INFOR
Zał. R. Pienkowski w 1987 r.

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

personel & zarządzanie

INDEKS 329037, ISSN 1641-0793

NR **9** (438) WRZESIEŃ 2026



SIŁA WSPÓLNYCH DOŚWIADCZEŃ

Rozmowa z Aleksandrą Szymczyk, dyrektorką Pionu Relacji z Pracownikami w PKO Banku Polskim

HR wysokiego ryzyka

TEMAT NUMERU

CENA: 95 zł (w tym VAT 8%)

KIROV & PARTNERS

PEOPLE · BUSINESS · GROWTH

Nasze flagowe programy rozwojowe

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

Specjalizujemy się w

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

Pracujemy w oparciu o narzędzia diagnostyczne

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

więcej na

www.Kirov.pl LifeEnergy.pl

VALUEMATCH CERTIFIED PRACTITIONER

BADAMY I WARTOŚCI I KULTURĘ ORGANIZACJI



LifeEnergy Barometer®

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

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

KIROV.PL® STRATEGIC NEGOTIATORS

Fundacja PASJA DO EDUKACJI I ROZWOJU

LIFEENERGY.PL®

eprasa.pl cd2911091d



Funkcja HR przestaje istnieć w znanej nam dotąd formie. Nie dlatego, że maleje znaczenie zarządzania ludźmi, lecz dlatego, że zmieniają się źródła sukcesu organizacji. Gdy sztuczna inteligencja przejmuje kolejne zadania, narasta deficyt kompetencji, a presja na wyniki stale rośnie, przewagę zyskają firmy, które przeniosą funkcje HR ze strefy wsparcia do centrum strategii i technologii. Kluczowe pytanie brzmi: za jakie wyniki biznesowe dział HR bierze odpowiedzialność?

Ten numer pokazuje funkcję personalną jako współtworzącą rozwój organizacji i mającą realny wpływ na jej efektywność. Autorzy przekonują, że o przewadze konkurencyjnej nie decyduje już sam dostęp do technologii, lecz umiejętność połączenia liderów, zespołów i inteligentnych narzędzi w jeden spójny system tworzenia wartości dla klientów i rozwoju kultury organizacji.

W wydaniu przewija się jeszcze jedna ważna myśl: początkiem każdej zmiany jest akceptacja końca. Nie zbudujemy nowej roli działu HR, jeśli nadal będziemy udoskonalać modele, które przestają odpowiadać na współczesne wyzwania. Transformacja zaczyna się wtedy, gdy zamiast pytać „co muszę zmienić?", rozumiemy, dlaczego warto to zrobić. Dopiero wtedy pojawia się: „chcę się zmieniać". Warto patrzeć w gwiazdy, ale twardo stąpać po ziemi. Każda istotna zmiana wymaga wyjścia poza strefę komfortu i zaakceptowania dyskomfortu, który nieodłącznie towarzyszy rozwojowi.

Polecam ten numer wszystkim, którzy chcą świadomie wyjść poza utarte schematy i świadomie projektować przyszłość organizacji. Jak trafnie zauważył W. Edwards Deming: „Nie trzeba się zmieniać. Przetrwanie nie jest obowiązkowe". Trudno o trafniejsze podsumowanie wyzwań, przed którymi stoją dziś zarówno działy HR, jak i cały biznes.

Katarzyna Motelska

Dyrektor Departamentu
Kultury Organizacyjnej i Zaangażowania
PKO Bank Polski



OD REDAKCJI

Czy organizacja może dziś obyć się bez działu HR? W świecie, w którym sztuczna inteligencja przejmuje kolejne zadania, pytanie to przestaje być czysto teoretyczne. Tyle że likwidacja samego działu nie likwiduje problemów, którymi się zajmował. Rekrutacja, relacje w zespołach, konflikty, procedury czy rozwój kompetencji nie znikną. Zniknie jedynie ich właściciel. A to może stworzyć dla organizacji znacznie większe ryzyko niż utrzymanie samej funkcji HR.

W tym numerze przyglądamy się więc działom HR właśnie z perspektywy ryzyka. Jeśli nadal będą one definiowały swoją rolę przede wszystkim przez działania operacyjne, technologia może łatwo zakwestionować sens części ich zadań. Jednocześnie AI daje funkcji HR szansę na wyjście poza operacyjną obsługę i zajęcie się tym, co trudniej zautomatyzować: jakością decyzji dotyczących ludzi, relacjami, kulturą i bezpieczeństwem organizacji.

Pokazujemy to na konkretnych przykładach. W artykule „Mierzalność w HR" przyglądamy się rekrutacji i temu, jak połączyć efektywność procesu z jakością decyzji. Pytamy też, dlaczego pracownicy, mimo coraz większej liczby możliwości kontaktu, czują się samotni i jak budować poczucie przynależności – o tym więcej w tekście „Samotni w tłumie". Z kolei artykuł „Fakty zamiast osądów" wyjaśnia, dlaczego rzetelne postępowanie wyjaśniające jest nie tylko kwestią procedury, lecz także elementem bezpieczeństwa organizacji.

„HR wysokiego ryzyka" to przede wszystkim odpowiedzialność za obszary, których konsekwencje wykraczają daleko poza sam dział HR.. Dlatego warto dziś na nowo zdefiniować jego rolę i odpowiedzialność.

Ewa Walenda
redaktor naczelna

spis treści

6 Opinie: Czy rozwój zawodowy przestał być wyborem, a stał się koniecznością?
Paulina Wierus, Marcin Stanik, Sylwia Szykuła, Agnieszka M. Staroń

10 Siła wspólnych doświadczeń
Rozmowa z Aleksandrą Szymczyk, dyrektorką Pionu Relacji z Pracownikami w PKO Banku Polskim, o tym, dlaczego doświadczenia pracowników i klientów są ze sobą nierozerwalnie związane oraz o kulturze organizacyjnej opartej na wysokich wymaganiach i zaufaniu
Anna Władarczyk

36 Co słychać w HR, czyli rozmowy z praktykami
Katarzyna Fijołek, Monika Kulewicz, Agnieszka Wróblewska

42 Od obaw do eksperymentowania
Jak Akademia AI w RASP zmieniła organizację od środka?
Anna Władarczyk

48 Organizacja to nie maszyna
Rozmowa z dr. Simonem Westernem, CEO i Founderem The Eco-Leadership Institute, o tym, dlaczego tradycyjne modele przywództwa przestają działać
Dorota Steliga-Dmochowska

54 Strategia przed technologią
Jak budować markę pracodawcy, gdy pierwszym odbiorcą komunikacji stają się algorytmy?
Daria Siwka

60 Samotni w tłumie
Dlaczego pracownicy czują się wykluczeni w zespole i co robić, by budować poczucie przynależności?
Agnieszka Bojda

66 Superzespół (nie) na wyłączność
Czym jest polyworking i jakie możliwości stwarza dla organizacji?
Paulina Świątkiewicz

72 Rynek dwóch prędkości
Aktualne trendy i wyzwania w obszarze budowania zaangażowania pracowników
Magdalena Warzybok, Olga Kwiatkowska

78 Elektroniczny standard
HR stawia na kwalifikowany e-podpis. Wyniki badania KIR

80 Mierzalność w HR (2)
W jaki sposób znaleźć równowagę między KPI procesowymi a jakościowymi w rekrutacji?
Tomasz Łyszyński

eprasa.pl cd2911091d

TEMAT NUMERU

HR wysokiego ryzyka



16 **HR na krawędzi**
Kto przejmie zarządzanie ludźmi w firmach?
Artur Miernik

22 **W lustrze AI**
Koniec alibi czy największa szansa dla funkcji personalnej od dekad?
Marlena Huszczak

28 **Czas enterprise CPO**
Czyli od lidera HR do współautora strategii organizacji

30 **Sztuka balansowania**
Czy dział HR może sprostać rosnącym oczekiwaniom zarządzających?
Anna Władarczyk

86 Fakty zamiast osądów
Jak rzetelne postępowanie wyjaśniające chroni firmę przed procesem?
Małgorzata Krzyżowska

92 Rozmowy o...
tym, jak rekrutują służby specjalne
Szymon Glonek

94 Dzieje się, czyli informacje z rynku

96 Czytelnia

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

znajdź nas na:

eprasa.pl cd2911091d

CZY ROZWÓJ ZAWODOWY PRZESTAŁ BYĆ WYBOREM, A STAŁ SIĘ KONIECZNOŚCIĄ?

Według raportu Gallupa „State of the Global Workplace 2025" tylko 8 proc. polskich pracowników czuje się zaangażowanych w swoją pracę. To jeden z najniższych wyników w Europie. Jednocześnie firmy inwestują rekordowe środki w rozwój kompetencji. Jeśli więc rozwój miał być receptą na zaangażowanie – choć niejedyną – warto zapytać: dlaczego efektów wciąż nie widać?

Jeszcze kilka lat temu możliwość rozwoju była jednym z najbardziej pożądanych benefitów. Dziś coraz częściej staje się oczekiwaniem – zarówno pracowników, jak i pracodawców. Według „Future of Jobs Report 2025" WEF do 2030 r. zmianie ulegnie 39 proc. obecnie wykorzystywanych kompetencji, a niemal 60 proc. pracowników będzie wymagało podnoszenia kwalifikacji lub przekwalifikowania. Z kolei najnowszy „Barometr rynku pracy 2026" Gi Group Holding pokazuje, że prawie 40 proc. Polaków rozważa przebranżowienie, a wśród obawiających się utraty pracy – 66 proc. Nic więc dziwnego, że firmy inwestują w rozwój. Brak możliwości uczenia się zwiększa ryzyko rotacji, pogłębia lukę kompetencyjną, a rozwój obecnych pracowników jest zwykle szybszy i tańszy niż pozyskiwanie nowych.

W wielu organizacjach wciąż dominuje przekonanie, że odpowiedni program rozwojowy pozwoli nauczyć każdego i wszystkiego. Psychologowie alarmują jednak: nie zawsze i nie wszystkiego. „Barometr rynku pracy" pokazuje, że gotowość do radykalnych zmian zawodowych nie jest powszechna. O ile wśród osób młodszych i pracowników na stanowiskach podstawowych otwartość na przebranżowienie jest wysoka, o tyle w grupie osób po 55. r.ż. deklaruje ją jedynie 15,6 proc., a wśród starszych specjalistów około 33 proc. To ważna wskazówka: rozwój nie jest procesem uniwersalnym. Jego tempo, kierunek i zakres zależą od etapu życia, doświadczeń, wartości oraz predyspozycji. Dlatego przyszłość rozwoju widzę nie w kolejnych obowiązkowych programach szkoleniowych, ale w ich personalizacji. Dobrze zaprojektowana ścieżka rozwoju nie powinna zakładać radykalnej zmiany postaw ani odejścia od własnych wartości i cech osobowości na rzecz oczekiwań firmy. Skuteczny i trwały rozwój polega na stopniowym przesuwaniu granic tego, co jest dla pracownika możliwe, w zgodzie z jego potencjałem i motywacją.

Lubię hasło: „Możesz być, kim chcesz". Kim TY SAM chcesz, pracowniku. Jako podmiot, nie przedmiot własnego rozwoju. Problem pojawia się wtedy, gdy organizacja zaczyna interpretować tę frazę jako: „Możesz być tym, kim my chcemy, żebyś został". W mojej ocenie, to jeden z powodów, dla których notujemy tak niskie wyniki w pomiarach zaangażowania.



Paulina Wierus

Trenerka rozwoju zawodowego,
ekspertka w Grafton People Science

eprasa.pl cd2911091d

Rozwój zawodowy w obecnych realiach rynkowych bezpowrotnie stracił status benefitu czy kwestii indywidualnego wyboru. Dynamika zmian technologicznych, na czele z koniecznością szybkiej adaptacji sztucznej inteligencji, redefiniuje modele biznesowe w czasie rzeczywistym. W tym kontekście ciągłe podnoszenie kwalifikacji stało się podstawowym kosztem utrzymania wartości rynkowej zarówno przez organizację, jak i samego menedżera. Presja adaptacyjna dotyczy obu stron w równym stopniu, dlatego permanentna nauka jest koniecznością i wspólnym celem. Biznes nie obroni swojej pozycji bez nowych kompetencji, a liderzy i specjaliści potrzebują organizacji, które dają przestrzeń do wzrostu. Sukces firmy i rynkowa atrakcyjność pracownika są dziś ze sobą strategicznie połączone.

Gdzie zatem przebiega granica między mądrym wsparciem a toksyczną presją? Z perspektywy doradztwa przywódczego widzimy wyraźnie, że decyduje o tym dojrzałość liderów. Granica zostaje bezwzględnie przekroczona w momencie, gdy organizacja formułuje wyłącznie wysokie oczekiwania, nie dając w zamian żadnego zaplecza strukturalnego. Jeśli od zespołów wymaga się natychmiastowej biegłości w nowych obszarach, ale proces nauki spycha się na ich prywatny czas, rozwój staje się opresją. Taki model generuje opór i drastycznie zwiększa ryzyko wypalenia, niszcząc kapitał ludzki od środka.

Rola nowoczesnego pracodawcy polega zatem na przekształceniu jednostronnych żądań w systemowe partnerstwo. Wymaga to konkretnych decyzji zarządczych: strukturalnego zabezpieczenia czasu na transformację kompetencji w ramach godzin pracy, inwestycji w rzetelne narzędzia rozwojowe oraz budowania kultury, która akceptuje fakt, że proces uczenia się wymaga czasu i przestrzeni na błędy. Dopiero gdy rozwój opiera się na autentycznej współodpowiedzialności, przymus rynkowy zamienia się w relację obopólnej korzyści. Pracownik buduje swoją długoterminową wartość na rynku, a firma zyskuje kluczową zwinność oraz trwałą przewagę konkurencyjną. Obowiązek rozwoju jest dziś kluczowy, ale należy pamiętać, że dotyczy on w takim samym stopniu organizacji, jak i pracownika.



Marcin Stanik

Partner w warszawskim biurze
Heidrick & Struggles

Granica zostaje bezwzględnie przekroczona w momencie, gdy organizacja formułuje wyłącznie wysokie oczekiwania, nie dając w zamian żadnego zaplecza strukturalnego. Jeśli od zespołów wymaga się natychmiastowej biegłości w nowych obszarach, ale proces nauki spycha się na ich prywatny czas, rozwój staje się opresją.

eprasa.pl cd2911091d



Sylwia Szykuła

Head of People w Satisfly, member w SIETAR Polska

Rozwój zawodowy wciąż daje nam szansę na zdobywanie kolejnych kompetencji, poszerzanie horyzontów, budowanie poczucia sprawczości i przewagi na rynku pracy. To korzyść nie tylko dla organizacji, ale przede wszystkim dla nas samych. Mam jednak wrażenie, że rozwój coraz częściej przestaje być wyborem, a staje się warunkiem utrzymania swojej pozycji. Nie dlatego, że zmieniła się jego definicja, ale zmieniły się realia, w jakich funkcjonujemy.

Kilka lat temu w wielu branżach pracodawcy konkurowali o kandydatów, oferując atrakcyjne ścieżki kariery. Dziś organizacje mają większy wybór, co naturalnie wpływa na oczekiwania wobec pracowników. Coraz częściej nie pytają, czy ktoś chce się rozwijać, lecz zakładają, że będzie to robił.

Paradoksalnie wiedza nigdy nie była tak dostępna jak dziś, a jednocześnie presja na jej zdobywanie nigdy nie była tak silna.

Dobrze widać to na przykładzie sztucznej inteligencji. Jeszcze niedawno znajomość narzędzi AI była atutem, a dziś w wielu firmach staje się standardem. Jeżeli nawet bardzo dobry specjalista nie chce korzystać z nowych technologii, firma może znaleźć osobę o podobnych kompetencjach, otwartą na takie zmiany. Nie wynika to ze złej woli pracodawców, ale z potrzeby utrzymania konkurencyjności.

Warto jednak pamiętać, że mimo dostępności do wiedzy nie można przerzucać odpowiedzialności za rozwój wyłącznie na pracownika. Podejście „masz się rozwijać, wszystko jest w internecie" zdecydowanie nie wystarczy. Firma powinna zapewnić narzędzia, wskazać kierunek, zadbać o rolę liderów i stworzyć przestrzeń na naukę. Trudno oczekiwać rozwoju, jeżeli jednocześnie wymagamy 100 proc. realizacji zadań, a zdobywanie kompetencji pozostawiamy wyłącznie na czas po pracy.

Nie wierzę również w rozwój dla samego rozwoju ani w podążanie za trendami tylko dlatego, że są popularne. Rozwój ma wartość wtedy, gdy odpowiada na realne potrzeby organizacji i pracowników oraz wspiera realizację długoterminowych celów.

Czy firmy powinny akceptować osoby, które nie chcą stale poszerzać swoich kompetencji, a jednocześnie dobrze wykonują swoją pracę? Z jednej strony tak, bo każda organizacja potrzebuje ludzi o różnych umiejętnościach i ambicjach. Trudno jednak oczekiwać, że rynek zatrzyma się tylko dlatego, że ktoś nie chce poznawać nowych narzędzi. W zmieniającym się świecie rozwój to również odpowiedzialność za własną „zatrudnialność" (employability).

Czy rozwój zawodowy stał się obowiązkiem? W wielu zawodach tak. Nie dlatego, że firmy przestały szanować swoich pracowników, ale dlatego, że tempo zmian nie pozwala na tkwienie w miejscu. Skoro jednak organizacje oczekują rozwoju, powinny również stworzyć warunki, by był on możliwy. Dopiero wtedy staje się on nie tylko wspólną odpowiedzialnością, ale również wspólną inwestycją.

eprasa.pl cd2911091d

Jesteśmy „skazani" na rozwój. Już dla wszystkich jest oczywiste, że kto się na dłużej zatrzyma, ten zostanie w tyle. A zatem rozwijamy się. Bo lubimy poznawać nowości, bo obawiamy się bycia wyprzedzonym przez innych, bo wstydzimy się „nienadążania" i chcemy korzystać z możliwości, jakie daje rozwój.

A jednak czuję w tym pędzie do rozwoju pewną hipokryzję. Jest zbyt powszechny, zbyt hurraoptymistyczny, zbyt lanserski... Nierzadko gnamy do przodu i łapiemy nowości bez głębszego zastanowienia, czy obrany kierunek jest dla nas odpowiedni oraz czy energia wkładana w rozwój daje takie efekty, na jakich faktycznie nam zależy. Zapominamy przy tym o „starych", sprawdzonych sposobach działania. Jednocześnie nie korzystamy z własnych osiągnięć, bo kolejne możliwości rozwojowe mnożą się szybciej, niż jesteśmy w stanie je ogarniać. Rozwojowe aspiracje powodują, że odhaczamy kolejny kurs, kolejną kompetencję, poznane narzędzie, certyfikat... Tymczasem rozwój traci sens, jeśli nie znajdujemy przestrzeni na testowanie i wdrażanie nowości, refleksję nad decyzjami oraz na regenerację sił.

To, że organizacjom zależy na rozwoju pracowników i zdobywaniu przez nich nowych kompetencji, jest zrozumiałe. Tym bardziej, że proste czynności są stopniowo zastępowane przez rozwiązania technologiczne. Ludzie muszą więc zająć się bardziej skomplikowanymi, wymagającymi obszerniejszej wiedzy zagadnieniami. Budować kreatywne rozwiązania, korygować błędy, podejmować decyzje.

Na ile zatem przemyślane są kierunki rozwoju? Ile energii wkładamy w budowanie kapitału kompetencyjnego, który na pewno się sprawdzi, a ile w pomysły, które w dużej części zarzucimy? Czy organizacje faktycznie konstruktywnie wspierają pracowników w rozwoju? Czy rozwój jest powiązany ze strategią firmy, czy też staje się reakcją na mody i rynkowe nowinki?

Nacisk na zdobywanie nowych umiejętności bez wskazania, czemu będą służyć i jak przyczynią się do budowania wartości organizacji, szybko staje się kosztochłonną, nieuzasadnioną i wyczerpującą presją, prowadzącą nierzadko do przemęczenia i wypalenia zawodowego.

Przemyślane planowanie, wyznaczanie celów spójnych ze strategią firmy oraz indywidualną ścieżką rozwoju pracownika, a także zapewnianie czasu na wdrożenie nowości może dać fantastyczne efekty. Pomocna jest przy tym koncepcja W.E. Deminga: Plan (zaplanuj) – Do (wykonaj) – Check (sprawdź) – Act (działaj). Według mnie właśnie tutaj – w planowaniu przestrzeni na testowanie, wdrażanie i refleksję – przebiega granica między wsparciem a presją. Dopilnowanie pozostawania po właściwej stronie tej granicy należy do każdej osoby, na każdym szczeblu organizacji. Co oznacza potrzebę otwartości zarządów w kwestii strategii i planów rozwojowych oraz przygotowania pracowników – zwłaszcza menedżerów – do wybierania odpowiednich dla firmy kierunków działania.



Agnieszka M. Staroń

Mentor, executive coach,
MAGA Consulting

eprasa.pl cd2911091d



eprasa.pl cd2011091d

Siła wspólnych doświadczeń

Rozmowa z Aleksandrą Szymczyk, dyrektorką Pionu Relacji z Pracownikami w PKO Banku Polskim, o tym, dlaczego doświadczenia pracowników i klientów są ze sobą nierozerwalnie związane oraz o kulturze organizacyjnej opartej na wysokich wymaganiach i zaufaniu

Jaką rolę odgrywają dziś doświadczenia pracowników w budowaniu przewagi konkurencyjnej tak dużej organizacji jaką jest PKO Bank Polski?
Wszystko zaczyna się od klienta. To jego doświadczenia są ostateczną miarą sukcesu organizacji, w tym również działu HR. Nie da się ich budować bez równie świadomego budowania doświadczeń pracowników. Dlatego *employee experience* nie jest dla nas celem samym w sobie, ale sposobem tworzenia wartości dla klientów i całego biznesu. To, jak pracownicy funkcjonują w organizacji, bezpośrednio przekłada się na jakość relacji z klientami. Dotyczy to zarówno pracowników oddziałów, jak i osób pracujących nad rozwiązaniami cyfrowymi czy procesami wewnętrznymi. Każdy z nich ma wpływ na doświadczenia klienta. Dlatego naszym zadaniem jest tworzenie środowiska pracy, w którym ludzie mogą skutecznie realizować swoje cele, rozwijać się i mieć poczucie sensu wykonywanej pracy.

Co to oznacza dla samej funkcji HR? Gdzie kończy się dziś jej rola operacyjna, a zaczyna strategiczna?
Nie postrzegam tych ról jako przeciwstawnych. HR nadal odpowiada za sprawne funkcjonowanie wielu procesów i wspieranie pracowników w codziennej pracy. To pozostaje bardzo ważnym elementem naszej odpowiedzialności. Jednocześnie coraz częściej uczestniczymy w decyzjach, które mają bezpośredni wpływ na sposób funkcjonowania całej organizacji. Naszą rolą jest tworzenie takich rozwiązań, które pomagają realizować cele biznesowe, wzmacniają kulturę organizacyjną i przygotowują organizację na kolejne zmiany. To właśnie dlatego dział HR staje się partnerem biznesu – nie dlatego, że rezygnuje z funkcji wspierającej, ale dlatego, że potrafi połączyć codzienne działania z długofalowym rozwojem organizacji.

eprasa.pl cd2911091d

W wielu firmach nadal funkcjonuje przekonanie, że dobre miejsce pracy oznacza przede wszystkim komfort pracowników. Pani rozumie to inaczej.

Zdecydowanie. Dobre miejsce pracy nie oznacza miejsca, w którym nie stawia się wymagań. Wręcz przeciwnie. Oczekujemy od pracowników rozwoju, gotowości do zmian i osiągania ambitnych rezultatów. Jednocześnie uważamy, że organizacja ma obowiązek dobrze wynagradzać za zaangażowanie i osiągnięcia, tworzyć najlepsze warunki pracy oraz zapewniać możliwości rozwoju. To bycie *fair* wobec pracowników. Największym sukcesem jest dla mnie to, że nie budujemy fałszywej alternatywy między wysoką efektywnością a satysfakcją ludzi. Nie wierzę w organizacje, które mówią, że trzeba wybrać jedno albo drugie. Wierzę, że można jednocześnie osiągać ambitne wyniki biznesowe i budować wysokie zaangażowanie pracowników. To wymaga konsekwencji, ale jest możliwe.

Użyła Pani określenia *fair*. Co ono oznacza w codziennych interakcjach z pracownikami?

To przede wszystkim uczciwość i przejrzystość w relacjach z pracownikami. Chcemy jasno komunikować oczekiwania, ale równie jasno pokazywać, jak podejmujemy decyzje dotyczące ludzi. Nie unikamy trudnych tematów. Rozmawiamy o nich otwarcie, bo uważamy, że właśnie w ten sposób buduje się zaufanie. Dla mnie bycie *fair* oznacza również odwagę prowadzenia trudnych rozmów i opierania ich na faktach, a nie na emocjach czy domysłach. Takie podejście daje pracownikom przestrzeń do otwartego mówienia o swoich wątpliwościach, a menedżerom pozwala prowadzić partnerski dialog oparty na rzetelnych informacjach. Dzięki temu nawet trudne decyzje stają się bardziej zrozumiałe, a rozmowa koncentruje się na rozwiązaniach, a nie na przypuszczeniach. To filozofia, która przenika wiele naszych działań – od sposobu zarządzania przez menedżerów po rozwiązania dotyczące wynagrodzeń.

Jednym z najbardziej odważnych przykładów takiego podejścia było wprowadzenie transparentności wynagrodzeń jeszcze przed wejściem w życie nowych regulacji. Dlaczego zdecydowali się Państwo na ten krok?

Uznaliśmy, że tak będzie uczciwe wobec pracowników. W praktyce oznacza to, że każda osoba zatrudniona w banku może sprawdzić na swoim profilu pracownika w aplikacji, jak jej wynagrodzenie odnosi się do mediany rynkowej. Nie jest to jednorazowa informacja, ale rozwiązanie, które funkcjonuje na stałe i jest regularnie aktualizowane wraz z pojawianiem się nowych danych płacowych. Oczywiście wiedzieliśmy, że taka decyzja wywoła emocje. Mówimy przecież o organizacji zatrudniającej ponad 22 tys. osób, a więc również o ponad 22 tys. indywidualnych historii i oczekiwań. Jednocześnie od początku patrzyliśmy na transparentność wynagrodzeń nie tylko z perspektywy pracowników, ale również menedżerów. To bardzo dobre narzędzie do prowadzenia odpowiedzialnych rozmów o wynagrodzeniach, rozwoju i oczekiwaniach wobec pracowników. Zależało nam na tym, aby dyskusja opierała się na faktach i odniesieniu do rynku, a nie na domysłach czy porównaniach między pracownikami. Dlatego uznaliśmy, że warto przejść przez ten proces jeszcze przed wejściem w życie nowych regulacji. Dzisiaj mogę powiedzieć, że był to jeden z najważniejszych kroków w budowaniu kultury organizacyjnej opartej na otwartości, zaufaniu i bezpieczeństwie psychologicznym.

Kultura organizacyjna nie jest już przewagą konkurencyjną, ale warunkiem skutecznego funkcjonowania organizacji. Ludzie mogą odejść z firmy fizycznie, składając wypowiedzenie, ale mogą również odejść wewnętrznie, przestając angażować się w swoją pracę. To drugie zjawisko jest znacznie trudniejsze do zauważenia i często bardziej niebezpieczne.

Nie brakuje pracodawców, którzy obawiają się, że jawność wynagrodzeń prowadzi przede wszystkim do konfliktów. Czy tak było w banku?

Byliśmy świadomi, że emocje się pojawią, bo wynagrodzenie jest jednym z najbardziej wrażliwych

eprasa.pl cd2911091d

tematów w każdej organizacji. Jednocześnie bardzo pozytywnie zaskoczyła nas dojrzałość pracowników. Okazało się, że otwarta rozmowa nie prowadzi do konfliktów, ale pozwala oswoić temat, który wcześniej często funkcjonował w sferze domysłów. Trzeba też pamiętać, że ludzie i tak porównują swoje wynagrodzenia oraz rozmawiają o nich między sobą. Transparentność nie stworzyła więc nowego zjawiska – ona po prostu uporządkowała rzeczywistość i nadała tym rozmowom bardziej merytoryczny charakter. To doświadczenie utwierdziło nas w przekonaniu, że warto rozmawiać otwarcie również o trudnych tematach.

Coraz częściej mówi się o tym, że o sukcesie firmy będzie decydowała kultura organizacyjna. Czy zgadza się Pani z takim podejściem?

Zdecydowanie tak. Przez większość mojej pracy zawodowej miałam przywilej pracy w organizacjach, w których zarządy rozumiały znaczenie kultury organizacyjnej. Dzięki temu nie musiałam nigdy przekonywać, że jest ona ważna. Tak samo jest w PKO BP. Dzisiaj powiedziałabym nawet więcej – kultura organizacyjna nie jest już przewagą konkurencyjną, ale warunkiem skutecznego funkcjonowania organizacji. Ludzie mogą odejść z firmy fizycznie, składając wypowiedzenie, ale mogą również odejść wewnętrznie, przestając angażować się w swoją pracę. To drugie zjawisko jest znacznie trudniejsze do zauważenia i często bardziej niebezpieczne. Kultura organizacyjna może temu przeciwdziałać, ale wymaga ciągłej pracy. Nie da się jej zbudować jedną inicjatywą czy programem. Jest efektem codziennych decyzji podejmowanych przez liderów i funkcjonowania całej organizacji.

Skoro to liderzy w dużym stopniu kształtują kulturę organizacyjną, jakich menedżerów potrzebuje dziś PKO BP?

Paradoksalnie nie uważam, że potrzebujemy zupełnie nowego modelu przywództwa. Najbardziej wartościowe wciąż pozostają podstawowe kompetencje menedżerskie. Dobry lider powinien umieć jasno wyznaczać cele, mądrze delegować zadania, monitorować ich realizację i udzielać rzetelnej informacji zwrotnej. Równie ważne jest zainteresowanie pracownikiem jako człowiekiem oraz myślenie o jego rozwoju w dłuższej perspektywie. To kompetencje, które nie tracą na znaczeniu mimo dynamicznych zmian technologicznych. Oczywiście menedżer powinien również wspierać wykorzystywanie nowych narzędzi, w tym sztucznej inteligencji, ale nie zastąpią one fundamentów dobrego zarządzania. To właśnie one budują zaufanie, zaangażowanie i skuteczność zespołów.

Wiele z tych kompetencji okazuje się znacznie trudniejszych do uzyskania niż mogłoby się wydawać. Co jest dziś największym wyzwaniem w pracy menedżera?

Myślę, że przede wszystkim odwaga. Od niej zaczyna się zaufanie w zespole. Menedżer powinien mieć odwagę jasno mówić o oczekiwaniach, udzielać rzetelnej informacji zwrotnej i doceniać pracowników, którzy osiągają najlepsze wyniki. To wcale nie jest łatwe. Często bezpieczniej wydaje się traktować wszystkich jednakowo, bo takie podejście budzi mniej emocji. Tymczasem sprawiedliwość nie oznacza równości za wszelką cenę. Jeżeli najlepszy pracownik nie otrzymuje uznania za swoje osiągnięcia, bardzo szybko traci motywację i zaangażowanie. Docenianie nie sprowadza się wyłącznie do wynagrodzenia czy premii. To również umiejętność zauważania wysiłku, otwartego mówienia o dobrych rezultatach i pokazywania, że wysoka jakość pracy ma znaczenie dla organizacji. Równie ważna jest odwaga prowadzenia trudnych rozmów z szacunkiem i w oparciu o fakty. Właśnie dlatego odwaga menedżerska pozostaje jednym z najważniejszych elementów budowania kultury organizacyjnej. To obszar, nad którym będziemy pracować zawsze, niezależnie od tego, jak zmienia się rynek czy technologia.

Jeśli odwaga menedżerska buduje zaufanie, to jakie miejsce w kulturze organizacyjnej banku zajmuje bezpieczeństwo psychologiczne?

Jest dla nas kluczowe. Zależy mi jednak na tym, żeby nie było utożsamiane z obniżaniem wymagań. To dwa zupełnie różne pojęcia. Można jednocześnie stawiać ambitne cele i tworzyć środowisko, w którym ludzie mają odwagę mówić o problemach, zadawać pytania czy zgłaszać wątpliwości. Trzeba jednak pamiętać, że bank działa w bardzo silnie regulowanym otoczeniu. Są obszary, w których nie ma miejsca na błędy, ponieważ ich konsekwencje byłyby bardzo poważne zarówno dla klientów, jak i dla organizacji. Dlatego nie mówimy o przyzwoleniu na pomyłki w każdym procesie. Staramy się świadomie wyznaczać przestrzenie, w których można eksperymentować i rozwijać nowe rozwiązania, a jednocześnie jasno określamy te miejsca, gdzie jakość i bezpieczeństwo muszą być absolutnym priorytetem. Jeżeli błąd się

eprasa.pl cd2911091d

pojawia, natychmiast analizujemy go zespołowo i wyciągamy wnioski. To właśnie w ten sposób budujemy organizację uczącą się.

Z jednej strony zmienia się kultura organizacyjna, z drugiej znaczący wpływ na pracę wywiera sztuczna inteligencja. Jakie wyzwania stawia AI przed menedżerami w banku?

Największa zmiana dotyczy dziś planowania zasobów. Coraz częściej będziemy zarządzać pracą zespołów oraz zadaniami wykonywanymi przez agentów AI. To oznacza konieczność podejmowania decyzji, które zadania najlepiej wykonywać z udziałem człowieka, a które warto powierzyć sztucznej inteligencji. Wyzwaniem będzie nie tylko właściwy podział pracy, ale również projektowanie hybrydowego wykonywania zadań oraz ocena ich efektywności. To zupełnie nowa odpowiedzialność dla menedżerów, ponieważ wcześniej nie zarządzaliśmy zespołami, w których praca jest wykonywana przez pracowników i przez narzędzia.

Jak firma przygotowuje pracowników do takiej zmiany?

Przede wszystkim zakładamy, że ludzie są gotowi się uczyć. Obserwuję ogromną ciekawość nowych technologii. Wielu pracowników korzysta już ze sztucznej inteligencji, czasem nawet nie zdając sobie z tego sprawy. Naszym zadaniem jest stworzenie bezpiecznych zasad korzystania z tych narzędzi i zapewnienie możliwości rozwoju kompetencji wszystkim zainteresowanym. W banku szczególnie ważne jest bezpieczeństwo danych, dlatego bardzo dużo uwagi poświęcamy budowaniu świadomości, jak odpowiedzialnie korzystać z AI. Jednocześnie zachęcamy pracowników do eksperymentowania z nowymi rozwiązaniami, pamiętając, że najważniejsze pozostaje krytyczne myślenie i umiejętność weryfikowania odpowiedzi generowanych przez AI.

Jednym z tematów, który regularnie wraca w dyskusjach o przyszłości pracy, są relacje w zespołach. Czy praca hybrydowa utrudnia ich budowanie?

Relacje są jednym z najważniejszych powodów, dla których warto spotykać się w biurze. Nie jesteśmy zwolennikami ani pełnego powrotu do pracy stacjonarnej, ani całkowicie zdalnego modelu. Uważamy, że większość czasu warto pracować razem, pozostawiając jednocześnie przestrzeń na pracę zdalną.

Wszystko zaczyna się od klienta. To jego doświadczenia są ostateczną miarą sukcesu organizacji, w tym również działu HR. Nie da się ich budować bez równie świadomego budowania doświadczeń pracowników.

Rozwój, uczenie się od siebie i budowanie więzi przebiegają znacznie skuteczniej podczas bezpośrednich spotkań. Jednocześnie szanujemy różne potrzeby pracowników. Dlatego bardzo ważna jest szczera rozmowa o oczekiwaniach organizacji i konsekwencjach poszczególnych modeli pracy. Nie wierzę w rozwiązania narzucane siłą. Wierzę natomiast w uczciwe przedstawienie argumentów. Firma ma prawo określać swoje oczekiwania, ale powinna być również świadoma, że część pracowników może podjąć inną decyzję. Najważniejsze jest, aby zasady były jasne dla wszystkich. W przeciwnym razie bardzo szybko pojawia się poczucie niesprawiedliwości.

PKO Bank Polski jest jednym z największych pracodawców w Polsce. Czy taka skala oznacza również odpowiedzialność za wyznaczanie kierunków rozwoju zarządzania ludźmi?

Zdecydowanie tak. Pozycja naszej organizacji daje nam wyjątkową możliwość wpływania na rynek pracy i świadomie z niej korzystamy. Staramy się projektować rozwiązania odpowiadające na potrzeby wszystkich grup pracowników – niezależnie od miejsca pracy czy charakteru wykonywanych zadań. To wymaga dobrego rozumienia specyfiki organizacji i odejścia od projektowania rozwiązań wyłącznie z perspektywy centrali. Z przedsięwzięć, które wdrożyliśmy, a które szczególnie wpłynęły na rozwój naszej kultury organizacyjnej, na pierwszym miejscu wymieniłabym wspomnianą wcześniej transparentność wynagrodzeń. Uważam, że był to jeden z najważniejszych kroków wzmacniających otwartość i zaufanie w organizacji. Bardzo ważnym obszarem są również działania na rzecz różnorodności. Jesteśmy dumni z podpisania Karty Różnorodności, chcemy budować środowisko pracy, w którym każdy ma równe szanse rozwoju i może w pełni wykorzystywać swój potencjał. Naturalnym rozwinięciem tego podejścia jest także inicjatywa

eprasa.pl cd2911091d

Bank Kobiet. To projekt tworzony oddolnie przez pracowniczki, który przy wsparciu zarządu i działu HR realnie wspiera rozwój kobiet w organizacji. Dla mnie jest to również dowód, że rolą działu HR nie jest organizowanie wszystkiego samodzielnie, ale tworzenie warunków, w których dobre inicjatywy mogą powstawać i rozwijać się oddolnie.

Jak będzie wyglądała funkcja HR za kilka lat? Czy jest Pani w tej kwestii optymistką?
Jestem przekonana, że znaczenie funkcji HR będzie zależało od tego, jaką wartość wnosi do biznesu. Mogę wyobrazić sobie organizację, w której tradycyjnie rozumiana funkcja HR nie odgrywa dużej roli. Nie wyobrażam sobie natomiast organizacji, która nie planuje swoich zasobów, nie przygotowuje ludzi do zmian i nie wspiera liderów w realizacji strategii. To właśnie te obszary będą decydowały o przyszłości naszej funkcji. Coraz większego znaczenia nabiera również przygotowanie organizacji do delegowania części zadań agentom AI. To wyzwanie, którego nie można odłożyć na później. Dla mnie jednak punktem wyjścia pozostaje zawsze klient. To jego potrzeby wyznaczają kierunek wszystkich działań organizacji, również tych związanych z zarządzaniem ludźmi.

Mówi Pani o strategicznych wymaganiach, odpowiedzialności, ale jednocześnie zwraca uwagę na *fun* w pracy. W świecie, który staje się coraz bardziej wymagający, nie brzmi to trochę przewrotnie?
Wręcz przeciwnie – uważam, że będzie to jeden z istotnych elementów budowania organizacji przyszłości. Nie chodzi oczywiście o to, żeby każdy dzień składał się wyłącznie z przyjemnych zadań, ale wierzę w energię, która pojawia się wtedy, gdy ludzie czują, że uczestniczą w czymś ważnym, rozwijają się i mają wpływ na otaczającą ich rzeczywistość. To właśnie daje radość z pracy. Dlatego uważam, że rolą liderów i liderek jest nie tylko wyznaczanie celów i rozliczanie wyników. Powinni również budować środowisko, w którym ludzie po prostu chcą pracować. I właśnie tak rozumiem nowoczesne zarządzanie ludźmi – jako umiejętność łączenia wysokich wymagań z autentycznym zaangażowaniem i energią do działania. To połączenie, moim zdaniem, będzie w najbliższych latach jednym z najważniejszych wyróżników najlepszych organizacji.

Dziękuję za rozmowę.
Anna Władarczyk



ALEKSANDRA SZYMCZYK

Dyrektorka Pionu Relacji z Pracownikami w PKO Banku Polskim. Doświadczona liderka w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim, budowania efektywnych organizacji oraz transformacji kultury pracy. Od kilkunastu lat zdobywa swoje doświadczenie menedżerskie w obszarze HR w dużych organizacjach, w tym w spółkach Skarbu Państwa, takich jak Poczta Polska i Grupa Azoty, a także w sektorze bankowym.
W swojej pracy koncentruje się na tworzeniu wysokowydajnych zespołów i dostarczaniu mierzalnej wartości biznesowej poprzez skuteczne zarządzanie ludźmi. Łączy strategiczne podejście do HR z nowoczesnymi technologiami i analityką, wspierając liderów w podejmowaniu decyzji, rozwijaniu potencjału organizacji oraz realizacji celów biznesowych.
Obecnie odpowiada za realizację strategii HR w największym polskim banku. Współpracując blisko z biznesem i kadrą menedżerską, buduje środowisko pracy oparte na odpowiedzialności za wyniki, zaangażowaniu oraz wysokiej efektywności zespołów. Konsekwentnie wykorzystuje technologie i dane do doskonalenia procesów HR, podnoszenia jakości przywództwa oraz wzmacniania doświadczeń pracowników i kandydatów. Poprzez kształtowanie nowoczesnej kultury organizacyjnej rozwija organizację zdolną skutecznie odpowiadać na wyzwania biznesowe i rynkowe.

eprasa.pl cd2911091d

temat numeru

HR wysokiego ryzyka

HR NA KRAWĘDZI

Czyli kto przejmie zarządzanie ludźmi w firmach?



W ostatnich miesiącach narracja o „końcu HR-u" rozeszła się po rynku znacznie szybciej niż dane, które miałyby ją uzasadnić – a to zawsze jest moment, by sprawdzić, co się w tej opowieści rzeczywiście zgadza, a co jest jedynie wygodnym opakowaniem decyzji podjętych z zupełnie innych powodów.



Artur Miernik

Doradca w obszarze transformacji biznesowej, rynku pracy, HR i przywództwa. Pracuje na styku biznes – ludzie – technologia (BLT), wspiera zarządy i liderów w transformacji AI oraz zmianie środowiska i organizacji pracy, wykorzystując podejście oparte na danych, psychologii i diagnostyce przywództwa.



Zacznijmy od faktów, bo są one zaskakująco skromne wobec temperatury debaty. W lutym 2025 r. Google zreorganizował dział People Operations i uruchomił dobrowolny program odejść, nie podając skali redukcji. W maju prezes IBM, Arvind Krishna, powiedział „Wall Street Journal", że sztuczna inteligencja przejęła pracę kilkuset osób z działu personalnego, a wewnętrzny agent AskHR obsługuje dziś 94 proc. rutynowych pytań zadanych przez pracowników. Rok później prezes Bolta, Ryan Breslow, bronił publicznie decyzji o rozwiązaniu dotychczasowego działu HR, tłumacząc, że generował on sztuczne problemy – przy czym w jego miejsce powołał szczuplejszy zespół People Operations.

To praktycznie cała lista – trzy przypadki w ciągu półtora roku. Tymczasem firmy, wokół których narosła cała opowieść o zmierzchu funkcji personalnej, czyli Microsoft, Meta, Amazon czy Oracle, zwalniały gdzie indziej: w sprzedaży, obszarach inżynieryjnych i strukturach menedżerskich. Poza Google i IBM trudno wskazać potwierdzone redukcje wymierzone w sam dział HR. Oznacza to, że narracja o „końcu HR" została w dużej mierze oparta na redukcjach zatrudnienia, które w rzeczywistości nie dotyczyły funkcji personalnej.

SKĄD TA OPOWIEŚĆ?

Skoro nie ma fali zwolnień, warto zapytać, co rzeczywiście się zmienia. Dobrym przykładem jest Bolt, choć jego decyzję przedstawiano w mediach ze zbyt dużym uproszczeniem. Breslow nie zlikwidował obsługi spraw pracowniczych, lecz zrezygnował

z tego, co określił mianem „tradycyjnego HR". Zadania operacyjne – szkolenia, compliance, wsparcie pracownika – przesunął do znacznie szczuplejszego zespołu People Operations. Zredukował więc warstwę, którą postrzegał jako strategiczno-doradczą, przekonany, że „HR to zła energia, format i podejście", podczas gdy jego zdaniem „PO wzmacnia menedżerów i upraszcza decyzje". Była to decyzja skrajna i podjęta w szczególnej sytuacji firmy, która straciła niemal całą swoją wartość. Jednocześnie ujawniła pytanie, które dziś zadaje sobie wielu prezesów: czy dział personalny w mojej firmie rzeczywiście realizuje wyzwania, przed którymi stoimy, czy raczej mnoży procedury i dokłada kolejne?

Dane każą traktować to pytanie poważnie. Z badania Gartnera wynika, że aż 88 proc. liderów HR przyznaje, iż ich organizacje nie osiągnęły istotnej wartości biznesowej, korzystając z wdrożeń sztucznej inteligencji, mimo że wdrażały je z entuzjazmem. Polski kontekst tłumaczy, dlaczego tak się dzieje. Z raportu „Stan Analityki HR w Polsce 2026" wynika, że jedna osoba w dziale personalnym odpowiada średnio za osiem obszarów, a w największych firmach na jednego HR-owca przypada kilkuset pracowników. W takich warunkach – jak trafnie ujęto w komentarzu do badania – „trudno automatyzować chaos". Technologia nałożona na nieuporządkowany proces nie naprawia go, lecz skaluje razem z jego wadami.

Nawet raport, który najmocniej broni tej funkcji – „Creating People Advantage 2026" Boston Consulting Group i WFPMA, oparty na odpowiedziach ponad 7 tys. liderów – nie ukrywa problemu, wskazując wprost, że choć najlepsi szefowie działów HR wypracowali sobie miejsce przy stole zarządu, to wiele zespołów wciąż ma trudność, by w ogóle działać na tym poziomie. Presja, którą odczuwa dziś funkcja personalna, nie bierze się więc z tego, że stała się zbędna, lecz z tego, że zbyt często nie potrafi udowodnić, iż jest niezbędna.

DLACZEGO AKURAT DZIAŁ HR ZNALAZŁ SIĘ POD OSTRZAŁEM?

Odpowiedź nie leży w samej technologii, lecz w tym, jak przez dwie dekady budowano tę funkcję – jako aparat wykonawczy, który rekrutuje, administruje i szkoli, a więc wykonuje czynności, które akurat dziś stały się jednymi z najtańszych na rynku, ponieważ modele językowe realizują je szybciej, taniej i przez całą dobę. To jest perspektywa technologiczna, ale sama nie wyjaśni skali presji. Aby ją zrozumieć, trzeba uwzględnić także inne czynniki.

Z perspektywy zarządczej dział HR płaci dziś cenę za to, że rzadko mówi językiem zarządu. Dopóki raportuje aktywność – liczbę szkoleń, wskaźnik rotacji, wynik ankiety – a nie koszt i zwrot, dopóty w sytuacji presji budżetowej jawi się jako centrum kosztów łatwe do przycięcia, a nie jako źródło wyniku, którego przyciąć nie sposób. Z perspektywy transformacyjnej jest jeszcze gorzej, bo to właśnie od działu HR oczekuje się poprowadzenia najtrudniejszej zmiany, jaką jest wdrożenie sztucznej inteligencji – a zarazem to on, jak pokazuje przywołane badanie Gartnera, najczęściej nie potrafi przełożyć tej technologii na wynik.

ROŚNIE ZŁOŻONOŚĆ DECYZJI

Paradoks polega jednak na tym, że właśnie w momencie, gdy dział HR jest spychany na margines, przed firmami pojawia się problem, którego nie rozwiąże nikt poza nim. Chodzi o dwie perspektywy najczęściej pomijane w rozmowach o technologii. Pierwsza to skala przekwalifikowania. Światowe Forum Ekonomiczne wyliczyło, że spośród 100 statystycznych pracowników 59 będzie wymagało przeszkolenia do 2030 r., a 11 – według raportu – prawdopodobnie nie otrzyma potrzebnego wsparcia, przez co ich perspektywy zatrudnienia są zagrożone. Co dziesiąty człowiek w organizacji nie zostanie zatem zwolniony, lecz zostanie w firmie z kompetencjami, które



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

eprasa.pl cd2911091d

przestają być potrzebne. To jeden z najtrudniejszych rodzajów decyzji o ludziach, jaki firma podejmuje – tym bardziej że 63 proc. pracodawców wskazuje lukę kompetencyjną, a nie technologię czy budżet, jako główną barierę transformacji. Mimo to 40 proc. firm zamierza po prostu redukować zatrudnienie tam, gdzie automatyzacja przejmie zadania.

Druga zapomniana perspektywa to demografia i zmiana pokoleniowa. Badanie Polskiego Instytutu Ekonomicznego pokazało, że dziewięć na dziesięć aplikacji pracowników po pięćdziesiątce pozostaje bez odpowiedzi, choć – jak dokumentuje OECD – organizacje wielopokoleniowe osiągają wyniki wyższe niż suma indywidualnych wkładów. Z drugiego zaś krańca skali wchodzi na rynek pokolenie, dla którego, jak wynika z badań Uniwersytetu Łódzkiego, liczą się przede wszystkim stabilność, atmosfera pracy i brak dyskryminacji. Obie grupy dowodzą, że złożoność decyzji o ludziach wraz z rozwojem technologii nie maleje, lecz rośnie – a rozstrzyganie, kto trafi do owych 11 odrzuconych i kto poczuje się w firmie na swoim miejscu, wymaga kogoś, kogo zawodem jest myślenie o ludziach.

TRZY RYZYKA POCHOPNEJ LIKWIDACJI

Załóżmy jednak, że firma idzie na skróty i postanawia obejść się bez działu HR. Sytuacja taka prowadzi do trzech różnych ryzyk, z których każde bywa bagatelizowane.

Brak weryfikacji wyników AI

Pierwsze pojawia się wtedy, gdy decyzje o ludziach oddaje się algorytmowi, a problemem nie jest to, że model się myli, lecz to, że człowiek przestaje go sprawdzać. Badacze z Uniwersytetu Pensylwanii opisali zjawisko, które nazwali poznawczym poddaniem: w eksperymentach na ponad 1,3 tys. uczestników błędne odpowiedzi sztucznej inteligencji akceptowano bez weryfikacji w ponad 73 proc. przypadków, także przez ekspertów i w dziedzinach, które dobrze znali, przy czym presja czasu podnosiła tę podatność o kolejne kilkanaście punktów. Decyzje personalne mają zaś dokładnie tę charakterystykę, która sprzyja poddaniu – interfejs jest płynny, odpowiedź brzmi pewnie, czasu brakuje, a sprzężenie zwrotne przychodzi z ogromnym opóźnieniem, bo błąd rekrutacyjny weryfikuje się po roku, a chybioną ocenę okresową czasem nigdy. Natomiast w IBM agenci AI piszą już oceny okresowe, tworzą plany rozwoju i podpowiadają menedżerom decyzje wynikowe – to nie scenariusz przyszłości, lecz stan obecny.

Menedżer jako HR-owiec

Drugie ryzyko kryje się w scenariuszu, który brzmi najrozsądniej i właśnie dlatego jest najgroźniejszy: skoro zarządzanie ludźmi to praca menedżera, niech menedżer przejmie ją w całości, a dział HR zniknie jako zbędny pośrednik. Rzecz w tym, że warstwa, której chcemy dołożyć odpowiedzialność, już dziś pęka – nie z powodu słabości ludzi, lecz z powodu konstrukcji. Mechanizm, który można nazwać kompresją, opisała na łamach „Harvard Business Review" Daisy Auger-Domínguez. Według niej menedżerowie średniego szczebla dostają odpowiedzialność, lecz rzadko proporcjonalny do niej autorytet, tłumaczą strategię, której sami nie rozumieją do końca, i odpowiadają na pytania, na które nikt nie dał im odpowiedzi. Polskie dane potwierdzają strukturalny charakter tego napięcia.

Badanie Mercer z 2025 r. pokazało ogólne zaangażowanie stabilne na poziomie 54 proc., podczas gdy wśród kierowników średniego szczebla spadło ono w ciągu roku z 71 do 60 proc. Ta warstwa, będąca pasem transmisyjnym między strategią zarządu a codziennym działaniem zespołów, znajduje się dziś w prawdziwej strefie zgniotu – ściskana z góry oczekiwaniem wyników, a z dołu potrzebami ludzi, których ma prowadzić. Badanie Pluxee mówi o 67 proc. wypalonych polskich menedżerów, a dane Hays Poland – o 39 proc., którzy nie chcą już zarządzać ludźmi. Dokładanie kolejnych obowiązków byłoby obciążaniem fundamentu, który już trzeszczy – czego dowiodła sama Meta, spłaszczając struktury do proporcji 50 podwładnych na menedżera, by z czasem się z tego wycofać.

Likwidacja działu, nie problemów

Trzecie ryzyko jest „najcichsze", ponieważ likwidacja działu nie usuwa problemów, którymi się on zajmował, a jedynie ich właściciela. Konflikty nie znikają, tylko przestają być widoczne w raportach. Ryzyko prawne też nie znika, tylko czeka na moment pozwu. A wiedza o tym, jak w organizacji awansuje się, ocenia i rozstaje z ludźmi, ulatnia się wraz z odejściami osób, które ją miały. Ta próżnia ma zresztą wymiar mierzalny: z badań Grupy Pracuj oraz OLX Praca wynika, że ludzie zmieniający pracę robią to dziś przede wszystkim dla lepszego środowiska, a nie dla wyższego wynagrodzenia – a jeśli w organizacji nikt

eprasa.pl cd2911091d



Zarządzanie ludźmi nie jest funkcją – jest systemem, który ktoś musi zaprojektować, utrzymać i za który musi wziąć odpowiedzialność. A jeśli nie dział HR, to kto?

nie będzie odpowiadał za to, dlaczego najlepsi zostają, to nikt nie będzie również wiedział, kiedy odejdą.

U źródła tej próżni leży zresztą nie tylko brak stanowiska, lecz coraz wyraźniejszy brak chętnych, którzy zechcieliby wziąć odpowiedzialność za ludzką stronę zmiany. Widać to już na etapie wejścia do organizacji: pokolenie właśnie zasilające rynek pracy ceni stabilność, dobrą atmosferę i równowagę, ale coraz rzadziej aspiruje do roli menedżera, obserwując, z jaką presją mierzą się osoby, które dziś nimi kierują. Jeśli więc jednocześnie tniemy warstwę zarządzania ludźmi, przeciążamy tych, którzy pozostają, i nie przygotowujemy następców gotowych przejąć tę odpowiedzialność, to zarządzanie decyzjami dotyczącymi pracowników nie zostaje przekazane komuś innemu – ono po prostu zanika. A wraz z nim znika ostatni bezpiecznik chroniący organizację przed konsekwencjami własnych błędów.

CZY FIRMY NAPRAWDĘ NIE POTRZEBUJĄ JUŻ DZIAŁU HR?

Zbierzmy te argumenty w całość, bo układają się w obraz zaskakująco jednoznaczny. Nie ma fali cięć wymierzonych w dział HR. Tam, gdzie sztuczna inteligencja faktycznie przejęła zadania personalne, jak w IBM, łączne zatrudnienie firmy wzrosło, a nie spadło. Z kolei tam, gdzie AI w dziale HR wdraża się masowo, prawie dziewięć na dziesięć osób kierujących tą funkcją nie widzi z tego wartości. Co ciekawe, firma, która najgłębiej ścięła warstwę zarządzania ludźmi, po roku się z tego wycofała. To nie portret funkcji, która stała się zbędna, lecz funkcji źle umiejscowionej – przeciążonej administracją, nieobecnej przy strategicznych decyzjach i mierzonej aktywnością zamiast wynikiem.

Właśnie dlatego coraz częściej mówi się o dziale HR jako o architekcie transformacji, a nie jej wykonawcy. Dobrze oddaje to wniosek, do którego wielokrotnie dochodzę w pracy z klientami i rozmowach z zarządami: dział HR nie zarządza procesami, zarządza gotowością organizacji do działania. Rozróżnienie to ma sens tylko wtedy, gdy potraktujemy zmianę jako układ trzech warstw poruszających się w jednym kierunku: biznesu, ludzi i technologii – w tej właśnie kolejności. W większości firm biznes naciska, technologia jest gotowa, a ludzie zostają z tyłu. Za spójność tych trzech wymiarów ktoś musi wziąć odpowiedzialność.

CZEGO POTRZEBUJĄ DZIŚ FIRMY?

Odpowiedź nie brzmi „mniej HR-u" ani lepszy dział HR, lecz inaczej zaprojektowany. Punktem wyjścia jest zrozumienie, gdzie ta funkcja jest dziś uwięziona. Z danych Gartnera wynika, że przeciętny HR Business Partner poświęca tygodniowo prawie 19 godz. na obsługę bieżących spraw i ponad 16 na działania operacyjne, przez co na myślenie strategiczne zostaje mu zaledwie 9 godz. Nic więc dziwnego, że tylko połowa liderów biznesu postrzega go jako partnera, a nie administratora z ambicjami. Odpowiedzią większości firm na to zjawisko może być szkolenie z myślenia strategicznego albo zmiana opisu stanowiska. Takie działania nie rozwiązują jednak źródła, ponieważ nie tkwi ono w kompetencjach ludzi, lecz w architekturze roli zaprojektowanej dla świata sprzed AI, w którym ktoś musiał ręcznie obsłużyć każde zapytanie i każdy konflikt.

I tu automatyzacja, która miała być zagrożeniem, okazuje się warunkiem awansu. Gartner opisuje zmianę, w której sztuczna inteligencja przejmuje pracę odtwórczą i wkracza głębiej w rdzeń roli, wymuszając przeprojektowanie przepływu pracy między działem HR, centrami eksperckimi i AI. Dzięki temu pojawia się przestrzeń na pracę, której wcześniej po prostu nie było – i właśnie wtedy HR Business Partner staje się kimś, kogo Gartner nazywa Strategic

eprasa.pl cd2911091d

Talent Leaderem. Zmienia się również skala działania, ponieważ w perspektywie kilku lat wskaźnik jednego takiego lidera na 423 pracowników może wzrosnąć do jednego na 800, a nawet 1200. Nie jest to więc redukcja działu HR, lecz zmiana możliwości jednej osoby – pod warunkiem że przestanie ona kupować gotowe rozwiązania, a zacznie projektować.

NOWE ROLE

Właśnie dlatego rynek zaczyna nazywać nową rolę wprost. W marcu 2026 r. Kantar przemianował stanowisko swojego lidera personalnego nie na Chief AI Officer ani Chief Digital Officer, lecz na Chief People and Agent Officer. To jedno słowo – „agent" – przesądza o mandacie, ponieważ oznacza, że agenci AI przestają być narzędziem działu IT i stają się częścią struktury organizacyjnej, za którą odpowiada odtąd funkcja personalna, jednocześnie za ludzi i za technologię. Tę samą tezę stawia Ethan Mollick, który podczas konferencji UNLEASH America w marcu tego roku nazwał jednym z najgorszych błędów firmy próbę oswojenia sztucznej inteligencji przez traktowanie jej jak zwykłego produktu IT, dowodząc, że to właśnie dział HR, a nie dział informatyki, jest najlepszą funkcją do poprowadzenia tej transformacji.

Jakich kompetencji wymaga taka rola architekta gotowości organizacji? Na podstawie rozmów z zarządami i z pracy z klientami wyłaniają się trzy krytyczne. Pierwsza to zdolność analityczno-strategiczna: praca z danymi o ludziach i mówienie o ryzyku kompetencyjnym językiem zarządu w kategoriach kosztu i zwrotu z inwestycji. Druga, będąca sercem nowej roli, to projektowanie trójkąta menedżer–pracownik–AI, czyli rozstrzyganie, które zadania przejmuje algorytm, gdzie niezbędny jest człowiek, a gdzie menedżer jako integrator i kontroler jakości. Trzecia to *governance*: zasady odpowiedzialności za błąd popełniony przez AI oraz współautorstwo polityk sztucznej inteligencji, tak by dział HR był przy projektowaniu wdrożeń równorzędnym partnerem, a nie odbiorcą gotowych decyzji technologicznych.

Ten katalog pokazuje zresztą, jak głęboko zmienia się natura pracy z ludźmi. Rozwój przestaje być czymś, co kupuje się w katalogu szkoleń, a staje się czymś, co trzeba wbudować w organizację pracy. Zaangażowania nie da się zbudować kolejną ankietą, ponieważ jest ono funkcją systemu zaprojektowanego dla ludzi, a nie ich dobrej woli. Podobnie dobrostanu nie zapewni karnet na siłownię, dopóki firmy nie zaczną mierzyć go równie rygorystycznie jak wyników finansowych.

JAK MYŚLEĆ O ZMIANIE

Na koniec obserwacja, która porządkuje wszystkie opisane przypadki, bo w każdym z nich pierwszy ruch należał do biznesu. Oracle potrzebował gotówki na centra danych, Microsoft finansował infrastrukturę AI, IBM przesuwał kapitał na inżynierów. Dopiero potem pojawiali się ludzie, mierzeni w dziesiątkach tysięcy etatów, a technologia stała na samym końcu, raz jako przyczyna wydatków, raz jako wygodne alibi. Biznes, ludzie, technologia – w tej właśnie kolejności, To ona przesądza o losie zmiany, bo tam, gdzie organizacja zaczyna od technologii, pytanie o człowieka pojawia się dopiero wtedy, gdy pojawiają się problemy. A wówczas jest już zwykle za późno i za drogo. Dlatego samo pytanie czy potrzebujemy działu HR, jest źle postawione. Zakłada bowiem, że zarządzanie ludźmi to funkcja, którą można włączyć albo wyłączyć jak usługę. Zarządzanie ludźmi nie jest funkcją – jest systemem, który ktoś musi zaprojektować, utrzymać i za który musi wziąć odpowiedzialność. A jeśli nie dział HR, to kto? ● ©

Bibliografia

1. Google, Reorganizacja działu PO - CNBC, luty 2025.
2. IBM, Agent AskHR i redukcja ról w HR (wypowiedź Arvinda Krishny) – „The Wall Street Journal", maj 2025.
3. Bolt, Likwidacja „tradycyjnego HR" (wypowiedzi Ryana Breslowa) - Fortune Workforce Innovation Summit, maj 2026; wcześniejsze wpisy Breslowa na LinkedIn, 2025.
4. Oracle, Redukcja zatrudnienia i nakłady inwestycyjne – BBC, raport roczny Oracle, czerwiec 2026.
5. Microsoft, Likwidacja ok. 4800 etatów oraz komentarz Chief People Officer - Reuters/CNBC, lipiec 2026.
6. Meta, Spłaszczenie i późniejsze wycofanie się ze zmian struktury zarządczej - Reuters, 2026.
7. Ewolucja roli HR BP w Strategic Talent Leadera oraz podział czasu pracy HRBP i wskaźnik obsady, Gartner, 2025.
8. Stan Analityki HR w Polsce 2026, VII edycja – Hrrebels, badanie I–III 2026, marzec 2026.
9. Creating People Advantage 2026, BCG i World Federation of People Management Associations, marzec 2026.
10. Future of Jobs Report 2025, WEF, styczeń 2025.
11. Badanie terenowe dot. sytuacji kandydatów 50+ na rynku pracy - PIE, 2025; dane uzupełniające OECD.
12. Badanie oczekiwań pokolenia Alfa wobec pracy, Uniwersytet Łódzki, za: Nauka w Polsce (naukawpolsce.pl), kwiecień 2026.
13. Badania nad zjawiskiem „Cognitive Surrender" (akceptacja błędnych odpowiedzi AI), Uniwersytet Pensylwanii, 2025.
14. D. Auger-Domínguez, Mechanizm przeciążenia menedżerów średniego szczebla, „Harvard Business Review", kwiecień 2026.
15. Badanie zaangażowania pracowników w Polsce, Mercer 2025.
16. Dane o wypaleniu menedżerów – Pluxee Polska, 2024/2025.
17. Dane o niechęci do pełnienia funkcji kierowniczych, Hays Poland, 2025.
18. Badania dot. zmiany pracy i wynagrodzenia, Grupa Pracuj oraz SW Research dla OLX Praca, 2025/2026.
19. Powołanie Chief People and Agent Officer (Narelle Burke), Kantar, marzec 2026.
20. E. Mollick (Wharton), Wystąpienie o wdrażaniu AI - konferencja UNLEASH America, marzec 2026.

eprasa.pl cd2911091d



Marlena Huszczak

Commercial People Director na Europę Środkowo-Wschodnią w Kantarze. Specjalizuje się w transformacji organizacyjnej, rozwoju przywództwa oraz wspieraniu strategii wzrostu poprzez rozwój kompetencji, produktywności i efektywności organizacyjnej. Łączy perspektywę biznesu, ludzi i AI, wspierając organizacje w budowaniu przewagi konkurencyjnej.



eprasa.pl cd2911091d

W LUSTRZE AI



Koniec alibi czy największa szansa dla funkcji personalnej od dekad?

Sztuczna inteligencja może uczynić funkcję People obszarem wysokiego ryzyka, jeśli nadal będzie definiować swoją wartość przez skuteczność operacyjną. Ale daje też szansę na coś znacznie cenniejszego. Pozwala wyjść poza obecne schematy i wziąć odpowiedzialność za to, co naprawdę decyduje o sukcesie firmy.

eprasa.pl cd2911091d

AI nie tylko automatyzuje powtarzalne zadania. Pokazuje również, gdzie naprawdę znajduje się wartość naszej pracy. Dlatego budzi zarówno lęk, jak i ekscytację.



Nie lubię terminu „HR". Coraz mniej pasuje do funkcji odpowiedzialnej za ludzi w organizacji. Dział HR przez lata kojarzył się z procesami, administracją i obsługą pracownika. Był potrzebny, ale często funkcjonował obok najważniejszych decyzji biznesowych. Znacznie bliższe mi jest określenie funkcji, którą reprezentuję jako „People". Kiedy patrzę na wyzwania firm, nie widzę problemów HR-owych. Widzę pytania o przyszłość organizacji: jak zwiększać produktywność bez wypalania ludzi, rozwijać kompetencje szybciej niż rynek, zmieniać sposób pracy i wspierać liderów działających pod coraz większą presją?

To są pytania o biznes, nie administrację personalną. Dlatego uważam, że dyskusja o końcu działów HR jest źle sformułowana. Nie chodzi o to, czy one przetrwają. Chodzi o to, jaka funkcja People będzie jeszcze potrzebna biznesowi. Z tej perspektywy dział HR staje się funkcją wysokiego ryzyka. Ale tylko dla tych, którzy nadal definiują swoją wartość przez procesy, a nie przez wpływ na biznes. Dla pozostałych może to być największa szansa od dekad.

AI ZABIERA ALIBI FUNKCJI HR, ALE POKAZUJE JEJ SENS

Coraz częściej słyszę, że AI zastąpi część pracy wykonywanej przez funkcje People. W wielu przypadkach tak będzie. Większość dyskusji o przyszłości działów HR koncentruje się jednak na tym, co stracimy. Znacznie rzadziej pytamy, co możemy zyskać. Przez lata funkcja People funkcjonowała w paradoksie. Oczekiwano od niej strategicznego wpływu, ale większość energii pochłaniały działania operacyjne. Potrzebne, lecz często niepozostawiające przestrzeni na realny wpływ na biznes. Dziś technologia zaczyna ten problem odsłaniać. AI potrafi przygotować komunikat, podsumować dane czy wesprzeć menedżera w przygotowaniu do rozmowy, czyli wykonać pracę, która wcześniej zajmowała wiele godzin. Dlatego uważam, że AI odbiera działom HR wygodne alibi. Dotąd ograniczony wpływ na biznes można było tłumaczyć nadmiarem zadań operacyjnych. Dziś ten argument przestaje być przekonujący. Technologia uwalnia funkcję People od części rutynowych działań i przesuwa jej rolę z zarządzania procesami w stronę współodpowiedzialności za decyzje biznesowe. Nie jesteśmy już świadkami wyłącznie automatyzacji, ale zmiany oczekiwań wobec naszej funkcji. Automatyzacja odpowiada na pytanie, jak wykonywać zadania szybciej. Transformacja odpowiada na pytanie, które zadania nadal mają sens.

NAJWIĘKSZYM WYZWANIEM NIE JEST TECHNOLOGIA, TYLKO ZMIANA

Nie piszę tego z pozycji obserwatora rynku, ale osoby pracującej blisko transformacji organizacji w modelu People and Agents, która jest realizowana w Kantarze. Im dłużej jestem częścią tej zmiany, tym wyraźniej widzę, że największym wyzwaniem nie jest technologia, lecz zdolność organizacji do zmiany sposobu pracy. Firmy zachwycają się nowymi narzędziami, agentami i automatyzacją. To dobrze wygląda w prezentacjach. Prawdziwym wyzwaniem nie jest jednak sama technologia, lecz jej wpływ na codzienną pracę ludzi. Jej wartość będzie można ocenić dopiero wtedy, gdy pomoże menedżerom podejmować lepsze decyzje, zespołom działać szybciej i skuteczniej, procesom stać się prostszymi, a organizacji rzeczywiście zmienić sposób pracy, zamiast jedynie wzbogacić go o kolejne narzędzie. Tu zaczyna się prawdziwa rola funkcji People. Nie w orga-

eprasa.pl cd2911091d

nizowaniu szkoleń czy komunikowaniu wdrożeń, ale w projektowaniu systemu pracy, w którym ludzie, liderzy i technologia wspólnie tworzą wartość.

Nieprzypadkowo jednym z głównych tematów raportu Deloitte Global Human Capital Trends 2026 jest pytanie, jak wykorzystać AI i jednocześnie zachować przewagę wynikającą z ludzkiego osądu, kreatywności i zdolności adaptacji. Deloitte wskazuje, że samo wdrożenie technologii nie wystarczy, jeśli nie towarzyszy mu przeprojektowanie pracy i sposobu tworzenia wartości. Co więcej, około 93 proc. inwestycji związanych z AI dotyczy funkcji technologicznych, a tylko 7 proc. procesów i ludzi. To pokazuje, że większość organizacji nadal traktuje transformację AI przede wszystkim jako projekt technologiczny.

Do podobnych wniosków dochodzi Microsoft. W raporcie Work Trend Index 2026 autorzy zauważają, że w wielu przypadkach ludzie są gotowi, to systemy wokół nich nie są. Oznacza to, że pracownicy często wypracowują nowe sposoby pracy szybciej, niż organizacje potrafią dostosować do nich swoje procesy, struktury i modele zarządzania. Tylko 19 proc. badanych funkcjonuje dziś w środowisku, w którym gotowość ludzi i organizacji wzajemnie się wzmacnia. Jednocześnie kultura organizacyjna, wsparcie menedżerów i praktyki talentowe mają ponad dwa razy większy wpływ na efekty wykorzystania AI niż indywidualne nastawienie pracowników.

I właśnie tutaj spotykają się wnioski Deloitte i Microsoftu. Deloitte pokazuje, gdzie trafiają inwestycje. Microsoft pokazuje, co generuje wartość. W obu przypadkach spostrzeżenia są takie same: największą barierą nie jest technologia, lecz zdolność organizacji do zmiany. A to oznacza kulturę, przywództwo, kompetencje, sposób pracy i zarządzanie zmianą. Innymi słowy: obszary, które powinny znajdować się w centrum funkcji People. Technologię można kupić. Znacznie trudniej skopiować kulturę, przywództwo i zdolność organizacji do uczenia się. Dlatego przewaga konkurencyjna przyszłości będzie wynikać nie z dostępu do AI, ale z umiejętności wykorzystania jej szybciej i lepiej niż konkurencja.

AI JEST LUSTREM DLA FUNKCJI PEOPLE

Dane, które przytoczyłam, nie są informacjami o przyszłości działów HR, tylko o przyszłości biznesu. Jeśli AI zmienia strategię, pracę, kompetencje, produktywność i przywództwo, funkcja People nie może stać obok tej zmiany. Dochodzę do wniosku, że AI jest dla naszej funkcji niewygodnym lustrem. Pokazuje, co naprawdę wymaga doświadczenia, znajomości biznesu i rozumienia ludzi, a co jest po prostu czasochłonne. Przygotowanie komunikacji, analiza ankiet, odpowiedzi na powtarzalne pytania, tworzenie dokumentów czy zbieranie danych było potrzebne, ale nie zawsze wymagało strategicznego talentu. Jeśli większość czasu funkcji People pochłaniały takie działania, trudno się dziwić, że biznes nie zawsze postrzegał ją jako partnera w rozmowie o wzroście, produktywności i transformacji. AI nie tylko automatyzuje te zadania. Pokazuje również, gdzie naprawdę znajduje się wartość naszej pracy. Dlatego budzi zarówno lęk, jak i ekscytację.

Może się okazać, że to, co przez lata uznawaliśmy za dowód wartości działu HR, było przede wszystkim dowodem jego przeciążenia. Jeśli technologia odzyska dla nas czas, zniknie również najczęstsze uzasadnienie ograniczonego wpływu na biznes – nadmiar codziennych zadań. Pozostanie ważniejsze pytanie: czy mamy kompetencje, odwagę i mandat, by odegrać rolę, do której od lat aspirujemy?

CZY BIZNES ROZUMIE, CO MOŻE DOSTAĆ OD FUNKCJI PEOPLE?

Przyszłość funkcji People zależy nie tylko od niej samej. Zależy również od tego, czy biznes potrafi dostrzec jej potencjał. Niedawno trafiłam na ogłoszenie firmy planującej dynamiczny wzrost i ekspansję zagraniczną. Poszukiwała dyrektora HR odpowiedzialnego przede wszystkim za administrację, procesy, politykę i organizację funkcji personalnej. Pomyślałam wtedy, że to zmarnowana szansa. Firma przygotowująca się do tak ambitnego rozwoju potrzebuje nie tylko sprawnego zarządzania procesami, ale przede wszystkim partnera współtworzącego model wzrostu. People Partner powinien uczestniczyć w rozmowach o kierunkach rozwoju i współtworzyć odpowiedzi na kluczowe wyzwania strategiczne: określenie kompetencji niezbędnych do realizacji planów biznesowych, przygotowanie liderów do nowych ról, skalowanie organizacji bez zwiększania złożoności oraz budowanie kultury wspierającej wzrost i odpowiedzialność. To właśnie perspektywa, której często brakuje w rozmowach o rozwoju firmy. Prawdziwa wartość funkcji People

eprasa.pl cd2911091d

powstaje na etapie kształtowania decyzji strategicznych, nie na etapie ich komunikacji i realizacji.

PEOPLE AND AGENTS TO NIE TYLKO ZMIANA NAZWY

Praca w modelu People and Agents w Kantarze uświadomiła mi, że automatyzacja HR to zaledwie wierzchołek góry lodowej. Znacznie ważniejsza jest zmiana sposobu organizacji pracy. Agenci AI przestają być narzędziami wspierającymi pojedyncze zadania. Stają się elementem systemu pracy. Wspierają decyzje, porządkują informacje, przyspieszają analizę i zmieniają oczekiwania wobec ludzi oraz menedżerów. To element modelu operacyjnego firmy, który rodzi nowe pytania: które zadania powinien wykonywać człowiek, a które agent, jak mierzyć efektywność zespołów ludzi i agentów, jak rozwijać kompetencje w świecie, w którym technologia zmienia się szybciej niż organizacje?

To nie są pytania technologiczne, ale o produktywność, przywództwo i zdolność organizacji do realizacji strategii. Jeśli AI zmienia sposób pracy, funkcja People nie może być wyłącznie odbiorcą tej zmiany. Musi współprojektować nowy model pracy i właśnie w tym widzę jej strategiczną rolę.

PRAWDZIWA LEKCJA DLA DZIAŁÓW HR

Andy Doyle, Chief People and Agent Officer w Kantarze, w wywiadzie dla Microsoft WorkLab, opisuje jak w Kantarze – organizacji zatrudniającej 12 tys. pracowników – powstało ok. 15 tys. agentów AI. Na pierwszy rzut oka uwagę przyciąga skala tej zmiany. Dla mnie ważniejsze jest jednak coś innego. Odpowiedzialność za agentów AI nie trafiła do działu technologii, lecz została wpisana w strukturę People and Agents. To wyraźny sygnał, że agenci AI przestają być postrzegani jako narzędzie IT, a stają się integralnym elementem nowego modelu pracy. Kiedy po raz pierwszy usłyszałam o zmianie funkcji HR na People & Agents w naszej firmie, pomyślałam, że to ciekawy zabieg organizacyjny. Z czasem zrozumiałam, że chodzi o coś znacznie więcej. Nie o zmianę nazwy, lecz o zmianę odpowiedzialności za przyszłość pracy.

Przez lata firmy pytały: jakie narzędzie wdrażamy? Model People and Agents stawia inne pytanie: jak chcemy pracować? To zasadnicza różnica. Gdy rozmawiamy o efektywności zespołów, kompetencjach, doświadczeniu pracownika i projektowaniu pracy, przestajemy mówić o technologii. Zaczynamy rozmawiać o biznesie. Oczywiście taka skala eksperymentowania rodzi wyzwania związane z jakością, spójnością i zarządzaniem. Dlatego koncepcja Agent Factory jest tak istotna: pozwala identyfikować najlepsze rozwiązania, rozwijać je i bezpiecznie skalować.

Dla funkcji People płynie z tego jedna ważna lekcja. Przyszłość nie będzie polegała na zarządzaniu kolejnymi procesami HR-owymi, tylko na tworzeniu środowiska, w którym ludzie rozwijają kompetencje, eksperymentują i odpowiedzialnie wykorzystują technologię. Jeśli 15 tys. agentów czegoś nas uczy, to nie tego, że ludzie stają się mniej potrzebni. Uczy nas, że organizacje będą potrzebować mniej administratorów procesów, a znacznie więcej architektów zmian. I właśnie tam widzę przyszłość funkcji People.

RESKILLING TO NIE TEMAT SZKOLENIOWY

Jednym z największych błędów działów HR jest traktowanie rozwoju kompetencji jako tematu szkoleniowego. World Economic Forum w Future of Jobs Report 2025 wskazuje, że AI i technologie przetwarzania informacji będą jednymi z najważniejszych czynników transformujących rynek pracy do 2030 r. Jednocześnie kompetencje związane z AI, big data i cyberbezpieczeństwem należą do najszybciej rosnących obszarów zapotrzebowania. To sprawia, że reskilling przestaje być tematem szkoleniowym, a staje się elementem realizacji strategii biznesowej. Firma może mieć ambitne plany i dostęp do najlepszych technologii. Jeśli nie ma ludzi, którzy potrafią je wykorzystać, strategia pozostanie na slajdach. Dlatego funkcja People musi przejść od pytania: jakie szkolenia zaproponujemy? do pytania: jakie kompetencje zdecydują o realizacji strategii za rok, trzy i pięć lat?

To zupełnie inny sposób myślenia o roli People. Czasem oznacza gotowość do powiedzenia biznesowi, że organizacji brakuje kluczowych kompetencji, inwestuje w niewłaściwe role lub że większą wartość przyniesie rozwój talentów wewnątrz firmy niż ich pozyskiwanie z rynku. Właśnie tutaj zaczyna się strategiczna rola funkcji People – nie w organizo-

eprasa.pl cd2911091d



waniu szkoleń, lecz w kształtowaniu kompetencji, od których zależy realizacja strategii i przyszłość biznesu.

MNIEJ PROCESÓW, WIĘCEJ WPŁYWU

Możliwe, że funkcje People w wielu organizacjach będą ograniczane. Automatyzacja przejmie część administracji, raportowania i działań transakcyjnych. Nie oznacza to jednak, że ich znaczenie zmaleje. Wręcz przeciwnie. Dobrze zaprojektowana funkcja People może być bardziej wpływowa niż kiedykolwiek wcześniej, jeśli zacznie mierzyć swoją wartość wpływem na biznes, a nie liczbą obsłużonych procesów. To będzie funkcja, która nie administruje zmianą, lecz pomaga ją projektować. Nie raportuje danych, ale tłumaczy ich znaczenie dla biznesu. Nie prowadzi menedżerów za rękę, lecz buduje warunki do lepszych decyzji. Nie broni procesów, a upraszcza organizację. Nie traktuje AI jako dodatku, lecz jako element nowego modelu pracy. Dlatego nie warto bronić dotychczasowego modelu funkcji HR. W dzisiejszych realiach nie każdy proces tworzy wartość. Nie każda aktywność powinna przetrwać tylko dlatego, że wykonywaliśmy ją od lat.

Jeżeli chcemy być wiarygodnym partnerem transformacji organizacji, musimy najpierw przeprowadzić transformację samych siebie. Oznacza to rezygnację z zadań, które technologia wykonuje szybciej i lepiej, odejście od mierzenia wartości liczbą realizowanych procesów oraz nauczenie się języka biznesu – wyników, produktywności, ryzyka i wzrostu. Być przy decyzjach wtedy, gdy powstają, a nie dopiero wtedy, gdy trzeba je zakomunikować. To nie jest zagrożenie dla działu HR, ale szansa na dojrzewanie funkcji People. I właśnie to odróżni People przyszłości od HR wysokiego ryzyka.

NOWA PRZEWAGA

Przez lata przewagę konkurencyjną budowano dzięki skali, technologii, procesom i dostępowi do danych. Dziś te elementy coraz szybciej się wyrównują. AI nie będzie trwałym wyróżnikiem. Te same modele, platformy i narzędzia będą dostępne dla większości organizacji. O przewadze nie zdecyduje więc dostęp do technologii, ale zdolność organizacji do wykorzystania jej szybciej i skuteczniej niż konkurencja. Dlatego kluczowym pytaniem nie jest już, kto wdroży AI jako pierwszy, tylko kto szybciej przeprojektuje sposób pracy, rozwinie kompetencje przyszłości, przygotuje liderów do zarządzania zmianą i stworzy organizację zdolną do ciągłego uczenia się.

Właśnie dlatego funkcja People ma dziś największą szansę od dekad. Po raz pierwszy obszary, za które odpowiada – kompetencje, przywództwo, kultura organizacyjna, produktywność i zdolność do adaptacji – stają się bezpośrednimi czynnikami decydującymi o realizacji strategii i przewadze konkurencyjnej firmy. To nie jest już dyskusja o przyszłości działów HR, lecz o zdolności organizacji do skutecznego działania w świecie nieustannej zmiany.

Prawdziwe pytanie nie brzmi więc, czy funkcja People przetrwa, tylko czy jest gotowa współodpowiadać za budowanie przewagi konkurencyjnej firmy. Przyszłość będzie należała do organizacji, które najlepiej połączą ludzi, liderów i AI w jeden system tworzenia wartości. Właśnie w tym widzę nową rolę funkcji People – nie jako obszaru wspierającego biznes, lecz współtworzącego jego sukces. ● ©

> *Przyszłość nie będzie polegała na zarządzaniu kolejnymi procesami HR, tylko na tworzeniu środowiska, w którym ludzie rozwijają kompetencje, eksperymentują i odpowiedzialnie wykorzystują technologię.*

eprasa.pl cd2911091d

CZAS ENTERPRISE CPO

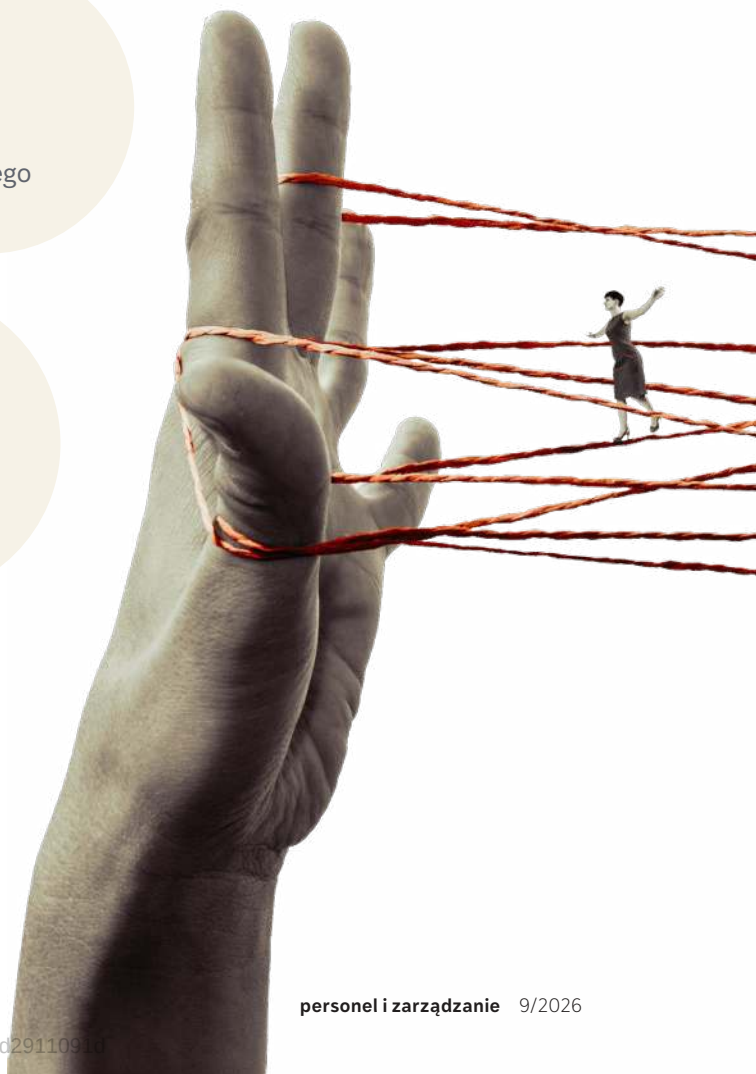
Czyli od lidera HR do współautora strategii organizacji

Z danych firmy Heidrick & Struggles wynika, że liczba kompetencji oczekiwanych od dyrektorów HR wzrosła z 8,42 w 2015 r. do 12,72 w roku 2025. Wśród najbardziej pożądanych dziś umiejętności są: zarządzanie transformacją cyfrową oraz wdrażanie AI, ścisła współpraca z prezesem, projektowanie struktur organizacyjnych, a także doświadczenie w fuzjach, przejęciach i restrukturyzacji zatrudnienia. Mimo rosnących wymagań wielu dyrektorów HR wciąż ma poczucie, że ich głos nie liczy się przy najważniejszych decyzjach strategicznych firmy.

Tylko **22%** prezesów i członków rad nadzorczych uważa, że ich Chief People Officer (CPO) pełni dziś funkcję Enterprise CPO, czyli lidera współtworzącego strategię biznesową i wpływającego na wyniki organizacji.

93% dyrektorów HR deklaruje, że nadal jest ocenianych przede wszystkim przez pryzmat tradycyjnych wskaźników HR, mimo że zarządy oczekują od nich coraz większego wpływu na wyniki biznesowe.

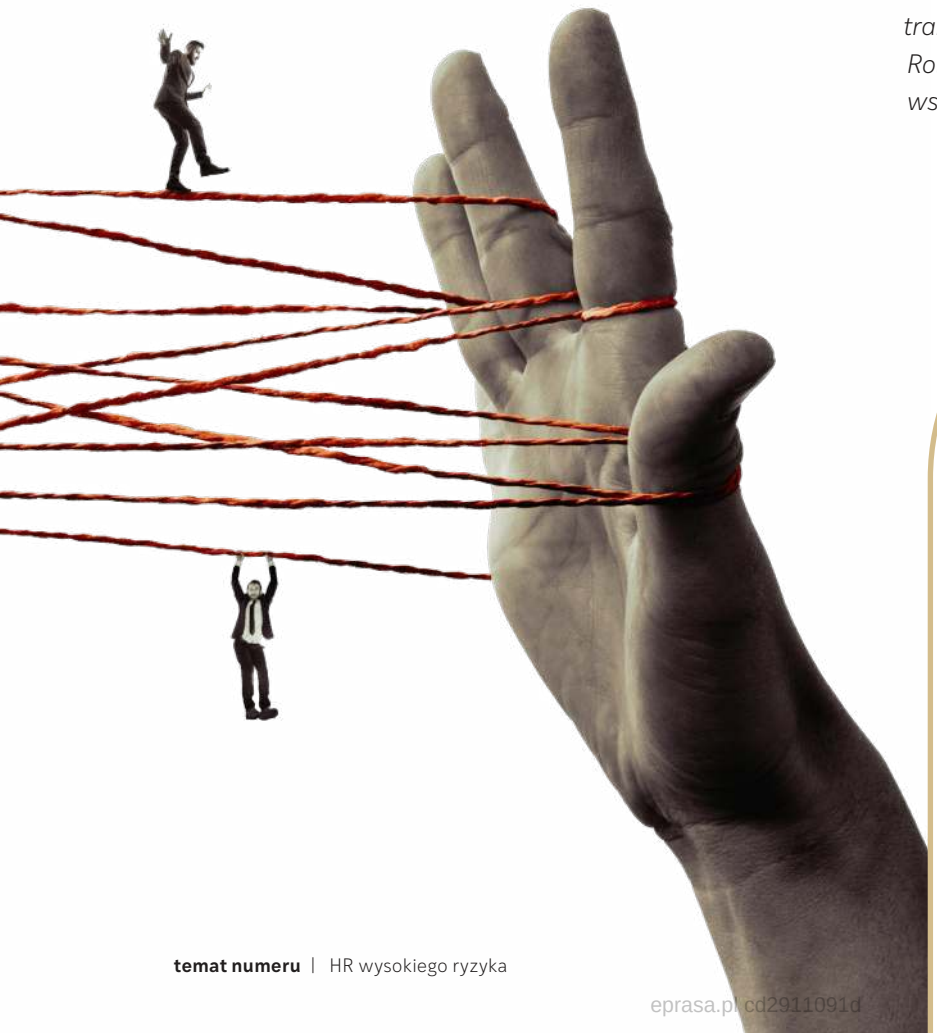
Budżety HR wynoszą średnio zaledwie **0,61%** przychodów organizacji (najczęściej mieszczą się w przedziale 0,35–0,75%), mimo że zakres odpowiedzialności dyrektorów HR systematycznie rośnie.

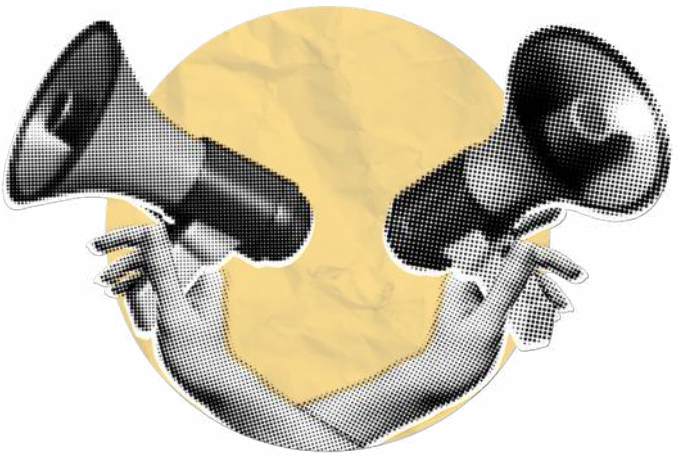


eprasa.pl cd2911091d

JAK ZMIENIAJĄ SIĘ OCZEKIWANIA WOBEC MENEDŻERA HR?

TRADYCYJNY DYREKTOR HR	ENTERPRISE CPO
Zarządza procesami HR	Współtworzy strategię biznesową
Odpowiada za zatrudnienie i rozwój	Odpowiada za wartość biznesową kapitału ludzkiego
Rozliczany z KPI HR	Rozliczany z wpływu na wyniki firmy
Koncentruje się na funkcji HR	Współpracuje z CEO, CFO i CTO
Reaguje na potrzeby biznesu	Kształtuje kierunek rozwoju organizacji





Marcin Stanik
partner w warszawskim biurze Heidrick & Struggles

Współczesny dyrektor HR – zarówno w Polsce, jak i na świecie – nie może być już tylko administratorem procesów kadrowych ani osobą, która dba wyłącznie o atmosferę i kulturę organizacyjną. Prezesi i rady nadzorcze oczekują dziś od liderów HR głębokiego zrozumienia biznesu, gotowości do brania odpowiedzialności za ryzyka strategiczne oraz aktywnego współtworzenia transformacji cyfrowej, w tym wdrożeń AI. Rola dyrektora HR ewoluowała – z funkcji wspierającej stała się jedną z kluczowych ról w zarządzaniu organizacją.

Odsetek nowo zatrudnianych dyrektorów HR, którzy mieli już wcześniejsze doświadczenie na tym stanowisku, wzrósł z ***54%*** *w 2022 r. do* ***75%*** *w 2025 r. W tym samym okresie ich łączne wynagrodzenie rosło średnio o* ***7,5%*** *rocznie. Menedżer HR to stanowisko wyjątkowo niestabilne: aż* ***52%*** *dyrektorów HR odchodzi z firmy w ciągu 12 miesięcy od zmiany prezesa.*

eprasa.pl/cd2911091d



Nigdy wcześniej wobec działów HR nie formułowano tak wielu oczekiwań. Dzisiaj ma jednocześnie rozwijać liderów, wspierać transformację organizacji, wdrażać AI, budować kulturę pracy, dbać o doświadczenia pracowników, pomagać realizować strategię i dostarczać wymierne wyniki biznesowe. Paradoks polega na tym, że wraz ze wzrostem znaczenia tej funkcji rośnie również liczba pytań o sens jej istnienia w firmie.

SZTUKA BALANSOWANIA

Czy dział HR może sprostać rosnącym oczekiwaniom zarządzających?

Jest niewiele funkcji w organizacji, których rola zmieniła się w ostatnich latach równie mocno jak HR. Zmienił się jednak nie tylko zakres odpowiedzialności, lecz również sposób, w jaki biznes patrzy na specjalistów odpowiedzialnych za zarządzanie ludźmi, bo coraz częściej oczekuje współodpowiedzialności za funkcjonowanie całej organizacji.

To właśnie dlatego dział HR znalazł się w niecodziennym położeniu. Z jednej strony staje się partnerem strategicznym, uczestniczy w rozmowach o rozwoju biznesu, wspiera zarządy podczas transformacji, współtworzy politykę organizacyjną i odpowiada za przygotowanie firmy do kolejnych zmian. Z drugiej strony coraz częściej słyszy pytania, czy wszystkie te zadania rzeczywiście powinny należeć właśnie do niego. Czy za ludzi nie powinni odpowiadać przede wszystkim menedżerowie? Czy część procesów nie zostanie przejęta przez technologię? A może sama funkcja HR wymaga dzisiaj całkowitego przedefiniowania?

egrasa.pl cd2011091d

Te pytania stały się punktem wyjścia do debaty zorganizowanej przez magazyn „Personel i Zarządzanie". Wzięły w niej udział liderki, które na co dzień nie pracują w dziale personalnym. Celem nie było bowiem kolejne spotkanie środowiska HR rozmawiającego o sobie, lecz skonfrontowanie perspektywy HR z perspektywą biznesu. W dyskusji udział wzięły: **Anna Garyga**, prokurent firmy PolSystem Systemy Informatyczne, **Monika Kidzińska**, Entity Finance & Internal Controls Manager w JTI Polska, oraz **Yuliia Pysmenna**, COO Tutlo. Debatę poprowadził **Paweł Dudziak**, dyrektor HR w Gourmet Foods Polska.

FUNKCJA HR PRZESTAŁA BYĆ JEDNYM Z DZIAŁÓW

Już początek dyskusji pokazał coś bardzo interesującego. Żadna z uczestniczek nie opisywała działu HR przez pryzmat administracji kadrowej czy rekrutacji. Wręcz przeciwnie. Wszystkie mówiły o funkcji, która przenika niemal każdy obszar działania współczesnej organizacji. Jak zauważyła Anna Garyga, trudno dziś znaleźć jedno określenie opisujące współczesny dział HR, ponieważ jego odpowiedzialność obejmuje zarówno budowanie marki pracodawcy, onboarding, rozwój pracowników, rozwiązywanie konfliktów, wdrażanie polityk organizacyjnych, kwestie wynagrodzeń, jak i procesy rozstawania się z pracownikami. W jej ocenie zakres obowiązków jest na tyle szeroki, że jedno skojarzenie przestaje wystarczać do opisania tej funkcji.

Podobnie rolę działu personalnego postrzega Yuliia Pysmenna, która zwróciła uwagę, że wspólnym mianownikiem wszystkich tych działań pozostaje człowiek. – *Według mnie dział HR to przede wszystkim ludzie. To zespół, który buduje kulturę organizacyjną i towarzyszy człowiekowi na każdym etapie jego relacji z organizacją – od momentu, kiedy jeszcze nie jest pracownikiem, aż po cały okres jego funkcjonowania w firmie.*

Co ciekawe, uczestniczki praktycznie nie mówiły o dziale HR jak o funkcji świadczącej usługi dla organizacji. Znacznie częściej pojawiało się określenie partner, spoiwo, element wspierający realizację strategii czy wręcz warunek sprawnego funkcjonowania biznesu. Najmocniej wybrzmiało to w wypowiedzi Moniki Kidzińskiej, która od prawie dwóch dekad obserwuje ewolucję funkcji personalnej w swojej organizacji. – *Dzisiaj nie wyobrażam sobie realizowania celów biznesowych bez współpracy z People & Culture. To partner, który pomaga budować zespoły, rozwijać talenty i przekładać strategię na codzienne działania. Dla mnie dział HR przestał być działem personalnym. Stał się strategicznym partnerem biznesu.*

OD WSPARCIA BIZNESU DO WSPÓŁODPOWIEDZIALNOŚCI ZA BIZNES

Taka perspektywa prowadzi jednak do kolejnego paradoksu. Jeżeli dział HR odpowiada za kulturę organizacyjną, wspiera liderów, rozwija ludzi, pomaga realizować strategię, uczestniczy w zarządzaniu zmianą i współtworzy decyzje biznesowe, to coraz trudniej wyznaczyć granice jego odpowiedzialności. Jak zauważył Paweł Dudziak, współczesny opis działu HR coraz mniej przypomina klasyczny dział organizacyjny. – *Jeżeli dział HR odpowiada za ludzi obecnych w całej organizacji i wspiera praktycznie każdy obszar biznesu, to warto zadać sobie pytanie, czy nadal mówimy o jednym z działów firmy. Być może jest on dzisiaj przede wszystkim rolą organizacyjną, która funkcjonuje wszędzie tam, gdzie rozgrywa się biznes.*

Ta diagnoza dobrze tłumaczy kierunek zmian obserwowany w wielu organizacjach. Coraz częściej odchodzi się od modelu silnie scentralizowanych działów HR na rzecz rozwiązań, w których osoby odpowiedzialne za zarządzanie ludźmi pracują bezpośrednio z zespołami biznesowymi. Nie oznacza to rezygnacji z funkcji HR. Wręcz przeciwnie, oznacza jeszcze głębsze włączenie jej w procesy decyzyjne. Takie rozwiązanie funkcjonuje również w Tutlo. Jak podkreślała Yuliia Pysmenna, zespoły odpowiedzialne za ludzi zostały powiązane z konkretnymi obszarami biznesu, dzięki czemu decyzje zapadają szybciej, a osoby wspierające menedżerów lepiej

> *Prawdziwym wyzwaniem nie jest dziś obrona znaczenia działów HR. Znacznie ważniejsze staje się ponowne zdefiniowanie odpowiedzialności za ludzi w organizacji.*

eprasa.pl cd2911091d

rozumieją kontekst ich działania. Jednocześnie wymaga to bardzo dobrze zaprojektowanych procesów i spójnych standardów, aby organizacja nie utraciła kontroli nad całością funkcjonowania.

Monika Kidzińska zwróciła uwagę na jeszcze jeden aspekt tej zmiany. W jej ocenie największą wartością współczesnych działów HR nie jest już jedynie zarządzanie procesami personalnymi, ale zdolność łączenia ludzi i przełamywania silosów organizacyjnych. To właśnie dzięki tej funkcji poszczególne działy zaczynają patrzeć nie tylko przez pryzmat własnych celów, lecz także wspólnej odpowiedzialności za wyniki całej organizacji.

Coraz większa obecność działów HR w biznesie ma jednak również swoją cenę. Im bardziej staje się on współodpowiedzialny za realizację strategii, tym częściej oczekuje się od niego rozwiązywania problemów, których sam nie jest w stanie kontrolować. To właśnie z tego napięcia rodzi się pytanie, które powracało podczas całej debaty: czy odpowiedzialność za ludzi nadal powinna spoczywać przede wszystkim na dziale HR, czy też nadszedł moment, aby w znacznie większym stopniu przejęli ją liderzy?

KIEDY ODPOWIEDZIALNOŚĆ NIE MA GRANIC

Im dłużej trwała dyskusja, tym wyraźniej było widać, że problem współczesnych działów HR nie wynika z braku ich znaczenia. Wręcz przeciwnie. W ostatnich latach odpowiedzialność działów personalnych rozszerzyła się do niespotykanych wcześniej rozmiarów. Paradoks polega jednak na tym, że wzrost odpowiedzialności nie zawsze oznacza wzrost wpływu. W wielu organizacjach funkcja ta nadal ma odpowiadać za rezultaty, na które nie ma pełnego wpływu. Dział HR oceniany jest przez pryzmat jakości przywództwa, choć nie zarządza liderami. Rozliczany jest z poziomu zaangażowania pracowników, choć codzienne doświadczenia ludzi tworzą przede wszystkim ich bezpośredni przełożeni itd. Coraz trudniej wskazać, które zadania rzeczywiście powinny należeć do funkcji personalnej, a które powinny zostać przeniesione do biznesu. Dlatego większego znaczenia nabiera partnerstwo pomiędzy liderem a HR Business Partnerem. – *HR-owiec przede wszystkim powinien umieć słuchać. Ja nie oczekuję od HR Business Partnera, że będzie rozumiał moje procesy i zadania lepiej ode mnie. To, co pomaga i pozwala nam „dowozić cele", to właśnie umiejętność wzajemnego słuchania i zadawania pytań. Wtedy naprawdę możemy znaleźć rozwiązanie, które wypracujemy razem* – zauważyła Monika Kidzińska.

Nie chodzi o zastępowanie jednej funkcji drugą, ale o świadomy podział odpowiedzialności. Lider wnosi znajomość biznesu i codziennej pracy zespołu, natomiast dział HR dostarcza wiedzę o ludziach, procesach i długofalowych konsekwencjach podejmowanych decyzji. Dopiero połączenie tych dwóch perspektyw pozwala skutecznie zarządzać organizacją.

UCZESTNICY DEBATY „PERSONELU I ZARZĄDZANIA"



ANNA GARYGA
Prokurent firmy PolSystem Systemy Informatyczne



MONIKA KIDZIŃSKA
Entity Finance & Internal Controls Manager w JTI Polska



YULIIA PYSMENNA
COO Tutlo



PAWEŁ DUDZIAK
Dyrektor HR w Gourmet Foods Polska

eprasa.pl cd2911091d

Przez wiele lat dyskusja dotycząca działów HR koncentrowała się wokół pytania, czy powinny być one partnerem biznesu? Dzisiaj coraz bardziej aktualne staje się inne pytanie: jak powinno wyglądać partnerstwo biznesu z działem HR? To nie jest jedynie gra słów. W pierwszym przypadku to dział personalny zabiega o miejsce przy stole decyzyjnym. W drugim zakłada się, że miejsce to już ma, a prawdziwym wyzwaniem staje się określenie zasad współpracy oraz podziału odpowiedzialności.

SKĄD BIERZE SIĘ KRYTYKA?

Ciekawym momentem debaty było zderzenie dwóch, pozornie sprzecznych zjawisk. Z jednej strony uczestniczki zgodnie podkreślały, że nie wyobrażają sobie skutecznego funkcjonowania organizacji bez współpracy z działem HR. Z drugiej strony coraz częściej obserwują rosnącą falę krytyki tej funkcji. Nie jest to przypadek. Im bardziej dział HR przestaje być zapleczem administracyjnym, a staje się współodpowiedzialny za biznes, tym częściej zaczyna być oceniany według tych samych kryteriów, co pozostali partnerzy zarządu. Oczekuje się od niego konkretnych efektów, wpływu na wyniki, umiejętności podejmowania trudnych decyzji, znajomości finansów i rozumienia modelu biznesowego. Jednocześnie wiele efektów jego pracy pozostaje trudnych do zmierzenia. Zaufanie, kultura organizacyjna, rozwój liderów czy jakość współpracy nie przekładają się na wynik finansowy w sposób natychmiastowy. Ich wpływ ujawnia się stopniowo, często dopiero po wielu miesiącach lub latach.

Źródłem wielu stereotypów jest wciąż sposób postrzegania pracy działów personalnych. – *W wielu firmach dział HR to nadal „panie z dziekanatu", które obsługują swoich petentów. Pracownicy przychodzą do kadr załatwić urlop czy dokumenty i nie widzą całej odpowiedzialności, która stoi za tą pracą. To często wynika z braku zrozumienia, czym naprawdę zajmuje się dział HR i jakie obowiązki nakładają na niego przepisy prawa* – podkreślała Anna Garyga.

To porównanie dobrze pokazuje, dlaczego dyskusja o przyszłości funkcji personalnej wciąż jest tak spolaryzowana. W wielu organizacjach dzial HR odpowiada już za strategiczne decyzje, jednocześnie w świadomości części pracowników nadal pozostaje przede wszystkim miejscem, do którego idzie się po podpis, zaświadczenie lub odpowiedź na pytanie dotyczące spraw kadrowych. Rozbieżność między rzeczywistą rolą działu HR a społecznym wyobrażeniem o tej funkcji sprawia, że jej znaczenie bywa oceniane przez pryzmat dawnych, a nie obecnych zadań. Właśnie dlatego, zdaniem Anny Garygi, dział HR musi coraz lepiej rozumieć język biznesu. – *Partnerstwo nie polega wyłącznie na znajomości procesów personalnych. Wymaga rozumienia finansów, strategii oraz mechanizmów funkcjonowania całej organizacji. Dopiero wtedy dział HR staje się równorzędnym partnerem dla zarządu i menedżerów.*

Jednocześnie sama znajomość biznesu nie wystarczy. Uczestniczki debaty zwracały uwagę, że zmiana sposobu postrzegania działu personalnego zaczyna się od codziennej współpracy z liderami i budowania wzajemnego zrozumienia. Oznacza to większą jego obecność w biznesie, lepsze poznanie realiów pracy poszczególnych zespołów oraz gotowość do wspólnego wypracowywania rozwiązań zamiast pozostawania wyłącznie właścicielem procesów personalnych.

Równie ważna jest otwartość na dialog i ciągły rozwój samych specjalistów personalnych. – *Dział HR jest bardzo otwarty na zmiany i na uczenie się, a HR-owcom zależy, żeby być na czasie i dostosowywać się do nowej rzeczywistości. To jest jedna z kluczowych kompetencji – otwartość, chęć nauki i dostosowanie się do nowych wyzwań* – mówiła Monika Kidzińska.

To właśnie taka postawa może stopniowo zmieniać sposób postrzegania funkcji personalnej. Nie poprzez przekonywanie, że jest ona ważna, ale poprzez konsekwentne pokazywanie jej wartości w codziennych decyzjach biznesowych, jakości współpracy z liderami i realnym wpływie na funkcjonowanie organizacji.

CZY ORGANIZACJA MOŻE FUNKCJONOWAĆ BEZ DZIAŁU HR?

Podczas debaty pytanie o możliwość funkcjonowania firmy bez działu HR powracało kilkukrotnie. Odpowiedzi uczestniczek nie sprowadzały się jednak do prostego „tak" albo „nie". Znacznie ważniejszy okazał się wniosek, że organizacja może ograniczyć liczbę etatów w tym dziale, zautomatyzować wiele procesów i wykorzystać sztuczną inteligencję do rekrutacji, analiz kompetencji czy obsługi pracowników. Nie może natomiast zrezygnować z odpowiedzialności za ludzi.

eprasa.pl cd2911091d

Jak zauważyła Anna Garyga, zmiana polega przede wszystkim na przesunięciu odpowiedzialności bliżej zespołów i liderów. – *To ogromna odpowiedzialność właśnie tych osób, które zarządzają zespołami, bo trochę decentralizujemy sposób patrzenia na pracownika, budowania jego kompetencji, wzmacniania umiejętności i kierowania jego rozwojem. Chodzi o to, żeby być bliżej ludzi i naprawdę ich zobaczyć*.

Nie oznacza to jednak, że rola działu HR maleje, ale zmienia się jej charakter. Jak zauważyli rozmówcy, coraz rzadziej odpowiada on za wszystkie procesy związane z ludźmi, a coraz częściej staje się architektem rozwiązań, które pozwalają liderom skuteczniej zarządzać zespołami i budować wspólną odpowiedzialność za organizację. Stąd wniosek, że przyszłość działów HR nie będzie zależała od tego, czy pozostaną odrębnymi działami. Będzie zależała od tego, czy organizacje nauczą się świadomie projektować odpowiedzialność za ludzi – tak aby była ona wspólnym zadaniem liderów, działu HR i biznesu, a nie wyłączną domeną jednej funkcji.

NIE HR WYSOKIEGO RYZYKA, LECZ ZARZĄDZANIE WYSOKIEGO RYZYKA

Podsumowanie debaty nie dotyczyło wyłącznie działu HR. Dotyczyło sposobu funkcjonowania współczesnych organizacji. Nie da się bowiem już oddzielić strategii od kultury organizacyjnej, wyników finansowych od jakości przywództwa, technologii od kompetencji ludzi czy decyzji biznesowych od doświadczeń pracowników. Wszystkie te elementy tworzą jeden system. – *Gdyby nie było działu HR, każdy menedżer przede wszystkim dbałby o własny wynik i własny proces. HR daje poczucie bezpieczeństwa całej organizacji, bo patrzy szerzej i wnosi obiektywizm. Dzięki temu łatwiej podejmować decyzje zgodne z dobrem całej firmy, a nie tylko jednego zespołu* – zaznaczyła Yuliia Pysmenna.

Podobny wniosek płynął z wypowiedzi Anny Garygi, która uważa, że nawet najlepsze technologie czy nowe narzędzia nie zastąpią spójnego myślenia o organizacji. – *Każda zmiana i każde nasze działanie to proces. Nawet przy wykorzystaniu najnowszych technologii wszystko musi być powiązane z fundamentem organizacji i z tym, co chcemy osiągnąć. Musimy przygotować do tej zmiany nie tylko własny dział, ale również inne zespoły. Dlatego współpraca i budowanie sojuszy są dzisiaj tak ważne*.

LEPSZY HR CZY LEPSZY PARTNER

Uczestnicy dyskusji byli zgodni: biznes oczekuje od działu HR bycia partnerem, który rozumie strategię organizacji, potrafi rozmawiać o wynikach, zna mechanizmy funkcjonowania przedsiębiorstwa i wspiera liderów w podejmowaniu decyzji, a jednocześnie nie traci z pola widzenia ludzi. Debata pokazała również, że oczekiwania wobec działów HR nie są stałe. Zmieniają się wraz z otoczeniem biznesowym, sytuacją na rynku pracy i wyzwaniami organizacyjnymi. Jak zauważyła Monika Kidzińska, jeszcze kilka lat temu najważniejsze były działania związane z rynkiem pracownika i budowaniem marki pracodawcy. Dzisiaj na pierwszy plan wysuwają się zupełnie inne kwestie – sztuczna inteligencja, transformacja organizacji, zmieniające się kompetencje czy niepewność gospodarcza. To oznacza, że przyszłość działów HR nie będzie rozstrzygała się wokół pytania o ich istnienie. Znacznie ważniejsze będzie to, czy osoby odpowiedzialne za zarządzanie ludźmi będą potrafiły łączyć perspektywę biznesową z perspektywą człowieka, budować partnerstwo z liderami i pomagać organizacjom podejmować lepsze decyzje. Tego właśnie oczekuje dziś biznes.

Na zakończenie debaty Paweł Dudziak pozostawił uczestniczki z prostym, ale wymownym przesłaniem: – *HR-owcy, po prostu zróbcie pierwszy krok w stronę biznesu. Koniec i kropka. To zmieni rzeczywistość. Nie warto czekać, aż druga strona przyjdzie pierwsza*.

Właśnie w tych słowach najlepiej wybrzmiewa najważniejszy wniosek z całej dyskusji. Przyszłość działów personalnych nie zależy wyłącznie od samych HR-owców. Zależy od gotowości obu stron. Jeżeli odpowiedzialność za ludzi pozostanie wyłącznie po stronie działu HR, organizacje będą oczekiwały tylko od niego rozwiązywania problemów, które powstają w całym systemie. Jeżeli natomiast odpowiedzialność zostanie rozproszona bez jasnego podziału ról, pojawi się chaos, w którym nikt nie będzie czuł się właścicielem najważniejszych procesów. Być może więc prawdziwym wyzwaniem nie jest dziś obrona znaczenia działów HR. Znacznie ważniejsze staje się ponowne zdefiniowanie odpowiedzialności za ludzi w organizacji. ● ©

Anna Włudarczyk

eprasa.pl cd2911091d



Katarzyna Fijołek

Learning & Development Business Partner w BNP Paribas Bank Polska

Bank realizuje obecnie ambitną strategię biznesową. Jaką rolę odgrywa w niej rozwój ludzi?
Rozwój ludzi jest dla nas jednym z najważniejszych elementów skutecznej realizacji strategii biznesowej. W świecie, w którym tempo zmian nieustannie rośnie, sama strategia nie wystarczy – o jej powodzeniu decyduje to, czy organizacja potrafi przygotować ludzi do funkcjonowania w nowej rzeczywistości. Dlatego rozwój traktujemy nie jako działanie wspierające biznes, ale jako jego integralną część. Zależy nam, aby pracownicy i menedżerowie rozumieli kierunek, w którym zmierza organizacja, potrafili odnaleźć swoje miejsce w zachodzących zmianach i świadomie przekładali cele strategiczne na codzienne decyzje. To wymaga nie tylko zdobywania nowych umiejętności, ale również budowania gotowości do ciągłego uczenia się, otwartości na zmianę oraz poczucia współodpowiedzialności za wyniki. Wierzymy, że organizacja rozwija się na tyle szybko, na ile rozwijają się ludzie, którzy ją tworzą. Dlatego inwestowanie w ich potencjał postrzegamy jako inwestycję w długofalową zdolność banku do realizacji ambitnych celów biznesowych i budowania przewagi konkurencyjnej.

Coraz częściej mówi się, że współczesny lider powinien przede wszystkim tworzyć warunki do rozwoju innych. Jak ta filozofia przekłada się na podejście banku do przywództwa?
To podejście jest nam bardzo bliskie, ponieważ obserwujemy, jak bardzo zmienia się rola menedżera. Jeszcze kilka lat temu od lidera oczekiwano przede wszystkim wiedzy eksperckiej i gotowych odpowiedzi. Dzisiaj znacznie ważniejsze staje się tworzenie środowiska, w którym ludzie mogą samodzielnie wykorzystywać swój potencjał, współpracować i brać odpowiedzialność za realizację celów. Rolą lidera jest więc przede wszystkim stwarzanie warunków do rozwoju zespołu, budowanie zaangażowania i pomaganie pracownikom odnaleźć się w zmieniającej się rzeczywistości. W naszej organizacji chcemy wzmacniać właśnie taki styl przywództwa – oparty na partnerstwie, zaufaniu i dawaniu ludziom przestrzeni do działania. Takie podejście pozwala budować większą samodzielność zespołów, a jednocześnie zwiększa ich odpowiedzialność za wspólnie osiągane rezultaty.

Jakie kompetencje menedżerskie mają dziś dla banku największe znaczenie?
Na pierwszym miejscu nadal stawiamy umiejętność prowadzenia trudnych rozmów. Tempo zmian technologicznych, organizacyjnych i regulacyjnych powoduje, że menedżerowie praktycznie nieustannie komunikują nowe kierunki działania i odpowiadają na pytania oraz obawy swoich zespołów. Dotyczy to zarówno rozmów rozwojowych, wynagrodzeń czy zmian organizacyjnych, jak i tematów związanych z dobrostanem. Dużego znaczenia nabiera również budowanie bezpieczeństwa psychologicznego oraz zarządzanie zróżnicowanymi zespołami. Coraz częściej pojawia się także nowe wyzwanie związane z funkcjonowaniem w środowisku, w którym obok ludzi pracują rozwiązania wykorzystujące sztuczną inteligencję.

eprasa.pl cd2911091d

Wiele organizacji przesuwa odpowiedzialność za rozwój na samych pracowników. Jak znaleźć równowagę pomiędzy indywidualną odpowiedzialnością a rolą pracodawcy?
Patrzymy na ten proces partnersko. Z jednej strony chcemy wzmacniać odpowiedzialność pracowników za własny rozwój i zachęcamy ich do świadomego planowania kolejnych kroków zawodowych. Każdy może przygotować indywidualny plan rozwoju, określić swoje potrzeby oraz aspiracje, a my na tej podstawie budujemy szeroką ofertę rozwojową. Z drugiej strony odpowiedzialnością organizacji jest stworzenie środowiska, które taki rozwój umożliwia. Dlatego wspieramy menedżerów w prowadzeniu dialogu z pracownikami i pomagamy im budować kulturę uczenia się. Zależy nam również na tym, aby nie koncentrować się wyłącznie na wąskiej grupie talentów. Wierzymy, że potencjał można rozwijać znacznie szerzej i staramy się tworzyć rozwiązania dostępne dla całej organizacji.

Nie chcemy budować organizacji, w której inwestuje się wyłącznie w niewielką grupę osób określanych mianem talentów. Znacznie bliższe jest nam podejście polegające na odkrywaniu i rozwijaniu potencjału jak największej liczby pracowników.

Czym wyróżnia się podejście BNP Paribas do rozwoju talentów?
Oczywiście realizujemy programy dla grup talentowych, jednak staramy się patrzeć na rozwój znacznie szerzej. Nie chcemy budować organizacji, w której inwestuje się wyłącznie w niewielką grupę osób określanych mianem talentów. Znacznie bliższe jest nam podejście polegające na odkrywaniu i rozwijaniu potencjału jak największej liczby pracowników. Programy talentowe pozostają ważnym elementem naszej strategii, szczególnie w obszarze rozwoju przyszłych liderów, ale równolegle tworzymy rozwiązania dostępne dla wszystkich. Zachęcamy pracowników do świadomego planowania własnego rozwoju poprzez indywidualne plany rozwojowe, a następnie na podstawie zgłaszanych potrzeb przygotowujemy ofertę odpowiadającą rzeczywistym oczekiwaniom organizacji. Dzięki temu rozwój jest bardziej spersonalizowany, a jednocześnie wspiera realizację celów biznesowych. Dodatkową wartością jest możliwość współpracy osób z różnych obszarów banku, co sprzyja wymianie doświadczeń, budowaniu relacji i stopniowemu przełamywaniu silosów organizacyjnych.

Jak rozwój technologii i sztucznej inteligencji wpływa na obszar Learning & Development w banku?
Jako instytucja regulowana musimy szczególnie dbać o bezpieczeństwo danych naszych klientów, dlatego wdrażanie nowych technologii odbywa się w sposób odpowiedzialny. Jednocześnie widzimy ogromne zainteresowanie pracowników rozwiązaniami opartymi na AI i odpowiadamy na tę potrzebę poprzez działania edukacyjne. Uczymy przede wszystkim świadomego i bezpiecznego korzystania z nowych narzędzi. Sama sztuczna inteligencja zmienia zarówno to, czego się uczymy, jak i sposób uczenia się, jednak nie sądzę, aby zastąpiła wartość rozwoju realizowanego we wspólnym doświadczeniu. To właśnie wymiana praktyki, dyskusje i praca na rzeczywistych przykładach sprawiają, że uczestnicy mogą spojrzeć na własne wyzwania z zupełnie innej perspektywy.

Jakie projekty będą w najbliższym czasie najważniejsze dla Pani obszaru?
Widzę dwa. Pierwszym jest budowanie kultury ciągłego uczenia się, w której rozwój nie jest dodatkowym obowiązkiem wymagającym znalezienia wolnego czasu, ale naturalnym elementem codziennej pracy. Chcemy, aby nauka odbywała się jak najbliżej praktyki i realnych wyzwań biznesowych. Drugim wyzwaniem jest jeszcze silniejsze powiązanie działań rozwojowych z potrzebami biznesu oraz mierzenie ich efektów poprzez konkretne zachowania i wskaźniki. Jednocześnie coraz większą uwagę będziemy poświęcać zrównoważonemu przywództwu. Zależy nam, aby menedżerowie potrafili dbać nie tylko o realizację ambitnych celów, ale również o własny poziom energii oraz dobrostan swoich zespołów. Tylko wtedy możliwe jest utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania, zaufania i energii potrzebnych do skutecznego wdrażania strategii. ♦

eprasa.pl cd2911091d

Esotiq & Henderson to polska firma działająca w branży modowej. W jaki sposób wpływa to na zarządzanie ludźmi?
Branża modowa jest pod tym względem wyjątkowo różnorodna. W jednej organizacji spotykają się osoby o odmiennych kompetencjach, stylach pracy i motywacjach. Pracują u nas projektanci i graficy – o dużym potencjale twórczym i wyczuciu estetyki, kupcy mody, którzy łączą kompetencje analityczne z negocjacyjnymi, zespoły sprzedaży oraz tzw. przedstawiciele funkcji wspierających, takich jak HR, IT, administracja. Każda z tych grup ma inne potrzeby i oczekiwania. Rolą działu HR jest tworzenie rozwiązań, które uwzględniają tę różnorodność i wspierają wszystkich. Jednocześnie dbamy o to, aby wszyscy funkcjonowali zgodnie ze wspólnymi wartościami, standardami współpracy i celami organizacji.

Jak firma buduje zaangażowanie zespołów sprzedażowych i wspierających?
Zaczynamy już na etapie rekrutacji. Szukamy osób, które rzeczywiście lubią pracę z klientem i dobrze odnajdują się w środowisku sprzedażowym. Niezależnie od tego, czy mówimy o sprzedaży detalicznej, czy o współpracy z klientami biznesowymi, duże znaczenie ma autentyczna motywacja do wykonywania tej pracy. Dbamy też o to, aby wynagrodzenie było powiązane nie tylko z indywidualnymi rezultatami, lecz także z wynikami zespołu i całej spółki. Dzięki temu pracownicy widzą, że sukces jest wspólnym osiągnięciem, a nie wyłącznie sumą indywidualnych wyników. Identyczne podejście stosujemy w zespołach Business Support, gdzie znaczenie mają zarówno indywidualna odpowiedzialność, jak i współpraca. Ważne są również „miękkie" rozwiązania, takie jak dzień wolny z okazji urodzin, kody rabatowe czy vouchery produktowe. Ostatecznie zaangażowanie buduje się poprzez spójność doświadczeń, jakie zdobywamy na co dzień.

Młodzi ludzie często bardzo dobrze realizują konkretne zadania, natomiast większym wyzwaniem bywa dostrzeganie zależności między poszczególnymi elementami procesu oraz szerszego kontekstu funkcjonowania organizacji. O ich wartości dla organizacji nie będzie decydować sama znajomość technologii, lecz umiejętność świadomego wykorzystywania jej do rozwiązywania realnych problemów biznesowych.

Jest Pani pomysłodawczynią programu Esotiq Summer Camp. Praca z młodymi pozwala obserwować zmieniające się kompetencje osób rozpoczynających karierę. Na co zwraca Pani uwagę?
Szczególnie istotna wydaje się potrzeba rozwijania krytycznego i holistycznego myślenia. Młodzi ludzie często bardzo dobrze realizują konkretne zadania, natomiast większym wyzwaniem bywa dostrzeganie zależności między poszczególnymi elementami procesu oraz szerszego kontekstu funkcjonowania organizacji. Z tym wiąże się również potrzeba wzmacniania inicjatywy i proaktywności. Umiejętność łączenia faktów, zadawania trafnych pytań i samodzielnego wychodzenia z pomysłami będzie, moim zdaniem, jedną z najważniejszych kompetencji kolejnych lat. Młode pokolenie świetnie odnajduje się w nowych technologiach i szybko przyswaja znajomość kolejnych narzędzi. O jego wartości dla organizacji nie będzie jednak decydować sama znajomość technologii, lecz umiejętność świadomego wykorzystywania jej do rozwiązywania realnych problemów biznesowych. Równie istotne pozostają kompetencje społeczne: budowanie autentycznych relacji, współpraca i współodpowiedzialność za rezultat.

W ostatnich latach zmieniła się również rola samego działu HR w firmie. Jak wyglądała ta transformacja w Pani przypadku?
Od początku zależało mi na tym, aby dział HR był rzeczywistym partnerem biznesowym, a nie wyłącznie funkcją administracyjną. Powinien on pomagać menedżerom podejmować lepsze decyzje biznesowe, a nie jedynie obsługiwać procesy. Dlatego zaczęliśmy od wprowadzenia jednolitych standardów. Dziś odgrywamy rolę strategiczną, doradczą i usługową. Uczestniczymy we wszystkich procesach rekrutacyjnych, oczywiście na różnych etapach. Wspieramy menedżerów w doborze metod oceny kandydatów

eprasa.pl cd2911091d



i podejmowaniu decyzji – wykorzystujemy m.in. case studies, assessment center, pogłębione wywiady czy badanie referencji prowadzone zgodnie z prawem i standardami. Ostateczne decyzje pozostają po stronie biznesu. Dość często dostrzegam u kandydatów potencjał do pełnienia innej funkcji niż ta, na którą aplikowali. Jeżeli organizacja daje taką możliwość, proponuję alternatywną ścieżkę i dotychczas zawsze były to trafne wybory. Równolegle dużo uwagi poświęcamy standaryzacji procesów HR oraz wspieraniu menedżerów w obszarze prawa pracy i compliance. Dynamicznie zmieniające się przepisy sprawiają, że ta część naszej pracy nabiera coraz większego znaczenia.

Z jakich działań jest Pani dumna?
Jednym z projektów, z których jestem szczególnie zadowolona, jest wykorzystanie badania CliftonStrengths® 34 (test Gallupa), jednego z najbardziej wartościowych narzędzi rozwojowych, z jakimi miałam okazję pracować. Wyniki pozwalają nam lepiej rozumieć potencjał ludzi, budować zespoły o uzupełniających się talentach oraz projektować zadania tak, aby pracownicy mogli wykorzystywać przede wszystkim swoje mocne strony. Intensywnie pracujemy także nad kulturą współpracy. Udało nam się pozyskać do organizacji menedżerów z kompetencjami, których potrzebowaliśmy. Teraz kluczowe jest stworzenie środowiska, w którym te kompetencje są komplementarne. Temu służą między innymi projekty realizowane wspólnie przez przedstawicieli różnych obszarów, wzmacniające współpracę strategiczną i operacyjną. Dużo zaangażowania skierowaliśmy również na employer branding i dziś widzę wymierne efekty tych działań. Kandydaci kontaktują się ze mną bezpośrednio również wtedy, gdy nie prowadzimy rekrutacji. Obserwują profil firmowy, który współprowadzimy z moją współpracowniczką Karoliną Paradowską. To pokazuje, że organizacja zaczęła być postrzegana jako atrakcyjne miejsce rozwoju zawodowego.

Co jeszcze przed Panią w kolejnych miesiącach tego roku?
Najbliższym projektem będzie badanie zaangażowania. realizowane z wykorzystaniem narzędzia Truler. Połączymy klasyczne badanie online z wywiadami telefonicznymi, co pozwoli nam uzyskać pełniejszy obraz doświadczeń pracowników. Cieszę się, że w tym przypadku możemy wykorzystać rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji w sposób odpowiedzialny i bezpieczny. Nie stosujemy AI w procesach rekrutacyjnych. Uważam, że analiza życiorysów i podejmowanie decyzji o zatrudnieniu nadal powinny pozostawać po stronie człowieka. Jestem dumna z zespołu, który współtworzyłam. AI może natomiast bardzo skutecznie wspierać analizę danych i wyciąganie wniosków.
W planowanym badaniu chcemy uwzględnić również zagadnienia związane z ESG oraz D&I. Dzięki temu będziemy mogli lepiej i trafniej odpowiadać na potrzeby pracowników. Wyniki staną się podstawą konkretnego planu działania. Czekam także na niezwykle interesujący projekt rozwojowy realizowany wspólnie z Branżowym Centrum Umiejętności dla Przemysłu Mody. W tym miejscu szczególne podziękowania kieruję do Agnieszki Kality-Maciejczyk, wiceprezes zarządu Związku Przedsiębiorców Przemysłu Mody Lewiatan. Jesień zapowiada się intensywnie i niezwykle inspirująco. ♦

eprasa.pl cd2911091d



Agnieszka Wróblewska

HR Manager Covers & Foams Solutions w FORVIA (wcześniej Faurecia)

W środowisku produkcyjnym często mówi się o efektywności i procesach. Pani podkreśla znaczenie zaangażowania. Co sprawia, że pracownicy chcą angażować się w swoją pracę?
Często zaangażowanie utożsamiane jest z satysfakcją z pracy. W moim przekonaniu to pojęcie znacznie szersze. Zaangażowanie jest wewnętrzną motywacją człowieka, która – jeśli znajduje odpowiednie warunki do rozwoju – przekłada się na satysfakcję z wykonywanej pracy. Kluczowe znaczenie ma jednak środowisko tworzone przez organizację. Zaangażowania nie buduje się jednorazowymi akcjami, kolejnymi benefitami czy składanymi obietnicami. Powstaje w codziennych relacjach z przełożonym, w sposobie komunikowania decyzji, w dostępie do informacji i w przekonaniu pracownika, że jego praca ma znaczenie dla całej organizacji. Z mojego doświadczenia wynika, że trzy elementy mają kluczowe znaczenie dla budowania zaangażowania. Pierwszy to poczucie sensu wykonywanej pracy. Drugi to realny wpływ na sposób jej wykonywania. Trzeci to codzienne docenianie. Dopiero połączenie tych trzech elementów sprawia, że ludzie chcą angażować się bardziej i brać odpowiedzialność za wspólne cele.

Powszechna jest opinia, że dla pracowników produkcyjnych najważniejsze są wynagrodzenie i benefity. Czy rzeczywiście poczucie sensu pracy odgrywa w tej grupie tak dużą rolę?
To mylne przekonanie. Niezależnie od stanowiska po drugiej stronie zawsze stoi człowiek, który ma swoje potrzeby, wartości i oczekiwania. Nie lubię dzielenia ludzi na pracowników produkcyjnych i administracyjnych, ponieważ jako ludzie chcemy rozumieć, dlaczego wykonujemy swoją pracę i jaki ma ona wpływ na całość organizacji. Oczywiście najłatwiej powiedzieć, że firma istnieje po to, aby generować zysk, ale dla wielu osób to nie jest wystarczające wyjaśnienie. Pracownik chce wiedzieć, dlaczego wykonuje dane zadanie właśnie w taki sposób, jakie znaczenie ma ono dla zespołu, zakładu czy całej grupy FORVIA. Szczególnie w okresie intensywnych zmian samo przekazywanie decyzji bez wyjaśnienia ich przyczyn prowadzi do zaburzenia poczucia bezpieczeństwa. Dlatego tak ważne jest pokazywanie szerszej perspektywy i kontekstu podejmowanych działań.

Dlaczego informacja zwrotna jest tak ważna z punktu widzenia zaangażowania i efektywności?
Feedback daje ludziom poczucie bezpieczeństwa. Pracownik wie, czego się od niego oczekuje, co wykonuje dobrze i które obszary warto rozwijać. Dzięki temu nie funkcjonuje w niepewności, tylko może świadomie doskonalić swoją pracę. W FORVIA kładziemy nacisk na kulturę doceniania, która jest jednym z elementów naszego modelu przywództwa. Informacja zwrotna nie działa wyłącznie w relacji przełożony–pracownik. Bardzo ważny jest również feedback przekazywany przez pracowników swoim liderom oraz wzajemne docenianie się w zespołach. Taka otwarta komunikacja ogranicza frustrację, wzmacnia zaufanie i tworzy środowisko, w którym ludzie chcą pytać, rozwijać się i brać odpowiedzialność za swoje działania.

FORVIA wdraża obecnie nowy model przywództwa GER. Co zmienia on w codziennej pracy menedżerów i pracowników?
Model GER – Guide, Empower, Recognize – jest jednym z filarów nowej strategii organizacji. Guide oznacza wskazywanie kierunku i wyjaśnianie sensu działań. Lider nie ogranicza się do przekazania zadania, ale pokazuje,

eprasa.pl cd2911091d

jaki efekt chcemy osiągnąć i dlaczego ma on znaczenie dla zespołu oraz całej organizacji. Empower mówi o budowaniu przestrzeni do samodzielnego podejmowania decyzji. Dążymy do tego, aby pracownicy mieli większą autonomię w realizacji zadań oraz aktywnie uczestniczyli w podejmowaniu decyzji w swoim obszarze odpowiedzialności. Dzięki temu rozwijają sprawczość, odpowiedzialność i proaktywność. Trzecim elementem jest Recognize, czyli autentyczne docenianie zarówno osiąganych wyników, jak i zachowań prowadzących do ich osiągania. Doceniamy współpracę, inicjatywę, odpowiedzialność, gotowość do uczenia się i odwagę w podejmowaniu decyzji. W praktyce ten model pomaga liderom budować kulturę opartą na partnerstwie, a pracownikom daje większą przewidywalność, poczucie wpływu i lepsze zrozumienie decyzji podejmowanych w organizacji.

Branża automotive przechodzi obecnie wyjątkowo dynamiczne zmiany. Jak w takim otoczeniu budować zaufanie pracowników, skoro sama przyszłość jest tak trudna do przewidzenia?
Dzisiaj bezpieczeństwo nie polega na obietnicy, że nic się nie zmieni. Taka deklaracja nie byłaby wiarygodna. Funkcjonujemy w rzeczywistości cyfryzacji, silnej presji kosztowej, rosnących oczekiwań klientów i bardzo dużej konkurencji. Zmiana stała się codziennością. W takich warunkach zaufanie buduje się poprzez transparentność. Pracownicy muszą rozumieć, dlaczego organizacja podejmuje określone decyzje i jaki jest ich szerszy kontekst. Im więcej wiedzą o kierunku zmian i powodach podejmowanych działań, tym łatwiej akceptują wysokie oczekiwania dotyczące efektywności. Dlatego stawiamy na otwartą komunikację i partnerstwo liderów z zespołami. Jeden sfrustrowany pracownik bardzo szybko może przenieść swoje obawy na innych. Z tego powodu nie wystarczą plakaty czy komunikaty wysyłane e-mailem. Potrzebny jest codzienny dialog oraz obecność liderów i działu HR blisko ludzi. Dzisiaj dział HR nie pełni już wyłącznie funkcji administracyjnej. Jest partnerem zarówno biznesu, jak i pracowników.

Zmiana stała się codziennością. W takich warunkach zaufanie buduje się poprzez transparentność. Pracownicy muszą rozumieć, dlaczego organizacja podejmuje określone decyzje i jaki jest ich szerszy kontekst. Im więcej wiedzą o kierunku zmian i powodach podejmowanych działań, tym łatwiej akceptują wysokie oczekiwania dotyczące efektywności.

Jakie zadania będą w najbliższym czasie najbardziej angażowały Pani zespół?
Największym wyzwaniem będzie transformacja sposobu myślenia. Technologie, sztuczna inteligencja stają się standardem funkcjonowania organizacji. O przewadze będzie decydowało to, czy ludzie będą gotowi działać odpowiedzialnie, samodzielnie i odważnie. Dlatego tak dużą wagę przykładamy do budowania kultury opartej na zaufaniu. Stawiamy na rozwój liderów, którzy angażują zespoły, wspierają samodzielność i zachęcają do eksperymentowania. Pracownicy powinni rozumieć strategię organizacji i uczestniczyć w jej realizacji nie dlatego, że ktoś im to nakazał, ale dlatego, że wiedzą, dokąd zmierzamy i dlaczego właśnie taki kierunek jest potrzebny.

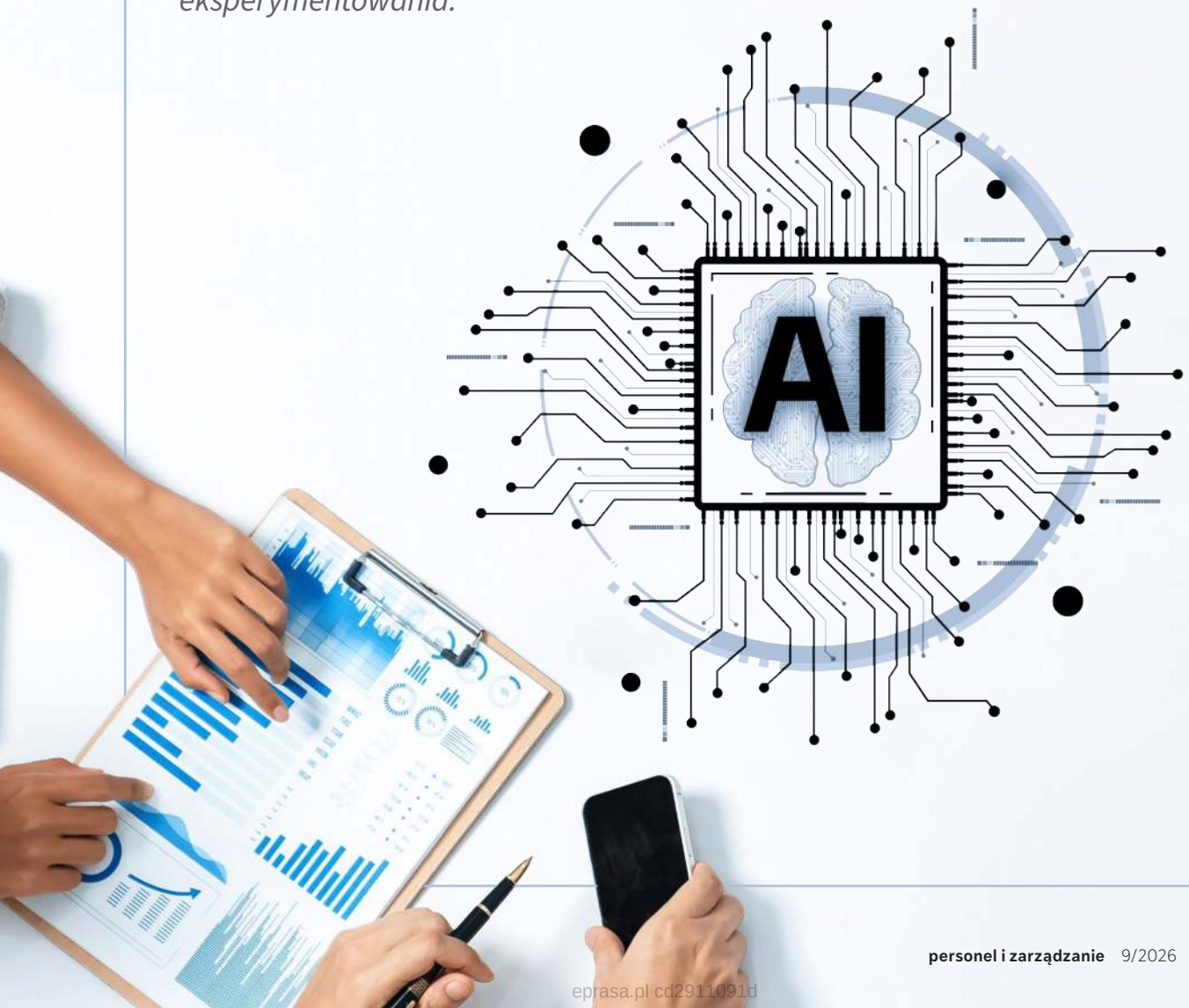
Po ponad dziesięciu latach pracy w FORVIA nadal mówi Pani o zmianach z dużym entuzjazmem. Skąd takie podejście?
Czasami żartuję, że każdy kolejny dzień jest dla mnie nowym dniem onboardingu. Tak wiele się zmienia, że trudno odczuwać rutynę. Dla mnie to duża wartość, ponieważ właśnie zmiany dają możliwość rozwoju. Oczywiście nie wszyscy reagują na nie w taki sam sposób. Dlatego tak ważne jest, aby organizacja potrafiła wspierać ludzi w tym procesie i dobrze komunikowała kierunek zmian. Jestem przekonana, że organizacje, które będą rozwijały nie tylko technologie i procesy, ale również odwagę, odpowiedzialność i zaufanie, będą lepiej przygotowane do funkcjonowania w coraz bardziej wymagającym otoczeniu biznesowym. ♦ Opr. AW

eprasa.pl cd2911091d

Od obaw do EKSPERYMENTU

Jak Akademia AI w RASP zmieniła organizację od środka?

Wdrożenie sztucznej inteligencji to nie tylko wyzwanie technologiczne, ale przede wszystkim organizacyjne. Ringier Axel Springer Polska rozpoczął transformację AI od przygotowania pracowników do pracy z nowymi narzędziami. Tak powstała Akademia AI – program rozwijający kompetencje, budujący zaufanie do technologii i kulturę eksperymentowania.



eprasa.pl cd2911091d

NTOWANIA

Kiedy w organizacji pojawia się informacja o planowanym wdrożeniu sztucznej inteligencji, pierwsze pytania pracowników rzadko kiedy dotyczą funkcjonalności nowych rozwiązań. Znacznie częściej brzmią: „Czy mogę z tego korzystać?", „Czy mogę ufać odpowiedziom?", „Czy AI zastąpi część mojej pracy?". Właśnie takie pytania najczęściej pojawiały się na początku projektu Akademii AI w RASP.

NAJWIĘKSZĄ BARIERĄ NIE JEST TECHNOLOGIA

Jako organizacja mediowo-technologiczna firma bardzo szybko zaczęła obserwować wpływ sztucznej inteligencji na pracę redakcji, marketingu, sprzedaży, analityki, zespołów produktowych oraz funkcji wspierających biznes. Równocześnie stało się jasne, że samo udostępnienie nowych narzędzi nie oznacza jeszcze gotowości organizacji do ich wykorzystywania. W RASP poziom kompetencji cyfrowych był bardzo zróżnicowany. Część osób samodzielnie testowała kolejne modele i aplikacje AI, inni przyglądali się zachodzącym zmianom z dużą ostrożnością. Kiedy zapadła decyzja o wdrożeniu, szybko okazało się, że największym wyzwaniem nie będzie nauczenie pracowników obsługi kolejnego narzędzia. Znacznie ważniejsze stanie się stworzenie warunków, w których będą chcieli po nie sięgnąć, świadomie wykorzystywać je w swojej codziennej pracy i odważnie z nią eksperymentować.

Od początku Akademia AI była pomyślana jako element długofalowej transformacji organizacyjnej, a nie jednorazowa inicjatywa edukacyjna. – *Od początku 2024 r. do lipca 2026 r. w jej ramach*



eprasa.pl cd2911091d

zrealizowano ponad 90 webinarów i szkoleń oraz ponad 50 spotkań Lunch & Learn. W co najmniej jednym działaniu edukacyjnym uczestniczyło ponad 80 proc. pracowników, a wokół programu powstała społeczność ponad 40 ambasadorów i ambasadorek AI – wylicza **Aleksandra Brzozowska**, Head of Learning & Development w Ringier Axel Springer Polska, inicjatorka Akademii AI.

AI JAKO WYZWANIE BIZNESOWE, A NIE TECHNOLOGICZNE

Choć impulsem do uruchomienia Akademii AI był dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji, punktem wyjścia nie była sama technologia. Kluczowe stało się pytanie o to, jak zmieni się sposób pracy poszczególnych zespołów i jakie kompetencje będą potrzebne, aby wykorzystać potencjał tej zmiany. Pierwsze działania edukacyjne szybko pokazały, że różnice między pracownikami nie dotyczą wyłącznie poziomu wiedzy. Równie istotne były wcześniejsze doświadczenia, gotowość do uczenia się oraz sposób postrzegania nowych technologii. Dla części osób AI oznaczała możliwość rozwoju i zwiększenia efektywności pracy. Dla innych była przede wszystkim źródłem niepewności związanej z bezpieczeństwem danych, jakością odpowiedzi czy przyszłością wykonywanych zadań. – *W organizacji, w której obok siebie pracują dziennikarze, analitycy, marketingowcy, projektanci, programiści i zespoły wspierające biznes, nie istnieje jedna uniwersalna ścieżka rozwoju kompetencji AI. Wspólny powinien być fundament, natomiast dalszy rozwój musi odpowiadać specyfice konkretnych ról i procesów. Z tego powodu od początku zrezygnowaliśmy z projektowania jednego programu dla wszystkich pracowników* – wspomina Aleksandra Brzozowska. Takie podejście sprawiło, że Akademia AI od początku była projektowana jako narzędzie wspierające zmianę sposobu pracy całej organizacji, a nie kolejny program szkoleniowy.

ZACZĘŁO SIĘ OD DIAGNOZY

Pierwszym krokiem było badanie samooceny kompetencji AI. Nie miało ono charakteru testu wiedzy ani narzędzia oceny pracowników. Jego celem było przede wszystkim zrozumienie, jak pracownicy oceniają własną gotowość do pracy ze sztuczną inteligencją, jakie mają doświadczenia, czego się obawiają oraz w których obszarach najbardziej potrzebują wsparcia. Ankietę wypełniło ponad 800 pracowników i pracowniczek. Jak na badanie dobrowolne był to nie tylko bardzo dobry wynik, lecz także wyraźny sygnał pokazujący, jak duże znaczenie dla organizacji miał rozwój kompetencji związanych z AI. Badanie pozwoliło lepiej zrozumieć potrzeby pracowników i zaprojektować kolejne etapy programu. Aż 84 proc. respondentów uznało AI za ważny lub bardzo ważny element rozwoju branży. Niemal połowa określiła swój poziom wiedzy jako umiarkowany. Ponad połowa chciała wykorzystywać AI przede wszystkim do analizy danych oraz tworzenia i redagowania tekstów. Badanie pokazało również, że najważniejszym źródłem wiedzy pozostają współpracownicy – wskazało ich 62 proc. respondentów – a dla ponad połowy pracowników istotną rolę odgrywają szkolenia wewnętrzne. – *Analiza kompetencji pozwoliła nam zaprojektować zróżnicowane ścieżki rozwoju i uniknąć jednego z najczęstszych błędów projektów edukacyjnych związanych z AI – założenia, że wszyscy uczestnicy rozpoczynają naukę z tego samego miejsca* – zauważa Aleksandra Brzozowska.

To właśnie diagnoza stała się fundamentem całego programu. Pokazała, że zanim organizacja zacznie rozwijać specjalistyczne kompetencje AI, musi odpowiedzieć na jeszcze jedno pytanie: jak zbudować poczucie bezpieczeństwa i sprawić, by pracownicy chcieli korzystać z nowych technologii? Od tego etapu rozpoczęto projektowanie kolejnych działań Akademii AI.

Ringier Axel Springer Polska

Jedna z największych grup mediowo-technologicznych w Polsce. Tworzy i rozwija serwisy internetowe, produkty cyfrowe oraz marki medialne. RASP zatrudnia ponad 1,5 tys. pracowników reprezentujących różnorodne role – od redakcji i marketingu po analitykę, rozwój produktów oraz zespoły technologiczne.

eprasa.pl cd2911091d

NAJPIERW ZAUFANIE, POTEM KOMPETENCJE

Ocena kompetencji pozwoliła zidentyfikować nie tylko poziom wiedzy pracowników, lecz także najważniejsze bariery utrudniające korzystanie z generatywnej sztucznej inteligencji. Najczęściej dotyczyły one bezpieczeństwa danych, odpowiedzialności za treści generowane przez AI oraz wpływu technologii na przyszłość pracy. - *W procesach transformacyjnych o gotowości do działania często decydują nie narzędzia, lecz emocje. Dlatego postanowiliśmy nie walczyć z lękiem, ale potraktować go jako ważną informację zwrotną. Już pierwsze rozmowy z pracownikami uświadomiły nam, że największą przeszkodą nie jest brak wiedzy technicznej. Równie istotne jak rozwój kompetencji okazało się budowanie zaufania do nowych technologii i poczucia sprawczości* – podkreśla Aleksandra Brzozowska.

To właśnie dlatego program rozwojowy rozpoczęto nie od nauki narzędzi, lecz od pokazania, jak korzystać z AI w sposób świadomy i odpowiedzialny. Uczestnicy poznawali możliwości sztucznej inteligencji, ale równie dużo uwagi poświęcano ochronie danych, krytycznej ocenie odpowiedzi oraz odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Celem nie było przekazanie wiedzy technicznej, lecz zbudowanie poczucia sprawczości i pokazanie, że AI może wspierać codzienną pracę niezależnie od zajmowanego stanowiska. Takie podejście pozwoliło przejść do kolejnego etapu programu – projektowania rozwoju kompetencji dostosowanego do potrzeb różnych grup pracowników.

JEDNA ORGANIZACJA, WIELE ŚCIEŻEK ROZWOJU

Już na etapie diagnozy było wiadomo, że w organizacji zatrudniającej przedstawicieli wielu zawodów nie sprawdzi się jeden uniwersalny program szkoleniowy. Różne grupy pracowników wykorzystują AI w odmienny sposób i potrzebują innych kompetencji. Z drugiej strony wszystkich łączy konieczność rozumienia podstaw działania generatywnej sztucznej inteligencji oraz zasad jej odpowiedzialnego wykorzystania. – *Dlatego program został zaprojektowany wokół kompetencji potrzebnych w codziennej pracy, a nie struktury organizacyjnej. Uznaliśmy, że wspólny powinien być fundament kompetencyjny, natomiast dalszy rozwój musi odpowiadać specyfice konkretnych ról i procesów* – mówi Aleksandra Brzozowska.

Akademia AI została oparta na dwóch uzupełniających się filarach. Pierwszym było AI Literacy – wspólny poziom kompetencji, który pozwala wszystkim pracownikom zrozumieć możliwości i ograniczenia AI oraz bezpiecznie korzystać z nowych narzędzi. Drugim były ścieżki rozwoju odpowiadające konkretnym rolom i zadaniom realizowanym w organizacji. Takie podejście umożliwiło połączenie wspólnych standardów

Aleksandra Brzozowska
Head of Learning & Development
w Ringier Axel Springer Polska

Akademia AI pokazała nam, że rolą funkcji rozwojowych nie jest dziś wyłącznie dostarczanie szkoleń. Coraz częściej jest nią projektowanie środowisk uczenia się, które pomagają organizacji adaptować się do zmian szybciej, niż zmieniają się same technologie.



eprasa.pl cd2911091d

z rozwojem specjalistycznych kompetencji potrzebnych w poszczególnych obszarach biznesu.

Powstało pięć ścieżek rozwojowych – dla osób pracujących z tekstem, obrazem, materiałami audio i wideo, analizą danych oraz rozwiązaniami cyfrowymi:
– HAIcker/hAIckerka – tworzenie i rozwój produktów i narzędzi cyfrowych,
– WrAIter/WrAIterka – praca z tekstem,
– DesAIgner/DesAIgnerka – tworzenie grafik,
– FilmmAIker/FilmmAIkerka – realizacja wideo/audio,
– AInalyst/AInalystka – analiza danych.

Pierwsze szkolenia były prowadzone prostym językiem, a ich wspólnym celem nie było jedynie poznanie nowych narzędzi AI, lecz przede wszystkim pokazanie, jak technologia może wspierać konkretne procesy biznesowe i codzienną pracę.

PROJEKTOWANIE PIERWSZYCH SUKCESÓW

Z perspektywy projektu jedną z najważniejszych decyzji okazało się świadome projektowanie tzw. *quick wins*. Zespół Learning & Development nie zakładał, że po pierwszym webinarze uczestnicy radykalnie zmienią sposób swojej pracy. Znacznie ważniejsze było stworzenie sytuacji, w których możliwie szybko mogliby przekonać się, że AI realnie pomaga rozwiązywać konkretne problemy zawodowe. Dla jednych oznaczało to przygotowanie podsumowania obszernego dokumentu, dla innych stworzenie pierwszej wersji prezentacji, uporządkowanie danych w arkuszu czy wygenerowanie materiału graficznego. Sukces nie był mierzony stopniem zaawansowania wykorzystania technologii, lecz praktyczną wartością dla użytkownika – przekonaniem, że dzięki AI dane zadanie można wykonać szybciej lub lepiej. To właśnie takie doświadczenia stopniowo zastępowały niepewność ciekawością i zachęcały do dalszego eksperymentowania. – *Quick wins pokazały pracownikom, że pierwsze sukcesy we wdrażaniu AI nie wymagają dużych inwestycji ani zaawansowanych projektów technologicznych. Najczęściej zaczynają się od usprawnienia pojedynczego procesu wykonywanego każdego dnia przez pracownika* – zaznacza Aleksandra Brzozowska.



LUDZIE NAJBARDZIEJ UFAJĄ LUDZIOM

Jednym z najważniejszych elementów Akademii AI było stworzenie społeczności ambasadorów i ambasadorek AI. RASP świadomie postawiła na osoby, które już wykorzystywały sztuczną inteligencję w swojej pracy i mogły dzielić się własnymi doświadczeniami z innymi pracownikami. – *Ambasadorzy AI nie mieli być wykładowcami czy ekspertami odpowiadającymi na każde pytanie. Ich rolą było dzielenie się swoimi przykładami, a przez to zachęcanie innych do eksperymentowania. To właśnie autentyczność okazała się jednym z najważniejszych czynników budujących zaufanie. Pracownicy znacznie chętniej słuchali osób z własnego zespołu, które pokazywały konkretne zastosowania AI, niż kolejnej prezentacji o potencjale technologii* – zwraca uwagę Aleksandra Brzozowska.

Naturalnym uzupełnieniem tej inicjatywy stały się spotkania Lunch & Learn, podczas których uczestnicy mogli wymieniać się doświadczeniami, prezentować własne rozwiązania i wspólnie szukać nowych zastosowań AI. Taka formuła sprzyjała budowaniu społeczności uczącej się od siebie nawzajem i pokazywała, że wiedza o sztucznej inteligencji nie powstaje wyłącznie podczas formalnych szkoleń. Dzięki temu wiedza zaczęła rozprzestrzeniać się nie tylko poprzez formalne działania edukacyjne, lecz także poprzez codzienną współpracę między pracownikami. To właśnie ten etap stworzył fundament pod kolejny element programu – przeniesienie zdobytych kompetencji do codziennej pracy i budowanie kultury eksperymentowania.

eprasa.pl cd2911091d

AI NIE KOŃCZY SIĘ NA SZKOLENIU

W Ringier Axel Springer Polska od początku zakładano, że rozwój kompetencji AI nie może zakończyć się wraz z ostatnim webinarem czy warsztatem. – *Jednym z najczęstszych błędów projektów związanych z AI jest założenie, że rozwój kompetencji można zamknąć w kilku szkoleniach. Tymczasem technologia zmienia się szybciej, niż większość organizacji jest w stanie aktualizować swoje programy rozwojowe. Od początku zależało nam na tym, aby Akademia AI nie była zamkniętym programem szkoleniowym. Chcieliśmy stworzyć środowisko, w którym pracownicy będą mogli rozwijać kompetencje, testować nowe rozwiązania i uczyć się od siebie nawzajem również po zakończeniu formalnych działań edukacyjnych. Dlatego Akademia AI została zaprojektowana jako ekosystem wzajemnie uzupełniających się działań* – podkreśla Aleksandra Brzozowska.

Program rozwijano etapami. Punktem wyjścia było AI Literacy, czyli wspólne fundamenty kompetencyjne dla wszystkich pracowników. Firmie zależało, aby każdy pracownik rozumiał możliwości i ograniczenia generatywnej AI, znał zasady odpowiedzialnego korzystania z technologii oraz potrafił krytycznie oceniać wyniki generowane przez modele. Następnie uczestnicy rozwijali umiejętności w ramach ścieżek odpowiadających specyfice wykonywanej pracy. Program uzupełniały warsztaty, spotkania Lunch & Learn, działania w mediach społecznościowych oraz pilotaże biznesowe realizowane w zespołach. Tak zaprojektowana architektura sprawiała, że proces uczenia nie kończył się po zakończeniu szkolenia, ale był kontynuowany podczas wykonywania codziennych obowiązków.

OD EKSPERYMENTÓW DO DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ

Naturalnym rozwinięciem Akademii AI stał się konkurs AIdeas, którego celem było zebranie i upowszechnienie najlepszych pomysłów pracowników na wykorzystanie sztucznej inteligencji w codziennej pracy. Najlepsze z nich zostały nagrodzone. Nie chodziło o najbardziej zaawansowane rozwiązania technologiczne, lecz o praktyczne usprawnienia, które realnie wspierały wykonywanie zadań.

Konkurs stał się elementem budowania kultury eksperymentowania. Pokazał, że innowacje mogą powstawać w różnych częściach organizacji i nie muszą być efektem dużych projektów. – *W efekcie AI przestała być postrzegana jako projekt technologiczny realizowany przez specjalistów, a stała się narzędziem wspierającym codzienną pracę pracowników reprezentujących różne obszary biznesu. Takie podejście pozwalało szybciej dostrzegać wartość biznesową nowych rozwiązań, a jednocześnie stopniowo ograniczało opór wobec zmian* – mówi Aleksandra Brzozowska.

AI JAKO ELEMENT KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Po ponad dwóch latach funkcjonowania Akademii AI wyraźnie widać, że jej celem nie było jedynie rozwijanie umiejętności korzystania z nowych narzędzi. Równie istotna okazała się zmiana sposobu, w jaki pracownicy zaczęli rozmawiać o sztucznej inteligencji. Początkowo dominowały pytania dotyczące bezpieczeństwa danych, ryzyka oraz wpływu AI na przyszłość pracy. Z czasem coraz częściej ustępowały one miejsca rozmowom o praktycznych zastosowaniach technologii i możliwościach wykorzystania jej do rozwiązywania konkretnych problemów biznesowych. Zmianę tę potwierdzają również wyniki badań prowadzonych w organizacji. W 2024 r. 34 proc. pracowników deklarowało obawy związane z AI, natomiast rok później odsetek ten zmniejszył się do 9 proc. To pokazuje, że systematyczne działania edukacyjne i stworzenie przestrzeni do bezpiecznego eksperymentowania mogą skutecznie ograniczać niepewność wobec nowych technologii. Dla zespołów HR płynie z tego ważna lekcja, że transformacja technologiczna nie zaczyna się od technologii. Zaczyna się od ludzi i stworzenia im warunków, w których mogą bezpiecznie zadawać pytania, popełniać błędy, testować nowe rozwiązania i stopniowo budować własną sprawczość. – *Akademia AI pokazała nam, że rolą funkcji rozwojowych nie jest dziś wyłącznie dostarczanie szkoleń. Coraz częściej jest nią projektowanie środowisk uczenia się, które pomagają organizacji adaptować się do zmian szybciej, niż zmieniają się same technologie* – podsumowuje Aleksandra Brzozowska. ● ©

Anna Władarczyk

eprasa.pl cd2911091d

Organizacja to nie MASZYNA

Rozmowa z dr. Simonem Westernem, CEO i Founderem The Eco-Leadership Institute, o tym, dlaczego tradycyjne modele przywództwa przestają działać

Coraz wyraźniej widzimy, że współcześni liderzy mierzą się z ogromną presją: zmiany technologiczne przyspieszają, zespoły są coraz bardziej zmęczone, a oczekiwania wobec organizacji stale rosną. Co, Pana zdaniem w ciągu ostatnich kilku lat najbardziej zmieniło się w sposobie myślenia o przywództwie?

Problem polega właśnie na tym, że w ostatnich latach myślenie o przywództwie nie zmieniło się wystarczająco. Dostrzegamy wyzwania i konieczność dostosowania się do nowej rzeczywistości, ale jednocześnie tkwimy w starych przyzwyczajeniach i tradycyjnych metodach przywódczych. Nadal szkolimy liderów, opierając się na modelach bazujących na bohaterstwie i hierarchii, ucząc ich, że tak powinni prowadzić swoje zespoły. Wciąż nie jesteśmy w stanie wyjść poza myślenie o pojedynczych liderach i przyjąć ideę przywództwa w sensie kolektywnym. Indywidualni liderzy mają oczywiście znaczenie, jednak prawdziwą siłą napędową zmian są relacje między liderami a ich zespołami oraz połączenie formalnych i nieformalnych praktyk przywódczych. Tymczasem my ciągle nadajemy nowe formy starym modelom przywództwa. Zmiana tego sposobu myślenia jest dziś naszym największym wyzwaniem.

Które z tradycyjnych podejść do przywództwa uważa Pan za najbardziej przestarzałe?

Przede wszystkim przywództwo mesjanistyczne oraz kontrolujące. Nie uwzględniają one wyzwań, złożoności i niepewności współczesnego świata, a także tego, że środowisko, w którym dziś żyjemy i pracujemy, składa się z zależnych od siebie ekosystemów. Podejścia te zbyt mocno koncentrują się na jednostce i kontrolowaniu


How others see
You
Strengths: Focus on metrics, outp
Weakness: Misses strategic big pic
Metric focus, distorts systemic imp

środowiska pracy zamiast na wywieraniu na nie wpływu oraz dostosowywaniu się do aktualnych potrzeb biznesowych. Mit lidera–mesjasza, bohatera ratującego całą organizację, być może dobrze brzmi, ale w rzeczywistości taki przywódca jedynie tworzy w miejscu pracy kulturę zależności. Wszyscy polegają na nim i oczekują, że to on podejmie najważniejsze decyzje oraz rozwiąże problemy.

Eko-Przywództwo, czyli stworzony przez Pana nowoczesny model przywództwa, traktuje organizację jako ekosystem. Jak ta perspektywa zmienia sposób, w jaki rozumiemy rolę lidera, zespołu i całej organizacji?
Podstawą Eko-Przywództwa jest myślenie o organizacjach jak o ekosystemach, a nie jak o maszynach. To nie są zamknięte, odizolowane od społeczeństwa i środowiska jednostki, ale żywe „organizmy", które wchodzą w interakcje z innymi ekosystemami: finansowymi, handlowymi, społecznymi, politycznymi, środowiskowymi i ekonomicznymi. Funkcjonują one wewnątrz większych ekosystemów, z których każdy ma charakter hybrydowy – łączy w sobie elementy natury, społeczeństwa oraz technologii.

Jak podejście ekosystemowe pomaga organizacjom uporządkować chaos organizacyjny, z którym się mierzą, w tym pracę hybrydową, przeciążenie pracowników, sprzeczne wartości, presję na osiąganie wyników oraz zmęczenie spowodowane ciągłymi zmianami?
Podejście ekosystemowe uwzględnia różne modele pracy. Pozwala bliżej przyjrzeć się technologii, ludziom oraz środowisku, w którym pracujemy, i zakłada, że każda organizacja jest inna. Dzięki temu możemy się zastanowić, czego dokładnie potrzebuje nasza firma i na tym się skoncentrować. Nie chodzi tutaj o wprowadzanie kontroli wszędzie, ale tylko tam, gdzie jest ona konieczna, by ludziom pracowało się lepiej. Co więcej, podejście to zakłada, że organizacje, tak jak ich otoczenie biznesowe, cały czas się zmieniają. W modelu ekosystemowym ciągła zmiana jest rzeczywistością – możemy stabilizować części systemu, ale nie cały system.

W swojej najnowszej książce *Entanglements: Weaving Our Futures* pisze Pan o wzajemnych powiązaniach i epoce współzależności. Co ta perspektywa wnosi do dyskusji o liderach, którzy chcą nie tylko zarządzać złożonością, ale naprawdę ją zrozumieć?
Moja książka pokazuje przede wszystkim, że w ostatnich latach o wielu rzeczach zaczęliśmy myśleć w kategoriach pudełek oraz silosów. Takie liniowe podejście nie uwzględnia jednak sieci powiązań, w której naprawdę żyjemy. Coraz więcej mówi się o złożoności, szybkim tempie zmian i ciągłej transformacji, ale powiązania, które wpływają na nasze życie, mają zarówno wymiar osobisty, jak i społeczny. Musimy nauczyć się żyć w świecie, w którym technologia, ludzie i natura coraz bardziej się przenikają. Zbyt często podejścia systemowe i teorie złożoności pomijają znaczenie ludzkich doświadczeń. Ja koncentruję się na „duchu pracy" – ważnym wymiarze naszego życia zawodowego – i pokazuję, jak wprowadzać do pracy etykę oraz poczucie sensu.

Jak zmienia się odpowiedzialność liderów w świecie, w którym technologia ma coraz większy wpływ na decyzje, relacje, kompetencje oraz poczucie bezpieczeństwa pracowników?
Liderzy powinni przede wszystkim bardziej świadomie podchodzić do kwestii korzystania z technologii. Potrzebują umiejętności rozpoznawania – oceny tego, jakie działania będą najlepsze dla



DR SIMON WESTERN

Ekspert w dziedzinie przywództwa i transformacji organizacyjnej, twórca koncepcji Eco-Leadership i założyciel The Eco-Leadership Institute.
Pracował m.in. z liderami Microsoft, Save the Children, Ford Motors, HSBC i NHS UK. Autor czterech książek, w tym uznanej *Leadership: A Critical Text* (SAGE).
Jego model Eko-Przywództwa pokazuje organizację jako ekosystem, w którym lider działa w sieci relacji z ludźmi, technologią i środowiskiem.

ludzi, planety i samej organizacji. Technologia zawsze była częścią naszego życia, ale dziś jej wpływ jest znacznie większy niż kiedyś. Dlatego musimy poświęcać więcej uwagi temu, jak ją wykorzystujemy i jakie konsekwencje niesie jej zastosowanie.

Jakie są najczęstsze błędy popełniane przez menedżerów, którzy próbują „naprawić" zespół, podczas gdy prawdziwym problemem jest źle zaprojektowany system?
Już sama chęć „naprawiania" zespołu jest przejawem błędnego myślenia o organizacji. Zakłada ona bowiem, że firma jest maszyną, w której, za pomocą narzędzi, da się naprawić niesprawne elementy. W rzeczywistości zespoły są częścią organizacji, czyli większego ekosystemu. Jednym ze sposobów radzenia sobie ze źle zaprojektowanym ekosystemem jest wprowadzanie niewielkich zmian w pracy zespołów. To właśnie one prowadzą do transformacji.

Czy może Pan podać przykład organizacji, w której wprowadzenie Eko-Przywództwa pomogło rozwiązać konkretny problem?
Istnieje wiele organizacji, które stosują zasady Eko-Przywództwa. Miałem okazję pracować z dużymi korporacjami, organizacjami humanitarnymi i tymi z sektora publicznego. Najczęściej nowe podejście pojawia się najpierw na obrzeżach organizacji (mówimy tutaj o tzw. *Ledge*) – wprowadzają je osoby pracujące najbliżej klientów. Są przedsiębiorstwa, takie jak firma odzieżowa Patagonia, które zarządzają za pomocą Eko-Przywództwa, rozwijając ten model na różnych szczeblach organizacji. Dają one pracownikom większą swobodę w kształtowaniu sposobu pracy, a jednocześnie kierują się wartościami związanymi ze zrównoważonym rozwojem.

Od czego powinien zacząć lider, który chciałby działać w duchu Eko-Przywództwa? Od siebie, swojego zespołu, języka, którym mówi o pracy, czy od sposobu podejmowania decyzji?
Liderzy zawsze powinni zaczynać od siebie. Opierając się na tej zasadzie, zbudowaliśmy nasz program Diploma in Coaching and Leadership. Jego pierwszy etap to głęboka analiza własnych przekonań i doświadczeń. Następnie przechodzimy do budowania relacji z innymi, zastanawiamy się, jak rozumiemy rolę lidera oraz jak funkcjonujemy w ekosystemach, których częścią jesteśmy. Ostatnim krokiem jest opracowanie dwóch strategii: pierwszej – dotyczącej rozwoju lidera, i drugiej – odnoszącej się do organizacji. To właśnie połączenie głębokiej pracy nad sobą z konkretnym działaniem strategicznym pozwala stworzyć realną ścieżkę zmiany.

Co najbardziej zaskakuje członków zarządów, kiedy po raz pierwszy mają styczność z Eko-Przywództwem?
To, że Eko-Przywództwo oznacza zupełną zmianę paradygmatu. To nie jest drobna korekta, ale rewolucja w sposobie myślenia. Jak już wspomniałem, nieświadomie postrzegamy organizacje jako zamknięte systemy, a Eko-Przywództwo pomaga spojrzeć na nie jak na żywe organizmy, które wchodzą w relacje ze światem i oddziałują na swoje otoczenie.

Z jakimi wnioskami i pomysłami powinni wrócić do swoich organizacji liderzy i menedżerowie po warsztatach, które odbędą się w listopadzie w Krakowie?
Chciałbym, aby liderzy dowiedzieli się, w jaki sposób – jako jednostki – mogą wpływać na ekosystemy swoich organizacji i że zmiana zaczyna się od zespołów. Podczas warsztatów będziemy mapować swoje ekosystemy i zastanawiać się, gdzie i w jaki sposób możemy działać. Podstawą Eko-Przywództwa jest myślenie relacyjne. Zmienia ono sposób, w jaki liderzy postrzegają swoją pracę, pomaga zauważać wzajemne powiązania, budować relacje oparte na współpracy oraz partnerstwie, a w konsekwencji – zmieniać sposób pracy.

Gdyby miał Pan zadać liderom jedno pytanie, które skłoni ich do refleksji po tej rozmowie, jak by ono brzmiało?
Byłyby to właściwie dwa pytania. Czego dziś brakuje w sposobie, w jaki twoja organizacja podchodzi do przywództwa i funkcjonuje na co dzień? Czy patrzysz na nią jak na sprawnie działającą maszynę opartą na hierarchii, czy raczej jak na żywy ekosystem, w którym przywództwo jest rozproszone i obecne na różnych poziomach?

Dziękuję za rozmowę.
Dorota Steliga-Dmochowska

Warsztat Leading for the Future odbędzie się 25–27 listopada 2026 r. w Krakowie i będzie poświęcony nowoczesnemu przywództwu, transformacji organizacyjnej i praktycznemu zastosowaniu Eco-Leadership. Warsztat poprowadzą dr Simon Western, twórca koncepcji Eco-Leadership, oraz ekspertki z firmy Together Consulting: Dagmara Kołodziejczyk, akredytowana trenerka Eko-Przywództwa, i Matylda Stasiuk, certyfikowana konsultantka Eko-Przywództwa.

eprasa.pl cd2911091d

Lider zaczyna od pytania

Być może jedną z najbardziej przecenianych kompetencji lidera jest umiejętność szybkiego znajdowania odpowiedzi. Takie postawienie sprawy może brzmieć prowokacyjnie, zwłaszcza w biznesie, który nagradza zdecydowanie, ekspertyzę i tempo. Ale właśnie ten sposób myślenia Marilee Adams podważa w „Myśleniu pytaniami". Robi to w szczególnym momencie - kiedy odpowiedzi stają się coraz łatwiej dostępne, coraz szybsze i coraz częściej generowane przez sztuczną inteligencję. Co więc pozostaje menedżerowi i liderowi? Między innymi jakość zadawanych pytań.

Nie chodzi tutaj o techniki prowadzenia rozmów ani o kolejną listę „10 pytań dobrego lidera". Adams pokazuje, że pytania są początkiem naszego sposobu widzenia rzeczywistości. To, o co pytamy, często tylko we własnej głowie, kieruje uwagę, uruchamia emocje i zawęża albo poszerza dostępne możliwości.

„Kto jest winny?" i „Czego możemy się z tego nauczyć" dotyczą tej samej sytuacji, ale prowadzą do dwóch różnych światów. Autorka nazywa je światem Sędziego i Ucznia. Sędzia wie, szybko ocenia, broni stanowiska, szuka błędu i winy. Uczeń pozostaje ciekawy, sprawdza założenia, szuka możliwości i jest gotowy zmienić perspektywę. Najbardziej przekonujące jest jednak to, że Adams nie proponuje pozbycia się Sędziego. Proponuje nauczyć się zauważać moment, w którym on przejmuje stery, i potrafić powrócić na ścieżkę Ucznia.

Dla działów HR ma to konsekwencje znacznie szersze niż tylko lepsza komunikacja. Wyobraźmy sobie organizację, w której najczęściej padają pytania: „Kto za to odpowiada?", „Dlaczego znowu się nie udało?", „Jak ich przekonać?". Lub taką, która częściej pyta: „Czego nie widzimy?", „Jakie przyjmujemy założenia, które mogą nam przeszkadzać?", „Co byłoby możliwe... lub niemożliwe, gdybyśmy przyjęli założenie, że...?". Żadne z tych pytań nie jest neutralne w tym sensie, że wszystkie współtworzą kulturę organizacyjną i sposób działania.

Dlatego szczególnie wartościowe są fragmenty dotyczące zespołów i dociekliwego zarządzania. Adams pokazuje, że ciekawość nie jest miękkim dodatkiem do przywództwa, lecz warunkiem jakości decyzji, innowacyjności, współpracy i szybkości uczenia się. Mapa Wyboru, Pytania Przełączające czy Burza Pytań sprawiają, że idee nie pozostają w sferze abstrakcji, a stają się pomocnymi wskazówkami do działania.

Aktualny jest również wątek AI. Organizacje mierzą się z tempem zmian, którego nie da się obsłużyć wyłącznie większą liczbą eksperckich odpowiedzi. Technologia może generować je szybciej niż kiedykolwiek wcześniej, ale nadal to człowiek musi wiedzieć, jakie pytania warto zadać, które tezy zakwestionować i jaki problem naprawdę trzeba rozwiązać.

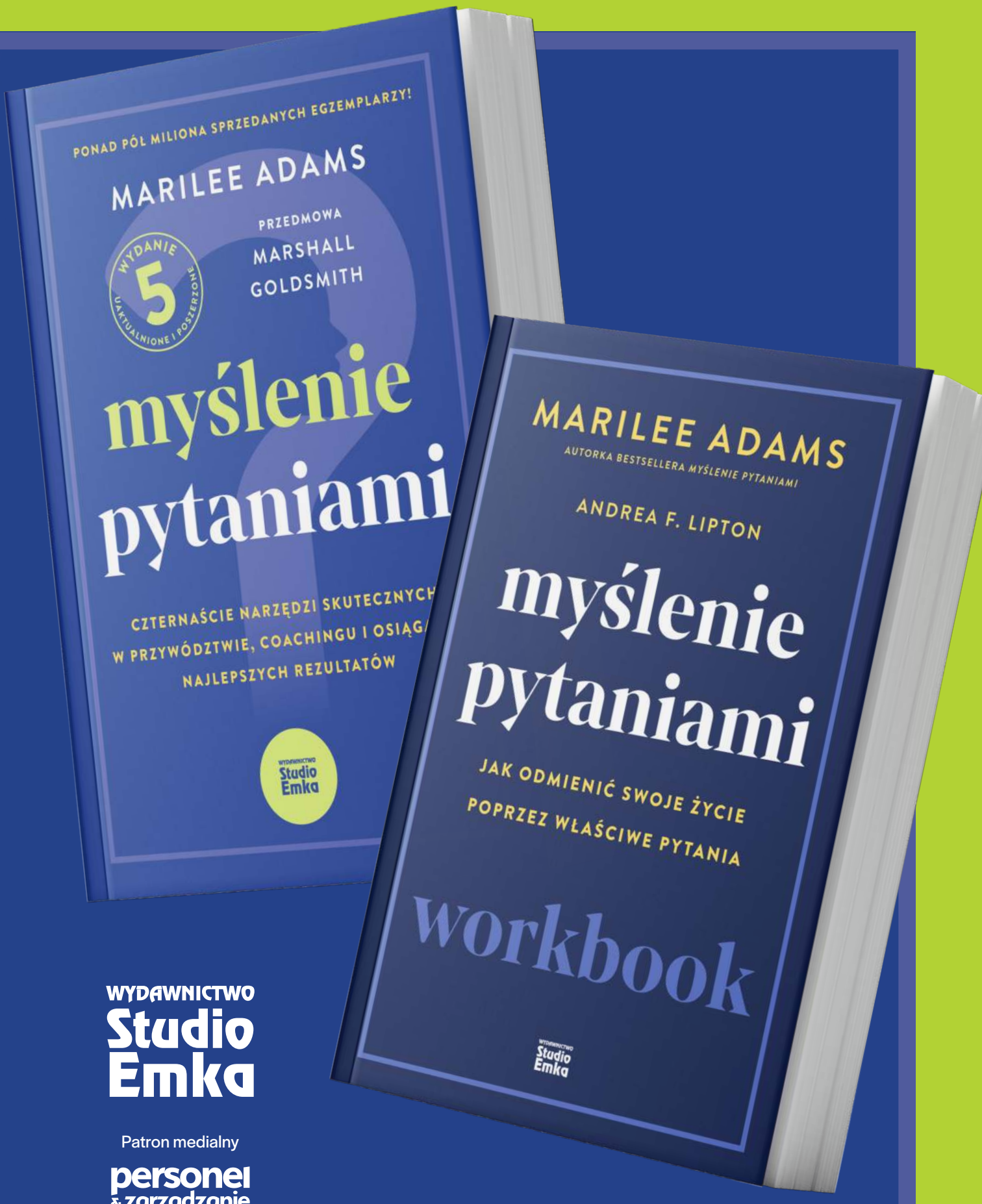
Być może paradoks najbliższych lat będzie polegał na tym, że im lepsze odpowiedzi będą dawały nam maszyny, tym ważniejsze staną się ludzkie kompetencje potrzebne przed odpowiedzią: ciekawość, osąd, zdolność zakwestionowania założenia i odwaga powiedzenia „jeszcze nie wiem". Tolerancja na pozostawania w obszarze „nie wiem" wystarczająco długo, by znaleźć najlepsze odpowiedzi i uniknąć przedwczesnych decyzji, jest ważną kompetencją lidera.

Książkę warto więc czytać nie po to, żeby nauczyć się więcej pytać. Warto ją czytać po to, żeby zobaczyć, jak bardzo pytania, które już dzisiaj zadajemy sobie i innym wpływają na to, co później uznajemy za możliwe.



Dorota Szkodny-Ciołek, PhD – executive coach i wykładowczyni Executive MBA w Akademii Leona Koźmińskiego. Od ponad 20 lat pomaga liderom rozwijać kompetencje przywódcze i lepiej radzić sobie z tym, co w przywództwie najtrudniejsze: zmianą, napięciem, konfliktem i współpracą – wykorzystując Adaptive Leadership i myślenie systemowe.

eprasa.pl cd2911091d



WYDAWNICTWO
Studio
Emka

Patron medialny

personel
& zarządzanie

eprasa.pl cd2911091d

Strategia przed technologią

Jak budować markę pracodawcy, gdy pierwszym odbiorcą komunikacji stają się algorytmy?

W czasie powszechnej fascynacji generatywną sztuczną inteligencją łatwo wpaść w pułapkę myślenia, że technologia rozwiąże fundamentalne problemy organizacji. W employer brandingu obserwujemy to bardzo często – AI traktujemy jako maszynkę do produkcji postów na LinkedIn czy opisów stanowisk, zapominając, że w budowaniu marki pracodawcy najważniejsza jest strategia. Bez niej wszystko inne to przypadkowe działania.



Daria Siwka

Projektantka employer brandingu i kultury organizacyjnej. Od 20 lat buduje spójne marki pracodawców. Stratežka, konsultantka, wykładowczyni, organizatorka wydarzeń EB. Autorka bloga bardzoHR.pl/blog.

eprasa.pl cd2911091d

Richard Rumelt, jeden z najwybitniejszych teoretyków biznesu, w swojej koncepcji dobrej i złej strategii[1] podkreśla, że sednem każdej skutecznej strategii są trzy elementy: diagnoza wyzwania, wytyczne działania oraz spójne kroki. Nie da się rozwiązać problemu, którego się nie rozumie. Dlatego, jak sugeruje Rumelt, pierwszym krokiem w definiowaniu kierunku strategii jest odpowiedź na pytanie: co tu się dzieje i dlaczego? Następnie należy dokonać wyboru, tj. zrezygnować z wielu ścieżek pojawiających się przy okazji. Ważne, by skoncentrować zasoby tam, gdzie mogą przynieść największy efekt i realnie wpłynąć na wizerunek, jaki chcemy budować.

W tym procesie rola człowieka jest nadrzędna. Sztuczna inteligencja jest genialna w analizie danych, wykrywaniu wzorców i syntezie informacji, a nawet w proponowaniu wielu alternatywnych ścieżek działania, ale nie podejmie za człowieka strategicznych decyzji. AI nie ma odwagi, by powiedzieć: „Skupiamy się wyłącznie na inżynierach seniorach, odpuszczając masową komunikację do juniorów". To liderzy HR & EB za to odpowiadają i AI ich w tym nie zastąpi.

DLACZEGO AI POTRZEBUJE JAKOŚCI, A NIE ILOŚCI?

Warto pamiętać o jednej fundamentalnej zasadzie: AI nie tworzy wiedzy z próżni, lecz przetwarza informacje, które otrzymuje. Największą wartość generuje wtedy, gdy analizuje wiarygodne, merytoryczne materiały i na ich podstawie buduje odpowiedzi oraz rekomendacje. Choć sztuczna inteligencja nie rozumie emocji, bardzo dobrze radzi sobie z analizą porównawczą, wyszukiwaniem zależności i logicznym wnioskowaniem. Aby jednak działało to na korzyść marki, algorytmy potrzebują spójnej narracji oraz licznych, rzeczowych dowodów potwierdzających obietnicę, jaką pracodawca składa kandydatom i pracownikom.



Strategia employer brandingu staje się przede wszystkim jednolitą opowieścią o marce. W dobie algorytmów ogólnikowe deklaracje, takie jak „świetna atmosfera", przestają mieć znaczenie. Podobnych komunikatów w internecie są tysiące, dlatego z perspektywy AI stanowią jedynie informacyjny szum. Skuteczność marki buduje dziś nie liczba komunikatów, lecz ich precyzja i konkret. Zamiast być obecnym we wszystkich możliwych miejscach, większą wartość przynosi koncentracja na tych, w których organizacja może przedstawić konkretne argumenty potwierdzające swoją wiarygodność.

To właśnie jest esencja strategii EB: pomysł na to, jak być widzianym i zapamiętywanym zarówno przez ludzi, jak i przez zaawansowane algorytmy sztucznej inteligencji – Large Language Model (LLM). Dzięki tak pojętej strategii można zyskać:
• Precyzję przekazu: koniec z generycznym contentem – treściami, które są powszechne, powtarzalne i pozbawione unikatowej wartości.
• Mocniejsze skojarzenia: konkret buduje trwały ślad w pamięci algorytmów.
• Skuteczność operacyjną: łatwiejsze generowanie wartościowych treści i spójną opiekę nad punktami styku z marką.

Strategia nie polega na rywalizacji o to, by być lepszym od innych. Jej celem jest zbudowanie wyraźnej odrębności – bycie innym, wyróżnianie się w oczach odbiorcy. W employer brandingu wygrywają marki, które potrafią zająć własne miejsce w świadomości kandydatów, pracowników i otoczenia.

AI ZASTĘPUJE WYSZUKIWARKĘ

Obecnie około 60 proc. użytkowników kończy poszukiwanie informacji na odpowiedzi wygenerowanej przez AI, nie przechodząc na konkretne strony internetowe. Oznacza to, że firmowa zakładka „Kariera" może zajmować wysokie miejsce w wynikach wyszukiwania Google, a jednocześnie w ogóle nie pojawić się w odpowiedziach AI Overview.

Modele LLM dostosowują odpowiedzi do intencji użytkownika. Analizują nie tylko to, co firma komunikuje o sobie, ale przede wszystkim to, co na jej temat mówią inni. Jeżeli algorytm nie odnajdzie konkretnych informacji o marce pracodawcy w mediach społecznościowych, publikacjach branżowych, serwisach informacyjnych czy innych źródłach o wysokim autorytecie, może całkowicie pominąć ją w swojej odpowiedzi. W efekcie kandydaci nie dowiedzą się o jej istnieniu, nawet jeśli organizacja prowadzi własną stronę kariery i aktywnie publikuje treści.

Kilka lat temu jednym z kluczowych obszarów rozwoju specjalistów employer brandingu było SEO. Dziś ważne staje się GEO (Generative Engine Optimization), czyli proces karmienia algorytmów wiarygodnymi informacjami o firmie poprzez dostarczanie: raportów, case studies, opinii pracowników i newsów biznesowych.

STRATEGIA EB
porównanie modelu tradycyjnego i nowoczesnego

OBSZAR	TRADYCYJNY HR I PR	NOWOCZESNY HR I PR (ERA AI)
Model współpracy	Praca w silosach, osobnych zespołach	Zintegrowana redakcja, wspólny *flow* informacji, planowanie wartościowego kontentu (rzetelne case study, spójne klastry tematyczne)
Kultura organizacji	Traktowana jako koszt, obszar niemierzalny i niebiznesowy	Inwestycja w wartość i reputację marki i budowanie kultury employee advocacy. User Generated Content, który przekłada się na wiarygodność organizacji i dane dla LLM-ów
Komunikacja	Reaktywna (gaszenie pożarów)	Proaktywna: budowanie klastrów wiedzy pod LLM-y i pod użytkownika: recycling treści, struktura artykułów, jasno sprecyzowana obietnica marki i uwiarygadniające ją – „reason to believe"

eprasa.pl cd2911091d

Jak zacząć program employee advocacy z wykorzystaniem AI?

1. Określ kierunek pozycjonowania marki.
Zanim poprosisz pracowników o publikacje, zdefiniuj precyzyjny rdzeń marki. Wykorzystaj AI do zebrania realnych sukcesów, case studies i faktów z życia firmy, a następnie stwórz z tego repozytorium wiedzy, z którego pracownicy będą mogli czerpać, by ich posty nie były generyczną papką.

2. Wprowadź AI jako osobistego redaktora.
Daj pracownikom dostęp do narzędzi oraz naucz tworzyć gemy/asystentów treści, które pomogą przygotowywać wartościowy kontent. AI może pomóc pokonać barierę „białej kartki", dopasowując ton wypowiedzi do osobowości pracownika, przy jednoczesnym zachowaniu strategicznego pozycjonowania marki.

3. Analizuj spójność i luki w opowieści.
Użyj AI do monitorowania, jak głosy ambasadorów rezonują w sieci. Sprawdź, czy istnieje spójność między tym, co komunikuje PR, a tym, co piszą pracownicy. Jeśli AI wykryje rozdźwięk, to sygnał, że musisz skorygować wytyczne polityki działania.

Skuteczność działań employer brandingowych w środowisku AI zależy od tego, czy algorytmy potrafią znaleźć odpowiedzi na kilka podstawowych pytań:
• Czym jest dana marka pracodawcy i w jakim otoczeniu działa?
• Co jest jej stabilnym i precyzyjnym rdzeniem?
• Jakie realne problemy rozwiązuje? Na jakie potrzeby odpowiada?
• Do jakiej grupy kandydatów kieruje swoją ofertę?

Sama znajomość narzędzi AI to dziś za mało, by budować przewagę konkurencyjną. Bez wyraźnie zdefiniowanej strategii technologia jedynie przyspiesza produkcję komunikacyjnej papki. Jednocześnie nawet najlepiej opracowana strategia nie przyniesie efektów, jeśli nie zostanie przełożona na wiarygodne, konsekwentnie publikowane informacje, z których korzystają modele językowe. W erze AI przewagę buduje więc nie tylko oryginalny pomysł, ale przede wszystkim jego systematyczna i precyzyjna realizacja. Jest to proces ciągły, ta praca nigdy się nie kończy.

DZIAY HR I PR, CZYLI MARKA JAKO JEDEN ORGANIZM

Współczesne algorytmy nie analizują struktury organizacyjnej firmy. Postrzegają organizację jako jeden spójny organizm. Jeśli dział PR komunikuje innowacyjność, a dział HR publikuje ogłoszenia napisane archaicznym językiem, AI interpretuje to jako brak spójności i obniża wiarygodność marki.

Strategia employer brandingu pozwala domknąć lukę między tym, co firma komunikuje klientom, a tym, co obiecuje pracownikom. Współpraca działów HR i PR, oparta na zasadzie zintegrowanej redakcji, to jedyny sposób na dostarczanie sztucznej inteligencji wysokiej jakości informacji.

Firmy, które zdecydują się poczekać na rozwój sytuacji na rynku AI, podejmują duże ryzyko. Za kilka lat może się okazać, że nie będą już walczyły wyłącznie o pozycję w odpowiedziach generowanych przez LLM, lecz będą konkurowały z organizacjami, które rozpoczęły działania w tym obszarze znacznie wcześniej.

Marki znajdują się obecnie w sytuacji, w której wokół pozycjonowania w AI Overview wciąż jest więcej pytań niż odpowiedzi. Nie oznacza to jednak, że warto czekać na pełną jasność. Praca nad treściami employer brandingowymi oraz spójną narracją marki oddziałuje na GEO w podobny sposób, jak działania związane z SEO. Są to systemy wzajemnie od siebie

eprasa.pl cd2911091d

zależne. Dlatego warto nadal dbać o widoczność marki, zmieniając jednocześnie sposób podejścia do jej budowania.

EMPLOYEE ADVOCACY JAKO PRZEWAGA W AI

Strategia employer brandingowa stanowi priorytet, jednak jednym z kluczowych działań warunkujących jej skuteczność jest employee advocacy. W kontekście zmian związanych z AI employee advocacy staje się jednym z najtańszych i najskuteczniejszych narzędzi PR-owych. Modele LLM traktują oficjalne komunikaty marki jako przekaz promocyjny, natomiast User Generated Content (UGC), czyli treści tworzone przez pracowników, interpretują jako dowód społeczny. To właśnie autentyczne głosy pracowników budują cyfrowy ślad, który dla modeli językowych ma największe znaczenie.

W ujęciu systemowym employee advocacy nie ogranicza się do programów ambasadorskich, lecz oznacza strategiczną decyzję, aby każdy proces w firmie wspierał naturalne rzecznictwo marki. Dzięki temu kultura organizacyjna staje się widoczna dla algorytmów, które celowo poszukują źródeł danych opartych na opiniach użytkowników.

ROLA STRATEGII EB W ERZE AI

Przewaga konkurencyjna w erze sztucznej inteligencji nie wynika z samych narzędzi, lecz ze sposobu ich wykorzystania. Sam prompt engineering nie wystarcza. Nie wystarcza również context engineering. Coraz większego znaczenia nabiera poziom knowledge engineering.

Skoro tworzenie treści stało się łatwiejsze niż kiedykolwiek wcześniej, internet zostanie zalany komunikacyjną papką, również w obszarze employer brandingu. W tym szumie i chaosie wygrają marki, które mają wyraźny pomysł na siebie – są charakterystyczne, rozpoznawalne i jednoznacznie kojarzone z określonymi wartościami. Strategia wyznacza ramy działania i pozwala zachować spójność. Określa, czym marka jest, a czym nie jest. Sztuczna inteligencja nie przeprowadzi analizy wizerunku na poziomie społeczno-emocjonalnym ani nie stworzy unikalnego pozycjonowania marki. To zadanie pozostaje po stronie specjalistów EB.

Jednocześnie warto pamiętać, że marka pracodawcy nie jest skierowana do wszystkich, a strategia employer brandingowa powinna to jasno komunikować. Sztuczna inteligencja może pomóc wyrazić tę strategię w setkach różnych formatów, jednak to organizacja musi najpierw zdefiniować stabilny i precyzyjny rdzeń swojej marki.

Decyzje strategiczne pozostają domeną człowieka. AI jest jedynie lustrem strategii. Jeśli punktem wyjścia jest przeciętność, technologia powieli ją na masową skalę. Jeśli natomiast opiera się na precyzyjnie zdefiniowanym koncepcie, może wspierać budowanie marki, której nie sposób przeoczyć. ● ©

Przypis

* R.P. Rumelt, *Dobra i zła strategia*, MT Biznes, 2017.

Test dla specjalisty EB

- **Uruchom ChatGPT lub Gemini [incognito].**
- **Wpisz: „Jaki jest wyróżnik mojej marki pracodawcy [nazwa]?”.**
- **Prześledź AI Overview i sprawdź, czy podane informacje są tymi, na których zależy organizacji i tobie. Jeśli nie znajdujesz oczekiwanych treści, odpowiedz na pytanie, czego istotnego w nich brakuje? Czy odpowiedź jest dobrze przekazana, czy uwiarygodniona jest ona w różnych punktach styku?**
- **Zaplanuj działania kontentowe. To będą twoje „nisko wiszące owoce”, czyli łatwo dostępne zadania, problemy lub cele, które można zrealizować szybko i przy minimalnym wysiłku, osiągając przy tym wymierne korzyści. Od nich warto zacząć pracę nad widocznością marki.**

eprasa.pl cd2911091d

Dobry start w EPP

Pierwszy dzień w nowej pracy niemal zawsze wiąże się z emocjami – ciekawość i ekscytacja przeplatają się ze stresem oraz pytaniami o zespół, obowiązki czy funkcjonowanie firmy. W EPP wychodzimy z założenia, że na wiele z nich można odpowiedzieć jeszcze przed rozpoczęciem pracy. Dlatego onboarding zaczyna się już w momencie zaakceptowania oferty.

Patrzymy na candidate experience i employee experience jako na jeden spójny proces. Nie oddzielamy rekrutacji od wdrożenia – po przyjęciu oferty rozpoczyna się preboarding, który pomaga nowemu pracownikowi przygotować się do nowej roli i sprawia, że od pierwszego dnia może poczuć się częścią organizacji.

Jako największy zarządca nieruchomości handlowych w Polsce zarządzamy 33 nieruchomościami handlowymi i biurowymi. Nasz zespół liczy około 270 osób pracujących w ponad 30 lokalizacjach. Tak rozproszona struktura wymaga zapewnienia wszystkim pracownikom takiego samego doświadczenia i dostępu do informacji. Dlatego proces wdrożenia został ustandaryzowany i w dużej mierze zdigitalizowany. Nie po to jednak, aby zastąpić kontakt z człowiekiem, ale żeby uprościć formalności i zostawić więcej przestrzeni na budowanie relacji. Technologia wspiera organizację procesu, ale to właśnie ludzie pozostają jego najważniejszym elementem.

Po zaakceptowaniu oferty pozostajemy z kandydatem w kontakcie. Każda nowa osoba otrzymuje także spersonalizowaną e-pocztówkę z informacją, że czekamy na jej dołączenie do zespołu. To niewielki gest, ale często pierwszy sygnał, że po drugiej stronie naprawdę ktoś czeka na jej przyjście.

Na około dwa tygodnie przed rozpoczęciem pracy pracownik otrzymuje dostęp do platformy rozwojowej i ścieżki preboardingowej. Znajdują się tam informacje o organizacji, wartościach, benefitach, zasadach współpracy oraz przebiegu pierwszego dnia. Dzięki temu wiele podstawowych pytań znika jeszcze przed rozpoczęciem pracy, a pierwszy dzień można poświęcić przede wszystkim poznawaniu ludzi i zespołu.

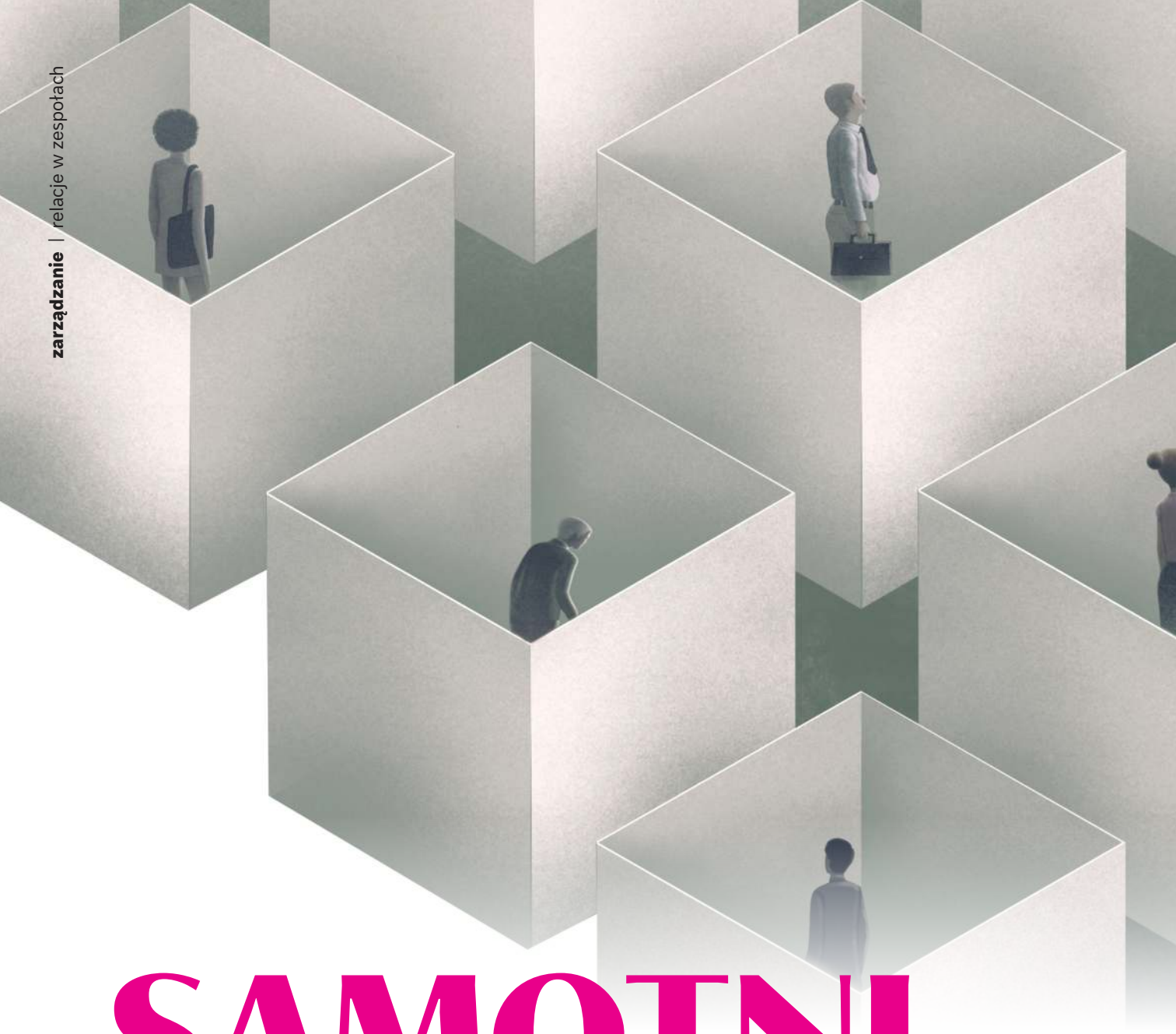
Pierwszego dnia pracownik otrzymuje welcome pack, a manager checklistę wspierającą proces wdrożenia. To właśnie przełożony odgrywa kluczową rolę – jego zaangażowanie, dostępność i regularne rozmowy mają największy wpływ na to, jak szybko nowa osoba odnajdzie się w zespole. Równolegle realizowana jest ścieżka onboardingowa obejmująca szkolenia oraz praktyczne informacje potrzebne w codziennej pracy. W pierwszym tygodniu odbywa się również spotkanie z przedstawicielem HR. Po zakończeniu procesu prosimy pracowników o krótką ankietę, ponieważ onboarding stale rozwijamy i dopasowujemy do potrzeb nowych osób.

Budowanie doświadczenia pracownika nie kończy się jednak po pierwszym tygodniu. Organizujemy spotkania nowych osób z Prezesem lub członkiem Zarządu podczas wspólnego lunchu oraz zachęcamy do udziału w „mini-stażu", który pozwala poznać inne obiekty i współpracowników z różnych lokalizacji. W rozproszonej organizacji takie doświadczenia pomagają budować relacje znacznie szybciej niż kolejne prezentacje czy instrukcje.

Wierzymy, że onboarding nie jest jednorazowym wydarzeniem ani listą zadań do odhaczenia. To początek relacji między pracownikiem a organizacją. Jeśli od pierwszych dni pracownik czuje się zauważony, dobrze przygotowany i wie, czego może się spodziewać, znacznie łatwiej buduje zaangażowanie, poczucie przynależności i zaufanie do organizacji.

Aleksandra Chojnowska
Marta Rogowska

eprasa.pl cd2911091d



SAMOTNI w tłumie

Dlaczego pracownicy czują się wykluczeni w zespole i co robić, by budować poczucie przynależności?

Otwarte przestrzenie biurowe, integracje, dziesiątki spotkań w kalendarzu. Z zewnątrz współczesne miejsce pracy wygląda jak środowisko maksymalnie nasycone kontaktami z innymi ludźmi. A jednak coraz więcej badań pokazuje paradoks: im więcej mamy do dyspozycji narzędzi do „bycia razem", tym częściej pracownicy deklarują, że czują się samotni. Jak można to zmienić?

eprasa.pl cd2911091d



Samotność w pracy to nie chwilowy spadek nastroju, lecz realne zjawisko organizacyjne, które wpływa na zaangażowanie, zdrowie psychiczne i wyniki biznesowe. A jednocześnie wciąż rzadko znajduje się w centrum zainteresowania działów HR.

SKALA ZJAWISKA – CO MÓWIĄ DANE

Z badań Cigna Healthcare (Loneliness Index) wynika, że odsetek pracujących dorosłych deklarujących odczuwanie samotności od lat utrzymuje się na poziomie zbliżonym do połowy badanych. Problem jest jeszcze bardziej widoczny wśród najmłodszych pracowników. Generacja Z i młodsi milenialsi, którzy wchodzili na rynek pracy w czasie upowszechnienia pracy zdalnej i hybrydowej, znacznie częściej wskazują samotność niż starsze pokolenia – mimo że są uznawani za najbardziej „cyfrowo połączone" pokolenia w historii.

Podobny obraz wyłania się z raportów Gallupa dotyczących zaangażowania pracowników. Osoby, które deklarują, że mają w pracy bliskiego przyjaciela, są kilkakrotnie bardziej zaangażowane zawodowo niż te, które takiej relacji nie mają. Tymczasem odsetek pracowników posiadających



Agnieszka Bojda

Commercial Operations 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 cd2911091d

„najlepszego przyjaciela w pracy" systematycznie spada. Szczególnie wśród osób pracujących zdalnie lub hybrydowo, które mają mniej okazji do nieformalnych, niezaplanowanych interakcji.

Badania prowadzone przez badaczy z Uniwersytetu Harvarda (m.in. zespół Vivka Murthy'ego, byłego naczelnego lekarza USA, autora raportu dotyczącego epidemii samotności) wskazują, że samotność wiąże się ze zwiększonym ryzykiem wypalenia zawodowego, częstszą rotacją oraz wyższym poziomem absencji chorobowej. Co istotne, samotność w pracy nie jest tożsama z byciem fizycznie samemu. Można czuć się osamotnionym, siedząc w sali konferencyjnej pełnej ludzi czy biorąc udział w kolejnym spotkaniu zespołowym, jeśli relacje są powierzchowne, transakcyjne i pozbawione poczucia przynależności.

Polskie dane, choć mniej liczne, wskazują podobny kierunek. Badania dotyczące dobrostanu pracowników (m.in. realizowane przez firmy doradcze i platformy HR-owe) pokazują, że poczucie izolacji i brak wsparcia ze strony współpracowników należą do najczęściej wymienianych źródeł stresu zawodowego, zaraz obok nadmiaru obowiązków i presji czasu.

DLACZEGO FIRMY PEŁNE LUDZI WYWOŁUJĄ SAMOTNOŚĆ?

Na pierwszy rzut oka brzmi to jak sprzeczność. Jak można czuć się samotnym, mając wokół siebie dziesiątki, a czasem setki współpracowników? Mechanizmów, które do tego prowadzą, jest jednak kilka.

Hybryda i praca zdalna ograniczyły przypadkowe interakcje

To właśnie niezaplanowane rozmowy przy ekspresie do kawy, wspólne wyjście na lunch czy chwila small talku przed spotkaniem budują tkankę relacji w organizacji. Praca zdalna sprawiła, że kontakt z innymi ogranicza się niemal wyłącznie do zaplanowanych, zadaniowych interakcji. Rozmów, które mają konkretny cel biznesowy i kończą się, gdy ten cel zostaje osiągnięty.

Kultura „zawsze zajętego" zniechęca do budowania relacji

W organizacjach, w których sukces mierzony jest liczbą spotkań, zamkniętych zadań i godzin pracy, czas poświęcony na rozmowę „o niczym" bywa postrzegany jako strata czasu. Tymczasem to właśnie te pozornie nieproduktywne momenty budują zaufanie i poczucie bliskości.

Spłaszczone struktury i częste zmiany zespołów

Praca projektowa, rotacja w zespołach, a także częste reorganizacje sprawiają, że pracownicy nie mają czasu na zbudowanie głębszych więzi ze współpracownikami. Zanim relacja zdąży się rozwinąć, skład zespołu się zmienia.

Presja na autoprezentację w komunikacji cyfrowej

Komunikacja przez czaty i e-maile sprzyja kontrolowanemu, „wyretuszowanemu" obrazowi siebie. Trudniej w niej o autentyczność, wahanie czy pokazanie się z mniej pewnej siebie strony. A to właśnie autentyczność jest fundamentem bliskich relacji.

Brak psychologicznego bezpieczeństwa

W zespołach, w których panuje rywalizacja, lęk przed oceną lub kultura obwiniania, pracownicy instynktownie ograniczają się do komunikacji niezbędnej z punktu widzenia zadań. Samotność jest wtedy mechanizmem obronnym. Łatwiej nie wchodzić w relacje, niż ryzykować odrzucenie czy ocenę.

Menedżerowie skupieni na wynikach, a nie na ludziach

Wielu liderów wciąż traktuje relacje interpersonalne w zespole jako „miękki", drugorzędny temat wobec celów sprzedażowych czy projektowych. Tymczasem to właśnie bezpośredni przełożony ma największy wpływ na to, czy pracownik czuje się częścią zespołu, czy funkcjonuje obok niego.

KONSEKWENCJE DLA ORGANIZACJI

Samotność w pracy to nie tylko problem indywidualnego dobrostanu. To także konkretne koszty biznesowe. Badania konsekwentnie pokazują związek między poczuciem izolacji a niższym zaangażowaniem, gorszą kreatywnością i jakością współpracy, wyższym ryzykiem błędów oraz spadkiem produktywności. Samotni pracownicy częściej rozważają zmianę pracy, co przekłada się na wyższe koszty rekrutacji i wdrożenia nowych osób. Rośnie też ryzyko wypalenia zawodowego i absencji związanej ze

eprasa.pl cd2911091d



Samotność ma tendencję do „rozlewania się". Osoba odizolowana w zespole rzadziej dzieli się pomysłami, rzadziej prosi o pomoc i rzadziej jej udziela, co osłabia ogólną dynamikę współpracy i wymianę wiedzy w organizacji.

zdrowiem psychicznym. Co więcej, samotność ma tendencję do „rozlewania się". Osoba odizolowana w zespole rzadziej dzieli się pomysłami, rzadziej prosi o pomoc i rzadziej jej udziela, co osłabia ogólną dynamikę współpracy i wymianę wiedzy w organizacji.

CO MOGĄ ZROBIĆ ORGANIZACJE I DZIAŁY HR

Dobra wiadomość jest taka, że samotność w pracy – w przeciwieństwie do wielu innych wyzwań związanych ze zdrowiem psychicznym – w dużej mierze poddaje się projektowaniu organizacyjnemu. To nie jest wyłącznie kwestia indywidualnej odporności psychicznej pracownika, ale efekt konkretnych decyzji dotyczących struktury, kultury i codziennych praktyk pracy.

Świadome projektowanie przestrzeni do nieformalnych kontaktów

Jeśli przypadkowe interakcje przestały dziać się same, organizacje muszą zacząć je projektować. W modelu hybrydowym warto wyznaczać dni, w których zespoły faktycznie spotykają się w biurze w tym samym czasie. Samo bycie w firmie bez współobecności zespołu nie rozwiązuje problemu. Pomocne są też mniej formalne formaty spotkań: wspólne lunche, krótkie spotkania *check-in* bez agendy zadaniowej, przestrzenie do rozmów online niezwiązanych z konkretnym projektem.

Szkolenie menedżerów w kierunku przywództwa relacyjnego

Bezpośredni przełożony ma kluczowy wpływ na poczucie przynależności pracownika. Warto inwestować w rozwój kompetencji menedżerskich związanych z budowaniem relacji: regularne rozmowy 1:1 wykraczające poza status zadań, aktywne pytanie o samopoczucie i obciążenie pracą, dostrzeganie sygnałów wycofania czy izolacji w zespole oraz modelowanie otwartości i autentyczności we własnej komunikacji.

Budowanie kultury psychologicznego bezpieczeństwa

Tam, gdzie pracownicy nie boją się przyznać do błędu, zadać „głupie" pytanie czy wyrazić odmienne zdanie, naturalnie rodzi się większa otwartość na relacje. Dział personalny i liderzy mogą wzmacniać to poprzez jasne normy komunikacji, reagowanie na toksyczne zachowania oraz docenianie odwagi w dzieleniu się trudnymi tematami, a nie tylko sukcesów.

Programy mentoringowe i *buddy system*

Szczególnie dla nowych pracowników oraz osób pracujących zdalnie sprawdzają się formalne programy łączące ich z bardziej doświadczonym kolegą lub koleżanką niezwiązanymi bezpośrednio z oceną ich pracy. Taki „przewodnik" obniża próg wejścia w relacje i daje bezpieczną przestrzeń do zadawania pytań oraz dzielenia się wątpliwościami na co dzień.

Mniejsze, stabilniejsze zespoły zadaniowe

Tam, gdzie to możliwe, warto ograniczać nadmierną rotację w zespołach projektowych i dążyć do tego, by ludzie pracowali ze sobą wystarczająco długo, aby zdążyć zbudować relację wykraczającą poza wymianę zadań.

eprasa.pl cd2911091d

Badania dotyczące dobrostanu pracowników pokazują, że poczucie izolacji i brak wsparcia ze strony współpracowników należą do najczęściej wymienianych źródeł stresu zawodowego, zaraz obok nadmiaru obowiązków i presji czasu.

Regularne badanie poczucia przynależności

Wiele organizacji bada zaangażowanie, ale rzadko mierzy wprost poczucie izolacji czy przynależności. Warto włączyć takie pytania do cyklicznych badań *pulse survey* np. „Czuję, że jestem częścią zespołu", „Mam w pracy osobę, do której mogę zwrócić się o wsparcie" – i traktować spadki w tych wskaźnikach równie poważnie jak spadki satysfakcji czy zaangażowania.

Edukacja i normalizacja tematu

Samotność wciąż bywa tematem wstydliwym. Pracownicy obawiają się, że przyznanie się do niej zostanie odebrane jako oznaka słabości lub problemów z odnalezieniem się w zespole. Działania komunikacyjne, webinary czy materiały wewnętrzne normalizujące ten temat mogą obniżyć barierę do szukania pomocy i otwartego mówienia o swoich potrzebach.

Wsparcie specjalistyczne jako element systemu, nie dodatek

Programy wsparcia psychologicznego (EAP), dostęp do konsultacji z psychologiem czy coachem powinny być realnie dostępne i znane pracownikom. Nie tylko zapisane w benefitach, ale aktywnie komunikowane jako naturalny element dbania o siebie, a nie ostateczność dla osób w kryzysie.

DOBRE PRAKTYKI

Część organizacji już dziś świadomie projektuje rozwiązania ograniczające samotność w pracy, traktując ten temat nie jako dodatek do strategii wellbeingowej, lecz jako jeden z jej filarów. W niektórych firmach popularne stają się tzw. *virtual coffee*, czyli losowo dobierane, krótkie, nieformalne rozmowy wideo między pracownikami z różnych zespołów, które nie mają żadnego planu poza wzajemnym poznaniem się. Inne organizacje wprowadzają zasadę *No meeting Fridays* połączoną z czasem na swobodną, niezadaniową integrację zespołu, traktując ją jako równie istotną część kalendarza jak spotkania projektowe.

Coraz częściej pojawiają się też tzw. *interest-based communities* – wewnętrzne grupy i kanały skupione wokół wspólnych zainteresowań (sport, rodzicielstwo, gotowanie, czytelnictwo). Dają one pracownikom okazję do budowania relacji niezwiązanych bezpośrednio z hierarchią organizacyjną czy strukturą projektową. Tego typu inicjatywy są szczególnie wartościowe w dużych, rozproszonych organizacjach, w których naturalne, oddolne więzi trudniej tworzą się same.

Warto podkreślić, że żadne z tych rozwiązań nie zadziała w oderwaniu od postawy liderów i ogólnej kultury organizacyjnej. Nawet najlepiej zaprojektowany program integracyjny nie zrekompensuje kultury, w której okazywanie zaangażowania w relacje postrzegane jest jako strata czasu, a jedynym miernikiem wartości pracownika są wyłącznie twarde wyniki.

Samotność w pracy to zjawisko, które rośnie wprost proporcjonalnie do tempa zmian w sposobie funkcjonowania organizacji: pracy zdalnej, hybrydowej, projektowej, zorientowanej na wyniki. Nie zniknie samoistnie wraz z powrotem do biur ani nie rozwiążą jej kolejne integracje firmowe, jeśli nie będą im towarzyszyć systemowe zmiany w sposobie zarządzania relacjami w zespołach. Organizacje, które potraktują budowanie poczucia przynależności jako element strategii zarządzania ludźmi – na równi z rozwojem kompetencji czy systemem wynagrodzeń – zyskują nie tylko zdrowszych, ale i bardziej zaangażowanych, lojalnych oraz efektywnych pracowników. To inwestycja, która procentuje. W firmach pełnych ludzi nikt nie powinien czuć się sam. ● ©

eprasa.pl cd2911091d



WYSTARTOWAŁY ZAPISY NA TOP PAYROLL MANAGER AWARDS 2026!

To wyjątkowa okazja dla wszystkich specjalistów, managerów oraz liderów HR i Payroll. Uczestnicy mogą zaprezentować swoje osiągnięcia i udowodnić, że nowoczesne kadry i płace stanowią kluczowy filar współczesnego biznesu. Pierwszym etapem konkursu jest test wiedzy payrollowej, składający się z 15 pytań. Należy rozwiązać go do 30 września 2026 roku. Następnie do 31 października uczestnicy przesyłają case study, w którym opisują rzeczywisty, innowacyjny projekt wdrożony lub realizowany w swojej organizacji.

Na zwycięzców czekają nagrody o łącznej wartości ponad 100 tys. złotych! W puli przygotowanej przez partnerów wydarzenia znalazły się m.in. vouchery wakacyjne, subskrypcje profesjonalnych narzędzi wspierających zarządzanie obszarem Pay Transparency, bilety na wydarzenia branżowe oraz pakiety wellbeing. Zgłoszenia zostaną poddane analizie przez renomowane Jury, w skład którego wchodzą uznani eksperci, praktycy oraz przedstawiciele biznesu reprezentujący czołowe organizacje na polskim rynku. Kapituła oceni merytoryczną wartość projektów, ich innowacyjność oraz realny wpływ na rozwój organizacji.

Konkurs zostanie rozstrzygnięty 3 grudnia 2026 roku podczas uroczystej gali. Top Payroll Manager Awards to wyjątkowa inicjatywa nagradzająca specjalistów z obszaru payroll, stanowiąca platformę wymiany dobrych praktyk i szansę na pokazanie strategicznej roli działów kadr i płac. Szczegółowe informacje, regulamin oraz formularz zgłoszeniowy dostępne są na oficjalnej stronie tpma.pl. Zachęcamy do wzięcia udziału w tym wydarzeniu, które promuje nowoczesne standardy zarządzania i buduje pozycję ekspertów payrollowych w Polsce.

eprasa.pl cd2911091d

superZESPÓŁ (nie) na wyłączność

Czym jest *polyworking* i jakie możliwości stwarza dla organizacji?



eprasa.pl cd2911091d



Paulina Świątkiewicz

HR Business Partner w portalach pracy rocketjobs.pl i justjoin.it

Polyworking przestał być ciekawostką z zagranicznych raportów. Ponad połowa polskich pracowników umysłowych ma dziś więcej niż jedno zajęcie zawodowe – a im większa skala tego zjawiska, tym szybciej rosną superzespoły: układy, w których etatowcy, specjaliści z zewnątrz i narzędzia oparte na AI pracują na jeden wynik. Jakie konsekwencje rodzi to dla firm?

Kilka lat temu pytanie: „Czy pracujesz jeszcze gdzieś poza firmą?" brzmiało jak wstęp do rozmowy dyscyplinującej. Dziś jest pytaniem o fakty, które dotyczą większości osób pracujących. Z badania przeprowadzonego dla portali pracy rocketjobs.pl i justjoin.it wynika, że 51,9 proc. pracowników umysłowych w Polsce podejmuje dodatkową aktywność zawodową poza głównym miejscem zatrudnienia. To już nie nisza zapaleńców z projektem po godzinach, ale statystyczna norma.

Dla działów HR oznacza to dwie rzeczy jednocześnie. Pierwsza: model „jeden pracownik, jeden pracodawca, pełna dostępność" opisuje coraz mniejszą część rzeczywistości. Druga: zespoły, którymi zarządzamy, coraz częściej są mieszanką – etatowców, specjalistów z zewnątrz, osób łączących pracę dla kilku organizacji oraz narzędzi opartych na sztucznej inteligencji, które przejęły część zadań. To właśnie takie układy określa się dziś mianem superzespołów.

Między tymi zjawiskami działa prosta zależność. Im więcej specjalistów dzieli swój czas między kilka podmiotów, tym większa dostępna jest pula kompetencji bez etatu – a im szerszy ten rynek, tym częściej organizacje budują zespoły właśnie przy wsparciu niezależnych specjalistów. I to na tym styku – między tym, co nasi pracownicy robią po godzinach, a tym, jak projektujemy skład zespołów – dzieje się dziś najwięcej.

JEDEN ETAT TO ZA MAŁO

Najmocniejsza liczba z badania nie dotyczy skali *polyworkingu*, ale jego przyczyny. Niemal co trzeci badany (28,6 proc.) deklaruje, że nie jest w stanie utrzymać się z jednego źródła dochodu. Problem wyraźnie różnicuje się według płci: dotyczy bowiem 33,4 proc. kobiet i 22,7 proc. mężczyzn. Częściej wskazują go też starsi milenialsi – grupa, która w wielu organizacjach zajmuje dziś stanowiska eksperckie i menedżerskie średniego szczebla.

To zmienia interpretację całego zjawiska. W pytaniu o motywacje na pierwszym miejscu pojawia się szybsze zwiększenie dochodów (29,8 proc.), a na drugim – wprost konieczność finansowa (22,1 proc.). Razem stanowi to ponad połowę dorabiających. Wątek rozwojowy istnieje, ale jest słabszy: 12,4 proc. traktuje dodatkową pracę jako sposób na sprawdzenie się w innej branży lub przygotowanie do zmiany zawodu, 12,1 proc. – jako możliwość realizacji szerokich zainteresowań, 11,2 proc. – jako strategię zwiększania bezpieczeństwa zawodowego. Innymi słowy: część zespołu pracuje dodatkowo, bo chce, ale większość – bo musi. Ta różnica ma bezpośrednie konsekwencje dla zarządzania.

Ciekawy jest też kierunek tej dodatkowej aktywności. W 41,2 proc. przypadków obejmuje ona zupełnie inną specjalizację niż główny etat. Najczęstsze obszary to IT i nowe technologie (22,9 proc.), handel i sprzedaż (13,7 proc.), edukacja i szkolenia (13,1 proc.) oraz marketing, media i komunikacja (9,1 proc.). Pracownicy nie tylko dorabiają – oni równolegle uczą się czegoś, o czym firma często nie wie.

eprasa.pl cd2911091d

CENA, KTÓRĄ PŁACI PRACOWNIK (A POTEM ORGANIZACJA)

Druga strona tego bilansu wygląda mniej optymistycznie. Wśród osób dorabiających 40 proc. poświęca na wszystkie aktywności zawodowe około 50 godzin tygodniowo, a niemal co czwarty – około 60 godzin. Prawie 80 proc. pracuje w weekendy, 28,1 proc. również podczas urlopu, a 27,1 proc. w nocy.

Z perspektywy działów HR to nie są dane o produktywności, ale o regeneracji – a właściwie o jej braku. 60 godzin tygodniowo bez realnej przerwy w ciągu roku daje efekt, który zna każdy, kto prowadził rozmowę z pracownikiem w fazie wypalenia: spadek jakości, więcej błędów, krótszy dystans do konfliktu czy wreszcie odejście. To najczęściej pomijany element całej dyskusji o *polyworkingu*. Rozmawiamy o lojalności i konflikcie interesów, a najbardziej realnym ryzykiem jest zwykłe przemęczenie.

CZYM WŁAŚCIWIE JEST SUPERZESPÓŁ?

Pojęcie „superzespół" przywołała firma Deloitte w swoich raportach o trendach w obszarze kapitału ludzkiego*, opisując połączenia ludzi i inteligentnych technologii, które razem rozwiązują problemy szybciej i inaczej, niż byłoby to możliwe osobno. Sedno nie polega na dodaniu narzędzia do istniejącego procesu, ale na przeprojektowaniu pracy tak, aby część zadań przejęła technologia, a ludzie zajęli się tym, co wymaga osądu, relacji i odpowiedzialności.

W polskiej praktyce ten model zyskał jeszcze jeden wymiar. Superzespół to dziś nie tylko ludzie plus AI, ale coraz częściej model oparty na trzech elementach stanowiących: rdzeń etatowy, warstwę kompetencji kupowanych z zewnątrz – projektowo, doradczo, freelancersko – oraz narzędzia automatyzujące zadania powtarzalne. I tutaj *polyworking* spotyka się z superzespołami. Na rynku, na którym co drugi specjalista ma już drugą aktywność zawodową, łatwiej kupić trzy dni pracy eksperta niż szukać go na cały etat. Zespoły firmowe są jednocześnie odbiorcą i dostawcą tego zjawiska.

Trzeba to wyraźnie zaznaczyć: superzespół nie oznacza, że „każdy robi wszystko za pomocą AI". To zespół o świadomie zaprojektowanym składzie – wiadomo, kto odpowiada za wynik, kto wnosi wąską kompetencję na określony czas, a które zadania nie potrzebują już człowieka.

CO ORGANIZACJA NA TYM ZYSKUJE

Warto wspomnieć, że zespół mieszany nie jest tańszą wersją etatu ani rozwiązaniem awaryjnym na czas zamrożonych rekrutacji. Daje za to korzyści, których klasyczna struktura nie jest w stanie zapewnić.

1. Dostęp do kompetencji w tempie rynku. Rekrutacja specjalisty na etat trwa tygodnie, czasem miesiące. Włączenie do superzespołu osoby, która dziś pracuje gdzieś na etacie, a naszej firmie sprzeda 20 godzin swojego czasu, trwa krócej i pozwala uruchomić projekt, który inaczej czekałby na budżet w kolejnym roku.

2. Wiedza przenoszona między branżami. Ta korzyść działa również w drugą stronę – nie tylko wtedy, gdy kupujemy czas specjalisty z zewnątrz. Skoro w ponad 40 proc. przypadków dodatkowa aktywność zawodowa dotyczy innej specjalizacji, w naszych zespołach pracują ludzie z bardzo różnorodnym doświadczeniem. Analityk, który wieczorami prowadzi szkolenia, wie o komunikowaniu danych więcej niż większość kolegów. Specjalistka HR dorabiająca w rekrutacji dla start-upów widzi, jak procesy wyglądają poza naszą organizacją. To zasób, który zwykle marnujemy, bo nie wiemy o jego istnieniu.

3. Elastyczność bez zwolnień. Superzespół pozwala skalować moce w rytmie projektów, a nie rocznego planowania zatrudnienia. W firmach pracujących kampanijnie albo sezonowo to realna przewaga.

4. Retencja tam, gdzie alternatywą jest odejście. Często bywa tak, że część osób zostaje, bo dostała od firmy przestrzeń na własne projekty. Z kolei polityka zakazów u innych pracodawców nie eliminuje dodatkowej aktywności – przenosi ją do szarej strefy albo kończy się rezygnacją.

RYZYKA, KTÓRYCH NIE WIDAĆ W UMOWIE

Rachunek ma jednak drugą stronę. Kłopoty w zespołach mieszanych rzadko biorą się ze złej woli – najczęściej z powodów, których nikt nie ustalił na starcie, bo wydawały się oczywiste.

eprasa.pl cd2911091d

Praktyczna lista dla działów HR

Żaden z poniższych punktów nie wymaga nowego systemu ani osobnego budżetu. Wymaga decyzji.

1. Zamień zakaz na zasadę.
Polityka dodatkowej aktywności zawodowej ma odpowiadać na cztery pytania: czego nie wolno (praca dla bezpośredniej konkurencji, wykorzystywanie danych firmowych i narzędzi), co wymaga zgłoszenia, co nie i do kogo się z tym zgłosić. Jeden zrozumiały dokument bez prawniczego żargonu wystarczy. Całkowity zakaz wygląda dobrze w regulaminie, ale zwykle nie działa w praktyce.

2. Zrób z dodatkowej aktywności temat rozmowy, nie kontroli.
Najlepszym momentem, by o niej rozmawiać, jest rozmowa rozwojowa. Trzy pytania, które sprawdzają się w praktyce: „Ile realnie masz teraz godzin pracy w tygodniu?", „Jakie aktywności zawodowe realizujesz poza etatem i jakie kompetencje dzięki nim rozwijasz?", „Czy coś z tej aktywności chciałbyś realizować również tutaj?". Ostatnie pytanie bywa zaskakująco skuteczne w utrzymywaniu ludzi.

3. Określ role w superzespole już na początku.
Przy każdym projekcie mieszanym warto ustalić na piśmie: kto jest właścicielem projektu (zawsze osoba etatowa), kto wnosi jakie kompetencje i jakie zadania zostają oddelegowane do narzędzi AI oraz gdzie ma zostać zapisana wiedza po zakończeniu prac. Kwadrans ustaleń na starcie oszczędza tygodnie wyjaśniania, kto właściwie miał to zrobić.

4. Wdrażaj wszystkich członków zespołu, a nie tylko pracowników etatowych.
Osoba współpracująca z zespołem tymczasowo również potrzebuje kontekstu biznesowego, mapy decydentów i wiedzy o historii projektu. Skrócona wersja onboardingu – nawet dwugodzinna – zwraca się przy pierwszym pytaniu, którego ktoś nie musi już zadawać.

5. Traktuj obciążenie pracowników jako wskaźnik ryzyka.
Warto obserwować sygnały, które łatwo przeoczyć: aktywność w narzędziach po godzinach i w weekendy, niewykorzystywane urlopy, spadek jakości przy niezmienionym tempie. Nie chodzi o kontrolę czasu pracy, ale o wychwycenie momentu, w którym warto zainterweniować.

6. Sprawdź, czy problem nie leży wewnątrz organizacji.
Jeśli mamy znaczącą grupę osób dorabiających z konieczności finansowej, to jest to ważna informacja o naszej siatce wynagrodzeń. Warto zestawić płace z realiami rynkowymi, przyjrzeć się rozkładowi w grupach najbardziej narażonych na odejście i policzyć, ile kosztuje rotacja w porównaniu z podwyżką. Obowiązki związane z jawnością wynagrodzeń i tak wymuszą tę analizę – lepiej zrobić ją wcześniej i na własnych warunkach.

7. Przygotuj menedżerów do zarządzania superzespołami.
Tutaj ważne są trzy umiejętności: rozmowa o obciążeniu bez oceniania, planowanie pracy zespołu o zmiennej dostępności, włączanie osób z zewnątrz tak, żeby nie funkcjonowały obok zespołu. Żadnej z nich nie da się wprowadzić mailem – trzeba je z menedżerami przećwiczyć.



eprasa.pl cd2911091d

1. Dostępność i planowanie. Osoba pracująca w trzech miejscach nie jest dostępna „na jutro rano". Kalendarz przestaje być zasobem wspólnym, a staje się negocjacją. Zespoły, które nie mają uporządkowanej asynchronicznej komunikacji, tracą na tym najwięcej.

2. Konflikt interesów i poufność. To realne ryzyko, zwłaszcza gdy dodatkowa aktywność dotyczy tej samej branży. Problem polega na tym, że zapisy w umowach zwykle nie rozróżniają sytuacji, które mają zupełnie inny charakter. Praca wieczorami dla bezpośredniego konkurenta i prowadzenie kursu online dla początkujących to dwie zupełnie inne rzeczy, a ogólna klauzula o działalności konkurencyjnej obejmuje jedno i drugie. Jeśli oba przypadki kończą się tą samą reakcją, pracownik przestaje zgłaszać którykolwiek.

3. Rozmyta odpowiedzialność. W zespole mieszanym łatwo o sytuację, w której nikt nie czuje się właścicielem całości. Etatowiec uważa, że temat prowadzi ekspert z zewnątrz, ekspert – że tylko doradza. Efekt jest często taki, że projekt nie ma konkretnego właściciela.

4. Zderzenie kultur w jednym zespole. Osoby z zewnątrz zwykle nie mają dostępu do kontekstu, historii decyzji i wiedzy nieformalnej wokół projektu, a także nie znają stylu pracy danego zespołu, co potrafi kosztować więcej czasu niż samo zadanie. Warto więc zadbać o wyrównanie wiedzy na samym początku współpracy.

5. Wyciek wiedzy razem z fakturą. Wiedza, która nie została nigdzie zapisana ani przekazana, znika razem z osobą – a w przypadku współpracy z inną firmą odejście często bywa nagłe i bez okresu wypowiedzenia. To ryzyko wpisane w tę formę współpracy, tym większe, im mniej ustaleń zapada na piśmie.

6. Zmęczenie, o którym rzadko się mówi. Wracamy do liczb z początku artykułu. Pracownik, który dorabia z konieczności, nie komunikuje zwykle, że się nie wyrabia – bo obawia się, iż usłyszy, że ma zrezygnować z drugiego zajęcia. Milczy więc do momentu, w którym problem widać już w wynikach. Stałe monitorowanie poziomu energii pracowników pomoże wykryć zagrożenia zawczasu.

ETAP PRZEJŚCIOWY CZY NOWA NORMALNOŚĆ?

Sami pracownicy nie są tu jednomyślni. Dla 55,2 proc. dorabiających *polyworking* to etap przejściowy – sposób na osiągnięcie konkretnego celu finansowego lub zawodowego. Ale co czwarty (24,3 proc.) traktuje pracę dla kilku podmiotów jako docelowy model funkcjonowania. Do tego dochodzi liczba najwięcej mówiąca o kierunku zmiany: wśród osób, które dziś nie dorabiają, aż 60 proc. rozważa taką możliwość.

Osoby, które nie decydują się na dodatkową aktywność zawodową, mają racjonalne powody: przywiązanie do równowagi między pracą a życiem prywatnym (40,8 proc.), brak czasu (40 proc.), wystarczające obciążenie w obecnej pracy (37,9 proc.) i – co warto zapamiętać – odpowiednie dochody (25,1 proc.). Co ciekawe, najmniejszą skłonność do dorabiania ma generacja Z, więc wchodzące na rynek roczniki wcale nie muszą powtórzyć wzorca starszych kolegów.

Z perspektywy działu HR wnioski są dwa. Po pierwsze, rynek coraz wyraźniej dzieli się na tych, którzy mogą sobie pozwolić na jeden etat, i tych, dla których druga aktywność jest warunkiem utrzymania standardu życia. Ta granica przebiega też wewnątrz naszych organizacji, tylko rzadko ją mierzymy. Po drugie, skoro zespoły i tak stają się mieszane, lepiej zaprojektować je świadomie, niż odkrywać ich rzeczywisty skład przy okazji kryzysu.

Superzespół nie jest hasłem z konferencji. To po prostu zespół, w którym część kompetencji kupujemy z zewnątrz, część zadań przejęły narzędzia, a odpowiedzialność musi być przypisana wyraźniej niż kiedykolwiek. Rola działu HR polega na tym, żeby takim modelem można było skutecznie zarządzać – i żeby ludzie, którzy w nim pracują, nie płacili za to własnym weekendem. ● ©

Badanie zrealizowała agencja ASM Research Solutions Strategy w styczniu 2026 r. metodą CAWI na próbie N = 810 pracowników biurowych. Pytania dotyczące motywacji, obciążenia i postrzegania polyworkingu zadano próbie N = 420 osób deklarujących dodatkową aktywność zawodową.

Przypis

[*] Y. Van Durme, S. Poynton, B. Denny, M. Hauptmann, D. Mallon, J. Schwartz, R. Yan, Superteams: Putting AI in the group, [w:] „2020 Deloitte Global Human Capital Trends", Deloitte Insights, 15 maja 2020 r.

eprasa.pl cd2911091d

TEATR CAPITOL

ZAPRASZA



AUTOR ROBIN HAWDON

LEWE INTERESY

REŻYSERIA JERZY BOŃCZAK

PRZEKŁAD ELŻBIETA WOŹNIAK

PREMIERA WRZESIEŃ 2026

KUP BILET TEATR CAPITOL

www.teatrcapitol.pl

T·E·A·T·R CAPITOL E·V·E·N·T·S



ZRÓB Z NAMI EVENT!

FOKSAL 11 BY TEATR CAPITOL TO MIEJSCE STWORZONE DLA NIEZAPOMNIANYCH SPOTKAŃ I PRESTIŻOWYCH WYDARZEŃ

DOSKONAŁA LOKALIZACJA
W SAMYM SERCU WARSZAWY

SPEKTAKLE I SHOW NA WYŁĄCZNOŚĆ
UNIKALNE DOŚWIADCZENIA DLA TWOICH GOŚCI

SPEKTAKULARNE GALE I KONFERENCJE
WYDARZENIA, KTÓRE ROBIĄ WRAŻENIE

ELEGANCKIE IMPREZY FIRMOWE
SPOTKANIA W WYJĄTKOWEJ OPRAWIE

KONTAKT EVENTY@TEATRCAPITOL.PL / EVENTY@FOKSAL11.PL

Patroni Medialni

Partnerzy Teatru

TEATR CAPITOL, ul. Marszałkowska 115, 00-102 Warszawa, tel. 22 620 21 42

eprasa.pl cd2911091d

Rynek dwóch prędkości

Aktualne trendy i wyzwania w obszarze budowania zaangażowania pracowników



Średni poziom zaangażowania pracowników w Polsce od trzech lat pozostaje niemal niezmienny. To jednak tylko część obrazu. Najnowsze badanie Mercer pokazuje, że pod pozorną stabilnością kryje się rynek dwóch prędkości – najlepsi pracodawcy systematycznie zwiększają przewagę, podczas gdy wiele organizacji zmaga się z osłabieniem zaangażowania menedżerów i malejącą gotowością do przeprowadzania zmian. Jak można temu przeciwdziałać?



Magdalena Warzybok

Senior Principal, Talent and Transformation Lead w Mercer



Olga Kwiatkowska

Talent and Transformation Senior Consultant w Mercer

Poziom zaangażowania pracowników w Polsce ulega polaryzacji. Dane Mercer za rok 2025 obejmujące 81 badań zrealizowanych w firmach w Polsce, w których wzięło udział ok. 100 tys. respondentów – pokazują nie tylko stabilny średni poziom zaangażowania, lecz także wyraźny wzrost wśród tzw. Top Performers (Najlepszych Pracodawców). Najlepsi zwiększają przewagę we wszystkich trzech postawach zaangażowania: *say* (polecanie), *stay* (intencja pozostania) i *strive* (dodatkowy wysiłek), poprawiając kluczowe elementy doświadczenia pracownika (*employee experience*). Równocześnie pojawiają się niepokojące sygnały dotyczące zaangażowania menedżerów i gotowości firm do zmian, które mogą osłabić ich zdolność do realizacji strategii.

RÓŻNE TEMPA

Zaangażowanie pracowników staje się dziś jednym z najważniejszych wskaźników kondycji organizacji i jej zdolności do budowania przewagi konkurencyjnej. Najnowsza edycja badania Mercer pokazuje jednak, że polski rynek rozwija się w dwóch różnych kierunkach. Z jednej strony średni poziom zaangażowania od około trzech lat pozostaje stabilny i wynosi 54 proc., co może świadczyć o względnej odporności organizacji. Z drugiej strony ta stabilność skrywa coraz większe różnice między najlepszymi pracodawcami a resztą rynku. Najwyżej oceniane organizacje konsekwentnie zwiększają poziom zaangażowania. W grupie Top Performers sięga ono już około 75 proc., co oznacza wzrost o około 3 pkt proc. względem poprzedniej edycji badania. Poprawa obejmuje wszystkie trzy wymiary zaangażowania – *say, stay* i *strive* – co ma wpływ na systematyczną poprawę doświadczeń pracowników.

Choć średnia dla całego rynku pozostaje na poziomie 54 proc., najlepsze organizacje stale zwiększają dystans. Widać to szczególnie w strukturze zaangażowania – wśród Top Performers na jednego zupełnie nieaangażowanego* pracownika przypada już około czterech wysoko angażowanych (rok wcześniej proporcja wynosiła 3:1), podczas gdy średnia rynkowa nadal oscyluje wokół relacji 1:1. Oznacza to, że firmy o najwyższym poziomie zaangażowania nie tylko osiągają lepsze wyniki, lecz także skuteczniej ograniczają zjawisko demotywacji pracowników.

Pozytywnym sygnałem jest także poprawa wskaźnika eNPS mierzącego skłonność pracowników do polecania swojego pracodawcy. W ciągu roku jego wartość wzrosła z -18 do -2 pkt. To istotna zmiana, ponieważ większa liczba pracowników gotowych rekomendować miejsce pracy przekłada się nie tylko na wizerunek pracodawcy, lecz także ułatwia rekrutację, wspiera retencję i obniża koszty pozyskiwania talentów.

CO WYRÓŻNIA TOP PERFORMERS?

Przewaga organizacji z grupy Top Performers nie jest efektem pojedynczych inicjatyw, lecz konsekwentnie budowanego środowiska pracy opartego na trzech wzajemnie uzupełniających się filarach.

Strategiczne przywództwo i jasny kierunek działania

Pracownicy wysoko oceniają organizacje, w których kadra zarządzająca prowadzi autentyczną i otwartą komunikację, jasno definiuje misję, cele oraz kierunek rozwoju firmy, a działania liderów pozostają spójne z deklarowanymi wartościami i priorytetami.

Zdolność organizacyjna i zwinność

Najlepsi pracodawcy szybciej wdrażają nowe pomysły, skuteczniej skalują inicjatywy oraz potrafią pozyskiwać i rozwijać kompetencje niezbędne do realizacji celów biznesowych. Równocześnie wykorzystują efektywne systemy zarządzania wynikami i koncentrują rozwój pracowników na ich mocnych stronach.

Wiarygodność i reputacja pracodawcy

Organizacje osiągające najwyższe wyniki konsekwentnie dotrzymują składanych obietnic, działają w sposób transparentny i budują wizerunek firmy zorientowanej na ludzi. Oferują również przejrzyste ścieżki kariery oraz potrafią doceniać osoby, które wnoszą największy wkład w realizację strategicznych celów organizacji.

To właśnie połączenie tych trzech obszarów – jakości przywództwa, sprawności organizacyjnej oraz wiarygodności pracodawcy – w największym stopniu odróżnia Top Performers od przeciętnej rynkowej i przekłada się na wyższy poziom doświadczeń pracowników.

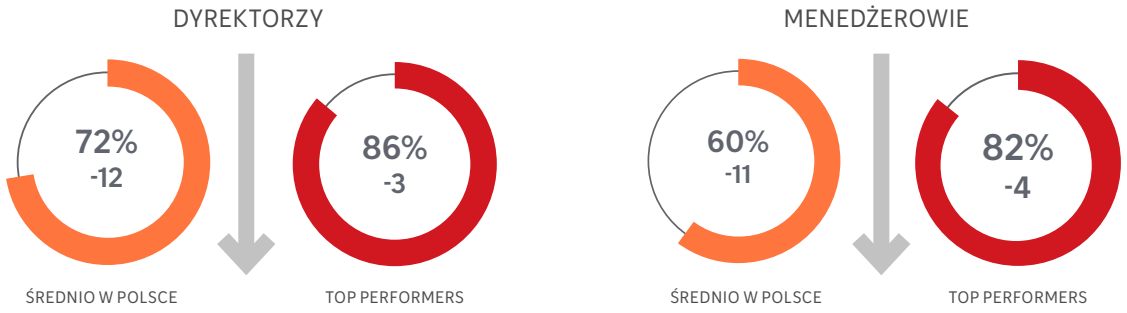
POZYTYWNE ZMIANY W DOŚWIADCZENIU PRACOWNIKÓW

Dane badania Mercer za 2025 r. pokazują wyraźną poprawę w kilku kluczowych obszarach wpływających na doświadczenia pracowników. Największe wzrosty odnotowano w zakresie:

- możliwości wyrażania własnych opinii bez obaw o negatywne konsekwencje (+12 pkt proc.),
- skuteczności komunikacji wewnętrznej (+10 pkt proc.),
- motywującego doceniania pracowników (+7 pkt proc.),
- wsparcia przełożonych w identyfikowaniu kompetencji potrzebnych w przyszłości (+5 pkt proc.),
- lepszego dopasowania świadczeń pozapłacowych do potrzeb pracowników (+4 pkt proc.),
- dostępu do informacji niezbędnych do efektywnego wykonywania pracy (+4 pkt proc.).

Zmiany te pokazują, że organizacje coraz większą uwagę poświęcają jakości doświadczeń pracowników. Szczególnie widoczna jest poprawa w obszarach związanych z komunikacją, kulturą otwartości oraz wsparciem rozwoju, co sprzyja budowaniu zaufania, wzmacnia zaangażowanie i ułatwia efektywną współpracę zespołów.

SPADEK ZAANGAŻOWANIA MENEDŻERÓW ŚREDNIEGO I WYŻSZEGO SZCZEBLA – TOP PERFORMERS *VS.* ŚREDNIA RYNKOWA



eprasa.pl cd2911091d

OSŁABIENIE ZAANGAŻOWANIA MENEDŻERÓW

Najbardziej niepokojący sygnał płynący z badania dotyczy grupy, która w największym stopniu odpowiada za skuteczne wdrażanie strategii i osiąganie wyników biznesowych. To właśnie wśród menedżerów i dyrektorów odnotowano największe pogorszenie doświadczeń związanych z pracą. Zaangażowanie dyrektorów spadło do około 72 proc. (o 12 pkt proc.), a menedżerów do około 60 proc. (o 11 pkt proc.), co czyni tę grupę jednym z największych wyzwań dla organizacji.

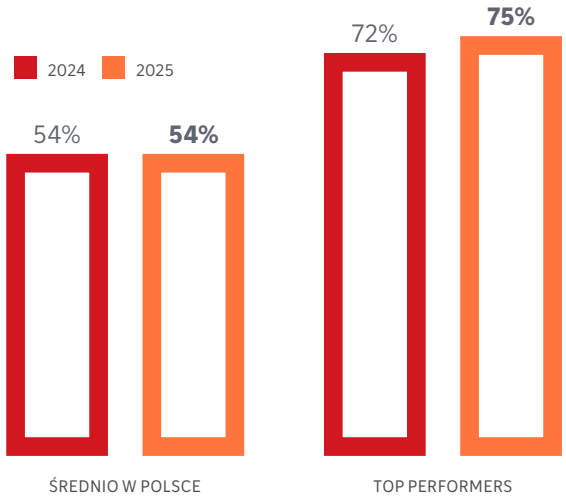
W przypadku dyrektorów pogorszyły się przede wszystkim oceny dotyczące poczucia przynależności do organizacji, przekonania, że struktura firmy sprzyja osiąganiu wysokich wyników, a także jasności kierunku rozwoju i długoterminowej strategii. Z kolei menedżerowie liniowi i średniego szczebla coraz gorzej oceniają dopasowanie swoich ról do powierzonych zadań, poziom przynależności do organizacji, wiarygodność pracodawcy w dotrzymywaniu składanych obietnic oraz jakość wsparcia otrzymywanego od przełożonych, w tym regularność i wartość informacji zwrotnej.

Na pogłębiający się problem wskazuje również struktura zaangażowania wśród kadry dyrektorskiej. Jeszcze rok temu na jednego zupełnie nieaangażowanego dyrektora przypadało 12 wysoko angażowanych. Obecnie proporcja ta wynosi już tylko 3:1, co pokazuje skalę pogorszenia. To szczególnie istotne, ponieważ menedżerowie odgrywają rolę łącznika między strategią a jej realizacją. To od ich postaw zależy, czy cele organizacji zostaną skutecznie przełożone na działania zespołów. Spadek ich zaangażowania oznacza nie tylko wolniejsze tempo realizacji strategii, ale również zwiększa ryzyko stopniowego osłabienia zaangażowania pracowników w całej organizacji.

RÓŻNICE POKOLENIOWE

Dane pokazują również wyraźne różnice między pokoleniami. W 2025 r. poziom zaangażowania przedstawicieli pokolenia Z wzrósł do około 52 proc. (o 4 pkt proc.), podczas gdy wśród pracowników z pokolenia X odnotowano spadek do około 59 proc. (o 3 pkt proc.). Najmłodsi pracownicy zdecydowanie lepiej niż przed rokiem oceniają sposób, w jaki organizacje dbają o sprawiedliwe i bezpieczne środowisko pracy.

ZAANGAŻOWANIE TOP PERFORMERS *VS.* ŚREDNIA RYNKOWA



Największą poprawę odnotowano w ocenie reakcji firmy na przypadki niesprawiedliwego traktowania (+15 pkt proc.) oraz równego traktowania niezależnie od płci (+14 pkt proc.). Wyraźnie wzrosło również poczucie spełnienia w pracy (+13 pkt proc.), co może świadczyć o większym dopasowaniu oczekiwań tej grupy do działań podejmowanych przez pracodawców.

Odwrotny trend widoczny jest w pokoleniu X. Pracownicy tej grupy coraz gorzej oceniają wiele podstawowych elementów wpływających na doświadczenie pracy. Największe spadki dotyczą jakości regularnego feedbacku (-9 pkt proc.), spójności między deklarowanymi a realizowanymi w praktyce wartościami organizacji (-9 pkt proc.) oraz odpowiedzialności społecznej i środowiskowej pracodawców (-9 pkt proc.). Pogorszyły się także oceny dotyczące podejścia do różnorodności (-6 pkt proc.), troski przełożonych o pracowników oraz możliwości rozwoju zawodowego (po 5 pkt proc.).

GOTOWOŚĆ DO ZMIAN I LUKI KOMPETENCYJNE

Dane pokazują, że zdolność organizacji do skutecznego przeprowadzania zmian pozostaje jednym z najsłabszych elementów doświadczenia pracowników. Jedynie 32 proc. badanych uważa, że ważne zmiany są dobrze zarządzane i pomagają organizacji osiągać lepsze wyniki, co oznacza spadek o 5 pkt proc. względem poprzedniej edycji badania. Równocześnie zaledwie 49 proc. pracowników deklaruje, że ma

eprasa.pl cd2911091d

dostęp do możliwości rozwoju kompetencji, które będą potrzebne w przyszłości.

Połączenie niskiej jakości zarządzania zmianą z ograniczonymi możliwościami rozwoju zwiększa ryzyko spadku motywacji, narastania niepewności i oporu wobec kolejnych transformacji. Organizacje osiągające najlepsze wyniki traktują natomiast zdolność do adaptacji nie jako jednorazowy projekt, lecz jako stały element doświadczenia pracowników. Potwierdzają to również wyniki Top Performers, którzy wyraźnie przewyższają średnią rynkową w obszarach bezpośrednio wpływających na gotowość organizacji do zmian. Aż 67 proc. pracowników tych firm uważa, że świadczenia pozapłacowe odpowiadają ich potrzebom, podczas gdy średnia dla rynku wynosi 53 proc. Jeszcze większa różnica widoczna jest w jakości zarządzania wynikami – 73 proc. pracowników Top Performers pozytywnie ocenia monitorowanie efektów pracy i prowadzenie wartościowych rozmów o wynikach, wobec 55 proc. w skali rynku. Liderzy zdecydowanie lepiej wypadają również pod względem szybkości inwestowania w nowe pomysły (66 proc. wobec 43 proc.) oraz możliwości rozwoju kariery i tworzenia przestrzeni do rozwoju osobistego (73 proc. wobec 54 proc.).

Różnice te pokazują, że organizacje osiągające najwyższy poziom zaangażowania inwestują jednocześnie w rozwiązania systemowe, takie jak zarządzanie wynikami czy projektowanie ścieżek kariery, oraz w jakość codziennych doświadczeń pracowników, budując kulturę szybkiego podejmowania decyzji, elastyczności i sprawnego reagowania na zmieniające się potrzeby.

JAK WZMOCNIĆ ZAANGAŻOWANIE?

Priorytety budowania zaangażowania pracowników w Polsce od kilku lat pozostają zaskakująco stabilne. Organizacje osiągające najlepsze wyniki konsekwentnie inwestują w te same obszary, choć ich znaczenie w zmieniającym się otoczeniu biznesowym stale rośnie. Największy wpływ na zaangażowanie mają dziś:

• Zwinność organizacyjna – szybkie podejmowanie trafnych decyzji, gotowość do wdrażania nowych pomysłów oraz sprawne reagowanie na potrzeby klientów i zmieniające się otoczenie biznesowe.

• Przywództwo i komunikacja – otwarta, szczera i regularna komunikacja najwyższej kadry zarządzającej oraz umiejętność budowania wiarygodnej wizji przyszłości, która wzmacnia poczucie bezpieczeństwa i zaufania do organizacji.

• Sprawiedliwe wynagradzanie i docenianie – poczucie, że wynagrodzenie odpowiada wkładowi pracy, jasny związek między osiąganymi wynikami a wynagrodzeniem oraz codzienne docenianie osiągnięć pracowników, w tym także pozafinansowe.

• Rozwój kompetencji i kariery – możliwości zdobywania kompetencji przyszłości, planowania ścieżki kariery i udziału w projektach rozwijających nowe doświadczenia. Działania te nie tylko zwiększają gotowość do funkcjonowania w zmieniającej się rzeczywistości, lecz także wzmacniają poczucie bezpieczeństwa i ograniczają niepewność związaną z nadchodzącymi zmianami. W porównaniu z ubiegłym rokiem jest to obszar, którego rola wzrosła najbardziej i który dołączył do grona najważniejszych czynników wpływających na zaangażowanie

• Sprawność organizacji i wiarygodność pracodawcy – jasne procesy, efektywne procedury, przejrzyste zasady podejmowania decyzji i struktura wspierająca realizację celów ułatwiają pracownikom codzienną pracę i zwiększają poczucie wpływu. Równie ważna pozostaje wiarygodność organizacji – dotrzymywanie składanych obietnic, dobra reputacja pracodawcy oraz cele, które nadają pracy sens i pozwalają pracownikom utożsamiać się z kierunkiem rozwoju firmy.

CO MOŻNA ZMIENIĆ?

Wyniki badania Mercer pokazują, że historia zaangażowania w Polsce w 2025 r. to opowieść o dwóch prędkościach. Najlepsi pracodawcy konsolidują przewagę dzięki spójnym inwestycjom w doświadczenie pracownika. Dla pozostałych firm stabilność ukrywa słabości – przede wszystkim w obszarze menedżerów i gotowości do zmian. Liderzy, którzy potraktują zaangażowanie strategicznie, odbudują zaangażowanie menedżerów i zbudują powtarzalną zdolność do zmiany, skrócą dystans i uzyskają lepsze wyniki. ● ©

Przypis

* Wskaźnik zaangażowania to odsetek pracowników, którzy czują się zmotywowani, czyli angażowani przez organizację. Wskaźnik zaangażowania nie ocenia pracowników, mówi natomiast o ich stosunku emocjonalnym/relacji z firmą (który jest wynikiem percepcji jakości środowiska pracy stworzonego przez pracodawcę). Mercer w nomenklaturze metodologicznej stosuje kilka form odmieniających słowo „zaangażowanie": wskaźnik zaangażowania jako nazwę indeksu prezentującego procent zaangażowanych pracowników oraz kategoryzację pracowników według ich poziomu zaangażowania (tzw. dystrybucję zaangażowania): pracowników wysoko angażowanych, umiarkowanie angażowanych, biernych czy zupełnie nieangażowanych. Mercer akcentuje w ten sposób m.in. to, że to środowisko pracy angażuje pracowników, a sam wskaźnik nie jest informacją, na ile procent są oni zaangażowani.

eprasa.pl cd2911091d

Praktyczna lista dla działów HR

Działania realnie wpływające na wzrost zaangażowania:

1. Odbudowa zaangażowania menedżerów

Pierwszym krokiem powinna być pogłębiona analiza wyników dotyczących dyrektorów i menedżerów, aby precyzyjnie zidentyfikować czynniki środowiska pracy, które najsilniej wpływają na ich motywację i zaangażowanie. Na tej podstawie warto przygotować działania wzmacniające doświadczenia kadry kierowniczej i wspierające ją w pełnieniu roli liderów odpowiedzialnych za realizację strategii oraz budowanie zaangażowania zespołów.

2. Wzmocnienie zdolności organizacji do zmiany

Zarządzanie zmianą powinno stać się elementem codziennego funkcjonowania organizacji. W praktyce oznacza to wdrażanie powtarzalnych mechanizmów uczenia się, takich jak mikroprojekty pilotażowe czy regularne retrospektywy, które pomagają zespołom szybciej adaptować się do nowych warunków.

3. Rozwijanie kompetencji przyszłości

Równolegle warto zwiększać dostęp do rozwoju kompetencji poprzez krótkie, praktyczne formy nauki skoncentrowane na umiejętnościach przyszłości, takich jak rozwiązywanie problemów, kompetencje cyfrowe czy przywództwo. Istotnym elementem powinno być również przeprojektowanie rozmów o wynikach – odejście od formalnych ocen na rzecz regularnych rozmów rozwojowych opartych na danych, informacji zwrotnej i wzmacnianiu mocnych stron pracowników.

4. Monitorowanie sygnałów ostrzegawczych

Organizacje powinny częściej korzystać z regularnych *puls checków* monitorujących jakość wsparcia ze strony menedżerów, jasność kierunku działania czy sposób zarządzania zmianą. Pozwala to szybciej identyfikować ryzyka i reagować, zanim przełożą się one na spadek zaangażowania.

5. Dopasowanie działań do różnych pokoleń

Programy wzmacniające zaangażowanie powinny uwzględniać zróżnicowane potrzeby pracowników. W przypadku pokolenia Z kluczowe znaczenie mają sprawiedliwe traktowanie, bezpieczeństwo psychologiczne i przejrzyste ścieżki kariery. Pracownicy z pokolenia X oczekują przede wszystkim możliwości aktualizacji kompetencji, jasno określonych perspektyw rozwoju oraz większego wsparcia ze strony przełożonych. W zespołach wielopokoleniowych warto rozwijać programy cross-mentoringu łączące cyfrowe kompetencje młodszych pracowników z doświadczeniem starszych pokoleń.



eprasa.pl cd2911091d



Elektroniczny standard

HR stawia na kwalifikowany e-podpis. Wyniki badania KIR

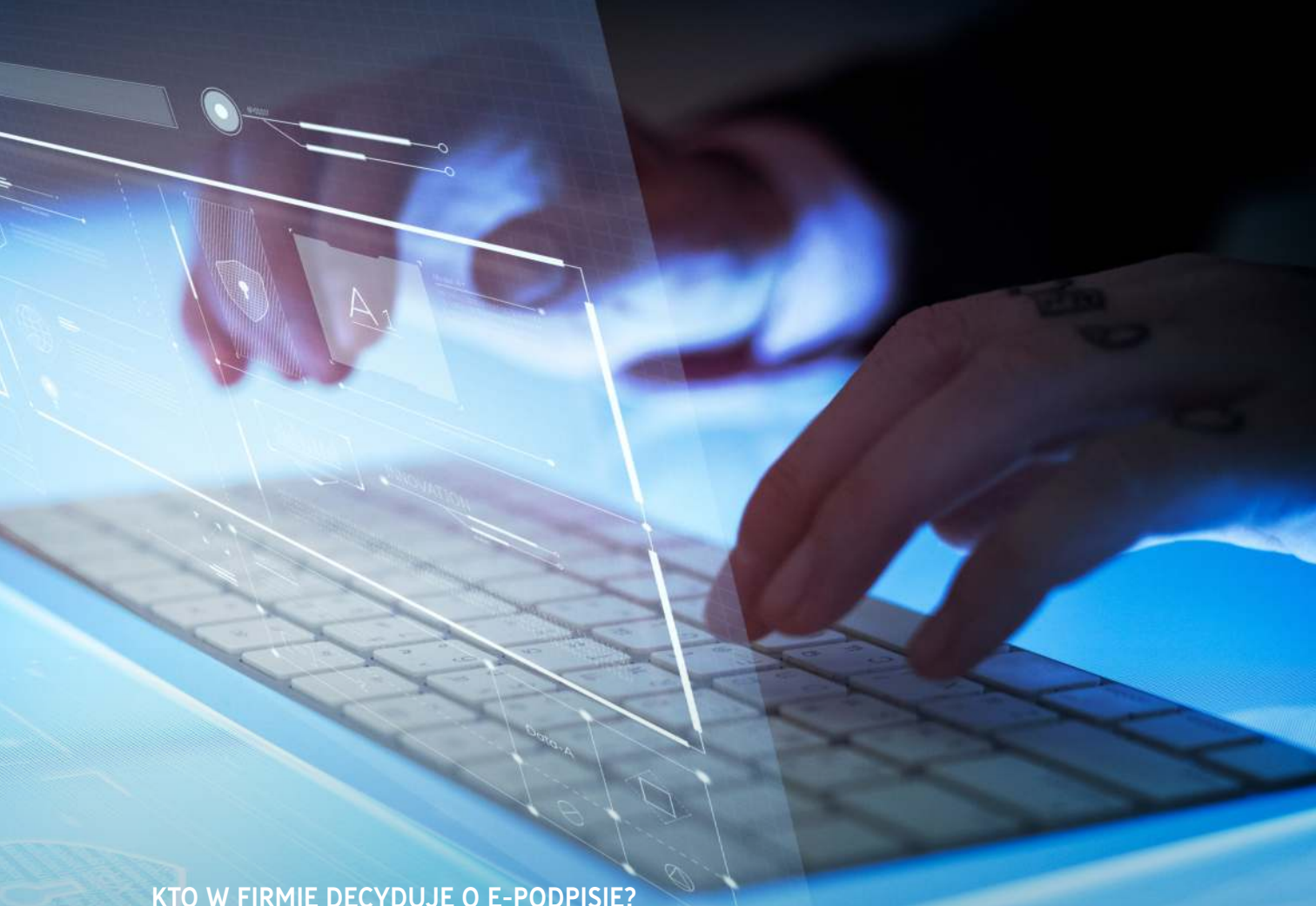
Zakres obowiązków działów HR stale rośnie – od rekrutacji i dokumentacji kadrowej, przez politykę wynagrodzeń i analitykę HR, po raportowanie ESG. Każdy z tych obszarów wiąże się z tworzeniem, obiegiem i archiwizacją coraz większej liczby dokumentów. Więcej procesów oznacza większą potrzebę sprawnego zarządzania dokumentacją oraz usprawniania codziennych działań administracyjnych. Coraz ważniejszym wsparciem w tym obszarze staje się kwalifikowany e-podpis.

Z badania przeprowadzonego na zlecenie KIR w listopadzie 2024 r. wśród przedstawicieli działów HR wynikało, że 40 proc. firm już podpisywało umowy i aneksy z pracownikami/podwykonawcami online za pomocą kwalifikowanego e-podpisu. Kolejnych 10,3 proc. organizacji deklarowało planowane wdrożenia podpisu elektronicznego w ciągu następnych 12 miesięcy. W czerwcu 2026 r. KIR ponownie sprawdził, jak postęp cyfryzacji oraz jak nowe regulacje prawne wpłynęły na obieg dokumentów kadrowych*. Tym razem 41,7 proc. respondentów przyznało, że regularnie korzysta z e-podpisu, a kolejne 38 proc., że używa go w wybranych procesach. Oznacza to, że wśród ankietowanych HR-owców niemal ośmiu na dziesięciu używa e-podpisu w swojej codziennej praktyce zawodowej.

CO ZABIERA NAJWIĘCEJ CZASU W OBIEGU DOKUMENTÓW HR?

Bazując na danych z tegorocznego badania, można stwierdzić, że największym wyzwaniem w procesach HR-owych jest pozyskanie fizycznego podpisu od pracownika, co wskazało 39 proc. ankietowanych. Niewiele mniejszy odsetek respondentów (38 proc.) zauważa stratę czasu na przekazywanie dokumentów między działami wewnątrz firmy. – *W ciągu ostatnich kilku lat zastosowanie e-podpisu w działaniach zespołów HR przestało być technologiczną nowinką. Dziś e-podpis jest standardowym elementem elektronicznego obiegu dokumentów. Szczególnie w organizacjach z rozproszoną strukturą czy też wykorzystujących pracę zdalną, to już kwestia nie tylko wygody, lecz sprawności operacyjnej* – mówi Elżbieta Włodarczyk, dyrektor Linii biznesowej podpis elektroniczny w KIR.

eprasa.pl cd2911091d



KTO W FIRMIE DECYDUJE O E-PODPISIE?

Decyzja o wdrożeniu e-podpisu jest często związana z podejściem organizacji do cyfryzacji procesów biznesowych. Z deklaracji respondentów wynika, że samodzielnie decyduje zaledwie 16,7 proc. działów HR w firmach. Jako głównego decydenta w tym procesie badani wskazują zarząd lub CEO (48 proc.). Na kolejnych miejscach znajdują się dział IT (23,7 proc.) oraz dział prawny lub compliance (20 proc.).

Rosnące wykorzystanie e-podpisu w działaniach zespołów HR pokazuje, że firmy potrzebują rozwiązań usprawniających obieg dokumentów, które są jednocześnie zgodne z przepisami. Jednym z nich jest mobilny kwalifikowany e-podpis mSzafir, który odpowiada na te potrzeby, zapewniając moc prawną równoważną podpisowi odręcznemu i zabezpieczając integralność e-dokumentów. Umożliwia podpisywanie online wszystkich dokumentów kadrowych, jak umowy o pracę, aneksy, procedury onboardingowe, certyfikaty i zaświadczenia.

DLACZEGO EKSPERCI W DZIAŁACH HR WYBIERAJĄ E-PODPIS?

Poza wygodą i bezpieczeństwem, które zapewnia wykorzystanie kwalifikowanego e-podpisu, kluczową korzyścią dla specjalistów z działów HR jest funkcja masowego podpisywania. To oznacza, że można podpisywać wiele dokumentów jednocześnie. Także zapisanych w różnych formatach. Firmy mają do wyboru dwa modele użytkowania e-podpisu: pełną integrację e-podpisu ze swoimi systemami wewnętrznymi lub zakup pakietów jednorazowych e-podpisów mSzafir. Każda z tych opcji jest wygodnym rozwiązaniem, zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracowników.

Kwalifikowany e-podpis ma moc prawną podpisu odręcznego, jest zgodny z obowiązującymi przepisami i uznawany we wszystkich krajach Unii Europejskiej. Podpisany e-dokument jest szyfrowany kryptograficznie imieniem i nazwiskiem osoby autoryzującej. Dzięki znacznikowi czasu ma wartość dowodową i może być wykorzystany np. w postępowaniu sądowym. Do potwierdzenia tożsamości, wymaganej przy zakupie e-podpisu, wystarczy aplikacja mObywatel (z e-dowodem) lub bankowość elektroniczna z wykorzystaniem mojeID. ● ©

*Badanie przeprowadzone na zlecenie KIR w czerwcu 2026 r. Panel CAWI, N = 300, specjaliści HR.

eprasa.pl cd2911091d



Mierzalność w HR (2)

W jaki sposób znaleźć równowagę między KPI procesowymi a jakościowymi w rekrutacji?

eprasa.pl cd2911091d



Tomasz Łyszyński

Menedżer HR i administracji w spółce Nord Drivesystems. Odpowiada za tworzenie i realizację strategii HR, optymalizację procesów kadrowych, nadzór nad obszarem administracyjnym oraz rozwój kapitału ludzkiego.



Rekrutacja jest jednym z najbardziej wymagających i kosztownych procesów w obszarze HR. Angażuje wiele osób i zasobów, a jej powodzenie zależy od precyzyjnej współpracy między działem personalnym a menedżerami. Każda pomyłka, każde opóźnienie i każda nieprecyzyjna decyzja generują koszty, które często pozostają niewidoczne, dopóki nie zaczną wpływać na efektywność całej organizacji. Co zrobić, by rekrutacja była szybsza, trafniejsza i mniej kosztowna?

eprasa.pl cd2911091d

Mimo tej złożoności w wielu organizacjach rekrutacja nadal opiera się bardziej na intuicji niż na danych. Jej przebieg często zależy od osoby prowadzącej rozmowę, a sam proces bazuje na schematach wypracowanych lata temu i powielanych z przyzwyczajenia bez refleksji i analizy danych. Firmy działają reaktywnie – uruchamiają rekrutację, gdy pojawia się wakat, publikują ogłoszenie tam, gdzie zawsze i czekają na kandydatów. Gdy jednak proces nie przynosi oczekiwanych efektów, przyczyn szuka się w sytuacji rynkowej, niedoborze kandydatów czy specyfice stanowiska, zamiast przeanalizować, co zawiodło w samym procesie rekrutacji.

Tymczasem dwie rekrutacje, które na pierwszy rzut oka wyglądają identycznie, mogą zakończyć się zupełnie inaczej. Dotyczą tego samego stanowiska, odbywają się na tym samym rynku i przyciągają podobną liczbę aplikacji. Jedna prowadzi do szybkiego zatrudnienia osoby, która dobrze odnajdzie się w zespole i szybko osiągnie pełną produktywność. Druga przeciąga się, pochłania coraz więcej czasu menedżera, generuje dodatkowe koszty i ostatecznie zakończy się zatrudnieniem osoby, która nie spełnia oczekiwań lub odejdzie po kilku miesiącach.

Różnicę często stanowią dane. Działy HR, które mierzą efektywność rekrutacji, wiedzą, gdzie proces zwalnia, które działania przynoszą najlepsze rezultaty i gdzie niepotrzebnie tracą czas oraz pieniądze. Potrafią identyfikować wąskie gardła, nieskuteczne źródła pozyskiwania kandydatów, źle zdefiniowane wymagania czy nieprecyzyjne ogłoszenia. Z kolei menedżerowie rozumieją, dlaczego szybkie decyzje są kluczowe, a budżety są inwestowane tam, gdzie realnie powstaje wartość. Dzięki temu decyzje są podejmowane szybciej i skuteczniej.

W organizacjach, które nie mierzą rekrutacji, proces z zewnątrz może wyglądać podobnie, w praktyce pozostaje nieprzewidywalny. Nie wiadomo, gdzie powstają koszty, dlaczego kandydaci odpadają, skąd biorą się opóźnienia i dlaczego jedne rekrutacje kończą się sukcesem, a inne nie. W efekcie rekrutacja staje się loterią, a nie świadomie zarządzanym procesem biznesowym. Trudno ją usprawniać, optymalizować i wyciągać wnioski na przyszłość, a wartościowe aplikacje są „przepalane", co oznacza, że potencjalnie rokujący kandydaci do pracy nie są zatrudniani w organizacji.

REKRUTACJA, KTÓRĄ DA SIĘ ZMIERZYĆ

Bez wskaźników trudno ocenić, czy rekrutacja trwa zbyt długo, czy kandydaci są właściwie dopasowani, czy źródła ich pozyskania działają i czy koszt zatrudnienia jest racjonalny. Brakuje wtedy niezbędnej do podejmowania trafnych decyzji wiedzy o tym, gdzie proces zwalnia, gdzie powstają straty i które działania nie przynoszą oczekiwanej wartości. Mierzalność pozwala dostrzec to, czego nie widać na pierwszy rzut oka: wąskie gardła, błędne założenia i nieefektywne praktyki. To właśnie dane odróżniają rekrutację realizowaną od rekrutacji zarządzanej.

Wskaźniki rekrutacyjne dzielą się na dwie podstawowe grupy: procesowe i jakościowe. Pierwsze pokazują, jak działa mechanizm rekrutacji, jego tempo, koszty i efektywność operacyjną. Drugie oceniają, czy ten mechanizm prowadzi do właściwych rezultatów, czyli czy organizacja zatrudnia osoby dobrze dopasowane, świadome oczekiwań i realnie zainteresowane ofertą.

To właśnie wskaźniki jakościowe mają największe znaczenie biznesowe. Szybki proces i niski koszt nie mają wartości, jeśli pracownik nie osiąga oczekiwanych wyników, nie odnajduje się w kulturze organizacyjnej lub odchodzi po kilku miesiącach. Pomiar jakości rekrutacji pozwala zrozumieć, które działania prowadzą do trafnych decyzji i które warto powtarzać, skalować i świadomie rozwijać.

W wielu organizacjach rzeczywisty koszt rekrutacji jest wyższy, niż się wydaje, ponieważ poszczególne wydatki są rozproszone i rzadko analizowane jako całość. W efekcie firma może nie wiedzieć, ile faktycznie inwestuje w pozyskanie jednego pracownika.

eprasa.pl cd2911091d

Przykład

W firmie technologicznej X proces rekrutacji trwał średnio 43 dni. Kandydaci rezygnowali, a menedżerowie narzekali na brak odpowiednich osób. Analiza danych pokazała jednak, że głównym problemem nie był brak talentów, lecz długie przerwy między etapami i opóźnienia w podejmowaniu decyzji. Po wprowadzeniu zasady, że decyzje muszą zapadać w ciągu dwóch dni od rozmowy. Po trzech miesiącach średni czas rekrutacji skrócił się do 23 dni, więcej kandydatów docierało do końcowego etapu, a akceptacja ofert wzrosła. To pokazuje, że pomiar Lead Time pozwala szybko zidentyfikować wąskie gardła i skutecznie usprawniać proces rekrutacyjny.



WSKAŹNIKI PROCESOWE – POMIAR SPRAWNOŚCI REKRUTACJI

Wskaźniki procesowe mierzą mechanikę działania rekrutacji – czas potrzebny na pozyskanie pracownika, koszty poszczególnych etapów oraz sprawność operacyjną całego procesu. Pokazują tempo przepływu kandydatów, pozwalają identyfikować miejsca, w których rekrutacja przyspiesza, zwalnia lub generuje niepotrzebne straty czasowe i finansowe.

KPI procesowe same w sobie nie odpowiadają jednak na pytanie, czy organizacja zatrudnia właściwe osoby. Pozwalają natomiast ocenić, jak funkcjonuje „silnik" rekrutacji i które jego elementy wymagają usprawnienia. Przyjrzyjmy się podstawowym wskaźnikom procesowym, które pokazują efektywność przebiegu rekrutacji.

Recruitment Lead Time: szybkość ma znaczenie

Jednym z najważniejszych wskaźników procesowych jest Recruitment Lead Time, czyli czas trwania rekrutacji. Mierzy on okres od uruchomienia procesu do momentu akceptacji oferty przez kandydata. Choć często bywa niedoceniany, ma istotne znaczenie biznesowe – od długości procesu zależy bowiem, czy organizacja zdąży zatrudnić najlepszych kandydatów. Rynek pracy jest szybki, a osoby o wysokich kompetencjach podejmują decyzje w krótkim czasie. Zbyt długi proces sprawia, że wybierają inne oferty, a firma traci dostęp do talentów.

Każdy dodatkowy dzień procesu zwiększa ryzyko utraty wartościowego kandydata. Długi Lead Time ujawnia problemy, których nie widać bez analizy danych, takie jak nadmiar etapów, opóźnienia decyzyjne, brak dostępności menedżera czy niejasne kryteria oceny. W wielu organizacjach dopiero Lead Time pokazuje, że źródłem trudności nie jest sytuacja na rynku pracy, lecz sposób organizacji samego procesu.

Cost per Hire: kontrola kosztów rekrutacji

Drugim istotnym wskaźnikiem procesowym jest Cost per Hire, czyli koszt zatrudnienia jednego pracownika. Pozwala on realnie ocenić efektywność finansową rekrutacji. Jest to szczególnie ważne, ponieważ rekrutacja należy do najbardziej kosztownych procesów HR – na całkowity koszt zatrudnienia składają się m.in.: publikacja ogłoszeń, narzędzia ATS, czas pracy specjalistów HR i menedżerów, współpraca z agencjami, testy kompetencji oraz onboarding. W wielu organizacjach rzeczywisty koszt rekrutacji jest wyższy, niż się wydaje, ponieważ poszczególne wydatki są rozproszone i rzadko analizowane jako całość. W efekcie firma może nie wiedzieć, ile faktycznie inwestuje w pozyskanie jednego pracownika.

Cost per Hire nie jest jedynie wskaźnikiem księgowym, lecz narzędziem wspierającym decyzje zarządcze. Pokazuje, czy proces jest ekonomiczny, które działania generują największe koszty i czy są one uzasadnione. Dzięki temu decyzje można opierać na danych, a nie na intuicji.

eprasa.pl cd2911091d



Przykład

W firmie usługowej Y jedynie połowa kandydatów przyjmowała przedstawione oferty. Choć sam proces rekrutacji przebiegał szybko, problemem okazała się niespójna komunikacja i nieprecyzyjnie przedstawiony zakres obowiązków. Po ujednoliceniu informacji o stanowisku, doprecyzowaniu roli oraz wprowadzeniu krótkiego podsumowania wysyłanego kandydatom po rozmowie wskaźnik akceptacji ofert wzrósł do 80 proc. Przykład ten pokazuje, że Offer Acceptance Rate pozwala ocenić nie tylko atrakcyjność oferty, lecz także jakość całego doświadczenia kandydata i skuteczność komunikacji na etapie poprzedzającym zatrudnienie.

WSKAŹNIKI JAKOŚCIOWE – OD ZATRUDNIENIA DO WARTOŚCI BIZNESOWEJ

Wskaźniki jakości rekrutacji to grupa mierników, które pozwalają ocenić, jakie rezultaty przynosi proces zatrudniania i czy decyzje personalne rzeczywiście wspierają cele organizacji. W przeciwieństwie do KPI procesowych, które mierzą czas i koszty, wskaźniki jakości koncentrują się na tym, czy firma pozyskuje właściwych kandydatów, czy potrafi ich przekonać do aplikowania oraz czy nowo zatrudnione osoby dostarczają oczekiwaną wartość. Obejmują m.in. trafność decyzji rekrutacyjnych, doświadczenie kandydata i menedżera, spójność komunikacji, dopasowanie kulturowe oraz jakość współpracy między działem HR a biznesem. Nie mierzą tempa ani wydajności procesu, lecz pokazują, czy rekrutacja prowadzi do właściwych rezultatów i czy organizacja buduje trwałą wartość poprzez swoje decyzje personalne. To właśnie jakość rekrutacji decyduje o sensowności całego wysiłku. Szybkie i tanie zamykanie wakatów nie jest sukcesem, jeśli zatrudniona osoba nie spełnia oczekiwań. Dlatego KPI jakości powinny być traktowane jako priorytet, ponieważ pokazują, czy rekrutacja przynosi organizacji realną korzyść, a nie jedynie formalnie kończy proces.

Quality of Hire

To jeden z najważniejszych rekrutacyjnych wskaźników jakościowych – pokazuje, czy rekrutacja spełnia swoją funkcję biznesową. Mierzy efektywność nowego pracownika po określonym czasie – na przykład po trzech, sześciu lub dwunastu miesiącach. Uwzględnia wyniki pracy, poziom samodzielności, jakość współpracy z zespołem oraz dopasowanie do kultury organizacyjnej.

Jeśli nowo zatrudnione osoby osiągają wyniki poniżej oczekiwań, problem nie leży w onboardingu, lecz w rekrutacji. To sygnał, że kryteria wyboru były nieprecyzyjne, proces oceny kandydatów niewystarczający lub wymagania zostały źle zdefiniowane. Quality of Hire działa więc jak lustro, w którym odbija się jakość całego procesu – jego trafność, jakość decyzji i skuteczność narzędzi selekcyjnych. To wskaźnik, który powinien być analizowany regularnie, ponieważ pozwala budować przewidywalność. Jeśli wiadomo, jakie działania prowadzą do zatrudnienia osób osiągających wysokie wyniki, można je powtarzać i skalować na kolejne procesy.

Hiring Manager Satisfaction

To wskaźnik, który obrazuje ocenę efektu rekrutacji przez menedżera. Satysfakcja menedżera to wskaźnik miękki, ale niezwykle ważny. Pokazuje, jak menedżer ocenia jakość kandydatów, współpracę z działem HR, trafność rekomendacji oraz tempo procesu. To właśnie menedżer jest odbiorcą rekrutacji, dlatego jego perspektywa jest kluczowa.

Niski poziom satysfakcji często ujawnia problemy, których nie widać w twardych danych. Może to być brak zrozumienia roli, niejasne kryteria oceny, zbyt ogólne wymagania lub niewystarczająca komunikacja

eprasa.pl cd2911091d

między działem HR a biznesem. Czasem menedżerowie nie są świadomi, jak ich własne decyzje wpływają na proces, a wskaźnik satysfakcji pozwala otworzyć rozmowę o współodpowiedzialności. Hiring Manager Satisfaction jest więc nie tylko oceną HR, lecz także narzędziem do budowania partnerstwa między działem personalnym a biznesem.

Offer Acceptance Rate

Miernik ten pokazuje, jak atrakcyjna jest oferta dla kandydatów i czy proces buduje zaufanie. Niski poziom akceptacji sygnalizuje problemy z wynagrodzeniem, EVP, tempem procesu lub niespójną komunikacją. Wysoki wynik oznacza, że kandydaci rozumieją rolę, dostrzegają wartość oferty i mają zaufanie do organizacji. To jeden z najbardziej praktycznych wskaźników jakości, ponieważ pokazuje, jak rynek reaguje na ofertę pracodawcy.

Candidate Fit Ratio

Dzięki temu wskaźnikowi można dowiedzieć się, jaki procent aplikacji spełnia kluczowe wymagania. W praktyce jest on lustrem jakości ogłoszenia. Jeśli na 50 CV tylko kilka jest trafionych, problem zwykle leży nie w rynku, lecz w komunikacji. Ogłoszenie może być zbyt ogólne, nieprecyzyjne lub kierowane do niewłaściwej grupy odbiorców. Liczba aplikacji sama w sobie nie jest sukcesem. Liczy się liczba aplikacji dopasowanych, bo niski poziom dopasowania oznacza, że kandydaci nie rozumieją roli, wymagania są opisane zbyt szeroko albo kanały pozyskania nie trafiają do właściwych osób.

Source Effectiveness

Jeśli chcemy ocenić, które źródła pozyskania kandydatów faktycznie działają, warto sięgnąć po wskaźnik Source Effectiveness. Wiele firm inwestuje w kanały generujące duży ruch, który nie przekłada się na wartość. Skuteczność źródeł powinna być mierzona nie liczbą aplikacji, lecz liczbą kandydatów, którzy przechodzą do kolejnych etapów i rzeczywiście mogą być zatrudnieni. Dopiero wtedy widać, które kanały są efektywne, a które jedynie tworzą szum.

Często okazuje się, że niszowy portal branżowy dostarcza mniej aplikacji, ale są one znacznie lepiej dopasowane niż te z największych serwisów ogłoszeniowych. Mniejsza liczba zgłoszeń może więc oznaczać, że ogłoszenie trafia do właściwej grupy odbiorców. Analiza Source Effectiveness pozwala przesuwać budżet tam, gdzie powstaje wartość, eliminować nieefektywne kanały i lepiej planować kampanie rekrutacyjne.

PROCES I JAKOŚĆ W RÓWNOWADZE

Wskaźniki rekrutacyjne tworzą mapę, która pozwala zrozumieć, jak działa proces pozyskiwania pracowników i jakie przynosi rezultaty. Nie oznacza to jednak, że każda organizacja powinna mierzyć wszystko. Kluczowe jest świadome wybranie tych wskaźników, które są naprawdę potrzebne i które wspierają podejmowanie decyzji. Jedna organizacja będzie potrzebowała przede wszystkim kontroli nad czasem rekrutacji, inna skupi się na jakości zatrudnienia, a jeszcze inna będzie chciała zrozumieć, dlaczego kandydaci odrzucają oferty. Nie istnieje jeden uniwersalny zestaw wskaźników – ich dobór powinien wynikać z celów i wyzwań konkretnej firmy.

Warto pamiętać, że same liczby nie wystarczą. Zarząd nie potrzebuje tabeli pełnej danych, lecz interpretacji, co one oznaczają. Dopiero ich opis, analiza i wyciągnięte wnioski nadają im odpowiedni ton i znaczenie. To właśnie interpretacja pozwala zrozumieć, dlaczego proces trwa dłużej, niż powinien, skąd biorą się straty, dlaczego kandydaci rezygnują na ostatnim etapie, co wpływa na rotację w pierwszych miesiącach i jakie działania należy podjąć, aby poprawić sytuację.

Dane bez komentarza są jak mapa bez legendy – pokazują informacje, ale nie wskazują kierunku. Dlatego każdy KPI powinien być uzupełniony o analizę trendów, wyjaśnienie przyczyn oraz rekomendacje działań. Dopiero wtedy wskaźniki stają się narzędziem zarządczym, a nie jedynie elementem raportowania. Warto więc zastanowić się, co jest naprawdę ważne. Czy organizacja chce przede wszystkim przyspieszyć proces, obniżyć koszty, poprawić jakość zatrudnienia czy w końcu chce zwiększyć satysfakcję menedżerów. Każdy z tych celów wymaga innego zestawu wskaźników. Nie ma jednego uniwersalnego rozwiązania. Jest tylko świadomy wybór tego, co warto mierzyć, aby podejmować lepsze decyzje.

Rekrutacja decyduje o tym, kto tworzy organizację i jej przyszłość. Dlatego warto mierzyć ją świadomie – nie po to, by gromadzić kolejne liczby, lecz by lepiej rozumieć proces, podejmować trafniejsze decyzje i stale go doskonalić. ● ©

eprasa.pl cd2911091d



eprasa.pl cd2911091d

Fakty zamiast osądów

Jak rzetelne postępowanie wyjaśniające chroni firmę przed procesem?

Każdy proces pracowniczy ma dwie historie. Pierwsza dotyczy tego, co wydarzyło się w firmie. Druga – tego, co organizacja zrobiła, gdy otrzymała pierwszy sygnał o problemie. W sądzie oceniane są obie. Dlatego postępowanie wyjaśniające nie jest wewnętrznym śledztwem nastawionym na znalezienie winnego za wszelką cenę, lecz narzędziem, które pozwala ustalić fakty, ochronić ludzi i firmę i podjąć decyzję możliwą do obrony.



Małgorzata Krzyżowska

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

eprasa.pl cd2911091d

Pierwsza wiadomość od pracownika rzadko wygląda groźnie. Czasem jest to krótki e-mail do działu HR: „Chciałabym zgłosić sytuację, która trwa od kilku miesięcy". Innym razem anonimowa informacja o nieprawidłowościach dotyczących faktur, przetargu czy przełożonego, który zbyt szeroko rozumie pojęcie lojalności zespołu. Od chwili otrzymania takiego sygnału organizacja mierzy się już nie z jednym, lecz z dwoma rodzajami ryzyka: wynikającym z samej nieprawidłowości oraz z własnej reakcji. Pierwszego nie zawsze da się cofnąć. Drugie można natomiast bardzo łatwo zwiększyć: zbyt szybkim osądem, konfliktem interesów po stronie komisji, ujawnieniem nazwiska sygnalisty, nielegalnie pozyskanym dowodem czy raportem pełnym ocen, lecz ubogim w fakty.

PROCEDURA CHRONIĄCA PRACODAWCĘ

Wewnętrzne postępowanie wyjaśniające nie powinno być więc firmową wersją serialu kryminalnego. Nie służy znalezieniu winnego za wszelką cenę. Jest kontrolowanym procesem ustalania faktów, który ma umożliwić pracodawcy legalną i proporcjonalną reakcję – oraz zgromadzić dokumentację, którą w razie sporu da się obronić przed sądem, organem nadzoru i własną radą nadzorczą. Dział HR chroni zarząd i organizację przed procesem nie wtedy, gdy „udowodni winę", lecz wtedy, gdy zapewni legalny, bezstronny i możliwy do odtworzenia sposób ustalenia faktów oraz podjęcia decyzji.

Polskie prawo nie zawiera jednego, kompletnego kodeksu wewnętrznych postępowań wyjaśniających. Procedurę trzeba zbudować na podstawie przepisów prawa pracy, ustawy o ochronie sygnalistów, RODO, prawa cywilnego, korporacyjnego, a niekiedy także karnego i sektorowego. Nawet komisja antymobbingowa nie jest organem wymaganym przez ustawę – pracodawca sam określa jej skład, zadania i sposób działania. Prawidłowo zaprojektowane procedury pozwalają zapewnić, że zarząd, pracodawca i dział HR zarówno zapobiegają nieprawidłowościom, jak i gwarantują właściwe i konieczne reagowanie na problemy. W razie sporu właśnie sposób przeprowadzenia postępowania wyjaśniającego może stać się jednym z najważniejszych dowodów przemawiających na korzyść organizacji.

KIEDY DZIAŁ HR MUSI REAGOWAĆ?

Z punktu widzenia prawa pracy postępowanie wyjaśniające jest potrzebne znacznie częściej, niż sugeruje pojęcie „sygnalista". Dotyczy to m.in. podejrzenia mobbingu, dyskryminacji, molestowania, odwetu, przemocy, zagrożenia BHP, naruszenia obowiązków, konfliktu interesów, fałszowania dokumentacji czy ujawnienia poufnych informacji. Źródłem obowiązku reakcji są m.in. art. 11^1 i art. 94^3 Kodeksu pracy, przepisy o równym traktowaniu oraz obowiązek zapewnienia bezpiecznych warunków pracy. Sąd Najwyższy podkreśla, że przeciwdziałanie mobbingowi powinno być realne i efektywne, a nie tylko zapisane w intranecie.

Ustawa o ochronie sygnalistów wprowadziła do tego systemu bardziej sformalizowaną ścieżkę postępowania. Uznaje postępowanie wyjaśniające za działanie następcze oraz nakłada obowiązek zachowania poufności, bezstronności, należytej staranności i ochrony sygnalisty przed odwetem. Nie każda skarga pracownika jest jednak ustawowym zgłoszeniem. Jej zakres obejmuje określone dziedziny prawa, m.in. korupcję, zamówienia publiczne, ochronę danych, środowisko i interesy finansowe państwa oraz UE. Typowy spór z przełożonym lub zarzut mobbingu nie podlega



Co naprawdę chroni firmę przed procesem

1. Szybka i prawidłowa kwalifikacja zgłoszenia.
2. Niezależny prowadzący bez konfliktu interesów.
3. Ochrona przed odwetem.
4. Legalne i proporcjonalne pozyskiwanie dowodów.
5. Umożliwienie zainteresowanym przedstawienia stanowiska.
6. Raport oddzielający dowody od ocen.
7. Udokumentowana, proporcjonalna decyzja i działania naprawcze.

eprasa.pl cd2911091d

tym przepisom automatycznie. Pracodawca może wprawdzie rozszerzyć kanał zgłoszeń o naruszenia regulacji wewnętrznych lub standardów etycznych ustanowionych na podstawie prawa i nim zgodnych, powinien jednak jasno określić, według jakich zasad dana sprawa będzie rozpatrywana. Rozsądne jest jedno miejsce przyjmowania zgłoszeń i kilka ścieżek prawnych. Pracownik nie musi kwalifikować własnej krzywdy jak prawnik.

MOBBING – NAJTRUDNIEJSZY OBSZAR POSTĘPOWAŃ WYJAŚNIAJĄCYCH

Najwięcej uwagi wymaga dziś mobbing. Według obowiązującego art. 94^3 § 2 Kodeksu pracy chodzi o uporczywe i długotrwałe nękanie lub zastraszanie pracownika, połączone z ustawowo opisanym celem albo skutkiem, takim jak zaniżenie oceny przydatności zawodowej, poniżenie, ośmieszenie, izolowanie lub wyeliminowanie z zespołu. Konstrukcja ta rodzi trudności dowodowe. Pojedynczy incydent może być bezprawny, lecz nie stanowić mobbingu, a seria drobnych zdarzeń nabiera znaczenia dopiero po ułożeniu ich w chronologię.

Trzeba również uwzględnić ustawę uchwaloną przez Sejm 19 czerwca 2026 r., przyjętą bez poprawek przez Senat 8 lipca i podpisaną przez prezydenta 30 lipca. Najważniejsza różnica polega nie tyle na dodaniu kolejnych przykładów niedopuszczalnych zachowań, ile na uproszczeniu samej konstrukcji mobbingu i przesunięciu punktu ciężkości na charakter postępowania wobec pracownika.

Po wejściu w życie nowelizacji rdzeniem definicji będzie uporczywe nękanie pracownika, rozumiane jako zachowanie powtarzalne, nawracające lub stałe. Ustawa wskazuje przykładowo na upokarzanie, zastraszanie, nieuzasadnioną krytykę, zaniżanie oceny przydatności zawodowej, utrudnianie wykonywania pracy lub dostępu do potrzebnych informacji oraz izolowanie z zespołu. Nie będzie już konieczne odrębne wykazywanie „długotrwałości" ani dowodzenie, że zachowanie wywołało u pracownika zaniżoną ocenę własnej przydatności zawodowej lub zmierzało do osiągnięcia konkretnego skutku. Nadal jednak mobbingiem nie będzie pojedynczy, nawet poważny incydent. Nie zostanie za niego uznane również uzasadnione, rzeczowe i wyrażone we właściwej formie rozliczanie pracownika z wykonywanej pracy.

PRZYKŁAD

Przełożony regularnie wyśmiewa pracownika podczas zebrań, pomija go przy przekazywaniu ważnych informacji i demonstracyjnie wyklucza z komunikacji zespołu. Według obecnych przepisów samo wykazanie takiego ciągu zachowań może nie wystarczyć. Pracownik musi dodatkowo udowodnić, że działania były uporczywe i długotrwałe, a także że wywołały ustawowo określone następstwa, np. zaniżoną ocenę przydatności zawodowej i izolację, albo miały na celu poniżenie czy ośmieszenie. Brak jednej z wymaganych przesłanek może prowadzić do uznania, że doszło do naruszenia godności pracownika, ale nie do mobbingu.

Po zmianie zasadnicze pytanie będzie brzmiało: czy powtarzające się zachowania stanowiły uporczywe nękanie? Jeżeli tak, brak dowodu, że pracownik utracił wiarę we własne kompetencje albo że przełożony świadomie dążył do jego poniżenia, nie powinien sam w sobie wykluczać zakwalifikowania zachowania jako mobbingu. Jednorazowa, obraźliwa wypowiedź nadal nie będzie jednak mobbingiem, choć może stanowić naruszenie dóbr osobistych.

OCENA CAŁEJ SYTUACJI

W zakresie samej definicji istotą zmiany jest odejście od wieloelementowej konstrukcji, której wszystkie przesłanki trzeba obecnie udowodnić, na rzecz prostszego kryterium uporczywego nękania. Nie jest natomiast całkiem trafne stwierdzenie, że dopiero nowelizacja usuwa wymóg zamiaru sprawcy. Obecne przepisy również nie zawsze wymagają zamiaru – w określonych sytuacjach wystarcza wystąpienie skutku. Nowelizacja idzie dalej: usuwa konkretny skutek lub cel z podstawowej definicji i wprost przesądza, że brak zamiaru nękania nie wyłącza mobbingu.

Zmiany obejmują jednak nie tylko definicję. Wzmacniają także obowiązki prewencyjne pracodawców, nakazują określanie odpowiednich procedur oraz zmieniają zasady dochodzenia roszczeń przez pracowników. Ustawa przewiduje minimalne zadośćuczynienie odpowiadające sześciokrotności minimalnego wynagrodzenia i nakłada na pracodawców zatrudniających co najmniej 10 pracowników obowiązek uregulowania działań dotyczących godności, równego traktowania, dyskryminacji i mobbingu. Na dostosowanie regulacji zakładowych przewidziano dalsze 6 miesięcy.

eprasa.pl cd2911091d

Przepisy po zmianach pokazują, dlaczego wyjaśnianie nie może kończyć się pytaniem: „czy to już mobbing?". Odpowiedź negatywna nie oznacza bowiem, że zachowanie było prawidłowe. Jednorazowe publiczne upokorzenie może naruszać godność, seksistowski komentarz stanowić molestowanie, a agresywna krytyka naruszać zasady współżycia społecznego.

PRZYKŁAD

Pracownik przez lata otrzymywał przede wszystkim zmiany nocne i popołudniowe mimo próśb o częstszą pracę rano. Zachowania przełożonej były zakulisowe i przybierały postać pozornie dozwolonych decyzji organizacyjnych. Każdą z nich można było przedstawić jako korzystanie z uprawnień kierowniczych. Dopiero harmonogramy, zeznania i chronologia pokazały wzorzec nękania prowadzący do rozstroju zdrowia. Mobbing zazwyczaj kryje się w serii zwyczajnych decyzji podejmowanych niezwykle konsekwentnie wobec jednej osoby.

BEZSTRONNOŚĆ I PROPORCJONALNOŚĆ

Postępowanie wyjaśniające nie jest prywatnym procesem karnym. Dział HR nie jest prokuratorem, komisja sądem, a osoba wskazana w zgłoszeniu nie staje się winna z chwilą otwarcia skrzynki compliance. Rzetelność wymaga wysłuchania zgłaszającego, osób posiadających bezpośrednią wiedzę oraz osoby, której dotyczą zarzuty. Ta ostatnia powinna poznać ich istotę w stopniu umożliwiającym przedstawienie stanowiska i dowodów, choć nie oznacza to automatycznego prawa do poznania tożsamości sygnalisty. Ustawa chroni poufność zgłaszającego, osoby wskazanej w zgłoszeniu i osób trzecich.

O jakości ustaleń decyduje również niezależność osób prowadzących postępowanie. Skargi na menedżera nie powinien badać jego najbliższy współpracownik, a zgłoszenia dotyczącego członka zarządu – podporządkowany mu dyrektor HR. W takim przypadku naturalnym adresatem eskalacji staje się rada nadzorcza, komitet audytu albo zewnętrzny pełnomocnik. Granice pytań wyznacza ich związek ze sprawą. Wolno pytać o czas, miejsce, uczestników, konkretne wypowiedzi, dokumenty, podobne zdarzenia i źródło wiedzy świadka. Nie oznacza to jednak przyzwolenia na badanie całego życia prywatnego rozmówcy. Informacje dotyczące zdrowia mogą być potrzebne, jeśli pracownik twierdzi, że doznał jego rozstroju, ale nie daje to prawa do zbierania pełnej historii leczenia „na zapas". Informacje o seksualności, poglądach, religii czy przynależności związkowej mogą być istotne w sprawie o dyskryminację lub molestowanie, lecz poza takim kontekstem najczęściej są zbędne.

DOWODY I ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Podobnie jest z dowodami elektronicznymi. Służbowa skrzynka nie jest obszarem całkowicie wolnym od kontroli, ale dostęp do niej musi mieścić się w prawie, celu i zasadach monitoringu z art. 22^2 i 22^3 k.p. Podejrzenie nieprawidłowości nie daje uniwersalnego klucza do prywatnego telefonu, komunikatora czy konta w chmurze. Pokusa zebrania „wszystkiego" zwykle kończy się danymi, których nikt nie potrafi legalnie wykorzystać ani rozsądnie usunąć.

PRZYKŁAD

Menedżer zarzucił prezesowi publiczne podważanie kompetencji, podnoszenie głosu, nierealne terminy, wykluczanie ze spotkań i pomijanie przy ustaleniach dotyczących jego obszaru odpowiedzialności. Komisja potwierdziła jeden przypadek wyłączenia go z ustaleń, lecz nie znalazła jednoznacznych znamion mobbingu. Sąd zwrócił uwagę, że krytyczna ocena pracy nie jest sama w sobie mobbingiem, ale sposób korzystania z uprawnień kierowniczych może naruszać godność. Dla firmy ważniejsza od etykiety była więc informacja, że styl zarządzania generuje odrębne ryzyko. Dobre dochodzenie nie służy do wyprodukowania jednego słowa – „winny" albo „niewinny" – lecz do ustalenia, co wymaga naprawy.

Dokumentacja powinna pozwolić odtworzyć tok rozumowania organizacji. Trzeba oddzielać zgłoszenie od ustalonych faktów, wiedzę bezpośrednią od zasłyszanej, dokument źródłowy od jego interpretacji i rekomendację od decyzji. Wnioski warto formułować jako „potwierdzone", „niepotwierdzone" albo „nierozstrzygnięte", ponieważ brak dowodów nie oznacza świadomie fałszywego zgłoszenia. Pełnego raportu nie należy automatycznie wkładać do akt osobowych. Akta sprawy powinny mieć ograniczony dostęp i uzasadnione zasady przechowywania; w sprawach sygnalistycznych ustawa przewiduje odrębną retencję i nakazuje usuwać dane niemające znaczenia.

Postępowanie ma również wymiar korporacyjny. Art. 293 i 483 k.s.h. wiążą odpowiedzialność członków

eprasa.pl cd2911091d

organów z działaniem lub zaniechaniem sprzecznym z prawem, umową albo statutem oraz z zawodowym miernikiem staranności. Zarząd nie musi czytać każdej notatki, powinien jednak zapewnić eskalację i otrzymywać informacje o sprawach istotnych, odwecie oraz niewykonanych działaniach naprawczych. Gdy zgłoszenie dotyczy samego zarządu, kontrola nie może kończyć się na biurku osoby, której reputacja zależy od wyniku. Dobrze udokumentowane ustalenia nie gwarantują braku odpowiedzialności, ale pozwalają wykazać, że decyzję podjęto na podstawie odpowiednich informacji i analiz.

RZETELNE POSTĘPOWANIE

Największym błędem działu HR nie jest to, że nie każdą skargę potrafi rozstrzygnąć. Czasem dowody pozostaną sprzeczne, a jedynym uczciwym wnioskiem jest stwierdzenie: „nie da się ustalić". Błędem jest pozorna pewność: przedwczesne uznanie zgłaszającego za ofiarę, wskazanego pracownika za sprawcę albo całej sprawy za „konflikt osobowości". W sądzie firma nie zmieni tego, co zdarzyło się kilka lat wcześniej. Może natomiast pokazać, że po otrzymaniu pierwszego sygnału umiała ochronić ludzi, dowody i bezstronność własnej decyzji. I właśnie to odróżnia postępowanie, które dobrze wygląda w polityce HR, od postępowania, które rzeczywiście chroni firmę przed procesem.

Nie każda skarga wymaga pełnego postępowania. Zwykłe nieporozumienie można niekiedy rozwiązać rozmową lub mediacją. Mediacja nie powinna być natomiast pierwszą reakcją na wiarygodny zarzut przemocy, molestowania, mobbingu, odwetu albo poważnego nadużycia władzy – może bowiem stwarzać pozory, że strony ponoszą jednakową odpowiedzialność za sytuację. W sądzie organizacja powinna pokazać, że kiedy otrzymała pierwszy sygnał, nie szukała wygodnej odpowiedzi, lecz rzetelnie ustaliła fakty. I właśnie między tymi dwiema postawami najczęściej przebiega granica między procedurą, która jedynie dobrze wygląda w intranecie, a procedurą, która naprawdę chroni pracodawcę. ● ©

Szczegółowy przebieg postępowania, zasady prowadzenia rozmów, dokumentowania dowodów i ochrony danych są dostępne w pełnej procedurze po zeskanowaniu kodu QR.

Postępowanie wyjaśniające – minimum dla pracodawcy

I. Po otrzymaniu zgłoszenia należy działać szybko, poufnie i bezstronnie.

2. Zabezpieczyć sprawę – zarejestrować zgłoszenie, ograniczyć dostęp, zabezpieczyć dokumenty i ocenić ryzyko. Środki tymczasowe nie mogą przesądzać o winie ani stanowić odwetu.

3. Ustalić właściwy tryb – sprawdzić, czy sprawa dotyczy sygnalistów, mobbingu, dyskryminacji, BHP, ochrony danych, cyberbezpieczeństwa lub obowiązku zawiadomienia organu.

4. Zapewnić niezależność – postępowanie powinny prowadzić osoby bez konfliktu interesów. Sprawy dotyczące zarządu lub działu HR warto powierzyć niezależnemu organowi albo zewnętrznemu prawnikowi.

5. Zebrać dowody i wysłuchać stron – zabezpieczyć materiały służbowe, porozmawiać ze zgłaszającym, świadkami i osobą objętą zarzutami. Pytania powinny dotyczyć faktów, a dostęp do prywatnych danych musi być konieczny i proporcjonalny.

6. Ocenić każdy zarzut osobno – jako potwierdzony, niepotwierdzony albo nierozstrzygnięty. Brak potwierdzenia nie oznacza automatycznie fałszywego zgłoszenia.

7. Podjąć i udokumentować decyzję – wdrożyć działania naprawcze, przekazać wymagane informacje.



eprasa.pl cd2911091d

ROZMOWY O... tym, jak rekrutują służby specjalne

Rekrutacja do służb specjalnych wymaga znacznie więcej niż sprawdzenia kompetencji i doświadczenia kandydata. Liczą się nie tylko umiejętności, lecz człowiek, któremu powierzana jest określona odpowiedzialność.



Szymon Głonek

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.

Kiedy kilka miesięcy temu zacząłem prowadzić program „Służby", zastanawiałem się przede wszystkim, jak pokazać widzom świat, który z natury rzeczy jest trudny do pokazania. Jak rozmawiać o pracy służb specjalnych, skoro najważniejsze szczegóły pozostają tajemnicą? Szybko odkryłem, że ciekawsze od pytania: „co robi funkcjonariusz?" jest pytanie: „kogo w ogóle warto do tej pracy przyjąć?".

KANDYDAT NIE ZACZYNA OD PYTANIA O PENSJĘ

Zbigniew Siemiątkowski, były szef Agencji Wywiadu, opowiadał mi o rozmowach z kandydatami do służby. Jedno zachowanie zapamiętał szczególnie. Pytanie zadane na początku rozmowy: „A ile będę zarabiał?" – było dla niego sygnałem ostrzegawczym. Nie chodzi oczywiście o to, że funkcjonariusz nie powinien interesować się wynagrodzeniem. Chodzi o kolejność. W służbie państwowej, a szczególnie w wywiadzie, motywacja ma większe znaczenie niż w wielu innych zawodach.

Z. Siemiątkowski mówił o ludziach „pozytywnie zakręconych", posiadających unikatowe kompetencje, znających języki i zainteresowanych światem. Dobry kandydat powinien mieć coś więcej niż atrakcyjne CV: gotowość do wykonywania pracy, o której często nie da się nikomu opowiedzieć przy rodzinnym stole. To pierwsza lekcja dla każdego, kto zajmuje się rekrutacją: kompetencje są ważne, ale równie ważne jest to, dlaczego człowiek chce wykonywać daną pracę.

NIE JAMES BOND, LECZ CZŁOWIEK OD TECHNOLOGII

Generał Maciej Materka, były szef SKW, na pytanie, jakiego człowieka służby potrzebują dzisiaj – zdecydowanie odrzucał filmowy obraz funkcjonariusza. Idealny kandydat powinien potrafić odnaleźć się zarówno w środowisku cywilnym, jak i wojskowym, rozumieć nowe technologie, być odporny psychicznie, dojrzały emocjonalnie i mieć zdolności analityczne.

To wymagające zestawienie pokazuje zmianę charakteru tej pracy. Dzisiaj specjalista od cyberbezpieczeństwa może być równie ważny jak klasyczny oficer operacyjny. Potrzebni są ludzie rozumiejący AI, analizę danych, systemy teleinformatyczne czy technologie wojskowe. Sama wiedza techniczna jednak nie wystarczy. M. Materka ujął to bardzo prosto: „Technologia i ludzie". Połączenie tych dwóch elementów będzie jednym z największych wyzwań rekrutacyjnych służb w najbliższych latach.

eprasa.pl cd2911091d

REKRUTACJA ZACZYNA SIĘ W INTERNECIE

Zmienia się nie tylko profil kandydata, lecz także sposób jego poszukiwań. Generał M. Materka opowiadał, że służby prowadziły kampanie informacyjne na uczelniach, tak aby młodzi ludzie już na początku studiów wiedzieli, że mogą wybrać taką drogę zawodową. Dziś internet stał się jednym z miejsc, w których szuka się osób z określonymi kompetencjami. Jest również przestrzenią prowadzenia działań wywiadowczych.

Generał mówił, że współczesny wywiad może nawiązać kontakt z człowiekiem w cyberprzestrzeni i nigdy nie spotkać się z nim w świecie rzeczywistym. To oznacza, że służby muszą rekrutować ludzi, którzy dobrze rozumieją cyfrowy świat, a jednocześnie sprawdzać, jaki ślad sami w nim pozostawiają, ponieważ może to mieć znaczenie nie tylko podczas rekrutacji, lecz także później – dla bezpieczeństwa funkcjonariusza.

NAJWAŻNIEJSZE NIE JEST TO, CO KANDYDAT UMIE

W rozmowie z gen. Andrzejem Kowalskim, byłym szefem Służby Wywiadu Wojskowego, zadałem pytanie: czy człowiek pracujący w wywiadzie musi umieć kłamać? Odpowiedź była dla mnie zaskakująca. Według gen. A. Kowalskiego fundamentem służby nie jest manipulacja, lecz etos, lojalność i zaufanie. Porównywał on budowanie relacji w wywiadzie do pielęgnowania bonsai – wymaga cierpliwości, systematyczności i zaangażowania. To zupełnie inny obraz niż ten, który znamy z kina. Nie chodzi o człowieka, który potrafi wszystkich przechytrzyć, lecz o kogoś, kto potrafi sprawić, że druga osoba chce z nim rozmawiać. Nie o kogoś, kto manipuluje, ale kto potrafi zbudować relację i przez lata zachować jej sens.

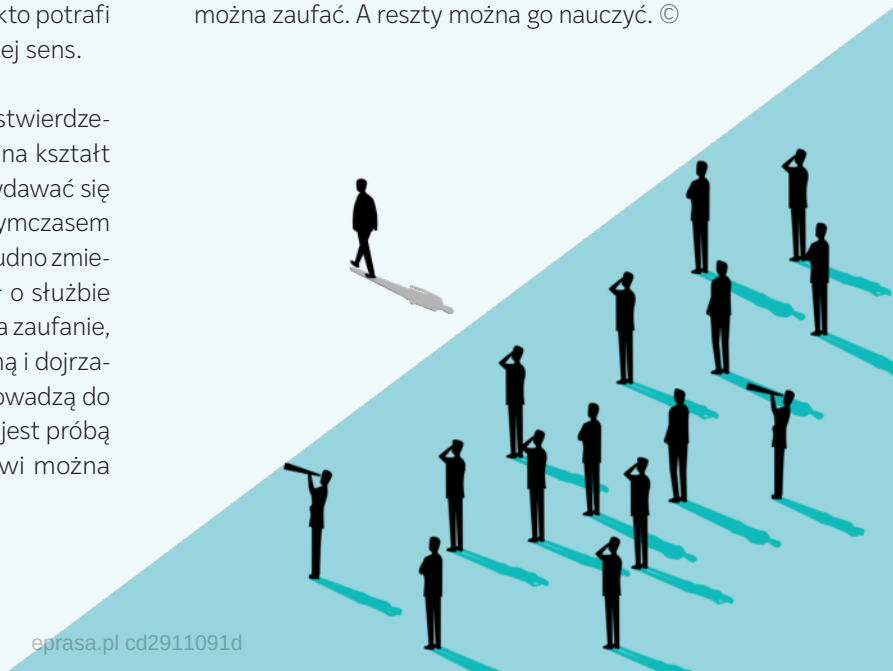
W rozmowie ze Z. Siemiątkowskim padło stwierdzenie, że wstąpienie do służby jest „czymś na kształt powołania". Słowo „powołanie" może wydawać się odległe od współczesnego rynku pracy. Tymczasem służby specjalne wymagają cechy, którą trudno zmierzyć – lojalności. Z. Siemiątkowski mówił o służbie jak o rodzinie. Gen. Kowalski wskazywał na zaufanie, a gen. Materka – na odporność psychiczną i dojrzałość emocjonalną. Wszystkie te opinie prowadzą do podobnego wniosku: rekrutacja do służb jest próbą odpowiedzi na pytanie, czy kandydatowi można powierzyć odpowiedzialność.

Z kolei w rozmowie z gen. Adamem Rapackim, jednym z twórców polskich struktur do walki z przestępczością zorganizowaną, wracaliśmy do czasów, gdy mafie próbowały budować wpływy w instytucjach państwa. „Mieli swoich parlamentarzystów, prokuratorów, sędziów i ludzi w policji" – wspominał. Ta historia jest ważna również z punktu widzenia HR-owców. Pokazuje, że w służbach nie wystarczy znaleźć człowieka kompetentnego. Trzeba znaleźć kogoś odpornego na presję, pieniądze, zależności i pokusy. Człowieka, który w sytuacji konfliktu interesów będzie wiedział, po której stronie ma stanąć.

LEKCJA DLA REKRUTERÓW

Z przeprowadzonych rozmów wynika, że temat rekrutacji jest znacznie szerszy niż samo pozyskiwanie funkcjonariuszy. Służby pokazują, że nie można rekrutować wyłącznie kompetencji. Można zatrudnić świetnego informatyka, analityka czy językoznawcę, znaleźć człowieka z imponującym doświadczeniem i sprawdzić jego dyplomy oraz certyfikaty. Później pozostaje jednak najważniejsze pytanie: czy mu ufamy? To ciekawa inspiracja dla organizacji, które często mówią, że szukają „talentów". Służby przypominają, że czasami ważniejsze od pytania „czy ten człowiek jest dobry?" jest pytanie: „czy ten człowiek jest dobry właśnie dla nas?".

W służbach pomyłka rekrutacyjna może oznaczać zagrożenie dla bezpieczeństwa państwa. W firmie – stratę pieniędzy, czasu i reputacji. Stawka jest inna, ale mechanizm pozostaje podobny. Dlatego lepiej szukać człowieka właściwego do konkretnego zadania. Takiego, który ma potrzebne kompetencje, odpowiedni charakter i przede wszystkim – któremu można zaufać. A reszty można go nauczyć. ©



eprasa.pl cd2911091d

BENEFITY

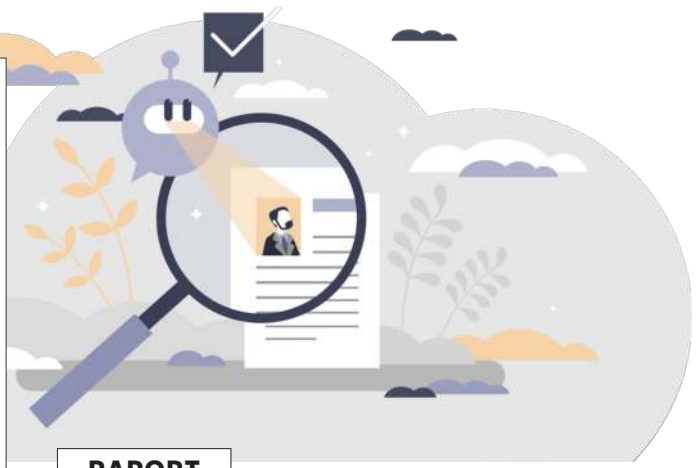
ZWIERZĘTA W BIURZE

W badaniu InterviewMe zapytano ponad 660 Polaków o ich doświadczenia i oczekiwania związane z obecnością zwierząt w biurze. Aż 66 proc. respondentów pozytywnie ocenia obecność zwierząt w miejscu pracy. Dla większości badanych czworonogi w biurze to przede wszystkim sposób na lepsze samopoczucie. Połowa ankietowanych uważa, że zwierzęta pomagają redukować stres związany z pracą, a 45 proc. dostrzega ich pozytywny wpływ na biurową atmosferę. Co czwarty pracownik (26 proc.) uważa, że obecność pupili sprzyja integracji zespołu. Entuzjazm wobec zwierząt jest na tyle duży, że 25 proc. badanych oddałoby firmowe imprezy i wyjazdy integracyjne, a blisko co czwarty (24 proc.) chętnie pożegnałby się z darmowymi przekąskami, kawą i „owocowymi czwartkami".

RYNEK PRACY

Z międzynarodowego badania „2026 HR & Payroll Pulse" przeprowadzonego przez SD Worx wynika, że przeciętny wiek, w którym rodacy chcieliby przejść na emeryturę, to 58,6 lat, czyli wyraźnie wcześniej niż zakładają, że będzie to faktycznie możliwe. Jednocześnie aż 42,1 proc. deklaruje chęć do kontynuowania pracy także po przejściu na emeryturę. To znacznie więcej niż średnia europejska, gdzie podobną postawę deklaruje zaledwie 26,8 proc. respondentów. – *Wiek emerytalny przestaje być dziś docelową granicą zakończenia kariery, a staje się raczej jednym z możliwych scenariuszy* – komentuje Paulina Zasempa, People Country Lead w SD Worx Poland.





RAPORT

REKRUTACJA NOCĄ

Platforma rekrutacyjna Ribbon AI podała, że około 25 proc. rozmów kwalifikacyjnych prowadzonych za jej pośrednictwem odbywa się między 22.00 a 2.00 w nocy. W przypadku pracowników produkcji jest to aż 35 proc. Powód? Kandydaci, którzy nie mogą znaleźć czasu na rozmowę w ciągu dnia – m.in. pracujący rodzice czy osoby pracujące zmianowo – mogą odbyć ją wtedy, kiedy im wygodnie. AI może zwiększać dostępność rekrutacji, ale jednocześnie budzi obawy kandydatów. Badanie Greenhouse wykazało, że 38 proc. kandydatów zrezygnowało z procesu rekrutacyjnego, aby uniknąć rozmowy ze sztuczną inteligencją.

eprasa.pl cd2911091d



TECHNOLOGIE

PRZECIĄŻENIE MŁODYCH

Wyniki badania ClickMeeting o wypaleniu cyfrowym Polaków wskazują że:

• 32 proc. osób w wieku 18–29 lat doświadcza wypalenia cyfrowego od kilku miesięcy lub ponad roku.

• 46 proc. przedstawicieli Gen Z wskazuje nadmiar narzędzi AI i aplikacji jako jedno ze źródeł cyfrowego przeciążenia.

• 61 proc. młodych uważa, że największym problemem są ciągłe powiadomienia i presja natychmiastowej reakcji.

• Połowa wszystkich badanych przyznaje, że rozwój sztucznej inteligencji postępuje szybciej, niż są w stanie za nim nadążyć.

– Komunikatory, aplikacje, i narzędzia AI sprawiają, że wielu młodych ludzi niemal przez cały dzień pozostaje w trybie ciągłej gotowości do reakcji. To właśnie taki model funkcjonowania sprzyja narastaniu cyfrowego zmęczenia – mówi Martyna Grzegorczyk, Marketing Operations Manager ClickMeeting.



ONBOARDING

Wdrożenie do pracy pod lupą

Badanie „Onboarding pracowniczy w Polsce" przeprowadzone przez eRecruiter, wskazuje, że 70 proc. pracowników doświadcza niedopełnienia obowiązków przez pracodawcę już na samym początku współpracy. Ponadto:

• 82 proc. respondentów uważa, że źle przeprowadzone wdrożenie jest wystarczającym powodem, aby skłonić nowo zatrudnionego do odejścia z firmy.

• 32 proc. pytanych pracowników odczuło niekorzystną rozbieżność między rzeczywistymi warunkami pracy a wcześniejszymi ustaleniami z rekrutacji.

• 31 proc. nowych pracowników wskazuje na ewidentny chaos organizacyjny – firma po prostu nie była przygotowana na ich przyjście.

• 29 proc. badanych borykało się z niekompletnością lub niedostępnością podstawowego sprzętu i narzędzi potrzebnych do wykonywania obowiązków.



PODCAST

Lider(ka) na Dywaniku

W odcinku „Czego się boisz liderze?" Aga Olszewska, mentorka liderów i właścicielka firmy LeadAsU, przygląda się największym lękom i obawom liderów. Przekonuje, że bardzo często to nie trudna rozmowa, wystąpienie przed zarządem czy podjęcie niepopularnej decyzji są źródłem naszego lęku. Boimy się tego, co – naszym zdaniem – może wydarzyć się później. To nie jest odcinek o tym, jak przestać się bać. To odcinek o tym, jak odzyskać sprawczość. Bo poczucia sprawczości nie buduje brak strachu. Buduje je doświadczenie, które pokazuje ci, że potrafisz działać również wtedy, kiedy się boisz.

eprasa.pl cd2911091d



Robert Cialdini, Noah Goldstein, Steve Martin

SZTUKA PRZEKONYWANIA I WYWIERANIA WPŁYWU

Wydawnictwo MT Biznes

To jubileuszowe, zaktualizowane wydanie światowego bestsellera. Książka została przetłumaczona na dziesiątki języków, sprzedała się w setkach tysięcy egzemplarzy i od lat jest wykorzystywana przez firmy, organizacje oraz liderów na całym świecie.

To praktyczny przewodnik z zakresu psychologii wpływu społecznego, oparty na setkach badań naukowych i realnych sytuacjach z życia zawodowego oraz prywatnego. Autorzy krok po kroku wyjaśniają, jak działają mechanizmy wpływu społecznego i jak wykorzystywać je etycznie w biznesie, sprzedaży, negocjacjach, marketingu, relacjach i codziennej komunikacji.

Jeśli chcesz:

- skuteczniej przekonywać klientów,
- lepiej wypadać podczas rozmów o pracę,
- budować autorytet w zespole,
- wpływać na decyzje bez agresji i nacisku
- sprawić, by ludzie naprawdę słuchali tego, co masz do powiedzenia,

to ta książka pokaże ci, jak to zrobić – konkretnie, praktycznie i zgodnie z wynikami badań psychologicznych.



Michihito Sugawara

USUŃ TĘ OSOBĘ ZE SWOJEJ GŁOWY. 7 JAPOŃSKICH TECHNIK UWALNIAJĄCYCH UMYSŁ

Wydawnictwo Znak JednymSłowem

Japoński neurochirurg Michihito Sugawara w swoim poradniku udowadnia, że twoja głowa należy wyłącznie do ciebie i nie ma w niej miejsca na nieproszonych lokatorów.

Autor w spokojny i pełen empatii sposób rozkłada ten problem na czynniki pierwsze. Zamiast pustych haseł motywacyjnych, otrzymujemy konkretny, poparty badaniami program, dzięki któremu krok po kroku uczymy się, jak uwolnić umysł od destrukcyjnych schematów i odbudować pewność siebie. Ta wyjątkowa publikacja to praktyczny plan treningowy mózgu stworzony na podstawie wieloletniego doświadczenia klinicznego autora.

- Medyczny fundament: metody opisane w książce mają bezpośrednie źródło w naukowej wiedzy.
- Wschodnia harmonia: prezentowane japońskie techniki łączą współczesną naukę z dalekowschodnim podejściem do uważności i wyciszenia.
- Skuteczność: proste codzienne ćwiczenia pozwalają przeprogramować umysł i zredukować stres związany z relacjami.

To obowiązkowa lektura dla tych, którzy mają dość przejmowania się opinią innych.





Daniel Coyle

KOD TALENTU. GENIUSZEM SIĘ NIE RODZISZ. GENIUSZEM SIĘ STAJESZ

Wydawnictwo Kompania Mediowa

Talent to nie dar z nieba. To proces, który możesz świadomie uruchomić – twierdzi Daniel Coyle i wskazuje na trzy kluczowe elementy, które pomagają uwolnić potencjał:

- głęboką praktykę – ćwicz tak, by uczyć się nawet dziesięć razy szybciej;
- zapłon – odnajdź źródło pasji, które daje energię do wytrwałości;
- mistrzowskie przewodnictwo – ucz się od trenerów i mentorów, którzy potrafią wydobyć z innych to, co najlepsze.

Kod talentu daje narzędzia, by rozwijać zdolności w każdej dziedzinie – od sportu i muzyki po biznes, sztukę czy życie codzienne. Autor zabiera nas w podróż do światowych „kuźni talentów" – miejsc, które ukształtowały wybitnych sportowców, artystów i innowatorów. Pokazuje, że fundamentem talentu jest mielina – substancja w mózgu, którą możemy wzmacniać w każdym wieku. Dzięki temu rozwój umiejętności nie ma granic. To książka dla rodziców, nauczycieli, liderów i każdego, kto chce świadomie kształtować swoje zdolności. Poznaj zasady, które zmieniają przeciętnych w mistrzów, i odkryj, jak wykorzystać je w swoim życiu.

eprasa.pl cd2911091d

Jodi Wilson

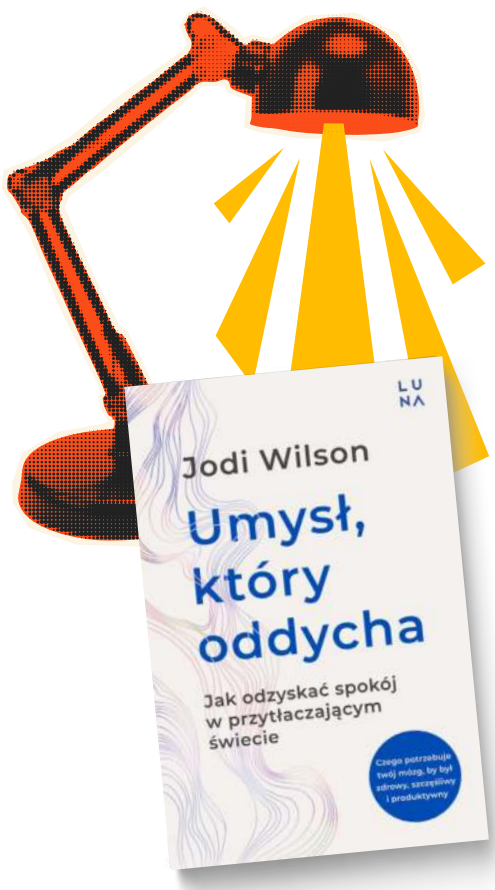
UMYSŁ, KTÓRY ODDYCHA

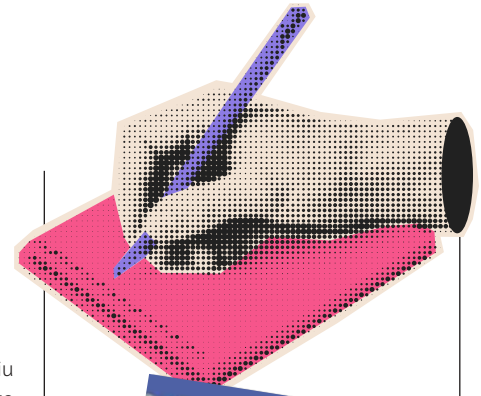
Wydawnictwo Luna

Czy masz wrażenie, że w twoim życiu jest za dużo bodźców? Czy przytłacza cię nadmiar obowiązków, oczekiwań, marzeń i planów? Książka ta pokaże ci, jak zachować równowagę w całym tym chaosie.

Jodi Wilson zabiera czytelników w fascynującą podróż przez naukę, mądrość minionych pokoleń oraz własne doświadczenia. Wskazuje, że eksperci od zrównoważonego stylu życia są zgodni co do jednego: kluczowym, a niemal zapomnianym zasobem mogącym uratować nas przed wypaleniem, jest... czas wolny. Przestrzeń na odpoczynek, nicnierobienie oraz bycie tu i teraz.

W *Umyśle, który oddycha* znajdziesz wiele konkretnych wskazówek, jak odzyskać kontrolę nad swoim życiem. Poznasz proste, praktyczne narzędzia, które można wykorzystać od razu i które pomogą ci lepiej funkcjonować na co dzień. Bo odpoczynek to nie luksus. To konieczność, o której często zapominamy.







Joanna Zaręba

JAK SIĘ ODSTRESOWAĆ

Wydawnictwo RM

Nie możesz spać albo budzisz się w środku nocy i rozmyślasz o wszystkich swoich problemach? Wstajesz rano już zmęczony i pełen obaw? Zmagasz się z napięciowym bólem głowy? Tracisz apetyt albo przeciwnie – coraz częściej sięgasz po słodycze i przekąski, a twój żołądek protestuje przeciwko tempu, jakie sobie narzucasz? A może ostatnio łatwo się irytujesz? Masz wrażenie, że otaczający cię ludzie stale wystawiają twoją cierpliwość na próbę?

Jeśli te objawy brzmią aż nazbyt znajomo, to prawdopodobnie żyjesz w przewlekłym stresie. Ta książka pomoże ci zwalczać jego skutki i obniżyć poziom kortyzolu – hormon stresu. Dzięki zawartym w niej poradom, praktycznym ćwiczeniom i technikom relaksacyjnym masz szansę wreszcie się zrelaksować. Nie znajdziesz tu przepisów na egzotyczne rytuały, zachęty do kupna magicznych kryształów ani codziennej medytacji o piątej rano w pozycji lotosu. Za to przeczytasz o mechanizmach ludzkiego zachowania, o tym, jak ważne jest dbanie o siebie na co dzień, a także o sposobach na wyciszenie myśli, rozluźnienie mięśni czy odcięcie się od nadmiaru bodźców.

POOJA LAKSHMIN

PRAWDZIWA SELF-CARE (BEZ KRYSZTAŁÓW, GŁODÓWEK I KĄPIELI W PIANIE)

Wydawnictwo MT Biznes

Ta książka jest pełna przykładów z praktyki autorki, badań klinicznych oraz narzędzi do radzenia sobie z powszechnymi problemami. Pozwala ustalić granice, przezwyciężyć poczucie winy, traktować siebie z empatią, zbliżyć się do siebie i zaznaczyć swoją siłę. To osobista i społeczna rewolucja.

„Troska o siebie" to określenie obejmujące wszelkiego rodzaju wybory dotyczące stylu życia i naszych wyborów – od oczyszczającej diety opartej na sokach, przez warsztaty jogi, po pościel z bambusa. Od pewnego czasu funkcjonuje w zbiorowej świadomości jako panaceum na niemal wszystkie problemy kobiet. Pooja Lakshmin, certyfikowana doktor psychiatrii, uważa tę kulturową akceptację troski o siebie za co najmniej niepełną, a nawet manipulacyjną. Rozwiązaniem problemów nigdy nie jest coś tak prostego jak zakup nowego terminarza czy zapisanie się na zajęcia z medytacji. Te fałszywe praktyki sprawiają, że porównujemy się z innymi lub dążymy do określonego rodzaju doskonałości. Dlatego pokazuje, że prawdziwa troska o siebie to wewnętrzny proces oparty na autorefleksji. Nie polega na odhaczaniu kolejnych elementów z listy rzeczy do zrobienia lub kupienia – to sposób bycia. Gdy go praktykujemy, zmieniamy nasze relacje, miejsca pracy, a nawet nasze wadliwe systemy społeczne.





eprasa.pl cd2911091d

personel & zarządzanie



W następnym numerze:

Dlaczego niepowodzenia innych potrafią być źródłem satysfakcji?

W jaki sposób zbudować przestrzeń, w której pracownicy naprawdę chcą dawać menedżerowi informację zwrotną?

Najczęstsze pułapki, w które wpadają liderzy, zarządzając zmianą

Jak wzbudzić zainteresowanie kompetencjami i zawodami, których rynek pracy dopiero zaczyna potrzebować?

WWW.SKLEP.INFOR.PL

Prenumerata 2026

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

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

Nie wiesz, jak zamówić?

zadzwoń **801 626 666**

napisz **bok@infor.pl**

wejdź na stronę **personel.infor.pl**

INFOR
Zał. R. Pieńkowski w 1987 r.

Prezes zarządu
Ryszard Pieńkowski

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

Redakcja w składzie

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

Redaktor
Anna Władarczyk
anna.wludarczyk@infor.pl

Grafik
Agnieszka Kwiatkowska

Projekt makiety
Sebastian Bieganik

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

Dziennikarz współpracujący
Halina Guryn

Grafiki
Shutterstock

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

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

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

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

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

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

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

Druk: Paper&Tinta

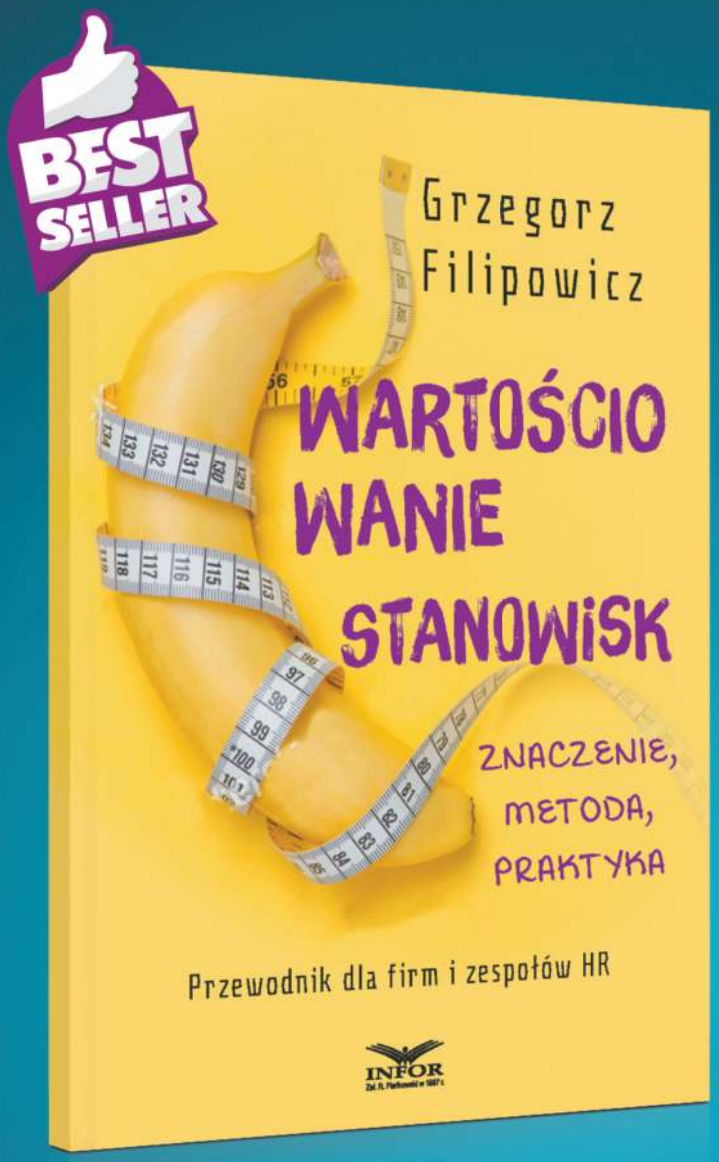
Nakład 5000 egz.

eprasa.pl cd2911091d

personel & zarządzanie

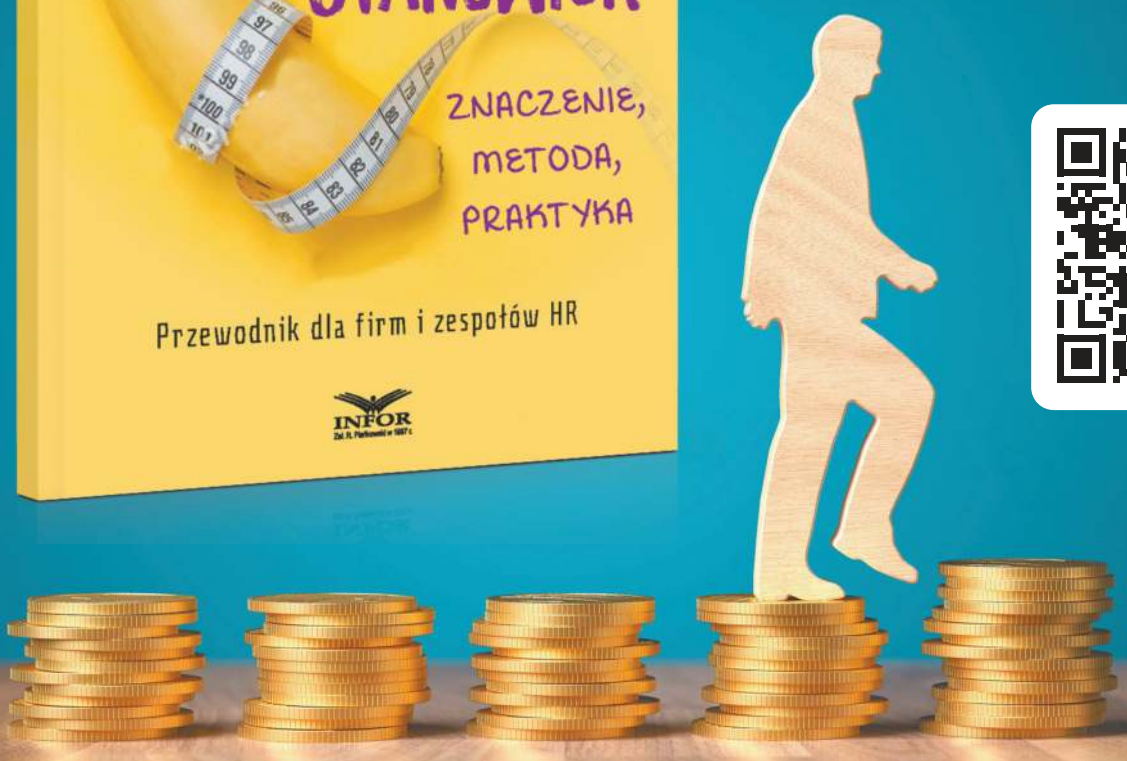
Transparentność wynagrodzeń

– czy Twoja firma jest gotowa na zmiany?



Z publikacji dowiesz się, jak:

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



eprasa.pl cd2911091d



KOZMINSKI UNIVERSITY

#1 IN CEE
FT
EMBA 2025 RANKING

#1 IN CEE
FT
EXECUTIVE EDUCATION 2026 RANKING

YOUR DECISIONS. *YOUR* FUTURE.

WARSZAWA | KATOWICE | ONLINE

STUDIA MBA

EXECUTIVE MBA i EXECUTIVE MBA IN ENGLISH
dla tych, którzy podejmują decyzje o najwyższej wadze.

- #1 w CEE – „Financial Times" Executive MBA 2025
- Jedyny program z Polski w światowym rankingu „Financial Times" EMBA
- #1 w rankingu „Perspektywy" 2025
- Międzynarodowe sesje wyjazdowe m.in. Residential Week w ESCP Business School i ESMT Berlin oraz programy w ramach EMBA Consortium i GNAM
- Możliwość uzyskania dodatkowego dyplomu Executive MBA z Porto Business School
- Silna społeczność liderów, wartościowy networking i międzynarodowe kontakty

MBA AUTOMOTIVE
MBA CYFROWA TRANSFORMACJA I SZTUCZNA INTELIGENCJA
MBA FINANSE
MBA HR
MBA IT
MBA ZDROWIE
MBA DLA INŻYNIERÓW I PRZEDSIĘBIORCÓW – PRZYWÓDZTWO W CZASACH ZMIAN I TRANSFORMACJI
MBA LOGISTYKA I ŁAŃCUCHY DOSTAW
MBA PRZYWÓDZTWO TECHNOLOGICZNE, TRANSFORMACJA CYFROWA I AI

SPRAWDŹ OFERTĘ
STUDIÓW MBA

STUDIA PODYPLOMOWE

MBA to jeszcze nie ten moment?
Zacznij od studiów podyplomowych.

- #1 w CEE w rankingu Executive Education „Financial Times" 2026
- Ponad 120 kierunków dopasowanych do potrzeb rynku
- Praktyczna wiedza od ekspertów i liderów biznesu
- 8 obszarów rozwoju kompetencji:

HEALTH, LIFE SCIENCES & SAFETY
HR, PEOPLE & CULTURE
TECH, DATA & AI
MARKETING, DIGITAL & CUSTOMER
LAW, COMPLIANCE & GOVERNANCE
EXECUTIVE & LEADERSHIP
FINANSE & INWESTYCJE
LOGISTYKA I ZRÓWNOWAŻONE ZARZĄDZANIE

SPRAWDŹ OFERTĘ
STUDIÓW PODYPLOMOWYCH

SPRAWDŹ OFERTĘ
STUDIÓW PODYPLOMOWYCH W FORMULE ONLINE

REKRUTACJA TRWA

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

KOZMINSKI.EDU.PL