INFOR
Zał. R. Pierkowski w 1987 r.

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

personel & zarządzanie

INDEKS 329037, ISSN 1641-0793

NR **4** (433) KWIECIEŃ 2026

MIĘDZY WOJNĄ A POKOJEM

Rozmowa z Piotrem Koziną, dyrektorem zarządu w Grupie PSB Handel

TEMAT NUMERU

dylematy liderów

CENA: 95 ZŁ (W TYM VAT 8%)

eprasa.pl a

KIROV & PARTNERS

PEOPLE · BUSINESS · GROWTH

Nasze flagowe programy rozwojowe

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

VALUEMATCH CERTIFIED PRACTITIONER

BADAMY I WARTOŚCI I KULTURĘ ORGANIZACJI

Specjalizujemy się w

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

Pracujemy w oparciu o narzędzia diagnostyczne

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

więcej na

www.Kirov.pl LifeEnergy.pl

LifeEnergy Barometer®

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

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

KIROV.PL® STRATEGIC NEGOTIATORS

Fundacja PASJA DO EDUKACJI I ROZWOJU

LIFEENERGY.PL®

eprasa.pl aaa787aee4

Jeszcze niedawno przywództwo opierało się na dość prostym algorytmie: wyznaczyć kierunek, zmotywować zespół, zakontraktować cele, kontrolować wykonanie.

Dziś ta logika już nie wystarcza. Liderzy działają w świecie paradoksów, presji technologicznej, rosnących oczekiwań i ciągłej zmiany – a ich rola ma strategiczny ciężar, którego wcześniej nie znaliśmy.

Pracując z liderami od ponad dwóch dekad, widzę, jak stają się jednym z kluczowych aktywów organizacji. To ich styl pracy decyduje o innowacyjności, odporności i energii zespołów. Dlatego rozwój przywództwa to dziś decyzja strategiczna, nie HR-owa. „Jakość zarządzania" powinna być wpisana w KPI każdego lidera – i wspierana systemowo na wszystkich poziomach organizacji.

Zachęcam do lektury tego wydania, które pokazuje pełne spektrum współczesnego leadershipu: napięcia między AI a autorytetem, erozję samodzielności zespołów oraz tabu wypalenia, polityki i samotności liderów. To komplementarny obraz roli, która nie polega już na tym, że lider wie lepiej, lecz polega na słuchaniu, budowaniu zaufania i bezpieczeństwa psychologicznego, umiejętności integrowania procesów oraz prowadzenia ludzi w niepewności, która jest już dla nas codziennością.

Kinga Bujalska

Kinga Bujalska

Ekspert z dużym doświadczeniem w zakresie rozwoju talentów i przywództwa

eprasa.pl

OD REDAKCJI

O przywództwie mówi się dziś więcej niż kiedykolwiek – a jednocześnie coraz rzadziej z poczuciem pewności. Liderzy funkcjonują w świecie sprzecznych oczekiwań: mają być blisko ludzi, ale „dowozić" wyniki; słuchać, ale działać szybko; wspierać, a jednocześnie egzekwować. To napięcie przestaje być wyjątkiem – staje się codziennością. Dlatego tematem tego wydania są dylematy liderów i paradoksy, które coraz częściej nie rozwijają, lecz spalają współczesnych menedżerów.

Przyglądamy się temu, dlaczego głos pracowników wciąż rzadko przekłada się na decyzje organizacji – mimo deklarowanej otwartości. Podpowiadamy, jak radzić sobie z problemami, które stały się stałym elementem zarządzania: przeciążeniem, rozproszeniem uwagi, spadkiem zaangażowania, a w końcu wypaleniem. Szukamy odpowiedzi na to, gdzie kończy się wpływ lidera, a zaczynają systemowe ograniczenia.

Rozszerzamy tę perspektywę na całą organizację. Czy każdy dobry ekspert powinien być liderem – i kto ponosi koszt tej decyzji? Czy działy HR nie działają dziś na granicy wydolności? I co oznacza rosnąca skłonność pracowników do sięgania po AI zamiast do siebie nawzajem – dla relacji i zaufania w firmach?

W tle wszystkich tych tematów pozostaje jedno wyzwanie: przeciążenie. Nie jako jednostkowe doświadczenie, lecz jako mechanizm, który napędza się sam. Jak zatrzymać tę spiralę – bez szukania winnych i bez łatwych odpowiedzi – można przeczytać w tym numerze „Personelu i Zarządzania".

Ewa Walenda
redaktor naczelna

spis treści

6 Opinie: Czy feedback może być realnym narzędziem strategicznego zarządzania organizacją?
Marek Wesołek, Małgorzata Górska, Dorota Piekarska, Agnieszka Czarnołęcka

10 Między wojną a pokojem
Rozmowa z Piotrem Koziną, dyrektorem zarządu w Grupie PSB Handel, o przywództwie opartym na decyzjach, jasno wyznaczonym kierunku i budowaniu organizacji zdolnej działać szybciej niż konkurencja
Anna Włudarczyk

34 Co słychać w HR, czyli rozmowy z praktykami
Katarzyna Rachwalska-Gröning, Anna Malinowska, Agnieszka Lepsik-Smolarek

40 Expertship vs. leadership
Czy dobry ekspert musi być liderem – i kto w organizacji ponosi koszt tej decyzji?
Paweł Dudziak

46 Algorytmy nie motywują, człowiek – tak
Ludzka strona transformacji cyfrowej w firmach
Nikolay Kirov

52 Social media mają twarz
Jak pracownicy mogą w naturalny sposób wspierać markę firmy w internecie?
Aldona Kucner

56 Cyfrowa intymność w pracy
Dlaczego pracownicy wybierają AI zamiast zespołu i co dział HR może zrobić, by odbudować więzi?
Kinga Stopczyńska

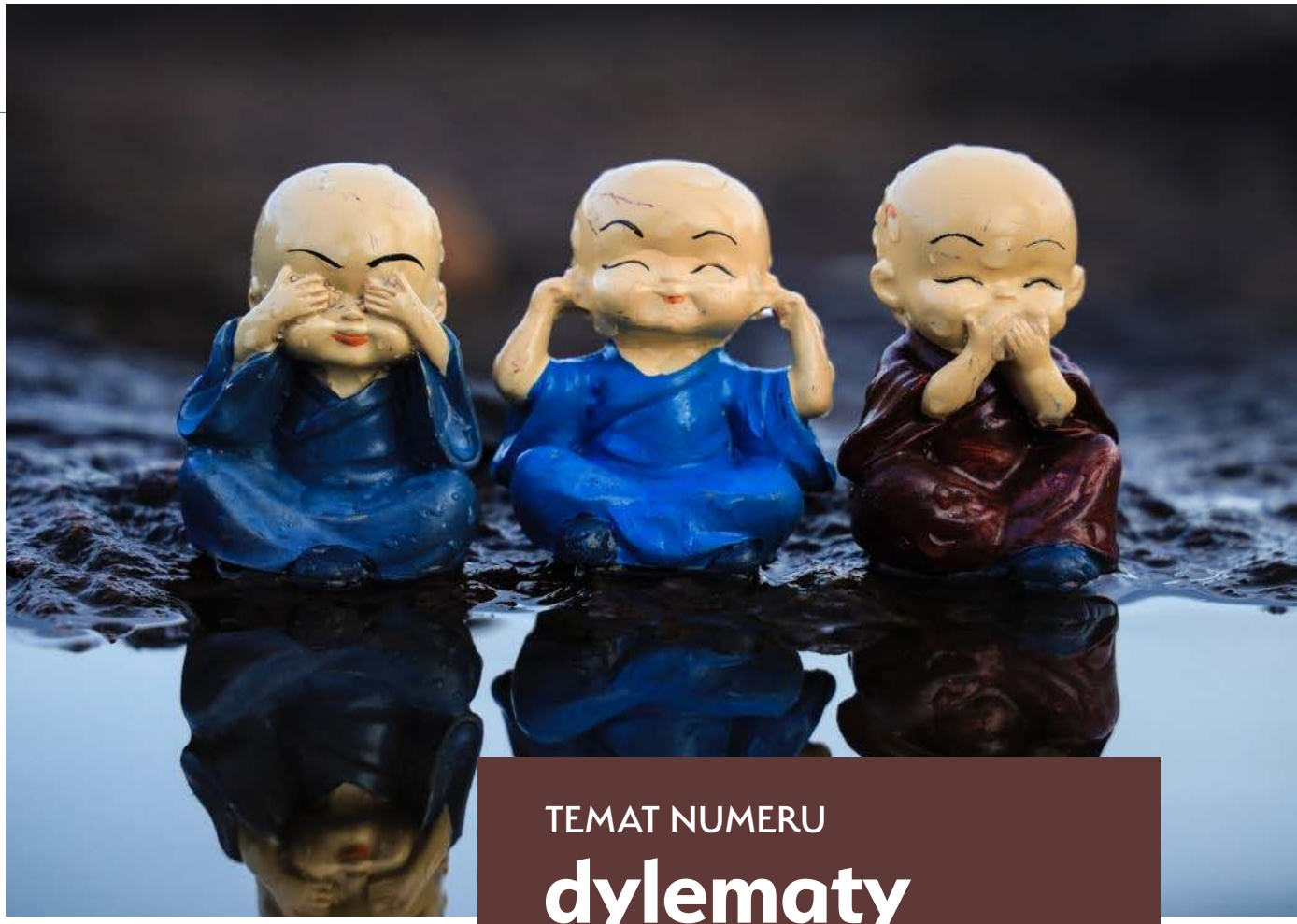
62 Świadomy wybór
Jak dział HR może budować lojalność pracowników w czasach mobilności?
Paulina Słodkowska

66 Sekrety udanego startu
Rozmowa z Agnieszką Kowalczykowską, menedżerką, trenerką biznesu i coach, autorką książki „Onboarding pracownika. Jak go skutecznie wdrożyć i pomóc się rozwijać?"
Ewa Walenda

70 Test przywództwa
Dlaczego powitanie mówi o firmie, a pożegnanie o człowieku?
Agnieszka Bojda

76 Od rozkwitu do więdnięcia
Czy działy personalne są dziś na granicy wyczerpania?
Aleksandra Kulga

eprasa.pl aaa787aee4



TEMAT NUMERU

dylematy liderów

16 **Anatomia milczenia**
O paradoksach, które spalają polski leadership
Natalia Kozanecka

21 **Pytać czy słuchać?**
Dlaczego głos pracowników rzadko przekłada się na decyzje organizacji?
Paweł Dudek

28 **Nawigowanie w czasach sprzeczności**
Jak rozwiązywać problemy, które stają się codziennością w zarządzaniu ludźmi?
Agnieszka Pypeć

82 Wypalenie bez winnych
Jak zatrzymać spiralę przeciążenia w organizacji, nie szukając kozłów ofiarnych?
Anna Włudarczyk

88 Liderki przyszłości
Nowa perspektywa w zarządzaniu

90 Rozmowy o...
partnerstwie i relacjach
Szymon Glonek

92 Dzieje się, czyli informacje z rynku

96 Czytelnia

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

znajdź nas na:

eprasa.pl aaa787aee4

CZY FEEDBACK MOŻE BYĆ REALNYM NARZĘDZIEM STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ?

Feedback stanowi fundament strategicznego zarządzania organizacją, o ile służy sprawnemu przepływowi informacji, a nie tylko ocenie czy kształtowaniu postaw pracowników. W wymiarze strategicznym dostarcza danych o faktycznej sytuacji przedsiębiorstwa, pozwalając weryfikować założenia w czasie rzeczywistym. Aby jednak mechanizm ten działał, muszą zostać spełnione warunki zmieniające komunikację wewnątrz struktur firmy. Bez rzetelnej informacji zwrotnej decyzje zarządcze opierają się na niepełnych danych, co zwiększa ryzyko błędów i opóźnia reakcję na zmiany rynkowe.

Największą przeszkodą w wykorzystaniu feedbacku jest brak kultury otwartości i postrzeganie go jako zagrożenia. Pracownicy unikają wskazywania błędów z obawy przed konsekwencjami, co maskuje realne problemy. Gdy feedback jest filtrowany lub upiększany, liderzy podejmują decyzje, opierając się na zniekształconym obrazie rzeczywistości. Budowanie konstruktywnego środowiska wymaga działań opartych na radykalnej szczerości i poczuciu bezpieczeństwa psychologicznego. Pracownik musi mieć pewność, że rzetelna opinia nie narazi go na negatywne reakcje przełożonego. Wymaga to od liderów dojrzałości w przyjmowaniu krytyki i traktowania jej jako wiedzy eksperckiej.

Kolejnym warunkiem użyteczności feedbacku jest jego dwukierunkowość. Organizacja musi mieć drożne kanały, którymi informacje od osób najbliżej klienta trafiają do zarządu. To właśnie na poziomie operacyjnym najszybciej uwidaczniają się sygnały o niewydolności strategii, które powinny być brane pod uwagę przy korygowaniu planów biznesowych. Równie istotne jest osadzenie feedbacku w twardych danych. Aby informacja zwrotna nie była subiektywna, powinna być powiązana z konkretnymi miernikami. Takie podejście obiektywizuje dyskusję i pozwala skupić uwagę na celach biznesowych. Nawet najlepszy system zawiedzie jednak bez sprawczej reakcji decydentów. Feedback bez merytorycznej odpowiedzi szybko przestaje płynąć. Pracownicy, nie widząc wpływu swoich spostrzeżeń na firmę, tracą poczucie sensu i zaprzestają dzielenia się wiedzą.

Regularna wymiana informacji przekłada się na wyniki poprzez skrócenie cyklu uczenia się i szybszą identyfikację błędów. Zdolność do szybkiego wyciągania wniosków z danych płynących z organizacji determinuje jej odporność. Ostatecznie feedback przestaje być domeną działów HR, a staje się integralnym elementem procesu podejmowania decyzji strategicznych, gwarantującym efektywność całego przedsiębiorstwa.

Marek Wesołek
CEO i współwłaściciel Sente

eprasa.pl aaa787aee4

Informacja zwrotna jest bazowym narzędziem menedżerskim, kryjącym w sobie wielką moc wpływu zarówno pozytywnego, jak i negatywnego, jeżeli jest stosowana w niewłaściwy sposób. W swojej prostocie bywa jednak często lekceważona lub redukowana do roli narzędzia rozwojowego na poziomie jednostki: rozmowy okresowej, oceny rocznej czy korekty zachowań pracownika. Tymczasem w dojrzałych organizacjach może pełnić znacznie szerszą funkcję – stać się jednym z kluczowych mechanizmów strategicznego zarządzania i budowania kultury organizacyjnej. Warunkiem jest odejście od traktowania feedbacku ad hoc kilka razy w roku na rzecz systemowego procesu wpływającego na decyzje, kierunki działania i kulturę organizacyjną.

Feedback musi być przede wszystkim stałym dialogiem, którego bazą są dobre intencje i zaufanie. Organizacja, która oczekuje otwartości od pracowników, sama musi być gotowa na przyjmowanie informacji zwrotnej – również tej trudnej, dotyczącej obszarów, które nie działają. Podobnie jest z liderami i liderkami – feedback działa w obie strony. Wyrażając swoje spostrzeżenia, musimy być otwarci na opinie innych. Tylko wtedy feedback przestaje być narzędziem kontroli, a staje się papierkiem lakmusowym organizacji, wychwytującym napięcia, ryzyka i szanse, zanim staną się widoczne w twardych wskaźnikach.

Prosząc o informację zwrotną, musimy być gotowi ją przyjąć. Aby intencja miała sens, powinna być powiązana z realnym wpływem. Jeżeli sygnały z organizacji są jedynie zebrane, ale nie prowadzą do zmian, feedback traci wiarygodność i sens. Strategiczna rola feedbacku ujawnia się dopiero wtedy, gdy pracownicy widzą, że ich głos współtworzy kierunek rozwoju organizacji, w tym kształtowanie miejsca pracy, a jego jedynym zadaniem nie jest zbieranie opinii dla zachowania rynkowych, pozornych praktyk i standardów.

Feedback musi być osadzony oczywiście na faktach, ale także w jasnym kontekście celów i wartości. Informacja zwrotna oderwana od strategii staje się subiektywną opinią; dopiero odniesienie jej do wspólnych celów, standardów i priorytetów nadaje jej znaczenie zarządcze. W tym sensie feedback nie jest celem samym w sobie, lecz narzędziem kalibracji strategii w dynamicznym otoczeniu.

Małgorzata Górska

Dyrektorka Departamentu HR, VeloBank; psycholożka, psychotraumatolożka

Co ważne feedback w wymiarze holistycznym i strategicznym wymaga kompetencji – zarówno po stronie kadry zarządzającej, jak i zespołów. Umiejętność formułowania trafnych obserwacji, mówienia komunikatem „Ja", oddzielania faktów od interpretacji oraz prowadzenia dialogu zamiast obrony – jest nie tylko sztuką, ale przede wszystkim warunkiem niezbędnym, aby feedback wspierał, a nie destabilizował organizację.

Podsumowując, feedback może być realnym narzędziem strategicznego zarządzania, ale tylko wtedy, gdy jest traktowany jako proces systemowy, oparty na zaufaniu, partnerstwie, sprawczości i spójności ze strategią. W przeciwnym razie pozostaje jedynie dobrze brzmiącym hasłem, bez realnego wpływu na funkcjonowanie organizacji.

eprasa.pl aaa787aee4

Dorota Piekarska

Head of Communication/
TeamMakers, CMO/COO
nerds.family

Feedback. Każdy wie, czym jest, nie każdy umie przyjąć, nie każdy rozumie wagę i znaczenie. Co jest w tym magicznym słowie takiego, że wydaje się zbędne i niezbędne równocześnie? Jeśli zrozumiemy istotę feedbacku, zrozumiemy również jego rolę jako klucza do strategicznego zarządzania zespołem czy organizacją, procesem lub projektem, obszarem, działem czy konkretnym tematem. W definicji kojarzy się nam z informacją zwrotną, jednak po stronie odbioru wywołuje całą falę emocji i zamiast pomagać – zwyczajnie przeszkadza. Dzieje się tak dlatego, że choć wszyscy potrzebujemy informacji zwrotnej, aby móc się rozwijać i iść do przodu, nie wszyscy potrafimy ją dawać i odbierać. Czyli robić to tak, aby wnosiła coś sensownego do rozmowy biznesowej.

Dobry feedback to taki, który daje możliwie pełną wiedzę o tym, co można poprawić, co zmienić, jak pokierować tematem, aby było lepiej. A przecież o to właśnie chodzi – aby się rozwijać i iść do przodu.

W rekrutacji, onboardingu i w całym cyklu życia pracownika wiemy, że bez konstruktywnej informacji nie jesteśmy w stanie zrealizować zadania ani osiągnąć celu. W raportach znajduje się pełno danych o kandydatach, którzy dziś odchodzą z organizacji już nie powodu menedżera, lecz dlatego, że się nie rozwijają. Mają wrażenie, że stoją w miejscu, odczuwają stagnację i nie wiedzą, co dalej. Z jednej strony świat przyspiesza, z drugiej – nie zawsze wiemy, w którą stronę iść i jak tam dotrzeć. Potrzebujemy kierunkowskazu. Potrzebujemy GPS-a, który podpowie nam: jeśli pójdziesz w prawo – stanie się to... a w lewo – coś innego.

Największą przeszkodą w wykorzystaniu feedbacku w codziennej pracy i w decyzjach strategicznych nie jest jednak sama informacja, lecz sposób jej przekazania, nacechowany oceną osoby. Zamiast odnosić się do zadania, zachowania czy realizacji, staje się opinią zamiast faktu. Zapominamy wtedy, gdzie leży sedno naszego przekazu. Dodajemy zbyt wiele słów, które nie są potrzebne lub nie wspierają naszej wypowiedzi prowadzącej do konkretnego celu. Co więcej, często zapominamy, jaki był nasz cel na początku. Narracja zaczyna żyć własnym życiem i zamiast pomagać, przeszkadza. Dlatego przygotuj się, zanim dasz feedback. Zastanów się, jaki masz cel i co naprawdę chcesz powiedzieć. Do kogo mówisz? Kiedy? Jakim językiem i jakimi słowami? W jakiej atmosferze? I przede wszystkim – z jaką intencją?

A gdy słuchasz, zastanów się, czy jesteś w stanie w danej chwili feedback przyjąć. Czy miejsce i czas sprzyjają jego wysłuchaniu. Masz prawo asertywnie powiedzieć: „Przepraszam, to zły moment". Wiesz, jakie emocje ci towarzyszą i co może utrudnić odbiór komunikatu. Spróbuj też zrozumieć, co nadawca naprawdę chciał przekazać i w jaki sposób to zrobił. Nie bój się sparafrazować, powtarzać, dopytywać – po to, aby lepiej zrozumieć sens wypowiedzi.

Potraktujmy feedback inaczej – jako umiejętność, której uczymy się przez całe życie. Jeśli tak go potraktujemy, stanie się naprawdę skutecznym narzędziem budowania zespołu, a przez zespół – także silnej organizacji.

eprasa.pl aaa787aee4

W zarządzaniu często szukamy przewagi w technologiach i optymalizacji kosztów. Tymczasem jedno z najpotężniejszych narzędzi strategicznych mamy na wyciągnięcie ręki – jest nim informacja zwrotna. Czy feedback może być realnym elementem zarządzania organizacją? Tak – pod warunkiem że przestaniemy traktować go jako „miękki" dodatek, a zaczniemy widzieć w nim twarde dane diagnostyczne.

Strategicznie feedback działa na dwóch poziomach. Na poziomie organizacyjnym badania eNPS, ankiety czy rozmowy 1:1 pokazują, dlaczego ludzie zostają w firmie, jakie wartości są dla nich kluczowe, a które procesy nie działają. Zarząd rzadko widzi mikroproblemy codziennych operacji, a to właśnie tam powstają bariery produktywności i koszty. Na poziomie indywidualnym feedback jest kompasem. Pozwala pracownikowi zrozumieć, co działa, a gdzie ma luki. Bez tego porusza się po omacku, co prowadzi do frustracji i spadku efektywności.

Największą barierą bywają jednak sami menedżerowie. Raport Gallup State of the Global Workplace 2025 wskazuje, że 70 proc. zaangażowania zespołu zależy od przełożonego, a jednocześnie mniej niż połowa menedżerów otrzymała formalne szkolenie z zarządzania. To nie jednostkowa luka, lecz systemowy problem. W praktyce feedback przegrywa z presją KPI, a roczne oceny – jako jedyna forma rozmowy – tracą wartość rozwojową. Dodatkowo obciążone są efektem świeżości: ocenie podlega końcówka roku, nie całość pracy.

Brak struktury kosztuje. W jednym z zespołów zawieszenie spotkań 1:1 doprowadziło do eskalacji problemów i spadku wyników. W innej firmie informacja o błędach wdrożeniowych pojawiła się dopiero pod koniec okresu próbnego, co wygenerowało niepotrzebne koszty i poczucie niesprawiedliwości. Rozwiązaniem było wprowadzenie stałej struktury rozmów i szkolenie liderów. To pokazuje, że feedback nie jest wyłącznie narzędziem HR, lecz elementem zarządzania ryzykiem organizacyjnym i kapitałem ludzkim.

Dział HR nie powinien być „właścicielem" feedbacku, lecz jego architektem i strażnikiem. Jego rolą jest dostarczanie narzędzi, edukowanie menedżerów i dbanie o regularność. Dzięki temu feedback nie jest jednorazowym projektem, ale stałym elementem kultury organizacyjnej. Decyzja o ścisłej współpracy działu HR z biznesem to strategiczny ruch wynikający z diagnozy potrzeb organizacji.

Feedback stanie się narzędziem strategicznym tylko wtedy, gdy:
- *będzie regularny, a nie incydentalny,*
- *menedżerowie zyskają kompetencje do prowadzenia rozmów feedbackowych,*
- *organizacja będzie gotowa na reakcję.*

Feedback bez konsekwencji i reakcji ze strony firmy to strata czasu i – co gorsza – strata zaufania pracowników. Z odwagą do zmiany staje się on jednak najtańszym i najskuteczniejszym paliwem dla rozwoju biznesu.

Agnieszka Czarnołęcka

Menedżer HR we Fluentbe

eprasa.pl aaa787aee4

MIĘDZY WOJNĄ a pokojem

Rozmowa z Piotrem Koziną, dyrektorem zarządu w Grupie PSB Handel, o przywództwie opartym na decyzjach, jasno wyznaczonym kierunku i budowaniu organizacji zdolnej działać szybciej niż konkurencja

Dołączył Pan do PSB jako CEO w czasie głębokiej transformacji. W jakiej sytuacji znajdowała się firma, gdy przejmował Pan stery?
Objąłem stanowisko dyrektora zarządu w listopadzie 2022 r. w okresie głębokiego kryzysu organizacyjnego, który wymagał nie ewolucji, lecz zdecydowanej zmiany kierunku. Co istotne, nie była to naturalna sukcesja – wracałem do firmy po dwuletniej przerwie. Wcześniej pełniłem w niej funkcję dyrektora finansowego i prokurenta, jednak odszedłem, nie widząc wówczas możliwości kontynuowania współpracy. Po pewnym czasie akcjonariusze zwrócili się do mnie z propozycją powrotu i przejęcia odpowiedzialności za zarządzanie spółką. Organizacja mierzyła się z poważnymi problemami podatkowymi, utratą wiarygodności oraz spadkiem zaufania zarówno wśród pracowników, jak i interesariuszy. Można powiedzieć, że był to moment krytyczny – firma znajdowała się na kursie kolizyjnym. Dlatego moim pierwszym zadaniem było uczciwe pokazanie rzeczywistej sytuacji i podjęcie trudnych decyzji finansowych oraz strukturalnych. Równolegle musiałem odbudować wiarę zespołu w sens zmian i stworzyć fundamenty pod nową strategię, która pozwoliłaby organizacji nie tylko przetrwać, lecz także przygotować się na przyszły rozwój.

Co w tym procesie okazało się największym wyzwaniem przywódczym?
Fundamentalną kwestią było równoczesne zarządzanie kilkoma strategicznymi procesami, które w normalnych warunkach realizuje się etapami. Musieliśmy jednocześnie uporządkować sytuację finansową, odbudować zaufanie wewnątrz organizacji oraz zmienić sposób myślenia liderów i interesariuszy. Znaczące okazało się właściwe ustawienie sekwencji działań – najpierw twarde decyzje oparte na danych i matematyce, potem budowanie wiarygodności i poczucia sensu wśród zespołu. Wprowadziliśmy nowe mechanizmy współzarządzania, powołując *management committee*, które stało się ciałem doradczym dla zarządu i realnym wsparciem w procesie podejmowania trudnych decyzji. Oddanie mu części decyzyjności zwiększyło zaangażowanie i pozwoliło szybciej wdrażać zmiany. Równolegle postawiliśmy na zarządzanie projektowe, w którym lider projektu

eprasa.pl aaa787aee4

otrzymuje realną odpowiedzialność i dostęp do zasobów całej organizacji. Najbardziej wymagającym etapem była jednak transformacja mentalna – przekonanie menedżerów, że wcześniejsza mapa działania, budowana przez lata, przestała odpowiadać nowej rzeczywistości rynkowej. Liderzy musieli zacząć myśleć jak właściciele, a nie tylko wykonawcy decyzji zarządu, co wymagało zmiany nawyków, odwagi i gotowości do wzięcia odpowiedzialności.

Co zadecydowało o tym, że organizacja przeszła przez transformację skutecznie?
Kluczowe znaczenie ma zarządzanie przez przykład. Jako zarząd świadomie pokazaliśmy, że transformacja nie jest tylko komunikatem strategicznym, lecz realnym zobowiązaniem liderów. Członkowie zarządu są stale obecni – pojawiamy się w firmie przed innymi pracownikami i opuszczamy ją jako ostatni, jesteśmy zaangażowani i gotowi ponosić konsekwencje trudnych decyzji razem z zespołem. To właśnie postawa liderów buduje wiarygodność i pozwala ludziom uwierzyć, że zmiana ma sens. Dopiero na tym fundamencie mogliśmy oprzeć dalsze działania: konsekwentne odwoływanie się do strategii oraz włączanie liderów zmiany w proces transformacji. Strategia odgrywała rolę kompasu, ale to przykład płynący z góry organizacji nadawał jej realny wymiar i przekładał się na codzienne decyzje operacyjne. Połączenie spójności przywódczej, jasnego kierunku i wspólnej odpowiedzialności umożliwiło przejście przez najtrudniejszy etap zmian.

Jak budował Pan zaufanie w sytuacji, gdy dalsze funkcjonowanie było postrzegane jako projekt obarczony dużym ryzykiem?
Wspólnie z moimi współpracownikami rozpoczęliśmy od pełnej transparentności oraz przywrócenia poczucia sprawiedliwości w organizacji. Otwarta komunikacja dotycząca sytuacji firmy, jasne zasady i likwidacja nieformalnych przywilejów pozwoliły odbudować fundament wiarygodności. Bardzo ważną rolę odegrali jednak liderzy zmiany – „cisi wojownicy", którzy przenosili energię transformacji do swoich zespołów i pomagali przekładać decyzje strategiczne na codzienną praktykę operacyjną. To oni stawali się ambasadorami nowego podejścia, wzmacniając przekaz zarządu i budując poczucie wspólnoty wokół celu. Nie chodziło o formalne motywowanie, lecz o danie ludziom nadziei i przekonania, że zmiana opiera się na uczciwych zasadach oraz realnej odpowiedzialności liderów. Dzięki temu zespół stopniowo odzyskiwał wiarę w przyszłość organizacji i gotowość do współtworzenia nowego kierunku rozwoju.

Czy obawiał się Pan utraty kluczowych pracowników podczas tak głębokich zmian?
Ryzyko odejścia części pracowników było wpisane w proces transformacji i od początku zakładaliśmy różne scenariusze działania. Wiedzieliśmy, że nie wszyscy zaakceptują tempo zmian czy nowy sposób funkcjonowania organizacji. Dlatego istotne stało się budowanie zespołu, który nie tylko rozumie strategiczny kierunek, ale chce go współtworzyć i bierze za niego odpowiedzialność. Transformacja była czasem naturalnej weryfikacji – część osób zdecydowała się odejść, jednocześnie do organizacji dołączyli menedżerowie z zewnątrz, w tym osoby, z którymi współpracowałem wcześniej i którym ufałem w kontekście prowadzenia zmian. Nowe kompetencje połączone z doświadczeniem pracowników z wieloletnim stażem pozwoliły stworzyć zespół zdolny do działania w warunkach wysokiej niepewności. Podstawowym zadaniem liderów było zbudowanie środowiska opartego na wspólnym celu i jasnych zasadach, dzięki czemu ludzie mogli utożsamić się z kierunkiem transformacji i realnie wpływać na jej przebieg.

Przywództwo to nie stały styl, lecz zdolność przechodzenia między rolą lidera wojny i lidera pokoju, która pozwala dostosować styl zarządzania do etapu, w którym znajduje się firma i strategia, którą realizujemy.

Jak dziś ocenia Pan funkcjonowanie kadry zarządzającej?
Nasz zespół działa jak dobrze zgrana ekipa wysokogórska – każdy zna swoją rolę, a jednocześnie wszyscy są odpowiedzialni za wspólny cel. Szczególną

eprasa.pl aaa787aee4

rolę odgrywa w nim Anna Kaminska, członkini zarządu, którą często porównuję do drugiego wspinacza – pracujemy jak alpinistyczny duet związany jedną liną – gdy jedno z nas się potyka, drugie stabilizuje sytuację i pomaga iść dalej. Ja koncentruję się na strategii, finansach i długofalowym kierunku rozwoju, natomiast Anna odpowiada za zarządzanie operacyjne, procesy i wdrażanie zmian w organizacji. Pozostali liderzy wnoszą kompetencje w obszarach zarządzania projektowego, sprzedaży, finansów i transformacji operacyjnej, a ich rolą jest przekładanie strategii na konkretne działania zespołów. Cenię ich zdolność do szybkiego podejmowania decyzji i myślenia właścicielskiego, które wzmacnia odpowiedzialność za wyniki.

Jaką rolę w realizacji strategii biznesowej przypisuje Pan przywództwu?
Leadership jest podstawą, ponieważ to lider nadaje rytm organizacji i pokazuje, jak reagować na zmienność otoczenia. Traktuję biznes jak maraton z elementami interwałów i podbiegów – są momenty przyspieszenia, momenty stabilizacji i chwile, w których trzeba złapać oddech, by utrzymać tempo. Rolą lidera jest być na czele szczególnie wtedy, gdy jest trudno – mobilizować, nadawać energię i brać odpowiedzialność za decyzje. Największą przewagą nie jest brak potknięć, lecz zdolność do szybkiego podnoszenia się i robienia kolejnych kroków naprzód. Jeśli organizacja potrafi wstawać szybciej niż konkurencja, po kilku cyklach znajduje się wyraźnie dalej. Tak rozumiane przywództwo buduje odporność zespołu i pozwala konsekwentnie realizować cele strategiczne, nawet w wymagających warunkach rynkowych.

Skąd bierze się ta zdolność do szybkiego powrotu po niepowodzeniach?
Uważam, że wynika to z mentalności i doświadczeń, które kształtują lidera na długo przed objęciem stanowiska zarządczego. W moim przypadku ogromne znaczenie miało wieloletnie uprawianie sportu wyczynowego – trenowałem judo przez kilkanaście lat, a sport uczy dyscypliny, odporności psychicznej i akceptacji porażek jako naturalnego elementu rozwoju. W sporcie przegrywa się często, dlatego uczysz się szybko wstawać, analizować błędy i iść dalej bez nadmiernego rozpamiętywania. Podobnie działa to w biznesie – nie chodzi o unikanie potknięć, lecz o zdolność do regeneracji i utrzymania kierunku mimo trudności. Ważne jest także przepracowanie syndromu oszusta, który paraliżuje wielu liderów i powstrzymuje ich przed podejmowaniem decyzji. Świadomość własnych ograniczeń, połączona z wiarą w możliwość podniesienia się po upadku, pozwala działać odważniej i budować kulturę organizacyjną opartą na odpowiedzialności, a nie strachu przed błędem.

Czy skuteczne przywództwo polega dziś przede wszystkim na umiejętności przełączania się między trybem mobilizacji a stabilizacji?
Zdecydowanie tak. Są momenty, w których organizacja potrzebuje szybkich, zdecydowanych decyzji i jasnego kierunku działania. Wtedy nie ma przestrzeni na długie dyskusje – trzeba mobilizować zespół, przyspieszać i koncentrować się na realizacji strategicznych priorytetów. Z kolei w okresach względnej stabilności rolą lidera jest budowanie trwałych fundamentów organizacji: porządkowanie procesów, rozwijanie kompetencji zespołu, wzmacnianie relacji i przygotowywanie organizacji na kolejne wyzwania. Dla mnie niezwykle ważne jest rozpoznanie momentu, w którym należy zmienić tryb działania, ponieważ zbyt długie pozostawanie w jednej roli może prowadzić albo do wypalenia, albo do utraty dynamiki. Krótko mówiąc, przywództwo to nie stały styl, lecz zdolność przechodzenia między rolą lidera wojny i lidera pokoju, która pozwala dostosować styl zarządzania do etapu, w którym znajduje się firma i strategia, którą realizujemy.

W jaki sposób PSB dobiera liderów do wypracowanego modelu organizacji?
Budowanie zespołu traktujemy podobnie jak formowanie drużyny sportowej – każdy powinien grać na pozycji, na której w danym momencie jest najbardziej efektywny. Oznacza to gotowość do zmian ról, jeśli wymaga tego sytuacja biznesowa, przy jednoczesnym zachowaniu szacunku dla doświadczenia. Jeśli chodzi o proces rekrutacyjny jest on wieloetapowy i obejmuje analizę case studies, assessment center oraz ocenę dopasowania do kultury organizacyjnej. Kompetencje są ważne, ale kluczowe jest myślenie właścicielskie, odpowiedzialność i zdolność do działania w warunkach zmiany. Szukamy liderów, którzy nie tylko zarządzają, ale realnie biorą odpowiedzialność za kierunek rozwoju organizacji i potrafią przekładać strategię na konkretne decyzje operacyjne.

Jak została zdefiniowana kultura organizacyjna i jej rola w realizacji strategii?
Kultura organizacyjna jest dla nas fundamentem działania, ponieważ definiuje nie tylko to, co robimy,

eprasa.pl aaa787aee4

ale przede wszystkim jak i dlaczego to robimy. W trakcie transformacji stworzyliśmy dekalog przywództwa – zestaw zasad, które wyznaczają sposób myślenia liderów i stanowią punkt odniesienia w codziennych decyzjach. Strategiczne elementy to praca z pasją, myślenie jak właściciel, odpowiedzialność za zasoby, odwaga w działaniu oraz ciągłe uczenie się i rozwijanie ciekawości. Bardzo duży nacisk kładziemy także na upraszczanie procesów, ponieważ nadmierna złożoność spowalnia organizację i utrudnia realizację strategii. Kultura ma dla nas wymiar praktyczny – nie jest zbiorem haseł, lecz narzędziem zarządczym, które pomaga oceniać decyzje i kierunek działań. Wierzymy, że dobrze zorganizowane procesy i świadome przywództwo prowadzą do wyników, dlatego KPI traktujemy jako efekt właściwie zaprojektowanego środowiska pracy, a nie cel sam w sobie.

Jaką rolę odgrywa dział HR w realizacji strategii firmy?

Jest on umocowany strategicznie i bezpośrednio podległy zarządowi, co od początku było świadomą decyzją. Jedną z pierwszych zmian, o których zdecydowałem, było przekształcenie tradycyjnego działu kadr i płac w nowoczesny dział HR, który odpowiada za zarządzanie talentami i rozwój organizacji. Nie pełni on funkcji administracyjnej, lecz realnie współtworzy decyzje biznesowe i ma wpływ na wynik firmy. Zespół HR rozumie mechanizmy finansowe, potrafi analizować inwestycje rozwojowe pod kątem zwrotu i wspiera liderów w podejmowaniu świadomych decyzji. Dzięki temu stał się partnerem dla menedżerów, a nie wyłącznie funkcją wspierającą. To podejście pozwoliło zbudować systemowe programy rozwojowe i spójnie łączyć potrzeby ludzi z realizacją strategii biznesowej.

Jak firma łączy kulturę permanentnego uczenia się z presją wyników?

Nasze podejście opiera się na prostym założeniu: rozwój jest wspólną inwestycją organizacji i pracownika. Firma finansuje szkolenia i zapewnia dostęp do narzędzi rozwojowych, natomiast pracownik wnosi własne zaangażowanie i czas – dlatego większość szkoleń odbywa się poza godzinami pracy, często w piątki lub weekendy. Dzięki temu rozwój nie jest traktowany jako element odrywający od codziennych obowiązków, lecz jako świadoma decyzja o inwestowaniu w siebie. Jednocześnie dbamy o to, aby zdobywane kompetencje realnie wspierały cele biznesowe i przekładały się na efektywność działania. W efekcie powstała kultura ciągłego uczenia się, w której rozwój jest naturalnym standardem – a kto się nie rozwija, po prostu przestaje nadążać za tempem rozwoju organizacji.

PIOTR KOZINA

Z Grupą PSB Handel związany od 2010 r. na stanowiskach pełnomocnika zarządu do spraw strategiczno-operacyjnych, dyrektora finansowego i dyrektora ekonomicznego. Na przełomie lat 2021–2022 przez kilka miesięcy piastował stanowisko dyrektora spółki Tadmar należącej wówczas do Grupy Saint-Gobain.
Od maja 2022 r. zasiada w zarządzie Grupy PSB Handel. Dyrektorem zarządu został w listopadzie 2022 r.

eprasa.pl aaa787aee4

Jakie wyzwania przywódcze dostrzega Pan w strategii na lata 2026–2028?
Jednym z najważniejszych zadań będzie utrzymanie tempa rozwoju organizacji w sposób długofalowy i zrównoważony. Przyspieszyć można stosunkowo łatwo, natomiast prawdziwą sztuką jest utrzymanie właściwego rytmu w długim dystansie – tak aby nie tracić jakości działania ani energii zespołu. Znaczące będzie także budowanie realnej zastępowalności na kluczowych stanowiskach, co zwiększa odporność organizacji i pozwala zachować ciągłość działania niezależnie od sytuacji. Dla mnie ważnym wyzwaniem pozostaje świadome przełączanie się między rolą lidera wojny a lidera pokoju. Obecnie jesteśmy raczej w fazie stabilizowania organizacji i muszę przyznać, że nauka bycia liderem pokoju jest dla mnie sporym wyzwaniem – naturalnie jestem nastawiony na rywalizację i szybkie działanie. W strategii na lata 2026–2028 skoncentrujemy się na kilku priorytetach, unikając rozproszenia. Dyscyplina, konsekwencja i realizacja jasno określonych kamieni milowych mają pozwolić nam zwiększać skalę działalności i udział w rynku, przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiej efektywności organizacyjnej.

Praca nad intensywnym rozwojem wymaga ciągłego balansowania między mobilizacją a regeneracją. Jak w praktyce zarządza Pan energią organizacji i własną?
To jest balans, który w praktyce nigdy nie jest idealny. Utrzymanie tempa rozwoju wymaga ogromnej koncentracji energii – są momenty, kiedy działamy w trybie walki i wtedy nie ma miejsca na półśrodki. Praca lidera to często długie dni, ciągłe podróże i decyzje podejmowane pod presją, a ich konsekwencje dotykają nie tylko organizacji, lecz także życia prywatnego. Ja funkcjonuję w rytmie, w którym na początku tygodnia wyjeżdżam do pracy, a wracam pod jego koniec – i to jest realny koszt, który ponosi również moja rodzina. Nie wierzę w idealny work-life balance na tym poziomie odpowiedzialności. Szczerze mówiąc, nie znam lidera, który utrzymuje pełną równowagę między życiem prywatnym a zawodowym i jednocześnie osiąga ponadprzeciętne wyniki na tak wymagającym rynku, na którym operuje PSB. To raczej kwestia świadomego wyboru i akceptacji ceny, którą się płaci. Dlatego, powtórzę, niezwykle ważne jest przełączanie się między trybem lidera wojny i lidera pokoju – umiejętność regeneracji, zanim pojawi się wypalenie. Przywództwo to nie tylko strategia i wyniki, lecz także samotność decyzji i odpowiedzialność, z którą trzeba nauczyć się żyć każdego dnia.

Patrząc z dzisiejszej perspektywy – czy warto było wchodzić do tej samej rzeki po raz drugi?
Zdecydowanie było warto. Powrót do organizacji w momencie kryzysu był dużym ryzykiem, ale też szansą na realną zmianę i budowanie przewagi konkurencyjnej. Kiedy obejmowałem stanowisko, firma mierzyła się ze zobowiązaniami podatkowymi sięgającymi 218 mln zł, a w ciągu 2,5 roku udało się je w całości spłacić i ustabilizować sytuację finansową. W 2024 r. osiągnęliśmy ponad 8,5 proc. wzrostu przychodów oraz około 40 proc. wzrostu zysku, a w 2025 r. kolejne 15 proc. wzrostu zysków, stając się jedną z najbardziej efektywnych organizacji w branży. Dziś zarządzamy biznesem o skali ponad 9 mld zł przychodów, prawie 800 punktami handlowymi i siecią współpracy obejmującą niemal 16 tys. osób. PSB jest jedną z największych firm dystrybucyjnych materiałów budowlanych w Polsce – większą od takich graczy, jak Castorama czy Leroy Merlin – i co ważne, rozwijającą się bez kapitału zagranicznego jako federacja niezależnych przedsiębiorstw. Widzę też, że konkurencja często podąża dziś ścieżką, którą my wytyczyliśmy już wcześniej, co pokazuje, że jesteśmy krok przed rynkiem.

Co napędza Pana do pracy?
Największą motywacją jest dla mnie skala odpowiedzialności i świadomość, że nasze decyzje przekładają się na konkretne wyniki oraz rozwój tysięcy ludzi współpracujących z organizacją. Napędzają mnie liczby, strategia i możliwość obserwowania, jak zespół realizuje cele, które jeszcze kilka lat temu wydawały się niemożliwe do realizacji. Lubię konkret i działanie – codzienna praca przy dużych wolumenach biznesowych, zarządzanie miliardowymi przychodami czy odpowiedzialność za rozwój setek placówek daje poczucie sensu i realności wpływu. Ważna jest dla mnie także autonomia w podejmowaniu decyzji – możliwość kreowania kierunku i współpracy z właścicielami, którzy ufają naszej wizji. Satysfakcję daje mi świadomość, że pomagamy budować silną organizację opartą na współpracy niezależnych firm, która potrafi skutecznie konkurować na rynku. To właśnie ta kombinacja odpowiedzialności, sprawczości i widocznych efektów pracy sprawia, że każdego dnia mam energię, by iść dalej.

Dziękuję za rozmowę.
Anna Włudarczyk

eprasa.pl aaa787aee4

eprasa.pl aaa787aee4

temat numeru
dylematy liderów

ANATOMIA MILCZENIA

O paradoksach, które spalają polski leadership

Współczesne organizacje przypominają scenę, na której liderzy i liderki odgrywają perfekcyjnie wyreżyserowane role. Mówi się o empatii, a nagradzane są bezwzględne wyniki. Deklaruje się zaufanie, a powstają systemy totalnej kontroli. Raport „Tabu polskiego leadershipu", przygotowany przez Concordia Design, odsłania bolączki polskiego przywództwa i tematy, o których dotąd rzadko mówiono. Wyłania się obraz liderów jako „mięsa w hamburgerze" – ściśniętych między nierealnymi oczekiwaniami góry a codziennymi potrzebami zespołu.

Natalia Kozanecka

Liderka projektu oraz redaktorka publikacji „Tabu polskiego leadershipu", Marketing Project Coordinator w Concordia Design.

Pierwszym i najbardziej uderzającym paradoksem jest fasada dobrostanu. Choć w korporacyjnych korytarzach work-life balance odmieniany jest przez wszystkie przypadki, rzeczywistość liderów to stan permanentnego przeciążenia. – *Liderzy i liderki dowożą wyniki, ale robią to w trybie walki o przetrwanie. Aż 75 proc. kadry zarządzającej deklaruje, że doświadcza wypalenia, co dla 67 proc. stało się realnym powodem do rozważenia zmiany pracy w ostatnim roku. Co zaskakujące, problem ten najmocniej uderza w osoby, które dopiero objęły funkcje kierownicze – w grupie ze stażem do dwóch lat wskaźnik ten sięga aż 80 proc.* – mówi Agnieszka Mróz, badaczka i ekspertka Concordia Design, autorka raportu.

eprasa.pl aaa787aee4

WYPALENI, LECZ UŚMIECHNIĘCI

Aż 25 proc. kadry zarządzającej wciąż uważa, że nie może okazać zmęczenia nawet w stanie skrajnego wyczerpania. To relikt mentalności „twardego lidera", który musi dowozić bez względu na koszty zdrowotne. – *Równowaga praca-życie to nie teoria. To decyzja – często trudna, szczególnie dla liderów i liderek, którzy w stresie działają na autopilocie: robią wszystko sami, poprawiają innych, ignorują własne granice. Jako executive coach i konsultantka widzę to codziennie – liderzy są świetni w „znoszeniu". W tej misji często gubią siebie. A przecież lider to nie maszyna do dowożenia wyników, ale człowiek, którego energia i granice są fundamentem zespołu* – uważa Joanna Nowak, ekspertka Concordia Design.

Mit twardego lidera sprawia, że z kolei młodzi stażem w tej sytuacji popadają w tzw. efekt hamburgera – są ściśnięci między presją zarządu a potrzebami zespołów. – *To prowadzi do ryzykownej gry pozorów. Jeśli nie zmienimy kultury tak, by liderzy mogli otwarcie dbać o własne zasoby, będziemy tracić talenty szybciej, niż zdążą się one w pełni rozwinąć* – dodaje Agnieszka Mróz.

GDY POLITYKA ZJADA KOMPETENCJE

Efekt hamburgera dusi młodych liderów i liderki, a motywacja spada. W tym wszystkim nie pomaga wykazany w badaniach fakt, że w wielu organizacjach drabina awansu nie jest zbudowana z kompetencji, lecz z relacji. W największych firmach (powyżej 5 tys. pracowników) aż 60 proc. badanych uważa, że sukces zależy bardziej od polityki wewnętrznej niż od wyników pracy. Organizacje stają się labiryntami, w których znajomość odpowiednich ścieżek i wpływowych osób jest ważniejsza niż merytoryka. Połowa respondentów wprost przyznaje: networking przynosi im większe korzyści zawodowe niż doskonalenie umiejętności. To prowadzi do mechanizmu: zamiast budować wartość, liderzy tracą energię na „dyplomację wewnętrzną", a prawdziwe talenty są blokowane – o takich przypadkach wie aż 58 proc. badanych.

Branże na czele wewnątrzpolitycznego peletonu to przede wszystkim finanse, bankowość, ubezpieczenia (55,56 proc.) oraz handel/e-commerce (52,27 proc.). To niepokojące, że w kluczowych dla gospodarki obszarach to umiejętności interpersonalne i strategiczne rozgrywki wewnątrz firmy mogą mieć większe znaczenie niż kompetencje i realizowane wyniki.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ BEZ WSPARCIA

Wiele osób zgłaszających wypalenie zawodowe i rozważających zmianę pracy mówiło również o poczuciu osamotnienia. To właśnie ci liderzy i liderki byli pozbawieni wsparcia oraz mieli trudności z zachowaniem balansu między życiem prywatnym a zawodowym. – *Samotność na szczycie to doświadczenie znane wielu menedżerom. Z naszego raportu wynika, że aż 55 proc. respondentów mierzy się z poczuciem osamotnienia i brakiem wsparcia. To nie tylko statystyka – to realne doświadczenie, które w procesach coachingowych ujawnia się poprzez przewlekły stres, poczucie zagrożenia, presję, trudności ze snem, nerwowość (tzw. krótki lont), nieumiejętność wychodzenia głową z pracy czy przemęczenie i trudność w efektywnym odpoczynku. To sygnały, że coś ważnego w sposobie funkcjonowania lidera i systemu, w którym działa, domaga się zauważenia oraz interwencji* – mówi Jacek Jokś, Executive&Leadership Coach IFC MCC, ekspert Concordia Design.

Co więcej, samotność liderów i liderek nie tylko koreluje się z wypaleniem zawodowym, ale także z dystansowaniem się od organizacji, w której pracują. To błędne koło, w którym brak wsparcia prowadzi do wyczerpania i poczucia odłączenia od zespołu, zamiast zarządzania ludźmi. I mimo że wokół liderów i liderek zawsze znajduje się dużo osób, to nie mają oni z kim szczerze porozmawiać. Dlatego zamiast mnożyć szkolenia, ważne jest stworzenie warunków do autentycznego spotkania. – *Warto wprowadzić wysokiej jakości coaching, który jest nastawiony nie tylko na efektywność i cele, ale także na balans, zdrowie i higienę pracy. TOP executives w swoim kalendarzu powinni znaleźć miejsce na superwizje menedżerskie, gdyż grupa ta nie ma szefów, a jednak potrzebuje rozmów, potrzebuje być zrozumiana, wygadać się, pozbierać, by móc iść naprzód* – wskazuje Jacek Jokś.

WYNIKI ROZGRZESZAJĄ TOKSYCZNOŚĆ

Nie tylko układy wewnątrz organizacji są istotne, na piedestale królują także… KPI. Okazuje się, że organizacje przymykają oczy na destrukcyjne po-

eprasa.pl aaa787aee4

> *Gdy wynik staje się jedyną walutą, etyka staje się zbędnym kosztem, a organizacja zamiast ewoluować, przechodzi w tryb przetrwania, który w dłuższym czasie spala zarówno liderów, jak i ich zespoły.*

stawy, o ile słupki w Excelu się zgadzają. Raport wskazuje, że dążenie do celów finansowych często wygrywa z wartościami. Mechanizm ten sprawia, że „trudne zachowania" są tolerowane, jeśli lider „dowozi wynik". To wszystko napędza wyniszczającą kulturę *always on*, gdzie atmosfera ciągłej walki jest mylona z efektywnością.

Dane są alarmujące: liderzy dotknięci wypaleniem, czując podskórne zagrożenie swoją pozycją, aż o 23 proc. częściej uciekają w obsesyjną kontrolę, a o 19 proc. częściej aktywnie budują atmosferę konfliktu, by poprzez chaos utrzymać swoją dominację. Krótkowzroczność zarządów, które nagradzają takie postawy, generuje ogromny, choć początkowo niewidoczny, „dług kulturowy". Jego spłata jest bolesna: to postępująca erozja zaufania, ucieczka najzdolniejszych talentów, które nie chcą pracować w toksycznym środowisku, oraz całkowity paraliż innowacyjności. Gdy wynik staje się jedyną walutą, etyka staje się zbędnym kosztem, a organizacja – zamiast ewoluować – przechodzi w tryb przetrwania, który w dłuższym czasie spala zarówno liderów, jak i ich zespoły.

– *Toksyczność bywa krótkoterminowo skuteczna, bo opiera się na presji i strachu, które przyspieszają działanie. Zespoły pracują szybciej, rzadziej kwestionują decyzje i koncentrują się na realizacji celu. Problem polega na tym, że koszt takiego stylu przywództwa pojawia się później – w postaci wypalenia, rotacji i spadku odwagi do mówienia prawdy. Dlatego to, co dziś wygląda jak wynik, jutro może okazać się długiem organizacyjnym. Jeśli firma chce naprawdę ograniczyć toksyczność, musi przestać rozliczać liderów wyłącznie z wyniku. Równie ważne powinno być to, jak ten wynik powstaje – czy zespół się rozwija, czy ludzie mają przestrzeń do mówienia prawdy, czy rotacja nie jest skutkiem stylu zarządzania. Pomagają w tym twarde mechanizmy: regularny feedback 360°, włączenie jakości przywództwa do systemu ocen oraz realne konsekwencje, gdy sposób działania niszczy zespół. Bez zmiany tych zasad nawet najbardziej deklaratywne wartości nie zatrzymają toksycznego przywództwa* – mówi Sylwia Hull-Wosiek, Head of Creativity&Design w Concordia Design, autorka raportu.

OPÓR WOBEC CUDZYCH ZMIAN

Motywację liderów i liderek podkopuje w dodatku coś, co wynika wprost z ludzkiej natury, zgodnie z którą faworyzujemy własne pomysły. Ponad 40 proc. osób zarządzających deklaruje wprost, że ich poziom akceptacji dla nowych rozwiązań rośnie, gdy to oni są ich autorami. Psychologiczny „efekt posiadania" sprawia, że własne idee wydają się nam z natury trafniejsze i bezpieczniejsze. Natomiast, co w przypadku, gdy nasze propozycje nie są akceptowane lub należy się dostosować do zmian przygotowanych przez inną osobę?

Raport dokładnie wskazuje, że co czwarty lider czuje instynktowną niechęć do propozycji płynących od własnego zespołu, zwłaszcza jeśli dotykają one jego bezpośredniego rewiru. Co więcej, co piąta osoba waha się w ocenie swoich postaw w tym obszarze, co odsłania głębokie wewnętrzne napięcie: liderzy chcą być otwarci na innowacje, ale podświadomie bronią *status quo*, którego sami nie zaprojektowali. – *Liderzy są nagradzani za proaktywność, kreatywność, wdrażanie własnych pomysłów – i super, ale konsekwencja jest taka, że dużo trudniej przychodzi im pracować z cudzymi rozwiązaniami. Tymczasem taka postawa to prosta droga do zablokowania innowacyjności. Jeśli forsujemy wyłącznie własne rozwiązania, nie korzystamy z mądrości tłumu, tracimy efekt synergii i zamykamy się na to, co naprawdę nowe* – mówi Martyna Tarnawska, niezależna trenerka, konsultantka biznesowa i facylitatorka.

eprasa.pl aaa787aee4

Jeśli liderzy mają budować nowoczesne organizacje i innowacyjne miejsca pracy, to muszą nie tylko generować własne pomysły, ale również rozwijać te, które podpowiada zespół.

LIDER W PUŁAPCE LOJALNOŚCI

Jednym z najbardziej wrażliwych obszarów polskiego leadershipu jest narastający konflikt tożsamościowy: walka między lojalnością wobec organizacji a wiernością własnym wartościom. Raport pokazuje, że liderzy i liderki, aby przetrwać w systemach nastawionych na bezwzględną, krótkoterminową skuteczność, często czują się zmuszeni do zakładania masek i stosowania manipulacyjnych taktyk. Nadużywanie poczucia pilności („pożar w każdym projekcie"), sztuczne eskalowanie problemów czy operowanie strachem stają się narzędziami codziennej pracy, nawet jeśli budzą w liderach głęboki opór etyczny. To stan permanentnego rozdźwięku, w którym lider gra entuzjastę, podczas gdy wewnątrz buzuje w nim frustracja i poczucie niezgody na zastane sytuacje.

W tym kontekście pojawia się pytanie o sens współczesnego przywództwa: jak skutecznie łączyć rolę moderatora, empatycznego mentora i opiekuna zespołu z twardą, hierarchiczną strukturą, która premiuje wyłącznie wynik? To rozdarcie potęguje nowe, rzadko nazywane wprost zjawisko – *staffing*. Jest to forma przemocy i nacisku ze strony pracowników skierowana przeciwko liderowi, który – pozbawiony wsparcia z góry i uwikłany w polityczne gierki – staje się łatwym celem. Liderzy czują się zaś ściśnięci między roszczeniowością dołu a brakiem empatii góry. Cena tej gry pozorów jest ogromna: utrata autentyczności i poczucie niezgody – to wszystko jest przyczyną powolnej rezygnacji z pracy. Coraz więcej doświadczonych menedżerów rezygnuje z ról przywódczych na rzecz pracy eksperckiej, uznając, że koszt emocjonalny zarządzania w systemie opartym na manipulacji jest po prostu zbyt wysoki.

OD DIAGNOZY DO NOWEJ ODWAGI

Raport „Tabu polskiego leadershipu" przebił bańkę korporacyjnego optymizmu i nazwał mechanizmy, które od lat drenowały energię liderów. Warto zadać sobie pytanie, co dziś jest sygnałem zmian, a za chwilę stanie się nowym tabu? Obserwując dynamikę rynku, można zdefiniować trzy kluczowe obszary. Koniec „cichego przyzwolenia" na toksyczność – to, co przez lata było tolerowane jako trudny charakter skutecznego menedżera, dziś staje się powodem do masowych odejść. Nowym tabu, o którym zaczniemy mówić głośno, będzie koszt zaniechania zarządów. Firmy będą musiały odpowiedzieć na pytanie: ile realnie kosztuje trzymanie „genialnego toksyka"? Sygnałem zmiany jest rosnąca rola audytów kultury organizacyjnej, które przestają być listkiem figowym działów HR, a stają się twardym elementem strategii ryzyka biznesowego.

Zjawisko *staffingu*, o którym wspomina raport, to sygnał, że wahadło władzy w organizacjach wychyliło się w drugą stronę. Nowym tabu w 2026 r. może stać się bezradność lidera wobec rozproszonej odpowiedzialności. W świecie, w którym każdy chce mieć wpływ, ale mało kto chce brać odpowiedzialność za błędy, liderzy będą musieli wypracować nowy kontrakt z zespołami – oparty nie na hierarchii, ale na radykalnej szczerości wobec wzajemnych oczekiwań. Sygnałem zmiany jest także rosnąca popularność grup *mastermind* i superwizji menedżerskich, liderzy zdejmują maski. Wkrótce tabu nie będzie polegało na przyznawaniu się do błędu czy niewiedzy – nowym wyzwaniem stanie się zarządzanie własną energią, a nie tylko czasem. Organizacje będą oceniane po tym, czy ich liderzy są naprawdę „żywi", czy tylko „obecni".

PRZYSZŁOŚĆ NALEŻY DO ODWAŻNYCH

Wyjście z cienia to proces bolesny, bo wymaga porzucenia sprawdzonych, choć szkodliwych mechanizmów obronnych. Jednak, jak pokazują wyniki badań, alternatywą jest systemowa zapaść i utrata najbardziej wartościowych ludzi. Co zatem dalej? Rozwiązaniem nie jest udział w kolejnych szkoleniach z miękkich umiejętności, ale systemowa zmiana projektowania ról liderskich. Firmy powinny zdejmować z liderów ciężar bycia nieomylnymi bogami sukcesu i pozwolić im być ludźmi, którzy mają prawo do wsparcia, sprawstwa i własnego głosu. Prawdziwe przywództwo jutra to takie, które nie boi się prawdy o sobie – nawet jeśli ta prawda nie mieści się w żadnej tabeli Excela. Czas zacząć rozmawiać o tym, co naprawdę ważne. Bo to, co nazwane, przestaje nas spalać, a zaczyna transformować. ● ©

Raport do pobrania na stronie: https://www.concordiadesign.pl/tabu-polskiego-leadershipu/

eprasa.pl aaa787aee4

PYTAĆ CZY SŁUCHAĆ?

Dlaczego głos pracowników rzadko przekłada się na decyzje organizacji?

eprasa.pl aaa787aee4

Paweł Dudek

Ekspert w zakresie zarządzania zmianą i rozwoju biznesu, twórca ChangeMentor.pl, współpracuje z Silfra Consuling oraz Gekko AdvisoryNow

Firmy często pytają pracowników o zdanie – ankiety zaangażowania, barometry nastrojów, skrzynki pomysłów czy programy innowacji pracowniczych są standardem. Paradoks polega jednak na tym, że im więcej danych zbierają, tym częściej pracownicy mają poczucie, że ich głos niewiele zmienia. Liderzy deklarują otwartość na feedback, ale w praktyce brakuje czasu, procesów i odwagi, aby przekładać informacje z organizacji na realne decyzje. Czy współczesne firmy naprawdę słuchają swoich ludzi, czy raczej tylko pytają?

Jako prezes zarządu, konsultant i wykładowca w programach MBA wielokrotnie spotykałem się z opinią, że liderzy, zarządy czy właściciele firm w niewystarczającym stopniu słuchają swoich zespołów. Nawet jeśli w organizacji istnieją mechanizmy zbierania informacji oraz wykorzystywania wiedzy ukrytej na niższych szczeblach struktury, wśród pracowników często pozostaje poczucie, że zgromadzone wnioski nie przekładają się na realne działania. W konsekwencji pojawia się przekonanie, że głos zespołu ma ograniczony wpływ na kierunek zmian w organizacji.

CZY MÓJ GŁOS MA ZNACZENIE?

Podobne obserwacje pojawiają się również w doświadczeniach praktyków pracujących z organizacjami. – *Umiejętność słuchania jest dziś jedną z najbardziej niedocenianych kompetencji wśród tzw. power skills. Z jednej strony organizacje wypracowały różne metody systemowego zbierania feedbacku, jednak nieczęsto spotyka się systemowe podejście do gromadzenia pomysłów na usprawnienia, a jeszcze rzadziej takie, które nie pozostawia pomysłodawcy z poczuciem: „nic się z tym nie wydarzyło, więc może następnym razem nie warto”* – mówi **Natalia Ćwik**, Product Team Lead w CampusAI. Do tego dochodzi wiele niuansów o charakterze politycznym – w praktyce często okazuje się, że to, kogo słuchamy, zależy od tego, kto jest bliżej centrum decyzyjnego i kto mówi głośniej.

Podobne doświadczenia ma **Monika Synoradzka**, prezeska i współwłaścicielka Huge Thing: – *Dobrym przykładem jest opieranie się wyłącznie na wynikach masowych ankiet badających satysfakcję pracowników z miejsca pracy według z góry przyjętego modelu. Jeśli rezultaty mieszczą się w ustalonych normach, organizacja uznaje, że nie ma potrzeby pogłębiania diagnozy. Tymczasem zestawienie takich danych z wynikami badań jakościowych, prowadzonych wśród pracowników z różnych obszarów i poziomów organizacji, często pokazuje zupełnie inny obraz.*

DWA ŚWIATY

Zdaniem **Joanny Heidtman**, psycholożki, socjolożki, współzarządzającej w firmie Heidtman & Piasecki, podczas badań kultury organizacyjnej nierzadko okazuje się, że zarząd i pracownicy funkcjonują

eprasa.pl aaa787aee4

w dwóch różnych rzeczywistościach. – *Zarządzający często reagują zaskoczeniem, gdy pracownicy opisują organizację jako miejsce pełne sztywności, kontroli i ograniczonych możliwości działania, w którym dominują hierarchia oraz rywalizacja. Tymczasem sami liderzy są przekonani, że funkcjonują w kulturze adhokracji – środowisku oferującym dużą swobodę działania, otwartym na innowacje i opartym na współpracy jako naturalnym modus operandi* – uważa Joanna Heidtman.

Nieco więcej optymizmu wnosi **Jarosław Gracel**, prezes firmy ASTOR, który ma ponad 20-letnie doświadczenie w pracy z firmami produkcyjnymi, a od ponad dekady współzarządza także dwustuosobową firmą technologiczną. Jak podkreśla, filozofia *lean management* wniosła do wielu fabryk kulturę wsłuchiwania się w głos pracowników oraz wdrażania ich pomysłów. – *Mam poczucie, że coraz więcej firm rzeczywiście słucha pracowników na poziomie operacyjnym. Pozostaje jednak pytanie, co z tego słyszą i co z tym dalej robią? A jeśli nie robią, to czy jasno komunikują, co dzieje się ze zgłaszanymi pomysłami? Które z nich przyjmujemy do realizacji i kiedy? Które odrzucamy i dlaczego? Które zamrażamy?* – pyta Jarosław Gracel.

Wątek ten dobrze uzupełnia perspektywa Natalii Ćwik, która zwraca uwagę, na jeszcze jeden paradoks – słuchanie wymaga czasu, uważności i cierpliwości, czyli dokładnie tych zasobów, których liderom najczęściej brakuje. – *Szczególnie cenię sobie momenty, w których udaje się uzyskać feedback od najcichszych osób w zespole. To właśnie one najczęściej wnoszą perspektywę poszerzającą dyskusję o zupełnie nieoczekiwane insighty. Wymaga to jednak wysiłku, czasu i cierpliwości. Widzę jednak, że ci, którzy potrafią przełamywać bariery organizacyjnych silosów i uczynić ze słuchania rytuał, powtarzalny element procesów, a nawet część kultury organizacyjnej, zyskują podwójnie: nie tylko zbierają ciekawsze pomysły, ale także budują swój autorytet* – mówi Natalia Ćwik. Podkreśla także, że w słuchaniu równie ważne jak zadawanie pytań jest niemówienie, nieprzerywanie mówiącemu, niekończenie za niego zdania, powierzenie mu swojej uwagi od początku do końca, nierozpraszanie się cyfrowymi powiadomieniami.

Obraz szefa, który w czasie rozmowy z pracownikiem scrolluje wiadomości w telefonie albo odpisuje na maile, wcale nie należy do rzadkości. Dodatkowo, jak pokazuje badanie firmy Microsoft, codziennie nasza praca jest przerywana powiadomieniami z aplikacji ponad 250 razy i bardzo trudno się temu oprzeć. – *Parafrazując słynne zdanie: „Attention is all you need", mówimy tu o uwadze kierowanej na drugą osobę. Z takim rodzajem słuchania spotykam się rzadziej, niż bym chciała. Liderzy są rozproszeni, próbują być w wielu miejscach naraz. W efekcie nie są w żadnym do końca, a przekaz, jaki do nich dociera, przefiltrowany przez różnego rodzaju rozpraszacze, pozostawia 80 proc. treści w nicości* – konkluduje Natalia Ćwik.

Joanna Heidtman

psycholożka, socjolożka, współzarządzająca
w firmie Heidtman & Piasecki

Stałe skupienie na zagrożeniach utrudnia normalne funkcjonowanie organizacji i tworzenie wartości dla klientów – do tego potrzebne jest przynajmniej względne poczucie bezpieczeństwa. Z drugiej strony całkowite wypieranie myśli o ryzyku prowadzi do bezradności w momencie, gdy rzeczywiście dochodzi do kryzysu. Liderzy muszą więc funkcjonować pomiędzy tymi dwoma skrajnościami.

eprasa.pl aaa787aee4

ROZMOWY W BIEGU, KANARKI I CZARNE SKRZYNKI

Na znaczenie uważnego słuchania zwraca uwagę Joanna Heidtman, wskazując, że w praktyce organizacyjnej łatwo pomylić zbieranie danych z rzeczywistym rozumieniem tego, co mówią pracownicy. – *Można w stosunkowo prosty sposób i szybko przeprowadzić badanie, na przykład zaangażowania, porównywać wyniki czy budować hipotezy dotyczące trendów. Nie przeczę, że są potrzebne i wartościowe. Jednocześnie sporo w nich umyka. Nie każdy głos, opinia czy sugestia ma tę samą moc i znaczenie. W każdej organizacji są osoby, które tworzą komunikacyjne węzły w sieci nieformalnej komunikacji lub pełnią rolę nieformalnych liderów opinii. Ich wpływ bywa kluczowy w mobilizowaniu ludzi wokół określonych tematów czy zmian* – wyjaśnia Joanna Heidtman. I jak zaznacza, pozostaje jeszcze pytanie o to, co pracownicy mówią lub pokazują bez autocenzury, która może towarzyszyć wypełnianiu ankiet.

Nawet rozmowy *one-to-one*, które coraz częściej stają się standardem – choć nierzadko odbywają się „w biegu" pod presją codziennych zadań – mają większą szansę stać się swoistym papierkiem lakmusowym nastrojów w organizacji i sygnałem, że warto przyjrzeć się danemu problemowi głębiej. Istotną rolę mogą odgrywać także tzw. kanarki w organizacji – osoby lub zespoły, których zadaniem jest sygnalizowanie zagrożeń pojawiających się na niższych poziomach struktury: w obszarze współpracy, merytoryki czy poziomu zaangażowania. Zdaniem Joanny Heidtman podobną funkcję pełni analiza kryzysów, niepowodzeń i trudnych sytuacji, prowadzona jednak nie z perspektywy szukania winnych, lecz na wzór analizy „czarnej skrzynki", której zawartość pozwala lepiej zrozumieć zdarzenia i poprawić funkcjonowanie organizacji w przyszłości.

WIEDZA Z DOŁU ORGANIZACJI

Monika Synoradzka zwraca uwagę, że w wielu organizacjach rośnie świadomość znaczenia wiedzy płynącej z niższych poziomów struktury: – *Coraz więcej liderów dostrzega, że osoby tworzące organizację – często pracujące bliżej operacyjnego rdzenia działalności – mają cenną wiedzę o tym, co jest dla firmy naprawdę kluczowe.* Jako przykład przywołuje program Zwinny Lab, realizowany kilka lat temu w fabryce samochodów Volkswagen w Poznaniu. Formuła programu zakładała zaproszenie do trzymiesięcznej pracy nad odpowiedziami na istotne wyzwania biznesowe osób z różnych poziomów organizacji, w tym również z produkcji. W realiach firmy było to duże wyzwanie, ponieważ uczestnicy programu byli na cały czas jego trwania wyłączeni ze swoich codziennych stanowisk pracy i funkcjonowali w zupełnie innym trybie niż dotychczas. Efekty były zaskakujące. – *Okazało się, że w obszarach najbliższych core'owi działania organizacji pracują osoby z bardzo ciekawymi pomysłami na zmiany – zaangażowane i nieprzeciętne. To właśnie formuła programu pozwoliła dostrzec tych „partyzantów innowacji". Dla organizacji niezwykle ważne jest, aby takie osoby w niej pozostawały. Jeśli jednak nie mają przestrzeni do działania i przyzwolenia na inicjowanie zmian, bardzo często decydują się odejść* – zauważa Monika Synoradzka.

Podobną refleksję dotyczącą znaczenia realnego słuchania zespołów przywołuje Jarosław Gracel.

Natalia Ćwik

Product Team Lead w CampusAI

Liderzy są pod ogromną presją, większą niż kiedykolwiek wcześniej. Przyspieszenie technologiczne oraz głęboka transformacja wywołana rozwojem sztucznej inteligencji dokładają kolejne wyzwania do i tak już długiej listy zadań. W takiej rzeczywistości słuchanie i bycie wysłuchanym zaczyna przypominać luksus. A ponieważ nikt wprost z tego słuchania nie rozlicza, łatwo je pominąć.

eprasa.pl aaa787aee4

W ostatnich latach w jego organizacji zdarzały się momenty intensywnego zbierania opinii pracowników poprzez ankiety dotyczące różnych aspektów funkcjonowania firmy. Problem pojawiał się jednak wtedy, gdy za zebranymi danymi nie nadążały działania. Zespół dał wówczas jasną informację zwrotną: skoro z ankiet niewiele wynika, trudno oczekiwać, że pracownicy będą chcieli dalej wypełniać kolejne kwestionariusze.

Z tego doświadczenia Jarosław Gracel wyciąga wniosek, że czasem warto spojrzeć na organizację, odwracając tradycyjny schemat hierarchii. W takim ujęciu osoby najbliżej codziennych operacji, klientów i produktów znalazłyby się symbolicznie na samej górze struktury. Zarząd zaś – na jej dole. Taka perspektywa skłania do refleksji nad tym, kto w rzeczywistości podejmuje najwięcej decyzji i kto powinien mieć dostęp do narzędzi oraz autonomii działania. Z kolei rola zarządu polegałaby w większym stopniu na wspieraniu zespołów, budowaniu systemów i wartości oraz dbaniu o fundamenty funkcjonowania organizacji.

Jarosław Gracel

prezes firmy ASTOR

Jedna z dużych firm analityczno-konsultingowych opublikowała raport z badania tysięcy prezesów. Główny wniosek brzmiał: jeśli masz w firmie mądrych ludzi, warto pytać ich o zdanie. Przyznam, że trochę mnie to zdziwiło – stwierdzenie tak oczywistego faktu wymagało kompleksowego badania i zapewne kosztowało tysiące dolarów.

PYTANIE I SŁUCHANIE

Joanna Heidtman zwraca uwagę na zasadę, która w praktyce przywódczej bywa często pomijana. Jej zdaniem, jeśli organizacja decyduje się oficjalnie pytać pracowników o opinię, musi być jednocześnie gotowa na zmianę. W przeciwnym razie lepiej takich pytań nie zadawać. Wbrew pozorom sytuacja, w której w organizacji istnieje pewien poziom niezadowolenia, nie jest jeszcze szczególnie groźna. Znacznie bardziej destrukcyjny jest moment, gdy pracownicy zostają zapytani o ocenę sytuacji, oczekiwania czy kierunek zmian, a następnie ich głos zostaje zignorowany. Taki rozdźwięk rodzi frustrację, która może prowadzić do buntu, biernego oporu lub cynizmu. W konsekwencji spada zaangażowanie pracowników, co z czasem zaczyna wpływać zarówno na styl pracy zespołów, jak i na wyniki organizacji.

– Warto zadać sobie kilka podstawowych pytań: czy naprawdę słuchamy z otwartym umysłem i odpowiednim nastawieniem? Jaka jest nasza intencja? Jaka jest postawa zarządzającego, wobec tego, czego słucha? I wreszcie – jaki jest cel tego słuchania? Czy słuchamy po to, aby zaprzeczać i bronić swojej racji? Czy po to, by podjąć dyskusję i zobaczyć, do jakich wniosków może ona prowadzić? A może po to, by zbierać informacje, prowadzić swoisty wywiad albo rzeczywiście przyjmować feedback? – pyta Joanna Heidtman i dodaje: – *W moim rozumieniu przywództwo polega na budowaniu silnej firmy i wartości dla klienta, a nie na wzmacnianiu własnego ego, które później trzeba nieustannie bronić. W praktyce jednak bywa z tym różnie.*

Do refleksji o intencji słuchania dochodzi jeszcze jeden ważny kontekst – warunki, w jakich funkcjonują zarządzający. – *Liderzy są pod ogromną presją, powiedziałabym, że dziś większą niż kiedykolwiek wcześniej. Przyspieszenie technologiczne oraz głęboka transformacja wywołana rozwojem sztucznej inteligencji dokładają kolejne wyzwania do i tak już długiej listy zadań osób podejmujących decyzje. W takiej rzeczywistości słuchanie i bycie wysłuchanym zaczyna przypominać luksus. A ponieważ nikt wprost z tego słuchania nie rozlicza, łatwo je pominąć* – zauważa Natalia Ćwik. Dlatego – jak podkreśla – warto budować kulturę organizacyjną w taki sposób, aby słuchanie, zbieranie feedbacku, generowanie pomysłów i ich analiza funkcjonowały

eprasa.pl aaa787aee4

podobnie jak inne, oczywiste i cykliczne procesy w firmie. Nie jako działanie odświętne, uruchamiane raz na jakiś czas, ale jako coś zupełnie zwyczajnego – element codziennej higieny informacji w organizacji.

W SUKURS SŁUCHANIU

W procesie słuchania pracowników coraz większą rolę mogą odgrywać także nowe technologie. Jak zauważa Natalia Ćwik, coraz powszechniej wykorzystywane są narzędzia typu *speech-to-text*, które umożliwiają automatyczne tworzenie transkrypcji rozmów. Systemy oparte na AI potrafią następnie przekształcać je w uporządkowane notatki, checklisty czy listy działań.

Coraz łatwiej dostępne stają się również rozwiązania pozwalające analizować duże zbiory danych, np. wyniki ankiet czy zebrany feedback pracowników, i identyfikować w nich powtarzające się wzorce, wnioski czy sygnały ostrzegawcze. Wsparciem mogą być także asystenci i agenci AI, którzy pomagają porządkować oraz analizować zgłaszane pomysły, oceniając je z różnych perspektyw. – *Technologia może również wspierać organizacje w szybszym reagowaniu na pojawiające się sygnały. Nie oznacza to jednak, że warto całkowicie oddawać inicjatywę narzędziom. Ich rolą jest raczej upraszczanie i przyspieszanie procesów – tak aby liderzy mieli więcej przestrzeni na realną rozmowę i podejmowanie decyzji* – podkreśla ekspertka z Campus AI.

DUŻO DANYCH, MAŁO WNIOSKÓW

Monika Synoradzka zwraca uwagę na kolejny paradoks organizacyjnego „słuchania". Choć wiele firm deklaruje otwartość na pomysły pracowników, w praktyce inicjatywy tego typu rzadko stają się realnym elementem systemu zarządzania. – *W większości przypadków idea skrzynek pomysłów, innowacji i konkursów na usprawnienia czy podobnych inicjatyw można zaliczyć raczej do działań z obszaru employer brandingu. Są one elementem komunikacji i budowania wizerunku organizacji. Rzadko stanowią część spójnego systemu pracy z pomysłami pracowników. Sam projekt rozwijania innowacji pracowniczych wydaje się prosty, ale aby przyniósł organizacji realną wartość, wymaga zaangażowania nie tylko uczestników, lecz także całej firmy. Mam na myśli dostęp do narzędzi, wiedzy, danych oraz przestrzeni do działania i podejmowania decyzji, a z tym w wielu firmach wciąż jest problem* – zauważa Monika Synoradzka.

Problemem bywa sposób komunikowania wyników takich inicjatyw. Jeśli jakieś projekty są realizowane, a ostatecznie nie spełniają oczekiwań organizacji, w większości przypadków nie wyjaśnia się powodów tej sytuacji. Uczestnicy nie wiedzą, dlaczego podjęto takie, a nie inne decyzje. Zdarza się, że zespół otrzymuje nagrodę podczas wydarzenia firmowego, pojawiają się zdjęcia w newsletterze, ale poza tym niewiele się dzieje. Wtedy trudno mówić o realnym wdrażaniu pomysłów – mamy raczej do czynienia z działaniem wizerunkowym albo z inicjatywą, która okazuje się nieefektywna.

Zdaniem Moniki Synoradzkiej pracownicy często nie wiedzą, co jest dla organizacji naprawdę kluczowe, jakie kryteria są brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji ani dlaczego wybrano właśnie takie rozwiązania. Bez tej informacji trudno mówić

Monika Synoradzka

prezeska i współwłaścicielka Huge Thing

Projekt rozwijania innowacji pracowniczych wydaje się prosty, ale aby przyniósł organizacji realną wartość, wymaga zaangażowania nie tylko uczestników, lecz także całej firmy. Mam na myśli dostęp do narzędzi, wiedzy, danych oraz przestrzeni do działania i podejmowania decyzji, a z tym w wielu firmach wciąż jest problem.

eprasa.pl aaa787aee4

o rzeczywistym dialogu. Jako przykład wskazuje jeden z pierwszych projektów, które realizowała w obszarze zarządzania innowacjami. Dotyczył on analizy procesu opracowywania pomysłów na nowe produkty w organizacji. – *Do procesu trafiało bardzo dużo projektów, które w rzeczywistości nie miały większego sensu biznesowego. Już na starcie wymagano jednak dostarczenia rozbudowanych danych dotyczących potencjału pomysłu. Problem polegał na tym, że ich pozyskanie wymagało wiedzy o tym, skąd takie dane wziąć i jak je właściwie policzyć. Co więc robili ludzie? Wymyślali dane. W dokumentach wszystkie projekty wyglądały obiecująco* – opowiada Monika Synoradzka.

To doświadczenie dobrze pokazuje, dlaczego wiele inicjatyw związanych ze „słuchaniem" pomysłów pracowników bywa później ocenianych jako mało skuteczne. Różnego rodzaju skrzynki pomysłów czy programy zgłaszania inicjatyw pracowniczych często zawodzą nie dlatego, że pracownikom brakuje pomysłów, lecz dlatego, że brakuje im narzędzi, danych i realnego wsparcia w ich rozwijaniu.

Jarosław Gracel zwraca uwagę, że z jednej strony organizacje inwestują ogromne środki w badania, raporty i analizy dotyczące przywództwa, z drugiej – ich wnioski bywają zaskakująco oczywiste. – *Kilka lat temu jedna z dużych firm analityczno-konsultingowych opublikowała raport z badania tysięcy prezesów. Główny wniosek brzmiał: jeśli masz w firmie mądrych ludzi, warto pytać ich o zdanie. Przyznam, że trochę mnie to zdziwiło – stwierdzenie tak oczywistego faktu wymagało kompleksowego badania i zapewne kosztowało tysiące dolarów* – mówi Jarosław Gracel. Jak dodaje, być może właśnie w tym tkwi kolejny paradoks przywództwa. Czasami potrzeba wielu analiz i mocnych komunikatów, aby przypomnieć o czymś, co wydaje się elementarną zasadą zarządzania. – *Być może im częściej takie wnioski będą powtarzane, tym łatwiej będzie liderom zobaczyć we współpracownikach – często nazywanych podwładnymi – partnerów do rozmowy oraz wspólnego rozwoju firmy* – wyjaśnia Jarosław Gracel.

MIĘDZY SPRZECZNYMI OCZEKIWANIAMI

Joanna Heidtman, która pracuje z organizacjami doświadczającymi różnego rodzaju sytuacji kryzysowych, np. ze szpitalami czy prywatnymi ośrodkami zdrowia, zauważa, że po pandemii, a także po zdarzeniach, takich jak fizyczne ataki na lekarzy, stały się one instytucjami szczególnie wrażliwymi na kwestie bezpieczeństwa. – *Liderzy i liderki takich organizacji muszą więc nieustannie poruszać się pomiędzy dwoma biegunami: z jednej strony utrzymywać „business as usual" i dawać ludziom poczucie stabilności, z drugiej – zachować czujność, przewidywać możliwe zagrożenia i mobilizować organizację na wypadek kryzysu* – uważa Joanna Heidtman i podkreśla, że właśnie w tym napięciu ujawnia się jeden z fundamentalnych paradoksów przywództwa. – *Stałe skupienie na zagrożeniach utrudnia normalne funkcjonowanie organizacji i tworzenie wartości dla klientów – do tego potrzebne jest przynajmniej względne poczucie bezpieczeństwa. Z drugiej strony całkowite wypieranie myśli o ryzyku prowadzi do bezradności w momencie, gdy rzeczywiście dochodzi do kryzysu. Liderzy muszą więc funkcjonować pomiędzy tymi dwoma skrajnościami* – mówi psycholożka i wyjaśnia, że z tego m.in. powodu w swojej pracy coraz częściej korzysta z podejścia określanego jako *polarity thinking i polarity management*, rozwijanego przez Barry'ego Johnsona. Model ten pomaga liderom uczyć się poruszania między przeciwstawnymi biegunami, tak aby nie wybierać jednego kosztem drugiego, lecz utrzymywać równowagę potrzebną do stabilnego działania organizacji.

Ten obraz przywództwa funkcjonującego między sprzecznymi oczekiwaniami dobrze wpisuje się w jeszcze jeden paradoks, na który zwraca uwagę Natalia Ćwik: – *Temat przywództwa został dziś rozgrzany do czerwoności. Programy rozwojowe nie nazywają się już po prostu szkoleniami czy warsztatami, lecz akademiami liderów. W dominującej narracji „zwykły" menedżer staje się jedynie cieniem lidera – kimś w rodzaju rzemieślnika bez charyzmy. W efekcie nikt nie chce być menedżerem, każdy chce być liderem. Pytanie tylko, czy rzeczywiście każdy powinien?*

Monika Synoradzka podsumowuje, że organizacje coraz częściej stają dziś przed koniecznością jednoczesnego strategicznego patrzenia w przyszłość i reagowania na dynamicznie pojawiające się zmiany. Samo zjawisko nie jest nowe, jednak tempo transformacji sprawia, że łączenie codziennej operacyjności ze strategią staje się trudniejsze niż kiedykolwiek wcześniej. ● ©

eprasa.pl aaa787aee4

Agnieszka Pypeć

Senior HR liderka z ponad 15-letnim doświadczeniem regionalnym i międzynarodowym we wdrażaniu procesów i praktyk HR-owych, w szczególności w zakresie transformacji organizacji i zmian kultury organizacyjnej, m.in. w sektorach przemysłowym, technologicznym i edukacyjnym

Transformacja technologiczna, napięcia geopolityczne i niestabilność gospodarcza sprawiają, że rola lidera ulega dziś zmianie. Tradycyjne przywództwo oparte na hierarchii, kontroli i jednoznacznych decyzjach coraz trudniej odpowiada na realia, w których menedżerowie muszą jednocześnie oszczędzać i inwestować, chronić stabilność organizacji oraz prowadzić ją przez transformację. W takiej rzeczywistości jedną z kluczowych kompetencji staje się zdolność zarządzania paradoksami – sztuka podejmowania decyzji w warunkach sprzecznych oczekiwań i niepewności.

Rola lidera wykracza dziś poza tradycyjne zarządzanie zadaniami i wynikami. Coraz większego znaczenia nabiera zdolność budowania zaufania, wzmacniania poczucia bezpieczeństwa w zespole oraz prowadzenia ludzi w środowisku pracy, które coraz częściej łączy przestrzeń fizyczną i cyfrową. W takich warunkach szczególnie wyraźnie ujawnia się jeden z istotnych dylematów współczesnego przywództwa – napięcie między rozwojem technologii a wartościami, które spajają organizację. Aby lepiej zobaczyć, jak te napięcia ujawniają się w praktyce organizacyjnej, warto przyjrzeć się dwóm sytuacjom z życia firm.

eprasa.pl aaa787aee4

NAWIGOWANIE W CZASACH SPRZECZNOŚCI

Jak rozwiązywać problemy, które stają się codziennością w zarządzaniu ludźmi?

eprasa

Cisza przy ekspresie, czyli gdy technologia podważa autorytet

Wprowadzenie automatyzacji opartej na narzędziach AI w dziale obsługi klienta międzynarodowej firmy usługowej miało przynieść wzrost efektywności i usprawnić procesy. W praktyce doprowadziło jednak do gwałtownego spadku zaangażowania wśród najbardziej doświadczonych pracowników oraz do kryzysu zaufania w zespole. Najsilniej zmiany odczuły osoby z ponadpiętnastoletnim stażem pracy, które przez lata budowały relacje z kluczowymi klientami i stanowiły fundament wiedzy organizacyjnej. Zamiast oczekiwanego przyspieszenia procesów pojawił się opór wobec digitalizacji, lęk przed utratą pracy oraz odejścia ekspertów, co zaczęło zagrażać ciągłości obsługi klientów premium. Największe napięcia ujawniły się w momencie wdrożenia algorytmów wspierających obsługę klienta. Narzędzia, które miały być wsparciem dla zespołu, zaczęły w praktyce weryfikować decyzje doświadczonych pracowników. Brak jasnych zasad współpracy człowieka z systemem oraz brak przygotowania zespołów do nowej roli spowodowały dezorientację. Liderzy zostali postawieni w sytuacji, w której mieli zarządzać zmianą, nie dysponując odpowiednimi narzędziami ani scenariuszami działania. W rezultacie napięcia w zespole zaczęły narastać, a deklaracje organizacji o docenianiu doświadczenia zostały podważone.

PERSPEKTYWA HR BUSINESS PARTNERKI

HR Business Partnerka obserwowała sytuację z rosnącym niepokojem. Wdrożenie asystenta AI miało być symbolem nowoczesności, jednak szybko stało się źródłem napięcia w zespole. Najbardziej doświadczeni pracownicy reagowali niechęcią i lękiem, który nie wynikał z braku kompetencji technologicznych, lecz z poczucia utraty znaczenia. Przełomowym momentem było odejście jednej z najlepszych ekspertek. Jej pytanie – czy w sytuacji, gdy system podejmuje decyzje, jej rola w organizacji nadal ma sens – uświadomiło działowi HR skalę problemu. Stało się jasne, że organizacja nie przygotowała pracowników na zmianę i nie zadbała o właściwą komunikację dotyczącą nowej roli doświadczenia w środowisku pracy wspieranym przez technologię.

PERSPEKTYWA LIDERA

Lider zespołu znalazł się w szczególnie trudnym położeniu. Oczekiwano od niego promowania nowego rozwiązania i realizowania celów efektywnościowych, jednocześnie widział jednak rosnące napięcia w zespole. Zmieniła się nawet atmosfera codziennej pracy – w kuchni, przy ekspresie do kawy, które wcześniej sprzyjało swobodnej wymianie wiedzy i rozmowom, pojawiła się cisza. Seniorzy przestali dzielić się doświadczeniem, a ich reakcją na zmianę był milczący opór. Lider stanął przed dylematem etycznym. Z jednej strony miał wspierać innowację, z drugiej zdawał sobie sprawę, że system w czasie rzeczywistym korygujący decyzje ekspertów podważa ich autorytet. W rezultacie sam zaczął doświadczać poczucia osamotnienia w swojej roli, rozdarty między oczekiwaniami organizacji a lojalnością wobec zespołu.

PERSPEKTYWA PRACOWNIKA

Najdotkliwiej zmianę odczuli doświadczeni eksperci. Jedna z pracownic przez prawie dwadzieścia lat budowała relacje z najważniejszymi klientami i była postrzegana jako twarz firmy w kontaktach z partnerami biznesowymi. Po wdrożeniu systemu jej rola została ograniczona do zatwierdzania rekomendacji generowanych przez algorytm. Dla wielu pracowników problemem nie była sama technologia, lecz sposób jej wprowadzenia. Eksperci mieli poczucie, że nie zostali zaproszeni do współtworzenia rozwiązania. System pojawił się nagle, a komunikaty o podnoszeniu kompetencji cyfrowych były odbierane raczej jako zapowiedź wymiany kadry niż realna oferta rozwoju.

DIAGNOZA PROBLEMU

Nowy model współpracy z technologią został wdrożony wyłącznie na poziomie operacyjnym. W procesie zabrakło kluczowego elementu, jakim jest przygotowanie liderów do wdrażania technologii cyfrowych w zespołach. Przyjęto założenie, że menedżerowie poradzą sobie z zarządzaniem

eprasa.pl aaa787aee4

zmianą intuicyjnie, w czasie gdy narzędzie AI zacznie przejmować część funkcji decyzyjnych. Brak jasnych wskazówek dotyczących sposobu prowadzenia zespołu w nowych realiach – w tym narzędzi adaptacyjnych czy scenariuszy rozmów – sprawił, że liderzy nie stali się ambasadorami innowacji. W wielu przypadkach sami stali się jednym z elementów problemu.

Niedostatecznie uwzględniono również aspekt psychologiczny zmiany w odniesieniu do kadry zarządzającej. Liderzy zostali postawieni w sytuacji wewnętrznego konfliktu. Rozdarcie między lojalnością wobec strategii organizacji a odpowiedzialnością za zespół prowadziło do stopniowej erozji autorytetu menedżerów. Lider, który traci zaufanie swoich ekspertów, traci również zdolność skutecznego zarządzania operacyjnego. W efekcie część menedżerów sama zaczęła doświadczać konsekwencji zmiany, stając się jej „cichymi" uczestnikami, a nie promotorami.

Transformacja została ponadto zdefiniowana w logice zastępowania pracy człowieka zamiast jej wspierania. Wdrożone rozwiązanie opierało się na mechanizmie tzw. czarnej skrzynki, w którym algorytm podejmuje decyzje, lecz proces prowadzący do ich sformułowania pozostaje dla użytkownika niewidoczny i trudny do zrozumienia. W przypadku ekspertów z wieloletnim doświadczeniem miało to istotny wpływ na poczucie bezpieczeństwa psychologicznego. Osoby, które przez lata budowały swoją pozycję zawodową na wiedzy i trafnych decyzjach, zaczęły doświadczać sytuacji, w której system korygował ich działania bez wyjaśnienia powodów. Zjawisko to prowadziło do tzw. alienacji kompetencyjnej, czyli poczucia obcości we własnym obszarze ekspertyzy oraz utraty możliwości uczenia się na podstawie własnych decyzji.

Nieprawidłowo dobrano również wskaźniki oceny sukcesu transformacji, w tym narzędzia HR Analytics. Brak danych o faktycznej percepcji procesu sprawił, że HR Business Partner mógł reagować dopiero w momencie pojawienia się pierwszych odejść kluczowych ekspertów, zamiast wcześniej identyfikować ryzyka i projektować ścieżki rozwoju dopasowane do pracowników o wysokim stażu, na przykład z wykorzystaniem narzędzi, takich jak mapa empatii. Program zmiany mierzono wyłącznie na poziomie: liczba wdrożonych licencji czy czas reakcji AI. Zignorowano wskaźniki dotyczące transferu wiedzy oraz eNPS w grupie o wysokim stażu.

WNIOSKI I REKOMENDACJE

Opisany przypadek pokazuje, że największym wyzwaniem transformacji technologicznej nie jest sama technologia, lecz sposób włączania ludzi w proces zmiany. Jednym z narzędzi, które może pomóc w lepszym przygotowaniu organizacji, jest mapa empatii. Pozwala ona zrozumieć perspektywę pracowników, ich obawy i oczekiwania wobec nowych rozwiązań. W analizowanej sytuacji mogłaby ujawnić, że największym źródłem napięcia nie była trudność obsługi systemu, lecz utrata statusu eksperta.

Istotnym elementem jest również przygotowanie kadry menedżerskiej do zarządzania transformacją. Liderzy potrzebują przestrzeni do rozmowy o dylematach, z którymi się mierzą, oraz narzędzi wspierających komunikację z zespołem. Dzięki temu mogą odbudować autorytet w nowej rzeczywistości organizacyjnej.

Ważnym kierunkiem jest także włączanie ekspertów w proces uczenia systemów. Zaangażowanie doświadczonych pracowników jako specjalistów merytorycznych pozwala zachować poczucie sprawstwa i kontroli nad technologią. Jednocześnie sprzyja ochronie wiedzy organizacyjnej i naturalnie prowadzi do redefinicji ról – od pracy operacyjnej w stronę mentoringu i rozwiązywania najbardziej złożonych przypadków.

Przypadek „ciszy przy ekspresie" pokazuje, że organizacje muszą dziś znaleźć równowagę między innowacją a doświadczeniem. Technologia może usprawniać procesy, jednak dopiero w połączeniu z wiedzą ludzi tworzy środowisko pracy, w którym zmiana staje się rozwojem, a nie źródłem utraty zaufania.

W tradycyjnym modelu przywództwa lider był postrzegany jako osoba, która zna wszystkie odpowiedzi, wyznacza kierunek działań i nadzoruje realizację celów. Sukces mierzono dyscypliną zespołu oraz skutecznością w realizacji narzuconych z góry planów. Dziś coraz wyraźniej ujawnia się jednak kolejny dylemat współczesnego przywództwa – paradoks kontroli i samodzielności.

eprasa.pl aaa787aee4

Zespół przestaje myśleć, gdy lider wie najlepiej

W jednej z polskich firm z branży spożywczej pojawił się problem spadku inicjatywy w zespole projektowym. Choć pracownicy byli kompetentni i doświadczeni, z czasem coraz częściej zwracali się do liderki z najdrobniejszymi pytaniami. Próby przekazywania decyzji na niższe szczeble nie przynosiły efektu. Każda propozycja zespołu, która odbiegała od wizji dyrektorki operacyjnej, była przez nią korygowana lub poprawiana. W efekcie członkowie zespołu zaczęli ograniczać własną inicjatywę i oczekiwać szczegółowych instrukcji. Zjawisko to doprowadziło do spadku zaangażowania i poczucia wpływu na procesy.

PERSPEKTYWA HR BUSINESS PARTNERA

HR Business Partner analizował wyniki badania zaangażowania w zespole dyrektorki operacyjnej. Wyniki wskazywały na poważne problemy: pracownicy deklarowali brak wpływu na decyzje, poczucie bycia jedynie wykonawcami poleceń oraz niskie bezpieczeństwo psychologiczne przy zgłaszaniu pomysłów. Z obserwacji HRBP wynikało, że podczas spotkań zespołu liderka dominowała dyskusję. Gdy pytała o sugestie, w sali zapadała cisza. Była ona interpretowana jako brak kompetencji pracowników, podczas gdy w rzeczywistości zespół wycofywał się z dyskusji. HRBP dostrzegł, że problem nie dotyczył braków umiejętności, lecz stylu zarządzania, który nie pozostawiał przestrzeni na samodzielność.

PERSPEKTYWA LIDERA ZESPOŁU (DYREKTORKA OPERACYJNA)

Dyrektorka operacyjna z niedowierzaniem patrzyła na wyniki badania zaangażowania. Jej zdaniem zespół miał pełną swobodę działania. Drzwi do jej gabinetu były zawsze otwarte, a pracownicy byli zachęcani do zgłaszania pomysłów. Jednocześnie miała poczucie, że musi kontrolować większość decyzji. Odpowiadała przed zarządem za wyniki i obawiała się spadku jakości. Kiedy jeden z menedżerów projektu przedstawił plan optymalizacji, dostrzegła w nim wiele luk i zdecydowała się samodzielnie poprawić dokument. Dla niej było to działanie „dla dobra sprawy". Z czasem zaczęła jednak odczuwać zmęczenie. Coraz częściej zadawała sobie pytanie, dlaczego zespół nie działa samodzielnie.

PERSPEKTYWA PRACOWNIKA (MENEDŻER PROJEKTU)

Menedżer projektu, który wcześniej próbował proponować nowe rozwiązania, przestał to robić. Jego doświadczenia pokazywały, że każda propozycja kończyła się korektą zgodną z wizją liderki. Z czasem uznał, że bezpieczniej jest czekać na instrukcje. Zamiast skupiać się na poszukiwaniu nowych rozwiązań, koncentrował się na spełnianiu oczekiwań formalnych. Paradoksalnie taka sytuacja była dla niego wygodniejsza – nie ponosił odpowiedzialności za decyzje i wykonywał polecenia zgodnie z wytycznymi. Zespół stopniowo przestał wykazywać inicjatywę.

DIAGNOZA PROBLEMU

Problem zdiagnozowany w tym przypadku dotyczy kryzysu sukcesji kompetencyjnej oraz erozji autorytetu włączającego, wynikających z braku przejścia lidera z roli „superekspert" do postawy przywództwa służebnego. Lider zbudował swoje poczucie wartości zawodowej na nieomylności merytorycznej i wysokiej skuteczności operacyjnej. W procesie awansu oraz przygotowania do roli menedżerskiej zabrakło jednak wsparcia w rozwijaniu kompetencji przywództwa relacyjnego. Organizacja popełniła typowy błąd, zakładając, że osoba odnosząca sukcesy jako ekspert naturalnie odnajdzie się w roli mentora i lidera zespołu. W efekcie powstała pułapka interpretacyjna.

Bierność i brak inicjatywy pracowników zaczęto odczytywać jako brak kompetencji, ambicji lub zaangażowania. W rzeczywistości zadziałał mechanizm, w którym pracownik proponował rozwiązanie, lider je poprawiał, a następnie pracownik zaczynał wątpić w swoją wiedzę i wartość. Z czasem prowadziło to do wycofania i ograniczenia aktywności do

eprasa.pl aaa787aee4

wykonywania poleceń. Taka sytuacja wzmacniała z kolei przekonanie lidera, że musi kontrolować większość decyzji, ponieważ zespół nie jest w stanie samodzielnie wypracować właściwych rozwiązań.

Z perspektywy zaangażowania pracowników oznaczało to naruszenie podstawowych warunków budowania poczucia sprawczości. Zgodnie z koncepcją Psychological Empowerment (Spreitzer) pełne zaangażowanie pracowników opiera się na czterech filarach: poczuciu sensu wykonywanej pracy, przekonaniu o własnych kompetencjach, wpływie na decyzje oraz możliwości samostanowienia. W analizowanym przypadku dwa ostatnie elementy zostały praktycznie wyeliminowane. Członkowie zespołu mieli świadomość, że ich praca jest ważna i że dysponują odpowiednimi kompetencjami, jednak nie mieli realnego wpływu na ostateczny kształt procesów ani swobody w wyborze sposobów działania.

REKOMENDACJE PRAKTYCZNE I WNIOSKI

Jednym z kluczowych działań powinno być dostosowanie procesu przygotowania liderów do nowych ról. Pomocne mogą być warsztaty z przywództwa sytuacyjnego (Blanchard), które zakładają, że skuteczny lider dopasowuje sposób działania do poziomu kompetencji i samodzielności pracownika w konkretnym zadaniu. Model ten opiera się na równoważeniu dwóch elementów: wsparcia relacyjnego oraz instruowania merytorycznego.

Drugim krokiem może być wprowadzenie działań coachingowych wspierających stopniowe oddawanie przestrzeni decyzyjnej zespołowi. Proces ten może rozpocząć się od sytuacji, w których lider uczestniczy w spotkaniach jedynie jako obserwator, a zespół podejmuje decyzje samodzielnie. Kolejnym etapem mogą być projekty o ograniczonym ryzyku, w których pracownicy wybierają własny sposób realizacji zadania, nawet jeśli różni się on od preferowanego przez lidera. Ważnym elementem jest również stworzenie przestrzeni do odwróconego feedbacku, w której członkowie zespołu mogą wskazać zachowania lidera utrudniające im samodzielność.

Istotnym narzędziem może być także praca z liderem nad zrozumieniem perspektywy zespołu. HR Business Partner może przeprowadzić sesję budowania mapy empatii, która pozwala lepiej zobaczyć potrzeby i obawy pracowników. W analizowanym przypadku pokazałaby ona, że głównym problemem nie jest brak kompetencji menedżerów projektów, lecz niepewność wynikająca z niejasnych granic prawa do popełniania błędów. Dzięki temu organizacja mogłaby wspólnie z zespołem określić obszary, w których możliwe jest eksperymentowanie, oraz te wymagające ścisłych standardów działania.

Liderzy zamiast wybierać między osobistą odpowiedzialnością za wynik a samodzielnością zespołu, powinni wspierać autonomię. Ich zadaniem jest sprawić, by oddanie decyzyjności nie było postrzegane jako utrata kontroli, lecz jako inwestycja w profesjonalizm działu. Prawdziwy sukces lidera mierzy się tym, jak pewnie zespół podejmuje decyzje pod jego nieobecność. Dopiero wtedy „otwarte drzwi" do gabinetu przestają być miejscem prośby o instrukcje, a stają się przestrzenią rozmowy i wymiany idei, w której doświadczenie lidera jest wsparciem wsparcia, a nie hamulcem dla inicjatywy zespołu.

ZMIANA RZECZYWISTOŚCI

Przywództwo przyszłości wymaga od obecnych liderów zmiany stylu: od bycia tym, który wie, do bycia tym, który ułatwia procesy uczenia się i adaptacji. Liderzy zdolni do adaptacji to tacy, którzy sami eksperymentują z nowymi narzędziami, wyciągają wnioski z porażek i nie dramatyzują błędów, budując tym samym kulturę otwartą na eksperymentowanie. Wyniki pracy lidera powinniśmy mierzyć na dwóch osiach, nie tylko co, ale i jak? Dlatego też paradoksy lidera nie są dziś problemami do rozwiązania, lecz rzeczywistością do zarządzania. ● ©

„Przywództwo przyszłości wymaga od obecnych liderów zmiany stylu: od bycia tym, który wie, do bycia tym, który ułatwia procesy uczenia się i adaptacji.

eprasa.pl aaa787aee4

LPP tworzy miejsca pracy dla ponad 54 tys. osób w różnych strukturach i krajach. Jak zmienił się profil kandydatów, których dziś firma poszukuje?
Niezależnie od obszaru – centrali, logistyki czy retailu – kluczowe są dla nas wspólne wartości FAST i otwartość na zmiany. Poszukujemy osób, które dobrze odnajdują się w dynamicznym środowisku pracy i nie obawiają się odpowiedzialności oraz intensywnego tempa działania. Ważna jest również postawa odkrywcy, czyli gotowość do sprawdzania nowych rozwiązań, testowania pomysłów i wychodzenia poza utarte schematy. Trzecim istotnym elementem jest zespołowość – praca w LPP opiera się na współpracy i wzajemnym wsparciu, dlatego umiejętność działania w teamie ma duże znaczenie. Oczywiście profile kompetencyjne różnią się w zależności od funkcji, ponieważ inne wymagania stawiane są pracownikom sprzedaży, a inne specjalistom w centrali czy logistyce, jednak wspólny fundament pozostaje niezmienny.

Która z kompetencji okazuje się największym wyzwaniem już po dołączeniu do organizacji?
Kandydaci zazwyczaj wiedzą, że jesteśmy firmą dynamiczną, ponieważ przygotowując się do rozmów, zapoznają się z informacjami o organizacji. Dopiero po rozpoczęciu pracy widzą jednak, jak duża jest skala tej dynamiki – liczba projektów, tempo zmian i intensywność działań potrafią zaskoczyć. Nie traktujemy tego jako problemu po stronie firmy, raczej jako naturalny etap adaptacji nowych pracowników. Moment konfrontacji z realnym tempem pracy jest dla nich często impulsem do szybkiego uczenia się i redefiniowania własnego stylu działania.

Wchodząc na nowy rynek, zaczynamy od zbudowania lokalnego zaplecza HR-owego – to menedżer HR inicjuje proces tworzenia struktur według wyznaczonych celów i odpowiada za dostosowanie działań rekrutacyjnych do specyfiki danego kraju.

Kampania EB „Roomtour" pokazała kulisy pracy w sposób autentyczny i momentami autoironiczny. Skąd taka forma komunikacji z kandydatami?
Punktem wyjścia była konkretna potrzeba rekrutacyjna – chcieliśmy dotrzeć do talentów w obszarach projektowych, kupieckich, technologicznych i analitycznych, które są dla nas szczególnie istotne w kontekście rozwoju organizacji. Zależało nam jednak nie tylko na zwiększeniu zasięgu komunikacji, ale przede wszystkim na pokazaniu realnego środowiska pracy. Pomysł powstał we współpracy z najmłodszymi członkami zespołu, ponieważ chcieliśmy lepiej zrozumieć sposób konsumowania treści przez osoby aktywne w mediach społecznościowych, takich jak TikTok czy YouTube. Następnie do procesu włączyliśmy pracowników, którzy konsultowali scenariusz i wnosili własne doświadczenia oraz poczucie humoru. Wiele elementów kampanii wynikało z ich codziennych obserwacji, co pozwoliło zachować autentyczność przekazu. Taka forma komunikacji umożliwiła pokazanie organizacji z dystansem i energią, a jednocześnie w sposób spójny z kulturą pracy i rzeczywistymi doświadczeniami zespołów.

W kampanii udział wzięli pracownicy. Czy angażowanie zespołów w działania EB wpływa na ich przywiązanie do organizacji?
Od początku zależało nam, aby pracownicy nie byli jedynie twarzami kampanii, lecz jej współautorami. W „Roomtour" mieli realny wpływ na scenariusz, ton komunikacji i humor, który pojawił się w materiałach. Dla części osób był to pierwszy kontakt z występowaniem przed kamerą – projekt pozwolił im przełamać barierę i zyskać pewność siebie. Co istotne, po kampanii chętnie angażowali się w kolejne działania komunikacyjne, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Takie doświadczenia budują poczucie wpływu, wzmacniają identyfikację z organizacją i zwiększają gotowość do aktywnego współtworzenia jej wizerunku, co zaobserwowaliśmy choćby na firmowych social mediach.

Jak firma mierzy wpływ employer brandingu na realizację strategii biznesowej?
Ten wpływ analizujemy przede wszystkim poprzez wskaźniki konwersji – od zainteresowania ofertą pracy i klikalności ogłoszeń, przez liczbę aplikacji, aż po jakość dopasowania kandydatów

eprasa.pl aaa787aee4

Katarzyna Rachwalska-Gröning

Liderka Zespołu ds. Employer Brandingu w LPP

do profilu stanowiska. Kluczowe jest dla nas nie tylko to, ilu kandydatów aplikowało, ale czy są to osoby rzeczywiście zgodne z oczekiwaniami organizacji i gotowe działać w jej tempie. Kolejnym etapem oceny jest proces adaptacji – obserwujemy, jak szybko nowi pracownicy wdrażają się w obowiązki czy osiągają zakładane cele oraz jak rozwija się ich ścieżka kariery. Wczesne awanse, szczególnie na stanowiskach juniorskich, traktujemy jako sygnał, że dopasowanie było trafne. Ostatecznie najważniejszym miernikiem pozostaje wynik biznesowy – jeżeli cele są realizowane, oznacza to, że strategia talentowa i działania EB realnie wspierają rozwój organizacji.

W komunikacji podkreślana jest dynamika pracy. Jak firma dba o to, aby wspierała ona rozwój, a nie prowadziła do przeciążenia?

W ostatnim czasie dużą wagę przyłożyliśmy do uporządkowania i doprecyzowania fundamentów funkcjonowania organizacji. Zarząd podjął decyzję o aktualizacji sposobu opisywania wartości – nie po to, aby je zmienić, lecz aby były bardziej zrozumiałe i jednoznaczne w codziennej praktyce. W ślad za tym zmodyfikowaliśmy system oceny okresowej. Dziś opiera się on na konkretnych wskaźnikach, co daje pracownikom większą jasność oczekiwań oraz poczucie transparentności. Zmieniony został również system premiowania – powiązany z jasno określonymi rezultatami, umożliwiający uzyskanie nagrody finansowej dwa razy w roku. Dodatkowo uruchomiono możliwość inwestowania w akcje spółki, co wzmacnia poczucie współodpowiedzialności za wynik. Równolegle rozwijamy programy rozwojowe, takie jak ścieżki przygotowujące do ról produktowych czy inicjatywy łączące retail z centralą, które poszerzają perspektywę kariery. Istotnym elementem równoważenia dynamiki są działania społeczne i sportowe, program ambasadorski oraz wolontariat. Uzupełnieniem jest program „HeLPP", oferujący konsultacje finansowe, prawne i psychologiczne, wspierające pracowników także poza obszarem zawodowym. Wierzymy, że te i inne działania dają pracownikom przestrzeń do uczenia się i realnego wpływu na swój rozwój i samopoczucie.

Ekspansja międzynarodowa zwiększa konkurencję o talenty. Jak LPP łączy globalny zasięg z lokalnością?

Wchodząc na nowy rynek, zaczynamy od zbudowania lokalnego zespołu HR-owego – to menedżer HR inicjuje proces tworzenia struktur według wyznaczonych celów i odpowiada za dostosowanie działań rekrutacyjnych do specyfiki danego kraju. Obecnie mamy specjalistów EB w 26 krajach, co pozwala nam prowadzić działania marketingu rekrutacyjnego z uwzględnieniem różnic kulturowych i oczekiwań kandydatów. Kultura pracy w Chorwacji, Niemczech czy Kazachstanie znacząco się różni, dlatego kluczowe jest połączenie globalnych wytycznych z regionalną wrażliwością. Dzięki temu kandydaci nie mają poczucia dołączania do obcego tworu, lecz do organizacji, która rozumie ich realia. W perspektywie dalszej ekspansji równie ważne będzie rozwijanie systemów motywacyjnych i rozwojowych, które nadążą za tempem wzrostu biznesu i pozwolą utrzymać zaangażowanie zespołów. ♦

eprasa.pl aaa787aee4

Anna Malinowska

Head of Corporate Resilience w Ringier Axel Springer Polska

Jak Pani codzienne działania przekładają się na realne wspieranie zarządu w podejmowaniu decyzji biznesowych?
Moim zadaniem jest projektowanie długoterminowej zdolności organizacji do działania pod presją. Nie ogranicza się ona do dobrostanu rozumianego tylko jako komfort pracowników, lecz dotyczy zarządzania ryzykiem psychospołecznym, ciągłości operacyjnej i stabilności kapitału ludzkiego. W praktyce oznacza to dostarczanie zarządowi danych i rekomendacji pokazujących, jak decyzje strategiczne wpływają na energię organizacji, odporność liderów, podatność na wypalenie czy zdolność zespołów do regeneracji po kryzysach. *Corporate resilience* staje się w ten sposób narzędziem wspierającym jakość decyzji biznesowych, a nie jedynie obszarem wsparcia pracowniczego.

***Corporate resilience* bywa postrzegana jako „miękki" obszar HR. Jak Pani definiuje tę funkcję w kategoriach twardych wskaźników?**
Postrzeganie tego obszaru jako miękkiego wynika głównie z braku właściwych miar, a nie z braku realnego wpływu. W praktyce funkcję tę definiujemy przez konkretne rezultaty operacyjne, takie jak skrócenie czasu powrotu do pełnej efektywności po kryzysach, obniżenie absencji, stabilizację rotacji w kluczowych rolach czy zmniejszenie kosztów długotrwałego wypalenia zawodowego. Przykładem takiego działania jest wykorzystanie danych zbieranych w organizacji do przewidywania wzrostu zapotrzebowania na określone formy wsparcia – np. w sytuacjach zwiększonej presji informacyjnej lub zmian społeczno-politycznych. Rola polega także na agregowaniu sygnałów od pracowników i przekładaniu ich na rekomendacje dla zarządu, co pozwala szybciej reagować na ryzyka niewidoczne w tradycyjnych raportach HR. Odporność organizacyjna to w istocie zdolność do utrzymania jakości pracy i decyzji w warunkach niepewności. Jeśli firma szybciej się regeneruje, popełnia mniej kosztownych błędów i zachowuje ciągłość kompetencji, to mamy do czynienia z konkretną wartością biznesową, niezależnie od przypisanej etykiety HR-owej.

Czy sztuczna inteligencja może być stosowana do wczesnego ostrzegania przed przeciążeniem i wypaleniem?
AI może odgrywać taką rolę, jeśli jest wykorzystywana odpowiedzialnie i etycznie. W RASP wykorzystujemy ją m.in. do analizy danych z platformy „Zadbaj o siebie", która agreguje zainteresowania pracowników treściami psychologicznymi i rozwojowymi. Na podstawie wzorców korzystania można dobierać materiały edukacyjne odpowiadające realnym potrzebom, np. dotyczące zmiany stylu życia czy pracy nad energią, zamiast narzucać tematy niedopasowane. Planujemy także rozwijanie funkcji osobistego asystenta zdrowia w aplikacji mobilnej oraz integracji wsparcia z infolinią 24/7 i ścieżkami terapeutycznymi. Jednocześnie kluczowe jest monitorowanie ryzyk psychospołecznych: nadmiernej automatyzacji relacji, obniżenia poczucia sprawczości pracowników czy nieuświadomionego wzrostu kontroli. Dlatego AI traktowana jest jako narzędzie wspierające decyzje, a nie ich substytut.

eprasa.pl aaa787aee4

Jak zmienia się w firmie podejście do neuroróżnorodności?
Osoby z ADHD czy w spektrum autyzmu często wnoszą ponadprzeciętną zdolność do analizy, innowacji, koncentracji na złożonych problemach czy pracy pod presją, dlatego odchodzimy od podejścia skupionego wyłącznie na adaptacji do potrzeb osób neuroróżnorodnych na rzecz projektowania pracy wykorzystującej ich potencjał poznawczy. Przykładem są społeczności wsparcia zrzeszające osoby z diagnozą ADHD lub spektrum autyzmu oraz ich bliskich, które regularnie spotykają się i przekazują konkretne rekomendacje dotyczące środowiska pracy. Wiedza ta przekłada się na praktykę – np. dopasowanie zadań do predyspozycji poznawczych zamiast powierzania pracy powtarzalnej osobom wymagającym większej dynamiki. Menedżerowie uczą się świadomie wykorzystywać różnorodność poznawczą w budowaniu zespołów, co ogranicza przeciążenie i zmniejsza liczbę interwencji kryzysowych. Dzięki temu neuroróżnorodność przestaje być wyłącznie tematem wsparcia, a staje się elementem strategii efektywnościowej.

Jak firma mierzy skuteczność długofalowych interwencji, takich jak *sabbatical* czy wielomiesięczne procesy terapeutyczne?
Skuteczność ocenia się przede wszystkim przez stabilność operacyjną i retencję. Analizujemy m.in. powroty do pracy bez nawrotów kryzysów, utrzymanie efektywności po długich przerwach, retencję kluczowych pracowników oraz zmniejszenie eskalacji problemów zdrowia psychicznego do poziomu krytycznego. Program *sabbatical* traktowany jest w firmie nie tylko jako narzędzie zapobiegania wypaleniu – jest to forma regeneracji zdrowia i zatrzymania kluczowych pracowników. Analiza pokazała, że koszt trzymiesięcznej przerwy w pracy jest niższy niż utrata doświadczonego specjalisty. Dodatkowo pracownicy mają dostęp do długoterminowych procesów terapeutycznych – często trwających około 12 miesięcy – oraz wsparcia dla rodzin, w tym diagnoz ADHD czy spektrum autyzmu. Takie rozwiązania przekładają się na większe zaangażowanie i szybszy powrót do efektywności, co pozwala traktować je jako inwestycję w stabilność organizacji, a nie koszt.

Odporność organizacyjna to w istocie zdolność do utrzymania jakości pracy i decyzji w warunkach niepewności. Jeśli firma szybciej się regeneruje, popełnia mniej kosztownych błędów i zachowuje ciągłość kompetencji, to mamy do czynienia z konkretną wartością biznesową, niezależnie od przypisanej etykiety HR-owej.

Czy praca z poczuciem sensu staje się elementem zarządzania ryzykiem wypalenia i kryzysów tożsamościowych?
Zdecydowanie tak. W środowisku medialnym, gdzie pracownicy są nieustannie wystawieni na presję informacyjną, emocjonalną i etyczną, brak poczucia sensu znacząco zwiększa ryzyko wypalenia. W sukurs przychodzą projekty „Logoterapia" oraz inicjatywa „LogoCaffe" – otwarte spotkania odbywające się w przestrzeni biurowej, podczas których pracownicy mogą rozmawiać o sensie pracy i życia. Współpraca ze specjalistami pozwala wprowadzać elementy edukacji psychologicznej w nieformalnej formule, co obniża barierę wejścia i działa profilaktycznie. Z perspektywy *corporate resilience* praca z sensem jest narzędziem zapobiegania eskalacji kryzysów, a nie jedynie działaniem rozwojowym.

Jak różnicuje Pani strategie wzmacniania odporności w zależności od charakteru pracy?
Odporność organizacyjna nie jest pojęciem jednorodnym. Inne wyzwania dotyczą newsroomu pracującego pod presją czasu i emocji, inne zespołów technologicznych mierzących się z długotrwałym obciążeniem poznawczym, a jeszcze inne liderów funkcjonujących w ciągłym napięciu decyzyjnym. Dlatego strategię *corporate resilience* staramy się wciąż dopasowywać do charakteru pracy i ekspozycji na stres: od interwencji kryzysowych i pracy z regulacją emocji, przez zarządzanie energią poznawczą, po wsparcie decyzyjne dla liderów. Kluczowe jest odejście od jednego modelu dla wszystkich na rzecz inteligentnego projektowania odporności. ♦

eprasa.pl aaa787aee4

Agnieszka Lepsik-Smolarek

Kierowniczka ds. polityki wynagrodzeń i benefitów IKEA Retail

Unijna dyrektywa o transparentności wynagrodzeń często jest przedstawiana jako projekt legislacyjny, który dział HR musi wdrożyć. Jak z perspektywy People & Culture można wykorzystać ją jako impuls do głębszej zmiany?
Równość w organizacji to efekt szerszego podejścia i praktyk w wielu obszarach, jak rekrutacja, szkolenia, polityka awansów itp. Bez głębszego zakorzenienia tematu trudno będzie się dostosować do wymagań dyrektywy. Dlatego nie warto traktować wdrożenia przepisów wyłącznie jako punktu do odhaczenia, ale wykorzystać je jako szansę do rozwoju. Nawet niezbędne minimum pracy przy wdrożeniu to spory wysiłek dla organizacji. Dobrze, żeby przełożył się on na bardziej transparentne i sprawiedliwe zasady działania w całej firmie, co mam nadzieję się w wielu miejscach się wydarzy.

Obserwuje Pani zapewne zmianę oczekiwań wobec wynagrodzeń i benefitów. Jak zmienia się definicja „sprawiedliwości wynagrodzeń" w czasach transparentności płac i rosnącej świadomości pracowników?
Pracodawcy coraz częściej rozumieją, że równość płac wykracza poza samo wynagrodzenie. Nowe regulacje mogą w jednych organizacjach obnażyć pewne luki, a w innych pomóc pracodawcom obalić mity np. o uznaniowości procesów związanych z wynagrodzeniami, podczas gdy stanowiska są zwartościowane według konkretnej metodologii, a podwyżki mają jasne kryteria przyznawania. Warto przy tym pamiętać, że nie wszyscy definiują sprawiedliwość jednakowo. Wyobraźmy sobie, że Paweł, Ewa i Piotr są na tym samym stanowisku i zarabiają tyle samo. Paweł uważa, że to sprawiedliwe, bo realizują te same zadania, Ewa, że nie, bo ona pracuje w firmie najdłużej, a Piotr, że wkłada w obowiązki zdecydowanie najwięcej wysiłku i powinien zarabiać najwięcej. Tymczasem pracodawca ocenia sprawiedliwość wynagrodzenia według ustalonych wcześniej, określonych kryteriów, np. poziomu kompetencji, i ponieważ Ewa ma je wyższe niż Piotr i Paweł, to jej przyzna podwyżkę. Transparentność stwarza więc organizacji okazję do zakomunikowania swojego strategicznego „dlaczego". Oczekiwania różnych stron mogą być odmienne – ważne, by o nich rozmawiać oraz pokazywać, jakie kryteria stosuje firma w kwestii wynagrodzeń.

***Total rewards* coraz częściej stają się narzędziem zarządzania kulturą organizacyjną. Czy systemy wynagrodzeń mogą realnie wspierać inkluzywność – czy raczej utrwalają istniejące hierarchie i uprzedzenia, tylko w bardziej uporządkowanej formie?**
Według mnie *total rewards* to bardziej lustro, które pokazuje, czy równość i inkluzywność faktycznie funkcjonują w firmie. Strategia TR powinna być mocno osadzona w kulturze i wartościach organizacji, wspierając jednocześnie realizację celów biznesowych. Analiza tego obszaru może być impulsem do zmian w innych procesach. Przykładowo, jeśli mamy dużą całkowitą lukę płacową wynikającą z większej liczby mężczyzn na

eprasa.pl aaa787aee4

wyższych stanowiskach, warto zadać pytanie o równe szanse w procesach rekrutacji i awansów. By dokonać trwałej zmiany, należy skupić się na identyfikacji przyczyn, a nie wyłącznie na doraźnej korekcie wynagrodzeń tu i teraz.

Równość płci często mierzymy wskaźnikami reprezentacji lub poziomu wynagrodzeń. Jakie są trudniejsze, mniej oczywiste nierówności, które wciąż pozostają niewidoczne?
Jeśli przyjmiemy, że luka płacowa i struktura zatrudnienia według płci to także odbicie innych procesów w organizacji, warto je również analizować pod kątem płci. Możemy monitorować m.in. pulę sukcesorów, odsetek osób aplikujących na wyższe stanowiska czy wskaźnik czasu do awansu. W zasadzie większość KPI stosowanych w organizacjach – jak uczestnictwo w szkoleniach, rotacja, powody odejść czy zgłoszenia dotyczące dyskryminacji – warto analizować przez ten pryzmat, aby zidentyfikować i wyeliminować bariery, które inaczej pozostawałyby niewidoczne.

IKEA od lat uchodzi za organizację progresywną w obszarze różnorodności i równości. Jak odróżnić realną zmianę od „marketingu wartości" – po czym dział HR powinien poznać, że DEI faktycznie wpływa na decyzje biznesowe, a nie tylko na narrację?
Badania oraz nasze doświadczenia pokazują, że decyzje podejmowane w zróżnicowanych zespołach są trafniejsze. W IKEA zespoły zarządcze czy projektowe budujemy świadomie, dbając o mnogość perspektyw. DEI przestaje być jedynie deklaracją wtedy, gdy można je rozpoznać w konkretnych działaniach, decyzjach i codziennych praktykach organizacji. Warto zacząć od przyjrzenia się strukturze organizacji i jej zróżnicowaniu na wszystkich szczeblach. Kolejny krok to upewnienie się, że potrzeby wszystkich są tak samo dostrzegane. W IKEA prowadzimy anonimowe badanie Ingka Includes, w którym pytamy pracowników i pracowniczki o możliwość bycia sobą w pracy oraz o to, czy czują, że ich głos ma znaczenie. Działają u nas też pracownicze sieci różnorodności, które wspierają uwzględnianie potrzeb mniej reprezentowanych grup w decyzjach firmy.

Jednym z częstych mitów jest przekonanie, że polityka DEI to nadawanie przywilejów jednej grupie kosztem drugiej. Tymczasem to wyrównywanie szans i eliminowanie systemowych barier, by każda osoba mogła się rozwijać i być sobą.

Wiele firm deklaruje, że równość szans to element strategii talentowej. Czy w praktyce oznacza to zmianę definicji *high potential* i przywództwa – czy nadal premiujemy podobne profile liderów jak dekadę temu?
Model przywództwa ulega ciągłym przemianom wraz z otaczającą nas rzeczywistością, pod wpływem doświadczenia pandemii, rozwoju technologii czy zmian pokoleniowych na rynku pracy. Przywództwo inkluzywne to jeden z elementów tej układanki. Wydaje się, że obecnie polski rynek jest na etapie myślenia o różnorodności głównie w kategoriach płci. W IKEA idziemy o krok dalej, uwzględniając w naszych procesach także inne wymiary tożsamości, jak np. wiek, niepełnosprawność czy pochodzenie. Budowanie włączającego środowiska i dbanie o różnorodną sukcesję to dziś jasne oczekiwania wobec wszystkich liderów.

Gdyby miała Pani wskazać jeden mit dotyczący różnorodności i równości szans, który najczęściej utrudnia realną zmianę w organizacjach – co to by było i jak IKEA próbuje go przełamywać?
Jednym z częstych mitów jest przekonanie, że polityka DEI to nadawanie przywilejów jednej grupie kosztem drugiej. Tymczasem to wyrównywanie szans i eliminowanie systemowych barier, by każda osoba mogła się rozwijać i być sobą. Nie ma to nic wspólnego z faworyzacją. Równie szkodliwy jest mit dotyczący rekrutacji, sugerujący szczególne traktowanie wybranych grup. W IKEA dążymy do tego, by nasza struktura pracownicza odzwierciedlała strukturę społeczną. Zachęcamy do aplikowania każdą osobę, bez względu na cechy tożsamości. Nie one jednak decydują o zatrudnieniu, ale wartości i indywidualne talenty. ♦Opr. AW

eprasa.pl aaa787aee4

Expertship vs. leadership

Czy dobry ekspert musi być liderem – i kto w organizacji ponosi koszt tej decyzji?

eprasa.pl aaa787aee4

Paweł Dudziak

Dyrektor HR w Gourmet Foods Polska

W większości polskich firm awans eksperta na stanowisko menedżerskie to domyślny scenariusz. Ale czy to rzeczywiście rozwój, czy raczej brak alternatywy? I dlaczego mit, że świetny specjalista będzie dobrym kierownikiem, kosztuje organizacje więcej, niż są gotowe przyznać?

Wyobraźmy sobie Marcina, najlepszego programistę w średniej wielkości firmie IT. Przez pięć lat rozwiązywał najtrudniejsze problemy, optymalizował systemy, był mentorem dla młodszych kolegów. Klienci prosili właśnie o niego, bo wiedzieli, że jeśli Marcin się tym zajmie, wszystko będzie działać perfekcyjnie. I właśnie dlatego – w naturalnym odruchu docenienia jego talentu – firma awansowała go na team lidera. Sześć miesięcy później Marcin spędza 70 proc. czasu na spotkaniach, planowaniu, rozwiązywaniu konfliktów w zespole i raportowaniu do zarządu. Jego kod pisze ktoś inny, a problemy, które kiedyś rozwiązywał w godzinę, teraz czekają na rozwiązanie tygodniami. Brzmi to znajomo? Czy tak wygląda sukces?

Ta historia powtarza się w tysiącach polskich firm, bo nasze myślenie o karierze opiera się na prostym, ale błędnym założeniu: kto wyżej, ten lepszy. Systemy wynagrodzeń są zhierarchizowane w sposób, który nie pozostawia wyboru – żeby zarabiać więcej i być postrzeganym jako ważniejszy, trzeba awansować pionowo, czyli lidersko. To prowadzi do sytuacji, w której najlepszy księgowy zostaje dyrektorem finansowym, wybitny inżynier – szefem działu innowacji, a genialny sprzedawca – regionalnym kierownikiem sprzedaży. Nie dlatego, że mają predyspozycje do zarządzania, ale dlatego, że to jedyna dostępna ścieżka rozwoju.

MIT NATURALNEGO PRZYWÓDCY

„Skoro ktoś jest świetny merytorycznie, będzie też dobrym menedżerem" – to jedno z najbardziej destrukcyjnych założeń w polskim biznesie. W rzeczywistości ekspert awansowany na lidera staje przed pokusą mikrozarządzania, miewa potencjalną awersję do delegowania i często intuicyjnie wchodzi w tematy operacyjne zamiast strategiczno-zarządcze. Dlaczego? Bo to, co zna najlepiej, to właśnie te operacyjne szczegóły.

Istnieje jednak jeszcze głębszy problem, który rzadko bierzemy pod uwagę: czy organizacja może pozwolić sobie na utratę kompetencji eksperckiej? Bo przecież awansując eksperta, na

eprasa.pl aaa787aee4

pewno ją utraci i nie będzie jej dalej eksploatować ani rozwijać. To jak spalenie najlepszej karty w talii, żeby wygrać jedno rozdanie.

UKRYTA CENA: DESTRUKCJA MOTYWACJI

Prawdziwy koszt błędnych awansów nie leży jedynie w analizach finansowych. Leży w czymś znacznie bardziej fundamentalnym – w motywacji ludzi. Susan Fowler w swojej przełomowej książce *Dlaczego motywowanie ludzi nie działa* pokazuje, że prawdziwa motywacja nie bierze się z prestiżu, władzy czy pieniędzy, ale z trzech podstawowych potrzeb psychologicznych, takich jak:

• Autonomia – poczucie, że mamy wybór, że to, co robimy, robimy z własnej woli. Ekspert awansowany na menedżera często czuje się jak w pułapce – nie może odmówić „awansu", bo byłoby to postrzegane jako brak ambicji. Jednocześnie nie czuje, że była to jego decyzja.

• Relacyjność – tworzenie związków, troska o innych i bycie otoczonym troską. Ekspert, który staje się menedżerem, często traci swoją naturalną społeczność – przestaje być „jednym z nas" w oczach innych ekspertów. Przy tym nie czuje się komfortowo w gronie menedżerów, bo to nie jest jego świat.

• Kompetencja – poczucie, że skutecznie stawiamy czoło wyzwaniom, demonstrujemy swoje umiejętności, rozwijamy się. Ekspert w roli menedżera nagle musi mierzyć się z zupełnie innymi wyzwaniami, w których – przynajmniej na początku – nie jest dobry. Zamiast poczucia rozwoju ma poczucie frustracji.

Ekspert wtłoczony w rolę menedżera traci więc wszystkie trzy potrzeby naraz. I to właśnie prowadzi do tego, co Susan Fowler nazywa destrukcyjnymi perspektywami motywacyjnymi.

OD POTRZEB DO PERSPEKTYW – JAK RODZI SIĘ DEMOTYWACJA

Gdy podstawowe potrzeby psychologiczne nie są zaspokojone, ludzie zaczynają stosować schematy, które pozornie mogą wyglądać na motywację, ale w rzeczywistości ją niszczą.

• Perspektywa obojętna – to sytuacja, gdy czujemy, że to, co robimy, nie ma wartości i jest stratą czasu.

• Perspektywa zewnętrzna – opiera się na chęci zaznaczenia pozycji, władzy, wyższego statusu – „robię to, bo będę więcej zarabiał".

• Perspektywa narzucenia – to działanie pod presją, żeby uniknąć poczucia winy czy wstydu – „robię to, bo tak trzeba".

Te trzy perspektywy to dokładnie to, co dzieje się z ekspertem awansowanym wbrew jego predyspozycjom. W najgorszym przypadku przestaje w ogóle widzieć sens w swojej pracy, w najlepszym – motywuje się zewnętrznie nagrodami lub strachem przed konsekwencjami. Prawdziwa motywacja zaczyna się dopiero od zastosowania następujących zachowań:

• Perspektywa dopasowana – gdy możemy powiązać swoją rolę z istotnymi dla siebie wartościami.

• Perspektywa zintegrowana – to sytuacja, gdy wiążemy swoją rolę z celem życiowym czy zawodowym.

• Perspektywa spontaniczna – to stan, w którym czujemy, że jesteśmy stworzeni do tego, co robimy – działamy naturalnie, nie myśląc nawet o tym, że pracujemy.

Ekspert w swojej naturalnej roli często kieruje się spontaniczną motywacją – rozwiązywanie skomplikowanych problemów daje mu energię, zamiast ją odbierać. Menedżer z powołania też może działać spontanicznie, gdy rozwój ludzi i budowanie zespołów to jego naturalna pasja. Ale ekspert zmuszony do zarządzania? Najczęściej utyka w perspektywach demotywujących. To dlatego źle obsadzone stanowiska menedżerskie są tak destrukcyjne dla całej organizacji. Demotywowany menedżer to nie tylko strata jego potencjału – to efekt domina, który dotyka cały zespół. Ludzie wyczuwają, gdy ktoś nie jest na swoim miejscu, i to wpływa na ich własną motywację.

RÓŻNE TALENTY, RÓŻNE POTRZEBY

Czy lider powinien być najlepszy i najmądrzejszy w zespole? W Dolinie Krzemowej mówią wprost: liderzy klasy B zatrudniają ekspertów klasy C, żeby przypadkiem nie byli mądrzejsi od nich; z kolei liderzy klasy A zatrudniają ekspertów klasy A+ – właśnie po to, żeby z pewnością byli lepsi i mądrzejsi od nich samych. Z jednej strony lider, który sam jest bardzo uznanym ekspertem w swojej dziedzinie, może mieć problem z byciem liderem klasy A m.in. dlatego, że trudno mu uznać, iż inni mogą wiedzieć więcej i robić lepiej, niż on sam by to zrobił. Z drugiej strony sytuacja, w której lider zarządza ekspertami, jest wyzwaniem zarówno dla niego samego („oni są lepsi, lepiej się znają, jak mogę im przewodzić, co

eprasa.pl aaa787aee4

mogę im zaoferować?"), jak też dla zespołu („wiemy, co robić, w czym on może nam pomóc?"). To sytuacja, w której z jednej strony może przemówić syndrom oszusta u lidera, z drugiej szekspirowska ambicja ekspertów („przecież powinienem być na jego miejscu"). Jak zatem rozpoznać, kto ma predyspozycje do czego? Kluczowe pytanie brzmi: co daje nam więcej energii – rozwiązanie skomplikowanych problemów technicznych czy pomaganie kolegom w rozwoju?

Eksperci potrzebują czasu na skupioną pracę, liderzy muszą być dostępni i reagować na bieżące sprawy. Ekspert czerpie satysfakcję z perfekcyjnie rozwiązanych zadań, menedżer – z sukcesu zespołu, nawet jeśli sam nie brał bezpośredniego udziału w rozwiązaniu problemu.

REWOLUCJA AI I PRZYSZŁOŚĆ WIEDZY EKSPERCKIEJ

Dziś, w erze sztucznej inteligencji, różnica między ekspertem a menedżerem staje się jeszcze bardziej wyrazista. AI może wspierać ekspertów w ich pracy specjalistycznej – programista używa GitHub Copilota, księgowy zaawansowanych narzędzi analitycznych, inżynier systemów CAD wspomaganych sztuczną inteligencją. Ale AI nie zastąpi menedżerów w budowaniu relacji, motywowaniu zespołów czy podejmowaniu strategicznych decyzji w warunkach niepewności.

Paradoksalnie, im bardziej zaawansowane stają się narzędzia technologiczne, tym cenniejsze stają się umiejętności czysto ludzkie – empatia, przywództwo, zdolność do inspirowania innych. To oznacza, że ekspert przyszłości to nie tylko ktoś z głęboką wiedzą techniczną, lecz także ktoś, kto potrafi wykorzystać AI jako dźwignię swoich umiejętności specjalistycznych. Z kolei menedżer przyszłości musi rozumieć technologię na tyle, żeby podejmować strategiczne decyzje, ale jego główna wartość leży w obszarach, których AI w tak bezpośredni sposób nie dotyka.

SERVANT LEADERSHIP JAKO ALTERNATYWA

Rozwiązanie leży w tworzeniu w organizacji równorzędnych ścieżek – liderskiej i eksperckiej – które zapewniają podobne wynagrodzenie, uznanie

Przykład

Zobaczmy, jak kosztowny może być awans z eksperta na lidera. Marcin jako ekspert zarabiał 15 tys. zł miesięcznie i generował wartość dla firmy na poziomie 50 tys. zł miesięcznie poprzez optymalizacje, rozwiązywanie krytycznych problemów i mentoring. Po awansie na kierownika z pensją 20 tys. zł spędza większość czasu na zarządzaniu, a jego wkład ekspercki spada do 15 tys. zł wartości miesięcznie. Dodatkowo – jako przeciętny, bo nieprzygotowany do swojej nowej roli menedżer – generuje problemy z retencją w zespole, opóźnienia w projektach i spadek morale. Jaki jest łączny roczny koszt takiej decyzji? Około 400 tys. zł – to cena jednego błędnego „awansu".

eprasa.pl aaa787aee4

i wpływ. Być może dobrym modelem przywództwa jest servant leadership, czyli przywództwo służebne, które kształtuje liderów nie w kategoriach gwiazd, lecz pomocników – osób umożliwiających innym efektywną pracę w bezpiecznym środowisku.

Simon Sinek w swojej książce *Liderzy jedzą na końcu* opisuje fascynujący rytuał amerykańskich Marines: „Gdybyś trafił na posiłek w Marines, zauważyłbyś, że najmłodsi stażem są obsługiwani jako pierwsi, a najstarsi stażem na końcu. Zobaczyłbyś też, że nie ma w tym żadnego odgórnego porządku. Marines to po prostu robią. U podstaw tego prostego aktu leży podejście Marines do przywództwa. Liderzy w Marines mają jeść ostatni, gdyż ceną prawdziwego przywództwa jest gotowość do przedkładania potrzeb innych ponad własne. Prawdziwi liderzy szczerze troszczą się o tych, którym mają przewodzić i mają świadomość, że uzyskanie przywileju przywództwa odbywa się kosztem interesów własnych".

To radykalne przeciwieństwo tego, co widzimy w większości polskich organizacji. Zamiast liderów, którzy „jedzą na końcu", mamy menedżerów, którzy jedzą jako pierwsi – przejmują zasługi, zabierają reflektory, budują swoje marki osobiste kosztem zespołów. To właśnie dlatego rola liderska stała się tak atrakcyjna – nie przez służbę, ale poprzez przywileje.

Zbyt często eksperci pozostają w cieniu lidera – to on prezentuje ich dokonania jako anonimowe, a zatem własne, podpisuje się pod sukcesami, skrupulatnie wskazując za to osobowe źródła porażek. W prawdziwym przywództwie powinno być odwrotnie – lider promuje osiągnięcia swojego zespołu, a odpowiedzialność za porażki bierze na siebie. Jak powiedział Lao Tzu, legendarny starożytny chiński filozof: „Najlepszy lider to taki, o którym ludzie ledwo wiedzą, że jest liderem. Gdy jego dzieło jest ukończone, ludzie powiedzą: dokonaliśmy tego sami!". Gdyby zdjąć z funkcji liderskich nadmierną estymę, gdyby tę funkcję zorganizować wokół misji wspierania innych – być może pokusa związana z tą zmitologizowaną rolą byłaby mniejsza, a menedżerami zostawaliby ludzie z powołania, a nie z EGO albo… z przypadku.

Ekspert czy lider – praktyczny przewodnik dla organizacji

- Nie zakładaj automatycznie, że świetny ekspert będzie dobrym menedżerem.
- Oceń predyspozycje i źródła energii pracownika: rozwiązywanie problemów *vs.* wspieranie zespołu.
- Twórz równoległe ścieżki kariery: ekspercka i liderska, z porównywalnym wynagrodzeniem i uznaniem.
- Uwzględnij potrzeby psychologiczne: autonomia, relacyjność, kompetencja.
- Zapewnij bezpieczną drogę powrotną z roli menedżera do eksperckiej.
- Promuj *servant leadership* – lider wspiera zespół i bierze odpowiedzialność za porażki.
- Wykorzystuj technologie (AI) do wzmocnienia pracy eksperckiej, nie zastępuj kompetencji liderskich.
- Transparentnie komunikuj kryteria sukcesu i wartości obu ścieżek kariery.
- Zadbaj o kulturę organizacyjną celebrującą osiągnięcia zespołu, nie jednostki.
- Regularnie monitoruj motywację i satysfakcję w zespole.

eprasa.pl aaa787aee4

PRAKTYKA RÓWNOLEGŁYCH ŚCIEŻEK

Organizacje powinny wypracować standardy eksperckie równoległe do menedżerskich. Co to oznacza w praktyce? Prawo do autoryzacji dokonań, planowania rozwoju eksperckiego, prezentowania osiągnięć na forach publicznych, równoległe polityki wynagrodzeń oparte na matrycy wartościowania stanowisk, a nie tylko na hierarchii. Najlepsze firmy technologiczne już dawno to zrozumiały. Mają ścieżki eksperckie – Junior Expert, Senior Expert, Principal Expert, Distinguished Expert – z wynagrodzeniami porównywalnymi do ścieżek menedżerskich. Distinguished Expert zarabia tyle samo co Director, ale jego odpowiedzialność skupia się na innowacjach, mentoringu i rozwiązywaniu najtrudniejszych problemów technicznych. System oceny też musi być inny. Dla ekspertów liczy się głębokość wiedzy technicznej, wpływ na wyniki biznesowe, mentoring i innowacyjność. Dla liderów – rozwój zespołu, osiąganie celów, budowanie kultury organizacyjnej i myślenie strategiczne. To nie są lepsze czy gorsze kryteria, to po prostu inne mierniki sukcesu.

BEZPIECZNA DROGA POWROTNA

Zanim zapadnie decyzja o złożeniu oferty „nie do odrzucenia", powinniśmy zadać sobie kluczowe pytanie: czy dla eksperta wchodzącego na ścieżkę menedżerską zaplanowana została bezpieczna droga powrotna? Droga, która nie wiąże się z upokorzeniem, poczuciem klęski, frustracją, a co za tym idzie – odejściem? Najgorszy scenariusz, jaki można sobie wyobrazić, to taki: ekspert trafia na spotkanie z prezesem, na którym otrzymuje ofertę menedżerską sprzedawaną jako efekt zaufania, docenienia, wizji przyszłości. Czy w takiej sytuacji można podjąć racjonalną decyzję?

Mądre organizacje wprowadzają programy pilotażowe – okresy próbne, w których potencjalny menedżer może sprawdzić się w nowej roli z pełnym wsparciem mentora i możliwością powrotu bez konsekwencji. To oznacza rozłożoną w czasie pracę nad budowaniem kultury organizacyjnej nieopartej na hierarchiach, ale transparentnej w obszarze komunikacji, awansów i polityki wynagrodzeń.

Jest to szczególnie ważne z perspektywy zmiany generacyjnej. Młodsi ludzie coraz rzadziej marzą o roli zarządczej, coraz rzadziej celem ich pracy jest kariera, a coraz częściej poczucie sensu. Pracownicy pokolenia Z często wolą być uznanymi ekspertami niż przeciętnymi menedżerami. Jeśli weźmiemy pod uwagę także perspektywę „perennialną", zakładającą, że w ciągu jednego życia przechodzimy kilka cykli zawodowych, budowanie elastycznych, odwracalnych ścieżek kariery wydaje się koniecznością.

OD DIAGNOZY DO DZIAŁANIA

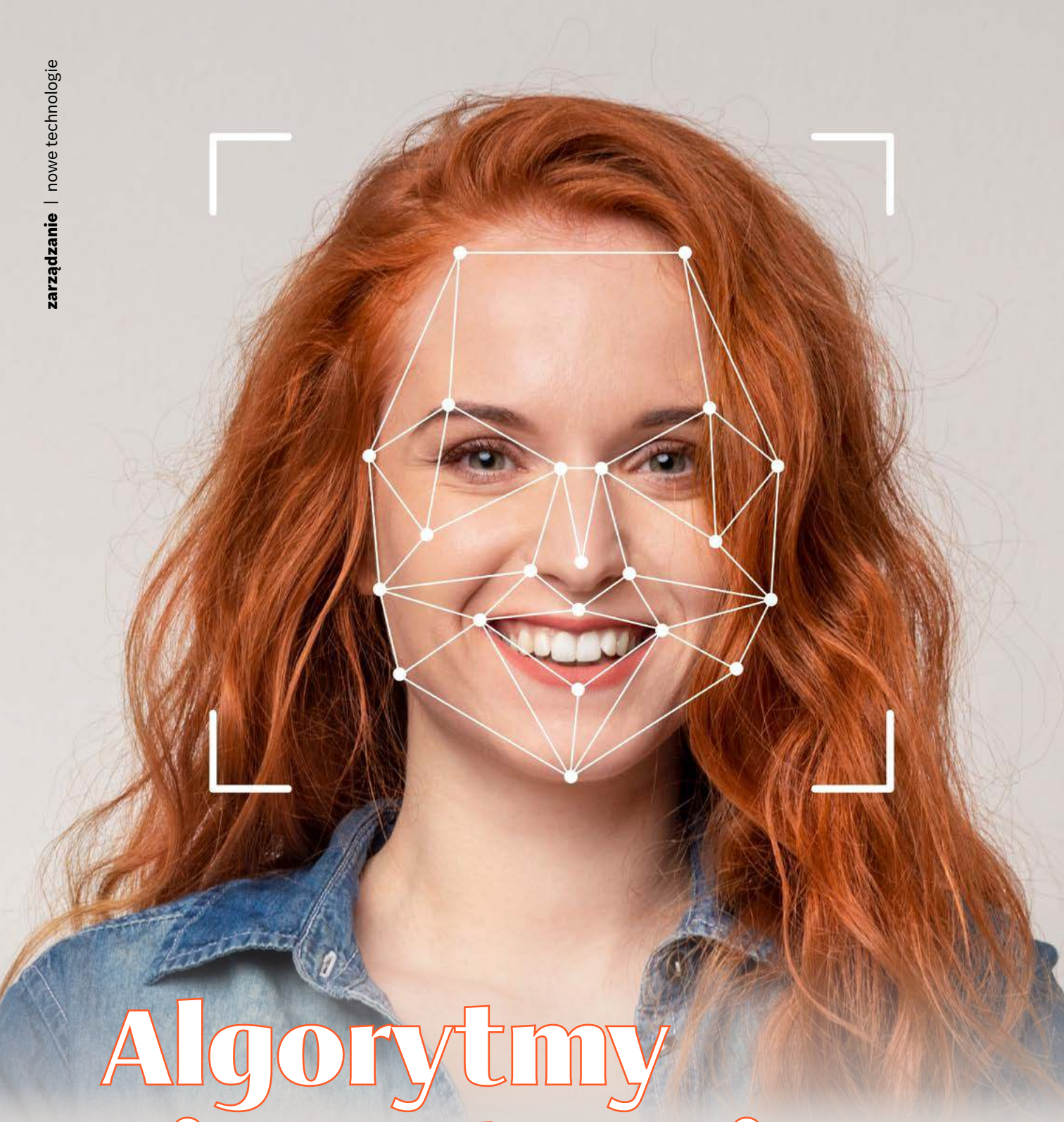
Zmiana zaczyna się od przeanalizowania obecnych systemów wynagradzania – czy eksperci mogą zarabiać tyle samo, co menedżerowie? Następnie trzeba zidentyfikować najlepszych ekspertów i szczerze zapytać, czy są zadowoleni ze swojej funkcji, czy może czują presję awansu. Kluczowe jest stworzenie jasnych opisów obu ścieżek kariery i wprowadzenie systemu oceny predyspozycji przed każdym awansem menedżerskim. Warto też opracować matrycę kompetencji dla obu scenariuszy, wprowadzić programy pilotażowe dla przyszłych menedżerów i stworzyć system *recognition* dla ekspertów – konferencje, publikacje, wewnętrzne prezentacje. Cel długoterminowy to pełna transparentność ścieżek kariery, równoważne systemy wynagradzania i kultura organizacyjna celebrująca zarówno ekspertyzę, jak i przywództwo; expertship i leadership.

ALBO SYSTEM, ALBO CHAOS

Czy ekspert może być dobrym menedżerem? Może, ale nie musi. Czy menedżer powinien być ekspertem w zarządzanym obszarze? Może, ale nie musi. Istotą jest stworzenie organizacji, która daje realny wybór i wspiera ludzi w podejmowaniu decyzji zgodnych z ich naturalnymi predyspozycjami, nie z presją systemu wynagrodzeń.

Najlepsze organizacje nie zawsze awansują ekspertów na menedżerów – rozwijają ekspertów jako ekspertów i menedżerów jako menedżerów. To nie kwestia hierarchii, to kwestia dopasowania ludzi do ról, w których mogą być najlepsi. Bo jak mówi stare przysłowie biznesowe: albo masz system, albo masz chaos. A dobry system zaczyna się od uznania, że specjalizacja i przywództwo to różne talenty, wymagające różnych planów rozwojowych. ● ©

eprasa.pl aaa787aee4



Algorytmy nie motywują, człowiek – TAK

Ludzka strona transformacji cyfrowej w firmach

eprasa.pl aaa787aee4

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.

Technologia rozwija się w tempie, którego ludzki mózg nie jest w stanie intuicyjnie objąć. Automatyzacja, platformy cyfrowe i generatywna AI zmieniają sposób pracy szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. W wielu organizacjach pojawia się jednak paradoks: im więcej technologii, tym więcej zmęczenia, napięć i spadku zaangażowania. Powód jest prosty – algorytmy mogą usprawniać zadania, lecz nie potrafią budować więzi, regulować emocji ani nadawać sensu pracy. To wciąż pozostaje domeną człowieka.

Nowe technologie osiągają dziś masową skalę w rekordowo krótkim czasie. Nie jest to jedynie ciekawostka dotycząca tempa wzrostu użytkowników kolejnej aplikacji, lecz realny opis środowiska pracy menedżerów. Oznacza ono większą liczbę interakcji, decyzji, kanałów komunikacji, projektów i oczekiwań wymagających natychmiastowej reakcji. Mózg, który w toku ewolucji przystosował się do działania w małych grupach i kontaktu twarzą w twarz, dziś musi przetwarzać setki mikrozadań dziennie – często w trybie ciągłych przełączeń uwagi.

Gdy przeciążenie staje się normą, rośnie poznawczy koszt pracy. Prowadzi to do szybszego zmęczenia, trudności z zapamiętywaniem i większej skłonności do impulsywnych reakcji. W praktyce organizacyjnej zjawisko to obserwujemy w trzech obszarach: spadku jakości decyzji, eskalacji konfliktów w drobnych sprawach, narastającym zjawisku wypalenia cyfrowego. W tym kontekście pojawia się kluczowa teza: transformacja cyfrowa jest przede wszystkim procesem ludzkim realizowanym przy użyciu technologii, a nie procesem technologicznym, który „przypadkiem" wpływa na ludzi!

DLACZEGO W ONLINE TAK ŁATWO O KONFLIKT?

W bezpośredniej rozmowie komunikujemy się nie tylko słowami. Znaczną część przekazu stanowią: ton głosu, tempo, pauzy, kontakt wzrokowy, mimika i mikrogesty. W komunikacji mailowej lub poprzez komunikator zostaje głównie treść. Brakujące elementy dopowiada mózg odbiorcy – na podstawie doświadczeń, nastroju, zmęczenia i aktualnego poziomu stresu.

Z perspektywy działu HR i liderów jest to ważny mechanizm: dwie osoby mogą przeczytać tę samą wiadomość, a mimo to odczytać w niej zupełnie inną intencję. Gdy odbiorca jest niewyspany, odwodniony, pod presją czasu czy działa w pośpiechu, mózg częściej interpretuje przekaz w sposób niekorzystny: „atakują mnie", „lekceważą", „zrzucają na mnie odpowiedzialność". W takich sytuacjach źródłem konfliktów nie są fakty, lecz sposób ich

eprasa.pl aaa787aee4

Trzy zasady higieny cyfrowej w komunikacji

- **Najpierw relacja, potem zadanie.** Trudne tematy warto omawiać bezpośrednio, zamiast ograniczać się do komunikacji pisemnej.
- **Zadbaj o kontekst!** W krótkiej wiadomości wskaż intencję, na przykład doprecyzowując, że pytanie wynika z presji czasu lub dotyczy wyłącznie terminu realizacji.
- **Włącz kamerę w rozmowach I:I i w kluczowych spotkaniach.** Kontakt wizualny ogranicza ryzyko nadinterpretacji i ułatwia właściwe odczytanie intencji rozmówcy.

interpretacji. Stąd popularne w zespołach „zjawisko focha" – emocjonalnego wycofania lub oporu, które blokuje współpracę, choć formalnie nie doszło do żadnego zdarzenia wymagającego reakcji.

Ponadto środowisko cyfrowe sprzyja obniżeniu powściągliwości w komunikacji: brak bezpośredniego kontaktu z rozmówcą sprawia, że łatwiej formułować ostre komunikaty, szybciej oceniać, mocniej naciskać. Choć decyzje bywają szybsze, mogą być mniej empatyczne. Dlatego w organizacjach hybrydowych nie wystarczy już dostępność narzędzi komunikacyjnych, potrzebne są zasady higieny komunikacyjnej.

„CMENTARZ TEAMSÓW" I KOSZT BRAKU WIĘZI

W wielu firmach, mimo upływu czasu od pandemii, spotkania online nadal odbywają się z wyłączonymi kamerami, w atmosferze braku reakcji i ciszy. Ten obraz „cmentarza Teamsów", na którym białymi literami na czarnym tle napisane są imiona i nazwiska uczestników, przestał być anegdotą. To sygnał o osłabieniu więzi i poczucia przynależności. A gdy poczucie przynależności słabnie, spada również gotowość do dawania z siebie ponad niezbędne minimum.

Warto pamiętać, że zjawisko to nie dotyczy wyłącznie osób ekstrawertycznych. Introwertycy często początkowo czują ulgę w pracy zdalnej, ale w dłuższym czasie mogą szybciej wyczerpywać swoje zasoby psychiczne, bo rzadziej proszą o wsparcie i rzadziej sami inicjują kontakt – choć podobnie jak inni – potrzebują hormonów oksytocyny i serotoniny. Dla działów HR oznacza to prostą konsekwencję: programy wellbeingowe i integracyjne nie mogą być projektowane wyłącznie z myślą o tych, którzy i tak aktywnie budują relacje. Równie świadomie trzeba uwzględniać potrzeby tych pracowników, którzy milczą.

NEUROBIOLOGIA WIĘZI, CZYLI DLACZEGO RELACJE SĄ „TWARDE"?

Relacje mają biologiczne podstawy. Oksytocyna sprzyja budowaniu zaufania i więzi – jej poziom rośnie przy kontakcie wzrokowym, dotyku i bliskości. Serotonina wiąże się z poczuciem spokoju i przynależności – wzmacniają ją codzienne rytuały w biurze i mikrointerakcje. Dopamina natomiast pełni funkcję systemu nagrody – w środowisku offline jej wydzielanie wzmacniają wspólne przeżycia i współpraca, w online szybkie mikronagrody (powiadomienia, lajki), które jednak nie budują głębokiej więzi.

Dlatego spotkania online są zwykle efektywne w przekazywaniu informacji, ale słabsze w budowaniu relacji. W organizacjach pracujących w modelu hybrydowym oznacza to konieczność zaprojektowania „architektury relacji", czyli: kiedy zespoły spotykają się na żywo, w jakim celu oraz jakie rytuały wspierają budowanie więzi. Bez tego rośnie rotacja, absencja i liczba nieporozumień. Są to koszty, które nie pojawiają się w budżecie pod nazwą „brak relacji", jednak w wynikach organizacji pozostają bardzo realne.

UZNANIE – NAJTAŃSZY, A NIEDOCENIANY MOTYWATOR

Kolejnym wyzwaniem jest wciąż dominująca w wielu firmach kultura korekty. Szybciej dostrzegane są błędy niż to, co działa dobrze. Tymczasem uznanie nie jest jedynie miłym dodatkiem. Stanowi ważny mechanizm

eprasa.pl aaa787aee4

budowania odpowiedzialności i chęci współpracy. Badania dotyczące dynamiki zespołów wskazują, że aby zrównoważyć jeden komunikat korygujący, potrzeba trzech autentycznych komunikatów wzmacniających. Nie chodzi przy tym o powierzchowne pochwały, lecz o dostrzeganie realnego wysiłku i wkładu pracowników w realizację zadań. Coraz więcej organizacji zatrudniających młode pokolenia wprowadza proste praktyki wzmacniające docenianie: publiczne „kudosy" – krótkie podziękowania za konkretną rzecz, widoczne dla całego zespołu. Dla części menedżerów wychowanych w bardziej tradycyjnej kulturze zarządzania może to brzmieć jak zbędny rytuał, w praktyce jest to inwestycja w walutę przyszłości: zaufanie i przynależność. Bez nich trudno budować odporność zespołów na zmianę.

NOWA ROLA LIDERA – MNIEJ KONTROLI, WIĘCEJ REGULACJI

Automatyzacja przejmuje coraz więcej zadań transakcyjnych, takich jak raportowanie, harmonogramowanie, kontrola wskaźników. W efekcie rola menedżera nie znika, lecz ulega przesunięciu. Lider staje się regulatorem energii i relacji w zespole. Jego zadaniem jest utrzymywanie zespołu w stanie, w którym ludzie mogą dobrze myśleć, współpracować i podejmować decyzje.

W praktyce oznacza to m.in.:
• Regularne rozmowy – krótkie, ale systematyczne, w których pojawiają się pytania: „Co jest dziś dla ciebie trudne? Co cię obciąża?".
• Świadome projektowanie spotkań – mniej maratonów online, więcej krótszych bloków z przerwami i jasno określonym celem.

Jak przekazywać uznanie, aby było skuteczne?

- **Konkretnie** – wskazuj, za co dziękujesz i jaki przyniosło to efekt: „Dziękuję za X, dzięki temu Y".
- **Szybko** – najlepiej przekazać uznanie w dniu, w którym wykonano dane działanie.
- **Publicznie** – gdy pracownik dobrze się z tym czuje; prywatnie, gdy sprawa jest bardziej wrażliwa.
- **Regularnie** – jako element codziennej współpracy, a nie reakcja na pojawiający się kryzys.

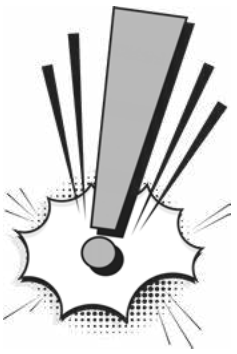
• Budowanie rytuałów w zespole – wspólne podsumowania, uznanie, przypominanie sensu działań. Rytuał to nie jest „miękki" czynnik, to narzędzie regulacji.
• Dbanie o ciszę poznawczą – tworzenie przestrzeni bez nadmiaru bodźców, w których mózg może wrócić do równowagi.

DOBROSTAN LIDERA TO NIE BENEFIT, TO WARUNEK SKUTECZNOŚCI

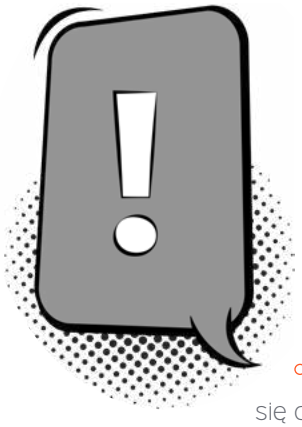
W rozmowach o dobrostanie często traktuje się go jak obszar HR-owy typu *nice to have*. Tymczasem dla liderów to kluczowy warunek jakości decyzji. Permanentne niewyspanie, odwodnienie, brak regeneracji i ciągły stres obniżają zdolność myślenia

Przykład: Kiedy platforma przyspieszyła pracę... i zwiększyła tarcia

W firmie wdrożono nową platformę do zarządzania zadaniami. Po trzech miesiącach wskaźniki wyglądały świetnie: mniej błędów, lepsza kontrola terminów, większa transparentność. Jednocześnie dział HR odnotował wzrost napięć między działami. Pojawiły się komentarze: „wrzucają nam zadania bez kontekstu", „odkąd jest platforma, przestaliśmy rozmawiać", „wszystko jest pilne". Źródłem problemu okazał się sposób korzystania z narzędzia.
Platforma skróciła komunikację do transakcji: zadanie–deadline–status. Jednocześnie zniknęła warstwa relacyjna: „dlaczego to jest ważne", „na czym ci zależy", „co jest ryzykiem", „jak możemy sobie pomóc". Rozwiązanie nie polegało na zmianie narzędzia, lecz na zmianie praktyk. Wprowadzono dwa rytuały. Pierwszym było 15-minutowe, cotygodniowe spotkanie łączące działy – bez slajdów, poświęcone wyłącznie omówieniu ryzyk i zależności.
Drugim było wprowadzenie zasady, że każde zadanie w platformie ma zawsze jedno zdanie kontekstu wyjaśniające intencję oraz wpływ na klienta/projekt. Po miesiącu okazało się, że liczba eskalacji spadła, a satysfakcja ze współpracy wzrosła.



eprasa.pl aaa787aee4



Sygnały ostrzegawcze cyfrowego wypalenia w zespole

- Pracownicy reagują z opóźnieniem, krócej, bardziej „na zimno".
- Rośnie liczba niedomówień i konfliktów o drobiazgi.
- Spotkania stają się pasywne: brak pytań, brak inicjatywy, wyłączone kamerki.
- Zespół realizuje cele, ale bez energii – pojawia się cynizm i ironia.
- Lider zaczyna zarządzać przez ponaglenia, bo inaczej praca nie posuwa się do przodu.

Jeżeli widzisz 2–3 z tych sygnałów jednocześnie, to nie jest temat do motywacyjnego maila. To informacja, że układ nerwowy zespołu jest przeciążony i potrzebuje zmiany rytmu pracy.

przyczynowo-skutkowego, zwiększają impulsywność i podatność na konflikty. Jeśli lider jest przeciążony, zespół przejmuje ten stan. W efekcie powstaje organizacyjny „dzień świstaka": praca od spotkania do spotkania, od maila do maila, bez realnej przestrzeni na myślenie. Warto więc postawić proste pytanie: czy o systemy i narzędzia dbamy lepiej niż o „system operacyjny" człowieka – sen, regenerację, energię i relacje? W firmach, które to rozumieją, dobrostan nie jest sloganem. Jest elementem strategii.

RELACJE BEZ „INTEGRACJI NA SIŁĘ"

W firmach często spotykam dwa skrajne podejścia. Pierwsze zakłada, że relacje powstaną samoistnie, skoro pracownicy mają komunikatory. Drugie opiera się na przekonaniu, że event integracyjny naprawi problemy w zespole. Oba podejścia zawodzą, ponieważ relacji nie buduje się pojedynczymi wydarzeniami, lecz powtarzalnością małych doświadczeń. To mikropraktyki decydują o tym, czy ludzie czują się bezpiecznie, zauważeni i ważni.

Trzy praktyki, które dobrze pasują do środowiska hybrydowego, mogą wyglądać tak:

- 10-minutowe otwarcie spotkania – przed przejściem do agendy każdy uczestnik mówi jednym zdaniem, z czym dziś przychodzi: jakie ma obciążenie, ryzyko, priorytet.
- Zasada „najpierw telefon" – gdy temat ma emocjonalny charakter, nie należy rozstrzygać go na czacie. Krótka rozmowa oszczędza godziny napięć.
- Kontrakt komunikacyjny w zespole – ustalenie zasad: jak szybko odpowiadamy, jakie kanały służą do jakich spraw, jak sygnalizujemy pośpiech, a jak prosimy o wsparcie. To nie jest oczywiste! A właśnie tak zakłada wielu menedżerów.

PLAN 30 DNI DLA DZIAŁU HR I LIDERÓW: OD DEKLARACJI DO NAWYKÓW

Aby temat relacji nie pozostał jedynie inspirującym artykułem, warto przełożyć go na krótką sekwencję działań:

Tydzień 1 – diagnoza
Szybki *pulse-check* oparty na trzech pytaniach dotyczących energii, współpracy, przeciążenia.

Tydzień 2 – rytm spotkań
Wprowadzenie przerw i krótszych bloków spotkań oraz ustalenie, które rozmowy powinny odbywać się z włączonymi kamerami.

Tydzień 3 – uznanie
Uruchomienie prostych praktyk doceniania – np. kanału „kudos" lub krótkiego podsumowania tygodnia z podziękowaniem za konkretne działania.

Tydzień 4 – relacja 1:1
Każdy lider prowadzi dwa pogłębione spotkania *one-to-one*, skoncentrowane nie na zadaniach, ale obciążeniach i potrzebach pracownika.

W większości firm te cztery kroki przynoszą zauważalną różnicę szybciej niż kolejny program *engagement* oparty wyłącznie na komunikacji.

Technologia będzie nadal przyspieszać. To pewne. Pytanie brzmi: czy liderzy nauczą się budować relacje w organizacji równie świadomie, jak budują architekturę systemów? W epoce AI przewagę zyskają ci, którzy zrozumieją, że człowiek nie jest dodatkiem do technologii, jest warunkiem jej powodzenia. Bo algorytmy nie motywują. Drugi człowiek – tak! ● ©

eprasa.pl aaa787aee4

INFORlex
KOMPLEKSOWA
BAZA WIEDZY

U nas odpowiedzi czekają na Ciebie!

INFORLEX – kompleksowa baza wiedzy
o kadrach, płacach i HR

Testuj bezpłatnie
inforlex.pl

eprasa.pl aaa787aee4

Social media mają twarz

Jak pracownicy mogą w naturalny sposób wspierać markę firmy w internecie?

eprasa.pl aaa787aee4

Polacy powszechnie korzystają z social mediów. Dla wielu są one nie tylko źródłem rozrywki, lecz także informacji, a dla większości – naturalną przestrzenią kontaktu z innymi. Nic więc dziwnego, że organizacje coraz intensywniej wykorzystują ten kanał komunikacji do budowania relacji z odbiorcami. W tym kontekście szczególną rolę mogą odegrać pracownicy.

Aldona Kucner

Trener i doradca w obszarach marketingu, innowacji i przedsiębiorczości z trzydziestoletnim doświadczeniem w biznesie. Od 2007 r. prowadzi firmę Aldo Communication. Posiada Międzynarodowy Certyfikat Trenera Zarządzania Thames Valley University. Prowadzi blog kursnainnowacje.pl. Autorka książek „Przeklęte drobiazgi" i „Jak zostać kreatywnym przedsiębiorcą".

Facebook, Instagram, TikTok, X, LinkedIn – dziś trudno spotkać organizację, która nie próbuje korzystać choćby z jednej z tych platform, by kontaktować się z rynkiem. Media społecznościowe pozwalają marce lepiej się poznać, wejść w naturalną interakcję z odbiorcami, poznawać ich oczekiwania, a także skutecznie prowadzić działania sprzedażowe. Dlatego firmy inwestują olbrzymie budżety w kampanie promocyjne i współpracę z wyspecjalizowanymi agencjami odpowiedzialnymi za codzienną obsługę tych kanałów. Nic jednak nie zastąpi zaangażowania pracowników, ponieważ media społecznościowe opierają się na... społeczności, a tę buduje się najlepiej na linii człowiek–człowiek. Dlatego rośnie zainteresowanie rzecznictwem/orędownictwem pracowniczym w mediach społecznościowych (z ang. *social media advocacy*), które polega na wykorzystywaniu przez pracowników ich prywatnych profili do promowania marki firmy, jej wartości i oferty w sposób bardziej autentyczny i wiarygodny.

W CZYM MOGĄ POMÓC PRACOWNICY?

Zaangażowanie zespołu w komunikację marki nie wymaga wielkich kampanii ani skomplikowanych narzędzi. Często wystarczą proste, codzienne działania, które – wykonywane systematycznie – realnie wzmacniają obecność firmy w mediach społecznościowych.

Budowanie społeczności wokół profilu

To niemal bezwysiłkowa, a jednocześnie bardzo konkretna pomoc w budowaniu zasięgów. Każdy lajk czy podzielenie się treścią zwiększa szansę na dotarcie do nowych odbiorców. Co więcej, informacja udostępniona przez pracownika jest odbierana inaczej niż komunikat firmy – to sygnał utożsamiania się z organizacją i osobistego „podpisania się" pod treściami, które ukazały się na profilu firmowym.

Wzmacnianie przekazu

Komentowanie postów firmowych przez pracowników dodatkowo wzmacnia ich przekaz. W przypadku postów rekrutacyjnych komentarze typu: „Polecam", „Pracuję tu od 4 lat i nie zamierzam tego zmieniać" czy „Mamy świetny zespół" uwiarygadniają treści. W niektórych organizacjach tworzy się wręcz listy standardowych komentarzy, które pomagają zachęcić pracowników rozpoczynających przygodę z mediami społecznościowymi.

Dostarczanie pomysłów

Pracownicy najlepiej wiedzą, co jest ważne, ciekawe i intrygujące dla klientów przedsiębiorstwa. Owszem, można zlecić badania wyspecjalizowanym agencjom

eprasa.pl aaa787aee4

i dowiedzieć się, jakie treści są atrakcyjne dla odbiorców. Jednak agencje nie wychwycą aktualnych, „gorących" tematów, które pojawiają się w organizacji i jej otoczeniu. Pamiętam sytuację w firmie spedycyjnej, gdy jeden z kierowców napisał do mnie SMS z informacją, że właśnie przewozi... dinozaury i czy nie byłby to ciekawy temat na post. Okazało się, że na zlecenie parku rozrywki kilka samochodów przewoziło na otwartych przyczepach figury wymarłych gadów. Panowie zrobili zdjęcia, ja dołożyłam intrygującą treść i wyszło z tego kilka nietuzinkowych postów. A wszystko to dzięki czujności pracownika. Podczas warsztatów na temat generowaniu treści na rzecz mediów społecznościowych, które prowadziłam w różnych firmach, jakość pomysłów zespołów zawsze przerastała nasze oczekiwania. Pracownicy są niezwykle kreatywni, a jako użytkownicy wielu mediów są także świetnymi obserwatorami trendów.

Dostarczanie fotografii

Wiele osób w organizacji jest świadkami ciekawych sytuacji – zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim. Często fotografują z pasji i mają do tego wyczucie. Zachęcenie ich do udostępniania zdjęć firmie lub wręcz fotografowania na rzecz przedsiębiorstwa może okazać się najbardziej efektywnym (a i najtańszym) sposobem pozyskiwania materiału graficznego, który jest tak istotny w mediach społecznościowych.

Dostarczanie treści

Social media przyciągają odbiorców autentycznością – liczy się nie tylko to, *o czym* się mówi, ale przede wszystkim *jak*. Trudno o bardziej wiarygodny przekaz niż ten tworzony przez samych pracowników. Inaczej odebrany będzie film rekrutacyjny, w którym o atrakcyjności pracy opowiada szef HR, a inaczej materiał, w którym głos zabiera osoba zatrudniona w firmie. Po swojemu, autentycznie, wskazując to, co dla niej naprawdę ważne. Można zatem zaprosić pracowników do współtworzenia materiałów dla mediów społecznościowych: postów, relacji, własnych materiałów wideo. Takie treści to doskonały kapitał do budowania komunikacji z rynkiem.

Pokazywanie ludzkiej strony organizacji

Klienci chcą mieć pozytywne nastawienie do firmy, od której kupują. W tym kontekście czynnik ludzki jest niezwykle istotny. Jeśli pracują tam „fajni", interesujący, zaangażowani ludzie, organizacja nabiera nowego wymiaru. Przestaje być postrzegana jedynie jako twór złożony z procesów i maszyn, a staje się żywym organizmem złożonym z ludzi, takich jak oni sami. To właśnie dlatego tak dużą popularnością cieszą się spontaniczne materiały wideo nagrywane „z ręki", pokazujące codzienność pracy, kulisy projektów czy zwykłe, ludzkie momenty.

JAK ANGAŻOWAĆ PRACOWNIKÓW W SOCIAL MEDIA?

Współtworzenie komunikacji w mediach społecznościowych to dla większości pracowników dodatkowe zadanie. Dlatego od firmy zależy, czy uda się pozyskać ich pomoc.

Znaczenie social mediów

Zacznijmy od informowania pracowników o znaczeniu i celach mediów społecznościowych. Warto przy różnych okazjach – podczas spotkań, szkoleń, w newsletterach czy na tablicach ogłoszeń – dzielić się z nimi wizją firmy dotyczącą wykorzystania tego kanału: do kogo i o czym chcemy publikować. Pokazujmy także statystyki, które obrazują, jak aktywność w mediach społecznościowych przekłada się na zainteresowanie ofertą, rozpoznawalność marki i przychody.

Zaproszenie do współpracy

Powiedzmy pracownikom, jak ważna jest ich rola w budowaniu wiarygodności firmy w internecie i jak mogą wesprzeć organizację. Warto poprzeć tę informację instruktarzami, gdyż większość osób korzysta z social mediów w sposób bierny – nie reaguje na informacje, nie udostępnia ich u siebie, nie publikuje. Algorytmy i narzędzia każdego medium zmieniają się często, pojawiają się nowe formy wzmacniania treści – dlatego warto edukować zespół na bieżąco.

Motywacja

Czujność na okazje, pisanie treści czy fotografowanie wydarzeń wymaga dodatkowego wysiłku. Warto wprowadzić formy permanentnej motywacji pracowników do tego, by chcieli się go podjąć. Można zastosować różne formy – nagradzanie pracowników punktami za każdą przesłaną treść. Punkty mogą być sumowane i odbierane w postaci nagród z katalogu. Innym rozwiązaniem mogą być konkursy na post/zdjęcie miesiąca z dodatkowymi nagrodami dla osób najbardziej zaangażowanych. Oprócz tych wymiernych nagród nie zapominajmy też o podziękowaniach za wysiłek, wymienianiu z nazwiska tych, którzy się angażują.

Raportowanie efektów

Sumujmy i pokazujmy pracownikom, jak wiele treści generowanych przez nich spotkało się odzewem, jak

eprasa.pl aaa787aee4

Treści pracowników, które przyciągają uwagę w sieci:

- Kulisy pracy w firmie i na poszczególnych stanowiskach
- Relacje z wydarzeń firmowych
- Świętowanie sukcesów firmowych i zespołowych
- Relacje z aktywności charytatywnych czy sportowych
- Opowiadanie o kulturze organizacyjnej
- Relacje z wydarzeń branżowych (np. targów, konferencji)
- Zachęty do pracy w organizacji

wpłynęły na rozpoznawalność firmy i jej produktów w internecie. Sukces jest jak kula śniegowa – widząc skuteczność kolegów, kolejne osoby poczują się tym bardziej zachęcone do aktywności.

JAK ZAPEWNIĆ NARZĘDZIA?

Oprócz motywacji istotne jest także wzmocnienie kompetencji pracowników. Nawet najbardziej zaangażowana i chętna osoba może nie czuć się dobrze w świecie technologii, który tak często się zmienia. To od firmy zależy, jak sprawnie poradzą sobie z nowymi zadaniami.

Warsztaty fotograficzne

Dziś telefony komórkowe umożliwiają robienie zdjęć wysokiej jakości i ich podstawową obróbkę. Warsztaty, które pozwolą pracownikom zapoznać się z zasadami kompozycji, kadrowania, wykorzystania światła czy ruchu na pewno spotkają się z zainteresowaniem. Niekoniecznie też muszą wiązać się z dużymi kosztami, bo można je prowadzić w formie lekcji wideo dostępnych na firmowym serwerze.

Warsztaty content marketingu

Pomagają pracownikom wzmocnić swoje umiejętności w posługiwaniu się słowem. Dzięki temu będą oni wiedzieli, jak budować angażującą treść, dobierać tytuły dla swoich postów, używać #, @ i innych sposobów do wzmacniania treści. Warto także pokazać im darmowe (i płatne) narzędzia do oceny jakości treści internetowych i osadzania ich w kontekście optymalizacji pod kątem SEO.

Narzędzia do obróbki cyfrowej

Na rynku dostępnych jest wiele narzędzi, często darmowych, które pomagają profesjonalizować treści. Są też narzędzia płatne, których cena nie jest dużym wydatkiem dla firmy, a pracownikom ułatwi pracę z obróbką fotografii, montowaniem ścieżek dźwiękowych czy filmów. Wiele z nich jest intuicyjnych, warto jednak i tu wzmocnić pracowników odpowiednim instruktażem.

Własność intelektualna

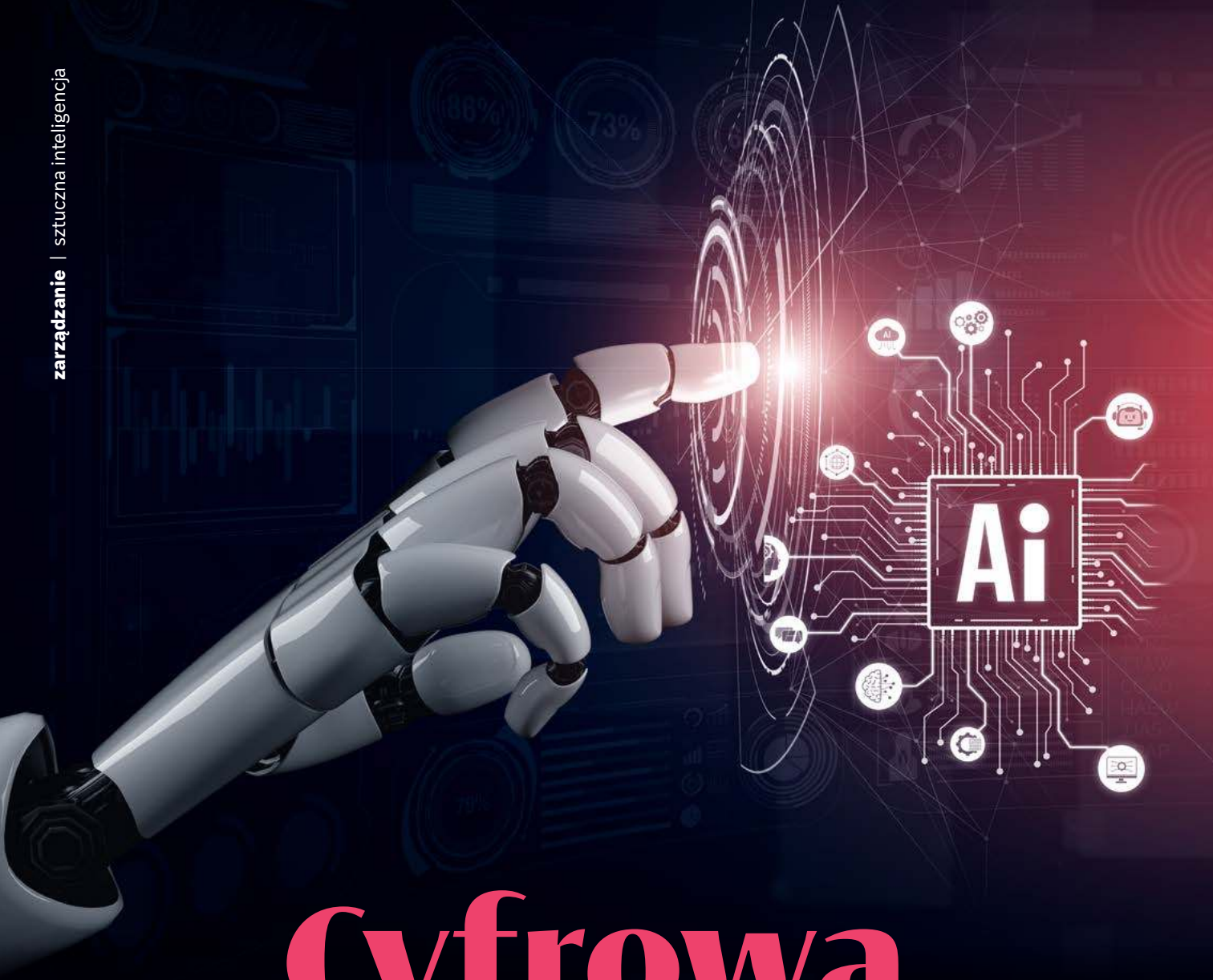
Nie zapomnijmy o tym aspekcie wspólnej pracy na rzecz mediów społecznościowych. Kwestia praw autorskich – zarówno osobistych, jak i majątkowych – powinna zostać uregulowana. Warto przygotować odpowiedni regulamin oraz umowy z pracownikami. Powinny one dotyczyć nie tylko praw własności, lecz także naruszania praw osób trzecich w materiałach dostarczanych przez pracowników. Pojawiło się też nowe wyzwanie związane z wykorzystaniem i oznakowaniem treści generowanych przez sztuczną inteligencję (AI), co również powinno być uregulowane.

Baza dostępnych materiałów

Warto zapewnić pracownikom łatwy dostęp do zasobów, które mogą wykorzystywać w swoich działaniach. Powinny tam znaleźć się zdjęcia siedziby firmy, oficjalne fotografie z eventów firmowych czy zdjęcia produktów, a także znaki graficzne (np. logo firmy, symbole/postacie, które promują produkty). Aby zaś zadbać o SEO, warto aktualizować listę fraz kluczowych czy #, które obecnie najbardziej pomagają pozycjonować treści w internecie.

Okazuje się także, że firmy stosujące wewnętrzne strategie zarządzania oparte na mediach społecznościowych wzmacniają postawy pracowników wobec wykorzystywania tych mediów w celu wspierania organizacji. Jeśli tworzymy wewnętrzne grupy pracownicze w mediach społecznościowych, by usprawnić komunikację w firmie, wzmacniamy zaangażowanie oraz umiejętności pracowników i sprawiamy, że chętniej „wychodzą" z aktywnością w social media na zewnątrz. Media społecznościowe stają się wówczas naturalną i intuicyjną platformą komunikacji. ● ©

eprasa.pl aaa787aee4



Cyfrowa intymność W PRACY

Dlaczego pracownicy wybierają AI zamiast zespołu i co dział HR może zrobić, by odbudować więzi?

dr Kinga Stopczyńska

Adiunkt w Katedrze Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego, kierownik i współtwórczyni anglojęzycznego kierunku studiów „Digital Communication and Social Media for Management". Ekspertka w zakresie komunikacji marketingowej, social media, praktyk z ponad 20-letnim doświadczeniem w pracy z markami polskimi i międzynarodowymi; trener. Autorka książek i kilkudziesięciu publikacji.

Jeszcze kilka lat temu pojęcie „przyjaciel AI" funkcjonowało głównie w obszarze popkultury i futurologicznych wizji. Dziś jednak relacje z chatbotami przestają być ciekawostką technologiczną. Stają się realnym elementem codzienności – również tej zawodowej. Pracownicy coraz częściej szukają wirtualnego wsparcia emocjonalnego, rozmowy czy poczucia bycia zauważonymi w miejscach pracy, w których brakuje im autentycznych relacji. Czy to lampka alarmowa dla organizacji, czy tylko prywatna sprawa pracownika?

Globalny rynek platform opartych na sztucznej inteligencji, oferujących wsparcie emocjonalne i towarzyskie, osiągnął wartość 764 mln dol. i według prognoz do 2032 r. przekroczy 1,66 mld dol. Te liczby nie są jedynie wskaźnikiem rozwoju technologii. Są przede wszystkim sygnałem zmiany w sposobie, w jaki ludzie szukają relacji, wsparcia i poczucia bycia zauważonymi. Z perspektywy organizacji i działów HR zjawisko to nie może być traktowane wyłącznie jako prywatna sprawa pracowników. Tym bardziej że badania pokazują rosnącą skalę samotności i izolacji społecznej – także w środowisku pracy. Dane z badań prowadzonych przez naukowców z Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu wskazują, że aż 68 proc. dorosłych Polaków odczuwa samotność, a niemal co czwarta osoba mówi wprost o izolacji społecznej. W takim kontekście praca, która przez lata była ważnym źródłem relacji i poczucia przynależności, coraz częściej nie spełnia już tej funkcji.

AI JAKO NOWA FORMA INTYMNOŚCI

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach pracy zdalnej i hybrydowej, wysokiej presji efektywności, ciągłych zmian oraz cyfryzacji procesów. Paradoksalnie, mimo stałej łączności online, wielu pracowników doświadcza poczucia osamotnienia. Spotkania odbywają się na ekranie, komunikacja jest zadaniowa i skrótowa, a relacje często ograniczają się do wymiany informacji. W takim środowisku coraz trudniej o autentyczne rozmowy, empatię i poczucie bycia częścią zespołu. To właśnie w tej luce między formalnymi strukturami organizacji a realnymi potrzebami emocjonalnymi pracowników pojawia się sztuczna inteligencja. Chatbot, który zapyta „jak minął dzień?", wysłucha bez oceniania i będzie zawsze dostępny, może stać się substytutem relacji, których brakuje w miejscu pracy. Dla części osób jest to jedynie narzędzie do odreagowania stresu, dla innych to źródło emocjonalnego wsparcia, a czasem nawet namiastka bliskości. Co zatem sprawia, że pracownicy szukają zrozumienia i relacji poza zespołem, a czasem nawet poza światem ludzi?

Relacje z chatbotami opierają się na kilku kluczowych mechanizmach psychologicznych. Po pierwsze, sztuczni rozmówcy oferują nieprzerwaną dostępność i uwagę – zasoby, których w realnym środowisku pracy często brakuje. Po drugie, są nieoceniający i cierpliwi, co tworzy bezpieczną przestrzeń do wyrażania emocji. Po trzecie, zaawansowane systemy potrafią odzwierciedlać styl komunikacji i nastrój użytkownika, wzmacniając poczucie bycia rozumianym. Dla organizacji oznacza to jedno: jeśli pracownik znajduje większe wsparcie emocjonalne w rozmowie z algorytmem niż w relacjach z przełożonym lub zespołem, jest to sygnał ostrzegawczy. Nie technologiczny, lecz kulturowy i relacyjny.

KONSEKWENCJE DLA ZESPOŁÓW I KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Z pozoru relacja pracownika z chatbotem nie musi mieć bezpośredniego wpływu na jego efektywność. Problem pojawia się, gdy AI zaczyna zastępować realne relacje w pracy. W dłuższym czasie może to prowadzić do obniżenia zaangażowania w zespole, spadku zaufania i osłabienia kultury współpracy. Pracownicy, którzy nie czują się zauważeni i wysłuchani, rzadziej dzielą się pomysłami, unikają inicjatywy i szybciej myślą o zmianie pracy. Samotność w organizacji wpływa również na innowacyjność – kreatywność rodzi się w relacjach, w wymianie perspektyw i w poczuciu bezpieczeństwa psychologicznego. Jeśli te elementy zanikają, organizacja traci coś znacznie cenniejszego niż pojedynczego pracownika. Z perspektywy retencji talentów problem jest równie istotny. Badania od lat pokazują, że jednym z głównych powodów odejść nie są wynagrodzenia, lecz relacje z przełożonymi i kultura pracy. W świecie, w którym chatbot potrafi okazać więcej empatii niż menedżer, konkurencja o uwagę i lojalność pracowników staje się jeszcze trudniejsza.

Relacje pracowników z chatbotami można traktować jako swoisty barometr kultury organizacyjnej. Tam, gdzie panuje otwartość, zaufanie i dialog, technologia pozostaje narzędziem. Tam natomiast, gdzie brakuje przestrzeni na rozmowę i emocje, AI zaczyna odgrywać rolę powiernika. To nie sama technologia jest zagrożeniem, lecz to, co ujawnia o kondycji relacji w firmie. Dla działu HR może to być impuls do głębszej diagnozy nie tylko poziomu zaangażowania, ale jakości relacji. Ankiety, badania *pulse check*, rozmowy fokusowe czy *exit interviews* mogą dostarczyć cennych informacji o tym, gdzie organizacja traci kontakt z pracownikami.

CZY AI WYPEŁNIA LUKĘ W RELACJACH?

Jeśli algorytm zaczyna odgrywać rolę powiernika, partnera czy źródła wsparcia, to nie AI jest proble-

eprasa.pl aaa787aee4

mem, realnym problemem jest pustka relacyjna, którą wypełnia. W świecie pracy przyszłości to właśnie relacje, a nie technologia mogą stać się najważniejszą przewagą konkurencyjną. Z perspektywy organizacji ważne zatem jest, aby pracownicy nie musieli szukać zrozumienia wyłącznie poza miejscem pracy.

Choć samotność bywa postrzegana jako problem *stricte* psychologiczny lub społeczny, jej konsekwencje są widoczne także w organizacji. Badania z obszaru psychologii pracy i zarządzania pokazują, że chroniczne poczucie izolacji wpływa na wzrost absencji, spadek motywacji wewnętrznej oraz większą podatność na wypalenie zawodowe. Pracownicy, którzy nie czują się częścią zespołu, częściej wykonują swoje obowiązki w sposób zachowawczy, unikają odpowiedzialności i rzadziej angażują się w działania wykraczające poza minimum. W tym kontekście chatboty oferujące rozmowę i wsparcie emocjonalne pełnią funkcję swoistego „plastra" i nie rozwiązują problemu, ale łagodzą jego objawy. Dla organizacji jest to sygnał, że potrzeby emocjonalne pracowników nie są w pełni zaspokojone w środowisku pracy. Jeśli AI staje się pierwszym miejscem, do którego pracownik zwraca się po zrozumienie lub ulgę po trudnym dniu, warto zadać pytanie o dostępność realnego wsparcia w firmie.

GRANICE PRYWATNOŚCI I ETYKI

Rozwój relacji z chatbotami rodzi również pytania natury etycznej i organizacyjnej. Działy HR coraz częściej korzystają z narzędzi opartych na AI w rekrutacji, onboardingu, szkoleniach czy komunikacji wewnętrznej. Granica pomiędzy wsparciem a nadmierną

Rekomendacje dla działu HR – co można zrobić już dziś

1. Traktuj relacje jako element strategii, nie dodatek.
Budowanie relacji w organizacji nie powinno być wyłącznie domeną działań wellbeingowych. To obszar strategiczny, wpływający na zaangażowanie, innowacyjność i retencję. Dział HR może inicjować rozmowę z zarządem o relacjach jako zasobie organizacyjnym - mierzalnym i wymagającym inwestycji.

2. Wzmacniaj kompetencje relacyjne liderów.
Szkolenia menedżerskie powinny obejmować nie tylko zarządzanie wynikami, lecz także umiejętność prowadzenia rozmów, słuchania i reagowania na sygnały emocjonalne pracowników. Lider jest często pierwszym „punktem kontaktu" – jeśli go zabraknie, rolę tę może przejąć technologia.

3. Projektuj pracę tak, aby sprzyjała kontaktom
W środowisku hybrydowym i zdalnym relacje nie powstają spontanicznie. Dział HR może świadomie projektować rytuały zespołowe, spotkania integracyjne i formaty współpracy, które umożliwiają nieformalny kontakt i wymianę doświadczeń.

4. Rozmawiaj otwarcie o roli technologii.
Zamiast ignorować zjawisko relacji z AI, warto je oswajać poprzez dialog. Warsztaty, spotkania oraz wewnętrzne kampanie edukacyjne mogą pomóc pracownikom i liderom lepiej rozumieć granice między wsparciem technologicznym a relacjami międzyludzkimi.

5. Słuchaj sygnałów ostrzegawczych.
Wyniki badań zaangażowania, *pulse checków* czy rozmów *exit interviews* mogą ujawniać nie tylko problemy procesowe, lecz także relacyjne. Dział HR, który potrafi je interpretować, zyskuje realny wpływ na kulturę organizacyjną.

eprasa.pl aaa787aee4

ingerencją staje się coraz bardziej subtelna. Z jednej strony technologia może zwiększać dostępność informacji i poczucie zaopiekowania, z drugiej istnieje ryzyko dalszego „odczłowieczania" relacji w pracy.

Dla specjalistów HR kluczowe staje się świadome projektowanie doświadczeń pracowniczych. AI nie powinna odgrywać roli emocjonalnego substytutu menedżera czy zespołu, lecz wspierać procesy tam, gdzie relacja nie jest ich istotą. Rozmowa rozwojowa, feedback, wsparcie w kryzysie czy budowanie zaangażowania to obszary, w których obecność drugiego człowieka pozostaje nie do zastąpienia.

ZDALNIE I HYBRYDOWO Z AI

Nie sposób analizować zjawiska relacji z chatbotami bez uwzględnienia zmian w modelach pracy. Praca zdalna i hybrydowa, choć przyniosły elastyczność i autonomię, ograniczyły spontaniczne interakcje społeczne. Brak rozmów przy kawie, przypadkowych spotkań na korytarzu czy nieformalnych wymian myśli sprawia, że relacje zawodowe stają się bardziej funkcjonalne, a mniej emocjonalne. W takim środowisku chatbot może odgrywać rolę „zawsze dostępnego rozmówcy", który wypełnia lukę po utraconych interakcjach. Dla działu HR oznacza to konieczność redefinicji sposobów budowania więzi w zespołach rozproszonych. Regularne spotkania zespołowe, rytuały organizacyjne, przestrzeń na rozmowę niezwiązaną bezpośrednio z zadaniami – wszystko to nabiera nowego znaczenia.

DZIAŁ HR I LIDERZY W AKCJI

Rola lidera w świecie rosnącej obecności AI ulega istotnej transformacji. Od menedżerów coraz częściej oczekuje się nie tylko kompetencji biznesowych, lecz także umiejętności zarządzania emocjami własnymi i zespołu. Empatia, uważność i autentyczność przestają być cechami pożądanymi, a stają się koniecznością. Lider, który potrafi rozmawiać z pracownikiem o trudnościach, potrzebach i granicach, realnie zmniejsza ryzyko ucieczki w relacje zastępcze czy to z AI, czy w inne formy eskapizmu. Z perspektywy organizacji inwestycja w rozwój kompetencji liderskich jest więc nie tylko działaniem wizerunkowym, ale strategicznym.

Działy HR i liderzy zespołów nie mają wpływu na to, czy pracownicy korzystają z chatbotów w życiu prywatnym. Mają jednak realny wpływ na to, czy w organizacji istnieje przestrzeń na relacje, rozmowę i wsparcie. Kluczowe pytanie brzmi: jaką alternatywę oferuje praca wobec „idealnego", zawsze dostępnego algorytmu? Aby odpowiedzieć na to wyzwanie, można wdrożyć kilka konkretnych działań:

1. Wzmacnianie kompetencji relacyjnych liderów. Umiejętność słuchania, zadawania pytań i zauważania emocji pracowników staje się dziś kompetencją strategiczną, a nie „miękkim dodatkiem". Menedżer, który potrafi stworzyć atmosferę zaufania, realnie przeciwdziała samotności w zespole.
2. Inicjowanie rozwiązań systemowych przez dział HR. Programy wellbeingowe, mentoring, buddy systems czy regularne rozmowy rozwojowe nie ograniczają się wyłącznie do celów i wyników. Ważne jest także projektowanie pracy w taki sposób, aby sprzyjała interakcjom, nawet w modelu zdalnym.
3. Prowadzenie otwartych rozmów o wpływie technologii na relacje. Nie w tonie zakazu czy kontroli, lecz refleksji. AI może być wsparciem także w pracy działów HR, np. w obszarze onboardingu czy rozwoju – ale nie powinna zastępować relacji międzyludzkich tam, gdzie są one kluczowe.

Na koniec warto postawić kilka pytań, które mogą stać się punktem wyjścia do refleksji w zespołach HR i zarządach:

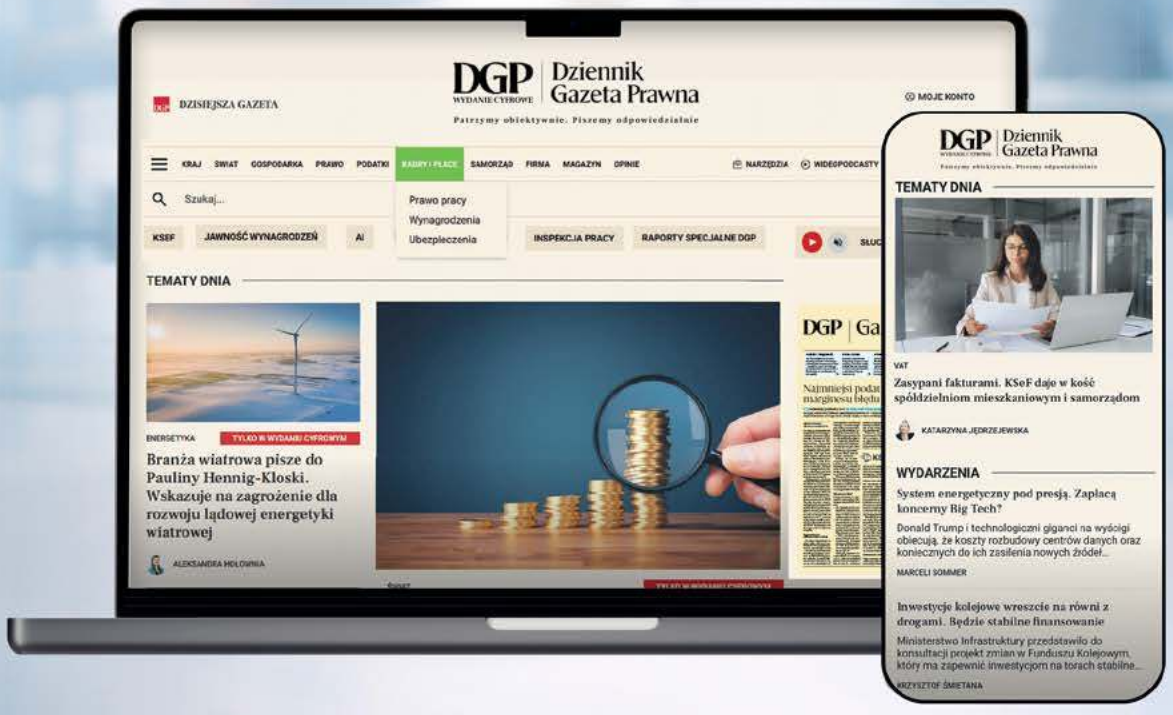
- Czy nasi pracownicy mają w organizacji przestrzeń, by mówić o emocjach i trudnościach?
- Czy liderzy są przygotowani do roli pierwszego źródła wsparcia, czy jedynie egzekwują zadania?
- Jak wygląda kultura rozmowy w firmie, czy sprzyja autentycznym relacjom?
- Czy technologia, którą wdrażamy, wzmacnia więzi, czy je zastępuje?

CZY ROZMOWA Z CHATBOTEM MOŻE BYĆ ZDRADĄ?

W kontekście pracy pytanie to nabiera symbolicznego znaczenia. Nie chodzi o moralną ocenę technologii, lecz o refleksję nad tym, czego brakuje w relacjach zawodowych. AI nie konkuruje z organizacją – ona jedynie wypełnia przestrzeń, która pozostaje pusta. Dla specjalistów HR i liderów to moment na zatrzymanie się i zadanie sobie fundamentalnego pytania: czy nasze organizacje są miejscem, w którym ludzie czują się widziani, słyszani i potrzebni? Jeśli odpowiedź brzmi „nie zawsze", to właśnie tu zaczyna się prawdziwa praca – taka, której nie da się oddać algorytmom. ● ©

eprasa.pl aaa787aee4

Informujemy rzetelnie
Doradzamy profesjonalnie



- Wynagrodzenia
- Trendy na rynku pracy
- Jawność płac
- Dokumentacja pracownicza
- Ubezpieczenia
- Prawo pracy

dgp.pl

Aktywuj dostęp na 30 dni

Zeskanuj QR kod i wpisz KOD DO AKTYWACJI: **PiZ30**

eprasa.pl aaa787aee4

Świadomy wybór

Jak dział HR może budować lojalność pracowników w czasach mobilności?

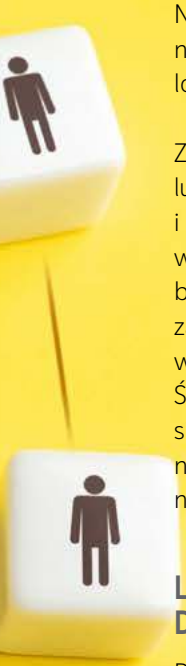
Paulina Słodkowska

Menedżer HR w MullenLowe Group

eprasa.pl aaa787aee4

Jeszcze kilka lat temu lojalność pracownika była niemal automatycznie utożsamiana z długością zatrudnienia. Dłuższy staż oznaczał zaufanie, przewidywalność, a nawet większą cierpliwość wobec zmian organizacyjnych. Dziś te ramy przestały obowiązywać. W świecie, w którym nowe oferty pracy pojawiają się niemal tak szybko, jak nowe projekty, a praca hybrydowa zmienia rytm codziennych interakcji, lojalność stała się wyborem, który pracownik podejmuje każdego dnia. To decyzja świadoma, a nie wymuszona długoletnim kontraktem. Ten fakt redefiniuje rolę działów HR w nowoczesnych organizacjach.

Dawny model lojalności opierał się na hierarchii i stabilności – pracownik pozostawał w firmie, bo przewidywalność i plan awansu dawały poczucie bezpieczeństwa. W nowym modelu lojalność opiera się na jakości doświadczeń, wpływie na decyzje i relacjach międzyludzkich. Firmy, które wciąż próbują stosować stare podejście, często tracą talenty szybciej, niż zdążą wdrożyć działania naprawcze. Natomiast te, które rozumieją, jak głęboko zmieniła się natura zaangażowania, potrafią budować lojalność nawet w świecie dynamicznych zmian.



Z mojego doświadczenia w branży HR wynika jasno: ludzie nie oczekują idealnej firmy – oczekują uczciwej i przewidywalnej. W erze pracy zdalnej i hybrydowej wiele sygnałów, które kiedyś pojawiały się „między biurkami", dziś staje się niewidocznych. Trudniej zauważyć frustrację, niepewność czy wypalenie, a to właśnie te emocje najczęściej osłabiają lojalność. Świadome zarządzanie komunikacją i relacjami stało się więc kluczowym elementem roli działów HR – już nie jako wsparcia administracyjnego, ale jako partnera odpowiedzialnego za zdrowie całej organizacji.

LOJALNOŚĆ NIE ZNIKNĘŁA, ZMIENIŁA DEFINICJĘ

Pracownicy nie oczekują już lojalności „do firmy" – chcą lojalności „w relacji". Oznacza to, że zależy im na jasności co do kierunku zmian, poczuciu sensu swojej pracy, realnym wpływie na decyzje, jakości relacji z liderem oraz spójności i uczciwości w organizacji.

W MullenLowe Group, gdzie mam przyjemność pracować, obserwuję wyraźne różnice pokoleniowe w definicji bezpieczeństwa. Starsze generacje szukają stabilności i planu, młodsze natomiast elastyczności i szybkiego feedbacku. Jednak niezależnie od wieku, wszyscy chcą być traktowani poważnie i słyszeć prawdę – nawet jeśli jest trudna. To właśnie jest współczesna lojalność: oparta nie na stażu czy wieku, lecz na jakości doświadczeń i relacji.

Zmiana definicji lojalności przekłada się również na zmianę odpowiedzialności. Kiedyś budowanie przywiązania do firmy polegało głównie na oferowaniu atrakcyjnych warunków pracy i wynagrodzenia, a dział HR odgrywał rolę strażnika procesów kadrowych. Dziś staje się on architektem środowiska pracy – projektuje doświadczenia, kształtuje komunikację i buduje kulturę organizacyjną, która sprzyja relacjom. Wymaga to większej wrażliwości, umiejętności odczytywania sygnałów niewerbalnych i prowadzenia rozmów, które nie kończą się jedynie na formalnej ocenie rocznej.

DLACZEGO PRACOWNICY ODCHODZĄ?

Zanim rozpoczęłam pracę w dziale HR, byłam headhunterką i prowadziłam setki rozmów z kandydatami. To doświadczenie pozwoliło mi zrozumieć, że powody odejść są często inne niż te, które identyfikują firmy. Najbardziej zaskakujące jest to, że pracownicy bardzo rzadko odchodzą z powodów finansowych. Lojalność łamie się przede wszystkim na poziomie relacji między człowiekiem a organizacją.

Najczęściej powtarzające się powody odejść to:

- Brak komunikacji i niepewność – kandydaci mówili: „Nie wiem, co się dzieje", „Nikt mi nie mówi o zmia-

eprasa.pl aaa787aee4

nach", „Nie znam swojego kierunku". Brak informacji generuje stres i poczucie braku bezpieczeństwa.
Wniosek dla działu HR: brak informacji jest jednym z najsilniejszych generatorów rotacji.
• Brak sensu pracy – „Realizuję projekty, ale nie wiem, po co", „Nic ode mnie nie zależy" – to komentarze, które pojawiają się najczęściej.
Wniosek dla działu HR: sens pracy to nie marketingowy slogan, ale realne narzędzie zarządcze.
• Relacja z liderem – ludzie odchodzą nie z powodu firmy, lecz z powodu przełożonego, który nie potrafił dostrzec ich potrzeb i nie poświęcał czasu na rozmowę o rozwoju.
Wniosek dla działu HR: pracownicy nie chcą zmieniać pracy – chcą poprawić swoją sytuację. Lojalność zaczyna się w relacji 1:1.

Lojalność nie zależy zatem od jednego czynnika, a od sumy drobnych doświadczeń: tonu rozmowy po trudnym projekcie, wyjaśnienia decyzji, obecności lidera w kryzysowej sytuacji, a nawet sposobu, w jaki organizacja reaguje na błędy. To szczegóły, które nie trafiają do raportów HR, ale kształtują emocje pracowników, a emocje decydują o odejściu.

TRZY FILARY WSPÓŁCZESNEJ LOJALNOŚCI

Dzisiejsza lojalność opiera się na kilku kluczowych elementach, które dział HR może kształtować, aby budować trwałe zaangażowanie pracowników.
1. Transparentna komunikacja – fundament bezpieczeństwa
Pracownicy lepiej znoszą trudne decyzje niż brak informacji. Transparentność nie jest „miłym dodatkiem" – jest podstawą zaufania. W praktyce HR oznacza to krótkie, regularne aktualizacje zespołu, komunikaty wyjaśniające kontekst decyzji oraz szkolenie liderów w zakresie komunikowania niepewności i zmian. Największym błędem działu HR jest zakładanie, że pracownicy sami się domyślą, co się dzieje.

2. Sens pracy i wpływ – paliwo motywacji
Pracownicy chcą widzieć, że ich działania mają realny wpływ na projekt i organizację. Dział HR wspiera to poprzez wyjaśnianie celów projektów, angażowanie w decyzje i feedback pokazujący indywidualny wkład w sukces. Sens pracy to nie slogan – to codzienny motor, który motywuje do pozostania w organizacji.

3. Styl przywództwa – codzienność, która zostaje na lata
Liderzy mają największy wpływ na lojalność. Nie chodzi o spektakularne gesty, lecz o codzienną obecność i uważność. Przykładowo, po bardzo trudnym projekcie zwykła rozmowa lidera z zespołem – wysłuchanie emocji, podziękowanie, ustalenie dalszego planu – potrafi zatrzymać pracownika, który wcześniej rozważał odejście. Dlatego rolą działów HR jest wspieranie menedżerów w rozwoju w obszarze komunikacji z pracownikami, a także dbanie o regularne spotkania 1:1, które nie powinny być formalnością.

5 DZIAŁAŃ, KTÓRE REALNIE WZMACNIAJĄ LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW

Budowanie lojalności nie zaczyna się od benefitów czy eleganckich polityk kadrowych – zaczyna się w codziennych doświadczeniach pracownika. Poniżej przedstawiam pięć konkretnych kroków, które warto zastosować.

1. Wprowadź systematyczną transparentność
Komunikacja jest fundamentem bezpieczeństwa, a transparentność to nie jednorazowy komunikat, ale proces. Pracownicy potrzebują trzech rzeczy: kontekstu, przewidywalności i wcześniejszej informacji. Dział HR może to wspierać poprzez:
• regularne spotkania zespołowe dotyczące aktualnej sytuacji firmy,
• krótkie podsumowania decyzji zarządczych,
• komunikowanie zmian z wyprzedzeniem, nawet jeśli są trudne,
• wyposażenie liderów w jasne instrukcje, jak mówić o niepewności.
Transparentność nie rozwiązuje wszystkich problemów, ale brak transparentności tworzy nowe.

2. Rozwijaj liderów w obszarze rozmowy i pracy z emocjami
Liderzy są najważniejszym ogniwem lojalności. To od nich zależy, czy pracownicy poczują się zauważeni, wysłuchani i potraktowani poważnie. Z perspektywy działu HR najbardziej skuteczne są działania, które rozwijają:
• umiejętność prowadzenia trudnych rozmów,
• dawanie feedbacku w sposób, który nie rani, ale rozwija,
• reagowanie na emocje bez ich bagatelizowania,

eprasa.pl aaa787aee4

Przykład

Podczas jednej z rekrutacji kandydat czuł się od miesięcy „zawieszony". Projekty wykonywał prawidłowo, ale nikt nie rozmawiał z nim o dalszej ścieżce rozwoju, zmianach w zespole czy kierunku organizacji. Kiedy pojawiła się oferta pracy, nie pytał o benefity – pytał, czy nowy lider będzie z nim rozmawiać. Wniosek jest jasny: najskuteczniejszym narzędziem zatrzymania pracownika nie jest podwyżka, lecz przestrzeń do rozmowy i poczucie, że ktoś dostrzega jego sytuację.

• dostępność i uważność w codziennym zarządzaniu. Lider, który potrafi zatrzymać się i porozmawiać, buduje większą lojalność niż najbardziej rozbudowany system benefitów.

3. Dbaj o sens i wpływ

W praktyce sens pracy jest jednym z najważniejszych czynników utrzymania pracowników.
To nie abstrakcja – to narzędzie zarządcze. Dlatego jasne komunikowanie celów projektów, odpowiedzialności oraz wpływu wykonywanej pracy na organizację i klienta zwiększa zaangażowanie. Możliwość uczestniczenia w decyzjach – nawet drobnych – buduje poczucie wartości pracy. Dział może wspierać poczucie sensu poprzez:
• wyjaśnianie celów projektów i oczekiwań wobec ról,
• mapowanie odpowiedzialności tak, by pracownik wiedział, co zależy od niego,
• informowanie o wpływie wykonanej pracy na klienta lub organizację,
• umożliwienie udziału w decyzjach – nawet drobnych.
Nic nie buduje zaangażowania szybciej niż świadomość, że moja praca ma znaczenie.

4. Buduj elastyczne ścieżki rozwoju

• Pamiętaj, że różne pokolenia potrzebują różnych rozwiązań. Jedna ścieżka kariery nie wystarcza w organizacji o zróżnicowanej strukturze. Dział HR może tworzyć lojalność, jeśli nie zakłada, że wszyscy pracownicy mają identyczne potrzeby. W praktyce oznacza to:
• różne tempo awansów i rozwoju,
• możliwość zmiany działu lub stanowiska bez „piętna" porażki,
• alternatywne ścieżki rozwoju (eksperckie, projektowe, menedżerskie),
• docenianie mikropostępów, nie tylko dużych kroków.
Pokolenie Z często potrzebuje szybszego feedbacku i elastyczności. Pokolenia starsze – stabilności i szerszego kontekstu. Elastyczność łączy te dwa światy.

5. Dbaj o spójność między deklaracjami a praktyką

Kultura nie tworzy się w prezentacjach ani na warsztatach. To codzienne zachowania organizacji, zwłaszcza kiedy nikt nie patrzy. Aby wzmocnić lojalność pracowników, dział HR powinien zadbać o:
• spójność między tym, co firma deklaruje, a tym, co robi,
• przedstawienie liderom realnych oczekiwań kulturowych,
• reagowanie na zachowania niezgodne z wartościami,
• wspieranie autentycznej pracy zespołowej.
Pracownicy widzą niespójność szybciej niż jakikolwiek audyt. To, co firma robi codziennie, buduje lub niszczy lojalność – nigdy deklaracje.

CZŁOWIEK W CENTRUM

Lojalność pracownika nie zniknęła – zmieniła się jej natura. Nie wynika już z przywiązania do logo firmy, lecz z jakości relacji, poczucia bezpieczeństwa i znaczenia wykonywanej pracy. Dział HR ma realną szansę budować tę lojalność, jeśli potraktuje ją jako efekt codziennej pracy, a nie oczekiwanie.

Warto również pamiętać, że lojalność nie jest celem samym w sobie. Jest konsekwencją środowiska pracy, które stawia człowieka w centrum, a nie na marginesie procesów. Firmy, które potrafią prowadzić trudne rozmowy, reagować na zmiany z empatią i zapewniać pracownikom poczucie kierunku, nie muszą walczyć o lojalność – ona pojawia się naturalnie. W świecie mobilności lojalność staje się świadomym wyborem. Wygrywają nie firmy, które jej oczekują, ale te, które tworzą środowisko, w którym pracownicy chcą zostać. ● ©

eprasa.pl aaa787aee4

Sekrety udanego startu

Rozmowa z Agnieszką Kowalczykowską, menedżerką, trenerką biznesu i coach, autorką książki „Onboarding pracownika. Jak go skutecznie wdrożyć i pomóc się rozwijać?"

W swojej książce pokazuje Pani onboarding jako proces, a nie jednorazowe wydarzenie. Dlaczego wciąż w wielu firmach sprowadza się on do pierwszego dnia pracy i pakietu dokumentów?
W wielu firmach onboarding kończy się... zanim tak naprawdę się zacznie. Pierwszy dzień pracy często sprowadza się do podpisania dokumentów, szkolenia BHP i przekazania laptopa. To ważne elementy, ale mają głównie charakter administracyjny. Tymczasem prawdziwa adaptacja zaczyna się dopiero wtedy, gdy pracownik próbuje zrozumieć, jak działa organizacja, jakie są niepisane zasady współpracy i gdzie w tym wszystkim jest jego miejsce. Przez lata onboarding traktowano jako zadanie HR-owe, a nie proces biznesowy. W praktyce kluczową rolę odgrywa menedżer i zespół – to oni pokazują sposób pracy, komunikacji i podejmowania decyzji. Dlatego w książce pokazuję onboarding jako proces rozciągnięty w czasie: zaczynający się jeszcze przed pierwszym dniem pracy i kończący dopiero wtedy, gdy pracownik osiąga samodzielność i poczucie przynależności do zespołu.

Pierwsze wrażenie kandydata jest kluczowe. W jaki sposób organizacje mogą wykorzystać etap rekrutacji i komunikacji, by zmniejszyć ryzyko rozczarowania jeszcze przed pierwszym dniem zatrudnienia?
W praktyce onboarding zaczyna się już w momencie pierwszego kontaktu kandydata z organizacją – podczas rozmów rekrutacyjnych, w sposobie komunikacji czy w tym, jak firma informuje o kolejnych etapach procesu. Ten etap nazywany jest dziś preboardingiem i obejmuje czas między zaakceptowaniem oferty pracy a pierwszym dniem w firmie. To moment, w którym kształtują się pierwsze emocje i oczekiwania wobec nowego miejsca pracy. Jeśli między obietnicą złożoną w procesie rekrutacji a rzeczywistością pierwszych dni pojawia się rozbieżność, bardzo szybko rodzi się rozczarowanie. Podkreślam często w rozmowach z menedżerami: onboarding nie zaczyna się w dniu podpisania umowy: zaczyna się w momencie pierwszej rozmowy z kandydatem.

W którym momencie organizacje najczęściej „gubią" przyszłego pracownika, choć formalnie jeszcze go nie zatrudniły?
Najczęściej dzieje się to między zaakceptowaniem oferty pracy a pierwszym dniem w firmie. Kandydat podjął już decyzję, ale często zostaje pozostawiony sam sobie. Brakuje kontaktu ze strony organizacji, informacji o kolejnych krokach czy choćby krótkiej wiadomości od przyszłego przełożonego. Jeśli firma nie zadba o relację na tym etapie, łatwo o zmianę decyzji – zwłaszcza na rynku pracy, gdzie dobrzy specjaliści często mają kilka ofert jednocześnie. Paradoks polega na tym, że pracownika najłatwiej stracić jeszcze zanim pojawi się w biurze. Organizacje, które świadomie projektują preboarding, budują zaufanie i zaangażowanie jeszcze przed pierwszym dniem pracy.

Czy można powiedzieć, że onboarding jest dziś jednym z najbardziej niedoszacowanych narzędzi zarządzania ryzykiem w organizacji?
Zdecydowanie tak. W wielu organizacjach onboarding nadal traktowany jest jako element „miękkiego HR". Tymczasem w rzeczywistości jest jednym z kluczowych narzędzi zarządzania ryzykiem. Źle zaprojektowane wdrożenie zwiększa prawdopodobieństwo

eprasa.pl aaa787aee4

W wielu organizacjach onboarding nadal traktowany jest jako element „miękkiego HR". Tymczasem w rzeczywistości jest jednym z kluczowych narzędzi zarządzania ryzykiem. Źle zaprojektowane wdrożenie zwiększa prawdopodobieństwo szybkiej rotacji, błędów operacyjnych, spadku zaangażowania zespołu czy utraty reputacji pracodawcy.

epra.pl aaa787aee4

szybkiej rotacji, błędów operacyjnych, spadku zaangażowania zespołu czy utraty reputacji pracodawcy. Według wielu badań nawet 20 proc. rotacji następuje w pierwszych 45 dniach pracy, dlatego jakość wdrożenia pracownika ma dziś bezpośredni wpływ na stabilność zespołów. Nowy pracownik w pierwszych tygodniach podejmuje decyzję, czy chce związać się z organizacją na dłużej. Jeśli nie rozumie swojej roli, nie ma wsparcia menedżera lub czuje się zagubiony w strukturze firmy, bardzo szybko zaczyna rozglądać się za innym miejscem pracy. Dlatego dobrze zaprojektowany onboarding jest realnym elementem zarządzania ryzykiem biznesowym.

Co decyduje o tym, czy nowa osoba szybko odnajduje się w firmie, czy też traci motywację już na starcie?

Najczęściej trzy rzeczy: relacja z przełożonym, jasność oczekiwań oraz poczucie przynależności do zespołu. W pierwszych tygodniach pracy pracownik próbuje odpowiedzieć sobie na pytania: czego się ode mnie oczekuje, do kogo mogę się zwrócić z pytaniem i czy w tej organizacji jest dla mnie miejsce. Jeśli menedżer poświęca czas na rozmowę, jasno określa cele i wprowadza nową osobę w sposób pracy zespołu, adaptacja przebiega znacznie szybciej. Jeśli pracownik zostaje pozostawiony sam sobie, bardzo szybko pojawia się frustracja. W mojej pracy doradczej wielokrotnie widziałam sytuacje, w których pracownik podejmował decyzję o odejściu już w pierwszych tygodniach pracy – nie dlatego, że nie radził sobie z zadaniami, ale dlatego, że nikt nie pomógł mu odnaleźć się w organizacji.

Co nowy pracownik „czyta między wierszami" w pierwszych 30 dniach pracy?

Przede wszystkim bardzo uważnie obserwuje organizację. Nawet jeśli nikt nie mówi tego wprost, szybko wyłapuje sygnały, które pokazują, jak naprawdę funkcjonuje firma. Zwraca uwagę na sposób komunikacji, dostępność menedżerów, styl podejmowania decyzji oraz to, czy deklarowane wartości rzeczywiście są widoczne w codziennej pracy. Właśnie wtedy kształtuje się pierwsze, często bardzo trwałe przekonanie o kulturze organizacyjnej. Czasem jeden drobny sygnał – np. reakcja przełożonego czy atmosfera w zespole – mówi więcej niż oficjalna prezentacja firmy. W pierwszych 30 dniach pracownik nie tylko uczy się swoich obowiązków, lecz także poznaje, jaka naprawdę jest organizacja.

Czy onboarding powinien być „szyty na miarę", czy jednak oparty na jednej, spójnej strukturze?

Najlepsze rezultaty daje połączenie obu podejść. Organizacja potrzebuje spójnej struktury onboardingu, która zapewnia wszystkim pracownikom dostęp do kluczowych informacji o firmie, kulturze organizacyjnej i sposobie pracy. Jednocześnie coraz większego znaczenia nabiera personalizacja doświadczenia pracownika. Inaczej wdrażamy osobę na początku kariery, inaczej specjalistę z wieloletnim doświadczeniem, a jeszcze inaczej menedżera. Dlatego skuteczny onboarding ma jasne ramy, ale pozostawia przestrzeń na dopasowanie procesu do konkretnej osoby i roli. Można powiedzieć, że onboarding powinien mieć wspólny fundament, ale indywidualną ścieżkę dla każdego pracownika.

Które błędy rekrutacyjne najmocniej mszczą się później w procesie wdrożenia?

Najczęściej problem zaczyna się wtedy, gdy już na etapie rekrutacji nie są jasno określone oczekiwania wobec stanowiska. Jeśli firma sama nie ma pełnej jasności, czego potrzebuje od nowego pracownika, onboarding szybko zamienia się w serię improwizowanych decyzji. Drugim częstym błędem jest zbyt idealny obraz organizacji przedstawiony w trakcie rozmów rekrutacyjnych. Gdy rzeczywistość pierwszych tygodni pracy znacząco odbiega od wcześniejszych obietnic, pojawia się rozczarowanie. Dlatego tak ważna jest spójność między rekrutacją a onboardingiem. Wiele problemów wdrożeniowych wynika więc z braku transparentności już na etapie rekrutacji.

W czasach pracy hybrydowej i zdalnej wdrożenie bywa szczególnym wyzwaniem. Co zmieniło się w ostatnich latach?

Największa zmiana polega na tym, że wiele elementów wdrożenia, które kiedyś działy się naturalnie w biurze, dziś trzeba zaprojektować świadomie. W modelu pracy zdalnej czy hybrydowej nowy pracownik nie obserwuje codziennych rozmów w zespole, nie uczy się kultury organizacyjnej przy biurowej kawie i ma mniej spontanicznych okazji do zadawania pytań. Dlatego onboarding musi być dziś bardziej strukturalny i komunikacyjny. Kluczowe stają się regularne spotkania z menedżerem, jasne przekazywanie informacji oraz budowanie relacji w zespole także online.

W książce pojawia się kilka modeli: 4C, 5R, 4B. Czy organizacje nie wpadają czasem w pułapkę

eprasa.pl aaa787aee4

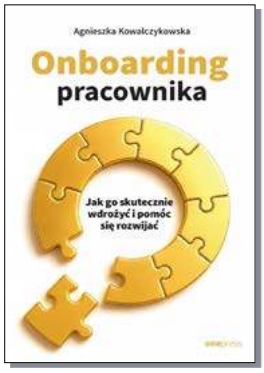
„narzędziowego entuzjazmu", zapominając o człowieku?
To bardzo ważne pytanie. Modele takie jak 4C, 5R czy 4B to narzędzia porządkujące proces wdrożenia. Model 4C opisuje cztery obszary adaptacji: formalności, jasność roli, poznanie kultury organizacyjnej oraz budowanie relacji. Mój autorski model 5R koncentruje się na doświadczeniu pracownika: relacji, rytmie pracy, roli, rozmowie i rozwoju. Model 4B pozwala z kolei spojrzeć szerzej na zarządzanie talentami: rozwój wewnętrzny, rekrutację z rynku, wsparcie zewnętrzne lub przesuwanie ludzi między rolami. Jednocześnie podkreślam, że modele są tylko mapą. Najważniejsze pozostaje to, co dzieje się między ludźmi. Onboarding to proces budowania relacji i zaufania. Bo w gruncie rzeczy jest on pierwszym testem kultury organizacyjnej w praktyce.

A w kontekście sztucznej inteligencji i automatyzacji – gdzie powinna kończyć się technologia, a zaczynać relacja?
Technologia może bardzo dobrze wspierać onboarding: szczególnie w organizacji procesu, przekazywaniu materiałów czy zarządzaniu wiedzą. Platformy e-learningowe, checklisty czy automatyczne przypomnienia pomagają uporządkować wdrożenie. Problem zaczyna się wtedy, gdy technologia próbuje zastąpić relację. Pierwsze tygodnie pracy to moment budowania poczucia bezpieczeństwa i przynależności do zespołu. Tego nie da się zautomatyzować. AI i automatyzacja mogą i powinny wspierać proces, ale nie zastąpią obecności lidera, rozmowy i uważności na człowieka – onboarding to początek relacji

W jaki sposób mierzyć skuteczność onboardingu, by nie sprowadzać go wyłącznie do retencji po okresie próbnym?
Retencja po okresie próbnym jest ważnym wskaźnikiem, ale nie powinna być jedyną miarą skuteczności onboardingu. Warto patrzeć szerzej na to, jak pracownik funkcjonuje w pierwszych miesiącach: jak szybko osiąga samodzielność, jak współpracuje z zespołem czy jak ocenia wsparcie menedżera. Pomocne mogą być krótkie ankiety onboardingowe i rozmowy *check-in*, które pozwalają zrozumieć doświadczenie pracownika z jego perspektywy. W książce podpowiadam również, jak dobrze przygotować i przeprowadzić rozmowę po okresie próbnym – w tym kontekście szczególnie przydatny jest wspomniany wcześniej model 5R. Skuteczny onboarding widać nie tylko w tym, że pracownik zostaje w firmie, lecz także w tym, że zaczyna w niej dobrze funkcjonować i rozwijać swój potencjał.

Gdyby miała Pani wskazać trzy elementy, bez których onboarding nie ma szans zadziałać – co by się na tej liście znalazło?
Na pierwszym miejscu postawiłabym zaangażowanie menedżera. To przełożony ma największy wpływ na to, czy nowy pracownik poczuje się częścią zespołu i zrozumie swoją rolę w organizacji. Nawet najlepiej zaprojektowany proces HR nie zadziała, jeśli zabraknie regularnej rozmowy, wsparcia i zainteresowania ze strony lidera. Drugim elementem jest jasność oczekiwań – czyli czy pracownik od początku wie, jakie są jego cele i odpowiedzialność, a także sposób pracy zespołu. Brak tej klarowności bardzo szybko prowadzi do frustracji i spadku motywacji. Trzeci filar to relacja i poczucie przynależności. Nowa osoba musi mieć przestrzeń, by poznać ludzi, zadać pytania i stopniowo odnaleźć się w kulturze organizacyjnej.

Dziękuję za rozmowę.
Ewa Walenda



AGNIESZKA KOWALCZYKOWSKA

Absolwentka studiów MBA, menedżerka, trenerka biznesu i coach. Założycielka firmy szkoleniowo-rekrutacyjnej Coachingowo.pl. Od ponad dwóch dekad wspiera organizacje w obszarze zarządzania ludźmi – od rekrutacji i onboardingu po rozwój menedżerów i budowanie kultury współpracy. Jej doświadczenie obejmuje różnorodne branże: od finansów i telekomunikacji, przez e-commerce, logistykę i turystykę, po sektor IT. W pracy coachingowej i mentoringowej towarzyszy liderom i zespołom w rozwoju, pomagając im podejmować świadome decyzje zawodowe, wzmacniać kompetencje przywódcze oraz budować środowisko pracy oparte na zaufaniu, odpowiedzialności i otwartej komunikacji.
https://www.coachingowo.pl/

eprasa.pl aaa787aee4

Test przywództwa

Dlaczego powitanie mówi o firmie, a pożegnanie o człowieku?

Ludzie przychodzą do pracy z nadzieją, energią i gotowością do zaangażowania. Kiedy odchodzą, to ostatnie spotkanie z liderem pozostaje w ich pamięci – nie pierwszy dzień, lecz ostatni moment decyduje o wrażeniu, jakie firma zostawia. Sposób, w jaki żegnamy pracownika, mówi więcej o kulturze organizacji i przywództwie niż wszystkie procedury onboardingowe razem wzięte. Jak zbudować reputację i szacunek w chwili rozstania, zamiast pozostawiać rysy w relacjach?

Powitanie mówi o firmie, pożegnanie – o człowieku. Brzmi prosto, niemal oczywiście, a jednak w praktyce organizacyjnej znaczenie tych dwóch momentów jest często odwrócone. Uczymy się, jak witać. Projektujemy pierwsze dni pracy z dbałością o detale. Tworzymy harmonogramy wdrożeń, pakiety startowe, prezentacje o misji i wartościach. Zastanawiamy się, jakie zdjęcia pokażemy w mediach społecznościowych, aby nowa osoba poczuła dumę z dołączenia do zespołu. Inwestujemy w candidate experience, onboarding experience, employer branding...

Tymczasem moment, który najmocniej zapisuje się w pamięci pracownika, rzadko dotyczy początku. Nie pamiętamy lunchu powitalnego ani slajdów z prezentacji onboardingowej. Nie pamiętamy dokładnie, kto siedział obok nas pierwszego dnia. Pamiętamy ostatnią rozmowę przed odejściem. Pamiętamy, czy ktoś wtedy szczerze podziękował i zapytał: „Czego potrzebujesz, czego się nauczyłeś, czego ci życzyć dalej?". Pamiętamy, czy padło zdanie: „Dziękuję za twój wkład". Pamiętamy ton głosu, spojrzenie, napięcie – albo jego brak. Pamiętamy, czy drzwi zamknęły się lekko, czy z hukiem. I to właśnie ten ostatni moment często decyduje o tym, jaką historię o tej organizacji będziemy opowiadać przez kolejne lata.

Nikt nie przychodzi do pracy z zamiarem odejścia. Nawet jeśli ktoś świadomie traktuje dane miejsce jako etap, w chwili podpisywania umowy jest w nim intencja: wniesienia wartości, nauczenia się czegoś, zbudowania relacji, zarobienia pieniędzy w sposób, który ma sens. Ludzie przychodzą z nadzieją, energią i gotowością do zaangażowania.

MAŁE SYGNAŁY, WIELKIE ZNACZENIE

Myśl o odejściu nie pojawia się nagle. To proces, który zaczyna się od drobnego niedopasowania, które z czasem rośnie. Od rozmowy, która nie została przeprowadzona. Od braku informacji zwrotnej. Od braku zaufania, mikrozarządzania, ciągłej kontroli... Od poczucia, że rozwój się zatrzymał. Czasem impulsem jest zmiana w życiu prywatnym. Czasem marzenie, które w końcu staje się realną propozycją. Czasem wypalenie, które długo było ignorowane. W pewnym momencie zapada decyzja. Niekiedy trudna, niekiedy wyczekiwana. Czasem okupiona bezsennością.

eprasa.pl aaa787aee4

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.

eprasa.pl aaa787aee4

Ale zawsze ludzka. I właśnie dlatego reakcja organizacji na tę decyzję mówi o niej więcej niż jakakolwiek kampania wizerunkowa.

W momencie złożenia wypowiedzenia kończy się etap wzajemnego przekonywania się. Nie trzeba już udowadniać atrakcyjności stanowiska ani sprzedawać wizji przyszłości. Zostaje relacja. A to, jak zostanie domknięta, ma ogromne znaczenie. Niemal zawsze tej chwili towarzyszy napięcie. Lider może czuć zawód, złość, poczucie straty. Zespół – niepewność. Pojawia się szybka kalkulacja: kto przejmie obowiązki, jak zabezpieczyć projekty, jak ograniczyć ryzyko. To naturalne. Bardzo łatwo jednak w tym wszystkim zapomnieć o człowieku. O tym, że po drugiej stronie siedzi ktoś, kto przez miesiące czy lata był częścią organizacji. Kto wnosił energię, kompetencje i czas. Kto być może sam mierzy się z ambiwalencją. Często właśnie w tym momencie zaczyna się subtelne wycofywanie. Mniej zaproszeń na spotkania, mniej rozmów, mniej informacji. Jakby wraz z wypowiedzeniem wygasało prawo do przynależności. To sygnały niewypowiedziane, ale bardzo czytelne. Pracownik szybko orientuje się, że przestał być traktowany jak pełnoprawny członek zespołu, mimo że formalnie nadal nim jest.

A przecież ostatnie tygodnie współpracy to nie czas wymazywania – to czas domykania. Domknięcie jest kluczowe w każdej relacji. Bez niego zostaje niedosyt, żal, poczucie niesprawiedliwości. W pracy jest podobnie. Jeśli odejście odbywa się w atmosferze chłodu lub napięcia, zostaje w pamięci jako rysa. Jeśli towarzyszy mu szacunek – zapisuje się jako ważny etap, nawet jeśli nie wszystko było idealne. To właśnie dlatego ostatnia rozmowa ma tak ogromną wagę. Często większą niż pierwsza.

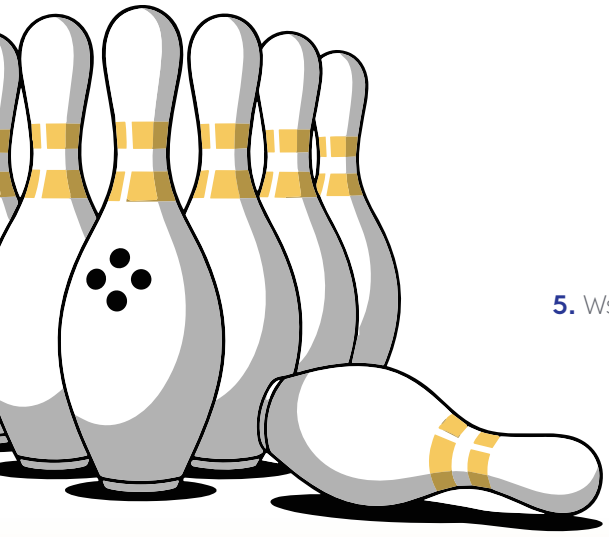
PODZIĘKOWANIE Z UZNANIEM

W rekrutacji obie strony pokazują swoje najlepsze strony. Kandydat jest przygotowany, firma prezentuje wizję, wartości i sukcesy. W chwili odejścia nie ma już potrzeby kreowania wizerunku. Jest przestrzeń na prawdę. I ta prawda może być budująca albo niszcząca. Dobre pożegnanie zaczyna się od uznania faktu, że decyzja o odejściu jest prawem pracownika. To nie zdrada ani atak. To element współczesnego rynku pracy. Przyjęcie wypowiedzenia z klasą wymaga dojrzałości lidera. Może on czuć emocje, ale nie powinien przenosić ich na drugą stronę. Zamiast reagować impulsywnie, może powiedzieć: „Dziękuję za twoją szczerość. Rozumiem, że to dla ciebie ważny krok. Zadbajmy o dobre przekazanie obowiązków". Takie zdanie zmienia dynamikę sytuacji. Pokazuje, że relacja nie była wyłącznie transakcją, lecz miała ludzki wymiar. Pokazuje też, że nawet w momencie rozstania można zachować wzajemny szacunek.

Dużą rolę odgrywa tu rozmowa podsumowująca – nie jako formalność, lecz jako realne spotkanie.

Co warto zrobić, gdy pracownik odchodzi?

1. Zaplanuj spokojną rozmowę podsumowującą, w której będzie przestrzeń na refleksję po obu stronach.
2. Podziękuj konkretnie za wkład, projekty, zaangażowanie i postawę w zespole.
3. Zapytaj pracownika, czego nauczył się w organizacji i jakie doświadczenia były dla niego najcenniejsze.
4. Daj możliwość przekazania szczerej informacji zwrotnej o współpracy, kulturze i procesach w firmie.
5. Wspólnie zaplanuj przekazanie obowiązków, tak aby zakończenie współpracy było uporządkowane i komfortowe dla zespołu.
6. Zadbaj o moment pożegnania w zespole, nawet jeśli będzie to krótkie spotkanie lub wiadomość z podziękowaniem.
7. Podkreśl, że drzwi pozostają otwarte na przyszłość i że doceniasz wspólny czas pracy.



eprasa.pl aaa787aee4

Pytania, które wtedy padają, mają ogromne znaczenie: „Czego się nauczyłeś? Co było dla ciebie najważniejsze? Co moglibyśmy zrobić lepiej? Jakie doświadczenie zabierasz ze sobą? Czego ci życzyć dalej?". I równie ważne jest zdanie: „Dziękuję za twój wkład". Nie ogólne, lecz konkretne: „Dziękuję za projekt, który uratował trudny kwartał. Dziękuję za konsekwencję w działaniu. Dziękuję za cierpliwość wobec młodszych członków zespołu". Konkret sprawia, że uznanie staje się prawdziwe. Bez niego podziękowanie bywa pustą formułą.

Dobra rekrutacja robi wrażenie. Ale dobre pożegnanie buduje reputację. Marka pracodawcy nie powstaje wyłącznie w strategii marketingowej. Powstaje na podstawie doświadczeń ludzi. W tym, co mówią o firmie przy kolejnym stole konferencyjnym, w nowym miejscu pracy czy w rozmowie z przyjacielem. W tym, czy polecają ją innym i czy wracają po latach.

Współczesne kariery są nieliniowe. Ludzie zmieniają branże, role, kraje. Były pracownik może stać się klientem, partnerem, decydentem w innej organizacji. Powinniśmy o tym pamiętać. Często to, czy będzie chciał współpracować ponownie, zależy od tego, jak został potraktowany przy rozstaniu. Czasem wraca właśnie dlatego, że zapamiętał dobre słowa. Bo nikt go nie upokorzył. Bo nie podważono jego decyzji. Bo mógł odejść z podniesioną głową.

DOJRZAŁOŚĆ LIDERA W POŻEGNANIU

Pożegnanie jest także testem przywództwa. Lider pewny siebie potrafi cieszyć się z rozwoju człowieka, nawet jeśli oznacza to odejście z zespołu. Rozumie, że jego rolą było wspierać rozwój, a nie zatrzymywać za wszelką cenę. Lider niepewny reaguje inaczej – dystansem, minimalizowaniem zasług, czasem chłodem, który ma przywrócić poczucie kontroli.

To, jak reaguje, jest uważnie obserwowane przez zespół. Ludzie patrzą, jak traktuje się osobę odchodzącą i na tej podstawie budują własne poczucie bezpieczeństwa. Jeśli dostrzegają szacunek, rośnie zaufanie. Jeśli widzą karę za decyzję – rośnie lęk. A lęk nigdy nie buduje zaangażowania. W wielu organizacjach exit interview bywa formalnością – formularzem do wypełnienia, kolejną pozycją na liście zadań. Tymczasem to jeden z najcenniejszych momentów w całym cyklu życia pracownika. To chwila, w której można usłyszeć prawdę bez filtra obawy o konsekwencje. Czasem będzie to prawda trudna: o braku informacji zwrotnej, niespójności między wartościami a praktyką, o stylu zarządzania, który podcina skrzydła. Jeśli organizacja potrafi tej prawdy wysłuchać bez defensywności, zyskuje bezcenne dane o sobie. Jeśli ją odrzuca, traci szansę na rozwój. Dojrzałość firmy mierzy się nie tym, czy nie popełnia błędów, lecz tym, czy potrafi je przyjąć i wyciągnąć wnioski.

WERYFIKACJA WARTOŚCI I AUTENTYCZNOŚĆ OBIETNIC

Odejście pracownika jest także momentem weryfikacji wartości. W ofercie pracy można napisać wszystko: o partnerstwie, szacunku, kulturze feedbacku. Ale to w chwili rozstania sprawdzamy, czy te słowa mają pokrycie w rzeczywistości. Czy lider znajduje czas na rozmowę. Czy ktoś publicznie dziękuje za wkład. Czy ostatni dzień jest zwykłym dniem, czy świadomym domknięciem etapu. Czasem wystarczy krótkie spotkanie zespołu, podczas którego pada kilka szczerych zdań. Czasem wystarczy mail z podziękowaniem. Nie chodzi o wielkie gesty, ale o autentyczność. Powitanie jest obietnicą, pożegnanie – podsumowaniem. I to właśnie ono zostaje z nami najdłużej.

Można mieć perfekcyjny onboarding, a zniszczyć wszystko jednym nieuważnym zachowaniem na koniec. Ostatecznie to nie procedury decydują o reputacji, lecz sposób, w jaki traktujemy ludzi w kluczowych momentach. Bo na końcu zawsze chodzi o człowieka. O to, czy poczuł się zauważony. Czy jego praca została nazwana. Czy jego decyzja została uszanowana. Czy mógł wyjść z poczuciem domknięcia, a nie z ciężarem.

Powitanie mówi o firmie, która wita. Pożegnanie mówi o człowieku, który żegna. I to właśnie pożegnanie najgłośniej opowiada o kulturze organizacji, o sile przywództwa i o prawdziwej wartości firmy. To ono zostaje w pamięci. To ono buduje albo niszczy reputację. To ono decyduje, czy drzwi zamkną się lekko, czy z hukiem. A od tego często zależy więcej, niż jesteśmy gotowi przyznać. Dlaczego tak jest? Zapamiętujemy pożegnania bardziej niż początki, bo tak działa ludzka psychika, emocje i mechanizm budowania znaczeń. Dotyczy to pracy, związków, przyjaźni, a nawet etapów życia.

eprasa.pl aaa787aee4

10 zasad dobrego pożegnania pracownika

1. Szanuj człowieka, nie tylko procedury.
2. Przyjmij decyzję z klasą, nawet jeśli jest dla ciebie trudna.
3. Bądź konkretny w podziękowaniu za wkład i osiągnięcia.
4. Nie traktuj odejścia jak porażki, lecz jak naturalny etap kariery.
5. Zadbaj o rozmowę, a nie tylko formalne zakończenie współpracy.
6. Nie wycofuj zaufania ani szacunku w ostatnich tygodniach pracy.
7. Słuchaj uważnie informacji zwrotnej, nawet jeśli jest krytyczna.
8. Pokaż zespołowi, że rozstania mogą odbywać się z kulturą i wdzięcznością.
9. Zostaw dobrą energię na przyszłość, bo drogi zawodowe często znów się przecinają.
10. Pamiętaj, że to właśnie sposób pożegnania najczęściej decyduje o tym, jak firma zostanie zapamiętana.

DLACZEGO ZAPAMIĘTUJEMY POŻEGNANIA?

Po pierwsze działa tzw. efekt szczytu i końca. Nasz mózg nie zapisuje całej historii równomiernie. Zapamiętuje najbardziej intensywne momenty oraz zakończenie. To, co wydarzyło się na końcu, staje się interpretacją całości. Jeśli koniec był pełen napięcia, nawet dobre lata mogą zostać przykryte goryczą. Jeśli koniec był spokojny i pełen szacunku, także trudne momenty zyskują łagodniejszy kontekst. Zakończenie domyka narrację i nadaje jej sens.

Po drugie, pożegnanie jest momentem utraty. Nawet jeśli to my podejmujemy decyzję o odejściu z firmy. A utrata uruchamia silne emocje, emocje są paliwem pamięci. Kiedy coś tracimy, mózg wchodzi w tryb podwyższonej czujności: analizujemy, oceniamy, próbujemy zrozumieć. W pracy zastanawiamy się, czy decyzja była słuszna i czy zostaliśmy potraktowani *fair*. W relacjach z innymi ludźmi wracamy myślami do słów, gestów, ostatnich rozmów. To napięcie sprawia, że wspomnienie zapisuje się głębiej.

Po trzecie, początek jest obietnicą, a koniec jest werdyktem. Na początku projektujemy nadzieję. Widzimy potencjał, wyobrażamy sobie przyszłość. Wiele rzeczy interpretujemy optymistycznie, bo chcemy, żeby się udało. Zakończenie jest konfrontacją z rzeczywistością. Odpowiadamy sobie na pytania: czym to naprawdę było, czy byłem ważny, czy byłam szanowana, czy to miało sens? To moment podsumowania i oceny, a oceny zapamiętujemy silniej niż oczekiwania.

Po czwarte, zakończenie wpływa na to, jaką historię będziemy opowiadać dalej. Ludzie myślą narracyjnie – tworzymy opowieści o swoim życiu. Każda relacja, każda praca jest rozdziałem. To, jak się kończy, decyduje o tonie całego rozdziału. Jeśli w pracy usłyszysz szczere podziękowanie i zobaczysz klasę w przyjęciu wypowiedzenia, możesz powiedzieć: to był ważny etap, dużo się nauczyłam. Jeśli zostaniesz zignorowana lub upokorzona, historia zmienia ton: nie byłam tam naprawdę doceniona.

Po piąte, pożegnania dotykają tożsamości. W miejscu pracy pytamy siebie: kim byłam w tej organizacji, jaką wartość wnosiłam? W relacji z drugim człowiekiem pojawiają się podobne pytania: kim byłem przy tej osobie, czy byłem wystarczający? Ostatnie słowa często stają się odpowiedzią na te pytania – nawet jeśli obiektywnie nie oddają całej prawdy.

Jest jeszcze jeden element: niedomknięcie. Jeśli coś kończy się bez rozmowy, bez wyjaśnienia, bez szacunku, mózg wraca do tego w nieskończoność, próbując dopisać zakończenie. To dlatego niektóre rozstania – w pracy czy w relacjach – „chodzą za nas nami" latami. Nie dlatego, że początek był słaby, lecz dlatego, że koniec nie został domknięty.

Początek mówi o nadziei. Koniec mówi o charakterze. I to właśnie charakter zapamiętujemy najmocniej. Najciekawsze jest jednak to, że niezależnie od stanowiska każdy chce być dobrze potraktowany na końcu, bo to właśnie wtedy waży się sens całej relacji. A jednak tak rzadko potrafimy dać innym to, czego sami najbardziej pragniemy: szacunek w chwili rozstania. Może więc prawdziwa dojrzałość – także organizacyjna – nie polega na tym, jak zaczynamy współpracę, lecz na tym, czy potrafimy zakończyć ją tak, jak sami chcielibyśmy zostać zapamiętani. ● ©

eprasa.pl aaa787aee4

Środowisko pracy, które kształtuje lepszą przyszłość

Jako jedna z największych firm budowlano-deweloperskich na świecie tworzymy miejsca, które realnie wpływają na sposób, w jaki funkcjonują społeczności. Dzięki wiedzy i zdolności przewidywania kształtujemy sposób, w jaki żyjemy, pracujemy i nawiązujemy relacje – dziś i w przyszłości.

Wartości, które nas łączą

Wartości Skanska: Troszczymy się o życie, Działamy etycznie i transparentnie, Razem jesteśmy lepsi, Dbamy o klienta – stanowią podstawę każdego naszego działania. Wiemy, że najlepsze rezultaty osiągamy wtedy, gdy współpracujemy i wspieramy się nawzajem – niezależnie od funkcji, roli czy lokalizacji.

Rozwój, który realnie wspiera kariery

Rozwój traktujemy jako wspólną drogę.Wierzymy, że jest on odpowiedzialnością pracownika i organizacji. Towarzyszymy pracownikom w tej drodze, oferując programy liderskie, mentoring, coaching, szkolenia specjalistyczne, a także wspierając realizację przez pracowników studiów podyplomowych oraz kursów językowych. Tworzymy przestrzeń do rozwoju w zgodzie z naturalnymi talentami, wspierając odwagę w podejmowaniu nowych wyzwań.

Przemyślane procesy rekrutacyjne, przewaga w różnorodności

Jesteśmy zespołem, który czerpie z różnorodności. Przyciągamy ludzi o różnych doświadczeniach, bo wiemy, że to właśnie różne perspektywy pozwalają nam tworzyć lepsze rozwiązania. Każdy proces rekrutacyjny planujemy uważnie i dbamy o to, by wybór pracownika do danej roli opierał się na kompetencjach, doświadczeniu i zgodności z naszymi wartościami. Takie podejście pozwala nam budować zespoły złożone z różnorodnych perspektyw i tym samym osiągać coraz lepsze wyniki.

Bezpieczeństwo jako fundament naszej pracy

Troska o życie i zdrowie jest jedną z naszych kluczowych wartości. Nieustannie wzmacniamy kulturę bezpieczeństwa, którą celebrujemy podczas corocznego Tygodnia Bezpieczeństwa – Safety Week – i żyjemy nią na co dzień. Tydzień Bezpieczeństwa poświęcony jest edukacji, wzmacnianiu nawyków i budowaniu zaangażowania w obszarze BHP. Nasze podejście do bezpieczeństwa wyróżnia nas na rynku i realnie wpływa na codzienne zachowania pracowników. Dzielimy się dobrymi praktykami, uczymy się od siebie i wspólnie dbamy o to, aby każdy wracał z pracy bezpiecznie do domu.

Słuchamy siebie, by być jeszcze lepszym pracodawcą

Jednym z najważniejszych elementów naszej kultury jest coroczne globalne Badanie Opinii Pracowników „Your Voice Our Success – Twoja opinia, wspólny sukces". To ważny moment w roku, w którym każdy z pracowników Skanska może powiedzieć, co działa dobrze, a co możemy robić lepiej. Dzięki szczerym opiniom dowiadujemy się, jakie działania mają największe znaczenie i jak tworzyć jeszcze bardziej inspirujące środowisko pracy. Badanie jest wspólne dla wszystkich jednostek Skanska. Zestawienie wyników z poziomu zespołów, jednostek biznesowych oraz całej Grupy pokazuje, że razem możemy osiągać więcej i pod wieloma względami już to robimy.

Działamy odpowiedzialnie w społecznościach lokalnych

Łączy nas chęć tworzenia realnej zmiany tam, gdzie żyjemy i pracujemy. Wolontariat pracowniczy jest tego najlepszym wyrazem. Już od 11 lat organizujemy tydzień wolontariatu „Lend a Hand – Podaj rękę", w ramach którego angażujemy się w projekty wspierające społeczności lokalne. Organizujemy również świąteczną akcję wolontariatu, „Drzewko Życzeń". Te niezwykłe inicjatywy, łączą wszystkich pracowników w duchu współdziałania i pomagania innym, to dzięki nim razem jesteśmy lepsi!

Tworzymy miejsce, z którego jesteśmy dumni

W Skanska nie tylko budujemy projekty, biura czy mieszkania, budujemy także kulturę organizacji, która wspiera pracowników w ich rozwoju i inspiruje do działania.

Dołącz do nas! skanska.pl/kariera

eprasa.pl aaa787aee4

od ROZKWITU do WIĘDNIĘCIA

Czy działy personalne są dziś na granicy wyczerpania?

eprasa.pl aaa787aee4

Profesjonaliści HR często postrzegani są jako ci, którzy „zawsze ogarniają". Łączą pracę operacyjną ze współtworzeniem strategii, pozostając blisko zarówno zarządu, jak i pracowników. Dbają o kulturę organizacyjną oraz zdrowie psychiczne zespołów, nierzadko sami ustawiając się na końcu kolejki po wsparcie. Wyniki „Ogólnopolskiego badania dobrostanu i wypalenia zawodowego w HR" okazały się wyraźnym sygnałem alarmowym – branża HR mierzy się z systemowym przeciążeniem, które zaczyna podważać fundamenty jej efektywności.

Jednym z najbardziej wymownych wniosków płynących z badania jest poziom satysfakcji z pracy w zawodzie HR-owca. Wskaźnik NPS dla tej profesji wyniósł –32,5. Oznacza to, że niemal co drugi przedstawiciel działu personalnego (46,8 proc.) należy do grona krytyków swojej profesji i nie poleciłby jej innym. Ujemny NPS to wyraźny sygnał narastającego rozczarowania środowiskiem pracy, które z roku na rok staje się coraz bardziej wymagające.

Specjaliści HR często funkcjonują jak „zderzaki" między oczekiwaniami biznesu a potrzebami pracowników. W sytuacji ograniczonego systemowego wsparcia taka rola prowadzi do przeciążenia i stopniowej utraty wiary w atrakcyjność tego zawodu. Zjawisko to może mieć szersze konsekwencje dla organizacji i rynku pracy – jeśli eksperci odpowiedzialni za kapitał ludzki sami odczuwają wypalenie, trudniej oczekiwać, że będą skutecznie budować zaangażowane i zdrowe środowiska pracy.

PROFESJONALIZM KONTRA BRAK POLECENIA

Analiza danych ujawnia interesujący, choć zarazem niepokojący paradoks. Z jednej strony aż 44,6 proc. badanych deklaruje wysoką lub bardzo wysoką satysfakcję z pracy. To grupa profesjonalistów, którzy wciąż odnajdują głęboki sens w swojej roli i czerpią motywację ze wspierania innych. Z drugiej strony niemal równie liczna grupa respondentów (43,8 proc.) ocenia swoją satysfakcję zawodową jako zaledwie przeciętną. Wskazuje to na stan swoistego „adaptacyjnego trwania" – rzetelnego wykonywania obowiązków, lecz bez towarzyszącego mu entuzjazmu i poczucia energii.

Aleksandra Kulga

Autorka „Ogólnopolskiego badania dobrostanu i wypalenia zawodowego w HR", ekspertka HR i trenerka specjalizująca się w tematyce wypalenia zawodowego.

W badaniu, którego wyniki zaprezentowano w marcu 2026 r., wzięło udział 511 osób pracujących w obszarze HR w Polsce – menedżerowie HR i HR Business Partnerzy, specjaliści HR i eksperci ds. kadr i płac oraz rekruterzy. Pełna wersja raportu dostępna jest pod adresem: www.aleksandrakulga.com/HR

eprasa.pl aaa787aee4

Pojawia się więc pytanie, dlaczego przy relatywnie wysokiej deklarowanej satysfakcji z pracy wskaźnik NPS pozostaje tak dramatycznie ujemny. Dane te można odczytywać jako dowód dużego profesjonalizmu środowiska HR, lecz także jego rosnącego wyczerpania. Przedstawiciele tej profesji potrafią doceniać wagę realizowanych zadań, jednak cena, jaką płacą za ich wykonywanie, bywa wysoka. Co więcej, poziom deklarowanej gotowości do zmiany pracy wyraźnie wykracza poza to, co można uznać za naturalną rotację rynkową. Ponad połowa badanych (50,3 proc.) rozważa zmianę pracodawcy w ciągu najbliższego roku, a kolejne 19,2 proc. pozostaje niezdecydowanych. Ważne są również dane na temat przebranżowienia: niemal co czwarty badany (24,2 proc.) dopuszcza taką możliwość, a kolejne 23,3 proc. nie potrafi jej jednoznacznie wykluczyć. W praktyce oznacza to, że prawie połowa HR-owców zastanawia się nad dalszym sensem pozostawania w zawodzie. To nie jest kwestia chwilowego zmęczenia.

Z badań nad zaangażowaniem wynika, że gotowość do zmiany pracy rzadko oznacza wyłącznie faktyczne podejmowanie działań rekrutacyjnych. Częściej jest sygnałem utraty poczucia wpływu, sensu lub długoterminowej perspektywy w obecnym miejscu. Sytuacji nie ułatwia fakt, że ponad 58 proc. respondentów ocenia rynek pracy HR jako słaby lub bardzo słaby, jedynie 8 proc. postrzega go jako dobry. Przekonanie o „zamkniętym" rynku drastycznie obniża poczucie kontroli i sprawczości. Nawet jeśli oferty są dostępne, subiektywne poczucie utknięcia w roli nasila obciążenie psychiczne.

Sebastian Gołębiewski (SEHR) zwraca uwagę, że wielu pracowników znajduje się dziś w sytuacji wyboru „mniejszego zła". – *Doszliśmy do krytycznego momentu, w którym decydujemy się na mniejsze zło. Nasze zobowiązania, brak realnych alternatyw oraz znacznie mniejsza atrakcyjność ofert sprawiają, że jesteśmy zmuszeni akceptować coraz więcej. Tracimy energię, motywację i poczucie sensu, a z czasem także kontakt z własnymi wartościami. To prosta droga do wypalenia.*

AI – NADZIEJA CZY KOLEJNE OBCIĄŻENIE?

W kontekście rosnącego przeciążenia sztuczna inteligencja jawi się jako miecz obosieczny. Z jednej strony aż 69,5 proc. respondentów dostrzega w niej szansę dla swojej pracy – być może właśnie w postaci odciążenia operacyjnego. Z drugiej strony uwagę zwraca wysoki odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć", który wyniósł około 25 proc. Może to wskazywać na ograniczony dostęp do nowych technologii, niewystarczające wsparcie wdrożeniowe lub brak poczucia kompetencji w tym obszarze.

Wyniki badania rodzą również pytanie, czy HR-owcy mają przestrzeń i możliwości, by świadomie integrować narzędzia AI z codziennymi procesami, czy raczej jest to oddolna inicjatywa, realizowana kosztem własnego czasu lub „dopisywana" do już napiętych obowiązków? Początkowe etapy wdrażania takich rozwiązań wymagają znaczącej inwestycji czasu, zanim przyniosą realne odciążenie pracy. Kluczowe będzie więc, czy implementacja AI będzie wspierana przez biznes, czy pozostanie jedynie kolejnym oczekiwaniem kierowanym wobec działów HR.

POCZUCIE SENSU I WPŁYWU ORAZ JASNOŚĆ OBOWIĄZKÓW

Wyraźnie określona rola i zakres odpowiedzialności należą do kluczowych czynników wpływających na poczucie kontroli w pracy. Badania z zakresu psychologii organizacji pokazują, że niejasne oczekiwania – określane jako konflikt roli – znacząco zwiększają poziom stresu, sprzyjają napięciom w zespołach oraz podnoszą ryzyko wypalenia zawodowego. Zjawisko to jest szczególnie widoczne w rolach eksperckich i wspierających, takich jak HR-owe, gdzie granice odpowiedzialności i zakres pracy są z natury bardziej elastyczne.

Ponad jedna trzecia badanych (37,2 proc.) wprost deklaruje brak jasności swoich obowiązków, a kolejne 15,3 proc. ma trudność z ich jednoznaczną oceną. To wyraźny sygnał przeciążenia. W praktyce oznacza, że co drugi specjalista HR funkcjonuje w środowisku, w którym granice odpowiedzialności są rozmyte, a oczekiwania zmieniają się w zależności od bieżących potrzeb biznesu.

Poczucie sensu i wpływu to z kolei fundamentalne zasoby chroniące HR-owców przed wypaleniem. Traktowane są jako kluczowe elementy motywacji wewnętrznej. Niestety tutaj również dane są niepokojące: choć większość respondentów deklaruje,

eprasa.pl aaa787aee4

że dostrzega sens pracy, to aż 42,3 proc. wskazuje go jedynie w umiarkowanym stopniu. Odpowiedzi „w niewielkim stopniu" i „wcale" udzieliło łącznie 23,5 proc. badanych.

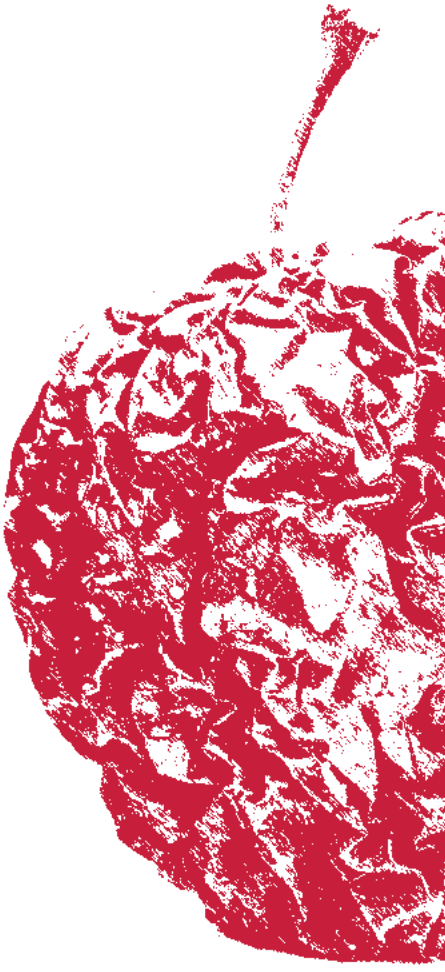
Zjawisko to można określić jako erozję poczucia wpływu. Przedstawiciele działów HR wykonują pracę o kluczowym znaczeniu dla funkcjonowania organizacji, jednak nie zawsze przekłada się ona na realne poczucie sprawczości. Frustracja i zmęczenie emocjonalne narastają szczególnie wtedy, gdy duża odpowiedzialność za ludzi nie idzie w parze z rzeczywistym wpływem na decyzje zarządcze. W takiej sytuacji wielu specjalistów HR funkcjonuje jako „pośrednik" – amortyzator między oczekiwaniami biznesu a potrzebami pracowników – nie mając jednocześnie realnych narzędzi, by rozwiązywać systemowe problemy, które są w firmie wyraźnie widoczne.

Jeśli eksperci odpowiedzialni za kapitał ludzki sami odczuwają wypalenie, trudniej oczekiwać, że będą skutecznie budować zaangażowane i zdrowe środowiska pracy.

CZY ORGANIZACJE MILCZĄ NA TEMAT WYPALENIA?

Jedno z kluczowych pytań badania dotyczyło tego, czy przeciążenie i wypalenie zawodowe są w ogóle obecne w komunikacji wewnętrznej organizacji. Aż 73 proc. badanych wskazuje na brak otwartej rozmowy o tych zjawiskach w swoich firmach. To bardzo wyraźny sygnał kulturowy. Wypalenie funkcjonuje jako „cichy problem" – obecny i odczuwalny, lecz rzadko nazywany wprost. Przyczyn takiego stanu rzeczy jest wiele. Często sami menedżerowie nie wiedzą, jak podejść do tego tematu. Obawiają się, że otwierając „puszkę Pandory", ujawnią własną bezradność lub zostaną odebrani jako liderzy, którzy nie radzą sobie z zarządzaniem zespołem. Pojawia się także lęk przed reakcją zarządu. W organizacjach silnie nastawionych na wynik przyznanie się do zmęczenia czy przeciążenia wciąż bywa interpretowane jako oznaka braku profesjonalizmu, a nie jako sygnał do refleksji nad organizacją pracy i optymalizacją procesów. W takiej rzeczywistości trudno mówić o skutecznych działaniach wellbeingowych. Jeśli brakuje fundamentów w postaci zaufania, bezpieczeństwa psychologicznego i realnego zainteresowania kondycją ludzi, pojedyncze inicjatywy (warsztaty mindfulness, zajęcia jogi) działają jak plaster na głęboką ranę. Mogą chwilowo poprawić samopoczucie, ale nie eliminują źródła problemu.

Podstawą zdrowo funkcjonującej organizacji jest codzienna uważność na sygnały przeciążenia oraz gotowość do reagowania, zanim pojawi się kryzys. W tym kontekście istotne pozostaje również pytanie o rolę samych działów HR w kształtowaniu środowiska sprzyjającego otwartym rozmowom o trudnościach i przeciążeniu – odpowiedzialności, której nie można bagatelizować.



DOSTĘPNE WSPARCIE I SAMOTNOŚĆ

Śledząc branżowe dyskusje, można odnieść wrażenie, że wsparcie psychologiczne staje się w organizacjach standardem. Wyniki badania pokazują jednak, że dostęp do psychologa deklaruje jedynie 21 proc. respondentów. W praktyce oznacza to, że w wielu firmach dział HR funkcjonuje jak „samotna wyspa": pozostaje blisko ludzi i ich problemów, a jednocześnie często nie ma wystarczającej przestrzeni do odreagowania własnych emocji. Aż 33,2 proc. HR-owców wprost wskazuje na brak wsparcia, a co piąta osoba nie potrafi jednoznacznie określić, czy faktycznie ma takie wsparcie.

eprasa.pl aaa787aee4

Ponad połowa HR-owców nie ma poczucia, że organizacja traktuje pracowników w sposób uczciwy i transparentny, a niemal połowa nie dysponuje wystarczającym czasem na realizację kluczowych zadań.

Specjaliści HR, jako pierwsza linia kontaktu w sytuacjach kryzysowych, przejmują i internalizują problemy innych, co z czasem może prowadzić do osłabienia ich własnej odporności psychicznej. Warto postrzegać to zjawisko nie jako pojedynczy deficyt, lecz jako element szerszego systemu, w którym obszar HR wspiera innych pracowników, sam nie zawsze dysponując wystarczającym zapleczem wsparcia.

EROZJA DOBROSTANU

W badaniu wellbeingu nie skupiono się wyłącznie na braku chorób, lecz na pełnym spektrum funkcjonowania człowieka. W analizie wykorzystano Kwestionariusz MHC-SF (Mental Health Continuum – Short Form) autorstwa Corey Keyes. Model ten pozwala spojrzeć na zdrowie psychiczne jako na kontinuum – od stanu „rozkwitu", przez funkcjonowanie umiarkowane, aż po stan „więdnięcia", czyli obniżonego dobrostanu. Wyniki są alarmujące: 30 proc. ekspertów HR znajduje się w fazie obniżonego dobrostanu. To stan szczególnie podstępny. Osoby te nie wykazują jeszcze pełnoobjawowego kryzysu czy depresji, ale powoli tracą energię, poczucie sprawczości i satysfakcję z życia. „Więdnięcie" to życie na emocjonalnym autopilocie. Niemal co trzecia osoba w branży HR doświadcza erozji motywacji i sensu. To mocny sygnał ostrzegawczy, który wykracza poza sam kontekst zawodowy.

WYPALENIE ZAWODOWE POD LUPĄ

Wypalenie zawodowe bywa często upraszczane do zwykłego „spadku motywacji", tymczasem w rzeczywistości oznacza złożony syndrom niosący poważne konsekwencje dla funkcjonowania i zdrowia człowieka – zarówno psychicznego, jak i fizycznego. W badaniu wykorzystano kwestionariusz BAT-23 (Burnout Assessment Tool), który pozwala analizować wypalenie jako zjawisko wielowymiarowe. Narzędzie to mierzy poziom wypalenia w czterech kluczowych obszarach: wyczerpania, zdystansowania psychicznego, pogorszenia funkcjonowania poznawczego i emocjonalnego. Wyniki badania nie pozostawiają złudzeń: 51,1 proc. osób pracujących w obszarze HR znajduje się w grupie wysokiego lub bardzo wysokiego ryzyka wypalenia zawodowego. Wskazuje to na poważny stan obciążenia psychicznego w analizowanej grupie. Choć badanie nie stanowi diagnozy klinicznej, dane te sugerują, że ponad połowa przedstawicieli branży funkcjonuje w warunkach silnego i długotrwałego przeciążenia. Kolejna grupa, obejmująca 39,7 proc. respondentów, znajduje się na poziomie umiarkowanym. Można ją określić jako swoistą strefę „buforową".

Wysoki poziom wypalenia w branży HR nie jest wyłącznie indywidualnym problemem specjalistów, lecz wyzwaniem dla całych organizacji. Może on prowadzić do spadku jakości wsparcia udzielanego pracownikom, wzrostu rotacji, pogorszenia funkcjonowania procesów oraz osłabienia kultury bezpieczeństwa w firmach. Wyniki badania wyraźnie przesuwają więc punkt ciężkości dyskusji – z samej profilaktyki w stronę bardziej zdecydowanych, systemowych działań interwencyjnych.

Aneta Wodarz-Krasnodębska, HRBP, trenerka i mentorka kariery, uważa, że wyniki badania to bolesne potwierdzenie paradoksu, który można zaobserwować od lat. *– HR-owcy budują systemy wellbeingowe dla organizacji, jednocześnie będąc na dnie własnego wyczerpania. Nie dlatego, że nie wiedzą, jak zadbać o siebie, ale dlatego, że kultura korporacyjna pozwala im dbać o wszystkich, tylko nie o siebie. To błędne koło. Więc zanim zaczniemy kolejną akcję wellbeingową dla firmy, warto zacząć od ludzi, którzy ją projektują?*

eprasa.pl aaa787aee4

6 CZYNNIKÓW NIEDOPASOWANIA

Pionierka badań nad wypaleniem, Christina Maslach, wskazuje sześć czynników organizacyjnych prowadzących do tego stanu. W badaniu branży HR wyniki w tych obszarach budują obraz strukturalnego kryzysu:

• Obciążenie pracą (deficyt czasu): to najsilniejszy czynnik ryzyka. Niemal połowa HR-owców nie ma czasu na realizację kluczowych zadań, żyjąc w trybie ciągłego gaszenia pożarów.

• Kontrola (brak sprawczości): wysoka odpowiedzialność przy niskiej decyzyjności to klasyczny przepis na wypalenie.

• Nagroda (brak docenienia): praca działów HR często pozostaje niewidoczna i zaczyna być zauważana dopiero wtedy, gdy w organizacji pojawiają się problemy lub przestają działać kluczowe procesy.

• Społeczność (osamotnienie): wspomniany brak sieci wsparcia wewnątrz organizacji.

• Sprawiedliwość: ponad połowa badanych uważa, że firmy nie traktują pracowników w sposób transparentny, co podważa zaufanie do organizacji i osłabia poczucie sensu pracy wykonywanej w obszarze HR.

• Wartości: rozbieżność między tym, jakie podejście do ludzi stara się budować w organizacji dział HR, a tym, czego oczekuje biznes – skoncentrowany przede wszystkim na wynikach – może prowadzić do napięć i konfliktów etycznych.

Najsilniejszymi czynnikami ryzyka wypalenia w badanej grupie jest deficyt czasu oraz poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej. Ponad połowa HR-owców nie ma poczucia, że organizacja traktuje pracowników w sposób uczciwy i transparentny, a niemal połowa nie dysponuje wystarczającym czasem na realizację kluczowych zadań. Taka kombinacja czynników stanowi jeden z najsilniejszych predyktorów chronicznego stresu i wyczerpania emocjonalnego.

CZAS NA SYSTEMOWE ZMIANY

Odporność specjalistów HR nie może być traktowana jako oczywisty i niewyczerpywalny zasób. Jeśli organizacje chcą uniknąć zjawiska „wielkiej rezygnacji" w działach personalnych, konieczne jest podjęcie konkretnych działań, takich jak:

• Zapewnienie realnej sprawczości i wpływu – ograniczony wpływ na decyzje biznesowe przy jednoczesnym wzroście odpowiedzialności prowadzi do frustracji i poczucia bezsilności. Liderzy HR powinni być włączani w procesy decyzyjne na wczesnym etapie i traktowani jako partnerzy strategiczni, a nie jedynie dział wykonawczy.

• Inwestowanie w zasoby, nie tylko w zadania – zarządy firm powinny zapewniać adekwatne wsparcie budżetowe i technologiczne. Systemowa opieka psychologiczna oraz przestrzeń na regenerację dla HR-owców powinny stać się standardem operacyjnym, a nie przywilejem. Równie istotne pozostaje zapewnienie odpowiedniej liczby etatów w działach personalnych.

• Odpowiedzialne wdrażanie technologii – implementacja narzędzi AI powinna służyć realnemu odciążeniu pracowników z powtarzalnych zadań, a nie stawać się kolejnym wymagającym wskaźnikiem do realizacji.

• Uznanie funkcji HR w procesach transformacji – zarządzanie zmianą, kulturą organizacyjną i retencją talentów odbywa się często pod dużą presją. Specjaliści HR potrzebują wsparcia systemowego, aby wspierając innych pracowników, sami nie pozostawali na końcu kolejki po pomoc.

HR-OWA SAMOPOMOC

Równie ważne pozostają działania podejmowane przez samych profesjonalistów HR, m.in. takie jak:

• Wyjście z „trybu reagowania" – ciągłe gaszenie bieżących problemów utrudnia rozwój i planowanie. Istotne staje się wyznaczanie granic oraz świadome tworzenie przestrzeni na pracę strategiczną.

• Budowanie sieci wsparcia – w sytuacji ograniczonego wsparcia wewnątrz organizacji szczególnego znaczenia nabierają grupy wymiany doświadczeń oraz zewnętrzne społeczności HR, które pozwalają odzyskać poczucie sprawczości.

• Rozwijanie kompetencji związanych z AI – zamiast postrzegać sztuczną inteligencję wyłącznie jako dodatkowe obciążenie, warto traktować ją jako narzędzie mogące realnie odciążyć pracę operacyjną.

• Monitorowanie własnego dobrostanu – regularna autodiagnoza, np. z wykorzystaniem narzędzi, takich jak BAT-23, może pomóc w odpowiednio wczesnym rozpoznaniu sygnałów przeciążenia i zapobieganiu wypaleniu zawodowemu.

Branża HR znajduje się dziś w krytycznym punkcie. Dane pokazują wyraźnie, że konieczne staje się zadbanie o własne zasoby z taką samą uważnością, z jaką specjaliści HR troszczą się o innych pracowników. Tylko wówczas HR przyszłości będzie zawodem, który będzie można z przekonaniem polecić kolejnym pokoleniom. ● ©

eprasa.pl aaa787aee4

WYPALENIE

Wypalenie zawodowe przestało być wstydliwym tematem, ale wciąż zbyt często bywa czyjąś winą: pracownika, który „nie dowiózł", organizacji, która „za dużo wymagała". Tymczasem rzeczywistość jest znacznie bardziej złożona i nie można jej sprowadzić do prostych oskarżeń. Coraz częściej mówi się o tym, że wypalenie nie potrzebuje winnych, lecz odpowiedzialnych ludzi i systemów gotowych dostrzegać sygnały przeciążenia oraz reagować, zanim staną się kryzysem. Najbardziej narażeni są dziś liderzy: ci, którzy mają być silni, odporni i dostępni dla innych, nawet wtedy, gdy sami balansują na granicy własnych zasobów.

#zauważ #zap

bez winnych

Jak zatrzymać spiralę przeciążenia w organizacji, nie szukając kozłów ofiarnych?

Anna Włudarczyk

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

Temat przeciążenia pracą coraz częściej trafia do agendy strategicznych rozmów o przyszłości organizacji. Nie chodzi już wyłącznie o wellbeing czy działania naprawcze, lecz o zdolność firm do utrzymania stabilności, jakości decyzji i długofalowej efektywności w świecie rosnącej presji i ciągłej zmiany. Coraz więcej liderów HR oraz zarządów dostrzega, że ignorowanie sygnałów przeciążenia ma realne konsekwencje biznesowe – od utraty zaangażowania po osłabienie przywództwa i spadek odporności organizacyjnej. To przesuwa rozmowę o wypaleniu z poziomu reakcji na kryzys w stronę świadomego projektowania środowiska pracy oraz redefiniowania oczekiwań wobec roli lidera.

W tym kontekście zagadnienie wypalenia stało się tematem panelu dyskusyjnego zorganizowanego w ramach kampanii #zauważ #zapytaj #zareaguj, poświęconej zdrowiu psychicznemu w środowisku pracy. Inicjatorem zarówno kampanii, jak i samego spotkania był miesięcznik „Personel i Zarządzanie". Rozmowę poprowadziła **Agata Swornowska-Kurto**, prezeska Grupy Artemis, organizatorka kampanii „Bliżej Siebie", zaangażowana w działania na rzecz zdrowia psychicznego i przyjaznej kultury pracy. W panelu udział wzięły: **Marta Kwiecień**, Senior Manager People Experience w McDonald's Polska; **Anna Malinowska**, Head of Corporate Resilience w Ringier Axel Springer Polska; **Maria Wyżga**, doświadczona liderka HR i była dyrektorka zarządzająca Bayer Polska, oraz **Daria Rzadkiewicz**, certyfikowana trenerka biznesu i konsultantka ds. profilaktyki wypalenia zawodowego. Ich rozmowa była próbą spojrzenia na wypalenie nie jako na indywidualny problem, lecz jako zjawisko wpisane w dynamikę współczesnego świata pracy.

NIE CHODZI O WINĘ, CHODZI O SYSTEM

Otwierając spotkanie, Agata Swornowska-Kurto zaproponowała zmianę perspektywy, która wyznaczyła kierunek całej rozmowy. Zamiast rozpoczynać od klasycznej analizy przyczyn wypalenia, zaprosiła uczestniczki do odejścia od uproszczonego myślenia w kategoriach winy. Zwróciła uwagę, że zarówno w debacie publicznej, jak i w rozmowach biznesowych nadal dominują dwa skrajne podejścia: kryzys energetyczny pracownika bywa interpretowany jako jego osobista porażka lub brak odporności albo przeciwnie – jako wyłączna konsekwencja błędów organizacyjnych czy toksycznego środowiska pracy. Jednak taka dychotomia upraszcza

ytaj #zareaguj

eprasa.pl aaa787aee4

rzeczywistość i utrudnia poszukiwanie skutecznych rozwiązań. – *Badania, które prowadzimy, pokazują, że wypalenie coraz rzadziej da się przypisać wyłącznie jednej stronie. To zjawisko bardziej złożone. Jeśli rozwiązanie zaczynamy od szukania winnych, budujemy atmosferę obrony i zamykamy przestrzeń do rozmowy o rozwiązaniach* – mówiła Agata Swornowska-Kurto i wyjaśnia, *że* obie strony reagują wówczas defensywnie: pracownicy obawiają się mówić o przeciążeniu, by nie zostać ocenionymi jako słabi, natomiast organizacje bronią się przed zarzutem niewłaściwego zarządzania. W rezultacie dialog łatwo przekształca się w spór, zamiast prowadzić do refleksji. Proponowana zmiana optyki ma więc wymiar praktyczny – oznacza odejście od języka ocen na rzecz współodpowiedzialności oraz świadomego projektowania środowiska pracy, które wspiera długofalową efektywność bez nadmiernego kosztu psychicznego.

Panelistki wielokrotnie podkreślały, że kategoria winy zamyka dyskusję i uruchamia mechanizmy obronne, natomiast odpowiedzialność otwiera przestrzeń do działania. Winny to ktoś, kogo można napiętnować i wykluczyć z rozmowy. Odpowiedzialny to ktoś, kto ma realny wpływ i możliwość wprowadzania zmian – zarówno na poziomie osobistym, jak i organizacyjnym.

DLACZEGO OBWINIANIE POGŁĘBIA PROBLEM?

Narracja oparta na poszukiwaniu winnych nie tylko nie rozwiązuje problemu wypalenia, lecz często go pogłębia. Upraszczanie złożonych procesów do kategorii czyjejś porażki ogranicza przestrzeń do dialogu i wzmacnia mechanizmy obronne po obu stronach relacji zawodowej. Zamiast sprzyjać refleksji, wprowadza napięcie i lęk, które utrudniają otwartość i wzmacniają milczenie wokół trudnych doświadczeń.

Daria Rzadkiewicz zwróciła uwagę, że koncentracja na winie odciąga uwagę od tego, co najważniejsze – od wczesnego reagowania na sygnały przeciążenia i poszukiwania rozwiązań. – *Szukanie winnych zabiera energię, którą można przeznaczyć na realną zmianę. A przecież wypalenie to sygnał, że coś w systemie wymaga korekty. Wypalenie nie potrzebuje winnych, lecz uważności, zrozumienia i dojrzałej reakcji.*

Marta Kwiecień wskazała na współodpowiedzialność jako bardziej konstruktywną alternatywę. Jej zdaniem organizacje funkcjonują jak ekosystem, w którym różne poziomy wpływu wzajemnie się przenikają. – *Funkcjonujemy w określonym otoczeniu. Pracodawca tworzy warunki, liderzy nadają ton codziennej pracy, zespoły budują relacje. Nie chodzi o to, kto zawinił, chodzi o to, jak wspólnie budować środowisko, które wspiera, a nie wyczerpuje. Współodpowiedzialność jest więc dojrzalszą odpowiedzią niż wskazywanie palcem* – zaznaczyła.

ZDEFINIOWANY PODZIAŁ RÓL

Panelistki wskazywały, że przeciążenie nie jest efektem wyłącznie indywidualnych predyspozycji ani pojedynczych decyzji menedżerskich, lecz rezultatem interakcji między kulturą organizacyjną, systemami pracy, stylem przywództwa oraz indywidualnymi sposobami funkcjonowania pracowników. W tym ujęciu współodpowiedzialność oznacza jasno zdefiniowany podział ról: pracownik rozwija świadomość własnych zasobów i granic, lider tworzy warunki sprzyjające otwartemu dialogowi i bezpiecznemu sygnalizowaniu przeciążenia, a organizacja projektuje procesy i wskaźniki efektywności w taki sposób, aby nie premiowały chronicznej nadmiernej intensywności pracy.

Ekspertki podkreślały, że takie podejście ma wymiar strategiczny, ponieważ przekłada się bezpośrednio na jakość decyzji, stabilność zespołów i zdolność firmy do utrzymania długofalowej efektywności. – *Współodpowiedzialność nie oznacza rozmycia odpowiedzialności, ale świadome uznanie, że dobrostan i efektywność są elementami tego samego systemu. Dopiero kiedy organizacja, liderzy i pracownicy widzą swoją rolę w całości, możliwe jest realne przeciwdziałanie wypaleniu, a nie tylko reagowanie na jego skutki* – podkreśliła Agata Swornowska-Kurto. W takim modelu wypalenie przestaje być incydentem wymagającym interwencji,

#zauważ #zap
eprasa.pl aaa787aee4

Uczestniczki debaty. Od lewej: Agata Swornowska-Kurto, Marta Kwiecień, Anna Malinowska, Maria Wyżga, Daria Rzadkiewicz

a staje się sygnałem diagnostycznym wskazującym obszary wymagające korekty na poziomie strategii, procesów i kultury pracy.

CO NAPRAWDĘ DZIAŁA?

Uczestniczki debaty uznały, że świadomość wypalenia zawodowego musi iść w parze z realnymi działaniami, które pozwalają odzyskiwać energię i budować bardziej zrównoważone środowiska pracy. Anna Malinowska przywołała przykład urlopu *sabbatical*, który w jej ocenie stanowi jedno z bardziej kompleksowych narzędzi regeneracyjnych dostępnych dziś w organizacjach. – *To urlop, który pracownik może całkowicie poświęcić na regenerację swojego dobrostanu. Zazwyczaj wtedy staramy się w ogóle z nim nie kontaktować, bo tylko wtedy ma realną przestrzeń na regenerację i redefinicję kierunku. To nie jest czas leżenia w łóżku. To moment, w którym ludzie często podejmują nowe aktywności, zmieniają perspektywę, porządkują swoje priorytety. Z mojej praktyki wynika, że to jedno z najbardziej skutecznych narzędzi, o ile towarzyszy mu refleksja i świadoma praca nad sobą*. Zwracała przy tym uwagę, że regeneracja nie powinna być traktowana jako nagroda za wytrwanie w przeciążeniu, lecz jako element odpowiedzialnego zarządzania energią w długim czasie.

Marta Kwiecień pokazała, jak działania profilaktyczne można wbudować w codzienne funkcjonowanie organizacji. – *W McDonald's Polska przeciwdziałanie wypaleniu nie ogranicza się do interwencji w sytuacjach kryzysowych, lecz obejmuje projektowanie doświadczenia pracownika od momentu wdrożenia. Firma inwestuje w rozwój kompetencji liderskich, szczególnie w obszarze rozmów rozwojowych i budowania bezpieczeństwa psychologicznego, prowadzi regularne badania opinii pracowników oraz programy wsparcia, które umożliwiają dostęp do konsultacji psychologicznych. Równolegle wzmacniana jest kultura informacji zwrotnej i transparentnej komunikacji, co pozwala wcześniej wychwytywać sygnały przeciążenia*. Jej zdaniem kluczowe jest tworzenie środowiska, w którym mówienie o trudnościach nie jest oznaką słabości, lecz elementem odpowiedzialnego przywództwa.

Maria Wyżga zaznaczyła z kolei, że równie istotne jak długofalowe programy są codzienne decyzje regulujące tempo pracy. – *Czasem wystarczą konkretne decyzje organizacyjne: skracanie spotkań,*

oprasa.pl aaa787aee4

wyznaczanie bloków pracy koncepcyjnej, ochrona czasu na lunch, promowanie wsparcia psychologicznego czy edukacja finansowa. To sygnały, że organizacja realnie dba o zasoby ludzi. A lider musi mieć odwagę postawić granice i powiedzieć, czego nie robimy. Lista „not to do" bywa równie ważna jak stawianie sobie ambitnych celów – zaznaczyła.

Agata Swornowska-Kurto dodała jeszcze jedną perspektywę, wskazując na potrzebę myślenia o profilaktyce wypalenia jako procesie ciągłym, a nie jednorazowej interwencji. – *Nie chodzi o znalezienie jednego narzędzia, które wszystko naprawi. Chodzi raczej o budowanie ekosystemu rozwiązań, które wspierają ludzi na różnych etapach ich drogi zawodowej. Dopiero wtedy możemy mówić o realnym przeciwdziałaniu wypaleniu, a nie o gaszeniu pożarów.*

LIDER NA GRANICY

Najmocniej wybrzmiał wątek wypalenia liderów – i nie ma w tym nic zaskakującego. To właśnie osoby zarządzające coraz częściej znajdują się dziś w miejscu styku wielu napięć: między strategią a codziennością operacyjną, między oczekiwaniami biznesu a potrzebami ludzi, między własnymi zasobami a presją nieustannej zmiany. W dyskusji wielokrotnie powracała refleksja, że współczesne przywództwo przestało być rolą jednoznaczną, a stało się dynamicznym balansowaniem pomiędzy sprzecznymi wymaganiami.

– *Model przywództwa radykalnie się zmienił. Od lidera oczekujemy, że będzie jednocześnie skuteczny biznesowo, empatyczny, dostępny, odporny psychicznie i gotowy do zarządzania nieustanną zmianą. To bardzo wymagająca kombinacja* – wskazała Marta Kwiecień. Takie podejście pokazuje, że dzisiaj przywództwo coraz rzadziej opiera się wyłącznie na kompetencjach menedżerskich, a coraz częściej na zdolności do równoczesnego zarządzania emocjami, relacjami i niepewnością.

Do tej perspektywy nawiązała Maria Wyżga, która poszerzyła obraz lidera o doświadczenie codziennej presji systemowej. Zwróciła uwagę, że obciążenie liderów nie wynika wyłącznie z liczby zadań, lecz z kierunków, z których napływają oczekiwania. – *Lider jest pod presją z każdej strony. Z góry, bo zarząd oczekuje wyników. Z boku, bo zmieniają się strategie i projekty. I od dołu, bo zespół potrzebuje wsparcia i uważności. W momentach zmian organizacyjnych ta presja jeszcze rośnie. Rozpiętość zarządzania się zwiększa, czasu jest mniej, a oczekiwanie bycia blisko ludzi wcale nie maleje. To jest ogromne obciążenie, które łatwo przeoczyć.* To zwraca uwagę, że liderzy często funkcjonują w przestrzeni, w której jednocześnie muszą spełniać różne, nierzadko sprzeczne role.

Agata Swornowska-Kurto ujęła te obserwacje w szerszy kontekst, wskazując na zmianę charakteru środowiska pracy. – *Funkcjonujemy w rzeczywistości polikryzysu. Jedna zmiana nakłada się na kolejną, nie ma momentu domknięcia, nie ma kropki zamykającej zadanie. Liderzy działają w świecie nieustannego „przecinka", bez możliwości wytchnienia. Jeśli nie zmienimy narracji o tym, czym jest dziś praca i przywództwo, będziemy wciąż oczekiwać stabilności w świecie, który jej po prostu nie oferuje* – zauważyła.

TAK TRUDNO TO POWIEDZIEĆ

W rozmowie wybrzmiał także wątek, który w praktyce okazuje się jednym z największych wyzwań: czy pracownicy i liderzy w ogóle potrafią przyznać się do wypalenia i poprosić o pomoc? Teoretycznie świadomość problemu rośnie, tematyka zdrowia psychicznego coraz częściej pojawia się w komunikacji organizacyjnej, a firmy deklarują otwartość na rozmowę o przeciążeniu. W praktyce jednak bariera wstydu, lęku przed oceną oraz obawa o konsekwencje zawodowe wciąż skutecznie blokują szczerość.

Szczególnie widoczne jest to w przypadku liderów. Od osób zarządzających oczekuje się odporności, stabilności i gotowości do wspierania innych. Przyznanie się do wyczerpania bywa odbierane jako podważenie kompetencji przywódczych lub utrata autorytetu. W efekcie wielu menedżerów przez długi czas funkcjonuje w trybie „radzę sobie",

eprasa.pl aaa787aee4

mimo że ich zasoby są na wyczerpaniu. Podobne mechanizmy działają po stronie pracowników – obawa przed zaszufladkowaniem jako „słabszy" czy „mniej wydajny" sprawia, że sygnały ostrzegawcze są tłumione, a pomoc odkładana na później.

– *Wiele osób zgłasza się po wsparcie dopiero wtedy, gdy objawy wypalenia są już bardzo zaawansowane. Wcześniej próbują radzić sobie same, bo nie chcą obciążać innych albo boją się, że zostaną ocenione. Tymczasem proszenie o pomoc nie jest oznaką słabości, lecz sygnałem dojrzałości i świadomości własnych granic – a to kompetencje kluczowe w dzisiejszym świecie pracy* – zauważyła Daria Rzadkiewicz.

Uczestniczki wskazywały, że istotne znaczenie ma budowanie bezpieczeństwa psychologicznego oraz modelowanie postaw przez kadrę zarządzającą. Kiedy liderzy otwarcie mówią o swoich granicach, uczą zespoły, że dbanie o zasoby jest elementem profesjonalizmu. Dopiero w takiej kulturze prośba o pomoc przestaje być ryzykiem, a staje się naturalnym elementem dojrzałego środowiska pracy.

DOBROSTAN JAKO PROCES, NIE STAN

Uwaga panelistek skupiła się także na subtelnej, ale istotnej różnicy między troską o dobrostan a realnym zapobieganiem wypaleniu zawodowemu. Choć oba pojęcia często funkcjonują zamiennie, nie oznaczają dokładnie tego samego. Dobrostan bywa postrzegany jako stan równowagi, który można osiągnąć i utrzymać, podczas gdy profilaktyka wypalenia wymaga ciągłej uważności i świadomego reagowania na zmieniające się okoliczności.

Agata Swornowska-Kurto zwróciła uwagę, że jednym z największych nieporozumień jest traktowanie dobrostanu jako celu, który można odhaczyć na liście „*to do*". – *Być może największym błędem jest myślenie o dobrostanie jako o stanie, który można osiągnąć i utrzymać. A to przecież proces ciągłego sprawdzania siebie, swojej energii, swoich granic. Jeśli potraktujemy dobrostan jako drogę, a nie punkt docelowy, łatwiej będzie nam wcześniej wychwycić sygnały wypalenia* – zauważyła.

Zdaniem Marii Wyżgi troska o siebie oznacza również gotowość do podejmowania decyzji, które nie zawsze są łatwe, ale w dłuższym czasie chronią przed utratą energii i sensu pracy. – *Czasem najtrudniejszą, ale najbardziej zdrową decyzją jest odejście z miejsca, które jest dla nas toksyczne. To nie zawsze jest możliwe od razu, ale świadomość, że mamy prawo wybierać środowiska zgodne z naszymi wartościami, jest formą ochrony przed wypaleniem* – powiedziała.

CO TO OZNACZA DLA DZIAŁÓW HR I ZARZĄDÓW?

Debata pokazała wyraźnie, że wypalenie zawodowe przestaje być postrzegane jako indywidualna porażka czy dowód słabości organizacji. Coraz częściej traktowane jest jako sygnał – informacja zwrotna płynąca z systemu, wskazująca na przeciążenie, utratę sensu, niedopasowanie wartości albo nagromadzenie procesów, które nigdy nie zostały domknięte. Taka perspektywa zmienia sposób myślenia o odpowiedzialności: zamiast szukać winnych, uczestniczki debaty proponowały uważniejsze przyglądanie się mechanizmom, które prowadzą do stopniowego wyczerpania zasobów ludzi.

Najmocniej w dyskusji wybrzmiała myśl, że obwinianie nie prowadzi do realnej zmiany, lecz wzmacnia defensywność i utrwala milczenie wokół trudnych doświadczeń. Prawdziwa transformacja zaczyna się dopiero wtedy, gdy pojawia się gotowość do współodpowiedzialności – zarówno po stronie organizacji, jak i pracowników – a także transparentność zasad oraz odwaga redefiniowania oczekiwań wobec liderów.

W świecie, w którym tempo zmian raczej nie zwolni, kluczowym wyzwaniem przestaje być wyłącznie zwiększanie efektywności. Coraz ważniejsze staje się świadome zarządzanie energią ludzi i tworzenie warunków, które pozwalają utrzymywać ją na dłużej, szczególnie w przypadku osób odpowiadających za innych. Idea „wypalenia bez winnych" nie jest więc hasłem retorycznym, lecz zaproszeniem do bardziej dojrzałego projektowania organizacji – takich, które zamiast szukać „kozłów ofiarnych", uczą się reagować na sygnały płynące z systemu. ● ©

ytaj #zareaguj
eprasa.pl aaa7b7aee4

Liderki przyszłości

Nowa perspektywa w zarządzaniu

Przywództwo kobiet wchodzi dziś w nową fazę – bardziej świadomą, wymagającą i opartą na realnym wpływie, a nie samej obecności. 13 marca br. w Akademii Leona Koźmińskiego odbyło się spotkanie „Liderki przyszłości. Nowa perspektywa w zarządzaniu", które pokazało, że zmiana nie jest już kwestią deklaracji, lecz konkretu: regulacji, decyzji i redefinicji roli liderek w organizacjach.

Dyrektywa Women on Boards otworzyła nowy etap rozmowy o reprezentacji kobiet w organach decyzyjnych. Wydarzenie pokazało, jak w praktyce budować organizacje odporne, nowoczesne i oparte na wartościach. Wzięły w nim udział znane liderki biznesu i sektora publicznego, które na co dzień współtworzą kierunki rozwoju swoich organizacji. Wśród prelegentek znalazły się m.in. Ewa Dolińska, zastępca dyrektora w Biurze Ministra w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji, Iwona Szmitkowska, pełnomocnik zarządu Pracodawców RP ds. rynku pracy, oraz Agnieszka Fedor, prezes Stowarzyszenia LiderShe.

Centralnym punktem programu był panel dyskusyjny moderowany przez Klaudię Fatah-Zarzycką, dyrektorkę ds. programów rozwojowych w Akademii Leona Koźmińskiego, w którym udział wzięły reprezentantki różnych sektorów gospodarki: Bogumiła Ożarska-Karbowiak, wiceprezes zarządu Polskie Elektrownie Jądrowe, Yuliia Pysmenna, COO, Tutlo, Katarzyna Oksińska, dyrektorka Departamentu HR w Centralnym Ośrodku Informatyki, oraz Dorota Kubiak, dyrektorka HR w EY. Ich obecność podkreśliła rangę wydarzenia i jego praktyczny wymiar.

Do 30 czerwca 2026 r. spółki objęte regulacją dyrektywy będą zobowiązane osiągnąć jeden z poziomów reprezentacji płci:
- 40 proc. kobiet w radach nadzorczych lub
- 33 proc. kobiet łącznie w zarządach i radach nadzorczych.

eprasa.pl aaa787aee4

Jak podkreślano, zmiana ta nie dotyczy wyłącznie wskaźników – wymusza również redefinicję podejścia do przywództwa, sukcesji i budowania puli talentów.

Dyskusja pokazała, że współczesne liderki funkcjonują w rzeczywistości pełnej sprzecznych oczekiwań – pomiędzy presją wyników a potrzebą budowania środowiska opartego na relacjach i bezpieczeństwie psychologicznym.

Jednym z najmocniejszych wniosków było przekonanie, że:
• obecność nie jest równoznaczna z wpływem,
• przywództwo bez ludzkiego wymiaru staje się jedynie zarządzaniem napięciem,
• realny wpływ wymaga świadomego budowania swojej pozycji w procesach decyzyjnych.

Uczestniczki zwracały uwagę, że wiele kobiet pełni kluczowe funkcje operacyjne, pozostając jednocześnie poza przestrzenią strategicznych decyzji. To właśnie ta luka – między odpowiedzialnością a wpływem – staje się dziś jednym z najważniejszych wyzwań. Jednocześnie podkreślano, że skuteczne przywództwo zaczyna się od jakości myślenia. Liderka, która nie chroni swojej przestrzeni do refleksji, stopniowo traci zdolność do trafnego osądu. W tym kontekście granice przestają być oznaką słabości – stają się fundamentem autorytetu i warunkiem klarowności decyzji.

Wyraźnie wybrzmiał również wniosek, że bycie „niezastąpioną" nie przekłada się automatycznie na realny wpływ. Można być filarem organizacji i jednocześnie pozostawać poza miejscem, w którym zapadają kluczowe decyzje.

Ostatecznie dyskusja prowadziła do jednoznacznej konkluzji: skuteczne przywództwo kobiet nie polega dziś wyłącznie na obecności i kompetencjach operacyjnych, ale na świadomym budowaniu wpływu – zarówno poprzez udział w procesach strategicznych, jak i umiejętność zarządzania własną uwagą, energią i granicami.

Organizator: KOZMINSKI UNIVERSITY

Patron medialny: personel & zarządzanie

rasa.pl aaa787aee4

ROZMOWY O... partnerstwie i relacjach

Jeszcze niedawno przywództwo w organizacjach kojarzyło się przede wszystkim z autorytetem, decyzyjnością i kontrolą. Lider miał wiedzieć więcej, reagować szybciej i brać na siebie odpowiedzialność za wyniki zespołu. Dziś ten model coraz częściej okazuje się niewystarczający.

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.

Organizacje funkcjonują w rzeczywistości dużej zmienności i współzależności. W takich warunkach przywództwo coraz rzadziej polega na kontroli, a coraz częściej na budowaniu relacji, wzmacnianiu sprawczości zespołu i tworzeniu przestrzeni do współpracy. Partnerstwo staje się kluczową kompetencją lidera. Rozmowy z Markiem Brzezinskim, byłym ambasadorem Stanów Zjednoczonych w Polsce, przedsiębiorczynią Olgą Leonowicz oraz psychologiem Konradem Szczypczykiem, które odbyłem w ramach cyklu „Męskie rozmowy" na portalu dziennik.pl, skłoniły mnie do kilku refleksji o współczesnym przywództwie.

LIDER ZACZYNA OD RELACJI

Współczesne przywództwo coraz częściej zaczyna się od relacji. Jak mówi Mark Brzezinski: – *Dla mnie bycie męskim mężczyzną to odnoszenie sukcesu w budowaniu relacji. W budowaniu relacji z innymi niezależnie od tego, kim te inne osoby są*. W dyplomacji skuteczność rzadko wynika z siły czy formalnej pozycji. Kluczowe są zaufanie i zdolność do łączenia różnych środowisk. M. Brzezinski podkreśla również znaczenie perspektywy długoterminowej: – *Przede wszystkim należy się zastanowić, co jest najlepsze i najbezpieczniejsze dla moich ludzi, dla mojego kraju. A trzecia rzecz to, co jest najważniejsze w perspektywie 20–30 lat*. Podobny sposób myślenia pojawia się także w biznesie. Lider nie tylko reaguje na bieżące wyniki, lecz buduje relacje i podejmuje decyzje, które będą miały znaczenie w dłuższym czasie.

eprasa.pl aaa787aee4

PARTNERSTWO TO NIE MIĘKKA KOMPETENCJA

Słowo „partnerstwo" bywa w świecie biznesu traktowane jako coś mało konkretnego. W praktyce jest jedną z trudniejszych kompetencji przywódczych. – *Partnerstwo jest głęboką przyjaźnią, dawaniem sobie przestrzeni i wzmacnianiem się wzajemnie jednocześnie. Tworzeniem przestrzeni do wzrastania, do realizacji swoich marzeń i planów* – wyjaśnia Olga Leonowicz. W praktyce oznacza to zmianę roli lidera. Zamiast być w centrum każdej decyzji, coraz częściej umożliwia działanie innym.

Podczas misji dyplomatycznej w Polsce Mark Brzezinski i Olga Leonowicz starali się budować takie relacje w różnych środowiskach. – *Staraliśmy się łączyć przedstawicieli polityki, biznesu i organizacji pozarządowych, ludzi młodszych i starszych. To budowanie sojuszy ponad podziałami było motywem przewodnim naszych działań* – mówią. Podobna logika zaczyna pojawiać się w organizacjach. Lider nie buduje już tylko struktury zależności, ale raczej sieć współpracy.

SPRAWCZOŚĆ ZAMIAST ILUZJI KONTROLI

Jedną z największych zmian w myśleniu o przywództwie jest odejście od przekonania, że lider odpowiada za każdy wynik. – *Menedżer może dowozić wyniki, ale wynik zależy nie tylko od niego, lecz także od okoliczności zewnętrznych* – uważa Konrad Szczypczyk. Rzeczywistość biznesowa jest dziś zbyt złożona, aby jedna osoba mogła kontrolować wszystkie czynniki wpływające na wyniki organizacji. Dlatego coraz większego znaczenia nabiera sprawczość. Konrad Szczypczyk podkreśla: – *Sprawczość to skupienie się na tym, co ode mnie zależy. Na wysiłku, decyzji i postawie.* W praktyce oznacza to zmianę perspektywy. Lider nie próbuje kontrolować wszystkiego, lecz świadomie zarządza obszarem swojego wpływu: komunikacją, kulturą zespołu i jakością podejmowanych decyzji.

Olga Leonowicz zwraca uwagę, że prawdziwa siła lidera nie polega na dominacji, lecz na zdolności dzielenia się przestrzenią: – *Mark jest feministą i pokazał, jaka siła płynie z tego, kiedy mężczyzna zrobi trochę miejsca na scenie kobiecie. Działając w tandemie nie traci, a powstaje efekt synergii.*

W organizacjach coraz wyraźniej widać, że różnorodność perspektyw przekłada się na jakość decyzji. Liderzy, którzy potrafią dopuścić inne głosy i doświadczenia, budują bardziej odporne zespoły.

EMOCJE W PRZYWÓDZTWIE

Współczesne przywództwo wymaga również większej świadomości emocji. Wbrew stereotypowi skuteczny lider nie jest osobą pozbawioną emocji. – *Stoik to nie człowiek bez emocji. To ktoś, kto przeżywa emocje świadomie* – mówi Konrad Szczypczyk. Świadomość emocji pozwala oddzielić reakcje od decyzji i budować bardziej stabilne środowisko pracy i przewidywalną komunikację w zespole.

Zmiany technologiczne, transformacja rynku pracy czy kryzysy geopolityczne powodują, że lęk staje się częścią codzienności wielu zespołów. – *Lęk jest nieokreślony. Strach jest konkretny. Na konkret można się przygotować* – zauważa Konrad Szczypczyk. Dla lidera oznacza to konieczność nazywania problemów i scenariuszy zamiast unikania trudnych tematów. Jasne określenie ryzyka pozwala zespołowi przejść od niepokoju do działania.

W rozmowach o przywództwie pojawia się także wątek codziennych praktyk, które pomagają liderom zachować równowagę. – *Mały, codzienny rytuał może być początkiem odzyskiwania wpływu* – mówi Konrad Szczypczyk. Regularna refleksja, zapisywanie myśli czy chwila zatrzymania w ciągu dnia pomagają uporządkować decyzje i emocje.

LIDER JAKO BUDOWNICZY MOSTÓW

Doświadczenia dyplomatyczne Marka Brzezinskiego pokazują jeszcze jeden ważny element przywództwa: zdolność dostrzegania człowieka za stanowiskiem. – *Nieważne, czy gościmy prezydenta Bidena, wiceprezydent Harris czy innych liderów. Pamiętaj, że to są po prostu ludzie – tacy sami jak my* – podkreśla Mark Brzezinski. To proste założenie zmienia sposób prowadzenia relacji. Lider przestaje koncentrować się wyłącznie na strukturze i hierarchii, a zaczyna budować autentyczne porozumienie.

Współczesne przywództwo coraz mniej przypomina model oparty wyłącznie na autorytecie stanowiska. Przywództwo nie polega dziś na staniu ponad ludźmi. Polega na łączeniu ich wokół wspólnego celu. ©

eprasa.pl aaa787aee4

PODCAST

Z Warsztatu Lidera

Odcinek 84 podcastu Z Warsztatu Lidera „Jak mądrze rekrutować nowych pracowników? Rady dla liderów" to rozmowa z Weroniką Szatan, która od kilku lat buduje most między kandydatami a pracodawcami w świecie IT. Na co dzień prowadzi dział rekrutacji w firmie u2i, gdzie konsekwentnie powiększa istniejące zespoły o kolejnych specjalistów.
Rekrutacja to kluczowy element budowy silnego zespołu, a wybór właściwych pracowników ma ogromny wpływ na sukces organizacji. Podcast odpowiada m.in. na pytania:
- *Dlaczego „rekrutacja na wczoraj" może przynieść więcej szkody niż pożytku?*
- *Jak prawidłowo przygotować się do rekrutacji?*
- *Dlaczego zdefiniowanie kompetencji, których szukamy u kandydatów, jest kluczowe i jak to zrobić dobrze?*
- *Jak dobrze przeprowadzić rozmowę rekrutacyjną?*

RAPORT

WYNAGRODZENIE NADAL KLUCZOWE

Wysokość wynagrodzeń, niepewność oraz zmieniający się model pracy to kwestie, które w ostatnim czasie szczególnie silnie oddziałują na rzeczywistość zawodową. Choć 62 proc. zatrudnionych deklaruje zadowolenie z pracy, a odsetek ocen negatywnych spadł do 9 proc., dane pokazują rosnące napięcie: 64 proc. osób odczuwa stres związany z pełnionymi obowiązkami, a 53 proc. uważa, że zmiana pracy byłaby trudna, wynika z „Raportu wynagrodzeń i trendów w przedsiębiorstwach" Grafton Recruitment.
– *Wynagrodzenie pozostaje najważniejszym czynnikiem oceny miejsca pracy, niezależnie od wielkości firmy, działu i stanowiska. Wyjątkiem jest kadra zarządzająca, dla której większe znaczenie ma atmosfera w pracy, co może wynikać z relatywnie wysokiego poziomu płac w tej grupie. Analiza priorytetów pracowników wskazuje na rosnącą wagę poczucia stabilności zatrudnienia, w szczególności dla zatrudnionych w mniejszych firmach* – wyjaśnia Magdalena Głuchowska, Lead Recruitment Expert Grafton Recruitment.

RYNEK USŁUG HR W POLSCE ROŚNIE

Z najnowszego raportu „Rynek usług HR 2025", przygotowanego przez Polskie Forum HR (PFHR), wynika, że łączne obroty firm członkowskich osiągnęły w 2025 r. poziom 7,6 mld zł. To wynik potwierdzający, że sektor HR jest jednym z kluczowych elementów infrastruktury rynku pracy w Polsce.
Agencje zatrudnienia w Polsce wspierają rocznie ponad milion osób w znalezieniu pracy. Na koniec 2025 r. w Polsce działało 8286 agencji zatrudnienia. Mimo spadku liczby podmiotów o 3 proc. r./r., rynek pozostaje dynamiczny – w ciągu roku zarejestrowano 1493 nowe agencje, a 1756 zostało wykreślonych z rejestru.

eprasa.pl aaa787aee4

EDUKACJA

Kształcenie zawodowe

Fundacja Villum, należąca do fundacji VELUX, ogłosiła przyznanie 26 mln zł na projekty realizowane w Polsce, których celem jest kształcenie najmłodszych pokoleń w kluczowych kompetencjach cyfrowych oraz związanych ze środowiskiem. Jest to wyjątkowa inwestycja w edukację przyszłości, zarówno w zakresie umiejętności niezbędnych na rynku pracy, jak i budowania świadomej, zaangażowanej postawy młodych ludzi wobec wyzwań klimatycznych.

– Wszystkie wybrane inicjatywy są innowacyjne i mogą inspirować innych oraz wskazywać kierunek działania. Jest to kluczowe dla budowania konkurencyjnego i silnego społeczeństwa, w którym młodzi ludzie są przygotowani do sprostania wyzwaniom przyszłości – mówi Nicolas Schunck, dyrektor obszaru grantowego w Fundacji Villum.

RYNEK PRACY

Więcej transparentności

Pracuj.pl sprawdziło, jak zmiany dotyczące m.in. neutralnych płciowo nazw stanowisk oraz przejrzystości wynagrodzeń wyglądają w praktyce w ogłoszeniach publikowanych w serwisie po wejściu nowych regulacji. Analiza obejmuje pierwsze pełne dwa miesiące 2026 r. Z danych wynika, że:

– 33 proc. ogłoszeń opublikowanych w 2026 r. zawiera widełki wynagrodzeń,

– 67 proc. ofert pracy ma neutralne płciowo nazwy stanowisk lub zapis w formie żeńskiej i męskiej.

Dla porównania – tuż przed wejściem w życie nowych przepisów udział ofert zawierających informację o wynagrodzeniu wynosił niecałe 27 proc., a oferty z neutralnymi nazwami stanowisk stanowiły ok. 18 proc. wszystkich ogłoszeń w serwisie.

Polacy chcą pracować krócej

Ponad 60 proc. Polaków deklaruje, że zmniejszenie wymiaru godzin pracy poprawiłoby ich zawodową satysfakcję. W trwającym obecnie w Polsce pilotażowym programie skrócenia wymiaru czasu pracy bierze udział 90 pracodawców i ponad 5 tys. pracowników z różnych branż.

– Polacy chcą pracować 4 dni w tygodniu, co jest naturalnym trendem w Europie, ale polskie firmy wciąż próbują tym zarządzać za pomocą Excela i papierowych wniosków. Matematyka jest tu bezlitosna – nie da się obciąć 20 proc. czasu pracy ustawą i oczekiwać, że biznes to przetrwa bez szwanku, jeśli wcześniej nie zautomatyzujemy procesów – mówi Tomasz Wykowski, Country Manager Poland w Factorial, europejskim start-upie w obszarze technologii HR.

eprasa.pl aaa787aee4

MEDIA

HR DIVE

KORPORACYJNE BZDURY

Lara Ewen w artykule „Workers who are receptive to 'corporate BS' may struggle with analytic thinking" powołuje się na badanie Uniwersytetu Cornell, które wykazało, że osoby łatwo dające się przekonać pustemu, „wizjonerskiemu" językowi korporacyjnemu, mogą mieć trudności z myśleniem analitycznym i podejmowaniem decyzji biznesowych. Ponadto częściej oceniają swoich przełożonych jako charyzmatycznych i wizjonerskich.

„Korporacyjne bzdury" to specyficzny styl komunikacji wykorzystujący abstrakcyjne, brzmiące profesjonalnie słowa-klucze w sposób funkcjonalnie mylący. W odróżnieniu od żargonu technicznego, który czasem ułatwia komunikację w biurze, taki język „myli zamiast wyjaśniać" – brzmi imponująco, ale jest semantycznie pusty.

Badania wskazują też, że jasna komunikacja kierownictwa ma realny wpływ na poczucie bezpieczeństwa pracowników. Ankieta Express Employment Professionals–Harris Poll z 2025 r. pokazała, że dla ponad 40 proc. pracowników klarowne przekazy od liderów łagodzą obawy o stabilność zatrudnienia.

HR

ELASTYCZNA PRACA DLA MATEK

W artykule „Pracujące matki nie czują się komfortowo, prosząc o elastyczność" Maxine Brigue wskazuje, że w Wielkiej Brytanii mniej niż dwie na dziesięć (14 proc.) pracujących matek czuje się swobodnie, prosząc o elastyczne formy organizacji pracy. Takie są wyniki badania opublikowanego 12 marca przez Working Families, organizację charytatywną wspierającą pracujących rodziców i opiekunów. Analiza danych z badania przeprowadzonego wśród prawie 3 tys. pracujących matek wykazała również, że jedna na pięć kobiet uważa, iż jej miejsce pracy wyraźnie nie wspiera elastycznej pracy. Doradzając specjalistom HR, jak poprawić nastawienie do elastyczności, Jane van Zyl, dyrektor generalna Working Families, podkreśliła konieczność zwalczania prezenteizmu i kulturowego przekonania, że długie godziny pracy lub wcześniejsze przychodzenie do biura świadczą o zaangażowaniu. Zachęcała również liderów do większego skupienia się na wynikach, a nie na czasie spędzonym przy biurku. Rodzice, a zwłaszcza kobiety, nabierają pewności siebie, gdy pracodawcy okazują im autentyczne zaufanie, gdy proszą o elastyczność.

MIĘDZYNARODOWA FUNKCJA

Prof. dr hab. Grzegorz Mazurek, rektor Akademii Leona Koźmińskiego, został powołany na stanowisko wiceprezydenta EFMD – jednej z kluczowych globalnych organizacji wyznaczających standardy jakości w edukacji menedżerskiej. Będzie odpowiedzialny za region Europy Środkowo-Wschodniej oraz współdecydował o kierunkach rozwoju kształcenia menedżerów na świecie.

– Ta nominacja to nie tylko osobiste wyróżnienie, ale przede wszystkim zobowiązanie, aby perspektywa Polski i całego regionu Europy Środkowo-Wschodniej była lepiej słyszana tam, gdzie ustala się globalne standardy edukacji menedżerskiej – podkreśla prof. Grzegorz Mazurek, rektor Akademii Leona Koźmińskiego.

eprasa.pl aaa787aee4

PRAWO UE

Odroczenie dyrektywy?

Do 7 czerwca 2026 r. zostało mało czasu, a w wielu krajach UE prace nad wdrożeniem dyrektywy o transparentności wynagrodzeń dopiero nabierają tempa. W Polsce projekt ustawy implementującej trafił do Rządowego Centrum Legislacji (RCL) pod koniec 2025 r.
27 lutego 2026 r. BusinessEurope, największa europejska organizacja biznesowa, zwróciła się do Komisji Europejskiej o odroczenie implementacji dyrektywy o transparentności wynagrodzeń o dwa lata, argumentując, że obecny termin – 7 czerwca 2026 r. – jest nierealistyczny, biorąc pod uwagę skalę zmian wymaganych od państw członkowskich i pracodawców. Anna Panek i Agnieszka Nowak-Błaszczak, członkinie kancelarii Wolf Theiss w Polsce, zwracają uwagę, że aby dyrektywa spełniła swój cel, musi być przede wszystkim wykonalna i spójna. W obecnym kształcie, przy skali wymaganych zmian i licznych niejednoznacznościach projektowych, istnieje ryzyko, że zamiast realnej poprawy przejrzystości i równości płac, powstanie system trudny do stosowania, obciążający i podatny na spory interpretacyjne.

ZE ŚWIATA

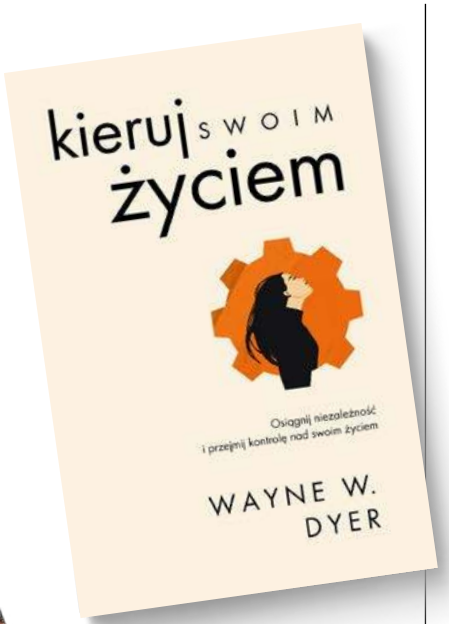
Koty na stres w pracy

Japońska firma technologiczna Qnote Inc. z Tokio znalazła nietypowy sposób na redukcję stresu w pracy – zatrudniła koty. Jak informuje South China Morning Post, firma adoptowała pierwszego kota w 2004 r., a z czasem ich liczba rosła, aż obecnie 11 kotów mieszka na stałe w biurze. Pracownicy twierdzą, że koty poprawiają morale, zachęcają do robienia przerw i tworzą bardziej swobodną atmosferę.
Jak podaje Economic Times, każdy kot otrzymał żartobliwe stanowisko, takie jak urzędnik biurowy, menedżer czy audytor, dzięki czemu stały się częścią kultury firmy, a nie tylko maskotkami. Obecność kotów jest tak ważna, że miłość do kotów widnieje nawet jako wymóg w ogłoszeniach o pracę dla nowych pracowników.

PODCAST

Blindspot by LongLife

LongLife, firma specjalizująca się w profilaktyce zdrowotnej w miejscu pracy, wystartowała z wideopodcastem „Blindspot by LongLife". Zaproszeni goście ze świata biznesu i HR w szczerych rozmowach opowiadają, jak problemy ze zdrowiem weryfikują priorytety w życiu osobistym i zawodowym. Celem podcastu jest pokazanie, jak choroba może brutalnie weryfikować priorytety – zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. I co zrobić, by uprzedzić takie sytuacje. W pierwszym odcinku historią walki z nowotworem dzielił się Andrzej Klesyk, były prezes PZU.



Wayne W. Dyer

KIERUJ SWOIM ŻYCIEM

MT Biznes, 2026

Czy możliwe jest życie bez ulegania cudzym wpływom, oczekiwaniom i presji? Ta książka to niezwykle konkretny poradnik o odzyskiwaniu wewnętrznej autonomii. Autor z wyjątkową wnikliwością ukazuje, jak stosowane wobec nas techniki, takie jak wywoływanie poczucia winy, naleganie na lojalność, porównywanie z innymi „lepszymi" osobami i inne podobne mechanizmy sprawiają, że często nieświadomie rezygnujemy z własnych praw i wartości na rzecz cudzych oczekiwań. Dyer nie tylko trafnie diagnozuje te zjawiska, ale również proponuje praktyczne, oparte na psychologii narzędzia, które pomagają uwolnić się od oczekiwań narzucanych przez otoczenie i żyć w zgodzie z własnymi pragnieniami i wartościami. Autor nazywa to ogłoszeniem indywidualnej deklaracji niepodległości. Na licznych przykładach autor wyjaśnia, jak zakodowane od dzieciństwa błędy wychowawcze, przekazywane z pokolenia na pokolenie, wpływają na nasze decyzje, emocje, a w rezultacie – na to, kim jesteśmy. Ta niezwykle inspirująca, pełna mądrości książka jest dla tych, którzy chcą odpowiedzialnie i świadomie kierować swoim życiem.

Judith Joseph

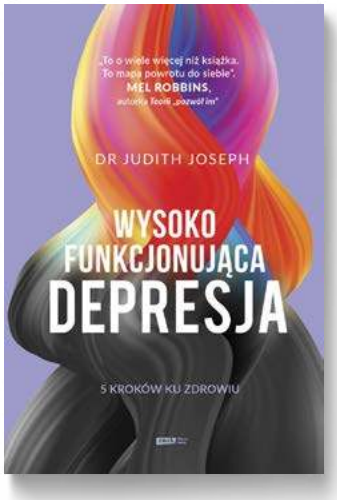
WYSOKO FUNKCJONUJĄCA DEPRESJA. 5 KROKÓW KU ZDROWIU

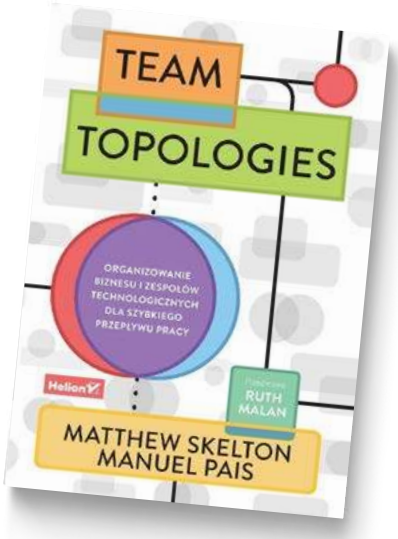
Wydawnictwo Znak Literanova, 2026

Nic cię nie cieszy i żyjesz na autopilocie? Nie potrafisz zwolnić, bo od razu ogarnia cię poczucie winy? Dla innych jesteś oparciem, ale w głębi duszy czujesz, że toniesz? A mimo to słyszysz, że „nie wyglądasz na osobę z depresją"?
Być może zmagasz się z depresją wysokofunkcjonującą – taką, która co prawda nie odbiera siły do życia, lecz sprawia, że działasz, nie czując przy tym żadnej radości. Książka *Wysokofunkcjonująca depresja. 5 kroków ku zdrowiu* to przełomowy przewodnik, który po raz pierwszy w Polsce kompleksowo zajmuje się tym często niezauważanym, lecz niezwykle podstępnym stanem.
Judith Joseph, psychiatrka i naukowczyni, łączy wyniki najnowszych badań, historie swoich pacjentów oraz osobiste doświadczenia, by pomóc nam zrozumieć, czym naprawdę jest wysokofunkcjonująca depresja. Proponuje pięć prostych kroków, dzięki którym:

- zrozumiesz swoje emocje i doświadczenia,
- uwolnisz nagromadzone napięcie i nauczysz się słuchać swojego ciała,
- odkryjesz, co naprawdę ma dla ciebie znaczenie i odzyskasz radość życia.

Pora zrzucić pelerynę superbohatera. Zamiast wciąż dbać o wszystkich i wszystko wokół – naucz się troszczyć o siebie. Bo masz prawo odpuścić. I zacząć żyć.





Matthew Skelton,
Pais Manuel, Ruth Malan

TEAM TOPOLOGIES

Wydawnictwo Helion, 2026

W idealnym świecie zespoły są trwałe, samodzielne i zawsze w pełni zaangażowane. W rzeczywistości jednak muszą współpracować, a ich interakcje powinny się zmieniać wraz z cyklem życia produktu i technologii. Dlatego organizacje potrzebują modeli, które pomagają zespołom stale analizować własne działanie i ewoluować, aby sprostać wymaganiom dynamicznego środowiska biznesowego.
Dzięki tej książce odkryjesz Team Topologies – praktyczny i elastyczny model projektowania organizacji. Zapewnia on jasne wzorce, proste do zastosowania i interpretacji w wielu różnych zespołach i kontekstach. Dowiesz się, z czym są związane ograniczenia pracy zespołowej, jak brzmi prawo Conwaya i w jaki sposób je zastosować. W książce opisano zasady wyboru topologii zespołów dla różnych kontekstów organizacyjnych i przypisywania zespołów do poszczególnych obszarów systemu. Przedstawiono także sposoby rozwijania struktury organizacyjnej, aby znacznie zwiększyć innowacyjność i przyspieszyć dostarczanie rozwiązań. W efekcie zbudujesz organizację, która będzie skutecznie reagować na zmieniające się uwarunkowania.

eprasa.pl aaa787aee4

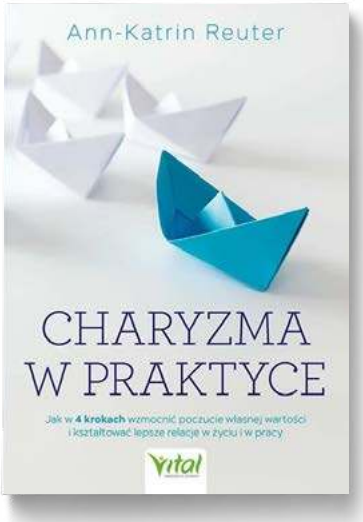
Angelina Bejgrowicz

INTELIGENCJA KULTUROWA

Wydawnictwo Onepress, 2026

Inteligencja kulturowa w ujęciu autorki tej książki to zdolność rozumienia innych, przekraczania barier i współpracy ponad podziałami. Jeśli na różnice spojrzymy z ciekawością, a nie z lękiem, mogą paradoksalnie nie dzielić, lecz łączyć. Takie podejście staje się kluczem do sukcesu w zglobalizowanym świecie, w którym wielu z nas pracuje, działa i żyje.
Ta książka powstała z myślą o osobach, które na co dzień działają w międzynarodowym środowisku i mierzą się z wyzwaniami wynikającymi z różnorodności kulturowej.
Dowiesz się z niej m.in.:

- Czym jest trójkąt kulturowy i lustro kulturowe – autorskie narzędzia autorki?
- Jak rozwijać skuteczne strategie komunikacji i współpracy międzykulturowej?
- Jakie są kluczowe różnice w stylach przywództwa, budowania zaufania, podejmowania decyzji czy zarządzania konfliktem?
- Jak negocjować skutecznie w różnych kontekstach kulturowych?
- Jakie wzorce dominują w kulturach Niemiec, Brazylii, Chin, Stanów Zjednoczonych i Rosji i jak się w nich odnaleźć?

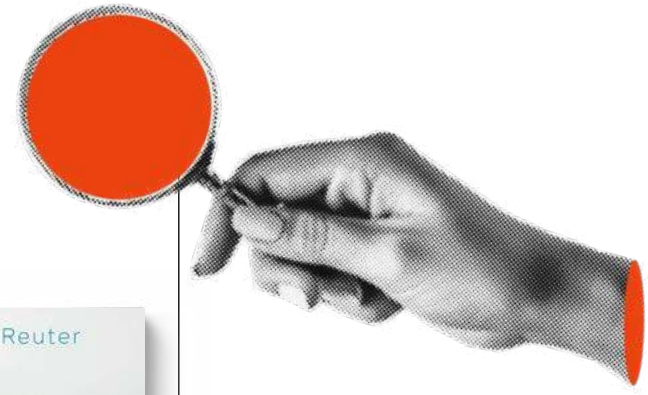


Ann-Katrin Reuter

CHARYZMA W PRAKTYCE

Wydawnictwo Vital, 2026

Charyzma w praktyce to praktyczny, inspirujący przewodnik z zakresu rozwoju osobistego, który pomoże ci zamienić nieśmiałość i niepokój w magnetyczną charyzmę.
Dostajesz konkretny system oparty na czterech filarach – Obecność, Serce, Entuzjazm, Pewność siebie – twój osobisty *booster* charyzmy, który wzmocni poczucie własnej wartości i sprawi, że naturalnie przyciągniesz ludzi w pracy oraz w życiu. Dzięki ćwiczeniom, krótkiemu testowi charyzmy i gotowym wypowiedziom od razu poprawisz small talk, pierwsze wrażenie, mowę ciała i stawianie zdrowych granic. Nauczysz się słuchać z uważnością, mówić śmiało, inspirować innych i przełamywać lęk przed oceną – bez udawania kogokolwiek.
To książka dla introwertyków i ekstrawertyków, którzy chcą być bardziej zauważani, lubiani i wiarygodni, zachowując autentyczność. Autorka, psycholożka biznesu i doświadczona trenerka, łączy psychologię, praktykę i humor, dzięki czemu uczysz się lekko, skutecznie i z przyjemnością. Dodaj do koszyka i zacznij wzmacniać swoją pewność siebie oraz relacje już dziś.

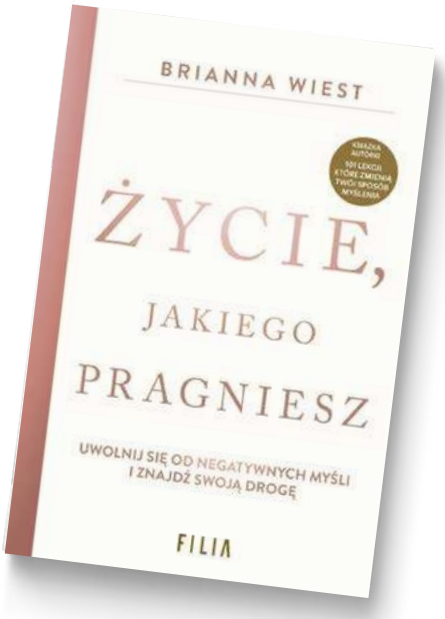


Brianna Wiest

ŻYCIE, JAKIEGO PRAGNIESZ

Wydawnictwo Filia, 2026

Brianna Wiest, autorka bestselleru *101 lekcji, które zmienią twój sposób myślenia* powraca z nową, inspirującą książką!
Po drugiej stronie codzienności, którą starasz się jakoś ogarniać, po drugiej stronie bólu, który wydaje się nigdy nie odpuszczać, po drugiej stronie wszystkiego, co zmuszasz się dźwigać – czeka życie.
Życie, w którym nie paraliżują cię lęki, lecz inspiruje wizja.
Życie, w którym naprawdę żyjesz, a nie tylko czekasz, by zacząć żyć.
Życie, które naprawdę jest twoje.
Życie, jakiego pragniesz.
To przewodnik po odkrywaniu odwagi, podejmowaniu decyzji w zgodzie z własnym wnętrzem i budowaniu życia, które naprawdę odzwierciedla to, kim jesteś.
To książka dla każdego, kto pragnie przestać czekać i zacząć żyć naprawdę.
Brianna Wiest od lat porusza miliony czytelników na całym świecie swoimi szczerymi tekstami o emocjach, wewnętrznej przemianie i życiu w zgodzie z sobą.



eprasa.pl aaa787aee4

personel & zarządzanie

W następnym numerze:

Zjawisko dyskryminacji ze względu na wiek (ageizm i adultyzm) na polskim rynku pracy – wyniki badania

Kiedy pracownicy czują, że firma oszukuje w trosce o ich dobrostan?

Między pokoleniami – emocje, które zmieniają firmy

Jak wspierać pracowników-opiekunów w środowisku pracy?

Jak tworzyć miejsca pracy, w którym można czuć się bezpiecznie?

WWW.SKLEP.INFOR.PL

Prenumerata 2026

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

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

Nie wiesz, jak zamówić?

zadzwoń **801 626 666**

napisz **bok@infor.pl**

wejdź na stronę **personel.infor.pl**

INFOR
Zał. R. Pieńkowski w 1987 r.

Prezes zarządu
Ryszard Pieńkowski

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

Redakcja w składzie

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

Redaktor
Anna Włudarczyk
anna.wludarczyk@infor.pl

Grafik
Agnieszka Kwiatkowska

Projekt makiety
Sebastian Bieganik

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

Dziennikarz współpracujący
Halina Guryn

Grafiki
Shutterstock

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

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

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

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

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

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

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

Druk: Paper&Tinta

Nakład 5000 egz.

eprasa.pl aaa787aee4

Holispace
Instytut Zdrowia i Urody

INSTYTUT HOLISPACE
Medycyna regeneracyjna

Medycyna regeneracyjna jest strategią, która się każdemu opłaca.
Celem jest witalne ciało i jasny umysł.

Realizujemy rozwiązania oparte w nauce i doświadczeniu lekarzy i terapeutów.

Zapraszam do budowania odpornych organizacji.

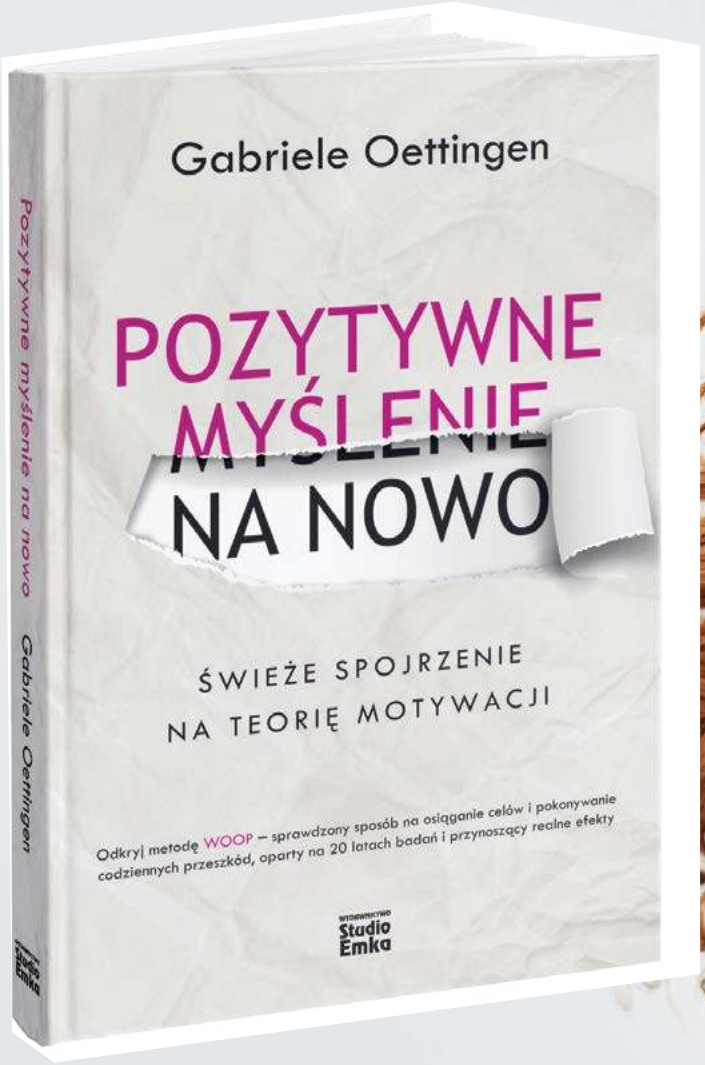
CEO Weronika Laura Ławniczak

www.holispace.com
kontakt@holispace.com

eprasa.pl aaa787aee4

WYDAWNICTWO
Studio
Emka

20 lat badań nad motywacją w jednej metodzie, która zmienia sposób osiągania celów



eprasa.pl aaa787aee4