sam paradoks. Każda organizacja deklaruje potrzebę wzrostu, każdy lider mówi o chęci budowania silnego zespołu, a gdy przychodzi moment decyzji, niektórzy wybierają kandydatów „bezpiecznych". Takich, którzy nikomu nie zagrożą, których można prowadzić bez wysiłku, obok których nadal czujemy się najmądrzejsi w pokoju. To właśnie ten wybór prowadzi do stagnacji. Odwaga w zatrudnianiu lepszych od siebie nie jest jedynie menedżerską fantazją – to decyzja, która przesuwa firmy do przodu. Bez tej odwagi nie ma innowacji, dynamiki ani prawdziwego przywództwa.

Wiele osób zarządzających niechętnie przyznaje, że lęk przed konfrontacją z czyjąś kompetencją dotyczy również ich samych – to naturalne. Jako liderzy uczymy się, że to my mamy znać odpowiedzi, kontrolować procesy, wyznaczać kierunek i mieć wpływ. Pojawienie się w zespole osoby, która w pewnym obszarze przewyższa nasze umiejętności, może wywołać wewnętrzny sprzeciw.

eprasa.pl 95d41fbed6

Podważa obraz lidera, który przez lata budowaliśmy. Tymczasem prawdziwa siła przywództwa polega nie na tym, aby znać odpowiedź na każde pytanie, lecz na tworzeniu przestrzeni, w której odpowiedzi mogą pojawiać się szybciej i szerzej niż dotychczas.

PARADOKS LIDERA: BOIMY SIĘ TALENTU

Jeden z menedżerów, z którym pracowałam, przyznał kiedyś szczerze, że przez lata bał się zatrudniać ludzi z dużym doświadczeniem strategicznym. Obawiał się, że ktoś taki dostrzeże jego luki. W pewnym momencie jednak zrozumiał, że już dawno sam nie jest w stanie rozwijać firmy na poziomie oczekiwanym przez zarząd. Potrzebował człowieka, który w tym obszarze go uzupełni, a nie tylko wesprze. Ta decyzja odmieniła nie tylko jego zespół, lecz także jego jako lidera. Przestał kurczowo trzymać się każdego elementu zarządzania i zaczął tworzyć środowisko, w którym kompetencje innych stają się przewagą firmy.

Zatrudnianie lepszych od siebie zaczyna się w naszej głowie – na długo przed rozmową kwalifikacyjną. To decyzja, by otaczać się ludźmi, którzy pokazują, jak wiele jeszcze możemy odkryć. To zgoda na to, że nie będziemy ekspertami w każdym obszarze. To również świadomość, że nasza wartość nie wynika z tego, że jesteśmy najlepsi w zespole, lecz z tego, że potrafimy zbudować zespół, który jest najlepszy jako całość.

Organizacje, które rosną w sposób zdrowy i dynamiczny, mają liderów gotowych oddać część kontroli. To nie oznacza rezygnacji z odpowiedzialności – zyskują mądrość. Firmy wchodzące w nowy etap rozwoju potrzebują świeżej ekspertyzy, ludzi, którzy zakwestionują dotychczasowe schematy i wniosą kompetencje, które nie powstałyby wewnątrz organizacji tylko dlatego,



eprasa.pl 95d41fbed6



Czy na pewno traktujemy rekrutację jak inwestycję w przyszłość organizacji? Wybór osób mocniejszych od siebie to decyzja o tym, że firma ma być większa niż nasze ego. Bardziej niż kontroli potrzebujemy różnorodności myślenia.

że wszyscy myślą tak samo i mają podobne doświadczenia. Lider, który to rozumie, nie otacza się potakiwaczami, lecz tworzy przestrzeń, w której rozmowy są żywe, pomysły mają odwagę się pojawiać, a różnice nie są zagrożeniem, ale paliwem rozwoju.

REKRUTACJA JAKO INWESTYCJA W PRZYSZŁOŚĆ

Odwaga w zatrudnianiu lepszych od siebie zmienia kulturę organizacji. Zespoły zaczynają ufać liderowi – widzą, że nie boi się mocnych osobowości, docenia kompetencje i potrafi zaprosić do stołu ludzi z innym spojrzeniem. To buduje wzór, który rozprzestrzenia się dalej. Zespoły same zaczynają szukać ludzi, którzy je wzmocnią. Przestają bać się współpracy z kimś, kto wie więcej i przestają mierzyć wartość przez porównania. Zaczynają myśleć o wspólnym wyniku.

W polskich firmach wciąż żywy jest lęk przed utratą pozycji. Menedżerowie obawiają się, że ktoś młodszy lub bardziej innowacyjny wyprzedzi ich w karierze. Paradoksalnie to unikanie silnych talentów przyspiesza zawodowy koniec. Jeżeli lider przez lata otacza się wyłącznie pracownikami przewidywalnymi i słabszymi kompetencyjnie, to w pewnym momencie przestaje sam się rozwijać. Traci kontakt z nowymi kierunkami, przestrzeń do uczenia się i to, co w przywództwie najbardziej potrzebne – dynamikę. A bez niej nie ma autorytetu. Widzę, jak wielu liderów doświadcza nagle olśnienia, gdy zatrudniają kogoś, kto przewyższa ich w pewnej dziedzinie. Po kilku tygodniach zaczynają dostrzegać nową jakość pracy: zespół działa szybciej, projekty stają się bardziej dojrzałe, decyzje pewniejsze. Sam lider zyskuje przestrzeń. Może w końcu skoncentrować się na przyszłości, a nie na bieżącym gaszeniu pożarów, może znów zacząć planować i wreszcie... oddychać.

KULTURA OTWARTOŚCI ZAMIAST LĘKU PRZED UTRATĄ POZYCJI

Najbardziej dojrzałe organizacje wiedzą, że zatrudnianie lepszych od siebie nie jest jednorazowym aktem odwagi. To nawyk, sposób myślenia o rozwoju i kompetencja, którą warto ćwiczyć. Wymaga uważności w rekrutacji, umiejętności prowadzenia rozmów, otwartości na konstruktywny konflikt i chęci przyjmowania odmiennej perspektywy. Wymaga gotowości, by przyznać przed sobą, że nie wiemy wszystkiego. Paradoksalnie właśnie ta świadomość czyni nas silniejszymi.

Liderzy, którzy odważnie sięgają po ludzi z większym doświadczeniem lub wiedzą ekspercką, stają się bardziej wiarygodni. Ich zespoły wiedzą, że priorytetem jest sukces organizacji – nie ego, nie wewnętrzna rywalizacja, nie potrzeba kontroli. W takich zespołach łatwiej jest mówić o błędach, uczyć się od siebie i budować atmosferę wzajemnego szacunku. Zespoły rosną tam, gdzie lider pozwala rosnąć innym. Odwaga w zatrudnianiu lepszych od siebie jest również formą inwestycji w przyszłość lidera. Pracując z osobami, które reprezentują wysoki poziom merytoryczny, sami rozwijamy swoje kompetencje, uczymy się nowych sposobów działania, zaczynamy inaczej patrzeć na procesy i poszerzamy granice własnych możliwości. Każdy silny talent w zespole jest jak impuls, który popycha nas do kolejnego kroku.

ODWAGA TO NAWYK, NIE JEDNORAZOWY AKT

Podczas pracy z liderami często zadaję im jedno pytanie: „Czy w twoim zespole jest ktoś w czymś lepszy od ciebie?". Jeśli odpowiedź brzmi „nie", nie jest to powód do dumy, lecz sygnał alarmowy. Żaden lider nie powinien być najmocniejszą osobą we wszystkich obszarach – to nienaturalne i niebezpieczne. Firma, która chce rosnąć, nie może opierać

eprasa.pl 95d41fbed6

się na jednym człowieku. Potrzebuje ekosystemu kompetencji, odważnych decyzji rekrutacyjnych i ludzi, którzy nie boją się mieć obok siebie kogoś wybitnego. Dojrzałe przywództwo zaczyna się od uczciwości wobec siebie. Jeśli chcemy rozwijać firmy, musimy rozwijać ludzi. Jeśli chcemy rozwijać ludzi, musimy zapraszać do współpracy tych, którzy pokazują nam nowy poziom.

Odwaga w zatrudnianiu lepszych od siebie jest jedną z najpiękniejszych form przywództwa. To decyzja, że stawiamy na przyszłość, a nie na własne obawy. To gotowość, by przestać udawać, że wiemy wszystko. To otwarcie drzwi dla tych, którzy pomogą nam dojść tam, dokąd sami byśmy nie dotarli. W świecie, w którym tempo zmian przyspiesza jak nigdy wcześniej, tylko ci liderzy, którzy potrafią zaprosić do siebie ludzi odważnych, kompetentnych i ambitnych będą budować organizacje naprawdę odporne. Odwaga w zatrudnianiu lepszych od siebie nie jest zagrożeniem – jest jednym z najważniejszych fundamentów współczesnego przywództwa. Gdy przestajemy się bać czyjejś wielkości, zaczynamy tworzyć przestrzeń, w której wielkość staje się możliwa dla całego zespołu.

ROLA DZIAŁU HR W BUDOWANIU ODWAGI W REKRUTACJI

Warto powiedzieć wprost, że odwaga w zatrudnianiu lepszych od siebie nie jest wyłącznie cechą charakteru lidera. To kompetencja, którą organizacja może wzmacniać albo skutecznie osłabiać. Kluczową w tym rolę odgrywa dział HR, który coraz częściej staje się nie tylko operatorem procesu rekrutacyjnego, lecz także partnerem w rozmowie o lękach, ambicjach i odpowiedzialności menedżerów. Dział HR, który zna realia zespołu i styl zarządzania lidera, ma możliwość towarzyszenia mu, jeszcze zanim pojawi się pierwszy kandydat. To moment na uczciwą rozmowę o gotowości na silny talent – o tym, co się zmieni, gdy w zespole pojawi się ktoś z większym doświadczeniem, inną perspektywą lub szerszą wiedzą. Nazwanie obaw nie osłabia lidera. Przeciwnie – pozwala mu wejść w proces rekrutacyjny świadomie, bez ukrytych napięć, które później wracają w codziennej współpracy.

Równie istotny jest sam proces rekrutacyjny, który może tę odwagę wspierać lub blokować. Gdy profil kandydata powstaje wyłącznie na podstawie tego, co organizacja zna dziś, skazuje się na powielanie schematów. Rekrutacja staje się bezpieczna, ale przestaje być rozwojowa. Dopiero spojrzenie w przyszłość, wspólna rozmowa HR-owca i menedżera o kierunku, w jakim zmierza firma, pozwala zaprosić do organizacji osoby, które realnie podniosą poziom zespołu. Aktywne włączanie menedżerów w rozmowy rekrutacyjne ma sens tylko wtedy, gdy są oni gotowi spotkać się z kompetencją, a nie szukać potwierdzenia własnej pozycji.

WSPARCIE I KONTRAKT PSYCHOLOGICZNY

Zatrudnienie silniejszego talentu nie kończy odpowiedzialności organizacji. Wręcz przeciwnie – to moment, w którym wsparcie lidera staje się szczególnie ważne. Jasno określone role, zakresy decyzyjności oraz oczekiwania chronią obie strony przed frustracją i nieporozumieniami. Równie istotny jest niewypowiedziany, ale wyraźnie odczuwalny kontrakt psychologiczny. Nowa osoba musi wiedzieć, że jej kompetencje są naprawdę mile widziane. Lider z kolei powinien czuć, że nie traci swojej roli, lecz zyskuje partnera do budowania przyszłości.

Nie sposób pominąć wpływu kultury organizacyjnej. Tam, gdzie premiuje się kontrolę, nieomylność i hierarchię, odwaga szybko zamienia się w ryzyko osobiste. Tam natomiast, gdzie docenia się dialog, uczenie się i odpowiedzialność, talenty stają się naturalnym elementem wzrostu. Kultura organizacyjna wysyła wówczas jasny sygnał – albo talent jest zaproszeniem do rozwoju, albo zagrożeniem, które lepiej trzymać na dystans.

Najczęstsze błędy nie wynikają ze złej woli, lecz z braku przygotowania. Zatrudnienie osoby o wyższych kompetencjach bez wsparcia lidera, bez rozmowy o zmianie ról i bez jasnych zasad współpracy niemal zawsze prowadzi do napięć. Innym błędem jest deklaratywna otwartość na silne osobowości przy jednoczesnym karaniu za samodzielność i inicjatywę. Organizacje, które nie są spójne w swoich komunikatach, szybko tracą zarówno talenty, jak i zaufanie.

Odwaga w zatrudnianiu lepszych od siebie nie jest jednorazową decyzją rekrutacyjną. To proces, który wymaga dojrzałego działu HR, świadomych liderów i kultury organizacyjnej, która nie boi się różnicy. Dopiero wtedy ta idea przestaje być inspirującym hasłem, a staje się realną praktyką, z której korzysta cała organizacja. ● ©

eprasa.pl 95d41fbed6

Na granicy wytrzymałości

Rola działu HR jako strażnika energii organizacji

W warunkach ciągłych zmian energia psychiczna pracowników staje się jednym z istotnych, choć niewidzialnych zasobów organizacji. Za jej podtrzymywanie odpowiedzialne są zazwyczaj działy HR. Rola ta, mimo że strategiczna, wiąże się z wysokim i często niedoszacowanym kosztem emocjonalnym, który bez systemowego wsparcia prowadzi do szybkiego wypalenia osób wspierających innych.



Jest poniedziałek, godzina 8:15., HR Business Partnerka z ośmioletnim doświadczeniem w firmie produkcyjnej wchodzi na swoje pierwsze spotkanie tego dnia. Jeszcze zanim zdąży usiąść, słyszy: „Mamy kolejny konflikt. Zespół jest na granicy wytrzymałości. Ludzie są sfrustrowani, wypaleni. Co jako HRBP możesz z tym zrobić?". W kolejnych godzinach rozmawia z menedżerem po nieudanej reorganizacji zespołu. Następnie odbiera telefon od liderki, która płacze po trudnej rozmowie z pracownikiem. O 13:00 moderuje spotkanie w związku z konfliktem wartości w zespole, a chwilę później odpowiada na maila dotyczącego pilnej zmiany procesu. O 17:30 zamyka laptopa, czuje się zmęczona, z bólem głowy i pleców, z poczuciem, że była dziś dla wszystkich, ale nie dla siebie... Na to nie wystarczyło jej już czasu.

ENERGIA ORGANIZACJI JAKO NIEWIDZIALNY ZASÓB STRATEGICZNY

Od czasu pandemii COVID-19 tempo życia zawodowego i prywatnego gwałtownie przyspieszyło. Tęsknota za momentem, w którym wszystko w końcu zwolni, coraz częściej okazuje się jedynie nostalgicznym wspomnieniem. Transformacje technologiczne, presja wyników, niepewność geopolityczna, zmiany modeli pracy oraz kolejne kryzysy sprawiają, że organizacje funkcjonują dziś w stanie ciągłej mobilizacji i permanentnego stresu.

W takim trybie działania łatwo przeoczyć to, co nie jest widoczne na pierwszy rzut oka, a co w rzeczywistości decyduje o zdolności organizacji do przetrwania i rozwoju. Tym krytycznym zasobem

eprasa.pl 95141fbed6



Agnieszka Radojewska

Koordynator HR w rebuy

eprasa.pl 95d41fbed6

staje się dziś energia psychiczna organizacji, rozumiana jako zdolność pracowników do utrzymywania zaangażowania, poczucia sensu pracy i sprawczości mimo przeciążenia oraz niepewności. Coraz częściej pytanie: jak osiągać wyniki?, zastępuje pytanie: jak utrzymać zdolność ludzi do działania w długim okresie?

DZIAŁ HR NA PIERWSZEJ LINII

W centrum tej dynamiki znajdują się działy HR. Odpowiadają one nie tylko za projektowanie i wdrażanie procesów oraz polityk personalnych, lecz coraz częściej również za pełnienie funkcji strażnika energii organizacyjnej i bezpieczeństwa psychicznego. To właśnie do działu HR coraz częściej trafiają sprawy, z którymi ani menedżerowie, ani pracownicy nie wiedzą, gdzie indziej się zwrócić. Konflikty, kryzysy, przeciążenie, wątpliwości etyczne czy trudne decyzje personalne to tylko kilka z możliwych przykładów. Doświadczenie pandemii COVID-19 wyraźnie uwypukliło tę rolę. To HR-owcy jako pierwsi odbierali pytania i niepokoje pracowników, zarządzali zmianą, w której sami jednocześnie uczestniczyli, projektowali i wdrażali nowe modele pracy, a także przeprowadzali ludzi przez niepewność, lęk i dezorganizację codziennego funkcjonowania. W kolejnych latach zakres tej odpowiedzialności nie zmalał, wręcz przeciwnie, poszerzył się o wspieranie liderów w kryzysach psychologicznych zespołów, towarzyszenie pracownikom w trudnych sytuacjach osobistych oraz łagodzenie napięć wynikających z narastającej presji biznesowej.

Działy HR działają dziś na pierwszej linii budowania odporności organizacyjnej – to od nich oczekuje się stabilności, empatii, wyznaczania kierunku i konkretnych odpowiedzi. Wspierają zarządy, menedżerów i liderów, dbając o to, by ci, którzy na co dzień wspierają innych, sami nie pozostawali bez wsparcia. Jednak to właśnie HR-owcy najczęściej robią to kosztem własnych zasobów energetycznych, działając w trybie ciągłej gotowości i odpowiedzialności za emocjonalny ciężar organizacji.

Role wspierające absorbują napięcia, emocje i niepewność całej firmy, często nie mając dostępu do adekwatnych mechanizmów regeneracji. Ten mechanizm coraz częściej potwierdzają zarówno badania rynkowe, jak i informacje zwrotne płynące bezpośrednio od zespołów HR.

ROSNĄCA PRESJA WOBEC OSÓB WSPIERAJĄCYCH

Skala obciążenia w rolach wspierających osiągnęła dziś poziom bezprecedensowy. Z raportu McKinsey Trends 2024 wynika, że w środowiskach o wysokiej intensywności zmian to właśnie osoby pełniące funkcje pomocowe wypalają się najszybciej. Dane rynkowe to również potwierdzają:

- 98 proc. specjalistów HR deklaruje, że w ciągu ostatnich sześciu miesięcy doświadczyło symptomów wypalenia zawodowego (raport Workvivo & Gartner – HR Executive, 2024);
- Co trzeci lider HR wskazuje na wyczerpanie psychiczne i fizyczne (raport Perceptyx – The State of Employee Listening, 2025);
- Zaangażowanie menedżerów globalnie spadło o 27 proc. (raport Gallupa – State of the Global Workplace, 2025);
- 77 proc. menedżerów uważa, że ich rola nigdy wcześniej nie była tak trudna jak obecnie (raport Modern Health, 2025).

Za tymi liczbami stoją bardzo konkretne zjawiska, obserwowane dziś w większości organizacji. Ro-



eprasa.pl 95d41bed6

snące oczekiwania dotyczące empatii i wsparcia emocjonalnego ze strony pracowników, szczególnie widoczne są wśród młodszych pokoleń. Powodują je permanentne zmiany i przeciążenie informacyjne, kultura *always on*, nasilające się konflikty wartości oraz polaryzacja społeczeństwa. Do tego dochodzą braki kadrowe, które w praktyce oznaczają chroniczny nadmiar zadań i odpowiedzialności.

Praca w dziale HR bywa przywilejem, ponieważ daje możliwość realnego oddziaływania na organizację. Jednocześnie wiąże się z wysokim i często niedoszacowanym kosztem emocjonalnym, który bez systemowego wsparcia prowadzi do szybkiego wyczerpania osób pełniących funkcje wspierające. Patrząc na wpływ tych osób na organizację, ich wypalenie – wynikające z dużego zaangażowania w procesy personalne oraz współpracy z kadrą zarządzającą i pracownikami – ma istotne konsekwencje dla całej firmy.

UKRYTE MECHANIZMY PRZECIĄŻENIA EMOCJONALNEGO

Role HR-owe oraz przywódcze łączą w sobie kilka szczególnie obciążających i często niedostrzeganych elementów. Po pierwsze, jest to niski poziom wsparcia społecznego, ponieważ osoby, które zawodowo wspierają innych, rzadko same mają bezpieczną przestrzeń na wyrażenie wątpliwości, bezradności czy własnych emocji. Oczekuje się od nich stabilności, opanowania i gotowości do wytrzymania trudnych sytuacji, niezależnie od ich osobistego stanu psychicznego.

Po drugie, pojawia się zjawisko destrukcyjnego pomagania, czyli nadmiernej potrzeby bycia użytecznym dla innych, przyjmowanie roli ratownika oraz trudność w stawianiu granic. W dłuższym czasie prowadzi to do przejmowania odpowiedzialności oraz do systematycznego przeciążenia emocjonalnego.

Po trzecie, znaczącym, a często pomijanym czynnikiem jest praca emocjonalna, która jest niewidoczna w KPI, a jednocześnie niezwykle kosztowna energetycznie. Obejmuje ona absorbowanie emocji innych, mediowanie konfliktów, bycie tzw. kontenerem na lęk, frustrację i niepewność organizacji. Do tego dochodzi niski poziom autonomii przy wysokim obciążeniu oraz utrwalone, ograniczające przekonania, które są powszechnie znane i oczekiwane, np. HR-owiec nie okazuje emocji, musi dać radę, nie może okazać słabości.

Objawy przeciążenia mają charakter wielowymiarowy i narastają stopniowo. Obejmują m.in. zaniedbywanie własnych potrzeb, trudności z regeneracją mimo odpoczynku, spadek jakości decyzji, drażliwość, unikanie kontaktów społecznych oraz klasyczne symptomy wypalenia zawodowego. W skrajnych przypadkach pojawia się trauma zastępcza lub zranienie moralne, czyli taka sytuacja, w której działania organizacji pozostają w sprzeczności z osobistymi wartościami osób pracujących w dziale HR.

KOSZT ENERGETYCZNY PERMANENTNEJ ZMIANY

Każda zmiana organizacyjna zużywa zasoby poznawcze i emocjonalne osób, które są w nią zaangażowane – przede wszystkim uwagę, odporność psychiczną oraz zdolność regulacji emocji. Gdy zmiana przestaje być epizodem, a staje się stałym elementem rzeczywistości organizacyjnej, pracownicy wchodzą w stan chronicznego napięcia.

> *W środowisku ciągłej zmiany organizacje często funkcjonują tak, jakby pracowały w trybie nieprzerwanego sprintu. Brak przestrzeni na odpoczynek, refleksję i integrację doświadczeń prowadzi do szybkiego zużycia zasobów psychicznych, spadku zdolności adaptacyjnych oraz narastającego zmęczenia systemowego..*

eprasa.pl 95d41fbed6

4 filary odporności psychicznej

- **Kontrola *(control)*** – poczucie wpływu i sprawczości, zdolność zarządzania emocjami oraz stresem, przekonanie, że nawet w ograniczonych warunkach można podejmować świadome decyzje.
- **Zaangażowanie *(commitment)*** – konsekwencja w realizacji celów, wytrwałość i odpowiedzialność za doprowadzanie spraw do końca, nawet w obliczu trudności i zmiennych okoliczności.
- **Wyzwania *(challenge)*** – umiejętność postrzegania zmian i przeszkód jako okazji do rozwoju i uczenia się, a nie wyłącznie jako zagrożeń czy strat.
- **Pewność siebie *(confidence)*** – wiara we własne kompetencje, asertywność oraz gotowość do działania i podejmowania decyzji pod presją.



Skutki tego stanu są przewidywalne i dobrze znane, ponieważ szybko stają się widoczne w twardych wskaźnikach organizacyjnych, w realizacji KPI, czasie wykonania zadań, liczbie błędów jakościowych, wynikach badań satysfakcji i ankiet zaangażowania. Towarzyszą im spadek zaangażowania, narastający cynizm, symptomy wypalenia zawodowego oraz rosnąca rotacja kluczowych talentów.

STRATEGIE PODTRZYMYWANIA ZAANGAŻOWANIA I ENERGII

W warunkach permanentnej zmiany kluczowym zadaniem działu HR przestaje być jedynie reagowanie na skutki przeciążenia. Coraz ważniejsze staje się projektowanie środowiska pracy, które umożliwia długofalowe utrzymanie energii, zaangażowania i zdolności adaptacyjnej, szczególnie wśród osób odgrywających role wspierające i zarządzające zespołami.

Odporność psychiczna nie oznacza wytrzymywania więcej ani ignorowania własnych granic. Jest to zdolność do adaptacji, regulacji emocjonalnej oraz uczenia się w warunkach presji i niepewności. Jednym z najbardziej użytecznych i sprawdzonych ujęć tej kompetencji jest model 4C, opisujący cztery filary odporności psychicznej.

Badania pokazują, że odporność psychiczna rozprzestrzenia się w zespołach poprzez wzorce zachowań, które tworzą przełożeni zespołów oraz osoby pełniące funkcje wspierające. To właśnie ich postawy, decyzje i sposób działania mają realny wpływ na kondycję całego systemu organizacyjnego. Co istotne, wysoka odporność psychiczna często idzie w parze z wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej oraz wrażliwością na potrzeby innych.

ZARZĄDZANIE OBCIĄŻENIEM EMOCJONALNYM

Role pomocowe – zarówno dział HR, jak i kadra zarządzająca – generują wysoki, często niewidoczny koszt emocjonalny. Dojrzałe organizacje uznają, że praca emocjonalna jest realną pracą wymagającą zasobów, czasu i regeneracji, a nie jedynie miękkim dodatkiem do zadań specjalnych i operacyjnych. W praktyce oznacza to m.in.:

- wprowadzanie superwizji, mentoringu lub regularnych przestrzeni na retrospekcję, refleksję dla ról wspierających;
- jasne definiowanie granic odpowiedzialności, co jest, a co nie jest rolą osób wspierających;
- rotowanie zadań o wysokim ładunku emocjonalnym, aby ograniczać chroniczne przeciążenie tych samych osób.

KULTURA REGENERACJI

Regeneracja nie jest benefitem ani przywilejem, jest warunkiem długofalowej efektywności organizacyjnej. Najlepsi sportowcy wiedzą, że to nie sam trening decyduje o wyniku, lecz świadome zarządzanie cyklem wysiłku i odpoczynku. W ich planach treningowych regeneracja jest zaplanowana z taką samą precyzją jak obciążenie, ponieważ to właśnie

eprasa.pl 95d41fbed6

w fazie odpoczynku następuje odbudowa zasobów i realny wzrost formy.

Tymczasem w środowisku ciągłej zmiany organizacje często funkcjonują tak, jakby pracowały w trybie nieprzerwanego sprintu. Brak przestrzeni na odpoczynek, refleksję i integrację doświadczeń prowadzi do szybkiego zużycia zasobów psychicznych, spadku zdolności adaptacyjnych oraz narastającego zmęczenia systemowego. Bez regeneracji nawet najbardziej zaangażowani i kompetentni pracownicy, podobnie jak sportowcy, nie są w stanie utrzymać wysokiej formy w długim okresie.

JAK DZIAŁ HR MOŻE INICJOWAĆ KULTURĘ REGENERACJI?

Przede wszystkim poprzez świadome projektowanie rytmu pracy całej organizacji, a nie ograniczanie się do wdrażania pojedynczych rozwiązań wellbeingowych, które rzadko przynoszą trwałe i mierzalne efekty. W praktyce oznacza to budowanie rytuałów domykania projektów oraz procesów zmian – tak aby zespoły miały realną przestrzeń na refleksję, integrację doświadczeń i faktyczne zamknięcie danego etapu, zamiast funkcjonowania w niekończącym się trybie uruchamiania kolejnych inicjatyw.

Równie istotne jest zapewnianie autentycznego, a nie jedynie deklaratywnego przyzwolenia na pauzę po szczególnie intensywnych okresach pracy. Uzupełnieniem tych działań powinno być projektowanie modeli pracy, które uwzględniają naturalną cykliczność energii i obciążenia, zamiast promowania stałej dostępności i nieustannej gotowości – podejścia, które w dłuższym czasie prowadzi do wyczerpania zasobów psychicznych pracowników. Na poziomie codziennych praktyk oznacza to m.in. świadome planowanie firmowych kalendarzy, ograniczanie liczby spotkań w okresach intensywnych zmian, promowanie mikroregeneracji oraz dbanie o własne granice.

WZMACNIANIE POCZUCIA SENSU I SPRAWCZOŚCI

W warunkach chaosu i niepewności pracownicy tracą energię przede wszystkim wtedy, gdy nie widzą sensu swojej pracy ani realnego wpływu na otaczającą ich rzeczywistość. Dział HR, działając jako partner biznesowy, może odegrać kluczową rolę w przeciwdziałaniu temu zjawisku, wspierając na poziomie systemowym kadrę zarządzającą w przekładaniu strategii oraz decyzji biznesowych na zrozumiały sens codziennej pracy zespołów. Istotne jest także włączanie zespołów HR i menedżerów we współtworzenie rozwiązań, zamiast ograniczania ich roli do wdrażania odgórnych decyzji, a także konsekwentne dbanie o spójność między deklarowanymi wartościami a realnymi wyborami biznesowymi.

Poczucie sensu i wpływu pozostają jednymi z najsilniejszych, odnawialnych źródeł energii organizacyjnej. To one pozwalają ludziom angażować się nawet w trudnych warunkach – pod warunkiem, że rozumieją, po co i na co wykorzystują swoje zasoby.

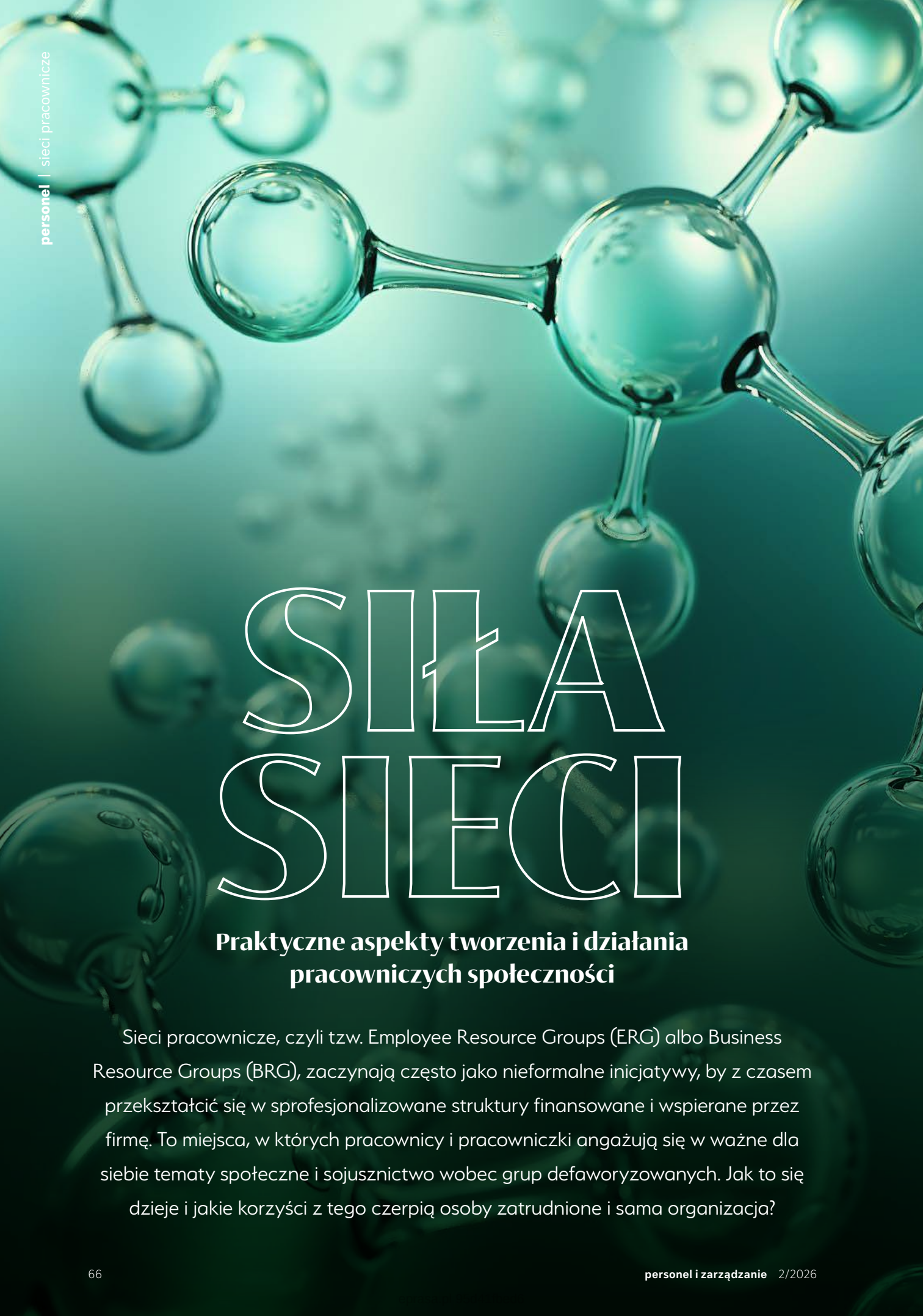
WSPARCIE DLA DZIAŁU HR

Jeśli dział HR ma odgrywać rolę rzeczywistego partnera biznesowego w warunkach permanentnej transformacji, niezbędna jest zmiana perspektywy na poziomie strategicznym. Oznacza to odejście od myślenia reaktywnego na rzecz świadomego zarządzania zdolnością organizacji do długofalowego funkcjonowania pod presją. Dział HR jako strażnik energii organizacji to rola strategiczna, która wprost decyduje o zdolności firmy do adaptacji, przetrwania i rozwoju w świecie, w którym zmiana przestała być wyjątkiem, a stała się trwałym elementem codziennego funkcjonowania.

W tym kontekście warto postawić kilka kluczowych pytań:
1. W jaki sposób zarządzamy energią psychiczną organizacji i kto realnie ponosi odpowiedzialność za jej ochronę oraz odnawianie?
2. Czy kadra zarządzająca oraz zespoły HR dysponują systemowym wsparciem, czy też oczekujemy od nich indywidualnej odporności w warunkach rosnącego obciążenia?
3. Jakie sygnały wysyłamy jako organizacja? Czy regeneracja i dbanie o kondycję psychiczną są traktowane jako słabość, czy jako dojrzała kompetencja przywódcza?
4. W jaki sposób dział HR może współtworzyć odporność organizacyjną, zamiast ograniczać swoją rolę do reagowania na skutki kolejnych kryzysów?

Odpowiedzi na te pytania wyznaczają dziś nie tylko kierunek rozwoju funkcji HR, lecz także realną zdolność organizacji do utrzymania energii, zaangażowania i sprawczości ludzi w dłuższym czasie. ● ©

eprasa.pl 95d41fbed6



SIŁA SIECI

Praktyczne aspekty tworzenia i działania pracowniczych społeczności

Sieci pracownicze, czyli tzw. Employee Resource Groups (ERG) albo Business Resource Groups (BRG), zaczynają często jako nieformalne inicjatywy, by z czasem przekształcić się w sprofesjonalizowane struktury finansowane i wspierane przez firmę. To miejsca, w których pracownicy i pracowniczki angażują się w ważne dla siebie tematy społeczne i sojusznictwo wobec grup defaworyzowanych. Jak to się dzieje i jakie korzyści z tego czerpią osoby zatrudnione i sama organizacja?

Sieciowanie to proces, w którym osoby zatrudnione samoczynnie i wolontaryjnie podejmują działania na rzecz wzmacniania i rozwoju miejsca pracy, by było przyjazne i włączające dla osób z grup narażonych na wykluczenie lub dyskryminację. Pracodawca z kolei umożliwia im takie działania, przeznaczając na nie budżet i wspierając w wypracowaniu i osadzeniu sieci w praktyce funkcjonowania firmy. Osoby pracujące najczęściej sieciują się wokół takich tematów i potrzeb, które wynikają z płci, wieku, niepełnosprawności, neuroróżnorodności, pochodzenia kulturowego, orientacji seksualnej albo wyzwań, których osoby zatrudnione doświadczają na styku funkcjonowania praca-życie prywatne, np. bycie rodzicami, zdrowie lub dobrostan psychiczny. Nie ma jednak zamkniętej listy takich zagadnień ani tematów, a idea przewodnia dla budowania sieci najczęściej wynika z potrzeb konkretnych osób w konkretnej organizacji.

PO CO FIRMIE SIECI PRACOWNICZE?

Sieci pracownicze funkcjonują już w 90 proc. firm z listy Fortune 500. Dobrze działające ERG, które są włączone w procesy organizacyjne i osadzone w strategii DEIB (zarządzanie różnorodnością, równe szanse, kultura włączenia i przynależności), mogą być ważnym zasobem i elementem rozwoju organizacji i wprowadzania podejścia dotyczącego budowania kultury włączenia na poziom systemowy. Jednocześnie stanowią efektywne narzędzie wzmacniania bezpieczeństwa i rezyliencji psychologicznej, a także redukcji niepożądanych zjawisk, takich jak prezenteizm, absentyzm czy *quiet quitting*.

Różne działy firmy (np. szkoleń i rozwoju, kultury organizacyjnej, HR, rekrutacji czy *compliance*) mogą korzystać z tego zasobu na wiele sposobów, włączając sieci w realizowane przez siebie działania albo powierzając im wykonywanie różnych funkcji wspierających ich aktywność. Odwrócony



Dominika Sadowska

Założycielka Divercity+, prawniczka, mediatorka, konsultantka biznesowa w zakresie tworzenia i wdrażania systemów i procedur antydyskryminacyjnych i antymobbingowych

Wykorzystane w tekście przykłady działań sieci pracowniczych i praktyki firmowe wzmacniające ich funkcjonowanie pochodzą z publikacji: „Nieobojętność. O zasadach dobrego sojusznictwa w biznesie". Jest to opublikowany zbiór wniosków i inspiracji na temat ERG, który powstał w ramach wolontaryjnego projektu wieloautorskiego koordynowanego przez Divercity+ przy udziale osób zaangażowanych w tematykę sieci pracowniczych, takich organizacji, jak Bank BNP Paribas, Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów, TVN Warner Bros. Discovery, Polpharma, Ergo Hestia, State Street, Grupa LUX Med, LRQA oraz osób eksperckich. Poradnik można pobrać ze strony: https://sojusznictwo.pl/

mentoring, czyli wykorzystanie eksperckiej wiedzy i rozeznania w potrzebach osób tworzących sieć lub korzystających z jej wsparcia, pozwala nie tylko zwiększać skuteczność działań firmy z zakresu DEIB, lecz także ograniczać ryzyko dyskryminacji (głównie pośredniej) oraz innych zachowań niepożądanych w organizacji. Można zaryzykować twierdzenie, że formy sojusznictwa mogą być ważnym elementem nie tylko wzmacniania kultury inkluzywności, lecz także przeciwdziałania dyskryminacji w środowisku pracy.

GOTOWOŚĆ ORGANIZACJI DO TWORZENIA SIECI PRACOWNICZYCH

Firmy wypracowały różne praktyki i modele budowania, integrowania i rozwijania sieci pracowniczych w strukturze organizacji. Przed ich tworzeniem warto ocenić poziom gotowości firmy do wdrażania DEIB oraz pozyskać dane dotyczące różnorodności zatrudnionych osób i ich codziennych wyzwań w pracy. Pomocne są tu dane wielowymiarowe – zarówno te z działu personalnego i kadr, jak i informacje z *exit interviews*, platform typu GoWork czy zgłoszenia negatywnych, niepożądanych lub nieetycznych zachowań, gromadzone przez komisje antydyskryminacyjne, osoby zaufania, rzecznika etyki lub P&C.

Praca na konkretnych danych pozwoli zbudować rzetelne uzasadnienie społeczne dla uruchomienia sieci pracowniczej i powiązać je ze strategią firmy. Sieć nie służy jedynie urzeczywistnianiu idei sprawiedliwości społecznej, lecz także zabezpiecza bardzo konkretny wymiar ekonomiczny wspierający realizację strategii biznesowej organizacji. Dzieje się tak, ponieważ sieć często realizuje działania, które organizacja musiałaby zakupić na rynku, posiada kompetencje, które trzeba by było pozyskać z zewnątrz, oraz wskazuje rozwiązania ograniczające dyskryminację, wykluczenie, wypalenie zawodowe i prezenteizm*. Te działania przekładają się na wymierne wartości ekonomiczne, dlatego decyzje o uruchomieniu i finansowaniu form sojusznictwa warto podejmować z szerszej perspektywy finansowej. Dla pracodawcy sieć to element ograniczania ryzyka, oszczędności, profesjonalizacji usług i rozwoju wewnętrznego organizacji, a także wzmacniania jej zasobów.

TWORZENIE SIECI PRACOWNICZYCH

Zakładanie sieci pracowniczych najczęściej przebiega jako proces oddolny, zainicjowany przez osobę lub grupę. Bywa, że inicjuje go pracodawca, który potrzebuje zrealizować globalne KPI dotyczące strategii DEIB jasno przewidujące uruchomienie sieci. Jednak warto pamiętać, że sieć powstaje wtedy, gdy sieciuje osoby pracujące. Rola pracodawcy polega przede wszystkim na umożliwieniu, zachęceniu i wsparciu takiego działania. Może to obejmować zaprojektowanie formalnej ścieżki uruchomienia sieci, poinformowanie osób pracujących o tym, kto, na jakich zasadach, w jakim trybie i w jaki sposób może założyć sieć, z jakich form wsparcia mogą skorzystać oraz kto w organizacji udzieli konkretnych informacji.

W organizacjach o strukturze międzynarodowej sieci funkcjonujące w różnych państwach mogą stanowić inspirację i wskazówkę, jak uruchomić ERG

eprasa.pl 95d41fbed6

tam, gdzie dotychczas ich nie było. Wymiana wiedzy, praktyk i rozwiązań może być ważnym krokiem do systemowego podejścia do sieci. Przetarcie szlaku przez jedną sieć znacząco ułatwia powstanie kolejnych, dlatego wsparcie komunikacyjne ze strony pracodawcy jest istotne, aby informacja o działalności ERG mogła dotrzeć do szerokiego kręgu osób pracujących.

Już na etapie budowania sieci warto uwzględnić intersekcjonalność i współpracę w tworzonych sieciach. Intersekcjonalność zakłada, że formy sojusznictwa w jednej organizacji zamiast konkurować ze sobą coraz częściej współpracują – wspólnie realizują działania, co pozwala poszerzyć perspektywę i zredukować koszty, a także wzajemnie angażują swoje zasoby. Znane są także przykłady sieci z różnych organizacji biznesowych, które łączą się międzysektorowo, by zwiększyć zasięg i rozmiar realizowanych inicjatyw, zainteresowanie nimi oraz wpływ na generowanie długofalowej zmiany społecznej.

WYZWANIA CZY PRZESZKODY?

Powołanie do życia i pierwsze dwa lata funkcjonowania sieci pracowniczej mogą być fascynującą przygodą, ale to również czas pełen obietnic, oczekiwań i wyzwań. Wiele sieci mierzy się na co dzień z wyzwaniami wynikającymi z tego, że ich misja i wizja zderza się z realiami konkretnej organizacji biznesowej, dla której nadrzędnym celem jest zabezpieczenie wymiaru ekonomicznego działalności.

Struktura i finansowanie sieci pracowniczej – jak zdobyć wsparcie decydentów

Sieć od początku warto profesjonalizować, opracowując jej misję, wizję i cele, przygotowując *brief*, prezentację na temat celów i planowanych działań. Ważne jest uzasadnienie jej funkcjonowania z odwołaniem do strategii biznesowej organizacji i wskazaniem na korzyści nie tylko dotyczące klienta wewnętrznego i zewnętrznego, lecz także konkretne korzyści ekonomiczne. Bez środków finansowych sieć nie uzyska stabilności, a działania nie będą regularne, co może powodować postrzeganie ich w kategorii DEIB *washingu*. Autonomia finansowa ERG w postaci rocznego budżetu jest kluczowa dla zapewnienia efektywności działań i rozwoju sieci.

Rola osoby zarządzającej, czyli jak efektywnie kierować siecią pracowniczą

W niektórych firmach jest na takie działania przewidziany odrębny etat, niektóre mają stanowisko osoby koordynującej synergiczne i spójne działanie różnych sieci pracowniczych w jednej organizacji. W większości przypadków jest to jednak dodatkowe, wolontaryjne zajęcie realizowane na rzecz firmy. Takie podejście generuje koszt alternatywny dla osób zarządzających siecią – czas poświęcony na działania sieci nie jest inwestowany w rozwój kariery, awans czy premie, lecz w korzyści, które z działania ERG odnosi firma.

Warto przy tym podkreślić, że większość osób zarządzających sieciami to kobiety, a wolontaryjne zarządzanie wpisuje się w szerszy kontekst korzystania z efektów nieodpłatnej pracy kobiet.

> *Sieć od początku warto profesjonalizować, opracowując jej misję, wizję i cele, przygotowując brief, prezentację na temat celów i planowanych działań. Ważne jest uzasadnienie jej funkcjonowania z odwołaniem do strategii biznesowej organizacji i wskazaniem na korzyści nie tylko dotyczące klienta wewnętrznego i zewnętrznego, lecz także konkretne korzyści ekonomiczne.*

eprasa.pl 95d41fbed6

Jak pogodzić działanie w sieci i codzienne zadania?

Różne organizacje wypracowały różne praktyki zapewnienia kontynuacji i rytmiczności działania sieci nawet w sytuacji, kiedy specyfika realizacji codziennych zadań osoby zarządzającej lub osób członkowskich powoduje, że nie mogą się równomiernie angażować w działalność ERG przez cały rok. Dobrą praktyką jest dublowanie roli – każde działanie ma przypisane dwie osoby koordynujące, zarządzające projektem oraz rotacyjne zaangażowanie polegające na tym, by po zakończonym działaniu, wymagającym np. dużego obciążenia, przyjąć na siebie kolejne działanie wiążące się z mniejszym natężeniem pracy.

Jak poradzić sobie z wypaleniem aktywistycznym i brakiem sukcesji?

Wypaleniu aktywistycznemu przeciwdziała mądra i konsekwentnie realizowana integracja wewnątrz sieci. Do dobrych praktyk należą m.in. wspólne wyjścia, wolontariat pracowniczy, wspólne doskonalenie się poprzez szkolenia i wyjazdy oraz wypracowany system benefitów. Ważne jest także budowanie bezpieczeństwa psychologicznego i kompetencji rezyliencji, by móc w porę zareagować na pojawiające się symptomy przeciążenia. Niektóre firmy czas na działania wolontaryjne zabezpieczają automatycznie, rezerwując przestrzeń w kalendarzach pracowniczych, a aktywność w sieci włączają do celów rocznych i kryteriów promocji.

Wyzwania związane z funkcjonowaniem ERG można skutecznie ograniczać poprzez transparentną komunikację, edukację wewnątrz sieci i między nimi oraz korzystanie z doświadczeń i sprawdzonych rozwiązań. ● ©

Przypis:

* Światowa Organizacja Zdrowia szacuje, że sama depresja i zaburzenia lękowe odpowiadają za 12 mld utraconych dni pracy oraz około 1 bln dolarów strat produktywności rocznie. Zob. https://www.forbes.com/sites/julianhayesii/2025/09/30/the-trillion-dollar-productivity-drain-absenteeism-and-presenteeism/ oraz https://www.rp.pl/rynek-pracy/art42l6789l-kosztowny-spadek-zaangazowania-pracownikow-przyczyna-frustracja-menedzerow

Przykładowe działania

Zwiększenie skuteczności prewencji w zakresie dyskryminacji i innych zachowań niepożądanych, a także rozpoznawanie wyzwań dotyczących projektowania i wdrażania DEIB

Dzięki głębokiej znajomości sytuacji i codzienności osób tworzących sieci oraz tych, na rzecz których sieć działa, formy sojusznictwa przyczyniają się do właściwego rozpoznania praktyk funkcjonowania firmy, jej wewnętrznych uregulowań oraz procesów. Analizują również kryteria i rozwiązania, a także zachowania, które mogą prowadzić do nierównego traktowania, wykluczenia lub pośredniej dyskryminacji w organizacji. Dzięki dobrej znajomości potrzeb osób z grup defaworyzowanych lub narażonych na wykluczenie, a także osadzeniu w realiach konkretnej firmy, sieci mogą też proponować celowane i skuteczne rozwiązania mające na celu eliminację tych praktyk lub naruszeń.

PRZYKŁAD

Sieć, która działa na rzecz osób neuroatypowych, rozpoznała, że proces rekrutacyjny przyjęty w organizacji może stawiać takie osoby w gorszej sytuacji niż inne kandydatki i kandydatów. W niektórych przypadkach może być to postrzegane jako dyskryminacja, np. gdy standardowy zestaw kompetencji miękkich obejmuje poczucie humoru, uśmiech i umiejętność empatycznej komunikacji – wymagania, które mogą nie odzwierciedlać rzeczywistych predyspozycji do pracy. Dzięki zainicjowaniu i wypracowaniu alternatywnej ścieżki rekrutacyjnej organizacja może zyskać dostęp do szerszej puli talentów.

Mentoring odwrócony, czyli ekspercka ocena funkcjonowania organizacji

Włączając sieci do opracowywania lub opiniowania różnych procesów i narzędzi stosowanych w organizacji – takich jak badania satysfakcji pracowników, procesy komunikacyjne, relacje z otoczeniem, interesariuszami i interesariuszkami,

eprasa.pl 95d41fbed6

realizowane przez sieci pracownicze

łańcuch dostaw czy działania ESG – organizacja może uwzględniać potrzeby osób, na rzecz których działa sieć. Dzięki temu firma ma szansę stale się rozwijać i doskonalić swoje praktyki. Jednocześnie buduje poczucie sprawczości wśród pracowników, co jest jednym z filarów inkluzywności.

PRZYKŁAD

Sieć, która działa na rzecz osób z niepełnosprawnościami, wskazuje, że system rezerwacji transportu lub hoteli przyjęty w firmie albo formatka prezentacji firmowych nie uwzględniają potrzeb osób, które mają daltonizm, bo wykorzystują kolor, jako jedyny element różnicujący treści. Prosta zmiana wzmacnia dostępność codziennych działań podejmowanych w firmie.

Dostarczenie danych do projektowania i wdrażania polityk i strategii dotyczących praw człowieka, ESG, DEIB

Sieci wpięte w firmowe procesy mają potencjał do generowania zmiany i energii, wspierając projektowanie oraz zwiększanie skuteczności działań firmy w obszarach związanych z człowiekiem w organizacji dzięki dobrej znajomości jego potrzeb i istniejących deficytów. Dlatego są niezastąpione przy planowaniu i wdrażaniu inicjatyw podnoszących świadomość, rozwijających kompetencje i wiedzę pracowników oraz kształtujących kulturę organizacyjną wspierającą inkluzywność i poczucie przynależności.

PRZYKŁAD

Sieć działająca na rzecz rodziców angażuje się w opracowywanie lub aktualizację strategii DEIB. Dzięki dobrej znajomości potrzeb pracowników planujących rodzicielstwo oraz osób już będących rodzicami (np. wsparcie w opiece nad dziećmi w czasie wakacyjnym) może projektować adekwatne rozwiązania ze strony organizacji. Taka realna i oczekiwana pomoc zwiększa zaangażowanie oraz produktywność pracowników w trudnych dla nich okresach.

Wzmacnianie inkluzywności różnych rozwiązań i procesów realizowanych w organizacji

Chodzi przede wszystkim o te procesy i rozwiązania, które mogą być potencjalnie narażone na dyskryminację lub są szczególnie wrażliwe z punktu widzenia kultury inkluzywności. Należą do nich m.in. działania związane z cyklem życia i kariery pracowników, takie jak inkluzywna rekrutacja, onboarding, rozwój kompetencji, przyciąganie i rozwój talentów, równościowy system awansów, benefitów i świadczeń pracowniczych czy ocena roczna.

PRZYKŁAD

Sieć działająca na rzecz osób z niepełnosprawnościami wskazuje, że osoby pracujące stacjonarnie są częściej promowane niż te pracujące zdalnie lub hybrydowo – a taka formuła dotyczy większości osób z niepełnosprawnościami. Wdrożony DEIB dashboard pozwala nie tylko minimalizować ryzyko dyskryminacji osób z niepełnosprawnościami, lecz także chronić przed nierównościami wynikającymi z innych przyczyn, np. rodzicielstwa, wyznania czy pochodzenia narodowego.

Wzmacnianie inkluzywności w różnych obszarach działalności organizacji, np. w ramach business development

Udział w wypracowaniu strategii inkluzywnego marketingu, komunikacji zewnętrznej z uwzględnieniem peryferyjnych segmentów grup docelowych, budowanie włączających relacji z interesariuszami, klientami i otoczeniem biznesowym oraz społecznym.

PRZYKŁAD

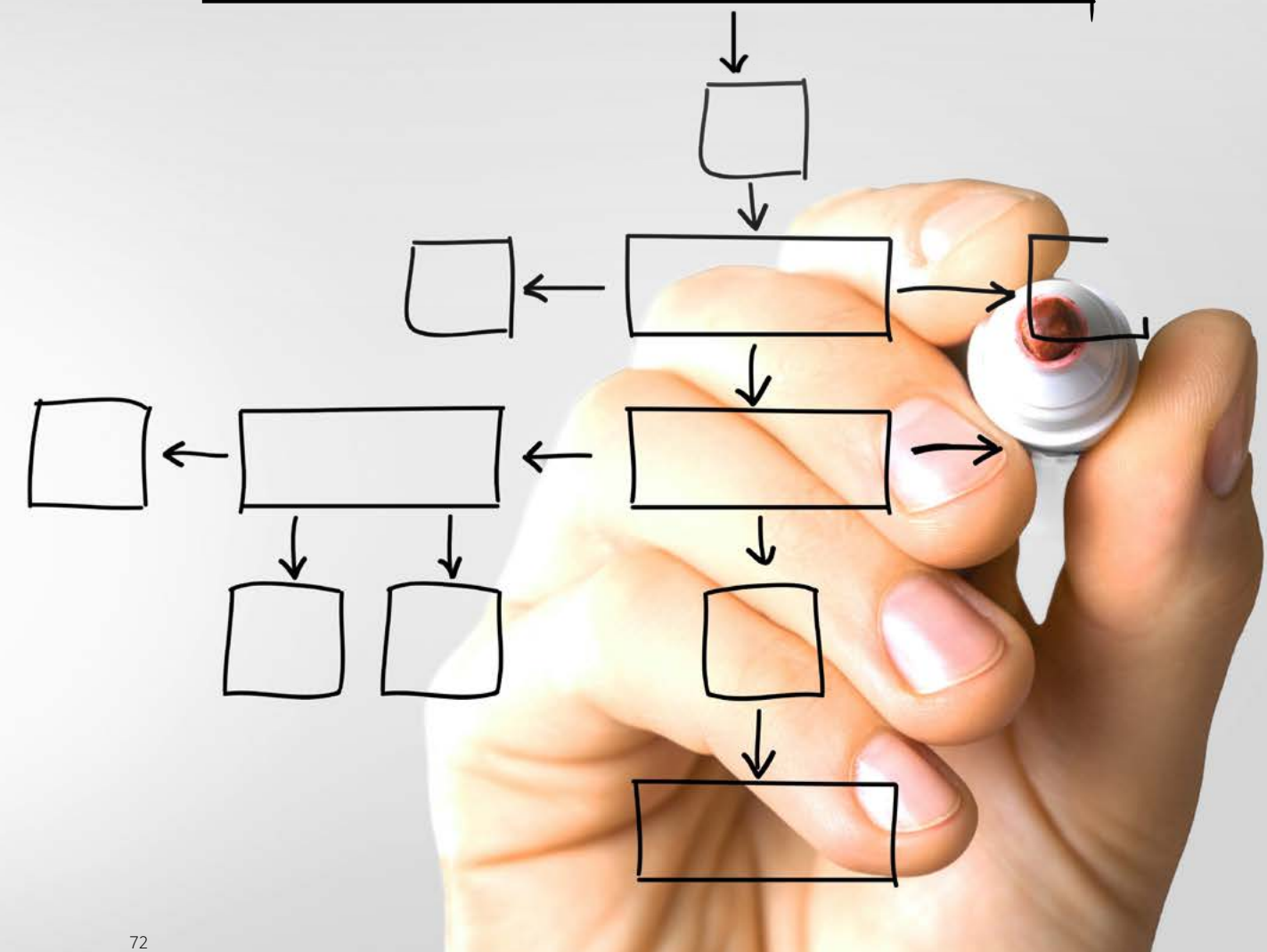
Sieć działająca na rzecz osób LGBT+ wskazuje na możliwość uczestnictwa organizacji w tzw. inkluzywnych targach pracy kierowanych do osób transpłciowych, przez co firma zwiększa widoczność, rozpoznawalność i pulę talentów.

eprasa.pl 95d41fbed6

Nie wszystko działa od razu

Co zdecydowało o skuteczności mentoringu w Kemira?

Mentoring w organizacji rzadko działa od razu. Przykład firmy Kemira pokazuje, że skuteczny program mentoringowy to efekt iteracji, korekt i uczenia się na błędach. Nie należy się ich obawiać, lecz odważnie wykorzystywać wnioski w kolejnych edycjach, jak zrobiła to Kemira.



eprasa.pl 95d41fbed6



Maja Paradecka

Od dwudziestu lat związana jest z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi. Obecnie pełni funkcję Talent & Culture Development Manager w firmie Kemira, gdzie odpowiada za rozwój liderów oraz budowanie kultury organizacyjnej.

Kemira to międzynarodowa spółka chemiczna, której fabryki są rozlokowane w 25 krajach. W Gdańsku działa Europejskie Centrum Obsługi Biznesu dla regionu EMEA. W 2023 r., jako liderka Employee Resource Group – Women's Network oraz członkini globalnego zespołu Talent & Culture Development, stanęłam przed wyzwaniem stworzenia roadmapy rozwojowej dla sieci kobiet w firmie. Podczas spotkań, rozmów i ankiet powtarzał się jeden bardzo wyraźny sygnał: potrzeba mentoringu.

Z perspektywy Kemira od początku było jasne, że jeśli mentoring ma działać, musi wynikać z realnych potrzeb pracowników, a nie z odgórnego założenia czy mody na konkretne rozwiązania rozwojowe. Wdrożenie mentoringu w organizacji nie może być traktowane jak gotowy produkt, który można zaimplementować i uznać za zakończony projekt HR-owy. Wspólnie z zespołem uznaliśmy też, że nie chcemy mentoringu rozumianego jako kolejny benefit, lecz jako bezpiecznej przestrzeni do rozmowy, wymiany doświadczeń i uczenia się od siebie nawzajem – ponad strukturą organizacyjną i granicami geograficznymi. To właśnie z tej potrzeby narodził się pomysł programu zaprojektowanego przez pracowników i dla pracowników.

RUSZAMY Z WEMENTOR

Zespół Woman's Network zainicjował program, który wspólnie nazwałyśmy WeMentor, skierowany w pierwszej edycji głównie do kobiet, które będą w procesie mentoringu, z możliwością zostania mentorem przez każdego z naszych pracowników. Program miał być oddolną inicjatywą opartą na różnorodnych potrzebach, które wymagały elastycznego podejścia.

Już na etapie diagnozy potrzeb, realizowanej za pomocą ankiet, pojawiły się różne oczekiwania. Część osób wskazywała na obszary rozwoju kompetencji miękkich, takich jak pewność siebie, myślenie krytyczne i strategiczne, umiejętności komunikacyjne czy rozszerzenie networkingu w firmie. Inni oczekiwali wsparcia w tzw. twardych tematach biznesowych, obejmujących m.in. sprzedaż, produkcję czy planowanie zakupów. Ten rozrzut potrzeb potwierdził, że mentoring nie może być programem jednowymiarowym. Program wystartował w styczniu 2024 r. i – mimo dużego zainteresowania – już na starcie ujawnił pierwsze wyzwania.

PIERWSZA EDYCJA: ENTUZJAZM, KTÓRY ZDERZYŁ SIĘ Z RZECZYWISTOŚCIĄ

Jednym z kluczowych założeń pierwszej edycji było to, że inicjatywa kontaktu między mentorem a mentee leżała po stronie mentee. Z perspektywy czasu wiemy, że dla części uczestników było to realną barierą. Niektóre pary mentoringowe nie rozpoczęły regularnych spotkań mimo deklarowanej chęci udziału w programie. Zebrany feedback ujawnił kilka istotnych, choć początkowo nieoczywistych trudności. Pojawiały się obawy przed rozpoczęciem relacji mentoringowej, niepewność dotycząca ról i wzajemnych oczekiwań, a także brak doświadczenia w tego typu procesach. To był moment, w którym dokładnie zobaczyliśmy, że sama dobra wola i motywacja nie wystarczą. Mentoring wymaga struktury, jasnych zasad, wsparcia narzędziowego i czasu na oswojenie się z nową formą rozwoju. Pierwsza edycja WeMentor była dla nas przede wszystkim źródłem wiedzy. Pokazała, że wdrożenie programu mentoringowego to proces, który trzeba projektować

eprasa.pl 95d41fbed6

iteracyjnie, reagując na informacje zwrotne i gotowość organizacji. Kluczowym wnioskiem było to, że mentoring nie może być pozostawiony wyłącznie samoorganizacji uczestników. Potrzebne są:
• jasne ramy procesu,
• wsparcie komunikacyjne,
• narzędzia ułatwiające umawianie spotkań i dopasowanie par,
• edukacja dotycząca samej idei mentoringu.

Te obserwacje stały się punktem wyjścia do przeprojektowania programu na kolejny rok.

DRUGA EDYCJA: MENTORING OTWARTY NA WSZYSTKICH

We wrześniu 2025 r. ruszyła druga edycja programu WeMentor – tym razem otwarta dla wszystkich pracowników. Zmiana ta znacząco wpłynęła na skalę i odbiór inicjatywy. Liczba mentorów wzrosła z około 30 osób w pierwszej edycji do ponad 60 mentorów reprezentujących różne regiony świata i obszary biznesowe. Proces dopasowywania par został rozbudowany i uwzględniał więcej kryteriów, choć nadal pozostaje obszarem wymagającym dalszej optymalizacji. Ważnym elementem nowej edycji było także wprowadzenie reverse mentoringu, który umożliwia wzajemne uczenie się pracowników z różnych pokoleń i poziomów organizacyjnych. Propozycja została przyjęta pozytywnie, choć wymagała wsparcia i zachęty.

TECHNOLOGIA I SZKOLENIE

Program WeMentor był wspierany przez aplikację, która ułatwiała organizację procesu mentoringowego. Jednocześnie szybko okazało się, że technologia – choć potrzebna – ma swoje ograniczenia i wymaga ciągłego dostosowywania do realnych potrzeb użytkowników. Istotnym celem programu było także budowanie kultury otwartej, pozbawionej sztywnych barier hierarchicznych. W praktyce oznaczało to m.in.

→ Plan i wyzwania w pierwszej edycji WeMentor ←

1. **Diagnoza i analiza potrzeb.** Sprawdzenie, czego naprawdę oczekują uczestnicy, jakie wyzwania widzą w kontekście mentoringu oraz jakie programy już funkcjonują w firmie globalnie, by uniknąć dublowania działań.
2. **Planowanie i projektowanie.** Ustalenie celów, grup docelowych, zasobów oraz ram czasowych; ważne było też dostosowanie narzędzi.
3. **Benchmarking i weryfikacja.** Przyjrzenie się, jak działa globalny program mentoringowy w firmie, szukając dobrych praktyk i obszarów do nauki.
4. **Dostosowanie i wybór narzędzi.** Zdecydowanie się na prostą aplikację, która miała wspierać organizację i komunikację, mimo istniejących jej ograniczeń.
5. **Angażowanie interesariuszy.** Komunikacja z menedżerami i ambasadorami Woman's Network w celu zdobycia ich wsparcia i zwiększenia świadomości programu.
6. **Komunikacja.** Opracowanie planu działań informacyjnych, mimo że przekaz nie zawsze trafiał do wszystkich grup tak efektywnie, jak zakładano.
7. **Uruchomienie programu.** Rozpoczęcie działań, rekrutacji i szkoleń, mimo mierzenia się z problemami logistycznymi i reaktywnością uczestników.
8. **Śródokresowa ewaluacja.** Zbieranie opinii uczestników i próba reagowania na wyzwania na bieżąco.
9. **Końcowa ewaluacja i wnioski.** Podsumowując edycję, zostało zaobserwowanych sporo wartościowych rezultatów, ale też obszarów wymagających poprawy.



eprasa.pl 95d41fbed6

sytuacje, w których specjalista odgrywał rolę mentora dla menedżera. Tego typu relacje stały się jednym z najbardziej wartościowych elementów programu.

W drugiej edycji duży nacisk położono na edukację uczestników. Szkolenia informacyjne dla mentorów oraz sesje wprowadzające do procesu mentoringowego odbywały się online, co pozwoliło objąć nimi globalną grupę pracowników. Dla osób, które nie mogły uczestniczyć w spotkaniach na żywo, przygotowano materiały dostępne w intranecie, w tym nagrania ze szkoleń.

KONKRETNE WARTOŚCI MENTORINGU

Jednym z przykładów pokazujących realne efekty programu jest historia Anny i Johna z pierwszej edycji WeMentor. Anna, pracująca w dziale komunikacji, dzięki mentoringowi lepiej zrozumiała specyfikę komunikowania kwestii bezpieczeństwa w środowisku produkcyjnym. John, jako szef produkcji, dzielił się swoją praktyczną wiedzą operacyjną. Efektem tej współpracy były konkretne usprawnienia w komunikacji dotyczącej bezpieczeństwa oraz dopracowanie globalnego wydarzenia poświęconego temu tematowi.

W obecnej edycji programu również sama uczestniczę jako mentee. Współpraca z dyrektorem jednej z fabryk w Finlandii pozwala mi lepiej rozumieć wyzwania operacyjne i wykorzystywać te wnioski w pracy nad programami rozwojowymi dla liderów w naszej organizacji. To doświadczenie dodatkowo potwierdza wartość mentoringu jako narzędzia rozwoju – zarówno indywidualnego, jak i organizacyjnego.

EFEKTY BIZNESOWE I PERSPEKTYWA DZIAŁU HR

Z perspektywy biznesowej efekty programu WeMentor są widoczne m.in. we wzroście wskaźnika satysfakcji z rozwoju – między rokiem 2024 a 2025 wzrósł on o jeden punkt. Poprawiła się także współpraca międzydziałowa i międzynarodowa, choć nadal pozostaje obszarem wymagającym dalszej pracy. Dla Działu People & Culture mentoring stał się procesem ciągłego uczenia się i adaptacji. To nie gotowy produkt, lecz „żywy organizm", który zmienia się wraz z potrzebami pracowników i organizacji. Każda edycja uczy nas, co wymaga poprawy i jak lepiej odpowiadać na oczekiwania uczestników.

PLANY NA PRZYSZŁOŚĆ

Planowany koniec obecnej edycji programu przypada na luty 2026 r. Wtedy zostanie przeprowadzona kompleksowa ewaluacja, obejmująca zarówno feedback ilościowy, jak i jakościowy. Ważne jest, aby pamiętać, że mimo wsparcia Działu People & Culture program pozostaje przede wszystkim inicjatywą oddolną, powstałą i rozwijaną dzięki zaangażowaniu Sieci Pracowniczej Woman's Network.

Liczmy, że kolejne edycje zostaną wzbogacone o nowe pomysły od naszych par mentoringowych, zwłaszcza w zakresie usprawnień i lepszego dostosowania programu do potrzeb uczestników. Mamy też ogromną przewagę dzięki aplikacji do obsługi programu, którą tworzy nasz wewnętrzny zespół odpowiedzialny za Sharepoint. To elastyczne narzędzie, które w każdej chwili można rozwijać i dopracowywać, aby efektywniej wspierać proces mentoringu.

Moim marzeniem jest zaangażowanie znacznie większej liczby pracowników z regionu APAC (Azja-Pacyfik). Wierzę, że osiągniemy to, dając im większą odpowiedzialność i wpływ w kolejnej edycji programu. To szansa na dalszą ewolucję WeMentor i na zbudowanie silniejszej kultury mentoringu w całej organizacji.

MENTORING JAKO PROCES KULTUROWY

Program WeMentor pokazuje, że skuteczny mentoring to efekt zaangażowania pracowników, gotowości do uczenia się na błędach i odwagi do wprowadzania zmian w kolejnych edycjach. To także dowód na to, że oddolne inicjatywy – przy wsparciu działu HR – mogą realnie wpływać na kulturę organizacyjną. Ważne jest, żeby brać pod uwagę informację zwrotną od uczestników oraz osób zaangażowanych w projekt. Nie można bać się zmian i szczerej komunikacji, nawet jeśli coś nie działa. Zaangażowanie działu HR i Woman's Network jest ważne, jednak wyzwaniem wciąż pozostaje elastyczne dopasowanie się do potrzeb organizacji i uczestników programu. Kiedy jedna osoba decyduje się dzielić swoim doświadczeniem, a druga ma odwagę pytać, zaczyna się rozwój na wielu poziomach. Tego efektu nie zawsze da się łatwo zmierzyć, ale to on długofalowo kształtuje kulturę organizacyjną każdego dnia. ● ©

eprasa.pl 95d41fbed6

temat na czasie

światowy dzień walki z depresją

Architektura odporności

Reakcja na depresję jako sprawdzian nowoczesnego przywództwa

Światowy Dzień Walki z Depresją, obchodzony co roku 23 lutego, może stać się w wielu korporacjach festiwalem powierzchowności. Tymczasem dla dojrzałego lidera, HR-owca czy członka zarządu temat ten powinien stanowić centralny punkt refleksji nad stabilnością operacyjną firmy. Depresja, choć wciąż skrywana pod maską profesjonalizmu, jest dziś jednym z najsilniejszych, a zarazem najmniej rozumianych hamulców efektywności w nowoczesnym biznesie. Praktycy zarządzania muszą wreszcie przestać pytać, „czy" ten problem dotyczy naszej organizacji, a zacząć pytać, „jak" nim zarządzać, by nie doprowadzić do erozji fundamentów firmy.



dr n. med. Anna Kieszkowska-Grudny

Prezeska Minds of Hope | Instytut BezStresu. Inicjatorka i dyrektorka programowa Advanced Executive Program - Akademia Liderów Przyszłości oraz studiów podyplomowych dla liderek Akademia Przywództwa Kobiet LiderShe w Akademii Leona Koźmińskiego. Swoją pracę zawodową dzieli między rolę psychoterapeutki, trenerki i wykładowczyni oraz rolę liderki.

eprasa.pl 95d41fbed6



Depresja to nie chwilowy spadek formy.
To poważne zaburzenie, które charakteryzuje się uporczywym obniżeniem nastroju, utratą zainteresowań i zdolności do odczuwania przyjemności oraz znaczącym spadkiem energii – trwającymi minimum dwa tygodnie.

eprasa.pl 95d41fbed6

Depresja to nie chwilowy spadek formy. To poważne zaburzenie, które charakteryzuje się uporczywym obniżeniem nastroju, utratą zainteresowań i zdolności do odczuwania przyjemności oraz znaczącym spadkiem energii – trwającymi minimum dwa tygodnie[1]. Do tego dochodzą trudności z koncentracją, poczucie winy, zaburzenia snu i apetytu, a w 40–80 proc. przypadków – myśli samobójcze.

W środowisku pracy depresja ma wiele twarzy. Pracownik, który był punktualny i zaangażowany, zaczyna się spóźniać, popełnia błędy, wycofuje się z kontaktów. Decyzje przychodzą mu z trudem, projekty się przedłużają. To nie lenistwo – to objawy choroby wpływającej na funkcjonowanie poznawcze i emocjonalne. I to nie tylko tej osoby, również zespołu, a z czasem całej organizacji.

LICZBY, KTÓRE POWINNY ZANIEPOKOIĆ KAŻDEGO LIDERA

Skala problemu jest większa, niż się wydaje. Według WHO depresja dotyka ponad 330 mln ludzi na świecie, zaś w Polsce cierpi na nią około 1,2 mln do 4 mln osób i jest jedną z głównych przyczyn niezdolności do pracy. Analizy wskazują, że do 2030 r. może to być najczęściej występujące schorzenie, biorąc pod uwagę rosnącą liczbę diagnoz we wszystkich grupach wiekowych[2]. W Europie zaburzenia psychiczne kosztują gospodarki ponad 600 mld euro rocznie – ponad 4 proc. PKB[3]. Te koszty to nie tylko leczenie, ale utrata produktywności.

Badania Harvard Medical School wskazują, że depresja generuje średnio 27 dni obniżonej produktywności na pracownika rocznie[4]. W Polsce niemal co piąta osoba zatrudniona doświadcza objawów depresyjnych w ciągu roku[5]. W 2024 r. liczba dni absencji chorobowej z powodu zaburzeń psychicznych osiągnęła 30,3 mln dni, z czego epizod depresyjny zabrał 5,9 mln dni, a nawracające zaburzenie depresyjne 2,7 mln dni[6].

Dla organizacji oznacza to: spadek wydajności, wzrost rotacji, prezentyzm i absencję oraz obciążenie dla zespołów przejmujących zadania nieobecnych kolegów. Czy naprawdę milczenie jest warte takich kosztów utraty biznesu?



Skrypt rozmowy wspierającej dla liderów i liderek

CZEGO NIE MÓWIĆ (BŁĘDY KRYTYCZNE):

- „Weź się w garść, wszyscy mamy teraz ciężko". (Unieważnienie cierpienia)
- „Wyjedź gdzieś na weekend, odpoczniesz i przejdzie". (Depresja nie jest zmęczeniem)
- „Musisz być silny dla zespołu". (Nakładanie dodatkowego ciężaru poczucia winy)

CO POWIEDZIEĆ (PODEJŚCIE PROFESJONALISTY):

- **Obserwacja bez oceny:** „Zauważyłem, że w ostatnim tygodniu rzadziej zabierasz głos na spotkaniach i trudniej ci dotrzymać terminów, co nie jest do ciebie podobne. Czy dzieje się coś, w czym mógłbym cię wesprzeć?".
- **Normalizacja:** „Zdrowie jest priorytetem. Jeśli potrzebujesz reorganizacji pracy lub czasu na zajęcie się sprawami zdrowotnymi, powiedz mi o tym. Znajdziemy rozwiązanie operacyjne".
- **Wskazanie zasobów:** „Pamiętaj, że w naszej firmie mamy program wsparcia EAP, tam możesz anonimowo porozmawiać ze specjalistą".

eprasa.pl 95d41fbed6

GDY RZECZYWISTOŚĆ WERYFIKUJE PROCEDURY

Przypomina mi się pewna historia działu IT w firmie technologicznej, która pokazuje, jak szybko sytuacja może wymknąć się spod kontroli. Kluczowy deweloper zaczął częściej brać zwolnienia, jego kod zawierał błędy, komunikacja stawała się chaotyczna. Menedżer zareagował presją – narzucił dodatkowe kontrole i sztywne terminy realizacji. Efekt? Pracownik po trzech miesiącach złożył wypowiedzenie, projekt opóźniono o pół roku, firma straciła specjalistę i reputację.

Mam też inne doświadczenie z programu, w którym Minds Of Hope | Instytut BezStresu pomagał w międzynarodowej korporacji wdrażać całościowy program bezpieczeństwa psychologicznego, szkoląc m.in. zarząd, liderów, menedżerów. Po jednym ze szkoleń menedżerka zauważyła, że zaangażowana współpracowniczka wycofała się i zamknęła w sobie. Przeprowadziła delikatną rozmowę, zapytała o samopoczucie, zaproponowała wsparcie. Pracownica przyznała, że zmaga się z depresją, bierze leki, ale nie pomagają. Wspólnie ustaliły czasowe obniżenie obciążenia, elastyczny tryb pracy i skorzystanie z programu wsparcia psychologicznego (Employee Assistance Program, EAP). Po kilku miesiącach terapii pracownica wróciła do pełnej wydajności. Firma stopniowo wprowadziła ją w nowe zadania i zyskała lojalnego pracownika.

WYZWANIA, KTÓRE PARALIŻUJĄ DZIAŁANIE

W mojej wieloletniej praktyce liderki, specjalistki zdrowia psychicznego i obserwatorki procesów organizacyjnych często widziałam, jak brak zrozumienia tej materii niszczył kariery i projekty. Co szczególnie przeszkadza?

Stygmatyzacja to najpoważniejsza bariera. Pracownicy boją się, że przyznanie do depresji skończy się utratą zaufania lub zwolnieniem. W kulturze „twardości" przyznanie się do problemów psychicznych bywa traktowane jak porażka. Nie pomaga także brak kompetencji menedżerów – większość liderów nie ma narzędzi, by rozpoznać symptomy ani przeprowadzić empatyczną rozmowę. Nie wiedzą, jak zbalansować wsparcie z wymaganiami biznesowymi. A na dodatek pojawiają się dylematy typu: „ile mogę zapytać?", „kogo poinformować?", „jak chronić dane wrażliwe?". Poza tym, pomimo wielu obecnych na rynku programów wellbeingowych, praktycznie nie ma rozwiązań systemowych.

STRATEGIA REZYLIENCJI – DROGA DLA DOJRZAŁYCH LIDERÓW

Jak zatem mądrze zarządzać zdrowiem psychicznym w organizacji? Kluczem jest przejście od działań fasadowych do budowania kultury bezpieczeństwa psychologicznego. Oznacza to stworzenie środowiska, w którym pracownik wie, że ujawnienie kryzysu nie zakończy jego kariery, lecz uruchomi system wsparcia.

Inwestycja w programy wsparcia pracowników (EAP) powinna być traktowana jako polisa ubezpieczeniowa dla ciągłości biznesowej, a nie zbędny wydatek. Jednak nawet najlepszy program nie zadziała, jeśli nie będzie wsparty postawą zarządu. To liderzy nadają ton – jeśli na szczycie panuje kultura „wyciskania cytryny", żadne warsztaty z mindfulness nie pomogą. Odporna organizacja to taka, która potrafi monitorować obciążenie pracą, promuje prawo do odłączenia się i regularnie szkoli kadrę zarządzającą z rozpoznawania wczesnych symptomów depresji.

W dzisiejszym biznesie dobrze zarządzana empatia nie jest słabością; jest najwyższą formą inteligencji operacyjnej. Rozumienie, że za każdym wykresem stoi człowiek z jego biologicznymi i psychicznymi ograniczeniami, pozwala budować firmy nie tylko zyskowne, ale przede wszystkim trwałe.

W Światowym Dniu Walki z Depresją życzę Państwu odwagi, by spojrzeć na swoje zespoły nie jak na zasoby, ale jak na wspólnotę, której zdrowie jest najcenniejszą walutą, jaką dysponujecie. ● ©

Przypisy:

[1] CD-11 Classification of Mental and Behavioural Disorders, World Health Organization.

[2] Depressive disorder (depression), WHO, 2025.

[3] Health at a Glance: Europe 2018, OECD/European Union.

[4] R.C. Kessler et al., „The economic burden of depression in the United States", „Journal of Clinical Psychiatry", Harvard Medical School, 2008.

[5] Raport o stanie zdrowia psychicznego Polaków w kontekście zawodowym, Instytut Zdrowia Publicznego, 2022.

[6] Raport „Absencja chorobowa w 2024 r.", Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych ZUS, 2025.

eprasa.pl 95d41fbed6

Cena milczenia

Rola organizacji w zapobieganiu zaburzeń psychicznych pracowników



Agata Swornowska-Kurto

Socjolożka, prezeska Grupy ArteMis, pomysłodawcy i organizatora ogólnopolskiej kampanii „Bliżej Siebie" na rzecz zdrowia psychicznego i przyjaznej kultury pracy.

Od lat przywołujemy prognozy Światowej Organizacji Zdrowia mówiące, że depresja będzie jednym z najpoważniejszych globalnych problemów zdrowotnych. To nie są odległe przewidywania ani abstrakcyjna statystyka – to realne wyzwanie społeczne, które coraz mocniej dotyka także środowiska pracy. Tym bardziej nie możemy pozwolić sobie na obojętność, milczenie i utrzymywanie tabu wokół zdrowia psychicznego.



Zgodnie z wynikami badania „Sukces na wagę zdrowia – o kondycji psychicznej i przyszłości pracy", które zrealizowaliśmy na ogólnopolskiej próbie osób pracujących w 2025 r. w ramach kampanii „Bliżej Siebie", aż 42 proc. osób stwierdza, że kondycja psychiczna pracowników i pracowniczek w ich miejscu pracy jest tematem tabu. Choć może się wydawać, że dziś, jak nigdy wcześniej, głośno mówimy o zdrowiu psychicznym, dane pokazują, że dla wielu osób nadal jest to temat niewygodny, przemilczany i odkładany „na później".

CISZA W TEJ SPRAWIE

Tabu podtrzymywane jest po obu stronach. Z jednej – co trzecia osoba (34 proc.) boi się w swoim miejscu pracy powiedzieć otwarcie o pogorszeniu

eprasa.pl 95d41fbed6

kondycji psychicznej, z drugiej – 56 proc. osób stwierdza, że ich bezpośredni przełożony nie pyta regularnie o ich samopoczucie. Nie mówimy i nie pytamy, co w efekcie sprawia, że milczenie staje się normą, a brak rozmowy niepisaną zasadą.

Wciąż zbyt rzadko dostrzegamy, jak ważną rolę w zarządzaniu zespołem i budowaniu zdrowej kultury organizacyjnej odgrywa otwarta, uważna komunikacja dotycząca zdrowia psychicznego, emocji i dobrostanu. Często, nawet jeśli mamy tego świadomość, niekoniecznie wiemy, jak podjąć bezpieczny pod względem psychologicznym dialog. Pojawia się lęk: „co ja jej powiem", „przecież nie będę wiedzieć, jak zareagować", „a jeśli zacznie płakać". Tymczasem taki brak reakcji i unikanie rozmowy mogą jedynie pogłębiać poczucie izolacji, niezrozumienia i samotności. A warto pamiętać, że to właśnie samotność i brak wsparcia należą do istotnych społecznych czynników ryzyka depresji.

Dlatego tak ważna jest edukacja, która pozwala rozpoznawać niepokojące sygnały u współpracowników, a także budowanie kompetencji prowadzenia rozmów, normalizowania emocji i oswajania tematu zdrowia psychicznego w pracy. Celem nie jest, by każdy stawał się terapeutą – wręcz przeciwnie, nie należy brać na siebie ciężaru roli, do której nie ma się przygotowania ani kompetencji – lecz by umieć zauważyć drugiego człowieka, zapytać i być uważnie obok. To właśnie w ten sposób powstaje kultura pracy, w której człowiek rzeczywiście znajduje się w centrum.

DIAGNOZA TO NIE KONIEC KARIERY

O depresji i innych zaburzeniach psychicznych często mówi się w kontekście ich konsekwencji zawodowych, np. spadku produktywności, motywacji, trudności z koncentracją czy zwiększonej absencji. Z perspektywy organizacyjnej owszem nie można tego pominąć, ale należy pamiętać, że diagnoza zaburzenia psychicznego, także depresji, opisuje zjawisko, objawy, procesy, ale nie definiuje człowieka ani jego wartości jako pracownika.

Diagnoza nie może być powodem stygmatyzacji czy szufladkowania. Nie może przekreślać danej osoby, jej doświadczenia ani dotychczasowego wkładu. Wiele osób zmagających się z zaburzeniami psychicznymi skutecznie pracuje, rozwija się zawodowo i wnosi realną wartość do organizacji – pod warunkiem że otrzymuje adekwatne wsparcie. Rolą pracodawcy i zespołu nie jest ocenianie czy leczenie, lecz stworzenie warunków, które umożliwią osobie chorej zadbanie o zdrowie i powrót do pełnej sprawności zawodowej. Większa elastyczność, możliwość czasowego dopasowania zakresu obowiązków, wsparcie w organizacji pracy, odpowiedni podział zadań, odciążenie pracownika z obowiązków bardziej stresujących to drobne zmiany, które mogą znacząco poprawić jakość codziennego funkcjonowania.

DZIAŁAJMY PREWENCYJNIE

Jednym z istotnych czynników ryzyka depresji jest długotrwały stres oraz ograniczone zasoby radzenia sobie z nim. Tymczasem stres w zawodowej codzienności to wręcz norma – zgodnie z naszym badaniem zaledwie 2 proc. osób w środowisku pracy nigdy się nie stresuje. 37 proc. stresuje się co najmniej często, a 40 proc. czasami. 33 proc. uważa, że praca szkodzi ich zdrowiu psychicznemu. Jeśli dołożyć do tego, że 41 proc. osób czuje się przeciążona emocjonalnie, a 51 proc. uważa, że może im grozić wypalenie zawodowe, rysuje się mało sprzyjający zdrowiu psychicznemu obraz miejsc pracy.

W zmiennym środowisku pracy konieczne jest, aby aktywnie zarządzać poziomem stresu poprzez identyfikację i ograniczanie bodźców stresowych (jest to ważne dla 86 proc. osób). Ważne jest także, abyśmy przełamywali kulturowe przyzwyczajenie i przyzwolenie na stres. Dla wielu osób permanentny stres jest wyznacznikiem odpowiedzialności, zaangażowania i „bycia potrzebnym". W efekcie stres traktowany jest jako naturalny element życia zawodowego. Dopiero gdy pojawiają się objawy somatyczne, problemy z funkcjonowaniem lub wypalenie, zaczynamy postrzegać go jako realny problem zdrowotny. A wtedy może być już za późno. ● ©

Pełny raport „Sukces na wagę zdrowia – o kondycji psychicznej i przyszłości pracy" można pobrać na stronie www.blizejsiebie.info.

eprasa.pl 95d41fbed6



NIE RATOWAĆ, ale TWORZYĆ WARUNKI

Odpowiedzialność lidera w niwelowaniu przeciążeń w organizacji

Przez lata w organizacjach oceniano pracę ludzi przez pryzmat jednego, uproszczonego pytania: „dowozi czy nie dowozi?". Liczył się wyłącznie efekt końcowy, a droga prowadząca do celu była ignorowana lub pomijana. Było to jedno z najbardziej kosztownych uproszczeń, jakie utrwaliły się w kulturze organizacyjnej. Dopiero dziś zaczynamy rozumieć, jak wysoką cenę firmy płacą za takie myślenie.

Obniżoną odporność psychiczną trudno na początku dostrzec. Najczęściej zaczyna się od długotrwałego przeciążenia, które jest normalizowane, bagatelizowane albo przykrywane wynikami. I co gorsze – nie jest w żaden sposób komunikowane. To właśnie ten moment decyduje, czy mamy do czynienia z przejściowym spadkiem formy, czy z drogą do wypalenia zawodowego.

JAK NAPRAWDĘ WYGLĄDA POCZĄTEK WYPALENIA?

Wypalenie nie zaczyna się od braku ambicji ani od „złej postawy". Zaczyna się od zmiany sposobu funkcjonowania człowieka pod presją. Przy długotrwałym przeciążeniu układ nerwowy przechodzi w tryb ciągłej mobilizacji. To oznacza deficyt koncentracji, elastycznego myślenia i problem z regulacją emocji. Człowiek dalej pracuje, ale ponosi coraz większe koszty. W praktyce lider widzi:

- odkładanie decyzji przez osoby, które wcześniej działały sprawnie i w tempie,
- spadek koncentracji przy jednoczesnym wydłużaniu czasu pracy,
- drażliwość, zniecierpliwienie albo wycofanie,
- milczenie ludzi, którzy wcześniej zabierali głos ,
- drobne, nietypowe błędy wynikające z przeciążenia uwagi,

eprasa.pl 95d41fbed6

• brak ciekawości i inicjatywy, postawa bardziej „robię, bo muszę”,
• częstsze narzekanie, czarnowidztwo,
• w skrajnych przypadkach agresja słowna.
To są objawy przeciążonego systemu, który próbuje się chronić przed dalszym zużyciem.

DLACZEGO LIDERZY REAGUJĄ ZA PÓŹNO?

Ponieważ koncentrują się na wyniku, nie dostrzegając kosztu jego osiągania. Często sami funkcjonują w stanie permanentnego napięcia i zaczynają traktować je jako obowiązującą normę. Nikt nie nauczył ich również, że odporność zespołu jest zasobem, który się zużywa, a nie stałą cechą ludzi ani tego, jak rozkładać energię w dłuższym czasie, tak aby wystarczała na długo. Do tego dochodzi lęk przed szczerą rozmową: „Jeśli zapytam, to co dalej?”. Tymczasem nie chodzi ani o terapię, ani o wchodzenie w prywatność pracowników, lecz o dojrzałą rozmowę o pracy, poziomie obciążenia i warunkach funkcjonowania zespołu.

JAK ROZMAWIAĆ, ŻEBY POMÓC, A NIE ZWIĘKSZYĆ PRESJI?

Najważniejsza zasada to nie oceniać i nie diagnozować. Lider nie jest psychologiem. Zadaniem lidera jest tworzenie takiego środowiska pracy, w którym ludzie wiedzą, jakie są wobec nich wymagania, rozumieją swoją rolę, zadania i gdzie o regeneracji rozmawia się w sposób naturalny, bez strachu o bycie osądzanym. Liderzy koncentrują się na pracy, a nie na życiu prywatnym swoich pracowników. Rozmowa, w której pojawiają się pytania o to, co ludzi najbardziej obciąża, co zabiera najwięcej energii i jak można im pomóc, przynosi ulgę. Ale bez decyzji organizacyjnych niczego nie zmieni.

JAK WYGLĄDA REALNA POMOC W BIZNESIE?

Punktem wyjścia jest zmiana obciążenia systemowego, a nie kolejne apele o większą odporność. Oznacza to przede wszystkim ograniczenie liczby równoległych priorytetów i wprowadzenie jasnej zasady *one in – one out*, w której nowy projekt pojawia się dopiero wtedy, gdy inny zostaje zamknięty. Równie istotna jest zgoda na regenerację bez



Marta Stańczak

Prezeska zarządu SPIE Building Solutions

ukrytego poczucia winy oraz wzmacnianie zespołu zamiast oczekiwania indywidualnego heroizmu. Pracownicy rzadko potrzebują mniejszej odpowiedzialności. Znacznie częściej potrzebują odzyskać poczucie wpływu, przewidywalności i sensu.

CZEGO LIDER ABSOLUTNIE NIE POWINIEN ROBIĆ?

Lider nie ma „ratować” człowieka. Jego zadaniem jest stworzenie takich warunków, w których praca nie pogłębia problemu. I jeśli mimo zmian w odciążeniu pracownik mówi o braku sensu wykonywanej pracy, chronicznym wyczerpaniu czy bezsenności, to w tej sytuacji potrzebna jest już profesjonalna pomoc. I nie powinniśmy się przed tym wzbraniać – tutaj też potrzebna jest normalizacja. Poza tym lider nie powinien motywować na siłę, mówić „weź się w garść”, porównywać do innych czy straszyć konsekwencjami. „Dowożenie wyniku na oparach” zawsze kończy się tak samo – odejściem, wypaleniem albo błędem, który kosztuje firmę znacznie więcej niż jedna rozmowa i jedna dobra decyzja wcześniej.

Z mojego doświadczenia wynika, że zespoły, w których liderzy są uważni i reagują wcześnie, są stabilniejsze, mają mniejszą rotację i szybciej wracają do formy po trudnych okresach. To nie jest „miękki” temat, tylko dojrzałe zarządzanie ryzykiem. Odporność ludzi nie jest nieskończona, natomiast w dobrych warunkach potrafi się odbudować. Na tym właśnie polega dojrzałe przywództwo. Na tym opiera się też moja filozofia. Szczęśliwi (nie wypaleni) ludzie robią biznes. ● ©

eprasa.pl 95d41fbed6

Na właściwym MIEJSCU

Jak precyzyjne definiowanie ról i zasobów zmniejsza ryzyko wypalenia zawodowego?

„Wybierz pracę, którą kochasz, a nie będziesz musiał pracować ani jednego dnia" – to zdanie, przypisywane Konfucjuszowi, brzmi inspirująco, ale upraszcza rzeczywistość. Trudno przewidzieć, czy dana praca stanie się pasją, zanim pozna się jej realne warunki i obciążenia, a odpowiedzialność za dobre dopasowanie ról nie spoczywa wyłącznie po jednej stronie. Jakie narzędzia mogą wspomóc proces doboru pracowników, aby okazał się on efektywny?



Grzegorz Bora

Konsultant biznesowy, coach, wykładowca oraz trener PRISM Brain Mapping

eprasa.pl 95041fbe

Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) definiuje wypalenie zawodowe jako syndrom wynikający z chronicznego stresu w pracy, z którym nie poradzono sobie skutecznie, objawiający się wyczerpaniem emocjonalnym, zwiększonym dystansem psychicznym (cynizmem) do pracy oraz zmniejszoną efektywnością zawodową. Przyczyny wypalenia zawodowego badacze tematu często umiejscawiali po stronie organizacyjnej. Określono również cechy osobowe i postawy, które mogą zwiększać ryzyko wystąpienia wypalenia zawodowego – m.in. wysoka motywacja, ogromne zaangażowanie, nadmierny perfekcjonizm i obowiązkowość. Czy jest pracodawca, który uzna te cechy za wady?

ROZBIEŻNOŚCI W OCZEKIWANIACH

Możliwe, że większość menedżerów traktuje dopasowanie pracownika do roli zawodowej (lub w wersji optymistycznej roli zawodowej do pracownika) za coś oczywistego, co podlega weryfikacji i ustaleniom na etapie procesu rekrutacyjnego. Warto zadać jednak pytanie, czy źródłem chronicznego stresu, o którym wspomina w swej definicji WHO, nie może być znaczna różnica między oczekiwaniami związanymi z wykonywaniem pracy a zasobami pracownika, któremu rolę powierza pracodawca? Jak można zdefiniować w tym przypadku zasoby?

Zasoby te najprościej opisać dla konkretnej roli i weryfikować potrzebną wiedzę i umiejętności w trakcie rekrutacji. Trzeba jednak pamiętać, że wiedza i umiejętności to często te obszary, w które najłatwiej pracownika może wyposażyć pracodawca. Trzeci element, który zwykle podlega analizie w procesie rekrutacji, to postawy kandydatów prezentowane w trakcie spotkania z założeniem, że obserwowane zachowania, na których zależy pracodawcy, z równie wielkim entuzjazmem będą prezentowane w codziennej pracy.

Każdy, kto choć raz uczestniczył w rekrutacjach na stanowisko, na którym mu bardzo zależało, wie, ile wysiłku jest w stanie włożyć w takie spotkanie. W praktyce okazuje się, że często finezyjnie zorganizowane procesy rekrutacyjne mogą służyć jako doskonałe narzędzia do pomiaru stopnia motywacji kandydata do otrzymania stanowiska oraz jego szeroko rozumianej inteligencji.

Trudno jednak nie zauważyć, że niekiedy taka gra pasuje pracodawcom. Skoro kandydat na jakieś stanowisko jest przekonany, że to praca, którą pokocha, a rekruter zrobił wszystko, co mógł, to kandydat bierze większą odpowiedzialność za tę decyzję. Mimo wszystko nie wydaje się to uczciwym podejściem, skoro to właśnie rekruter jest wyposażony w pełną wiedzę, przynajmniej o tym, jakie zadania ma wykonywać pracownik na konkretnym stanowisku, jakie mierniki będą brane pod uwagę w ocenie poziomu wyników oraz czy, z kim i w jakie interakcje będzie on wchodzić.

STARANNE DOPASOWANIE

Możliwe jest bardziej precyzyjne definiowanie zasobów potrzebnych do wykonywania konkretnej roli zawodowej, a następnie weryfikowanie, czy kandydat rzeczywiście je posiada. Wymaga to jednak na etapie opisywania stanowiska nieco większego zaangażowania ze strony osób prowadzących rekrutację.

Planując wsparcie procesu rekrutacji jakimkolwiek narzędziem opisującym cechy osobowe człowieka (jak np. PRISM Brain Mapping), musimy doprecyzować swoje oczekiwania „językiem" tego narzędzia. Okazuje się, że to wysiłek, który bardzo opłaca się z wielu powodów. Użycie narzędzia PRISM często okazuje się pierwszym momentem, który wymusza zdefiniowanie, jakie zasoby (preferencje zachowań, uzdolnienia zawodowe, inne kluczowe cechy) będą wspierać wykonywanie konkretnej roli, a jakie utrudniać jej wykonywanie. To także moment refleksji nad tym, co rzeczywiście jest kluczowe w wykonywaniu pracy na danym stanowisku, czy tak definiowane stanowisko ma sens i czy jest szansa, żeby znalazł się człowiek, który będzie mógł wykonywać takie zadania. Zastosowanie narzędzia o wysokiej rzetelności i trafności prognostycznej pozwala dodatkowo wesprzeć proces rekrutacyjny metodą obiektywizującą informacje o kandydacie, a tym samym zmniejszyć ryzyko wypalenia zawodowego, a w konsekwencji także depresji, do której długotrwale tolerowane wypalenie może prowadzić. ● ©

CIAŁO mówi PIERWSZE

O codziennych praktykach somatycznych chroniących przed stanami depresyjnymi



Katarzyna Chałas

Coach ICC, psycholog biznesu, trener badania i rozwoju odporności psychicznej MTQ, konsultant kryzysowy IPTK™

Wysokie tempo pracy, presja odpowiedzialności i stała dostępność sprawiają, że coraz więcej osób funkcjonuje w stanie przewlekłego napięcia. Z perspektywy psychologii klinicznej wiadomo dziś jednoznacznie: depresja bardzo rzadko pojawia się nagle. Najczęściej jest konsekwencją długotrwałego przeciążenia układu nerwowego, ignorowania sygnałów z ciała i braku regeneracji. Dlatego skuteczna profilaktyka zaczyna się nie tylko od zmiany sposobu myślenia, lecz także od interocepcji i troski o ciało.

Ciało jest pierwszym „miejscem zapisu" stresu. Przewlekłe napięcie mięśniowe, zaburzenia snu, spłycony oddech czy brak ruchu utrzymują organizm w trybie alarmowym. W dłuższym czasie prowadzi to do wyczerpania, obniżonego nastroju, spadku motywacji i poczucia bezradności – kluczowych czynników rozwoju depresji. Dbanie o ciało oznacza więc regulację układu nerwowego i odbudowę zasobów, a nie chwilowy relaks.

KILKA WSKAZÓWEK, JAK ZATROSZCZYĆ SIĘ O CIAŁO

I. Badaj się regularnie

Okresowe badania profilaktyczne pozwalają wcześnie wychwycić niedobory, które mogą wpływać na poziom energii, odporność, koncentrację i ogólne samopoczucie. Wyniki badań powinny być punktem wyjścia do dalszych działań, w tym do ewentualnej suplementacji. Na przykład dla osób, które nie jedzą mięsa, szczególnie ważne są witaminy D_3 i B.

eprasa.pl 95d41fbed6

2. Zadbaj o ruch, sen i rytm biologiczny

Nie można mówić o odporności psychicznej bez regularnego ruchu. Umiarkowana aktywność fizyczna poprawia regulację emocji, jakość snu i poziom energii. Równie istotna jest higiena snu – stałe pory zasypiania, ograniczenie bodźców i światła wieczorem. Zaburzenia snu są jednym z najsilniejszych predyktorów depresji. Ponadto ciało potrzebuje rytmu dnia, który daje poczucie przewidywalności i bezpieczeństwa.

3. Dbaj o poziom swojej energii

Caligraphy Health System (Caligraphy Yoga) jest nowoczesnym systemem głęboko osadzonym w tradycyjnych holistycznych praktykach Indii i Chin. Jest on połączeniem czterech tradycyjnych systemów utrwalonych przez tysiąclecia: Tai Chi, Qigong, jogi oraz chińskiej kaligrafii. Tai Chi daje płynny bezwysiłkowy ruch. Chiński Qigong daje zrozumienie wewnętrznej energii i skupienie na Dantian jako centrum energetycznym. Pozycje (Asany) hinduskiej jogi wprowadzają fizjologiczną strukturę i nadają kształt ruchom. Technika chińskiej kaligrafii zapewnia trójwymiarowy przepływ i połączenie z ruchami, które są zarówno intuicyjne, jak i pełne wdzięku. Dzięki regularnej praktyce i ćwiczeniu ustrukturyzowanych ruchów oraz koncentracji na umyśle i oddechu praktykujący mogą doświadczyć stabilizacji nastroju oraz poprawy siły i sprawności.



4. Właściwie się odżywiaj

Coraz więcej badań wskazuje na związek między stanem psychicznym a dietą wspierającą mikrobiotę jelitową. Regularne posiłki, dieta bazująca na założeniach zdrowego, zrównoważonego odżywiania, odpowiednia ilość warzyw i owoców, stabilny poziom energii – bez gwałtownych wahań glukozy – sprzyjają stabilności emocjonalnej. Istotne znaczenie ma również ograniczenie żywności wysoko przetworzonej, która może negatywnie wpływać zarówno na funkcjonowanie organizmu, jak i samopoczucie psychiczne.

5. Wykonuj ćwiczenia oddechowe

Oddech jest jednym z najszybszych kanałów wpływu na stan psychofizyczny. Wolne, pogłębione oddychanie aktywizuje układ przywspółczulny, obniżając poziom kortyzolu i napięcia. Regularne ćwiczenia oddechowe poprawiają koncentrację, poczucie kontroli i stabilność emocjonalną – czynniki silnie chroniące przed stanami depresyjnymi.

6. Medytuj

Regularna medytacja, szczególnie oparta na uważności, wspiera zdolność rozpoznawania wczesnych sygnałów przeciążenia. Zmniejsza natłok myśli, ogranicza ruminacje i poprawia regulację emocji. Z punktu widzenia zapobiegania depresji kluczowe jest to, że medytacja uczy zatrzymywania się i reagowania, zanim napięcie osiągnie poziom krytyczny.

7. Skorzystaj z masażu dźwiękiem

Masaż dźwiękiem według metody Petera Hessa® jest formą głębokiej, somatycznej regeneracji, która oddziałuje na ciało poprzez dźwięk i wibrację.

prasa.pl 95d41fbed6

5 minut dla oddechu

Krótkie, bezpieczne i dyskretne ćwiczenie oddechowe, które można wykonać w ciągu 5 minut w pracy, bez specjalnych przygotowań i bez zwracania na siebie uwagi.

- Usiądź wygodnie, kręgosłup wyprostowany, oprzyj stopy płasko na podłodze.
- Rozluźnij barki i szczękę.
- Zamknij lub przymknij oczy (jeśli to możliwe).

Zrób jeden naturalny, spokojny wydech, bez pogłębiania wdechu.

A teraz, oddychając wyłącznie przez nos, spokojnie i bez wysiłku przez 3 minuty licz:

- wdech – licz do 4,
- wydech – licz do 6.

Nie zatrzymuj oddechu pomiędzy wdechem i wydechem. Wydech ma być dłuższy i miękki – to on wysyła do układu nerwowego sygnał bezpieczeństwa. Jeśli pojawią się myśli – zauważ je i wróć do liczenia.

Kolejny krok to I minuta oddechu z rozluźnieniem:

Kontynuuj rytm 4–6, a przy każdym wydechu:

- pozwól opaść barkom,
- rozluźnij brzuch,
- rozluźnij język i szczękę.

Pomyśl: „wydech = puszczam napięcie".

Na koniec, zamykając ćwiczenie, przez 30 sekund:

- przestań liczyć,
- oddychaj naturalnie,
- zauważ, co zmieniło się w ciele (napięcie, tempo myśli, skupienie).



Specjalnie dobrane misy dźwiękowe są delikatnie wprawiane w drgania, a powstające fale akustyczne przenikają ciało, które w ponad 70 proc. składa się z wody. Dzięki temu bodziec dociera nie tylko do powierzchni, lecz także do struktur głębokich. Wibracje mis dźwiękowych sprzyjają rozluźnieniu napięć mięśniowych, poprawie mikrokrążenia oraz regulacji układu nerwowego. Organizm przechodzi z trybu mobilizacji do stanu regeneracji, co wspiera procesy samoregulacji i odbudowy zasobów fizycznych. Obserwuje się także spowolnienie oddechu, obniżenie napięcia oraz poprawę jakości snu.

Z perspektywy psychologii zdrowia masaż dźwiękiem działa jak reset dla przeciążonego ciała – pomaga wyciszyć nadmiar bodźców, zwiększa świadomość sygnałów płynących z organizmu i wspiera powrót do naturalnej równowagi. Regularnie stosowany stanowi cenne uzupełnienie profilaktyki stresu, przemęczenia i psychosomatycznych skutków długotrwałego napięcia.

8. Przytulaj się

Przytulanie to najprostszy gest, jakim dysponuje człowiek, należy do najsilniejszych naturalnych regulatorów stresu. Podczas przytulania dochodzi do aktywacji układu przywspółczulnego, odpowiedzialnego za regenerację i wyciszenie organizmu. Przytulanie stymuluje wydzielanie oksytocyny, która działa antagonistycznie wobec kortyzolu – głównego hormonu stresu. Dotyk pomaga regulować emocje nie poprzez analizę poznawczą, lecz bezpośrednio na poziomie ciała.

PROFILAKTYKA ZAMIAST REAGOWANIA NA KRYZYS

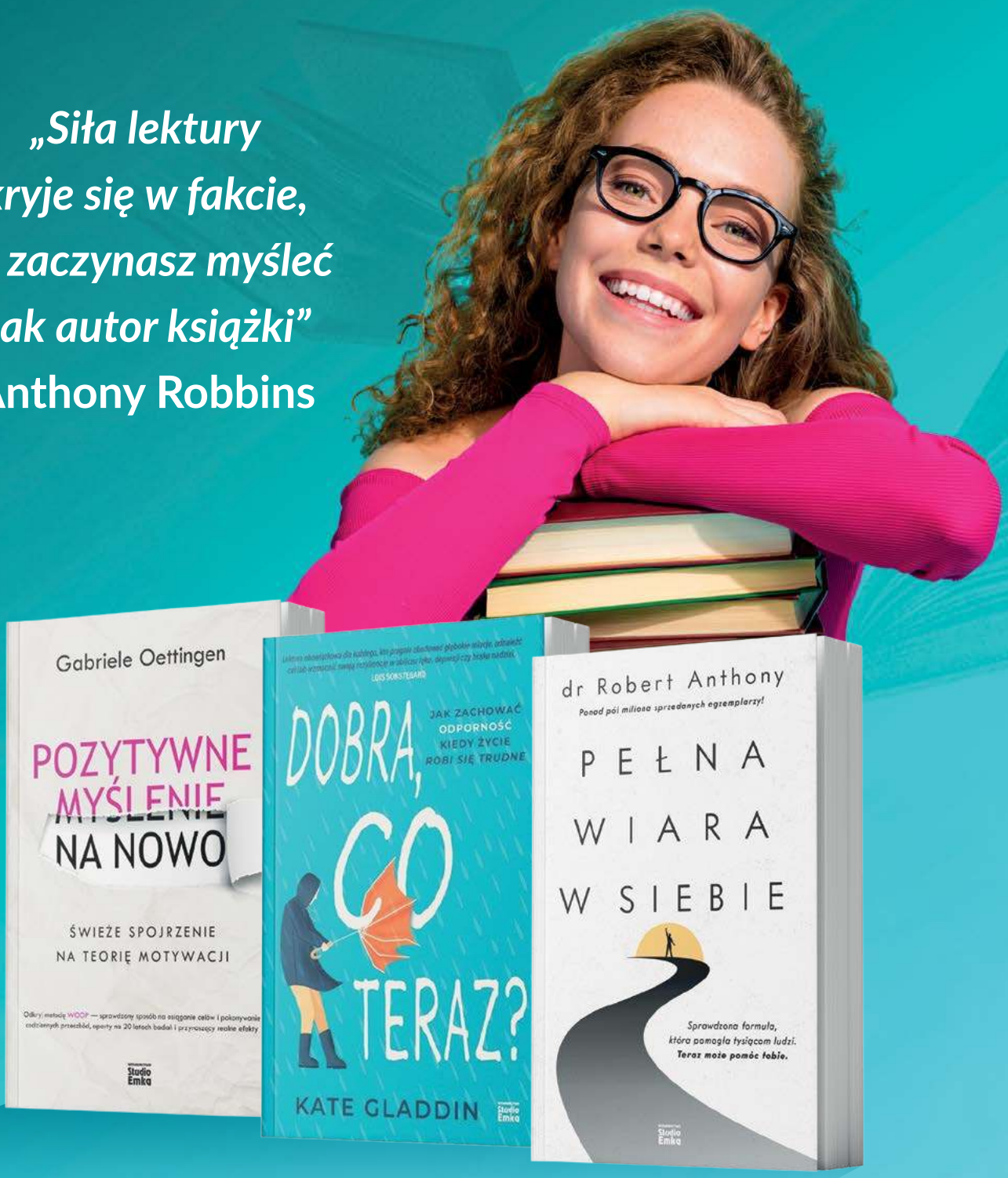
Medytacja, ćwiczenia oddechowe, masaż dźwiękiem, ruch, sen i świadome odżywianie czy przytulanie nie są dodatkiem do „prawdziwej pracy nad sobą". To fundament odporności psychicznej. Regularne dbanie o ciało zmniejsza ryzyko stanów depresyjnych, zwiększa efektywność poznawczą i pozwala długofalowo funkcjonować bez kosztów zdrowotnych.

W nowoczesnych organizacjach troska o dobrostan przestaje być benefitem – staje się elementem odpowiedzialnego zarządzania kapitałem ludzkim. A może warto też na stałe wprowadzić do firm badanie odporności psychicznej? ● ©

eprasa.pl 95d41fbed6

#CzytamwPapierze

„Siła lektury kryje się w fakcie, że zaczynasz myśleć jak autor książki”
Anthony Robbins



Organizator: personel & zarządzanie

Partnerzy: KOZMINSKI UNIVERSITY, WYDAWNICTWO Studio Emka

eprasa.pl 95d41fbed6

Spieszmy się KOCHAĆ LUDZI, nie roboty

Jakie zagrożenia niesie życie w świecie technologii?



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.

Luty uchodzi za miesiąc miłości, bycia blisko i relacji. Ledwo zdążyliśmy zamknąć styczeń, w którym podsumowywaliśmy miniony rok i z zapałem układaliśmy postanowienia na kolejny, a już przyszło nam zmierzyć się z codziennością. I choć walentynki są tylko symbolicznym punktem w kalendarzu, dobrze przypominają o czymś, o czym zaskakująco często zapominamy – o relacjach.

Nie chodzi tylko o relacje romantyczne, lecz także koleżeńskie, zawodowe czy sąsiedzkie – takie, które wymagają uwagi, czasu i zaangażowania. I o które coraz trudniej w świecie, w którym wszystko ma być szybkie, wygodne i bezproblemowe. A czasem wystarczy drobny gest, by pokazać, że nam zależy – nie tylko na innych, lecz także na sobie samych. Kiedy potrafimy bowiem zadbać o siebie, łatwiej i naturalniej przychodzi nam troska o innych – bez pretekstu i bez obowiązku świętowania.

TECHNOLOGIA, KTÓRA CORAZ BARDZIEJ PRZYPOMINA CZŁOWIEKA

Te refleksje wróciły do mnie szczególnie mocno podczas zeszłorocznej podróży służbowej do Chin. Odwiedzałem tam fabryki, centra R&D i targi motoryzacyjne, a właściwie technologiczne. Podczas jednej z prezentacji, w centrum badawczo-rozwojowym, przedstawiciel firmy z dumą opowiadał o możliwościach robotów humanoidalnych wspieranych przez zaawansowane systemy AI. Robot, dzięki precyzyjnym siłownikom, silnikom i przekładniom, potrafił chodzić, biegać, a nawet ćwiczyć tai chi. Oprogramowanie AI umożliwiało mu uczenie się otoczenia, rozpoznawanie przedmiotów i regulowanie

eprasa.pl 95d41fbed6

siły chwytu – tak, by czegoś nie upuścić, ale też nie zgnieść. Gdy zapytałem o zastosowanie takich humanoidów usłyszałem, że początkowo mają one trafić do ochrony zdrowia i opieki senioralnej. Tam, gdzie potrzebna jest siła fizyczna i precyzja. W kolejnych etapach rozwoju mają jednak pełnić funkcję towarzyszy: podczas spacerów, zakupów, a nawet w codziennym życiu. Firma zakłada, że w ciągu dwóch lat rozpocznie seryjną produkcję. Klient będzie mógł wybrać sylwetkę kobiecą lub męską, a oprogramowanie zostanie dostosowane do uwarunkowań kulturowych danego rynku.

Dlaczego o tym piszę w felietonie, który zaczyna się od relacji i lutowych refleksji? Ponieważ technologia coraz śmielej wchodzi w obszary, które dotąd były zarezerwowane wyłącznie dla ludzi. A jednocześnie coraz częściej słyszymy o trudnościach w budowaniu i utrzymywaniu relacji – także w pracy.

SAMOTNI W ŚWIECIE POŁĄCZEŃ

Coraz więcej osób żyje samotnie i nie zawsze jest to ich wybór. Część z nich funkcjonuje w świecie intensywnych kontaktów online, spotkań, projektów i komunikatorów, a mimo to doświadcza poczucia izolacji. Widzimy to również w organizacjach: zespoły pracujące hybrydowo lub zdalnie, wysokie tempo zmian, presja efektywności, a jednocześnie deficyt prawdziwej rozmowy i uważności. Jest to poważna kwestia, na przykład w Japonii utworzono ministerstwo ds. samotności. Brzmi zaskakująco, ale pokazuje, jak poważny jest to problem. Samotność niesie bowiem realne konsekwencje: apatię, depresję, rezygnację z rozwoju, a w skrajnych przypadkach – myśli samobójcze.

W takim kontekście wizja „idealnego towarzysza" – robota, który zawsze jest dostępny, nie ma gorszego dnia, nie wchodzi w konflikt i odpowiada dokładnie tak, jak oczekujemy – może wydawać się kusząca. Tyle że to myślenie jest pułapką.

Już dziś wiemy, że algorytmy podążają za nastrojem rozmówcy. Gdy jesteśmy w dobrej formie, wzmacniają pozytywne przekazy. Gdy nastrój spada, potrafią pogłębiać to obniżenie. Psychologowie coraz częściej ostrzegają przed skutkami takiej interakcji. Poza tym, niezależnie od poziomu zaawansowania technologii, wciąż mamy do



Robot humanoidalny Xpeng Iron. Fot. Szymon Glonek

czynienia z maszyną – pozbawioną autentycznej kreatywności, spontaniczności i prawdziwej relacyjności, nawet jeśli bardzo sprawnie je imituje.

RELACJE, KTÓRYCH NIE DA SIĘ ZAPROGRAMOWAĆ

Dlatego zamiast szukać relacji z robotami, warto świadomie inwestować w relacje – także w miejscu pracy. Proste gesty: rozmowa bez agendy, zainteresowanie, uważność, obecność. To one budują zespoły, zaufanie i poczucie sensu, którego nie da się zaprogramować.

Technologia będzie coraz doskonalsza. Tego nie zatrzymamy. Ale to od nas zależy, czy w świecie algorytmów i humanoidów nie zapomnimy, że relacje – nawet te trudne i niedoskonałe – wciąż są najbardziej ludzką i niezastąpioną wartością. ©

eprasa.pl 95d41fbed6



SZKOLENIA

NOWOŚCI W OFERCIE SZKOLENIOWEJ AKADEMII LEONA KOŹMIŃSKIEGO

LUTY 2026

11–12.02 | Od konfliktu do współpracy – nowoczesne podejście do zarządzania relacjami
Nieporozumienia, napięcia w zespole, trudne rozmowy z klientami czy opór wobec zmian – brzmi znajomo? Konflikty są częścią każdej organizacji i biznesu. Problem nie leży w ich istnieniu, ale w tym, **jak sobie z nimi radzimy.** Zbyt często kończy się to kompromisem, który nikogo tak naprawdę nie satysfakcjonuje. A co, jeśli istnieje sposób na rozwiązanie konfliktu, który odpowiada na potrzeby wszystkich stron? To nie jest kolejne szkolenie teoretyczne – tutaj pracujesz na realnych sytuacjach z codziennej pracy.
Prowadzi: **Maciej Winiarek**, ekspert i trener myślenia krytycznego z ponad 20-letnim doświadczeniem w pracy z tą kompetencją. Jako jeden z pierwszych w Polsce wprowadził myślenie krytyczne do edukacji i biznesu.

LUTY 2026

16–17.02 | Świadome decyzje w świecie AI: rola myślenia krytycznego
Ile razy AI wygenerowała odpowiedź, która wyglądała przekonująco – a po głębszej analizie okazywała się pułapką? Największym zagrożeniem nie jest sam błąd AI, ale **nasza własna bezrefleksyjność** – to, że bezkrytycznie przyjmujemy podpowiedzi algorytmu. Tymczasem sztuczna inteligencja to narzędzie, które wymaga uważności i... człowieka z kompetencjami myślenia krytycznego. To nie jest kolejny kurs o możliwościach ChatGPT czy automatyzacji. Tutaj nauczysz się, **jak korzystać z AI świadomie, mądrze i bezpiecznie** – rozpoznawać jej mocne i słabe strony, zadawać właściwe pytania i unikać najczęstszych pułapek. Pracujemy wyłącznie na realnych case'ach z biznesu, pokazując, jak wygrywać z AI — zamiast ślepo jej ufać.
Prowadzi: **Maciej Winiarek**, ekspert i trener myślenia krytycznego z ponad 20-letnim doświadczeniem w pracy z tą kompetencją. Jako jeden z pierwszych w Polsce wprowadził myślenie krytyczne do edukacji i biznesu.

MARZEC 2026

07.03–14.06. | Psychologia pozytywna w pracy lidera
Inspiracją do powstania programu były nasze wspólne obserwacje rynku biznesowego, jego tempa, nieustających zmian i rozmytej rzeczywistości. 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 Csíkszentmihályiego. 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 pięciu modułów, 10 dni, 80 godzin dydaktycznych.

Informacji udziela: Małgorzata Oświata, +48 22 519 22 48, moswiata@kozminski.edu.pl

eprasa.pl 95d41fbed6



BADANIA

CZY JESTEŚMY ŚLEDZENI W PRACY?

Z globalnego badania ADP „People at work 2025: A Global Workforce View" wynika, że co trzeci polski pracownik (36 Proc.) twierdzi, iż jest śledzony w pracy. W Europie wyższy poziom wskazań osiągnęła tylko Szwajcaria (39 proc.). Na świecie najbardziej kontrolowani w pracy czują się pracownicy w Indiach (64 proc.), w Tajlandii i Nigerii (po 46 proc.) oraz w Egipcie (42 proc.). Na drugim końcu skali znaleźli się zatrudnieni w Japonii i RPA (po 21 proc.). Poczucie bycia rozliczanym w pracy jest bardziej charakterystyczne dla pracy umysłowej (35 proc.) niż dla zawodów wymagających kwalifikacji fizycznych i powtarzalnych zadań (30 proc.).

– *Wyniki naszego badania wskazują, że to nie widmo cyfrowego nadzoru jest najbardziej uciążliwe dla pracowników, ale presja na osiąganie coraz wyższych wyników i ogólna kultura pracy. Do firmowych zwyczajów tworzących taką atmosferę możemy zaliczać częste spotkania i raportowanie, maile z długą listą adresatów. Także mikrozarządzanie, które świadczy też o braku zaufania, nierównomierny podział zadań, częste kontrolowanie postępów czy skupianie się na mało istotnych szczegółach. Z kolei przedstawiciele zarządu mogą czuć nad sobą presję rad nadzorczych, inwestorów, raportów giełdowych* – tłumaczy Anna Barbachowska, dyrektorka HR w ADP Polska.

Kryzys zdrowia psychicznego pracowników

Instytut Great Place To Work zadał 25 tys. pracowników z 19 europejskich krajów pytanie: „Czy twoje miejsce pracy sprzyja zdrowiu psychicznemu i emocjonalnemu?". Wyniki tego badania nie są dla nas budujące – Polska nie tylko znalazła się poniżej średniej europejskiej, ale w zasadzie zamyka tabelę, plasując się na przedostatnim, 18. miejscu – tylko 39 proc. potwierdza, że pracuje w zdrowym środowisku pracy. Od Norwegii dzieli nas 26 pkt proc. Generalnie im bardziej elastyczne warunki i mniej formalne relacje oferują firmy, tym więcej pracowników pozytywnie ocenia wpływ miejsca pracy na swoje zdrowie psychiczne.



MEDIA

HR Reporter CANADIAN

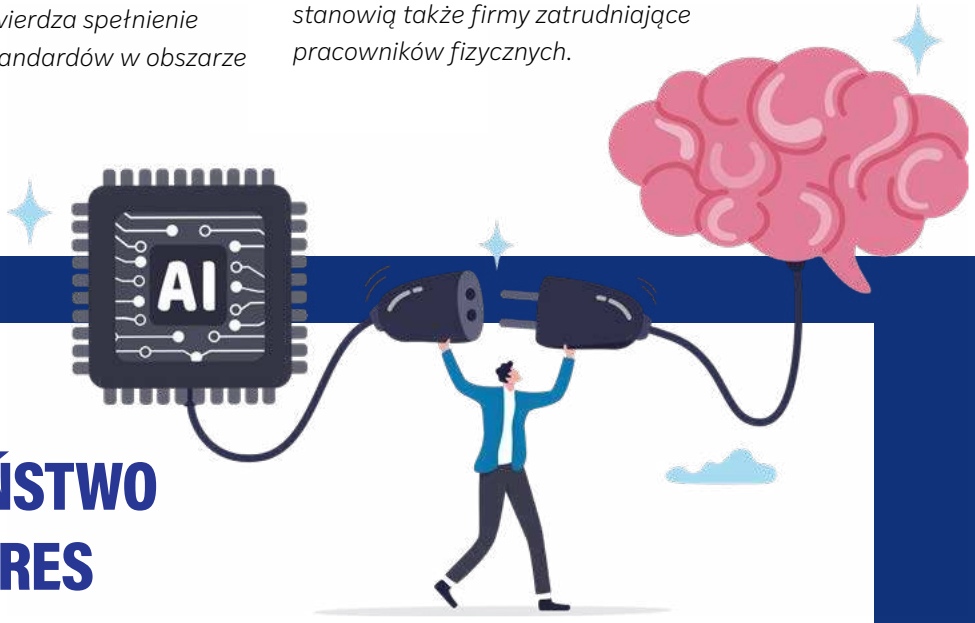
Szklany sufit oparty na sztucznej inteligencji

Stacy Thomas w artykule „Women worry, men adopt': research exposes AI-based glass ceiling", powołując się na badania, wskazuje, że mniejsze wykorzystanie generatywnej sztucznej inteligencji przez kobiety nie wynika z braków kompetencyjnych, lecz z większej ostrożności wobec ryzyk. Kobiety częściej niż mężczyźni zwracają uwagę na etyczne, społeczne i prawne konsekwencje stosowania GenAI – od bezpieczeństwa danych, przez wpływ na zatrudnienie, po odpowiedzialność za błędy. Jak wskazuje prof. Catherine Connelly z McMaster University, sceptycyzm ten jest racjonalną reakcją na realne zagrożenia, a nie oporem wobec technologii. Badania Uniwersytetu Oksfordzkiego pokazują, że w organizacjach, gdzie sztuczna inteligencja traktowana jest jako niekwestionowany symbol postępu, osoby zgłaszające wątpliwości mogą być postrzegane jako „blokujące innowacje". Tymczasem krótkoterminowe miary wydajności często faworyzują intensywnych użytkowników AI, co może pośrednio pogłębiać różnice płciowe w ocenach, awansach i wynagrodzeniach. Eksperci podkreślają, że firmy powinny audytować realne wykorzystanie GenAI, jasno określać zasady jej stosowania oraz doceniać pracę związaną z weryfikacją, oceną ryzyka i odpowiedzialnością – kluczową dla bezpiecznego wdrażania nowych technologii.

CERTYFIKATY

73 ORGANIZACJE W POLSCE OTRZYMAŁY TYTUŁ TOP EMPLOYER 2026

Certyfikacja przeprowadzana co roku przez Top Employers Institute potwierdza spełnienie mierzalnych, najwyższych standardów w obszarze praktyk HR oraz długofalowe podejście do zarządzania zespołami oparte na danych. W tegorocznej edycji 42 firmy zdobyły również Certyfikat Regionalny, a 11 – Globalny Znak Certyfikacji. Prawie połowa wyróżnionych organizacji uczestniczy w programie nieprzerwanie od co najmniej pięciu lat. Najliczniej reprezentowane branże to produkcja, finanse i bankowość oraz IT. Istotną część certyfikowanych stanowią także firmy zatrudniające pracowników fizycznych.



TRENDY

AI, CYBER-BEZPIECZEŃSTWO I TECHNOSTRES

Jak pokazują obserwacje ekspertów Hays, to nowoczesne technologie będą miały największy wpływ na nadchodzące miesiące.

- W roku 2026 decyzje firm na całym świecie będą silnie zależne od postępów poczynionych w zakresie cyfrowej transformacji.
- Pracodawcy będą rekrutować specjalistów z obszaru AI i inwestować w swoje cyberbezpieczeństwo.
- Pracownicy zaś mogą odczuwać rosnący stres, że ich umiejętności okażą się przestarzałe, a doświadczenie – za małe, szczególnie w przypadku osób będących dopiero na początku swojej kariery.

– Do tej pory temat AI w Polsce nie zaowocował przełomem na rynku pracy, choć popycha firmy do zmian strukturalnych. W konsekwencji, podczas gdy jedne kompetencje tracą na znaczeniu, inne stają się absolutnie kluczowe, napędzając popyt na wyspecjalizowanych ekspertów z bogatym zapleczem technologicznym i rozwiniętymi kompetencjami miękkimi. W Polsce wśród najbardziej poszukiwanych zawodów związanych ze sztuczną inteligencją w 2026 r. będzie m.in. inżynier AI – zauważa Agnieszka Pietrasik, CEE Executive Director – Expert Perm w Hays.

eprasa.pl 95d41fbed6



KONFERENCJA

#HR Week Warsaw 2026

HR x AI TEAMING: nowe pytania i scenariusze przyszłości – pod takim hasłem odbędzie się międzynarodowa konferencja w dniach 3–4 marca, tym razem w Warszawie.
HR WEEK EUROPE to konferencja dla wymagających, dla tych, którzy szukają wartościowych treści i inspiracji. Światowej klasy prelegenci prezentują nowe idee, zachęcają do odważnego myślenia i działania. Możemy przeczytać: „To nie jest kolejna zwykła konferencja – to wyjątkowe doświadczenie. Inspirujące wystąpienia, interaktywne warsztaty i innowacje na expo – wszystko napakowane jest energią i nowymi pomysłami. Wyjedziecie stąd z nowymi ideami i gotowi, by z przekonaniem tworzyć przyszłość HR".
Więcej na: https://hrweekwarsaw.pl/

MEDIA

Forbes

ŚWIATOWY RYNEK PRACY

W artykule Gaëlle Ménage pt. „Emploi mondial : chômage stable, mais le travail décent recule, alerte l'OIT" można przeczytać, że Raport Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) opublikowany 14 stycznia 2026 r. podaje, iż globalny rynek pracy znalazł się w stanie niepokojącej stagnacji. Choć stopa bezrobocia utrzymuje się na względnie stabilnym poziomie ok. 4,9 proc., stabilność ta maskuje spadek jakości pracy, rosnącą nieformalność i pogłębiające się nierówności. W latach 2015–2025 tempo redukcji ubóstwa pracujących wyraźnie wyhamowało, a dziś aż 284 mln osób na świecie pracuje, żyjąc w skrajnym ubóstwie. Jednocześnie nieformalne zatrudnienie obejmuje już niemal 58 proc. globalnej siły roboczej. Szczególne ryzyko dotyczy młodych ludzi i kobiet. Stopa bezrobocia młodzieży pozostaje wysoka (ponad 12 proc.), a co piąta młoda osoba na świecie nie pracuje, nie uczy się ani nie szkoli. Raport zwraca też uwagę na paradoks sztucznej inteligencji: automatyzacja może w większym stopniu zagrozić absolwentom w krajach wysoko rozwiniętych niż pracownikom o niższych kwalifikacjach.



PODCAST

O Krok Do Przodu. Liderzy zmian

O Krok Do Przodu to podcast dla wszystkich, którzy chcą się rozwijać, skutecznie działać w międzynarodowym i wirtualnym środowisku i zajmują się wprowadzaniem zmian. Prowadzi go Monika Chutnik, trenerka, diagnostka, coach, zapraszając do rozmowy wielu ciekawych gości, którzy rozmawiają m.in., o kluczowych kompetencjach lidera, neuroróżnorodności, współpracy z zespołami i liderami z Indii i wielu innych tematach. Ostatni odcinek dotyczył team coachingu, a gościnią była Sandrine Vilcot Jackiewicz, Talent Development & Talent Acquisition Expert.

eprasa.pl 95d41fbed6



Scott H. Young

Doskonal się w każdej dziedzinie. 12 maksym mistrzostwa

Wydawnictwo Sensus, 2025

Rozwój umiejętności jest zadziwiającym zjawiskiem. Niekiedy proces uczenia się przebiega niemal bez trudu, a nowe zadania przychodzą z łatwością. Znacznie częściej nawet długie godziny spędzone nad książkami czy na treningu nie gwarantują postępów.

Autor książki wskazuje trzy główne czynniki, dzięki którym nauka przychodzi z łatwością: uczenie się od innych, praktyka i informacja zwrotna. Przedstawia je w formie dwunastu maksym, omówionych w dwunastu rozdziałach. Przekonasz się, że kryją one w sobie wyjątkowo przydatne metody pozyskiwania, utrwalania i doskonalenia umiejętności: dowiesz się, czym się różni myślenie rutynowe od kreatywnego i jak wydobyć nieoczywistą wiedzę od ekspertów. Nauczysz się odnajdywać równowagę między zbyt trudnymi a zbyt łatwymi ćwiczeniami i zrozumiesz, jaki jest związek między doświadczeniem a niezawodnością. Poznasz również konkretne sposoby, w jakie można wprowadzić w życie wszystkie przedstawione maksymy, i wkrótce pozostanie ci jedynie... satysfakcja z nowej, mistrzowsko opanowanej umiejętności!

Katarzyna Serwin

Odetchnij. Postaw na siebie, kiedy wszyscy czegoś od ciebie chcą

Wydawnictwo Feeria, 2026

Nie jesteś z Photoshopa – nie musisz być perfekcyjna! Ta książka jest jak szczera rozmowa przy kawie z przyjaciółką: czuła i troskliwa, ale bez owijania w bawełnę i udawania, że wszystko da się załatwić afirmacją i szklanką wody z cytryną. Katarzyna Serwin, psycholożka, która doświadczyła w swoim życiu różnych kryzysów, napisała ją dla wszystkich kobiet, które czują się zmęczone ciągłą presją, oczekiwaniami i stwarzaniem pozorów, że zawsze wszystko idealnie ogarniają.

Z książki dowiesz się m.in, jak:

- odróżnić zwykłe zmęczenie od pierwszych objawów depresji,
- nie zatracić się w odgrywaniu ról matki, córki, partnerki i przyjaciółki,
- rozpoznać, naprawić lub zakończyć toksyczne i niewspierające relacje,
- przestać stawiać potrzeby innych ponad własnymi,
- wypracować work-life balance i pozwolić sobie na uzdrawiające nicnierobienie bez poczucia winy,
- nie ulegać społecznej presji bycia zawsze piękną, miłą i uśmiechniętą.

Bryan Tracy

Jak przewodzą najlepsi liderzy

MT Biznes, 2026

Masz czasem wrażenie, że dajesz z siebie wszystko, a zespół za tobą nie podąża? Czujesz, że robisz dobrą robotę – ale brakuje ci efektu iskry, momentu, w którym ludzie naprawdę wierzą w to, co robicie? Widzisz, że im więcej pracujesz, tym trudniej utrzymać motywację – swoją i innych? Nie jesteś sam. Każdy menedżer, właściciel firmy czy lider zespołu w pewnym momencie dochodzi do ściany. I właśnie wtedy pojawia się pytanie: czy naprawdę wiem, jak być liderem? W książce *Jak przewodzą najlepsi liderzy* Brian Tracy pokazuje, że przywództwo to zestaw umiejętności i zasad, których można się nauczyć. To właśnie one pozwalają osiągać spektakularne wyniki, budować zaufanie, inspirować ludzi i prowadzić ich przez zmiany.

W książce znajdziesz konkretne odpowiedzi na pytania, które codziennie zadaje sobie każdy szef i menedżer:

- Jak motywować ludzi, by naprawdę chcieli działać, a nie tylko wykonywali polecenia?
- Jak rozwijać zespół, by sam przejmował inicjatywę?
- Jak podejmować decyzje, które przynoszą realne efekty, a nie tylko ładnie wyglądają w planie?
- Jak inspirować innych przykładem – nawet w chwilach zwątpienia?

eprasa.pl 95d41fbed6



Łukasz Jarota

Employer Branding. Anatomia fałszu

Agencja Grow, 2026

Autor stawia tezę, że employer branding w wielu organizacjach przestał pełnić funkcję dialogu i stał się narzędziem narracyjnym, które maskuje niespójność między deklaracjami a realnymi decyzjami wobec pracowników. W książce przywoływane są m.in. dane Gallupa, MIT Sloan oraz Edelman Trust Barometer, pokazujące skalę kryzysu zaufania i zaangażowania w organizacjach.

To książka dla tych, którzy widzą, że coś zgrzyta i nie czekają, aż system się rozsypie. Dla ludzi, którzy wiedzą, że kultura nie powstaje na warsztatach, tylko w codziennych wyborach: kogo awansujesz, kogo słuchasz, co tolerujesz, a czego nie zaakceptujesz nawet „bo deadline". Dla tych, którzy rozumieją, że employer branding bez prawdy jest jak GPS bez mapy – ładnie prowadzi... tylko nie tam, gdzie trzeba. Ale jest też druga strona. Są firmy, które potrafią działać inaczej. Które nie potrzebują wielkich deklaracji, bo dowożą je decyzjami. Ta książka pokazuje obie historie: te, które bolą – i te, które dają nadzieję.

Publikacja dostępna jest bezpłatnie.



Natalia Harasimowicz

Co się dzieje w mojej głowie?

Wydawnictwo Mando Inside, 2026

Książka ta została napisana z myślą o osobach, które chcą lepiej zrozumieć siebie, a także o początkujących terapeutach szukających prostego wprowadzenia w świat CBT.

Natalia Harasimowicz, doświadczona psychoterapeutka CBT, tłumaczy kluczowe pojęcia terapii poznawczo-behawioralnej przystępnym językiem, opierając się na wieloletniej pracy z pacjentami. Autorka prowadzi czytelnika przez metaforę drzewa, które symbolizuje nasze życie wewnętrzne: liście – myśli, gałęzie – przekonania, korzenie – doświadczenia z przeszłości. W prosty sposób pokazuje, jak rozumieć to, co dzieje się w głowie, jak łagodzić emocje i jak odzyskiwać wpływ na własne życie, podejmując realne zmiany. *Co się dzieje w mojej głowie?* to połączenie podręcznika, workbooka i osobistego przewodnika po zdrowieniu – z ćwiczeniami, przykładami z gabinetu i refleksjami o codzienności.

Jeśli chcesz lepiej zrozumieć siebie, zadbać o swoją psychikę albo dopiero zaczynasz przygodę z pracą terapeutyczną – ta książka będzie dobrym wyborem.



Owain Service, Rory Gallagher

Małe nawyki wielkie zmiany. 7 kroków do lepszego życia

Wydawnictwo RM, 2026

Często mówi się, że nic nie jest niemożliwe. Warto stawiać sobie cele – małe i duże – ale wielu z nas ma kłopot z ich osiąganiem. Dlaczego bardzo dobre plany, tworzone z najlepszymi intencjami, nie zawsze się udają?

Dowiesz się tego w tej książce, która nauczy cię też, jak stworzyć prosty plan drogi do sukcesu i jak go zrealizować. Przekonaj się, jak wprowadzenie niewielkich zmian i nawyków może pozytywnie wpłynąć na twoje życie. Osiągaj swoje cele bez przeszkód. Nie zmieniaj wszystkiego, zmień swoje nawyki i podążaj prostą drogą do celu. *Siedem kroków do trwałego sukcesu* to:

- odpowiednie przygotowanie do działania,
- precyzyjne planowanie,
- podejmowanie mądrych zobowiązań,
- dawanie sobie nagród,
- dzielenie się z innymi swoimi osiągnięciami,
- wykorzystywanie informacji zwrotnych,
- wytrwanie w pozytywnym działaniu.

Niezależnie od tego, jaki jest twój cel – czy chcesz odbudować formę, znaleźć pracę, zostać lepszym menedżerem lub rodzicem – przełomowe podejście opisane w tej książce pozwoli ci go zrealizować i odmienić swoje życie. Zrezygnuj ze szkodliwych dla ciebie przyzwyczajeń, a zamiast nich zbuduj nowe, które pozytywnie wpłynął na twój umysł, ciało i kondycję psychiczną!



95d41fbed6

personel & zarządzanie



W następnym numerze:

Jak świadomie zbudować markę eksperta?

Cyfrowy onboarding – korzyści i zagrożenia

Czy w introwersji może tkwić siła liderów?

Kobiety w biznesie – od deklaracji do odpowiedzialności

Przyszłość modeli biznesowych i operacyjnych w dobie automatyzacji, robotyzacji i sztucznej inteligencji

WWW.SKLEP.INFOR.PL

Prenumerata 2026

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

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

Nie wiesz, jak zamówić?

zadzwoń **801 626 666**

napisz **bok@infor.pl**

wejdź na stronę **personel.infor.pl**

INFOR
Zał. R. Pieńkowski w 1987 r.

Prezes zarządu
Ryszard Pieńkowski

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

Redakcja w składzie

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

Redaktor
Anna Władarczyk
anna.wludarczyk@infor.pl

Grafik
Agnieszka Kwiatkowska

Projekt makiety
Sebastian Bieganik

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

Dziennikarz współpracujący
Halina Guryn

Grafiki
Shutterstock

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

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

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

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

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

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

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

Druk: Paper&Tinta

Nakład 5000 egz.

eprasa.pl 95d41fbed6

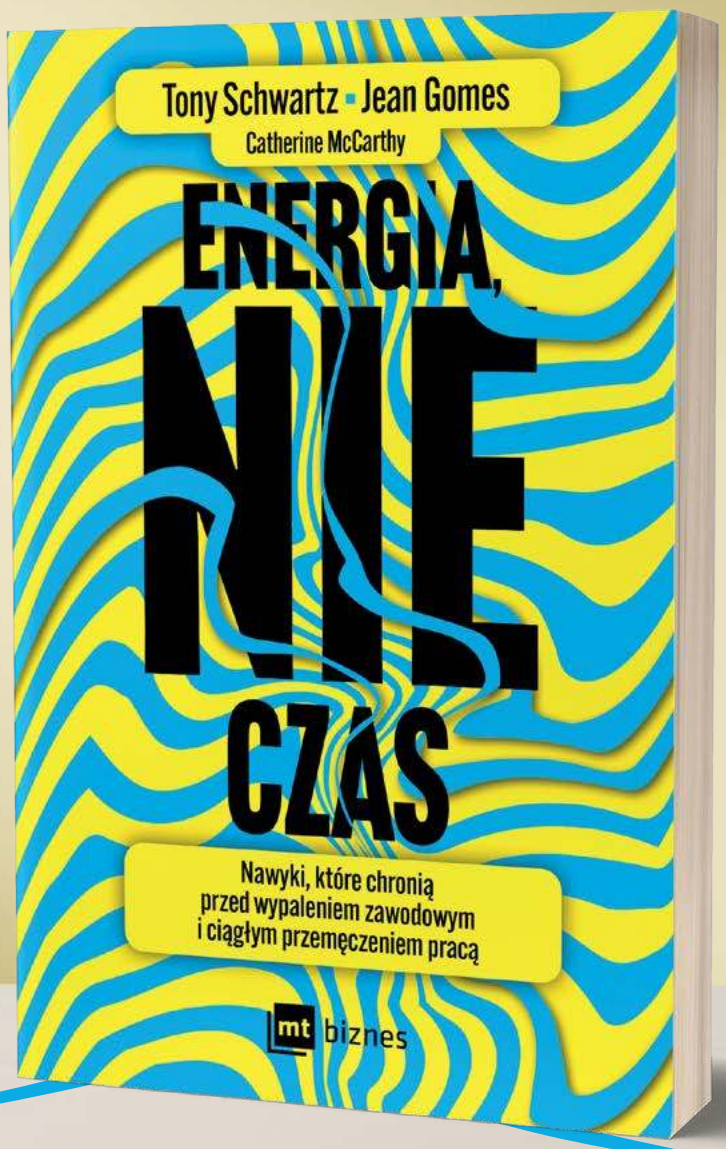
PRAWDZIWA ZMIANA ZACZYNA SIĘ OD...

„Ta książka zrewolucjonizowała moje podejście do pracy i zarządzania czasem. Tony Schwartz pokazuje nam, że kluczem do sukcesu jest nie tylko efektywne planowanie, ale przede wszystkim umiejętność zarządzania swoją energią. Te nawyki pozwalają nam automatyzować codzienne działania, co zmniejsza potrzebę podejmowania decyzji. Dzięki temu oszczędzamy czas i energię, które możemy przeznaczyć na bardziej wymagające zadania."

Halina Piasecka, psycholożka

Autor przypomina, że w pracy liczy się jakość energii, nie ilość godzin w niej spędzonych. Gdy dbamy o regenerację i pracujemy z pasją, osiągamy więcej. Sięgnij po tę książkę, żeby zrozumieć, że najlepsze wyniki rodzą się z mądrej energii i szczęścia!

Marta Stańczak, prezeska SPIE Building Solutions, twórczyni Happy People Make Business

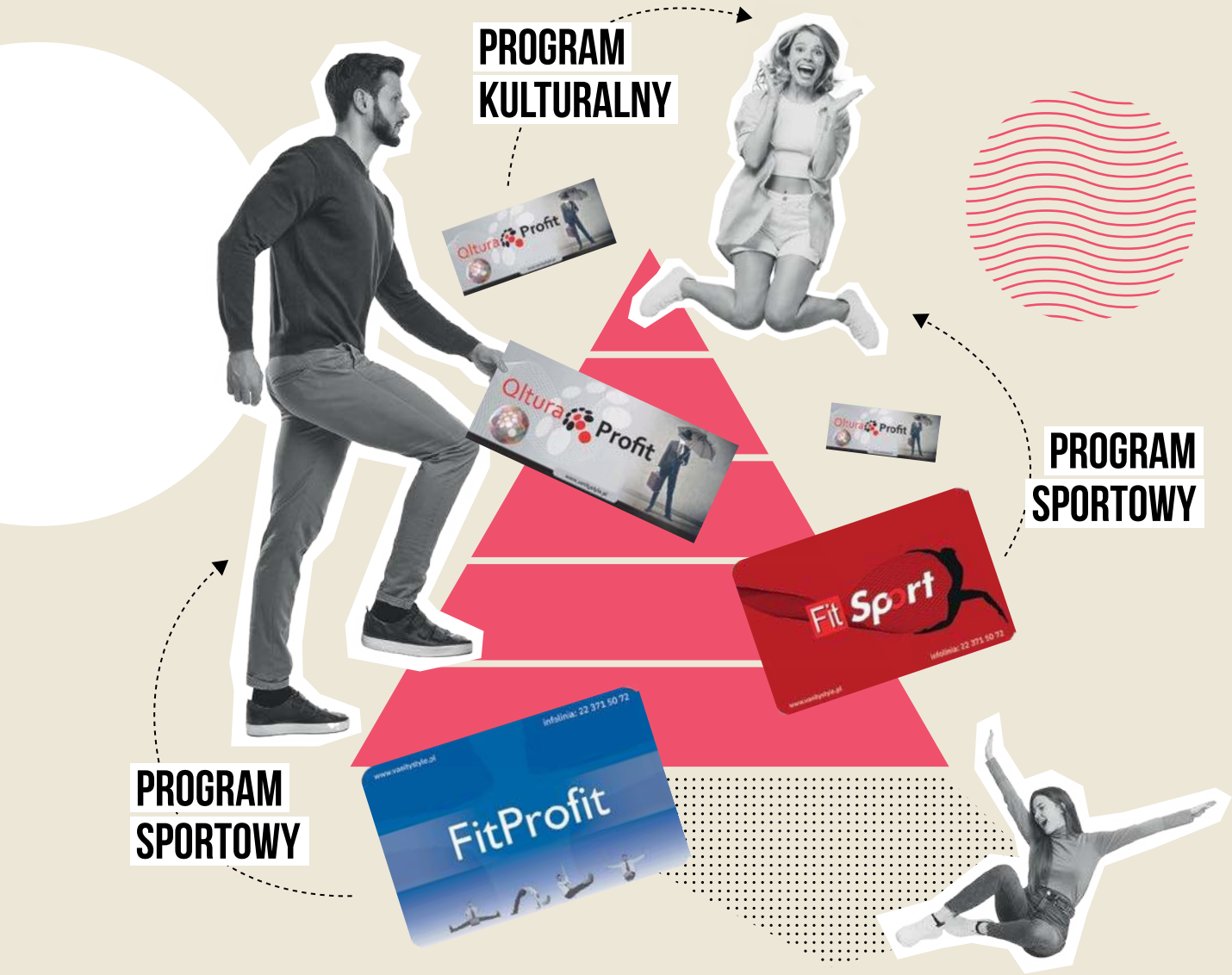


eprasa.pl 95d41fbed6

VANITYSTYLE
TIME FOR ACTION

NOWY ROK, NOWE BENEFITY POZAPŁACOWE?

ZAINWESTUJ W FUNDAMENT ZAANGAŻOWANIA I SATYSFAKCJI TWOJEGO PRACOWNIKA.



Sprawdź naszą ofertę i rozwiązania dopasowane do małych i dużych firm. **www.vanitystyle.pl**

eprasa.pl 95d41fbed6