INFOR
Zał. R. Pankowski w 1987 r.

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

# personel & zarządzanie

INDEKS 329037, ISSN 1641-0793

NR **10** (439) PAŹDZIERNIK 2026

## POZA PARAGRAFEM

**Rozmowa z Małgorzatą Krzyżowską, adwokatem, właścicielką kancelarii Aliant® w Polsce**

**TEMAT NUMERU**

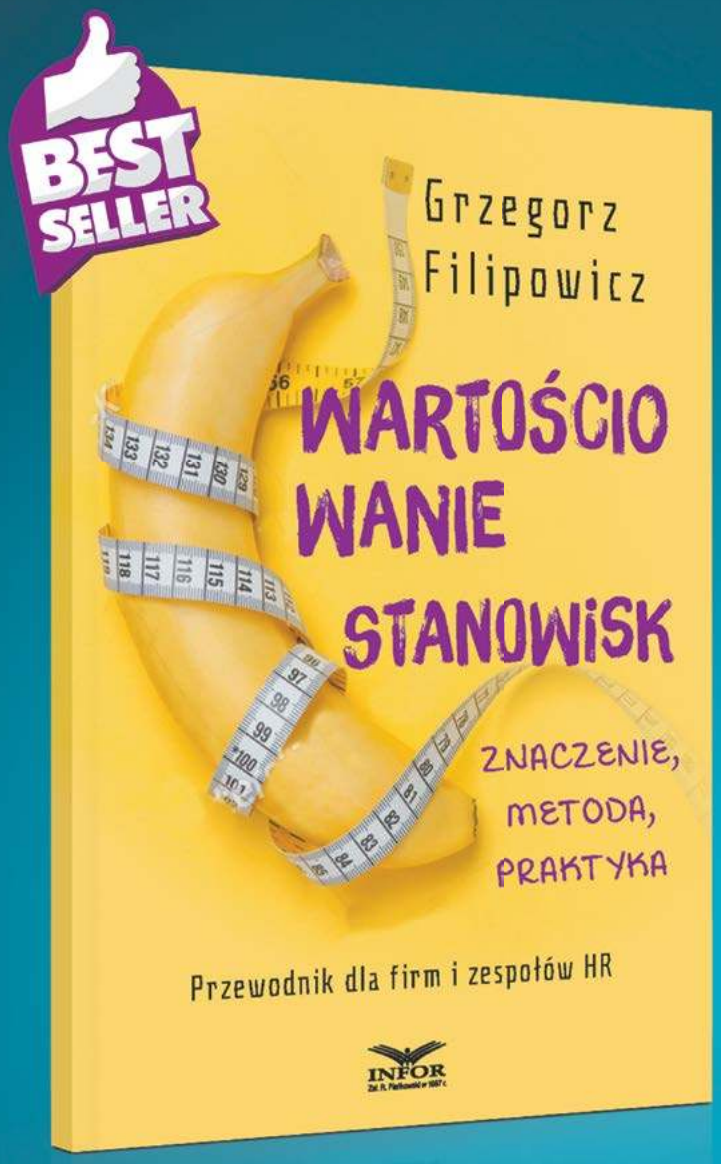
## zmęczeni zmianą

CENA: 95 zł (w tym VAT 8%)

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 6ef7ef7df8

Firmy inwestują dziś w technologię, systemy i narzędzia oparte na AI. Jednak o sukcesie transformacji wciąż decydują ludzie i ich zdolność do adaptacji. Gdy organizacje koncentrują się na wdrożeniach, a nie wspierają pracowników w odnalezieniu się w nowej rzeczywistości, nawet najlepsze rozwiązania nie przynoszą oczekiwanych rezultatów.

Tempo zmian nigdy wcześniej nie było tak wysokie. Nowe technologie, reorganizacje, rosnące oczekiwania klientów i presja na wyniki sprawiają, że pracownicy i menedżerowie funkcjonują w warunkach ciągłej adaptacji. W takich realiach przewagę konkurencyjną budują nie organizacje, które najszybciej wdrażają kolejne rozwiązania, ale te, które potrafią rozwijać zdolność swoich ludzi do uczenia się, współpracy i skutecznego działania mimo niepewności.

Autorzy tego numeru „Personelu i Zarządzania" pokazują, że skuteczna transformacja zaczyna się od zrozumienia ludzkiej perspektywy zmiany. Analizują, dlaczego ta sama technologia dla jednych jest szansą, a dla innych źródłem obaw, jak budować zaangażowanie w procesach transformacyjnych oraz jaka jest rola lidera w tworzeniu środowiska sprzyjającego rozwojowi, odpowiedzialności i sprawczości.

Szczególnie ważne wydaje mi się rozwijanie u liderów kompetencji, które pomagają zespołom przechodzić przez zmianę z większym zaangażowaniem i samodzielnością.

Polecam ten numer wszystkim liderom, menedżerom i profesjonalistom HR, którzy chcą lepiej zrozumieć mechanizmy stojące za skuteczną zmianą. Technologia będzie rozwijać się coraz szybciej, ale to zdolność ludzi do uczenia się, współpracy i adaptacji zdecyduje o tym, które organizacje będą wyznaczać kierunek rozwoju, a które będą jedynie próbowały za nim nadążyć.

**Sylwia Kacprzak**

*Senior Manager, EY Academy of Business*

# OD REDAKCJI

*Nowy system, nowa struktura, nowy model pracy, kolejna reorganizacja, następna inicjatywa, która ma coś usprawnić. Zanim zdążymy przyzwyczaić się do jednej zmiany, pojawia się kolejna. I nawet jeśli każda z nich z osobna ma sens, ich suma może być trudna do udźwignięcia. Z jednej strony można zapytać, ile jeszcze zmian jesteśmy w stanie na siebie wziąć? A z drugiej, jak powinna zmieniać się organizacja, żeby nie wyczerpać ludzi? Właśnie zmęczeniu zmianą jest poświęcony temat numeru.*

*Zmiany nie da się wprowadzić bez liderów, którzy potrafią słuchać. Jeśli szef jest przekonany, że zna wszystkie odpowiedzi, ludzie szybko uczą się, że lepiej milczeć niż mówić o problemach. O tym, jak wygląda „pułapka nieomylności" i do czego może prowadzić, piszemy w tym wydaniu.*

*Samo słuchanie jednak nie wystarczy. Żeby wiedzieć, czy rzeczywiście zmierzamy w dobrym kierunku, potrzebujemy także danych. Dotyczy to nawet tak pozornie miękkiego obszaru jak wdrażanie nowych pracowników. Odpowiednio dobrane KPI pozwalają sprawdzić, czy onboarding działa, gdzie pojawiają się problemy i co warto zmienić.*

*Dobra zmiana wymaga więc uważności na ludzi, ale także sprawdzania, czy podejmowane działania rzeczywiście przynoszą efekt. Potrzebujemy słuchania, informacji zwrotnej i danych, które pozwalają korygować kurs. W zmieniającej się organizacji warto wiedzieć, kiedy przyspieszyć, a kiedy się zatrzymać i posłuchać ludzi..*

**Ewa Walenda**
redaktor naczelna

# spis treści


**6** Opinie: Jak zwolnić tempo zmian, nie hamując rozwoju organizacji?
Ewelina Supińska, Dorota Piekarska, Paweł Dudek, Małgorzata Sułkowska

**10** Poza paragrafem
*Rozmowa z Małgorzatą Krzyżowską, adwokatem, właścicielką kancelarii Aliant® w Polsce i Head of Central Europe Practice w Aliant® International Law Firm z siedzibą w Szwajcarii, o zarządzaniu ludźmi, odpowiedzialności menedżerówi i trudnych decyzjach organizacyjnych*
Ewa Walenda

**34** Co słychać w HR, czyli rozmowy z praktykami
*Anna Mirek, Paulina Słodkowska-Sztabowska, Arkadiusz Urbańczak*

**40** Nie przewiduj. Twórz!
*Rozmowa z Frederikiem G. Pferdtem, autorem książki „Jak nie bać się przyszłości", o tym, dlaczego przyszłości nie warto przewidywać, lecz uczyć się ją tworzyć*
Katarzyna Chałas

**46** Pułapka nieomylności
Jak nadmierna pewność siebie lidera tworzy kulturę milczenia i staje się zagrożeniem dla organizacji?
Dariusz Krzemiński

**52** W gnieździe żmij
*Dlaczego cieszą nas porażki innych?*
Anna Kowalczyk-Kroenke

**58** Gdy ego przejmuje stery
*Czy liderzy są gotowi na feedback?*
Daniel Krzyżanowski

**64** Zaprojektowani na zmianę
*Czyli pięć paradygmatów organizacji przyszłości*
Tomasz Mnich

**68** Między sygnałem a reakcją
*Jak rozpoznać konflikt wartości, którego pracownicy i dział HR nie nazywają wprost?*
Patrycja Paleń-Tondel

**74** Mierzalność w HR (3)
*KPI, które wspierają skuteczny onboarding*
Tomasz Łyszyński

**80** Kandydat z przyszłości
*Jak zainteresować ludzi pracą, która jest dla nich wielką niewiadomą?*
Justyna Tyborowska




eprasa.pl 6ef7ef7df8

TEMAT NUMERU

# zmęczeni zmianą


**16** **Ile jeszcze wytrzyma człowiek?**
*O granicach adaptacji i tym, co pozwala ludziom rozwijać się pod presją transformacji*
Izabela Bielawska, Katarzyna Chałas

**22** **Nie sama zmiana jest problemem**
*Co organizacje robią nie tak?*

**24** **Sabotaż zmiany**
*Jak lider może nieświadomie utrudniać skuteczność wdrożenia?*
Marta Czerwiec, Grzegorz Bora

**27** **Między zachwytem a oporem**
*Co decyduje o tym, jak pracownicy reagują na AI i co wpływa na jej adopcję?*
Nina Kirova

**86** Incydent bezpieczeństwa
*Co zrobić, gdy informacje o pracownikach wyciekną z systemu?*
Agnieszka Witaszek

**90** Rozmowy o...
*życiu w zmianie*
Szymon Glonek

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

**95** #CzytamwPapierze


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

znajdź nas na:




eprasa.pl 6ef7ef7df8

# JAK ZWOLNIĆ TEMPO ZMIAN, NIE HAMUJĄC ROZWOJU ORGANIZACJI?

*Zmiana jest naturalnym elementem funkcjonowania i rozwoju organizacji. Problem zaczyna się wtedy, gdy jedna zmiana jeszcze się nie zakończyła, a już rozpoczyna się kolejna. Nowa struktura, strategia, technologia, proces, przełożony itp. – każda z tych zmian wymaga od pracownika adaptacji, a adaptacja „kosztuje". Z psychologicznego punktu widzenia zdolność człowieka do ciągłego przystosowywania się nie jest zasobem nieograniczonym. Każda zmiana wymaga m.in. uczenia się nowych sposobów działania, modyfikowania dotychczasowych nawyków, funkcjonowania w warunkach niepewności, a często również wykonywania codziennych obowiązków równolegle z wdrażaniem nowych rozwiązań. Jeśli kolejne zmiany następują szybko i nakładają się na siebie, wymagania adaptacyjne mogą zacząć przewyższać dostępne zasoby. Wówczas może pojawić się tzw. change fatigue – zmęczenie zmianami, gdy pracownicy mają poczucie, że zmian jest zbyt wiele i stają się one nadmiernym obciążeniem. W rezultacie może im brakować energii i gotowości do angażowania się w kolejne inicjatywy. Może pojawić się mniejsze poparcie dla następnych zmian, mniej proaktywne podejście do nadchodzących transformacji i większa trudność z adaptacją.*

*Jak zatem zwolnić tempo zmian, nie hamując rozwoju? Dojrzałe zarządzanie zmianą wymaga uwzględnienia możliwości adaptacyjnych pracowników i nietraktowania zdolności ludzi do ciągłego przystosowywania się jak zasobu nieograniczonego. W praktyce oznacza to większą dbałość o równowagę pomiędzy wymaganiami związanymi ze zmianą a zasobami potrzebnymi do poradzenia sobie z nią. Po jednej stronie mamy tempo i liczbę zmian, ich zakres, niepewność oraz dodatkowe obciążenie. Po drugiej powinny znaleźć się: czas na adaptację, poczucie wpływu, przewidywalność, odpowiednie kompetencje oraz wsparcie. Istotne będzie ograniczanie liczby równoległych inicjatyw, jasne ustalanie priorytetów, dbanie o jakość przywództwa w zmianie, komunikowanie nie tylko, co się zmienia, ale również dlaczego, zwiększanie wpływu pracowników tam, gdzie jest on możliwy, zapewnienie potrzebnych kompetencji i zasobów oraz pozostawienie przestrzeni na ustabilizowanie nowych sposobów pracy. Zwolnienie tempa zmian nie musi hamować rozwoju. Czasem właśnie stworzenie przestrzeni na adaptację sprawia, że pracownicy skuteczniej radzą sobie z kolejnymi zmianami, a organizacja może dalej się rozwijać.*

**Ewelina Supińska**

Psycholożka, interwentka kryzysowa, ekspertka ds. zdrowia psychicznego w pracy i pierwszej pomocy psychologicznej w biznesie, z dwudziestoletnim doświadczeniem zawodowym.



eprasa.pl 6ef7ef7df8

## Dorota Piekarska

Konsultantka strategiczna, partnerka dla liderów, zespołów i organizacji, z zespołu TeamMakers. Prowadzi projekty zmiany, łącząc twardą stronę danych z miękką stroną ludzi i zespołów.


*Mama zapytała mnie kiedyś: „Córciu, czemu jesteś taka zmęczona po pracy? Ja też organizowałam szkolenia, konferencje, budowałam zespoły, uczyłam ludzi – robiłam to samo, ale nie pamiętam aż tak dużego zmęczenia". Odpowiedziałam pytaniem: „Mamo, ile telefonów miałaś na biurku?". Z początku nie zrozumiała. Uzupełniłam: „Mieliście jeden telefon w sekretariacie, listonosza raz w tygodniu. Ja mam dwa telefony, wiadomości na mailu w każdej minucie i więcej powiadomień, niż jestem w stanie obsłużyć". Mama pokiwała głową i na tym skończyłyśmy.*

*W takim wariackim tempie pracuję nie tylko ja. Wiele osób, które znam, codziennie zastanawia się, jak się rozwijać, być ambitnym, kreatywnym i jednocześnie uśmiechniętym. Jak pracować i nie zwariować. Czy da się więc nieco zwolnić, a jednocześnie nadal rozwijać siebie, zespół i organizację?*

*Pracuję teraz przy transformacji w firmie niewielkiej pod względem liczby zatrudnionych (ok. 250 osób), ale ogromnej skalą klientów, zleceń i przychodów. To logistyka i spedycja, gdzie słowo „wolno" nie istnieje. Codziennie myślę: jak pracować lepiej? Do kolejnych zadań podchodzę z wizją iteracji, tak aby poprzedni dzień był lekcją, a kolejny jeszcze lepszy. Dochodzę więc do wniosku, że rozwijać się bez ciągłego pędu nie tylko się da, ale wręcz trzeba. Jak?*

*Po pierwsze – świadomość i akceptacja otoczenia, w którym pracujemy. Dziś świat to jedna wielka zmiana, a tempo przygniata każdego. Po drugie – wizja i sens. Co chcemy osiągnąć, skąd i dokąd zmierzamy? Bez tego trudno znaleźć drogę. Po trzecie – plan. Co, kiedy, z kim, po co, żeby zespół wiedział, dokąd idzie i co wspólnie buduje. Po czwarte – zespół, który wie, kto realizuje zadania bieżące, a kto pracuje na przyszłość. Wygrywają zespoły, które potrafią się komunikować, rozwiązywać problemy i konflikty, a także znają swoje talenty – ich cienie i blaski. Po piąte – liderzy. Potrzebny jest wizjoner z misją, ale kochający konkrety, skupiony na celu, umiejący podejmować szybkie decyzje. Ktoś, z kim chce się pracować i komu się ufa. Lider organizacji, lider zespołu, lider HR – każdy z inną rolą, ale wszyscy godni zaufania. Dział HR idący ramię w ramię z ludźmi, którzy sprzedają, obsługują, rozliczają, „dowożą" – ambasador celów zarządu i potrzeb zespołu. Po szóste – priorytety. Rzeczy ważne i pilne, ważniejsze i pilniejsze. Bez tego rozróżnienia wszystko staje się jednakowo istotne, a to prosta droga do przeciążenia.*

*Czasem naprawdę trzeba zwolnić, bo cóż po zrealizowanym celu, jeśli po drodze posypie się zespół. Kim Scott pisała o tym w książce „Radical Candor": care personally, challenge directly. To podejście jest mi szczególnie bliskie. Pozwala utrzymać tempo zmian, realizować cele i dbać o ludzi w zespole. Czy mi się udaje? To już zupełnie inny wątek...*

> *Czasem naprawdę trzeba zwolnić, bo cóż po zrealizowanym celu, jeśli po drodze posypie się zespół.*




eprasa.pl 6ef7ef7df8

*Tytułowe pytanie „Jak zwolnić tempo zmian, nie hamując rozwoju organizacji?" przypomina inne: czy można zatrzymać młyn niekończących się zmian albo wyrwać się z kołowrotu transformacji? Pytali o to Darrell Rigby i Zach First z Bain & Company w artykule „Get Off the Transformation Treadmill", opublikowanym w styczniowo-lutowym wydaniu „Harvard Business Review", pisząc: „Wiele organizacji wpada w cykle powtarzających się transformacji –odważnych restrukturyzacji, które mają rozwiązać głębokie problemy, lecz w efekcie obniżają morale, niepokoją klientów i inwestorów oraz pochłaniają energię liderów. Prawdziwe transformacje bywają czasem konieczne, aby na nowo ustawić firmy stojące w obliczu dużych zmian w branży. Jednak gdy stają się rutynową odpowiedzią na słabe wyniki, pozostawiają organizację w gorszej kondycji".*

*Czy można tego uniknąć? Co robić, gdy organizacja prowadzi kilka, kilkanaście czy kilkadziesiąt zmian jednocześnie lub, nie kończąc dobrze jednej dużej transformacji, już wdraża kolejne? Zdaniem ekspertów z Bain & Company „chroniczne transformacje" są oznaką głębokiego, systemowego rozstrojenia – pojawiają się, gdy strategia firmy nie nadąża za zmianami w otoczeniu lub gdy sposób funkcjonowania organizacji przestaje być z nią spójny. Skuteczni liderzy unikają ciągłych wstrząsów, wzmacniają organizację i dostrzegają zmiany, zanim kryzys wymusi radykalne działania.*

*Brzmi jak bajka, prawda? Rzeczywistość bywa bardziej brutalna: nowe projekty i optymalizacje konkurują o tych samych ludzi, ich czas, uwagę i wsparcie liderów. Wszystko jest tak samo pilne i „na wczoraj". Nikt nie analizuje całego portfolio zmian, nie ma jasnych priorytetów ani czasu na zastanawianie się, jak zmiany wpływają na ludzi – mają wykonać polecenia właściciela lub centrali, a jeśli pojawia się opór, to, cóż, jak w starym powiedzeniu: „psy szczekają, karawana jedzie dalej".*

*Zarządzanie w warunkach ciągłej nieprzewidywalności i niepewności, globalnych konfliktów i lokalnych kryzysów politycznych, demograficznych, klimatycznych – lista jest dłuższa – stwarza nowe wyzwania dla działów HR. To one powinny być źródłem wsparcia dla liderów i centrum kompetencji w budowaniu trwałej zdolności organizacji do zmian, których będzie więcej, które będą jeszcze szybsze i jeszcze bardziej złożone.*

*Skoro wszystkie firmy się zmieniają, to kto wygra? Ci, którzy będą wdrażali zmiany szybciej, lepiej i taniej niż konkurencja. Ci, którzy zrozumieją, że do zmian można przygotować zarządy, liderów i całe zespoły, a czas transformacji nie musi oznaczać chaosu, wypalenia i spadku morale. Wygrają ci, którzy liczą koszty i wiedzą, że zmiany nie muszą trwać tak długo, być tak dotkliwe i tak kosztowne, a systemowe podejście do ciągłych zmian to nie moda, nie trend i fanaberia, lecz źródło realnej przewagi konkurencyjnej.*

**Paweł Dudek**

Ekspert w zakresie zarządzania zmianą i rozwoju biznesu

*Skoro wszystkie firmy się zmieniają, to kto wygra? Ci, którzy będą wdrażali zmiany szybciej, lepiej i taniej niż konkurencja.*



eprasa.pl 6ef7ef7df8

*Żyjemy w kulturze... sprintu. Firmy skracają czas na decyzje, prowadzą wiele transformacji równolegle, podnosząc jednocześnie wymagania dotyczące produktywności. Efekt? W wielu organizacjach zmiana jest codziennością, a kolejne transformacje zaczynają się, zanim zakończą się poprzednie. Jako headhunter widzę rosnące zmęczenie ciągłą zmianą (change fatigue).*

*Z tegorocznego „Barometru rynku pracy" Gi Group Holding, wynika, że wzrost oczekiwań dotyczących tempa i efektywności odczuwa 38,3 proc. pracowników, w przypadku kadry zarządzającej to aż 46,4 proc. Jednocześnie prawie 48 proc. menedżerów mówi o przeciążeniu. Czy da się zwolnić tempo, nie tracąc dynamiki? Tak, o ile zrezygnujemy z mnożenia inicjatyw i często fasadowej innowacyjności na rzecz dojrzałości operacyjnej. Tym bardziej, że wielość zmian nierzadko maskuje brak jasno określonego kierunku, co ilustruje raport „The Future of Jobs 2025" World Economic Forum – 43 proc. przedstawicieli kadry zarządzającej wskazuje brak wizji jako jedną z głównych barier we wdrażaniu AI, o której tak teraz głośno.*

*Tymczasem to jasna wizja powinna być punktem wyjścia, kolejnym krokiem – przełożenie jej na priorytety. Zamiast realizować dziesięć inicjatyw jednocześnie, niezbędne jest wybranie kluczowych. Zmniejszenie tempa zmian przy utrzymaniu wzrostu wymaga też dobrej komunikacji – ludzie często nie buntują się przeciwko samej zmianie, ich opór wynika z chaosu informacyjnego. W dobie niepewności menedżer powinien precyzyjnie wskazywać zakres odpowiedzialności oraz określać warunki, które uzasadniają ponowną ocenę podjętych decyzji i ich ewentualną zmianę. Taka transparentność nie jest oznaką słabości. Świadczy o koncentracji na wynikach i wzmacnia autorytet.*

*Mądre zarządzanie tempem zmian to także inwestycja w retencję. Kompetencje miękkie, takie jak empatia, otwarta komunikacja i odporność psychiczna, stały się biznesową koniecznością i pomagają utrzymać wynik. Potwierdzają to trendy rekrutacyjne: z raportów World Economic Forum wynika, że znaczenie przywództwa i zdolności wywierania wpływu wzrosło w ostatnim czasie aż o 22 p.p. Warto tu zaznaczyć, że menedżerowie C-level coraz częściej szukają firm, w których widzą realny wpływ na kierunek i przebieg zmian, nie chcą koncentrować się na gaszeniu pożarów.*

**Małgorzata Sułkowska**

Partner w Wyser Executive Search

*Najlepsze efekty osiągają firmy, które potrafią prowadzić transformację etapami, chronią zespoły przed nadmiarem równoległych projektów i zostawiają przestrzeń na ocenę efektów oraz korektę decyzji.*

*To więc nie zwolnienie tempa hamuje rozwój organizacji, lecz brak uporządkowanego podejścia do zmian. Najlepsze efekty osiągają firmy, które potrafią prowadzić transformację etapami, chronią zespoły przed nadmiarem równoległych projektów i zostawiają przestrzeń na ocenę efektów oraz korektę decyzji. Dziś o przewadze nie decyduje liczba ogłoszonych zmian, ale zdolność wprowadzania ich w sposób uzasadniony i spójny. Czasem więc, żeby nie hamować rozwoju, trzeba zwolnić. Pozwolenie organizacji na „złapanie oddechu" to najlepszy sposób na to, by kolejny krok nie zakończył się potknięciem.*



eprasa.pl 6ef7ef7df8

# POZA paragrafem

*Rozmowa z Małgorzatą Krzyżowską, adwokatem, właścicielką kancelarii Aliant® w Polsce i Head of Central Europe Practice w Aliant® International Law Firm z siedzibą w Szwajcarii, o zarządzaniu ludźmi, odpowiedzialności menedżerów i trudnych decyzjach organizacyjnych*

**Kieruje Pani kancelarią prawną i jednocześnie pracuje w międzynarodowej strukturze Aliant. Jak z perspektywy międzynarodowej ocenia Pani polską kulturę zarządzania?**
Mam wrażenie, że polska kultura zarządzania rozwija się dziś w dwóch różnych prędkościach. Z jednej strony potrafimy być naprawdę nowocześni. Polscy menedżerowie szybko uczą się nowych technologii, korzystają z narzędzi AI, inwestują w zdobywanie wiedzy i profesjonalizację procesów. Pod tym względem często nie mamy żadnych powodów do kompleksów wobec organizacji zagranicznych. Z drugiej strony potrzebujemy więcej międzynarodowego doświadczenia nie tylko rozumianego jako sprzedaż za granicę czy posiadanie zagranicznego wspólnika. Chodzi mi o rzeczywistą pracę z ludźmi wychowanymi w innych kulturach organizacyjnych – z Europy Zachodniej, Azji czy Stanów Zjednoczonych. Dopiero wtedy odkrywamy, że tę samą rozmowę, konflikt czy decyzję personalną można przeprowadzić zupełnie inaczej. Myślę, że właśnie tutaj mamy jeszcze przestrzeń do rozwoju, która paradoksalnie daje wielką energię do pracy.

**Pani jako liderka – czego o zarządzaniu ludźmi nie nauczyło Pani prawo?**
Wszystkiego. [śmiech] Prawo nauczyło mnie odpowiedzialności, precyzji, konsekwencji, przewidywania skutków decyzji. Nie nauczyło mnie natomiast tego, co w zarządzaniu jest najtrudniejsze: że człowiek nie reaguje jak przepis prawny. Nie wystarczy znaleźć właściwe rozwiązanie, trzeba jeszcze umieć sprawić, żeby ludzie chcieli je razem z nami wdrożyć. Lider ma przy tym podwójnie trudne zadanie. Powinien mieć charyzmę i potrafić wskazać kierunek, ale sama charyzma jest zdecydowanie niewystarczająca. Musi pojawić się jeszcze coś, co nazwałabym estymą albo autorytetem osobistym. Nie autorytetem wynikającym ze stanowiska czy wizytówki, tylko takim, przy którym ludzie myślą: „chcę z tą osobą pracować, chcę zobaczyć, dokąd nas zaprowadzi". Stanowisko powoduje, że ludzie wykonują nasze polecenia. Autorytet powoduje, że chcą za nami iść.

Fot. Michał Borowski



eprasa.pl 6ef7ef7df8

eprasa.pl 6ef7ef7df8

**Polscy pracodawcy funkcjonują dziś w świecie coraz większej liczby regulacji. Czy firmy nadążają za zmianami prawa, czy raczej reagują dopiero wtedy, gdy pojawia się problem?**

Uważam, że regulacji jest zbyt wiele, a tempo ich powstawania nie zawsze odpowiada możliwościom organizacji. Natomiast jednocześnie z dużym uznaniem obserwuję polskich przedsiębiorców, bo są niezwykle zdyscyplinowani we wdrażaniu zmian. Mam możliwość porównywania ich z przedsiębiorcami z innych państw europejskich i w Polsce naprawdę widzę bardzo dużą mobilizację: „jest nowy obowiązek – sprawdźmy, co trzeba zrobić i zróbmy to". W innych krajach nie zawsze obserwuję podobny poziom zaangażowania. Problem pojawia się często nie dlatego, że przedsiębiorca świadomie lekceważy prawo, ale dlatego, że organizacja ma równocześnie dziesięć innych priorytetów. Zarząd zajmuje się sprzedażą, wynikiem, finansowaniem, zmianami właścicielskimi czy restrukturyzacją, a osoba odpowiedzialna za wdrożenie nowej regulacji jest dosłownie zasypywana pilnymi zadaniami.

**Jak w takiej sytuacji powinna wyglądać rola prawnika?**

Znam sytuacje, w których kancelaria kilka razy sygnalizuje zbliżający się termin, osoba po stronie klienta doskonale rozumie jego znaczenie, ale codzienność organizacji przesuwa temat na kolejne miejsce w kolejce. Dlatego uważam, że współczesny prawnik obsługujący przedsiębiorstwo nie powinien być jedynie kimś, kto wysyła mail: „przypominam o terminie". Jeżeli znamy organizację i mamy klienta pod stałą opieką, przygotowujemy projekty dokumentów, pokazujemy zarządowi, czego jeszcze potrzebujemy. Nie czekamy biernie na kryzys. Właśnie na tym polega różnica między udzielaniem porad prawnych a rzeczywistą opieką nad biznesem.

**Prawo pracy również podlega częstym nowelizacjom. Czy obserwuje Pani w związku z tym zmianę podejścia przedsiębiorców?**

Od kilku lat widzę, że trafia znacznie wyżej na agendę zarządów. Przedsiębiorcy wiedzą już, że błędna decyzja pracownicza nie kończy się na ewentualnym odszkodowaniu. Może oznaczać spór sądowy, odejście wartościowych osób, kryzys wewnętrzny, trudności rekrutacyjne i szkody wizerunkowe. Dlatego przy dobrze zarządzanej zmianie nie rozmawiamy wyłącznie o tym, czy wypowiedzenie będzie zgodne z prawem. Rozmawiamy również: kogo organizacja chce zatrzymać, jak zakomunikować zmianę, jakie kompetencje będą potrzebne za rok, jaki komunikat otrzymają osoby pozostające w firmie i jak utrzymać zaufanie do pracodawcy. Prawo wyznacza granice boiska. A odpowiedzialność menedżera polega na tym, żeby umieć na tym boisku dobrze grać.

**Jakie decyzje zarządcze są dziś – Pani zdaniem – najbardziej ryzykowne z punktu widzenia odpowiedzialności osób zarządzających?**

Nie stworzyłabym jednego katalogu, ponieważ ryzyko bardzo zależy od branży, kondycji firmy i celu, który zarząd chce osiągnąć. Wyobraźmy sobie dwie duże spółki. Pierwsza jest przedsiębiorstwem produkcyjnym, którego zarząd musi w ciągu kilku miesięcy istotnie zmniejszyć koszty. Największe ryzyko może być związane z restrukturyzacją zatrudnienia: wyborem stanowisk, kryteriami zwolnień, komunikacją z załogą, zachowaniem kluczowych kompetencji. Można przeprowadzić operację formalnie prawidłowo, a jednocześnie tak źle zarządczo, że pół roku później firma będzie miała znacznie większy problem niż przed restrukturyzacją. Druga spółka rozwija się bardzo szybko i wprowadza rozwiązania oparte na danych i AI. Tam ryzykiem może być z kolei entuzjazm technologiczny wyprzedzający *governance*: kto kontroluje dane, na jakiej podstawie wykorzystywane jest dane narzędzie, kto weryfikuje jego rekomendacje, czy informacje poufne nie trafiają do zewnętrznych systemów. Wspólny mianownik jest jeden: najbardziej niebezpieczne są decyzje podejmowane pod presją czasu, przy niepełnej informacji i w przekonaniu, że odpowiedzialność została „przeniesiona" na doradcę, dyrektora czy system informatyczny. Doradca może pomóc, AI może podpowiedzieć, CFO może policzyć, adwokat może ostrzec. Ale ostatecznie zarząd nie może outsourcować własnego osądu.

**Czy dobry menedżer może podejmować decyzje wyłącznie z perspektywy minimalizowania ryzyka prawnego, czy czasem musi świadomie je podjąć?**

Oczywiście, że musi. Ryzyka prawne są właściwie wszędzie. Gdyby celem zarządzania było ich całkowite wyeliminowanie, najlepszą decyzją biznesową byłoby nie prowadzić działalności. Szczególnie widać to przy restrukturyzacjach czy zwolnieniach. Każdy wariant wiąże się z kosztem prawnym, finansowym albo ludzkim. Brak decyzji również jest decyzją



eprasa.pl 6ef7ef7df8

– i niejednokrotnie najbardziej ryzykowną. Trzeba przy tym bardzo wyraźnie rozróżnić podejmowanie ryzyka od świadomego łamania prawa. Dojrzałe zarządzanie polega na tym, że widzę ryzyko, rozumiem je, zabezpieczam to, co mogę, a następnie podejmuję odpowiedzialną decyzję. Odwaga bez analizy jest brawurą, ale analiza bez odwagi prowadzi do paraliżu.

**Z perspektywy prawniczki zajmującej się sporami: jakich błędów pracodawcy najczęściej żałują dopiero wtedy, gdy konflikt z pracownikiem już się pojawi?**
Odpowiem bardzo konkretnie: zastępowania adwokata księgowym – zamiast stworzenia pomiędzy nimi dobrej współpracy. I nie jest to krytyka księgowych. Przeciwnie. Dobry księgowy jest dla przedsiębiorstwa bezcenny. Problem zaczyna się wtedy, kiedy zacieramy granice między kompetencjami różnych doradców. Niedawno tłumaczyłam prezesowi spółki o wielomilionowych obrotach prostą zasadę: jeżeli potrzebujesz dokumentu, pomyśl, kto będzie później bronił jego prawidłowości. Jeżeli przed urzędem skarbowym – zaangażuj właściwego specjalistę podatkowego. Jeżeli dokument może skończyć się sporem pracowniczym – dobrze, żeby od początku sformułował go prawnik, który w razie czego będzie go później „bronił" na sali sądowej. Księgowa może technicznie przygotować wypowiedzenie, ale to nie ona będzie kilka lat później przesłuchiwać świadków i bronić w sądzie przyjętych kryteriów czy przyczyny rozwiązania umowy. Najciekawsze jest jednak to, co wydarzyło się później. Na kolejnych spotkaniach siadaliśmy we czworo: prezes, CEO, księgowa i ja. I nagle pojawiły się rozwiązania, których żadne z nas samodzielnie by nie wymyśliło. To była dla mnie świetna lekcja zarządzania: multidyscyplinarność nie rozmywa odpowiedzialności. Dobrze poprowadzona – podnosi jakość decyzji.

**Co częściej stoi u początku konfliktów: kwestie prawne czy problemy komunikacyjne, które dopiero później stają się sprawą prawną?**
Bardzo często problem prawny jest dopiero ostatnim rozdziałem znacznie dłuższej historii. Pracownik przez kilka miesięcy słyszy, że wszystko jest dobrze, po czym podczas jednej rozmowy dowiaduje się, że firma jest niezadowolona z jego wyników i zamierza zakończyć współpracę. Dla pracodawcy decyzja dojrzewała pół roku. Dla pracownika wydarzyła się w piętnaście minut. I z powodu tej różnicy bardzo często rodzi się konflikt. Do sądu trafiają oczywiście sprawy mające realne podstawy prawne. Ale pod nimi często znajdujemy problemy komunikacyjne, zderzenie osobowości, brak informacji zwrotnej, urażoną godność, emocje albo zwyczajny brak pomysłu na to, co zrobić, zanim strony zajmą pozycje, z których trudno się wycofać. Dlatego wierzę w mediacje pracownicze oraz wczesną interwencję. Im wcześniej pojawia się rozmowa, tym więcej mamy rozwiązań. Kiedy pojawia się pozew, obie strony zaczynają już inwestować w udowodnienie, że to one miały rację. A w organizacji znacznie cenniejsze od wygrania wielu konfliktów jest niedopuszczenie do tego, żeby niepotrzebnie powstały.

**Prawo nauczyło mnie odpowiedzialności, precyzji, konsekwencji, przewidywania skutków decyzji. Nie nauczyło mnie natomiast tego, co w zarządzaniu jest najtrudniejsze: że człowiek nie reaguje jak przepis prawny.**

**Mówiąc o zapobieganiu problemom, nie sposób pominąć nowego źródła ryzyka w HR – sztucznej inteligencji. Czy polscy pracodawcy zdają sobie sprawę z odpowiedzialności prawnej, która może się z nią wiązać?**
Zdecydowanie jeszcze nie w wystarczającym stopniu. I obawiam się, że obecnie jednym z największych problemów nie jest nawet to, co firmy robią z AI oficjalnie, lecz to, co pracownicy robią z nią nieoficjalnie. Wyobraźmy sobie menedżera, który chce szybko przygotować ocenę okresową. Kopiuje do ogólnodostępnego narzędzia AI fragmenty informacji o pracowniku, jego wynikach, nieobecnościach czy problemach w zespole i prosi o stworzenie profesjonalnego podsumowania. Zrobił to w dobrej wierze i zaoszczędził pół godziny. Tylko kto wcześniej ustalił, jakie dane wolno tam wprowadzić? Gdzie są przetwarzane? Jakie informacje organizacji właśnie opuściły jej kontrolowane środowisko? To samo


eprasa.pl 6ef7ef7df8

**Przyszłość zarządzania nie będzie polegała na wyborze „człowiek albo AI". Najlepsi będą ci menedżerowie, którzy nauczą się tworzyć wyjątkowo skuteczny tandem: technologia dostarcza analizę, człowiek wnosi odpowiedzialność, doświadczenie, intuicję i rozumienie innych ludzi.**

dotyczy danych kandydatów, informacji pracowniczych, tajemnic firmy czy strategii. Drugi problem pojawia się wtedy, gdy AI nie tylko pomaga napisać tekst, ale zaczyna oceniać człowieka. Unijny AI Act traktuje zastosowania dotyczące m.in. rekrutacji, awansów, zakończenia zatrudnienia, monitorowania czy oceny pracowników jako obszar szczególnego ryzyka. I tu moja podstawowa zasada brzmi: AI może bardzo dużo wiedzieć o pracowniku, ale nie może zwolnić menedżera z odpowiedzialności za myślenie.

**Czy w związku z tym w najbliższych latach będziemy obserwować więcej sporów wynikających z decyzji podejmowanych lub wspieranych przez algorytmy?**

Tak. I myślę, że najciekawsze prawnie będą nie sprawy, w których algorytm podjął decyzję samodzielnie, ale te, w których człowiek będzie twierdził, że decyzję podjął sam, podczas gdy faktycznie w ogromnym stopniu zaufał rekomendacji systemu. Bo gdzie kończy się „wsparcie decyzji", a zaczyna faktyczne decydowanie? Z AI korzystamy od lat, nawet jeśli nie zawsze nazywaliśmy dane rozwiązanie sztuczną inteligencją. Dzisiaj skala jest jednak zupełnie inna. Narzędzia potrafią w kilka sekund przeanalizować materiał, którego człowiek nie byłby w stanie przetworzyć w podobnym czasie. Na obecnym etapie ogromne znaczenie ma weryfikacja wyników, ponieważ systemy nadal się mylą. Ale interesujące będzie to, co wydarzy się później. Kiedy dojdziemy do momentu, w którym zarząd otrzyma niezwykle wiarygodne, świetnie zweryfikowane narzędzie potrafiące analizować finanse, ryzyka, rynek i dziesiątki scenariuszy, zaczniemy stawiać zupełnie nowe pytania.

**Jawność wynagrodzeń to bardzo aktualny temat. Czy Pani zdaniem transparentność płac może prowadzić do większej liczby konfliktów w organizacjach, zanim zacznie przynosić korzyści?**

Tak – i byłabym wręcz zaskoczona, gdyby w wielu organizacjach pierwszym efektem nie były trudne rozmowy. Transparentność wynagrodzeń dotyka bowiem miejsca, w którym polityka firmy zderza się z bardzo ludzkimi emocjami: poczuciem własnej wartości, sprawiedliwości, porównywaniem się z innymi. Przez lata firma może funkcjonować z historycznie ukształtowanymi różnicami. Ktoś wynegocjował więcej przy zatrudnieniu, ktoś przyszedł na trudnym rynku kandydatów, inny otrzymał podwyżkę, żeby nie odszedł. Każda z tych decyzji mogła mieć w danym momencie biznesowe uzasadnienie. Problem pojawia się pięć lat później, kiedy dwie osoby wykonujące porównywalną pracę patrzą na swoje wynagrodzenia i pytają: „dlaczego?". I odpowiedź: „bo tak wyszło historycznie" przestaje wystarczać.

**Mówi Pani o utrwalonych przez lata różnicach i mechanizmach. Podobnie może być z awansem kobiet. Co dziś bardziej ogranicza kobiety: system, kultura organizacyjna czy brak wiary w siebie?**

W zależności od organizacji każdy z tych czynników może być dominujący. System może przez lata odtwarzać ten sam model awansu. Kultura organizacyjna może promować określony typ zachowania i premiować ludzi podobnych do tych, którzy już są na szczycie. Ale istnieje również trzeci element – wewnętrzna gotowość do wejścia po władzę i odpowiedzialność, która się z nią wiąże. I właśnie ten ostatni czynnik bardzo mnie interesuje. Spotykam świetnie przygotowane kobiety, które zanim powiedzą „tak" stanowisku, chcą spełniać dziewięćdziesiąt procent wymagań. Tymczasem ktoś inny spełnia sześćdziesiąt procent i uważa, że pozostałych czterdziestu nauczy się po drodze. Ale brak wiary w siebie nie powstaje w próżni. Jeżeli przez lata człowiek otrzymuje sygnały, że musi udowadniać swoją wartość bardziej niż inni, zaczyna podnosić poprzeczkę również samemu sobie. Jest jeszcze druga strona medalu. Samo dotarcie na szczyt nie czyni nikogo dobrym liderem – niezależnie od płci. Można bardzo skutecznie i bezkompromisowo piąć się po szczeblach organizacji, a następnie



eprasa.pl 6ef7ef7df8

odkryć, że na najwyższym poziomie umiejętność wygrywania to za mało.

**Jest Pani zaangażowana nie tylko w działalność zawodową, lecz także w inicjatywy dotyczące sytuacji kobiet i rodzin. Skąd potrzeba, by jako prawniczka wychodzić poza samą obsługę prawną i angażować się w takie inicjatywy?**
Od lat angażuję się w projekty związane z edukacją prawną, bo widzę, jak wiele jest jeszcze do zrobienia w obszarze przekładania prawa na wiedzę naprawdę użyteczną dla ludzi. Ostatnio napisałam e-booka dla osób, które chcą dobrze przygotować się do zabezpieczenia potrzeb dziecka poprzez świadczenie alimentacyjne i zrozumieć, jak w praktyce pokazać sądowi jego rzeczywistą sytuację. W pewnym sensie przeniosłam tutaj metodę, którą od lat stosuję przy prowadzeniu skomplikowanych spraw biznesowych. W sporach gospodarczych nigdy nie wystarcza mi zgromadzenie pliku dokumentów. Materiał dowodowy musi mieć logikę, pokazywać zależności i przede wszystkim opowiadać historię. Dokładnie tak samo jest w sprawach alimentacyjnych. Nie wystarczy przynieść do sądu paragony i powiedzieć: „Tyle kosztuje dziecko". Trzeba pokazać jego rzeczywistość. Dopiero wtedy sąd otrzymuje pełny obraz, a nie przypadkowy zbiór wydatków. Dodatkowym motywatorem były moje osobiste doświadczenia związane z dochodzeniem alimentów na dziecko. Dzięki nim zobaczyłam ten problem nie tylko z perspektywy adwokata, ale również osoby, która sama musiała przejść przez taki proces. Bardzo zależało mi przy tym, żeby nie stworzyć publikacji „przeciwko" komukolwiek. To nie jest książka przeciwko ojcom ani przeciwko matkom. Nie interesuje mnie podsycanie konfliktu między rodzicami. Interesuje mnie coś zupełnie innego: jak przygotować sprawę tak, żeby w centrum znalazło się dziecko i jego rzeczywiste potrzeby.

**Po ponad dwudziestu latach obserwowania przedsiębiorców – czego nie da się zapisać w żadnej procedurze ani regulaminie, a bez czego nie da się zbudować dobrej organizacji?**
Zaufania. Możemy opisać procedurę awansu, ocenę okresową, zgłaszanie nieprawidłowości, pracę hybrydową i kilkaset innych procesów. Nie da się jednak zadekretować szacunku, lojalności, ciekawości drugiego człowieka czy zwykłej przyzwoitości. Najlepsze organizacje, które obserwuję, nie są tymi, w których nigdy nie podejmuje się trudnych decyzji. Przeciwnie – czasem zwalniają, restrukturyzują, zmieniają strategię i wymagają bardzo dużo. Różnica polega na sposobie, w jaki to robią. Człowiek może odejść z firmy po trudnej decyzji i mimo wszystko powiedzieć: „Potraktowano mnie uczciwie". Dla mnie to jeden z najwyższych testów kultury organizacyjnej. Po ponad dwudziestu latach pracy coraz bardziej wierzę, że kultura organizacyjna ujawnia się wtedy, kiedy jest trudno: kiedy ktoś popełni błąd, zachoruje, nie osiągnie celu, zgłosi problem albo trzeba mu powiedzieć, że jego droga w firmie się kończy. Dobra organizacja powstaje ostatecznie w przestrzeni między ludźmi. I tej przestrzeni nie da się uregulować paragrafem.

**Dziękuję za rozmowę.**
Ewa Walenda

## MAŁGORZATA KRZYŻOWSKA

Adwokat, właścicielka kancelarii Aliant® w Polsce i Head of Central Europe Practice w Aliant® International Law Firm z siedzibą w Szwajcarii. Od 2008 r. członkini Wielkopolskiej Izby Adwokackiej. Członkini Okręgowej Rady Adwokackiej w Poznaniu, wiceprzewodnicząca Komisji Spraw Zagranicznych Naczelnej Rady Adwokackiej oraz członkini Union Internationale des Avocats.
Specjalizuje się w strategicznym doradztwie dla przedsiębiorców oraz prowadzeniu sporów gospodarczych, korporacyjnych i pracowniczych, w tym dotyczących odpowiedzialności osób zarządzających. Autorka wielu publikacji eksperckich. Angażuje się również w projekty edukacji prawnej i przekładanie złożonych regulacji na praktyczną wiedzę dla przedsiębiorców.

temat numeru
**zmęczeni zmianą**

# ILE JESZCZE WYTRZYMA CZŁOWIEK?

## O granicach adaptacji i tym, co pozwala ludziom rozwijać się pod presją transformacji

Zmiana jest dziś stałym elementem pracy, ale ludzie nie zawsze mają już zasoby, by za nią nadążać. Kolejne transformacje, nowe technologie, reorganizacje i zmieniające się oczekiwania mogą prowadzić do zmęczenia zmianą, a w konsekwencji – do spadku zaangażowania i poczucia wpływu. Jednocześnie ta sama zmiana może być dla jednych źródłem frustracji, a dla innych okazją do uczenia się i rozwijania nowych kompetencji. Od czego zależy, czy pracownik jedynie dostosuje się do kolejnej transformacji, czy rzeczywiście coś dzięki niej zyska?



eprasa.pl 6ef7ef7df8

*Change fatigue* (zmęczenie zmianą) nie jest po prostu niechęcią do nowości ani dowodem na to, że pracownicy są „mało elastyczni". Badania organizacyjne opisują je jako stan psychicznego i emocjonalnego wyczerpania wywołanego powtarzającymi się zmianami i koniecznością ciągłego dostosowywania się. Co ważne, zmęczenie zmianą nie jest tym samym, co opór wobec zmiany. Człowiek może rozumieć sens transformacji, zgadzać się z jej kierunkiem, a jednocześnie nie mieć już zasobów, by po raz kolejny angażować się w proces uczenia i porzucania dotychczasowych nawyków.

Skala zjawiska dobrze pokazuje, jak bardzo zmieniło się środowisko pracy. Gartner w 2025 r. wskazywał, że przeciętny pracownik doświadcza dziś pięciokrotnie większej liczby zmian organizacyjnych niż osiem lat wcześniej. 60 proc. pracowników deklarowało, że w ciągu jednego roku doświadczyło pięciu różnych typów istotnych zmian. Jednocześnie 66 proc. badanych mówiło, że oczekuje się od nich znacznie większej produktywności, 54 proc. – że mają wykonywać więcej pracy przy mniejszych zasobach, a połowa doświadcza wyższego poziomu stresu i wypalenia. Gartner zwraca też uwagę, że środowisko o bardzo wysokiej intensywności zmian niemal o połowę zmniejsza prawdopodobieństwo wysokiego zaangażowania pracownika.

Deloitte w raporcie „2026 Global Human Capital Trends" opisuje podobny obraz. Tylko 27 proc. respondentów uważa, że ich organizacja skutecznie zarządza zmianą. Aż 68 proc. wskazuje, że ciągłe zmiany negatywnie wpływają na ich dobrostan, 60 proc. mówi o wzroście obciążenia pracą, a 58 proc. doświadcza poczucia, że staje się mniej potrzebna lub pozostaje w tyle. Jednocześnie 85 proc. liderów uznaje zdolność organizacji i pracowników do szybkiej adaptacji za krytyczną dla sukcesu, ale zaledwie 7 proc. ocenia, że ich firma rzeczywiście przoduje w rozwijaniu takiej zdolności. Mamy więc paradoks: organizacje potrzebują coraz większej adaptacyjności, ale sposób, w jaki próbują ją osiągnąć, może tę adaptacyjność osłabiać.

## DLACZEGO KOLEJNE ZMIANY ODBIERAJĄ LUDZIOM ENERGIĘ?

Co właściwie męczy: tempo, liczba czy sposób prowadzenia zmian? Okazuje się, że wszystko. Każda zmiana kosztuje uwagę, czas i energię. Jeśli takich ingerencji jest kilka naraz, powstaje efekt kumulacji. Tempo dodatkowo ogranicza czas potrzebny na zrozumienie nowych zasad, popełnienie pierwszych błędów, wypracowanie rutyny i odzyskanie poczucia kompetencji. Zanim to nastąpi pojawia się kolejna zmiana, pracownik pozostaje w ciągłym stanie przejściowym.

Najbardziej niedoceniany jest jednak sposób prowadzenia zmiany. Ludzie znoszą bardzo dużo, jeśli rozumieją, dlaczego coś się dzieje, wiedzą, czego się od nich oczekuje, mają wpływ na sposób wdrożenia i widzą, że organizacja dostrzega koszt adaptacji. Znacznie szybciej wyczerpują się wtedy, gdy kolejne inicjatywy pojawiają się bez czytelnych priorytetów, konkurują o te same zasoby, a odpowiedzialność za poradzenie sobie z ich skutkami zostaje przerzucona na pracowników. Badania nad powtarzającymi się reorganizacjami wskazują, że ważnymi mechanizmami prowadzącymi do *change fatigue* są niepewność i zwiększone obciążenie pracą.

**Izabela Bielawska**

*Dyrektorka HR, psycholożka, coach, certyfikowany praktyk masażu dźwiękiem wg metody Petera Hessa®*

**Katarzyna Chałas**

*Coach ICC, konsultantka kryzysowa IPTK™, certyfikowany praktyk masażu dźwiękiem wg metody Petera Hessa®*



eprasa.pl 6ef7ef7df8

Co zatem dzieje się psychologicznie, kiedy człowiek kolejny raz słyszy, że „musi się dostosować”? Pierwszą reakcją często nie jest opór, lecz mobilizacja. Pracownik próbuje zrozumieć, co się zmieni, czego będzie musiał się nauczyć, co stanie się z jego rolą i czy dotychczasowe kompetencje nadal będą potrzebne. Problem zaczyna się wtedy, gdy taki stan mobilizacji staje się permanentny. Każda kolejna zmiana zwiększa niepewność. Człowiek traci możliwość opierania się na przewidywalnych schematach, wzrasta obciążenie poznawcze, a jednocześnie maleje poczucie wpływu. Jeśli wielokrotnie inwestuje energię w dostosowanie się do zasad, które po krótkim czasie są zastępowane kolejnymi, może dojść do wniosku, że nie warto angażować się zbyt mocno, bo „to i tak zaraz się zmieni”.

W tym miejscu zmęczenie może przechodzić w cynizm. Kolejny program transformacyjny nie wywołuje już zaciekawienia, lecz wzruszenie ramion. Pojawiają się komentarze: „już to przerabialiśmy”, „poczekajmy pół roku, aż zmienią zdanie”, „nie ma sensu się angażować”. Z zewnątrz może to wyglądać jak brak odpowiedzialności lub negatywne nastawienie. Tymczasem bywa strategią ochrony własnych zasobów po serii doświadczeń, w których wysiłek włożony w adaptację szybko tracił wartość. *Change fatigue* to nie cynizm, jednak zmęczenie może osłabiać sukces zmian przez narastający cynizm, spadek satysfakcji i przywiązania do organizacji.

## CZY ZASOBY ORGANIZACJI SĄ WYSTARCZAJĄCE?

Projekty transformacyjne rzadko zastępują dotychczasowe obowiązki – częściej są do nich dokładane. Trzeba realizować cele, obsługiwać klientów, prowadzić projekty, raportować wyniki i jeszcze uczestniczyć w szkoleniach czy testach nowego procesu. Jeśli firma mówi o transformacji, ale nie zmienia priorytetów, nie odejmuje zadań i nie zwiększa zasobów, to dla pracownika komunikat „musimy się zmienić” oznacza w praktyce „musisz zrobić jeszcze więcej”. Nie oznacza to, że odpowiedzią powinno być zatrzymanie zmian. W wielu branżach byłoby to niemożliwe. Pytanie brzmi raczej, czy organizacje potrafią przejść od zarządzania kolejnymi projektami zmiany do zarządzania zdolnością ludzi do ciągłej adaptacji.

Deloitte proponuje w tym kontekście pojęcie *changefulness* – zdolności do adaptowania się, eksperymentowania, uczenia i ewoluowania jako stałego elementu pracy, a nie reakcji na serię kolejnych zakłóceń. To ważna zmiana perspektywy. Tradycyjny *change management* zakładał często, że organizacja przeprowadza ludzi ze stanu A do stanu B. Tymczasem współczesna firma może nigdy nie dotrzeć do stabilnego „B”. Coraz ważniejsze staje się więc projektowanie pracy tak, aby uczenie się i zmiana były możliwe bez permanentnego przeciążania ludzi.

Nie chodzi jednak o to, by odpowiedzialność za odporność przerzucić na pracownika. „Bądź bardziej elastyczny” nie jest strategią zarządzania zmianą. Adaptacyjność potrzebuje warunków: czytelnych priorytetów, realistycznego obciążenia, dostępu do informacji, czasu na naukę, bezpieczeństwa psychologicznego i poczucia wpływu. Potrzebuje też odwagi zarządzających do rezygnowania z części inicjatyw.

## CZY KAŻDA ZMIANA JEST POTRZEBNA?

Każdy projekt może mieć uzasadnienie biznesowe, a mimo to ich suma może przekroczyć zdolność organizacji do adaptacji. Z perspektywy zarządu transformacja cyfrowa, nowy model sprzedaży, reorganizacja i program oszczędnościowy są

*Tylko 27% respondentów uważa, że ich organizacja skutecznie zarządza zmianą.*

*Aż 68% wskazuje, że ciągłe zmiany negatywnie wpływają na ich dobrostan. (Gartner)*



eprasa.pl 6ef7ef7df8

## Przykład

Wyobraźmy sobie osobę, która przez kilkanaście lat budowała swoją pozycję dzięki wiedzy i doświadczeniu. Zna procesy, pamięta historię decyzji, potrafi rozwiązywać problemy, z którymi inni przychodzą po pomoc. Bycie ekspertem staje się częścią jej zawodowej tożsamości. I nagle organizacja wdraża nową technologię, a młodszy kolega w kilka minut wykonuje zadanie, które wcześniej wymagało godzin pracy. Zmiana dotyka wtedy czegoś więcej niż sposobu wykonywania pracy. Może uruchomić pytanie: skoro moja dotychczasowa wiedza nie daje mi już tej samej przewagi, to na czym teraz opiera się moja wartość? Jeżeli dotychczas wynikała ona z tego, że „wiem", przyznanie „nie wiem" może być trudne. Ale jeśli może wynikać również z tego, że „potrafię się nauczyć", niewiedza staje się stanem przejściowym.

czterema odrębnymi inicjatywami. Z perspektywy pracownika mogą być jednym doświadczeniem: kolejnym miesiącem, w którym zmienia się sposób wykonywania pracy, oczekiwania, narzędzia i reguły oceny.

Zmęczenie zmianą nie jest więc argumentem przeciwko zmianie. Jest informacją zwrotną o tym, że organizacja zużywa zdolność adaptacyjną szybciej, niż potrafi ją odbudowywać. A ta zdolność staje się dziś zasobem równie realnym jak budżet, czas czy liczba etatów. Deloitte pokazuje, że organizacje, które skutecznie rozwijają adaptacyjność pracowników, 2,4 razy częściej raportują lepsze wyniki finansowe i bardziej znaczącą pracę. Troska o doświadczenie człowieka podczas zmiany nie jest więc miękkim dodatkiem do transformacji. Jest jednym z warunków jej skuteczności. Być może dlatego w epoce permanentnej zmiany największym wyzwaniem jest prowadzenie zmian tak, aby po piątej, dziesiątej i kolejnej transformacji pracownicy nadal mieli energię, zaufanie i poczucie sensu potrzebne do następnego kroku.

## DLACZEGO JEDNI ROZWIJAJĄ SIĘ DZIĘKI ZMIANIE, A INNI TYLKO SIĘ ADAPTUJĄ?

Sama zdolność do adaptacji nie wskazuje jeszcze, jak pracownik funkcjonuje w zmianie. Warto zapytać nie tylko, czy sobie z nią poradził, lecz także co z niej wyniósł. W zarządzaniu często zakładamy, że samo doświadczenie automatycznie rozwija. Powierzamy pracownikowi wymagający projekt, nową odpowiedzialność czy udział we wdrożeniu i oczekujemy, że zdobędzie nowe kompetencje. Tymczasem przejście przez zmianę nie oznacza jeszcze rozwoju dzięki niej. Dlaczego ta sama zmiana dla jednych staje się doświadczeniem rozwojowym, a dla innych przede wszystkim doświadczeniem adaptacyjnym?

### Nastawienie na rozwój

Jednej z odpowiedzi dostarcza koncepcja nastawienia na rozwój (*growth mindset*) i nastawienia na trwałość (*fixed mindset*) amerykańskiej psycholog Carol Dweck. Nie chodzi jednak o prosty podział na ludzi, którzy „lubią się rozwijać", i tych, którzy „boją się zmian". Kluczowe są nasze przekonania dotyczące tego, czy własne cechy i kompetencje postrzegamy jako stałe, czy też możliwe do rozwijania dzięki uczeniu się, wysiłkowi, odpowiednim strategiom i informacji zwrotnej. To właśnie one wpływają na sposób, w jaki reagujemy, gdy dotychczasowe kompetencje przestają wystarczać.

Badacze Peter Heslin i Lauren Keating, analizując rolę nastawienia w rozwoju przywództwa, zwracają uwagę na różnicę między znalezieniem się w wymagającej sytuacji a wejściem w tryb uczenia się (*learning mode*). To, czy koncentrujemy się na samodoskonaleniu, czy raczej na ochronie własnego wizerunku, wpływa na to, ile realnie wynosimy z trudnego doświadczenia. Możemy więc przejść przez nową sytuację, koncentrując energię na tym, by nie popełnić błędu i nie podważyć obrazu siebie jako osoby kompetentnej. Możemy też potraktować ją jako informację o tym, czego jeszcze nie umiemy i czego możemy się nauczyć.

Nie oznacza to, że istnieją dwa typy pracowników. To jedno z częstszych uproszczeń koncepcji C. Dweck. Większość z nas funkcjonuje na kontinuum, a określone sytuacje uruchamiają różne sposoby myślenia. Możemy mieć nastawienie na rozwój wobec nauki języka, a jednocześnie nastawienie na trwałość wobec własnych kompetencji przywódczych. Im silniej dana kompetencja jest związana z naszym



eprasa.pl 6ef7ef7df8

poczuciem zawodowej wartości, tym trudniej uznać, że przestała wystarczać. Duża zmiana organizacyjna staje się więc swoistym laboratorium naszych nastawień.

### Odpowiedzialność za uczenie się

Jednym z najbardziej znanych słów w koncepcji C. Dweck jest „jeszcze". Nie umiem tego – jeszcze. Nie rozumiem tego procesu – jeszcze. Nie potrafię korzystać z tego narzędzia – jeszcze. To niewielka różnica językowa, ale ogromna różnica psychologiczna. Pierwsza wersja opisuje tożsamość. Druga – etap procesu. Nie chodzi o zaklinanie rzeczywistości ani przekonywanie siebie, że wszystko się uda, lecz o przesunięcie uwagi z oceny własnych możliwości na proces ich rozwijania.

Nastawienie na rozwój nie oznacza entuzjazmu wobec każdej reorganizacji. Pracownik może uważać zmianę za źle przygotowaną i jednocześnie funkcjonować w trybie uczenia się. Podobnie opór wobec zmiany nie musi oznaczać nastawienia na trwałość – czasem dostarcza organizacji wartościowej informacji o ryzykach.

Samo „dam radę" nie musi więc prowadzić do rozwoju. Więcej mówi o nas to, co robimy, kiedy pierwsza próba się nie udaje. Przy nastawieniu na trwałość łatwo pojawiają się mechanizmy obronne: „nie dostałem odpowiedniego szkolenia", „ten system jest źle zaprojektowany", „wcześniej działało lepiej", „to nie należy do mojego zakresu". Każde z tych zdań może być prawdziwe – problem zaczyna się, gdy staje się sposobem na odsunięcie od siebie odpowiedzialności za uczenie się. Nastawienie na rozwój uruchamia pytania: Czego konkretnie nie rozumiem? Kto już potrafi to zrobić? Czego mogę się od niego nauczyć? Dlaczego moja pierwsza próba nie zadziałała? Jakiej informacji potrzebuję?

### Feedback jako informacja, a nie ocena

Szczególne znaczenie ma w tym kontekście feedback. U osób, których cechuje nastawienie na trwałość informacja zwrotna łatwiej staje się oceną człowieka. Przy nastawieniu na rozwój częściej jest odbierana jako informacja o różnicy między miejscem, w którym jestem, a tym, do którego chcę dojść. Właśnie w takich momentach nastawienie przestaje być abstrakcyjną koncepcją psychologiczną i staje się widoczne w konkretnych zachowaniach. Różnica nie polega na nastawieniu do samej zmiany, lecz na tym, czy uruchamiamy konkretne zachowania prowadzące do uczenia się.

Duża zmiana organizacyjna pokazuje też, jak na pewien czas zmienia się dotychczasowa mapa kompetencji. Eksperci nie mają wszystkich odpowiedzi, procedury nie opisują każdej sytuacji, pojawiają się problemy, z którymi nikt wcześniej się nie mierzył. Wtedy przestrzeń zyskują nowe autorytety – ludzie, którzy szybciej eksperymentują, zadają pytania i dzielą się tym, czego się nauczyli. Ich pozycja rośnie, ponieważ w warunkach niepewności stają się dla innych źródłem wiedzy i wsparcia.

## CZY ORGANIZACJA WSPIERA ROZWÓJ?

Nie można jednak z tego wyciągać wniosku, że odpowiedzialność za rozwój spoczywa wyłącznie na pracowniku. Organizacja również tworzy warunki, które określone nastawienie wzmacniają albo osłabiają. Mary Murphy i Carol Dweck pokazały, że przekonania dotyczące stałości lub możliwości rozwoju talentu funkcjonują także na poziomie organizacji. Elizabeth Canning i współpracownicy wykazali z kolei związki między postrzeganym nastawieniem organizacji a normami kulturowymi, zaufaniem i zaangażowaniem pracowników.

Firma może więc zachęcać do uczenia się i jednocześnie tworzyć środowisko, w którym przyznanie „nie wiem" jest ryzykowne. Może mówić o eksperymentowaniu, ale przez lata pamiętać jeden nieudany projekt. Może deklarować, że błędy są naturalnym elementem rozwoju, a jednocześnie promować przede wszystkim osoby, które zawsze mają gotową odpowiedź. Może też oczekiwać ciągłego podnoszenia kompetencji, nie pozostawiając na naukę ani czasu, ani przestrzeni.

W takim środowisku chronienie własnej reputacji może być racjonalną strategią. Trudno oczekiwać od ludzi nastawienia na rozwój, jeśli organizacja konsekwentnie wysyła sygnał, że kompetencja jest czymś, co trzeba mieć, a nie czymś, co można budować. Nie oznacza to oczywiście bezwarunkowej akceptacji błędów. Nie każdy błąd prowadzi do rozwoju. Jeżeli trzeci raz robimy dokładnie to samo i uzyskujemy ten sam niepożądany rezultat, trudno mówić o uczeniu się. Znaczenie ma to, co dzieje się później: czy analizujemy przyczynę



eprasa.pl 6ef7ef7df8

pomyłki, zmieniamy strategię i wykorzystujemy wiedzę zdobytą podczas poprzedniej próby.

Carol Dweck zwracała również uwagę na pozorne nastawienie na rozwój (*false growth mindset*). Samo chwalenie wysiłku nie wystarcza. Jeśli wysiłek nie prowadzi do refleksji, zmiany sposobu działania i większej skuteczności, nie jest celem samym w sobie.

## CZY LIDER WZMACNIA, CZY OSŁABIA ROZWÓJ?

Szczególna rola przypada liderowi. Badania Petera Heslina i Dona Vandewalle'a pokazują, że przekonania menedżerów dotyczące możliwości rozwoju pracowników wpływają na sposób ich oceniania i podejmowania działań rozwojowych. Jeśli lider uważa, że zdolności są stałe i ktoś „po prostu nie ma kompetencji", łatwiej może ograniczyć inwestowanie w jego rozwój. Jeśli natomiast zakłada, że pracownik tych kompetencji jeszcze nie ma, pojawia się inne pytanie: czego potrzebuje, aby je zbudować? Nastawienie lidera może więc wpływać na możliwości rozwoju, jakie otrzymują inni. W pewnym sensie może stać się samospełniającą się przepowiednią.

W zarządzaniu zmianą nie wystarczy zatem komunikować celu, pilnować harmonogramu i sprawdzać realizacji kluczowych wskaźników efektywności. Lider współtworzy również warunki, w których ludzie interpretują własną niewiedzę i błędy. Pytania: Czy już wdrożyliśmy? Czy zrealizowaliśmy plan? Czy osiągnęliśmy zakładany wynik? – są konieczne. Jeśli jednak pozostają jedynymi pytaniami, rozmowa o zmianie kończy się na rezultacie.

Warto dodać do nich inne: Czego nauczyła nas ostatnia próba? Czego jeszcze nie umiemy? Co dziś wiemy, czego nie wiedzieliśmy trzy miesiące temu? Co następnym razem zrobimy inaczej? To one sprawiają, że zmiana przestaje być wyłącznie projektem do zrealizowania, a staje się przestrzenią budowania zdolności organizacji do radzenia sobie z kolejnymi wyzwaniami.

## CZEGO DZIĘKI ZMIANIE NAUCZYLI SIĘ LUDZIE?

Po każdej większej transformacji warto więc zastanowić się, dlaczego mierzymy harmonogramy, budżety, realizację kolejnych etapów i wskaźniki biznesowe. Natomiast znacznie rzadziej sprawdzamy, co po zakończeniu zmiany potrafią ludzie, czego nie potrafili przed jej rozpoczęciem.

Tymczasem w świecie, w którym jedna transformacja coraz częściej nakłada się na następną, może to być jeden z najważniejszych rezultatów zmiany. Organizacja powinna wychodzić z niej nie tylko z nowym systemem, strukturą czy procesem, ale także z ludźmi lepiej przygotowanymi do uczenia się podczas kolejnej zmiany. Bo kompetencją przyszłości nie jest już wyłącznie posiadana wiedza. Coraz ważniejsza staje się zdolność jej aktualizowania. Dlatego prawdziwą miarą skuteczności zarządzania zmianą może być nie tylko to, ilu pracowników przez nią przeszło, ale także ilu dzięki niej potrafi dziś więcej niż przed jej rozpoczęciem. Zmiana sama w sobie nie rozwija ludzi. Daje im tylko – i aż – okazję do rozwoju. ● ©


**Bibliografia**

Canning, E.A., Murphy, M.C., Emerson, K.T.U., Chatman, J.A., Dweck, C.S., Kray, L.J. (2020). Cultures of Genius at Work: Organizational Mindsets Predict Cultural Norms, Trust, and Commitment. „Personality and Social Psychology Bulletin", 46(4), 626–642.

Dweck, C.S. (2021). Nowa psychologia sukcesu. Nastawienie na rozwój to gwarancja sukcesu, przeł. A. Czajkowska, wyd. III, Warszawa: MUZA.

Gartner (2025). How to Manage the Change Experience in a VUCA Environment, 13.06.2025.

Gartner (2025). Gartner HR Symposium/Xpo, North America: Day 3 Highlights, 29.10.2025.

Heslin, P.A., Keating, L.A. (2017). In Learning Mode? The Role of Mindsets in Derailing and Enabling Experiential Leadership Development. „The Leadership Quarterly", 28(3), 367–384.

Heslin, P.A., VandeWalle, D. (2008). Managers' Implicit Assumptions About Personnel. „Current Directions in Psychological Science", 17(3), 219–223.

Murphy, M.C., Dweck, C.S. (2010). A Culture of Genius: How an Organization's Lay Theory Shapes People's Cognition, Affect, and Behavior. „Personality and Social Psychology Bulletin", 36(3), 283–296.




eprasa.pl 6ef7ef7df8

# NIE SAMA ZMIANA JEST PROBLEMEM

## Co organizacje robią nie tak?

Zmiana w organizacji może przynosić korzyści, ale sposób jej prowadzenia często zwiększa koszt, jaki ponoszą pracownicy. Największym problemem okazują się rosnące obciążenie i stres oraz brak czasu na dostosowanie się do nowych warunków.

### PRACOWNICY DOSTRZEGAJĄ KORZYŚCI ZE ZMIAN, ALE CIERPIĄ Z POWODU SPOSOBU ICH PRZEPROWADZANIA

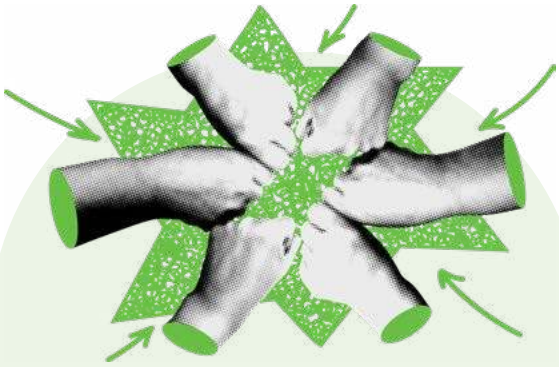
**63%**
pracowników w USA doświadczyło w ciągu ostatniego roku co najmniej jednej zmiany w miejscu pracy.

**45%**
badanych mówi, że zmiany zwiększyły ich obciążenie pracą, a 43% – poziom stresu.

**62%**
pracowników twierdzi, że ich menedżer nie ograniczył żadnych dotychczasowych obowiązków, aby dać im czas na naukę i dostosowanie się do zmian.

**25%**
pracowników uważa, że ich organizacja skutecznie zarządza zmianą. Tylko 27% twierdzi, że właściwie ustala priorytety zmian, a 24% – że wdraża je w sposób ułatwiający ich akceptację.

**33%**
pracowników uważa, że ich głos ma znaczenie przy ustalaniu priorytetów między inicjatywami zmian.



### MOTYWACJA DO AKCEPTACJI ZMIANY

→ *Pracownicy wskazują dwa najważniejsze czynniki, które motywują ich do akceptowania zmian: zrozumienie potrzeby ich wprowadzenia (**46%**) oraz skuteczna komunikacja (**35%**).*

→ *Najważniejszym czynnikiem pozwalającym utrwalić zmianę organizacyjną i osiągnąć zakładane korzyści jest zaangażowanie pracowników w jej wdrożenie.*

→ *Pracownicy wskazują na znaczenie silnego przywództwa (**26%**) i transparentności (**22%**). Odpowiedź na pytanie „dlaczego się zmieniamy?" powinna być nieustannie obecna. Nie poprzez jednorazową komunikację, lecz przez włączanie sensu zmiany w każdą decyzję, komunikat i kolejny etap transformacji.*



eprasa.pl 6ef7ef7df8

## Pozytywne skutki zmian

Pracownicy wyraźnie widzą pozytywne skutki zmian organizacyjnych. 46% zgłasza zwiększoną wydajność, a 43% twierdzi, że zmiany poprawiły ich koncentrację na celach organizacyjnych. Jednak tylko jeden na czterech pracowników (25%) zgadza się, że ich organizacja skutecznie zarządza wdrożeniami zmian w całej sile roboczej.

## ROLA PRZEŁOŻONEGO

→ *Podczas zmian pracownicy w pierwszej kolejności zwracają się do bezpośrednich przełożonych, a nie do najwyższego kierownictwa. Niemal połowa (**47%**) uważa, że największy wpływ na nich ma lider zespołu, a **59%** postrzega swojego menedżera jako wzór zachowania w procesie zmiany.*

→ *Liderzy zespołów potrzebują kompetencji w zakresie przywództwa w zmianie, uzupełniających ich tradycyjne kompetencje związane z zarządzaniem efektywnością.*

**Melissa Jezior**
*prezes i dyrektor generalny*
*Eagle Hill Consulting*

*– Organizacje wprowadzają ważne zmiany, ale nie zabierają pracowników w podróż. Kluczem do udanych zmian jest nie tylko to, co się zmienia, ale także to, jak się zmienia. Kiedy pracownicy doświadczają zwiększonego obciążenia pracą i stresu bez odpowiedniego wsparcia podczas zmiany, ostatecznie wpływa to na skuteczność wysiłków związanych ze zmianą. Inteligentne, skuteczne i skuteczne strategie zarządzania zmianą angażują pracowników po drodze.*

*Źródło: opr. na podst. Eagle Hill Consulting, 2025 Change Management Survey*

## CO WSPIERA PROCES ZMIAN?

*Gdy ludzie otrzymują odpowiednie wsparcie w procesie adaptacji: szybciej przyjmują zmianę, zmniejsza się ryzyko wypalenia, a zwrot z inwestycji rośnie.*

***Przykładowe działania to:***

→ *ustalanie priorytetów zmian i wdrażanie ich etapami,*
→ *zmniejszanie obciążenia pracą w okresach intensywnych zmian,*
→ *stosowanie innych „buforów", które ułatwiają pracownikom przejście przez transformację.*

**34%** pracowników w USA uważa, że zmiany, których doświadczyli, nie były warte wysiłku, jaki organizacja w nie włożyła.



eprasa.pl 6ef7ef7df8

# SABOTAŻ ZMIANY

**Jak lider może nieświadomie utrudniać skuteczność wdrożenia?**



eprasa.pl 6ef7ef7df8

**Marta Czerwiec**

*Współwłaściciel i Senior Consultant w CleverBrains, ekspert zarządzania zmianą PROSCI, wykładowca Executive MBA, diagnosta PRISM Brain Mapping*

**Grzegorz Bora**

*Współwłaściciel i Senior Consultant w CleverBrains, Executive Coach, wykładowca MBA oraz trener PRISM Brain Mapping*

Kiedy mówimy o zmianie i zarządzaniu nią, na pierwszym planie zwykle pojawiają się ludzie, których ona dotyczy – ich zaangażowanie, obawy czy opór. Często zakładamy, że menedżerowie i liderzy zespołów, z racji swojej roli, w naturalny sposób staną się również liderami zmiany. Tymczasem samo przyjęcie odpowiedzialności, a nawet podejmowanie konkretnych działań, nie zawsze zwiększa szanse na skuteczne wdrożenie. Kiedy aktywność lidera zamiast wspierać zmianę, zaczyna ją utrudniać? Warto przyjrzeć się pięciu sytuacjom, ich konsekwencjom oraz sposobom, jak z nich wybrnąć.

## Sytuacja 1
## „Projekt toczy się z boku"

### Co myśli menedżer (lider zespołu)?

*Przede wszystkim skupiam się na bieżącej pracy, za którą jestem odpowiedzialny. Projekt – jak sama nazwa wskazuje – to przecież dodatkowa inicjatywa, więc nie ma u mnie priorytetu.*

### Pułapka

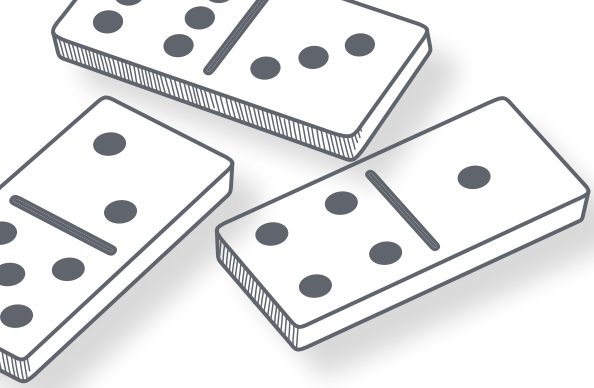
Lider ma dobre intencje, chce przede wszystkim właściwie wywiązywać się ze swojej roli i dbać o realizację zadań zespołu. Działa przecież na rzecz klienta: zewnętrznego albo wewnętrznego. Skutkiem jest nieterminowa i niskiej jakości realizacja zadań związanych ze zmianą oraz brak motywacji zespołu do zaangażowania się w jej wdrożenie, ponieważ lider porzuca rolę *change championa*. Sama zmiana jest opóźniana, transformacja się nie dzieje, a w wyniku tego paradoksalnie spada efektywność i satysfakcja klienta (np. wdrażany system nie działa, zespół nie przeszedł szkoleń i nie wie, co robić inaczej, dane klientów nie zostały poprawnie zmigrowane).

### Po czym poznać, że to się dzieje?

- Zadania i decyzje dotyczące projektu są omawiane na końcu spotkań albo wcale („omówimy to, jak wystarczy czasu").
- Praca projektowa jest przydzielana tym członkom zespołu, którzy mają na to przestrzeń, a nie tym, którzy mają odpowiednie kompetencje.



eprasa.pl 6ef7ef7df8



*Zmianę trzeba zakomunikować co najmniej 6 razy, aby do wszystkich dotarło, na czym ona właściwie polega.*

• Spotkania i szkolenia związane z projektem są traktowane jako nieobowiązkowe („kto może, niech się pojawi").
• Nowe rozwiązania są zwykle testowane przez „kogoś innego" („my nie mamy czasu"), a zespół nie zna wniosków z testów ani tego, co ewentualnie można ulepszyć.

### Co zrobić, by ruszyć do przodu?

1. Test tygodnia – co tydzień sprawdzamy w praktyce jeden element zmiany, np. dziś tylko się zalogujemy do nowego systemu. Pozwala to stopniowo oswoić się z tym, co może budzić niepokój.
2. *Dashboard* postępu – prosta tabela z trzema wskaźnikami wdrożenia pokazująca „gdzie jesteśmy w projekcie" i dająca zespołowi poczucie kontroli nad procesem.
3. Pierwsze sukcesy – szybka komunikacja nawet małych kroków wdrożenia/zmiany. Nic tak nie pobudza entuzjazmu jak wspólna radość z efektów i poczucie sensu.

## Sytuacja 2
## „Minimum komunikacji wystarczy"

### Co myśli menedżer (lider zespołu)?

*Szybko przekażę, jakie zmiany są konieczne do wdrożenia i co jest do zrobienia w projekcie. Nikt przecież nie ma czasu, by się rozwodzić nad kolejną zmianą – zmiany są nieodłączną częścią życia firmy i muszą się dziać.*

### Pułapka

Lider nie chce przedłużać spotkań zespołowych – przecież wiadomo, że im dłuższe spotkania, tym mniej czasu zostaje na faktyczną pracę. Nie chce, by zespół „krzywo na niego patrzył", że marnuje czas na rozmowę o detalach. Skutkiem jest niska jakość komunikacji i spadek zaangażowania zespołu. W procesie zmiany ludzie potrzebują przestrzeni na zadanie pytań, rozwianie obaw czy zgłoszenie wątpliwości. Zmiana w największym stopniu wpływa na pracę operacyjną pracowników, dlatego chcą wiedzieć, co się zmieni i czy ta zmiana jest wykonalna oraz bezpieczna. „Ucinanie" komunikacji zwiększa niepewność i uruchamia mechanizmy obronne.

### Po czym poznać, że to się dzieje?

• Ciągłe „parkowanie" pytań członków zespołu i niewracanie do nich na kolejnym spotkaniu („zapiszmy to na potem").
• Odwoływanie się do wcześniejszych komunikatów bez weryfikacji, czy dotarły do odbiorców („na początku września była rozesłana prezentacja, tam wszystko jest").
• Mówienie „co i kiedy ma być zrobione" bez zadawania pytań o zrozumienie zadań albo treści.
• Omawianie tylko tych „fragmentów" zmiany/projektu, które dotyczą zadań zespołu, bez nadawania szerszego kontekstu – zamykanie się w „swoim silosie".

### Co zrobić, by ruszyć do przodu?

1. Ambasador zmiany – wyznaczenie jednej osoby do zbierania opinii i „opowiadania" o zmianie.
2. Model komunikacji 1 x 1 – na każdym spotkaniu zespołu lider omawia jeden obszar pracy, który się nie zmieni, oraz jeden, który ulegnie zmianie, co pozwoli stopniowo „odnaleźć się w nowej rzeczywistości", a nie kosztuje wiele czasu.
3. Dedykowany kanał wirtualny (np. Microsoft Teams) – jedno miejsce na pytania i kluczowe informacje, co pozwala wracać do najważniejszych wątków o zmianie, kiedy pojawiają się wątpliwości lub w natłoku innych spraw ktoś zapomni o szczegółach.

## Sytuacja 3
## „Jakoś damy radę"

### Co myśli menedżer (lider zespołu)?

*Niejedną zmianę już w życiu przeszliśmy i żyjemy, więc jakoś to będzie. Nie będę się skupiać na przygotowaniu tej zmiany – przecież mam kompetentny zespół, a sam mam sporo doświadczenia. Damy sobie z tym radę.*



eprasa.pl 6ef7ef7df8

### Pułapka

Lider ma dobre intencje – nie chce obciążać pracowników dodatkowymi „kolorowymi" prezentacjami, szkoleniami „na sucho" i testami. Ludzie nie lubią, jak im się zajmuje czas czymś, co nawet jeszcze nie weszło w życie. Skutkiem jest spadek morale pracowników, którzy w miarę postępu zmiany zaczynają „gubić się" bez konkretnych instrukcji i popełniają błędy, działając intuicyjnie, a nie zgodnie ze standardem. Ostatecznie płaci za to klient – niższą jakością usług i powracającymi sprawami wymagającymi wyjaśnień albo korekty.

### Po czym poznać, że to się dzieje?

• Bagatelizowanie obaw zgłaszanych przez zespół („słuchajcie, to nie jest fizyka kwantowa, przecież to jest proste").
• Nadawanie niskiego priorytetu sprawom związanym z transformacją („klient jest najważniejszy, a informacje o zmianie nadrobimy potem", „wystarczy, że jedna osoba pójdzie i zobaczy, co tam mówią na szkoleniu").
• Okazywanie zniecierpliwienia w przypadku pytań członków zespołu („no przecież wam już raz mówiłem, że...").
• Działanie intuicyjne w przypadku wątpliwości, jak ma coś być zrobione („wymyśl coś", „zrób tak, żeby klient był zadowolony").

### Co zrobić, by ruszyć do przodu?

1. Mapa wpływu – wspólnie (w zespole) wypisujemy, co konkretnie zmieni się w naszej pracy. Wszelkiego rodzaju wizualizacje ułatwiają całościowe spojrzenie na zmianę, uzmysławiają skalę i przyspieszają definiowanie potencjalnych zagrożeń.
2. *Before vs after* – pokazanie ram: „jak było" *vs* „jak będzie" (czas, liczba kroków). To kolejny sposób nadawania czytelnej dla wszystkich struktury, która oswaja zespół ze zmianą.
3. Instrukcja krok po kroku – lider przygotowuje instrukcję ułatwiającą członkom zespołu zrozumienie tego, jak wykonać zadanie lub przejść przez zmianę w prosty sposób. Dla osób przytłoczonych ilością informacji powrót do instrukcji może być ratunkiem.

## Sytuacja 4
## „Ja tylko wdrażam zalecenia"

### Co myśli menedżer (lider zespołu)?

*To normalne, że zarząd, dla którego pracujemy, wdraża zmiany, które uznaje za słuszne. Generalnie to ludzie nie potrzebują jakiejś specjalnej inspiracji, tylko wytycznych do pracy i wspólnego rozwiązywania problemów – od tego jest lider.*

### Pułapka

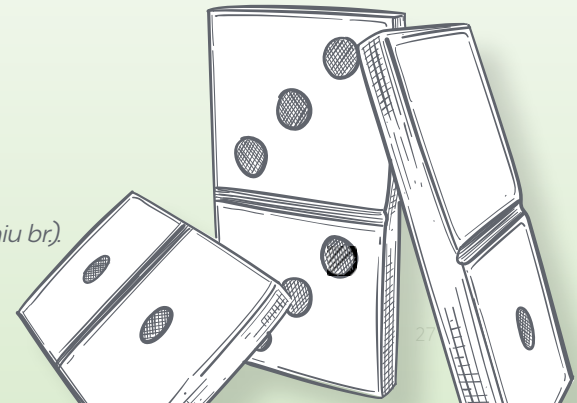
Lider mówi ludziom, jak jest – przecież wszyscy wiedzą, że decyzje o dużych zmianach są podejmowane przez zarząd, który działa zgodnie z obraną strategią. Pracownicy są jej wykonawcami, to logiczne. Skutkiem jest utrata autorytetu lidera, który „wykonuje polecenia", zamiast prowadzić zespół. Nawet jeśli jest przekonany do zmiany, takie zachowanie osłabia zaufanie do organizacji. W konsekwencji spada gotowość i motywacja pracowników do jej wdrożenia i pojawia się efekt „dziurawej transformacji". Istnieje duże ryzyko, że zespół będzie próbował po prostu „przeczekać" zmianę.

### Po czym poznać, że to się dzieje?

• Przenoszenie pełnej odpowiedzialności za zmianę na zarząd organizacji („góra obmyśliła", „prezes oczekuje").
• Przekazywanie zespołowi informacji bez nakreślenia wizji zmiany i doprecyzowania szczegółów („na spotkaniu przekazano nam, że to będzie działać mniej więcej tak").
• Usprawiedliwienie negatywnych emocji zespołu związanych ze zmianą poprzez identyfikowanie się z pracownikami („no mnie to też wkurza, że nie dali szczegółów").

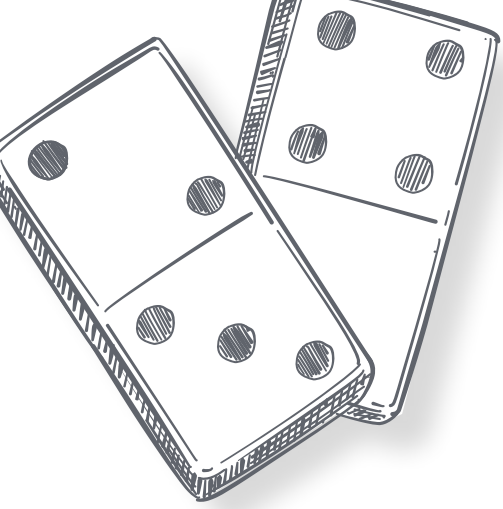
*56 proc. respondentów jako najważniejszy czynnik do zmiany we współczesnych organizacjach wskazuje konieczność podniesienia jakości przywództwa.*

*(Według sondażu CleverBrains, prowadzonym na LinkedIn we wrześniu br.)*





eprasa.pl 6ef7ef7df8



*63 proc. badanych twierdzi, że menedżerowie nie byli przygotowani odpowiednio (wyposażeni w umiejętności zarządzania zmianą) przed rozpoczęciem prac.*

*(Według badań powdrożeniowych PROSCI).*

• Bagatelizowanie lub ignorowanie korzyści ze zmiany („i tak nie zawrócimy kijem Wisły", a „zmiany to zwykle kosmetyka").

### Co zrobić, by ruszyć do przodu?

1. Zbieranie obaw – każdy zapisuje na tablicy lub kartce 1–2 największe wątpliwości, a lider odpowiada. Dzięki temu każdy ma szansę głośno wypowiedzieć to, co mogłoby być przemilczane i rozwiać wszelkie wątpliwości.
2. Lider jako tester – pierwszy używa nowego rozwiązania lub pokazuje, jak sprzedać nowy produkt. Prawdziwy lider nie boi się „ubrudzić rąk" jako pierwszy i pokazuje, że stoi z zespołem w jednym szeregu wobec nowej trudnej sytuacji.
3. „Żyjące FAQ" – dokument z pytaniami i odpowiedziami, aktualizowany na bieżąco i pozwalający na systematyczne rozwiewanie kolejnych pojawiających się wątpliwości.

## Sytuacja 5
## „Jak ja mogę, to inni też"

### Co myśli menedżer (lider zespołu)?

*W sytuacji zmiany trzeba się po prostu zmobilizować i ją wprowadzić. Jestem pewien, że każdy z nas jest na tyle kompetentny, by poradzić sobie niemal z każdą zmianą. Nie warto hamować tempa i „marudzić" – skoro każdy będzie musiał w tę zmianę wejść – więc lepiej szybciej niż później.*

### Pułapka

Lider chce dobrze, nie wymaga od innych rzeczy niemożliwych, a tylko takie, które potrafi zrozumieć i zrobić sam. Skoro on nadąża, zakłada, że inni też powinni – nie dostrzegając różnic w kompetencjach, doświadczeniu czy tempie adaptacji. Skutkiem jest obniżenie morale zespołu i wzrost oporu wobec zmiany. Osoby, które szybko się w nią angażują, zaczynają działać, a ci potrzebujący więcej czasu albo szczegółów zostają w tyle i coraz mocniej trzymają się dotychczasowych metod pracy – bo to jest dla nich pewne. W rezultacie mamy „dwie prędkości" i różne standardy działania.

### Po czym poznać, że to się dzieje?

• Nadawanie „etykietek" członkom zespołu („ten hamulcowy", „podburza zespół", „czepia się").
• Brak przestrzeni na pytania czy wyrażanie wątpliwości przez pracowników („słuchajcie, musimy iść dalej – detale ogarniemy w praktyce").
• Ucinanie prób uzyskania przez zespół szczegółów dotyczących wdrożenia („podałem wam wszystkie informacje, jakie mam", „przecież nikt z tego nie będzie strzelać").
• Brak dostatecznego wsparcia w zakresie nabywania nowych kompetencji („zapytaj potem kogoś z zespołu, jak to zrobić", „szkolenia na pewno będą, ale nie wiem, kiedy").

### Co zrobić, by ruszyć do przodu?

1. Tablica „*Problem Solving*" albo plik Excel – jako miejsce, w którym zapisujemy problemy dotyczące procesu zmiany i systematycznie je rozwiązujemy, widząc jednocześnie ich status. W ten sposób dajemy zespołowi realne wsparcie.
2. Odpowiedź w 24 godziny – lider przyjmuje maksymalnie dwie najważniejsze wątpliwości zespołu i wraca z odpowiedzią lub decyzją w ciągu 24 godzin. Pokazuje w ten sposób, że traktuje problemy zespołu poważnie i jest gotowy na rozmowę o nich.
3. Obserwacja pracy (*shadowing*) – przyglądanie się, gdzie ludzie się blokują, co pozwala jednoznacznie reagować na faktyczne sytuacje, a nie wyłącznie na podstawie opowieści o nich.

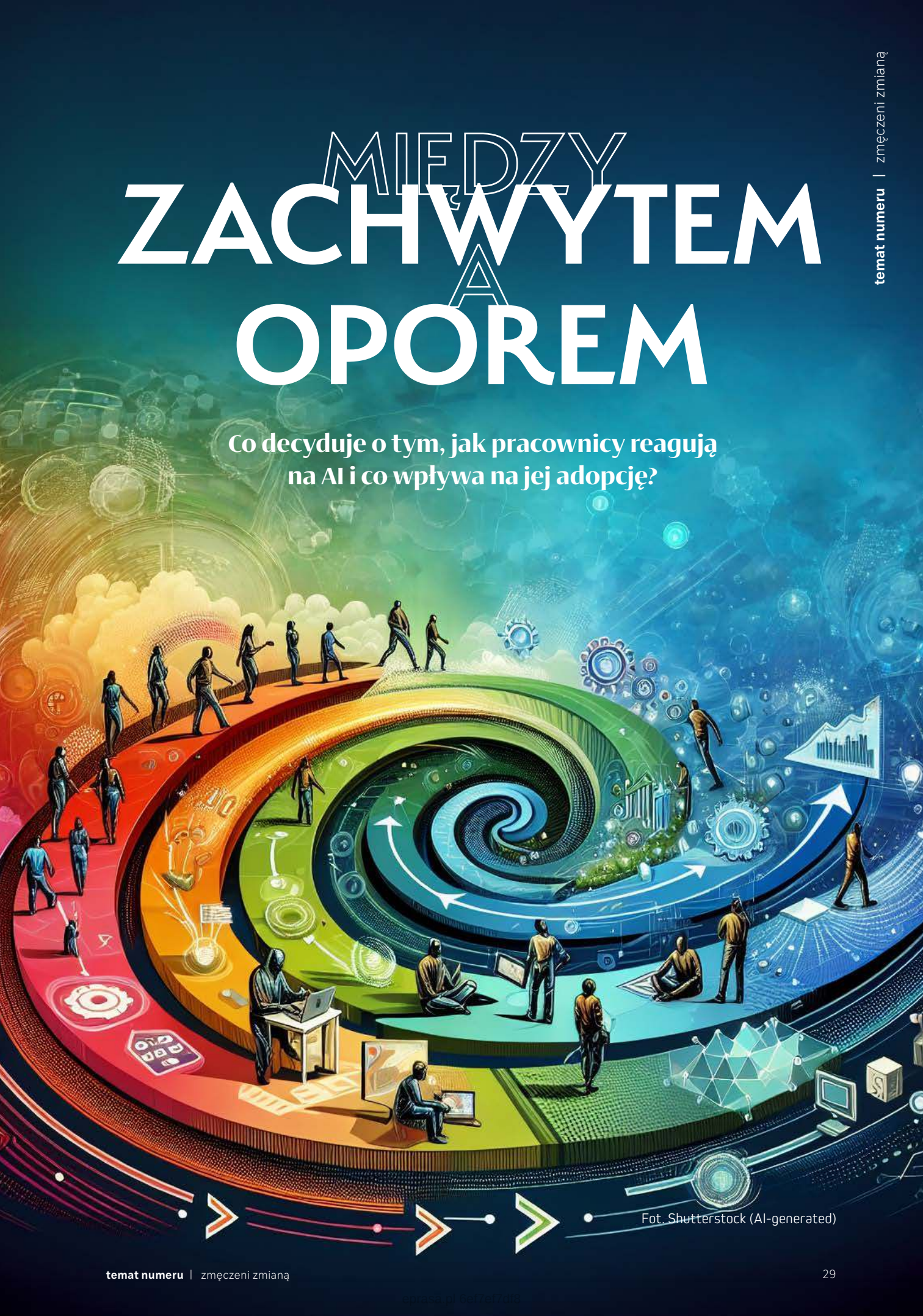
Według naszych doświadczeń powyższe sytuacje powtarzają się najczęściej i mają największe znaczenie. Proponowane rozwiązania warto potraktować jako inspirację do wypracowywania kolejnych. Mamy nadzieję, że opisany katalog sytuacji, ich symptomów i rozwiązań pomoże liderom oraz członkom zespołów skuteczniej wprowadzać zmiany. ● ©



eprasa.pl 6ef7ef7df8

# MIĘDZY ZACHWYTEM A OPOREM

**Co decyduje o tym, jak pracownicy reagują na AI i co wpływa na jej adopcję?**



Fot. Shutterstock (AI-generated)

Pracownicy mają za sobą kolejne reorganizacje, nowe procesy, nowe narzędzia i zmieniające się oczekiwania. Coraz szerzej w organizacjach wykorzystywana jest AI – technologia, która zmienia sposób wykonywania pracy. Dla jednych będzie szansą, dla innych kolejnym obciążeniem. Dlaczego ta sama zmiana wywołuje tak różne reakcje?

**Nina Kirova**

*Certyfikowana konsultantka ValueMatch w Kirov & Partners*

Pracownicy różnie reagują na sztuczną inteligencję. Jedni widzą w niej szansę na szybszą i bardziej efektywną pracę, inni przede wszystkim zagrożenie dla miejsc pracy, bezpieczeństwa danych czy jakości decyzji. Z perspektywy adopcji technologii taki podział mówi jednak niewiele. Dwie osoby mogą równie chętnie korzystać z AI, ale z zupełnie innych powodów. Podobnie dwie osoby odrzucające nowe narzędzie mogą próbować chronić całkowicie inne rzeczy. System Spiral Dynamics pozwala spojrzeć na mechanizmy powodujące takie reakcje. Zamiast pytać wyłącznie, czy pracownik jest „za" czy „przeciw" AI, można zapytać: co sprawia, że chce – lub nie chce – włączyć AI do swojej pracy? Co próbuje dzięki technologii osiągnąć? Jakie ryzyko dostrzega? I jakich warunków potrzebuje, żeby zrobić kolejny krok?

Spiral Dynamics opisuje systemy wartości rozwijające się w odpowiedzi na określone warunki życia. Nie są to typy osobowości ani etykiety przypisywane ludziom raz na zawsze. W człowieku współistnieją różne systemy wartości, które można zmierzyć za pomocą kwestionariusza Value Match, a to, który z nich dochodzi do głosu, zależy również od sytuacji. Rysunek 1 pokazuje – w dużym skrócie – poszczególne systemy wartości i to, co dla nich jest istotne. Z tej perspektywy adopcja AI nie jest wyłącznie projektem technologicznym. Jest procesem zmiany zachodzącym w organizacji, w której ludzie mogą zupełnie inaczej interpretować zarówno korzyści płynące z AI, jak i związane z nią ryzyko.

## DLACZEGO POTRZEBUJEMY RÓŻNYCH STRATEGII?

Organizacja może przedstawić AI jako sposób na zwiększenie produktywności i oczekiwać, że korzyść będzie oczywista. Dla części pracowników rzeczywiście będzie. Dla innych decyzja o korzystaniu z technologii zależy od zupełnie innych, ważnych dla nich czynników, dlatego warto zastosować inne argumenty.

Osoba kierująca się wartościami systemu pomarańczowego może szybko zainteresować się sztuczną inteligencją, jeśli zobaczy oszczędność czasu, poprawę wyników, możliwość obniżenia kosztów albo przewagę konkurencyjną. System ten wiąże się z racjonalnością, osiągnięciami i wykorzystywaniem możliwości.



eprasa.pl 6ef7ef7df8

Ten sam komunikat nie musi jednak przekonać osoby z systemu niebieskiego. Tutaj warunkiem adopcji może być uporządkowanie sposobu korzystania z technologii. W praktyce pojawiają się więc bardzo konkretne pytania: jakie narzędzia są zatwierdzone? Jak chronić dane? Kto odpowiada za rezultat? Jasne standardy i odpowiedzialność pozwalają włączyć sztuczną inteligencję w istniejący sposób pracy.

Dla przedstawicieli systemu purpurowego ważniejsze może być zaufanie. Jeżeli AI pojawia się jako narzucona z góry technologia zmieniająca sposób działania zespołu, może budzić niepewność. Adopcji będzie sprzyjało wspólne uczenie się i poczucie, że zespół przechodzi przez zmianę razem.

W systemie czerwonym kluczowa może być sprawczość. Sztuczna inteligencja staje się atrakcyjna, jeśli pozwala działać szybciej i zwiększać własny wpływ. Ten sam system może jednak prowadzić do oporu, jeśli technologia zostanie narzucona jako sposób kontrolowania pracy.

System zielony może uzależniać swoją gotowość do korzystania ze sztucznej inteligencji od jego wpływu na ludzi. Technologia będzie łatwiejsza do zaakceptowania, jeśli ogranicza monotonne zadania i pozostawia więcej przestrzeni na współpracę, kreatywność czy relacje. Jeśli natomiast wdrożenie oznacza problemy z prywatnością, zagrożenie dla zatrudnienia czy pomijanie ludzkiego osądu, może pojawić się opór.

Z kolei przedstawiciele systemu żółtego będą patrzyli na adopcję systemowo. Nie wystarczy odpowiedzieć na pytanie, czy konkretne narzędzie zwiększa produktywność. Trzeba również zobaczyć, jak zmieni role, procesy i kompetencje, jakie stworzy ryzyka oraz czy lokalna poprawa efektywności rzeczywiście służy całej organizacji.

W praktyce oznacza to, że warunki sprzyjające adopcji AI nie są jednakowe dla wszystkich. Argument oparty na ROI może zainteresować osoby preferujące wartości systemu pomarańczowego, ale nie odpowie na potrzebę bezpieczeństwa osób związanych z systemem niebieskim ani na pytania przedstawicieli systemu zielonego o konsekwencje dla ludzi.

RYSUNEK 1. SPIRAL DYNAMICS

Opracowanie własne na podstawie Spiral Dynamics.

## OPÓR WSKAZUJE, CO BLOKUJE ADOPCJĘ

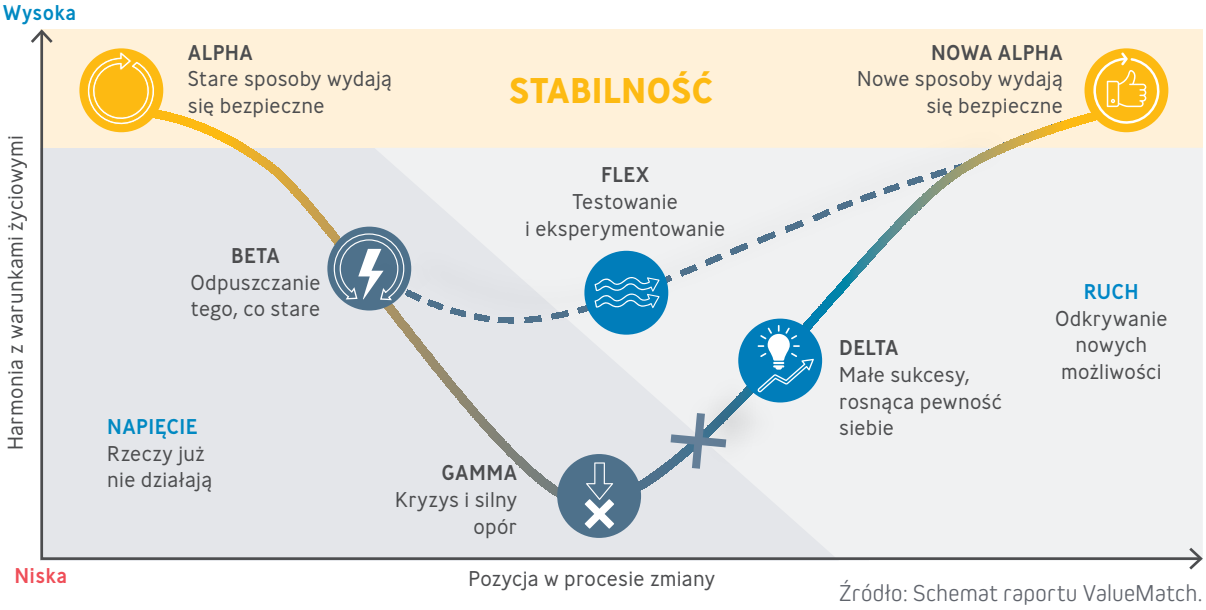
To samo dotyczy osób, które nie chcą korzystać z AI. Określenie kogoś mianem „przeciwnika AI" mówi niewiele o przyczynach jego zachowania, a właśnie od nich zależy sposób prowadzenia zmiany. Na najbardziej podstawowym poziomie AI może uruchamiać obawę o utratę pracy i dochodu. To reakcja związana z systemem beżowym i bezpieczeństwem podstawowych warunków życia. Nie oznacza, że beżowy jest dominującym systemem tych osób. Konkretne zagrożenie może po prostu uruchomić ten sposób reagowania.

Dla osób funkcjonujących w systemie purpurowym problemem może być naruszenie istniejących więzi: co stanie się z zespołem, jeżeli część pracy przejmie technologia? W systemie czerwonym może to być obrona autonomii lub statusu. W przypadku sys-



eprasa.pl 6ef7ef7df8

RYSUNEK 2. PROFIL ZMIANY
Ludzie przechodzą przez proces zmiany na różne sposoby.
Ich pozycja zależy od warunków życiowych i systemów wartości.




Źródło: Schemat raportu ValueMatch.

temu niebieskiego adopcję może zatrzymać brak procedur. Osoby kierujące się wartościami systemu pomarańczowego pozostaną sceptyczne, dopóki nie zobaczą, że rozwiązanie rzeczywiście przynosi lepsze wyniki. System zielony może wskazywać na konsekwencje dla zatrudnienia, prywatności czy etyki, a żółty – zakwestionować wdrożenie, jeśli dostrzeże, że rozwiązując jeden problem, organizacja tworzy kolejne.

Opór nie musi więc oznaczać niechęci do zmiany. Czasami jest informacją o tym, czego brakuje, aby adopcja mogła nastąpić. Jeżeli źródłem oporu jest brak zasad, odpowiedzią mogą być jasne procedury. Jeżeli problemem jest brak dostrzegalnej wartości – potrzebny będzie konkretny przypadek użycia. Jeżeli pracownik obawia się o przyszłość swojego stanowiska, kolejna demonstracja możliwości technologii może tylko zwiększyć napięcie.

## NIE KAŻDY OPÓR MOŻNA PRZEŁAMYWAĆ

W Spiral Dynamics znaczenie ma również stan, w jakim znajduje się dany system wartości. Przy adopcji AI szczególnie użyteczne jest rozróżnienie między stanem otwartym, zamkniętym i zatrzymanym. Osoba w stanie otwartym może być sceptyczna, ale nadal analizuje sytuację. Pyta o bezpieczeństwo danych, jakość wyników, wpływ na zatrudnienie czy wartość biznesową. Jeżeli otrzyma przekonujące informacje lub zmienią się warunki, może zmienić swoje stanowisko. Taki opór może ujawnić ryzyka, które entuzjaści technologii przeoczyli.

W stanie zamkniętym człowiek przestaje rozważać inne możliwości. „AI jest złe" może stać się przekonaniem odpornym na nowe informacje. Zamknięcie może działać również w drugą stronę – bezkrytyczne przekonanie, że sztuczną inteligencję należy wdrażać wszędzie i jak najszybciej, także ogranicza zdolność oceny sytuacji.

W stanie zatrzymanym osoba dostrzega, że dotychczasowy sposób działania przestaje wystarczać, ale nie potrafi jeszcze przejść dalej. Pracownik może rozumieć, że AI będzie częścią jego zawodu, a jednocześnie nie widzieć dla siebie bezpiecznego miejsca w nowym sposobie pracy.

Z perspektywy adopcji różnica jest zasadnicza. Więcej komunikacji o zaletach AI nie rozwiąże problemu osoby, która nie wie, czy za rok nadal będzie potrzebna organizacji. Szkolenie z promptowania nie odpowie na brak zasad dotyczących poufnych danych. A pokazanie kolejnych funkcji narzędzia nie przekona kogoś, kto nie widzi korzyści w swoim konkretnym zadaniu.



eprasa.pl 6ef7ef7df8

## ADOPCJA AI UJAWNIA KONFLIKTY WARTOŚCI

Proces wdrażania AI komplikuje fakt, że wszystkie te perspektywy spotykają się w jednej organizacji. Osoba preferująca wartości systemu pomarańczowego może naciskać na szybkie pilotaże i mierzalny ROI, podczas gdy ktoś z dominującym systemem niebieskim będzie chciał najpierw ustalić standardy bezpieczeństwa i odpowiedzialności. Menedżer z dominującym systemem zielonym może domagać się rozmowy o wpływie automatyzacji na pracowników, a z czerwonym irytować się ograniczeniami utrudniającymi korzystanie z nowych możliwości. W efekcie adopcja AI może ujawniać napięcia między szybkością a bezpieczeństwem, automatyzacją a ochroną zatrudnienia, innowacją a stabilnością, standaryzacją a wiedzą ekspercką, wynikami a etyką czy decyzjami opartymi na danych a ludzkim osądem. Żadna z tych perspektyw nie musi być przeszkodą. Problem pojawia się wtedy, gdy organizacja uznaje tylko jedną z nich za właściwą. Nadmierne skupienie na bezpieczeństwie może zahamować eksperymentowanie, ale bezrefleksyjny nacisk na szybkość może stworzyć ryzyka, których skutki ujawnią się później. Skuteczna adopcja wymaga więc nie tyle wyeliminowania tych napięć, ile zarządzania nimi.

## LUDZIE SĄ W RÓŻNYCH MIEJSCACH PROCESU ZMIANY

Systemy wartości pomagają zrozumieć, dlaczego ludzie reagują na AI w określony sposób. To jednak tylko jeden wymiar. Równie ważne jest to, gdzie znajdują się w procesie zmiany (zobacz rysunek 2). W fazie Alpha dotychczasowy sposób pracy nadal funkcjonuje. Pracownik może wiedzieć o AI, ale nie widzieć powodu, by zmieniać swoje zachowanie. W fazie Beta stary sposób działania zaczyna być kwestionowany. Pojawia się zainteresowanie, ale też sceptycyzm: czy AI rzeczywiście pomoże? Czy można jej zaufać? Czy warto inwestować czas w naukę?

Jeżeli człowiek widzi, że zmiana w otoczeniu postępuje, ale nie potrafi znaleźć dla siebie pozytywnej drogi naprzód, może wejść w fazę Gamma. AI nie jest już ciekawą możliwością, lecz czymś, co zagraża dotychczasowemu sposobowi funkcjonowania.

W fazie Flex zaczyna się eksperymentowanie. Ludzie testują narzędzia, szukają zastosowań i sprawdzają, co rzeczywiście działa. Z kolei faza Delta oznacza przełom: nowe rozwiązania zaczynają przynosić wartość i zostają włączone do codziennej pracy. Natomiast dopiero faza New Alpha oznacza nową stabilność, w której korzystanie z AI przestaje być osobnym „wdrożeniem AI" i staje się zwyczajnym elementem pracy.

Nie wszyscy przechodzą przez ten proces jednocześnie. Jeden zespół może już eksperymentować, podczas gdy inny nadal nie widzi potrzeby zmiany. Nawet w tym samym dziale jedna osoba może aktywnie szukać nowych zastosowań AI, a druga zastanawiać się, czy technologia nie pozbawi jej dotychczasowej roli.

## CO ADOPCJA AI OZNACZA DLA FIRMY?

Jeżeli adopcja AI ma się udać, organizacja powinna pracować nie tylko z samą technologią, lecz także z warunkami, w jakich ludzie będą z niej korzystać. To jest zgodne z jednym z podstawowych założeń Spiral Dynamics: warunki życia wpływają na ludzi, a ludzie wpływają na swoje otoczenie. W praktyce oznacza to łączenie różnych sposobów prowadzenia adopcji. Potrzebne mogą być jednocześnie bezpieczne środowisko do wspólnego uczenia się, możliwość eksperymentowania, jasne zasady i standardy, mierzalne przypadki użycia, rozmowa o wpływie AI na pracowników oraz systemowe spojrzenie na konsekwencje wdrożenia.

Nie chodzi o stworzenie osobnej strategii dla każdego systemu wartości ani o klasyfikowanie pracowników. Chodzi o rozpoznanie, że ta sama bariera może wymagać różnych odpowiedzi, a ta sama interwencja nie usunie wszystkich przeszkód. Firma może mieć świetne narzędzia, a mimo to nie osiągnąć adopcji, jeśli pracownicy nie ufają procesowi, nie znają zasad, nie widzą wartości AI w swojej pracy albo nie potrafią odnaleźć własnego miejsca w zmianie. Jednocześnie sceptycyzm może ujawnić ryzyka, których entuzjaści jeszcze nie zauważyli.

Skuteczna adopcja AI nie polega więc na przekonaniu wszystkich do jednej narracji. Polega na zrozumieniu różnych reakcji na zmianę i tworzeniu takich warunków, w których ludzie mogą wykonać kolejny krok – od pierwszego zainteresowania, przez eksperymentowanie, aż do momentu, w którym AI staje się naturalną częścią sposobu pracy organizacji. ● ©



eprasa.pl 6ef7ef7df8

**Na czym koncentruje się Pani rola w Grupie?**
Odpowiadam za budowanie strategii zarządzania ludźmi, rozwój kultury organizacyjnej, wyznaczanie kierunków rozwoju i – co najważniejsze – budowanie miejsca pracy, które wspiera rozwój naszych pracowników. Ściśle współpracuję z dyrektorami HR oraz dyrektorami zarządzającymi na naszych rynkach europejskich. Obecnie Grupa zatrudnia około 3,8 tys. osób. Od początku mojej pracy w KRUK-u przyjęłam zasadę: jednostka globalna ma pomagać, a nie przeszkadzać. Naszym głównym zadaniem jest wskazywanie kierunku rozwoju obszaru HR oraz wspieranie rozwoju biznesu, jednak bez odbierania lokalnym zespołom możliwości działania, szczególnie tam, gdzie ich znajomość rynku jest największą wartością.

**Gdzie zatem przebiega granica między wspólnym standardem dla całej Grupy a autonomią poszczególnych rynków?**
Szukamy złotego środka. Ujednolicamy podejście do procesów, sposobu myślenia i działania wszędzie tam, gdzie ma to znaczenie z perspektywy całej Grupy. Obecnie na nowo definiujemy obszary, w których chcemy ściśle współpracować, oraz te, gdzie lokalne rynki działają autonomicznie. Są jednak kwestie wymagające pełnej spójności. Jedną z najważniejszych jest podejście do analizowania danych w sposób umożliwiający porównywanie rynków, przy uwzględnieniu ich lokalnej specyfiki i różnic. To pozwala zidentyfikować obszary wymagające uwagi, ale także dostrzegać miejsca, w których osiągamy świetne wyniki. To też pozwala nam uczyć się od siebie nawzajem i inspirować rozwiązaniami.

**Dane są dla nas krytycznie ważne, ponieważ pozwalają działowi HR realnie wspierać biznes i menedżerów w osiąganiu ich celów. Nie chodzi o samo raportowanie wskaźników HR-owych. Informacje, które dostarczamy zarządowi i liderom, powinny pomagać w podejmowaniu decyzji, także tych dotyczących rozwoju biznesu.**

**W jaki sposób dane zmieniają dziś pozycję dziau HR w rozmowie z biznesem?**
Dane są dla nas krytycznie ważne, ponieważ pozwalają działowi HR realnie wspierać biznes i menedżerów w osiąganiu ich celów. Nie chodzi o samo raportowanie wskaźników HR-owych. Informacje, które dostarczamy zarządowi i liderom, powinny pomagać w podejmowaniu decyzji, także tych dotyczących rozwoju biznesu. Dobrym przykładem jest strategiczne planowanie zasobów. Zaczynamy od zrozumienia, jakie kompetencje mamy dziś w organizacji, ale jednocześnie staramy się przewidywać, jakich kompetencji i jakich ludzi będziemy potrzebować w przyszłości. To wymaga bliskiej współpracy, rozmowy z biznesem, a czasem także kwestionowania przyjętych założeń. Dopiero wtedy możemy odpowiedzieć na pytania, jak rozwijać pracowników i przygotować organizację do realizacji jej celów. Dlatego dział HR nie może stać obok biznesu z gotowym raportem. Musi rozumieć strategię, procesy i wyzwania firmy oraz mówić językiem, którym na co dzień posługują się menedżerowie.

**KRUK działa w biznesie, w którym pracownik styka się często z klientem znajdującym się w trudnej sytuacji życiowej. Jak przekłada się to na profil osób, których firma szuka?**
To biznes wymagający szczególnej odpowiedzialności. Chcemy pomagać naszym klientom (osobom zadłużonym) odzyskać równowagę finansową i wyjść z długów. Dlatego znaczenie mają nie tylko kompetencje związane z konkretnym stanowiskiem, ale również odpowiedzialność i empatia. Zależy nam, aby każdy pracownik czuł odpowiedzialność za swój obszar działania, ponieważ wszystkie te elementy składają się ostatecznie na wartość, którą tworzymy dla klienta. Jednocześnie zmieniający się rynek sprawia, że coraz większego znaczenia nabierają kompetencje związane z nowymi technologiami i sztuczną inteligencją. Szukamy osób, które dobrze czują się w świecie nowych technologii,



eprasa.pl 6ef7ef7df8

rozumieją biznes, ale jednocześnie pamiętają, że w naszej działalności najważniejsi są ludzie. Cenimy pracowników potrafiących patrzeć szerzej na organizację, dostrzegać zależności i wykorzystywać swoje kompetencje tam, gdzie mogą przynieść największą wartość.

**Wspomina Pani, że marka KRUK jest dziś magnesem dla kandydatów. Po czym firma poznaje, że doświadczenia pracowników rzeczywiście przekładają się na jej atrakcyjność na rynku?**
Dużo mówi nam to, ilu kandydatów trafia do nas z polecenia naszych pracowników. Sama ostatnio prowadziłam dwa procesy rekrutacyjne i w każdym miałam minimum dwie osoby z wewnętrznej rekomendacji. Jestem z tego dumna, ponieważ oznacza to, że ludzie chcą polecać naszą firmę jako dobre miejsce pracy. Od trzech lat prowadzimy również badanie zaangażowania, w którym przyglądamy się temu, jakie środowisko pracy tworzymy i jak pracownicy odbierają naszą kulturę. Chcemy, aby marka KRUK, niezależnie od kraju, była kojarzona z dobrym miejscem pracy. Ważne jest także to, żeby już podczas rekrutacji i onboardingu kandydaci rozumieli, jaką jesteśmy firmą, jakie mamy wartości i strategię.

**Jak zmienia się w takim otoczeniu rola menedżera? Czego organizacja oczekuje dziś od liderów bardziej niż kilka lat temu?**
Dzisiaj potrzebujemy liderów, którzy potrafią działać w niepewności, budować zaufanie i rozwijać ludzi. Nie mogą bazować wyłącznie na sprawdzonych schematach, ponieważ coraz częściej muszą szybko podejmować decyzje przy niepełnych informacjach, a jednocześnie dawać zespołowi poczucie kierunku i bezpieczeństwa. Ważne jest także tworzenie środowiska, w którym ludzie biorą odpowiedzialność, zamiast czekać na szczegółowe instrukcje. Lider powinien wskazać, co chcemy osiągnąć, natomiast „jak" pozostawić ekspertom w zespole. To wymaga odejścia od mikrozarządzania na rzecz zaufania, delegowania i umiejętnego zadawania pytań. Dlatego zdefiniowaliśmy w KRUK-u Leadership Principles, które opisują takie zachowania. Szybko zorientowaliśmy się jednak, że chcemy promować je nie tylko wśród liderów, ale wszystkich pracowników. Reasumując, uważam, że menedżer nie musi być najmądrzejszą osobą w pokoju. Powinien sprawić, żeby dzięki jego obecności mądrzejszy stawał się cały zespół.

**Co musi się wydarzyć, aby dział HR rzeczywiście stał się partnerem współodpowiedzialnym za rozwój firmy?**
Stanie się strategicznym partnerem tylko wtedy, kiedy naprawdę wejdzie w biznes i go zrozumie. Musimy wiedzieć, jak wyglądają procesy, co organizacja robi i przede wszystkim, jaki ma cel i co chce osiągnąć. Dopiero wtedy możemy rozmawiać z menedżerami ich językiem, wspierać ich, ale również zadawać im trudne pytania. Naszą rolą jest równoważenie perspektywy biznesowej i pracowniczej. Menedżerowie, skupiając się na wynikach, mogą naturalnie patrzeć przede wszystkim na cele biznesowe. Dział HR powinien dołożyć do tego wiedzę o tym, jakich ludzi i kompetencji organizacja potrzebuje, jak rozwijać obecne zespoły i jak przygotować je na kolejne etapy rozwoju. Właśnie dlatego tak ważne są dane i strategiczne planowanie zasobów. Partnerstwo oznacza uczestnictwo w rozmowie o przyszłości firmy i pokazanie, jak decyzje dotyczące ludzi mogą pomóc zrealizować jej ambicje. ♦



eprasa.pl 6ef7ef7df8

# Paulina Słodkowska-Sztabowska

Menedżer HR
w MullenLowe Group

**Przez kilka lat pracowała Pani jako headhunterka, dziś odpowiada Pani za HR w organizacji. Co przejście „na drugą stronę" zmieniło w postrzeganiu tej funkcji?**
Przede wszystkim zrozumiałam, jak bardzo wewnętrzny dział HR opiera się na relacjach i zaufaniu oraz jak dużo czasu i konsekwencji potrzeba, żeby je zbudować. W pracy konsultantki koncentrowałam się na znalezieniu odpowiednich osób dla organizacji. Dziś widzę, że zatrudnienie właściwego człowieka to dopiero początek. Patrzę nie tylko na jego kompetencje, ale również na dopasowanie do konkretnego menedżera, zespołu, sposobu pracy i realiów organizacji. Z myślenia o pojedynczym procesie przeszłam do patrzenia na cykl funkcjonowania pracownika w organizacji. Widzę też, że ludzie nie przychodzą wyłącznie do firmy. Wybierają konkretną kulturę organizacyjną, lidera, zespół i sposób pracy. Dlatego wewnętrzny dział HR wymaga dużej elastyczności, uważności i autentyczności.

**W headhuntingu celem jest znalezienie właściwego kandydata. Co staje się miarą sukcesu, gdy odpowiada się za funkcję HR od wewnątrz?**
Jako headhunterka chciałam znaleźć najlepsze rozwiązanie i skutecznie zakończyć projekt. Dzisiaj szukam rozwiązania, które rzeczywiście sprawdzi się w organizacji i będzie można je dalej rozwijać. Pomagałam firmom znajdować talenty i uważałam to za wymagające, a teraz widzę, że znacznie trudniejsze jest stworzenie środowiska, w którym te osoby będą chciały zostać i rozwijać się przez kolejne lata. Kiedyś zdarzało się, że klient mówił: „Ten kandydat się u nas nie sprawdzi", a ja zastanawiałam się, dlaczego, skoro ma bardzo dobre kompetencje. Dziś już rozumiem, co miał na myśli. Kompetencje to tylko jeden z elementów. Liczą się także kultura, relacja z menedżerem, sposób funkcjonowania zespołu czy charakter środowiska pracy. Będąc wewnątrz firmy, mogę obserwować te zależności z bliska, rozmawiać z pracownikami i menedżerami oraz lepiej rozumieć ich realne potrzeby.

**MullenLowe Group łączy świat kreatywny i mediowy. Co oznacza dla działu HR funkcjonowanie na styku tak różnych środowisk?**
To dla mnie jedna z największych wartości, ale jednocześnie duże wyzwanie. Z jednej strony mamy osoby odpowiedzialne za tworzenie idei i kampanii, z drugiej – ekspertów od strategii, danych, analityki, technologii czy działań mediowych. Te grupy różnią się sposobem pracy, komunikacji, a nawet spojrzeniem na sukces. Dla działu HR oznacza to konieczność tworzenia środowiska wspierającego współpracę, wymianę wiedzy i wzajemne zrozumienie. Nie można pracować według jednego szablonu i proponować wszystkim takich samych rozwiązań. Trzeba rozumieć specyfikę poszczególnych działów i menedżerów, a jednocześnie szukać tego, co może ich łączyć. Ciekawe rozwiązania często powstają właśnie na styku różnych kompetencji. Dlatego tak ważna jest kultura oparta na partnerstwie, otwartości i szacunku dla odmiennych perspektyw.



eprasa.pl 6ef7ef7df8

**Kreatywność potrzebuje swobody, biznes – realizacji celów. W jaki sposób dział HR może wspierać pogodzenie tych dwóch potrzeb?**
Nie postrzegam ich jako przeciwieństw. Kreatywność może mieć przestrzeń do działania, a jednocześnie funkcjonować w ramach jasno określonego kierunku i celów biznesowych. Rolą działu HR jest wspieranie liderów w tworzeniu środowiska, które łączy autonomię z odpowiedzialnością. Pracownicy powinni mieć wpływ na sposób realizacji zadań, ale równocześnie rozumieć oczekiwania i wiedzieć, dokąd zmierza firma. Kreatywność nie potrzebuje chaosu, lecz możliwości do eksperymentowania i przestrzeni do nieszablonowego myślenia. Ważne jest również bezpieczeństwo psychologiczne. W tej branży ludzie codziennie wystawiają swoje pomysły na ocenę zespołu, przełożonych czy klientów. Dlatego trzeba tworzyć środowisko, w którym można opiniować pomysły, nie podważając wartości człowieka, który za nimi stoi.

**Co decyduje o tym, że feedback pomaga się rozwijać, zamiast odbierać ludziom odwagę do proponowania nowych rozwiązań?**
To obszar, którego cały czas się uczymy i który konsekwentnie rozwijamy. Nie mamy obecnie mocno sformalizowanego procesu feedbackowego, dlatego dużą rolę odgrywa codzienna praktyka i bieżąca informacja zwrotna. Ważne jest również rozwijanie kompetencji menedżerów w tym obszarze, m.in. poprzez szkolenia i warsztaty. Pracownicy oczekują feedbacku, ale duże znaczenie ma sposób, w jaki zostanie przekazany. Szczególnie w środowisku kreatywnym cienka może być granica między oceną pomysłu a poczuciem, że oceniany jest jego autor. Dlatego feedback powinien służyć rozwojowi i poszukiwaniu lepszych rozwiązań, a nie wskazywaniu błędów. Dobra kultura informacji zwrotnej zaczyna się od bezpieczeństwa psychologicznego. Jeśli ludzie czują, że mogą dzielić się pomysłami bez obawy o ocenę siebie, łatwiej o odwagę, kreatywność i innowacyjność.

Cienka może być granica między oceną pomysłu a poczuciem, że oceniany jest jego autor. Dlatego feedback powinien służyć rozwojowi i poszukiwaniu lepszych rozwiązań, a nie wskazywaniu błędów.

**Praca agencyjna oznacza wysokie tempo, zmieniające się projekty i okresy dużej intensywności. Gdzie przebiega granica między zaangażowaniem a przeciążeniem?**
To szczególnie wymagający obszar. Dział HR musi jednocześnie rozumieć potrzeby biznesu i pracowników. Branża reklamowa charakteryzuje się dynamiką – sytuacja potrafi zmienić się w ciągu dnia, dlatego bardzo ważne jest regularne słuchanie pracowników i reagowanie na ich potrzeby. Widzę, że ludzie oczekują nie tylko ciekawych projektów, lecz także wsparcia, zrozumienia, docenienia i możliwości zachowania zdrowego balansu. Rola działu HR nie powinna ograniczać się do inicjowania działań wellbeingowych. Równie ważne jest rozwijanie świadomości liderów i pomaganie im w rozpoznawaniu pierwszych sygnałów przeciążenia w zespołach. Zaangażowania nie buduje się poprzez ciągłe zwiększanie tempa. Znacznie większe znaczenie mają poczucie sensu, wpływu i bycia zauważonym. Nie wystarczą świetne benefity, z których przeciążony pracownik nie ma czasu skorzystać. Potrzebny jest menedżer, który w odpowiednim momencie zauważy problem, pomoże inaczej ułożyć pracę i stworzy przestrzeń na oddech.

**Na jakich zasadach powinien opierać się dział HR, który chce skutecznie odpowiadać zarówno na potrzeby pracowników, jak i biznesu?**
Kieruję się przekonaniem, że skuteczny dział HR zaczyna się od autentycznej ciekawości ludzi. Sama mam w sobie tę ciekawość i dobrze odnajduję się w dynamicznym środowisku, w którym trzeba dużo rozmawiać, obserwować i rozumieć różne perspektywy. Nie chciałabym, żeby dział HR koncentrował się wyłącznie na wskaźnikach czy pojedynczych procesach. Ważne jest dla mnie budowanie długofalowych relacji, zaufania i poczucia sensu. Wewnętrzny dział HR ma pod tym względem ogromną możliwość – może na co dzień obserwować, czego potrzebują pracownicy, jak funkcjonują menedżerowie i zespoły oraz gdzie pojawiają się napięcia. Jeśli pracownicy widzą, że dział HR naprawdę interesuje się ich perspektywą, słucha i stara się rozumieć ich potrzeby, można wspólnie zrobić dużo dobrych rzeczy. ♦



eprasa.pl 6ef7ef7df8

# Arkadiusz Urbańczak

Dyrektor HR w Gaspolu

**Gaspol obchodzi w tym roku 35-lecie, a Pan jest związany z firmą niemal od początku jej działalności. Co sprawia, że po prawie 30 latach jeden pracodawca wciąż daje poczucie zawodowej satysfakcji?**
Dla jednych tak długi staż w tej samej firmie będzie plusem, dla innych minusem, ale ja mam to szczęście, że w pracy się nie nudzę. Jestem dziś na kolejnym stanowisku w Gaspolu, miałem też kilka funkcji międzynarodowych i w ciągu swojej kariery w firmie tak naprawdę kilkanaście różnych odpowiedzialności. Nie jestem zresztą wyjątkiem. Mamy wielu pracowników, którzy są z nami długo. Firma daje możliwość zmiany roli, a czasem przejścia do zupełnie innej części organizacji, jeśli ktoś ma kompetencje, osiąga dobre wyniki i chce zrobić coś nowego. Przychodzą do nas kandydaci, którzy zakładają, że zostaną pięć lat, a po kilkunastu latach mówią, że zostali, bo w tym czasie mogli realizować ciekawe projekty, z różnych obszarów i być częścią transformacji energetycznej, która dzieje się w naszym kraju.

**Jak doświadczenia zdobywane w różnych obszarach firmy wpłynęły na sposób, w jaki dziś patrzy Pan na rolę działu HR?**
Miałem możliwość obserwowania, jak dział HR zmieniał się razem z organizacją i rynkiem pracy. Kiedyś najważniejsze było sprawne prowadzenie kadr: pensje wypłacone na czas, układ zbiorowy, dialog ze związkami zawodowymi. Później, kiedy odpowiadałem za szkolenia i rozwój, wraz ze zmieniającymi się oczekiwaniami rynku pracy, coraz większą rolę zaczęły odgrywać działania wspierające rozwój pracowników oraz oferta benefitów odpowiadająca ich potrzebom. Następnie pojawiły się bardziej zaawansowane rozwiązania, na przykład system kompetencyjny. Dziś pracujemy w modelu HR Business Partneringu i w tym sensie jestem strategicznym partnerem dla zarządu. Największą satysfakcję daje mi właśnie uczestniczenie w budowaniu strategii i planowaniu przyszłości firmy. Dział HR nie jest funkcją, która pojawia się dopiero wtedy, gdy trzeba wdrożyć decyzję, ale uczestniczy w rozmowie o tym, dokąd organizacja zmierza, a wręcz współkreuje kierunki strategiczne.

**Przez te lata zmieniła się również oferta kierowana do pracowników. Po czym firma poznaje, że odpowiada ona na realne potrzeby, a nie tylko na kolejne trendy na rynku pracy?**
Najprościej byłoby powiedzieć, że widzimy to w zachowaniach pracowników. Zatrudnienie mamy na stabilnym poziomie, a dobrowolne odejścia są poniżej średnich rynkowych. Oczywiście rekrutacja bywa wyzwaniem – znalezienie odpowiednich kompetencji czasem trwa, ale nie zdarza się, by stanowiska pozostawały nieobsadzone przez wiele miesięcy. Myślę, że jest to wynik tego, co robimy i jak rozmawiamy z pracownikami. Regularnie prowadzimy badania zaangażowania i eNPS, a szczególnie interesujące są odpowiedzi otwarte. To z nich dowiadujemy się, co rzeczywiście wymaga zmiany. Dziś pracownik oczekuje innego doświadczenia niż kilkanaście lat temu: liczą się atmosfera pracy, wellbeing, bezpieczeństwo psychologiczne czy kwestie związane z DEI. Niektórych z tych rzeczy kiedyś tak nie nazywaliśmy, ale wartości, na których się opierają – szacunek, otwartość, prawo do niezawinionego błędu czy polityka otwartych drzwi – są w Gaspolu obecne od wielu lat.



eprasa.pl 6ef7ef7df8

**Czy może Pan podać przykład sytuacji, w której głos pracowników rzeczywiście doprowadził do konkretnej zmiany?**
Takich przykładów jest wiele. W jednym z badań pracownicy powiedzieli nam, że nie we wszystkich miejscach czują, że mogą być sobą w pracy. W odpowiedzi przygotowaliśmy dla całej kadry menedżerskiej specjalne szkolenia pokazujące, jak korzystać z różnorodności i jak menedżer może czerpać z różnych perspektyw. Innym razem usłyszeliśmy, że nie wszędzie pracownicy mają takie same możliwości korzystania z benefitów. Zmieniliśmy więc politykę w tym zakresie i wyrównaliśmy dostęp. Ważne jest dla mnie, że badanie nie kończy się na zebraniu wyników. Jest elementem dialogu, z którego wynikają działania. W ostatnim badaniu zaangażowania osiągnęliśmy 88 proc. partycypacji. Odczytuję to jako sygnał, że ludzie chcą z nami rozmawiać i widzą sens w przekazywaniu swojej opinii.

**Jednym z obowiązków, które wkrótce wejdą w życie, jest dyrektywa dotycząca transparentności wynagrodzeń. Na jakim etapie przygotowań jest firma?**
Przygotowujemy się zarówno lokalnie, jak i w ramach SHV Energy, której jesteśmy częścią. Takie rozwiązania jak rodziny stanowisk czy poziomy wynagrodzeń nie są dla nas nowością – pracujemy z nimi od lat. Po pierwszej połowie roku zrobiliśmy wewnętrzny audyt i widzimy, że niewiele brakuje nam do spełnienia wymagań dyrektywy. Pozostają oczywiście niuanse, bo inaczej wygląda sytuacja, gdy analizujemy samo wynagrodzenie podstawowe, a inaczej, gdy patrzymy z perspektywy wynagrodzenia całkowitego. Największym problemem jest dziś niepewność dotycząca ostatecznych rozwiązań. Organizacji nie da się przełączyć na nowy system z miesiąca na miesiąc, dlatego wcześniejsze uporządkowanie architektury wynagrodzeń jest bardzo pomocne.

Kluczowe jest to, czy organizacja traktuje swoje wartości serio, czy są one tylko hasłami na ścianie. Dział HR powinien umieć prowadzić dialog, słuchać i dostrzegać drugiego człowieka. To jest i zawsze będzie jego bardzo ważną rolą.

**Wspomniał Pan, że firma inwestuje dziś w bardzo różne formy wsparcia pracowników. Co cieszy się szczególnym zainteresowaniem?**
Staramy się odpowiadać na potrzeby, które wpływają na poczucie bezpieczeństwa i możliwość rozwoju pracowników. Technologia bardzo nam w tym pomaga. Dzięki niej także osoby pracujące w terenie czy w produkcji, które nie zawsze korzystają ze służbowego komputera, mogą przez telefon uczestniczyć w szkoleniach, badaniach czy innych aktywnościach. Oferujemy m.in. webinary, tzw. pigułki wiedzy z obszarów biznesowych i wellbeingowych, ale też dotyczących dbania o własne finanse i inwestycje. Udostępniliśmy pracownikom i ich bliskim platformę do nauki języka angielskiego, obejmując nią około 1,5 tys. osób. Nie chodzi jednak o mnożenie benefitów. Punktem wyjścia pozostaje dialog i pytanie, czego ludzie rzeczywiście potrzebują.

**Po 35 latach historii firmy, jakie wyzwanie w zarządzaniu ludźmi uważa Pan dziś za najważniejsze w perspektywie kolejnych lat?**
Żyjemy w rzeczywistości, która nieustannie się zmienia. Wpływają na nas wydarzenia geopolityczne – wojny czy regulacje dotyczące energetyki. Dlatego szczególnie ważna będzie praca ze szczeblem menedżerskim i inwestowanie w menedżerów, którzy potrafią budować odporność organizacji. Traktuję to nie tyle jako wyzwanie, ile jako obowiązek działu HR i całej firmy. Jednocześnie nie obawiałbym się zmian pokoleniowych. Do organizacji przychodzą ludzie z innymi oczekiwaniami i pomysłami na siebie, ale okazuje się, że mogą odnaleźć się wokół podobnych wartości: otwartości, szacunku czy prawa do niezawinionego błędu. Kluczowe jest to, czy organizacja traktuje swoje wartości serio, czy są one tylko hasłami na ścianie. Dział HR powinien umieć prowadzić dialog, słuchać i dostrzegać drugiego człowieka. To jest i zawsze będzie jego bardzo ważną rolą. ♦ Opr. AW





eprasa.pl 6ef7ef7df8

# Nie przewiduj. TWÓRZ!

*Rozmowa z Frederikiem G. Pferdtem, autorem książki „Jak nie bać się przyszłości", o tym, dlaczego przyszłości nie warto przewidywać, lecz uczyć się ją tworzyć*

**Patrząc na tempo zmian wywołanych przez AI, geopolitykę i transformację rynku pracy – jaka niedoceniana dziś kompetencja za pięć lat może decydować o sukcesie organizacji?**
Ciekawość. A mówiąc dokładniej – umiejętność zadania lepszego pytania niż to, które zadają wszyscy inni. W niemal każdym gronie liderów spotykam się z tym samym paradoksem. Mamy dziś więcej informacji o przyszłości niż jakiekolwiek pokolenie przed nami, a jednocześnie obawiamy się jej bardziej niż kiedykolwiek. Większość organizacji reaguje na tę sytuację, próbując nieustannie nadążać. Który model AI jest najnowszy? Który raport pojawił się ostatnio? Co konkurencja ogłosiła dziś rano? To gra, której nie da się wygrać. Informacja zawsze będzie o krok przed nami. Ciekawość każe grać w inną grę. W książce ujmuję to tak: pasywne pytanie brzmi „co przyniesie przyszłość?", natomiast pytanie przygotowujące nas na przyszłość – „jaką przyszłość chcę stworzyć?". Pierwsze czyni z nas widzów. Drugie – twórców. Za pięć lat sukces odniosą nie te organizacje, które będą dysponować najlepszymi prognozami. Prognozy mają termin ważności. Wygrają te, których ludzie nigdy nie przestaną się zastanawiać, zadawać pytań i być ciekawi.

**Czy koncentrując się na kompetencjach technicznych, nie zaniedbujemy rozwoju ciekawości, odwagi do eksperymentowania i sposobu myślenia?**
Tak – i jest to kosztowny błąd. Umiejętności mają określony „termin przydatności", natomiast sposób, w jaki spotykamy się ze światem, nie. Celowo używam słowa *mindstate*, a nie *mindset*. „*Set*" sugeruje coś stałego – coś, co albo mamy, albo czego nam brakuje. „*State*" oznacza stan, w który możemy wejść, z którego możemy wyjść i do którego możemy powracać. Można go kształtować poprzez praktykę. Ciekawość, otwartość, odwaga, by spróbować czegoś, zanim poczujemy się w pełni gotowi – wszystko to można trenować jak mięsień. I właśnie na tym podłożu każda kompetencja techniczna albo się rozwija, albo obumiera. Spójrzmy, co naprawdę dzieje się, kiedy w zespole pojawia się nowe narzędzie. Szkolenie techniczne może zająć jedno popołudnie. O tym, czy ktokolwiek zacznie z niego korzystać, decyduje jednak to, czy ludzie czują się na tyle bezpiecznie, by przez tydzień wyglądać nieporadnie. To nie jest kwestia umiejętności. To kwestia *mindstate*. Dlatego moja propozycja dla liderów HR jest prosta: nie rezygnujcie z programów technicznych. Ale na każdą godzinę zainwestowaną w to, co ludzie potrafią robić, znajdźcie również godzinę na rozwijanie tego,



eprasa.pl 6ef7ef7df8

eprasa.pl 6ef7ef7df8

w jaki sposób pojawiają się w pracy – z jaką postawą, gotowością i nastawieniem.

**Jak lider może budować kulturę organizacyjną, w której ludzie nie boją się próbować nowych rozwiązań, nawet jeśli część z nich nieuchronnie zakończy się niepowodzeniem?**
Po dwudziestu latach budowania kultur innowacji sądzę, że znalazłem składnik, którego wszyscy poszukują. Nie jest nim strategia, budżet ani hasło na ścianie. Są nim rytuały – małe, powtarzalne działania o dużej sile oddziaływania, dzięki którym wartości stają się widoczne w codziennym życiu organizacji. W Google stworzyliśmy Penguin Award – Nagrodę Pingwina. Pingwiny stoją na skraju lodu i któryś z nich musi skoczyć pierwszy do wody, choć nikt nie wie, co na niego czeka. Nagrodę otrzymuje osoba, która odważyła się skoczyć jako pierwsza – niezależnie od tego, czy jej próba zakończyła się sukcesem. Nagradzamy odwagę, nie rezultat. W Niemieckim Związku Piłki Nożnej stworzyliśmy inny rytuał – Eigentor, czyli „gol samobójczy". Podczas spotkania zespołu jedna osoba opowiada o decyzji, która okazała się błędna, i o jej kosztach, a jedynym zadaniem grupy jest znalezienie tego, czego można się z tej sytuacji nauczyć. Osobie, która dzieli się historią, dziękujemy – nie przesłuchujemy jej ani nie rozliczamy. Po kilku takich rundach porażka przestaje być prywatnym wstydem, a staje się wspólnym materiałem do uczenia się. Dziś w ten sposób zaczynam pracę z każdą organizacją – dużą czy małą. Najpierw nazywamy wartości, a następnie projektujemy rytuały, które je uruchamiają. Wartości opisują to, czym organizacja chce być. Rytuały pokazują, czym naprawdę jest. Kultura to po prostu to, co się powtarza. A lider zawsze idzie pierwszy.

**Za pięć lat sukces odniosą nie te organizacje, które będą dysponować najlepszymi prognozami. Prognozy mają termin ważności. Wygrają te, których ludzie nigdy nie przestaną się zastanawiać, zadawać pytań i być ciekawi.**

**Coraz częściej słyszymy, że AI zastąpi wiele zawodów. A jakich kompetencji nigdy nie zastąpi? Co, Pana zdaniem, pozostanie największą przewagą człowieka?**
Ostrożnie posługuję się słowem „nigdy". Jedno jednak nie zmieniło się od dnia, w którym po raz pierwszy użyłem modelu językowego: AI jest niezwykła w rozwiązywaniu problemów. Nie ma natomiast pojęcia, które problemy są warte rozwiązania. I właśnie na tym polega przewaga człowieka. Mamy wartości i przekonania, dlatego pewne rzeczy nas poruszają, uwierają, nie dają spokoju. Rodzic zauważa, co szkoła robi jego dziecku. Pielęgniarka widzi, co określony proces robi jej pacjentom. Młody inżynier w Krakowie dostrzega, że produkt traktuje ludzi jak liczby. Ten dyskomfort jest początkiem każdego naprawdę ważnego problemu – i może go poczuć wyłącznie istota, której na czymś zależy. Wyszukiwanie problemów wartych rozwiązania to praca przyszłości. Samo rozwiązywanie problemów coraz częściej będziemy dzielić z maszynami.

Zmieniło się jeszcze coś. Kiedyś pomysły były dobrem rzadkim. Dziś są tanie i dostępne w nadmiarze – każdy z nas może wygenerować ich sto jeszcze przed śniadaniem. Dlatego prawdziwym wyróżnikiem staje się działanie: wybrać jeden pomysł, zbudować coś na jego podstawie, pokazać to prawdziwemu człowiekowi i uczyć się z tego, co wydarzy się dalej. Moja rada brzmi: traktujcie AI jak członka zespołu, a nie jak narzędzie. Zanim dziś poprosicie AI o cokolwiek, poproście ją najpierw, by zadała wam trzy pytania o to, czego naprawdę chcecie. Bardzo często odkryjecie, że byliście o krok od rozwiązania niewłaściwego problemu.

**W swoich wystąpieniach często mówi Pan o sile ciekawości. Jak znaleźć równowagę między presją na produktywność a przestrzenią na eksplorowanie, eksperymentowanie i zadawanie pytań?**
Równowaga, której potrzebuje większość organizacji, nie przebiega między produktywnością a eksploracją. Przebiega między odpowiadaniem a pytaniem. Każda efektywność, którą dziś mierzymy, zaczęła się kiedyś od pytania, które komuś pozwolono zadać.


eprasa.pl 6ef7ef7df8

Ciekawość jest więc źródłem produktywności, a nie jej konkurencją. Proponuję prostą zmianę. Wszyscy znają burzę mózgów. Prawie nikt nie organizuje „burzy pytań" – *questionstorm*. Zanim zespół zacznie generować rozwiązania, powinien włożyć tyle samo energii w tworzenie pytań: czego właściwie próbujemy się dowiedzieć? Co musiałoby być prawdą? Jakie przyjmujemy założenia? Następnie wybiera dwa lub trzy pytania, którym warto poświęcić kolejny kwartał. Przestrzeń do zadawania pytań trzeba chronić za pomocą rytuałów, ponieważ dobre intencje rzadko wytrzymują zderzenie z przepełnionym kalendarzem. Można na przykład zacząć spotkanie od pytania, na które nikt w pokoju nie zna jeszcze odpowiedzi. Zobaczcie, jak zmienia się energia, kiedy ludzi najpierw zaprasza się do zaciekawienia, a dopiero potem oczekuje od nich działania.

**W świecie nieustannej zmiany łatwo pomylić odporność psychiczną z koniecznością ciągłego „zaciskania zębów" i parcia naprzód. Jak odróżnić prawdziwą rezyliencję od zwykłego trybu przetrwania?**

Parcie naprzód to wysiłek pozbawiony kierunku. Można robić to przez lata i ostatecznie znaleźć się dokładnie tam, gdzie zaczynaliśmy – tylko znacznie bardziej zmęczonym. Prawdziwe pytanie brzmi więc, dokąd kierujemy swoją energię? Unieście prawą dłoń. To *Shape of Concern* – „obszar troski". Trafia do niego wszystko, co nas martwi, ale na co nie mamy wpływu: pogoda, gospodarka, czyjaś opinia o nas, kolejny model AI, jutrzejsze nagłówki. Teraz unieście lewą dłoń – tę bliżej serca. To *Shape of Creation* – „obszar tworzenia". Trafia do niego wszystko, na co możemy realnie zareagować: następna rozmowa, kolejny eksperyment, sposób, w jaki zaczniemy poranek. Większość z nas spędza dzień w prawej dłoni. Jesteśmy poinformowani, martwimy się, śledzimy wszystko. A mimo to nic się nie zmienia, bo nic z tego, co trzymamy w tej dłoni, nie należało do obszaru naszego wpływu. Tak wygląda tryb przetrwania od środka: ogromny wysiłek skierowany na rzeczy, których nie jesteśmy w stanie poruszyć. Prawdziwa rezyliencja to wyćwiczony nawyk powracania do lewej dłoni. Pomaga krótki sprawdzian. Kiedy zauważysz napięcie, zapytaj: „Czy mam na to wpływ dzisiaj?". Jeśli nie – na razie to odłóż. Jeśli tak: „Jaki jest najmniejszy krok, który mogę zrobić?".

**Z perspektywy Pana doświadczeń w Google – co częściej blokuje innowacje: brak zasobów czy kultura organizacyjna oparta na potrzebie kontroli i unikaniu błędów?**

Kontrola. Bez wahania. Widziałem zespoły dysponujące niemal zerowym budżetem, które tworzyły rzeczy niezwykłe, oraz hojnie finansowane zespoły, które produkowały jedynie perfekcyjnie udokumentowane... nic. Różnicą nigdy nie były pieniądze. Chodziło o to, czy ludzie czuli, że wolno im próbować. Kiedy tworzyliśmy Google Garage – przestrzeń, która stała się w firmie domem praktycznego eksperymentowania – na początku mieliśmy bardzo niewiele. Mieliśmy natomiast przyzwolenie. Ludzie wchodzili, widzieli innych tworzących własnymi rękami niedoskonałe prototypy i rozumieli, że tutaj obowiązują inne zasady. To nie budynek stworzył kulturę. Stworzyło ją widoczne przyzwolenie na próbowanie. Kontrola jest kusząca, bo daje poczucie odpowiedzialności. Ale każda kolejna warstwa akceptacji wysyła ludziom komunikat: „Nie ufamy wam na tyle, by pozwolić wam spróbować". Ludzie ten komunikat słyszą, więc przestają próbować. Jest

## FREDERIK G. PFERDT

Pierwszy Chief Innovation Evangelist w Google. Przez ponad dekadę prowadził pionierskie zajęcia z zakresu innowacji i kreatywności na Uniwersytecie Stanforda. Współpracował z wieloma międzynarodowymi agencjami rządowymi, organizacjami i firmami, m.in. z Organizacją Narodów Zjednoczonych, NASA i NBA. Autor książki „Jak nie bać się przyszłości". Visiting Fellow w NYU Stern oraz twórca ruchu Zukunftsgeist.



eprasa.pl 6ef7ef7df8

ćwiczenie, które szybko rozluźnia ten mechanizm. Poproście zespół o wymyślenie najgorszego możliwego pomysłu na rozwiązanie problemu – naprawdę najgorszego – a potem każcie przekształcić go w dobry. To przełamuje przymus trafienia w idealne rozwiązanie za pierwszym razem.

**Gdyby miał Pan zaprojektować pięcioletni program rozwoju kompetencji przyszłości dla zarządów i działów HR, jakie trzy obszary uznałby Pan za priorytetowe – i dlaczego?**
Opiera się on na trzech zmianach, w tej właśnie kolejności, ponieważ każda z nich umożliwia następną. Pierwsza to zmiana wewnętrzna. Zanim zaczniemy uczyć menedżerów czegokolwiek o rynkach czy narzędziach, pomagamy im zobaczyć własny automatyczny sposób reagowania pod presją. Dokąd kieruje się ich uwaga, kiedy robi się trudno – do prawej czy do lewej dłoni? Lider, który sam się kurczy pod wpływem napięcia, będzie zawężał przestrzeń całej organizacji – bez względu na jakość strategii. Druga to zmiana między ludźmi: *expansive empathy*, czyli poszerzona empatia – zdolność współodczuwania z osobami, które nie są do nas podobne: współpracownikami, klientami, następnym pokoleniem, a także człowiekiem, któremu za chwilę będziemy musieli wręczyć wypowiedzenie. Im więcej zadań przejmuje technologia, tym bardziej jakość ludzkiego kontaktu sama staje się produktem. Tego nie da się nauczyć wykładem. To trzeba praktykować. Trzecia to zmiana na zewnątrz – ku nieustannemu eksperymentowaniu. Nie chodzi o innowację zamkniętą w jednym dziale, lecz o próbowanie nowych rzeczy jako codzienny rytm na każdym poziomie organizacji, wspierany rytuałami, które celebrują to, czego się nauczyliśmy, zamiast karać za to, co nie zadziałało. Dlaczego właśnie te trzy obszary, a nie nadążanie za AI? Bo „nadążanie" ponownie wciąga nas w grę w doganianie. Wszystkiego, czego nauczymy się o tegorocznych modelach, w przyszłym roku będziemy musieli uczyć się od nowa. Te trzy kompetencje nie tracą ważności. Razem tworzą to, co nazywam Zukunftsgeist – duchem przyszłości, przeciwieństwem lęku przed przyszłością.

**Jak przekonałby Pan sceptycznego CEO, że inwestycja w rozwój kompetencji przyszłości jest dziś ważniejsza niż inwestycja w kolejną technologię?**
Nie próbowałbym go przekonywać argumentami. Opowiedziałbym historię, a potem zadał jedno pytanie. Kilka lat temu Katharina von Faber-Castell zaprosiła mnie na kolację do bardzo starego zamku w Stein w Niemczech. Jej rodzina produkuje ołówki od 1761 r. Mimo że firma znajdowała się w dobrej kondycji, Katharina zadała mi pytanie: „Czy za dziesięć lat producent ołówków będzie miał cokolwiek do zaoferowania pokoleniu, które trzyma w dłoni ekran?". Nigdy nie odpowiedzieliśmy na to pytanie – i myślę, że była to właściwa decyzja. Zamiast tego zaczęliśmy pracować nad lepszym pytaniem: „Czy będziemy gotowi na wszystko, co przyniesie przyszłość?". Pytanie o konkretną technologię dawno straciłoby aktualność. Pytanie o gotowość nadal dla nich pracuje. Następnie zapytałbym CEO: „Każdą technologię, którą kupicie w tym roku, wasz konkurent może kupić tego samego popołudnia. Co więc istnieje w waszej firmie, czego nie da się kupić?". Zwykle zapada cisza. A potem liderzy zaczynają to nazywać: ludzie, którzy dostrzegają problemy, zanim zamienią się w kryzysy; zespoły, które potrafią działać dalej, kiedy plan się rozpada. Właśnie w to inwestujemy, rozwijając kompetencje przyszłości. I na koniec mały eksperyment. Większość liderów, rozważając inwestycję, pyta: „Co najgorszego może się wydarzyć?". Przez jeden tydzień zadawajcie inne pytanie: „Co najlepszego może się wydarzyć?". Pierwsze chroni to, co już macie. Drugie pokazuje przyszłość, którą naprawdę jesteście w stanie stworzyć. Nic nie kosztuje, a zmienia wszystko, co dzieje się później.

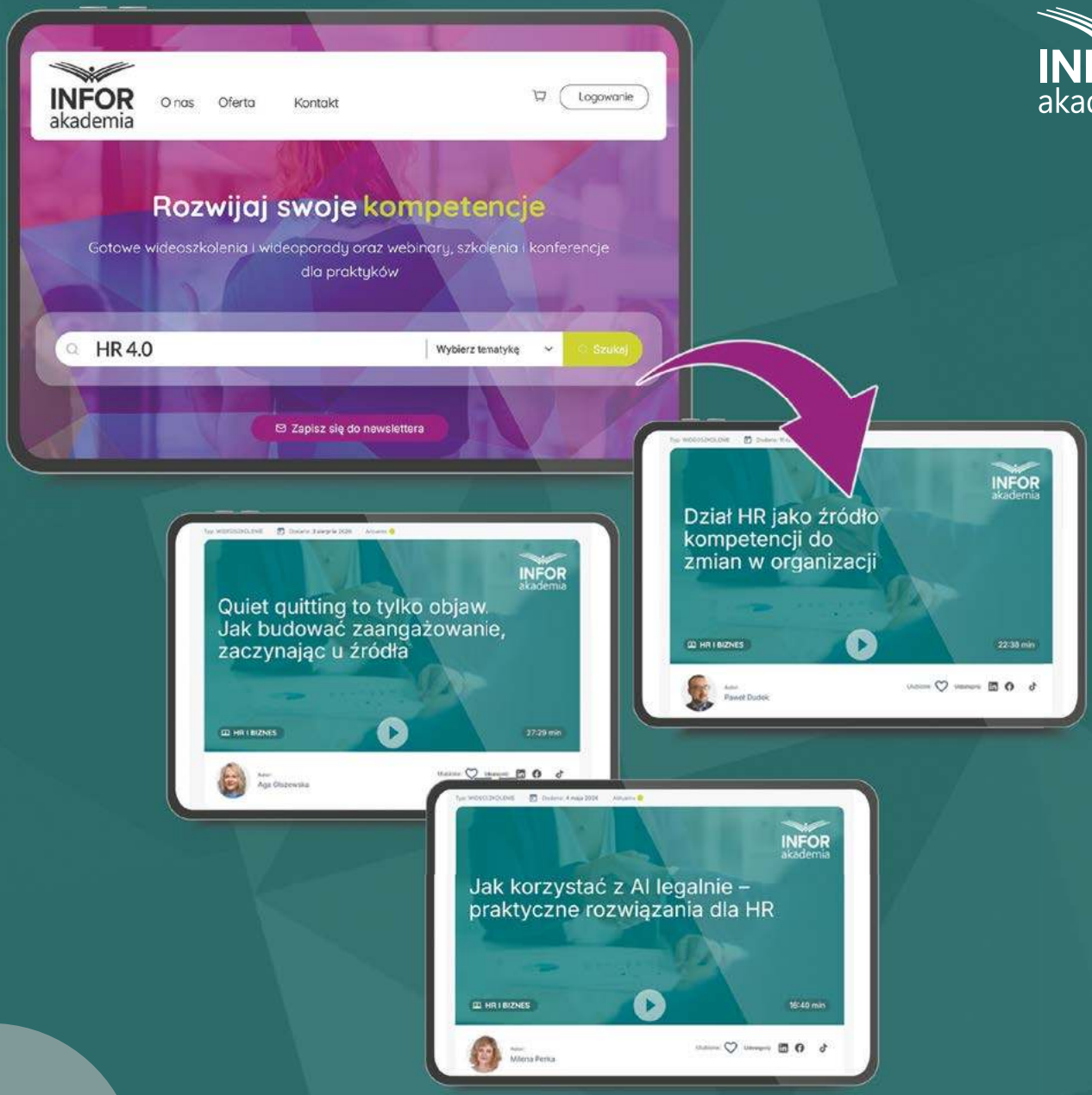
**Parcie naprzód to wysiłek pozbawiony kierunku. Można robić to przez lata i ostatecznie znaleźć się dokładnie tam, gdzie zaczynaliśmy – tylko znacznie bardziej zmęczonym. Prawdziwe pytanie brzmi więc, dokąd kierujemy swoją energię?**

**Dziękuję za rozmowę.**
Katarzyna Chałas



eprasa.pl 6ef7ef7df8

INFOR akademia




# Włącz HR 4.0

## Zostaw teorię. Zobacz praktykę

Aktualne tematy HR-owe, konkretne rozwiązania
i doświadczenie praktyków.
Wideoszkolenia, które oglądasz wtedy, kiedy potrzebujesz.

Znajdź nas na
www.inforakademia.pl

HR 4.0

eprasa.pl 6ef7ef7df8

Syndrom Dunninga-Krugera to błąd poznawczy polegający na tym, że osoby o niskim poziomie wiedzy lub umiejętności w określonej dziedzinie mogą przeceniać własne kompetencje, ponieważ brakuje im również wiedzy potrzebnej do trafnego rozpoznania własnych ograniczeń. Pojęcie wywodzi się z badań psychologów Justina Krugera i Davida Dunninga, opublikowanych w 1999 r. w „Journal of Personality and Social Psychology".

Więcej o syndromie Dunninga-Krugera znajdziesz w szkoleniu wideo na platformie inforakademia.pl

Włącz HR 4.0
inforakademia.pl

# PUŁAPKA nieomylności

## Jak nadmierna pewność siebie lidera tworzy kulturę milczenia i staje się zagrożeniem dla organizacji?

Wysoka pozycja w strukturze nie zawsze idzie w parze z dojrzałością przywódczą. Z perspektywy działu HR szczególnie niebezpieczny jest lider, który przecenia własne kompetencje, odrzuca informację zwrotną i utożsamia własny autorytet z interesem organizacji. Taki styl zarządzania rzadko prowadzi do jednego spektakularnego błędu – znacznie częściej powoli niszczy zaufanie, komunikację i zdolność firmy do uczenia się.

Syndrom Dunninga-Krugera, bo o nim mowa, w środowisku pracy nie jest wyłącznie problemem indywidualnej samooceny. W praktyce oznacza to lidera, który nie tylko przecenia swoje możliwości, ale też nie dostrzega własnych ograniczeń. To właśnie brak wglądu w siebie i refleksji czyni takie przywództwo szczególnie groźnym: osoba przekonana o swojej racji nie weryfikuje swoich przekonań, nie pyta o dane i nie korzysta z cudzej wiedzy. Niestety jest wiele przykładów liderów biznesu (ale i polityki, mediów itp.), którzy prezentując taki profil osobowości, są postrzegani – co gorsza także dzięki tym cechom – jako sprawczy, silni, wizjonerzy, liderzy „pełną gębą". Wystarczy nieco przymrużyć oczy, by w postaci Nikodema Dyzmy dostrzec rysy niejednego współczesnego miliardera – zarówno z Polski, jak i ze świata – czy polityka stojącego na czele globalnego mocarstwa.

**Dariusz Krzemiński**
*Partner UPSIDE Consulting*

### FIRMA TO JA

W organizacji taki menedżer często sprawia wrażenie zdecydowanego, charyzmatycznego i silnego. Dopiero z czasem ujawnia się koszt tej pozornej siły: decyzje podejmowane bez konsultacji, brak refleksji, rosnący dystans wobec zespołu oraz stopniowe zamykanie się na rzeczywistość organizacyjną. Jednym z najbardziej destrukcyjnych przekonań w zarządzaniu jest postawa: „firma to ja". W takim układzie lider przestaje odróżniać organizację od własnego ego. Każda krytyka staje się atakiem, każda odmienna opinia – nielojalnością, a każde pytanie – próbą podważenia autorytetu. W efekcie menedżer nie zarządza firmą, lecz koncentruje się na budowaniu własnego

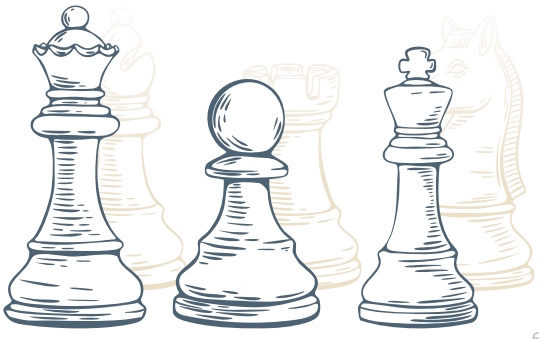
wizerunku w oczach otoczenia. Często wybujałe ego łączy się w rzeczywistością z niską własną samooceną. Brak pewności co do własnej wiedzy i kompetencji rodzi lęk menedżera o swoją pozycję oraz skłonność do doszukiwania się zagrożeń i spisków w otoczeniu. Prawdziwi eksperci są często deprecjonowani, a kontakty z właścicielami firmy lub centralą korporacji – ściśle reglamentowane i kontrolowane. W ten sposób lider odcina organizację od osób, które mogłyby dostrzec niepokojące sygnały i odpowiednio zareagować. Każda wizyta właściciela czy przedstawicieli centrali zamienia się więc w skrupulatnie wyreżyserowany spektakl, pokazujący wyłącznie pożądany obraz rzeczywistości. Role rozpisane, scenariusz gotowy, kwestie do wypowiedzenia napisane tą jedną, nieomylną ręką. Szef, CEO czy prezes zawsze pozostaje blisko VIP-a – gotowy przejąć niewygodne pytanie i przedstawić wyjaśnienie zgodne ze starannie wykreowanym obrazem rzeczywistości.

## KOSZTOWNA CISZA

To właśnie wtedy pojawia się pierwszy istotny koszt dla organizacji. Pracownicy uczą się, że bezpieczniej jest milczeć, niż mówić prawdę. Z czasem prawdziwy dialog ustępuje miejsca kontroli pozorów, a kultura organizacyjna zaczyna premiować ostrożność zamiast odpowiedzialności. Szczególnie myląca może być cisza – nie należy jej utożsamiać ze spokojem ani uznawać za dowód, że organizacja działa dobrze. W zespołach zarządzanych przez nadmiernie pewnych siebie liderów bierność rzadko wynika bowiem z lenistwa. Znacznie częściej jest efektem doświadczenia, które uczy pracowników, że aktywność, szczerość i inicjatywa mają swoją cenę. Płacą ją przede wszystkim ci, którym zależy i którzy chcą mieć realny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Jeśli każda próba zwrócenia uwagi na ryzyko spotyka się ze zbyciem, irytacją lub sankcją, pracownicy stopniowo wycofują się z dialogu. Na zewnątrz może to wyglądać jak spokój i porządek. W rzeczywistości często oznacza to strach, autocenzurę i zanikanie odpowiedzialności. Dla działu HR to ważny sygnał ostrzegawczy: cisza w organizacji nie zawsze świadczy o dobrym zarządzaniu. Czasem oznacza po prostu, że ludzie boją się mówić.

### Przykład

Podczas dyskusji dotyczącej jednego z klientów firmy ekspert z obszaru compliance zwrócił uwagę na brak zgłoszeń nieprawidłowości za pośrednictwem przeznaczonej do tego platformy. Początkowo przyczyn szukano w obawach o anonimowość lub w niedostatecznej funkcjonalności narzędzia. Problem leżał jednak gdzie indziej. Źródłem ciszy okazała się kultura zarządzania ukształtowana przez mechanizmy charakterystyczne dla syndromu Dunninga-Krugera, która z czasem doprowadziła wśród pracowników do zniechęcenia, bierności i obawy przed zabieraniem głosu.



## GDY SZCZEROŚĆ STAJE SIĘ RYZYKIEM

Z czasem nieszczerość może stać się strategią przetrwania. Ryzyko takiej postawy rośnie tam, gdzie pracownicy mają ograniczoną alternatywę – na przykład w mniejszych miejscowościach z jednym dominującym pracodawcą, w okresach wysokiego bezrobocia czy wśród osób, które ze względu na wiek obawiają się zmiany pracy i chcą przede wszystkim bezpiecznie dotrwać do emerytury.

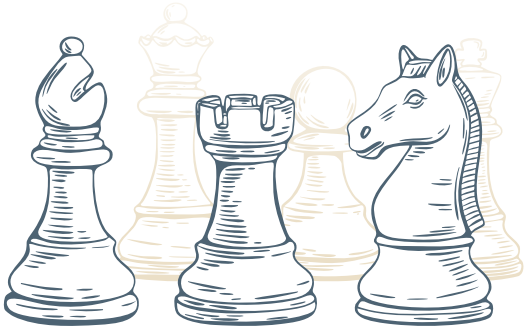
Kiedy ludzie przestają czuć się bezpiecznie, zaczynają mówić nie to, co jest prawdziwe, lecz to, co jest akceptowalne. Spotkania przebiegają bez większych napięć, raporty brzmią uspokajająco, a problemy są „monitorowane" i „adresowane". Taki język tworzy iluzję kontroli, ale coraz mniej mówi o rzeczywistej kondycji organizacji. W efekcie lider podejmuje decyzje na podstawie informacji wcześniej przefiltrowanych przez strach. W tym momencie przestaje to być problem jednej osoby. Powstaje systemowe zafałszowanie rzeczywistości, które obniża jakość decyzji, osłabia relacje i z czasem zaczyna wpływać na wyniki całej firmy.

## ZANIM KRYZYS STANIE SIĘ WIDOCZNY

Poważne kryzysy rzadko pojawiają się nagle. Najpierw pojawiają się drobne rysy i pęknięcia, słychać skrzypienie czy stukanie – sygnały, które łatwo zignorować, bo każdy z osobna wydaje się niegroźny. To trochę jak lekki stan podgorączkowy, zanim pojawią się dreszcze i rozwinie się poważna infekcja. Podobnie dzieje się w organizacji. Najpierw



eprasa.pl 6ef7ef7df8



## Przykład

Comiesięczne spotkania kadry menedżerskiej teoretycznie miały służyć wymianie informacji i dyskusji. W praktyce dyrektorzy poszczególnych obszarów milczeli, nie zadawali pytań CEO, a każda próba podjęcia dyskusji była szybko ucinana, nierzadko zarządzeniem przerwy. Z czasem spotkania comiesięczne zmieniły się w kwartalne, aż w końcu całkowicie z nich zrezygnowano. Podobnie wyglądały codzienne spotkania dyrektorów na poziomie regionalnym. Przy stole zasiadali menedżerowie z 20- czy 30-letnim doświadczeniem, którzy wiedzieli, że ich obecność jest obowiązkowa. Jednocześnie mieli świadomość, że to dyrektor zarządzający regionem ustala agendę, rozstrzyga, które tematy są warte uwagi i na każdy problem ma już gotowe – w jego ocenie najlepsze – rozwiązanie. Skąd przekonanie o jego trafności? Odpowiedź była prosta: skoro było to rozwiązanie szefa, z definicji musiało być właściwe.

ktoś przestaje zgłaszać problem, potem ktoś inny rezygnuje z kwestionowania decyzji, bo wie, że i tak nie zostanie wysłuchany. Z czasem zespół uczy się omijać ryzyka, zamiast je rozwiązywać. W końcu dochodzi do sytuacji, w której problem widzą już wszyscy, ale nikt nie czuje się odpowiedzialny ani wystarczająco bezpieczny, by go nazwać.

Szczególnie niebezpieczne jest to, że w takiej kulturze szybko rozwijają się klakierstwo, oportunizm i milcząca akceptacja. Wokół lidera tworzy się grono osób, które – jedne z obawy o własną pozycję, inne z nadziei na korzyści – potakują, unikają sprzeciwu i utwierdzają go w przekonaniu o własnej nieomylności. Niekiedy budowanie takiego otoczenia staje się świadomą strategią menedżera: premiowani są ci, którzy potwierdzają jego sposób postrzegania rzeczywistości, a głosy krytyczne stopniowo znikają. W efekcie potrzeba podtrzymywania własnej nieomylności zaczyna dominować nad potrzebą podejmowania trafnych decyzji.

Po drodze pojawiają się również zaskakujące awanse. Otrzymują je przede wszystkim ci, którzy wspierają lidera, potakują mu – odpowiednia postawa zostaje nagrodzona. Mechanizm działa jednak tylko tak długo, jak długo dana osoba pozostaje użyteczna. Gdy przestaje bezwarunkowo popierać przełożonego, nie chce przekraczać kolejnych granic etycznych albo po prostu przestaje być potrzebna, jej pozycja szybko się zmienia. Pojawiają się wówczas uzasadnienia dotyczące braku wyników czy niedostatecznej skuteczności, a niekiedy pracownik zostaje obciążony odpowiedzialnością za błędy, których źródłem były decyzje samego lidera.

## GDY PODPORZĄDKOWANIE ZASTĘPUJE WSPÓŁPRACĘ

Kiedy władza przestaje być równoważona przez informację zwrotną, a organizacja zaczyna funkcjonować według logiki dominacji zamiast współpracy, to jest to moment, w którym system staje się szczególnie podatny na błędy – również te, które można byłoby wychwycić i zatrzymać na znacznie wcześniejszym etapie. Zespół pod przywództwem takiego lidera także się adaptuje, ale jest to adaptacja destrukcyjna. Pracownicy uczą się mówić tylko to, co bezpieczne, omijać trudne tematy, chronić siebie zamiast organizacji i podporządkowywać się, zamiast współtworzyć. W konsekwencji spada zaangażowanie, narasta frustracja, a najbardziej wartościowi pracownicy zaczynają odchodzić. Ich odejścia rzadko jednak uruchamiają refleksję. Przeciwnie – bywają przedstawiane jako pozbywanie się balastu lub eliminowanie najsłabszych ogniw. Dla każdej rezygnacji można znaleźć wygodne uzasadnienie, jej konsekwencje zbagatelizować, a nawet przedstawić odejście jako zmianę korzystną dla firmy.

Toksyczność nie polega więc wyłącznie na stylu komunikacji, lecz na długofalowym niszczeniu zaufania. Jeśli organizacja nagradza tych, którzy nie kwestionują lidera, a eliminuje tych, którzy zadają pytania, szybko traci zdolność do rozwoju i samokorekty. Jedno z moich ulubionych powiedzeń, które wyjątkowo dobrze sprawdza się w praktyce, brzmi: „Gdzie wszyscy myślą tak samo, nikt nie myśli zbyt wiele". Można je rozwinąć: „Gdzie wszyscy myślą tak samo jak szef, nikt nie myśli zbyt wiele".

## DZIAŁ HR W ROLI STRAŻNIKA

W takiej sytuacji rola działu HR staje się szczególnie istotna. Nie chodzi już tylko o wspieranie menedżerów, lecz o ochronę jakości funkcjonowania całego



eprasa.pl 6ef7ef7df8

systemu organizacyjnego. Dział personalny powinien przyglądać się nie tylko wynikom, ale również sposobowi ich osiągania, klimatowi pracy oraz powtarzającym się wzorcom zachowań w poszczególnych zespołach. Wysoka rotacja czy niskie zaangażowanie w konkretnym zespole nigdy nie biorą się znikąd. Kluczowe znaczenie ma zbieranie informacji z wielu źródeł, tworzenie bezpiecznych kanałów zgłaszania problemów, wzmacnianie kultury otwartości oraz reagowanie w sytuacjach, w których autorytet zaczyna wypierać odpowiedzialność. Dobrze funkcjonujący dział HR nie diagnozuje ludzi, lecz rozpoznaje ryzykowne mechanizmy organizacyjne. Jego najlepsza reakcja nie polega na etykietowaniu osoby, lecz na precyzyjnym nazywaniu konkretnych zachowań i ich konsekwencji.

Zamiast oceniać charakter menedżera, warto wskazać, że w zespole pojawia się mechanizm milczenia, a pracownicy przestają zgłaszać ryzyka z obawy przed reakcją przełożonego. Pomocne mogą być takie narzędzia, jak feedback 360 stopni, ocena zachowań przywódczych, coaching, mentoring, jasne zasady odpowiedzialności oraz standardy prowadzenia spotkań i podejmowania decyzji. Pozwalają one ograniczyć szkody wynikające z przywództwa opartego na nadmiernej pewności siebie.

## WYNIK TO NIE WSZYSTKO

Często mówi się o „trudnym liderze", jakby problem dotyczył wyłącznie jednej osoby. To jednak zbyt uproszczone spojrzenie. Zły styl przywództwa staje się problemem systemowym, gdy organizacja nagradza go za efekty, jednocześnie ignorując koszty kulturowe. Jeśli ktoś „dowozi" wyniki, ale niszczy ludzi, warto postawić pytanie, czy sukces rzeczywiście mierzony jest właściwymi wskaźnikami? Można osiągać krótkoterminowe wyniki, a jednocześnie tworzyć długoterminowe problemy. Można mieć wysoką sprzedaż i niski poziom zaufania, lojalność na zewnątrz i strach wewnątrz. Dlatego dojrzały dział HR patrzy szerzej niż na same KPI – analizuje również, w jaki sposób wyniki są osiągane i jaką cenę płacą za nie ludzie.

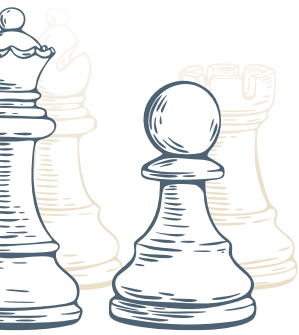
Pojawia się więc naturalne pytanie: jaka profilaktyka może być skuteczna? Czy istnieje „magiczna szczepionka"? Odpowiedzią z pewnością nie jest poszukiwanie idealnych liderów – tacy nie istnieją. Chodzi raczej o zbudowanie systemu, który ogranicza ryzyko i skalę szkód wynikających z ludzkich słabości.

Odporna organizacja promuje pokorę poznawczą, nagradza umiejętność słuchania, traktuje feedback jako narzędzie zarządzania, a kondycję kultury organizacyjnej mierzy równie uważnie jak wyniki finansowe. Nie pozwala też, by jedna osoba stała się źródłem jedynej obowiązującej prawdy. Wspiera komunikację pionową i poziomą, formalną i nieformalną, wzmacnia zespołowość oraz nie utożsamia władzy z nietykalnością. Co szczególnie ważne, zdrowa organizacja nie oczekuje od lidera, że będzie wiedział wszystko. Wymaga natomiast, że będzie on świadomy granic własnej wiedzy i będzie potrafił korzystać z kompetencji innych. To właśnie wyznacza granicę między autorytetem a pychą.

## SIŁA LIDERA ZACZYNA SIĘ OD SŁUCHANIA

Nadmierna pewność siebie może sprawiać wrażenie wizjonerstwa. W praktyce często okazuje się jednak przejawem ślepoty. Lider, który nie słucha, z czasem przestaje widzieć. Ten, który nie przyjmuje krytyki, przestaje się uczyć. Lider, który zaczyna utożsamiać firmę z samym sobą, coraz łatwiej myli własne ego z interesem organizacji. W efekcie firma stopniowo traci to, co najcenniejsze: dostęp do prawdy, poczucie odpowiedzialności i wzajemne zaufanie.

Rolą działu HR nie jest uleganie sile deklaracji, lecz dostrzeganie rzeczywistości, zanim przerodzi się ona w kryzys. Organizacje nie ponoszą porażek wyłącznie z powodu braku kompetencji. Czasem źródłem upadku jest to, że nikt nie miał odwagi powiedzieć: „To już nie jest przywództwo, lecz dominacja". Prawdziwie silny lider nie musi wiedzieć wszystkiego. Potrafi słuchać, dostrzega granice własnej wiedzy i przyznać się zarówno do niewiedzy, jak i do błędu. ● ©



*Zły styl przywództwa staje się problemem systemowym, gdy organizacja nagradza lidera za efekty, jednocześnie ignorując koszty kulturowe. Jeśli ktoś „dowozi" wyniki, ale niszczy ludzi, warto postawić pytanie, czy sukces rzeczywiście mierzony jest właściwymi wskaźnikami?*



eprasa.pl 6ef7ef7df8

# Sukces zaczyna się od słuchania ludzi

## BGK Z TYTUŁEM SOLIDNY PRACODAWCA 2026

**Bank Gospodarstwa Krajowego otrzymał prestiżowy tytuł Solidny Pracodawca 2026, który przyznawany jest organizacjom konsekwentnie budującym wysokie standardy zarządzania kapitałem ludzkim, wspierającym rozwój pracowników i tworzącym przyjazne, angażujące środowisko pracy.**

To wyróżnienie dla BGK jest potwierdzeniem, że realizowana strategia budowania doświadczeń pracownika w środowisku pracy przynosi wymierne efekty. Jej fundamentem jest podejście oparte na dialogu, współodpowiedzialności i kulturze organizacyjnej, w której każdy pracownik ma realny wpływ na kształt miejsca pracy.

Szczególne znaczenie w tym procesie odgrywa strategia zaangażowania pracowników „Bądźmy Głosem Każdego", której nazwę wybrali sami pracownicy. Jej celem jest tworzenie przestrzeni do otwartej komunikacji, wzmacnianie poczucia sprawczości oraz aktywne angażowanie pracowników w rozwój organizacji. Inicjatywa zakłada, że najlepsze rozwiązania powstają wtedy, gdy słuchamy różnych perspektyw i wykorzystujemy potencjał całego zespołu.

W strategii zaangażowania bank rozwija narzędzia służące regularnemu zbieraniu opinii pracowników, prowadzi działania wspierające bezpieczeństwo psychologiczne, różnorodność i inkluzywność, a także programy wzmacniające dobrostan, kulturę współpracy i wzajemnego szacunku. W BGK budujemy środowisko pracy, w którym głos pracowników przekłada się na konkretne decyzje i inicjatywy organizacyjne.

Otrzymane wyróżnienie potwierdza konsekwentnie realizowaną misję BGK jako instytucji odpowiedzialnej społecznie. Bank, którego zadaniem jest wspieranie zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego Polski, dba również o rozwój społeczności pracowników. Tworzenie środowiska pracy opartego na zaufaniu, współpracy i poczuciu sensu stanowi jeden z kluczowych filarów długofalowej strategii organizacji.

Jak podkreślają przedstawiciele BGK, sukces organizacji jest bezpośrednio związany z zaangażowaniem ludzi w nim pracujących. Dlatego działania HR koncentrują się nie tylko na pozyskiwaniu i rozwijaniu talentów, ale również na budowaniu kultury organizacyjnej, która zachęca do dzielenia się pomysłami, wzajemnego wsparcia i nieustannego rozwoju.

– *Wyróżnienie Solidny Pracodawca 2026 traktujemy przede wszystkim jako docenienie naszych pracowników i kultury organizacyjnej, którą wspólnie tworzymy. Realizacja strategii „Bądźmy Głosem Każdego" przybliża nas do celu, którym jest zaangażowanie pracowników, bo ludzie czują się wysłuchani, szanowani i mają wpływ na otaczającą ich rzeczywistość. Każdego dnia pracujemy nad tym, aby BGK był miejscem, w którym głos pracowników przekłada się na realne działania, a rozwój organizacji idzie w parze z rozwojem ludzi. To właśnie oni są największą siłą naszego banku* – mówi Dyrektor Zarządzający Pionem HR i Zakupów, Małgorzata Korsakowska- Słowik.

Otrzymany tytuł stanowi dla BGK powód do dumy i daje także motywację do dalszego rozwijania inicjatyw wspierających zaangażowanie, dobrostan i rozwój pracowników. Bank konsekwentnie potwierdza, że nowoczesne miejsce pracy powstaje dzięki dialogowi, partnerstwu i uważności na potrzeby ludzi.

BGK
BANK GOSPODARSTWA KRAJOWEGO

eprasa.pl 6ef7ef7df8

# W gnieździe ŻMIJ

## Dlaczego cieszą nas porażki innych?

Życzliwość dla drugiego człowieka stała się towarem deficytowym. W świecie nieustannej rywalizacji coraz trudniej bezinteresownie cieszyć się cudzym sukcesem, a jeszcze łatwiej odczuwać ulgę, gdy komuś się nie powiedzie. Także w pracy cudza porażka może podnosić poczucie własnej wartości. Dlaczego tak trudno cieszyć się z sukcesów innych i co mówi o nas satysfakcja z ich niepowodzeń?

eprasa.pl 6ef7ef7df8

Życzliwość w relacji z drugim człowiekiem zawsze wymaga wysiłku. Najczęściej oznacza zderzenie z własnymi potrzebami, oceną i charakterem. To, ile jesteśmy gotowi dać innym, w dużej mierze zależy od tego, jak postrzegamy samych siebie. W wyścigu o lepsze jutro, w którym wszyscy bierzemy udział, przestrzeń na prawdziwą empatię staje się coraz trudniejsza. Zwłaszcza wtedy, gdy cudze porażki stają się nie tylko źródłem wyższej samooceny, lecz także wewnętrznej siły i satysfakcji.

W bezwzględnym świecie, w którym wszystko ma swoją cenę, życzliwość stała się największym wyzwaniem w relacji z drugim człowiekiem. Potrzebujemy jej wszyscy, niezależnie od skali i obszaru działania czy zajmowanego stanowiska w pracy. Intuicyjnie szukamy środowisk i ludzi, wśród których mamy szansę na zrozumienie, empatię i akceptację. Znacznie częściej trafiamy jednak do miejsc, w których nikogo nie interesują nasze emocje –

## dr Anna Kowalczyk-Kroenke

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

eprasa.pl 6ef7ef7df8

ani to, co przeżywamy, ani to, w jaki sposób sobie z tym radzimy. Problematyczny staje się zarówno sukces, jak i porażka, choć wiele zależy od tego, czego realnie dotyczą. Naturalne potrzeby związane z byciem wśród ludzi budzą dziś również obawę – jak zostaniemy odebrani, co będziemy musieli dać w zamian, co tak naprawdę się opłaca. Czy dając swoją uwagę, emocje i czas – tylko coś tracimy czy również możemy coś zyskać?

## DLACZEGO CUDZE NIEPOWODZENIE MOŻE CIESZYĆ?

*Schadenfreude*, czyli czerpanie satysfakcji z powodu cudzych porażek i niepowodzeń, jest zjawiskiem, które może pojawiać się w różnych relacjach społecznych – także w pracy. I choć osoba, która odczuwa ten stan, nie jest zazwyczaj bezpośrednim sprawcą niepowodzenia, to czerpie satysfakcję z porażki, błędu, upadku drugiego człowieka, a prawdziwa życzliwość staje się problematyczna. W relacjach z ludźmi jest ona wielkim wyzwaniem, zwłaszcza gdy bezinteresowność postrzegana jest jako wartość, która musi się zmaterializować. Innymi słowy, kiedy dając zrozumienie, oczekujemy czegoś, co stanie się namacalną korzyścią również dla nas.

Życzliwość nie jest emocją czy uczuciem, lecz określoną postawą i zachowaniem – zarówno w stosunku do innych, jak i do siebie. Oznacza otwartość na drugiego człowieka, choć nie zawsze przejawia się w wielkich słowach i znaczących gestach. Często bywa subtelna, a nawet niewidoczna, a jednak jej siła polega na tym, że czasami wystarczy bardzo niewiele, by osiągnąć spektakularny efekt, zachowując przy tym komfort dawania. Równie często – wzmacniając także własne zasoby psychiczne i emocjonalne. Dlaczego zatem tak trudno jest nam ją okazywać? I dlaczego cudze porażki, częściej niż myślimy, stają się źródłem wewnętrznej satysfakcji?

## PORAŻKA JAKO LUSTRO WŁASNEJ WARTOŚCI

Niepowodzenia, trudności i problemy – podobnie jak sukcesy – wpisane są w nasze życie. Niezależnie od specyfiki danego stanowiska, zespołu czy zakresu obowiązków trudno ich uniknąć, nawet będąc ekspertem w określonej dziedzinie. Specjalizując się w jakimś obszarze, funkcjonujemy również w wielu różnych konfiguracjach i na różnych płaszczyznach. Jesteśmy oceniani z różnych perspektyw – czasem będąc najbardziej lubianą osobą w zespole, innym razem jego wielkim balastem. Możemy doświadczać autentycznej akceptacji ludzi lub mierzyć się ze skutecznie maskowaną obojętnością.

Ludzie w pracy różnią się niemal wszystkim, nawet jeśli wiele rzeczy ich łączy. Bogactwo różnorodności polega na tym, że każdy może wnieść do zespołu „osobowościowy drobiazg", który ostatecznie może stać się dla niego znaczący. Trudno o dwa takie same charaktery, identyczną interpretację rzeczywistości czy jednakowe poczucie humoru. Dlatego sympatie i antypatie rodzą się szybko i zwykle zostają z nami na długo. To one często są podłożem tego, co czujemy wobec innych – na ile jesteśmy w stanie zaakceptować cudzy sukces i jak bardzo cieszy nas cudza porażka.

## Jak radzić sobie, gdy cudze porażki nas cieszą?

1. Zbieraj informacje o sobie, swoich emocjach, potrzebach i lękach. Z czego się biorą i jak na ciebie wpływają? Żeby wiedzieć, co tobą kieruje, musisz rozumieć, co się z tobą dzieje.
2. Nazywaj głośno emocje, które przeżywasz, ale nie dziel się nimi z każdą spotkaną osobą. Konfrontacja z własnym stanem emocjonalnym jest ważna, ale nie musi być komunikowana wśród ludzi, którzy nie zawsze są w stanie cię zrozumieć.
3. Nie bój się trudnych emocji – są częścią twojego życia. Ważny jest jednak sposób, w jaki je nazywasz i czas, jaki dajesz sobie na ich przeżycie.
4. Myśląc o własnych porażkach, pamiętaj także o sukcesach. Pragnąc od siebie więcej, łatwo zapomnieć o wysiłku, który pozwolił ci być tu, gdzie jesteś.
5. Nie oceniaj pochopnie ludzi, o których często tak naprawdę niewiele wiesz. Droga do sukcesu i porażki to często prawdziwe pole bitwy.

eprasa.pl 6ef7ef7df8

łatwiej doceniać cudze sukcesy, kiedy sami mamy własne osiągnięcia. To, w jaki sposób oceniamy ludzkie potknięcia, problemy, nietrafione decyzje i ich konsekwencje oraz jakie emocje w nas wywołują, zależy nie tylko od intensywności relacji, lecz także od tego, jak widzimy siebie – jako człowieka, pracownika, menedżera. Większość z nas nie analizuje szczegółowo poszczególnych cech współpracowników. O tym, jaki mamy stosunek do danej osoby, decyduje najczęściej ogólna ocena, jaką wydajemy w relacji z nią. Możemy się z kimś zgadzać lub nie, potrzebować czyjejś obecności bardziej lub mniej. Najczęściej jednak prezentujemy jedną z dwóch postaw: albo patrzymy na drugiego człowieka z życzliwością i otwartością, albo staje się on dla nas źródłem lęku, obaw, niepewności czy zazdrości.

To, do której z tych kategorii zaliczamy innych ludzi, najczęściej zależy od sposobu, w jaki będziemy ich oceniać, jak będziemy tworzyć więzi, czego w nich szukać i co z tych relacji czerpać dla siebie. Bo choć wydaje się, że życzliwość niewiele kosztuje, tak naprawdę potrafi być bardzo obciążająca dla tych, którzy ją okazują. To domena nie tylko ludzi otwartych na innych, lecz przede wszystkim silnych i stabilnych w swoich postawach. Tylko pozornie może wydawać się, że dobre słowo czy drobny gest skierowany do drugiego człowieka to nic. W środowisku biznesowym, w którym często panuje przekonanie, że coś zawsze jest za coś, bezinteresowne reakcje, których celem jest wsparcie drugiego człowieka, mogą naprawdę sporo kosztować.

Porażki przypominają nam, że jesteśmy tylko ludźmi. Że nie zawsze mamy na wszystko wpływ, że nie da się wszystkiego kontrolować i nie wszystko zależy od nas. Ale również – że nie każdy musi nas lubić, nie wszyscy cenią nas jednakowo i nie zawsze jest dla nas miejsce. Potrzebujemy porażek podobnie jak sukcesów. Potrafią nas dyscyplinować, budować siłę i odporność, a także kształtować osobowość. Wyzwalają zmiany, na które w innych okolicznościach być może nie bylibyśmy gotowi. Ci, którzy ich doświadczają, mierzą się z całą paletą emocji. Równie często z niewiele mniejszą ich liczbą mierzą się ci, którzy w oparach cudzych potknięć ogrzewają własne kompleksy, niespełnione ambicje, frustracje i lęki. Cudza porażka potrafi niezwykle wzmacniać i dlatego bywa tak niebezpieczna dla tych, którzy widzą w niej szansę na zmianę oceny samych siebie, sposób na budowanie własnego wizerunku czy po prostu psychiczny komfort.

## ŚRODOWISKO PEŁNE NIEWIADOMYCH

Funkcjonujemy zawsze w jakimś środowisku, wśród różnych ludzi i charakterów. Czasem znamy ich przekonania, poglądy i w związku z tym określone postawy, czasem nie wiemy o nich nic. Drugi człowiek prawie zawsze jest dla nas w jakimś stopniu tajemnicą. Dlatego tak często trudno jest ocenić, czego naprawdę możemy się spodziewać po osobach, z którymi pracujemy na co dzień.

Żyjemy wśród pozorów i wizerunków, ale także potrzeb, emocji i ambicji, które wybrzmiewają w różnorodny sposób – czasem podczas subtelnej rozmowy, czasem w wyniku silnego konfliktu. Tworzymy określony obraz ludzi, których tak naprawdę najczęściej w ogóle nie znamy. Przypisujemy im określone cechy, zachowania i wartości, tym samym wiążąc z nimi określone nadzieje. To właśnie porażki najwięcej mówią nam o innych. Podobnie jak wiele mówią o nas samych. Dla ludzi silnych psychicznie najczęściej są tylko przystankiem w drodze do sukcesu lub zmiany. Dla sfrustrowanych, pełnych lęku i niespełnionych ambicji – mogą stać się źródłem rozgoryczenia, żalu czy nawet nienawiści. Emocji, które można tonować, ale trudno całkowicie wyeliminować. I choć z własnymi sukcesami i porażkami musimy radzić sobie sami, porażki innych wyzwalają w nas stany, które decydują o tym, kim stajemy się dla ludzi.

## REKOMPENSATA DLA WŁASNYCH DEFICYTÓW

Funkcjonujemy w świecie, który cały czas nas pogania. Podlegamy ocenom, ale również sami mierzymy się z wizerunkiem własnej osoby. Mamy wobec siebie oczekiwania, ambicje i potrzeby, które czasem znajdują zrozumienie, a czasem – zupełnie nie. Kiedy upragniony sukces nie nadchodzi, droga do jego osiągnięcia się wydłuża, ambicje pozostają niezauważone, a potencjał niewykorzystany – emocje zaczynają rosnąć. Zamiecione pod dywan prędzej czy później pojawią się w takiej czy innej postaci.

Brak własnych sukcesów, środowisko, które zauważa wybranych, poczucie niesprawiedliwości, niska samoocena i powszechna rywalizacja mogą sprawić,



eprasa.pl 6ef7ef7df8

że porażki innych stają się sposobem na budowanie własnego komfortu. To one często rekompensują deficyty, z którymi nie sposób radzić sobie inaczej. Wzmacniają poczucie sprawiedliwości, samoocenę, dają psychiczną ulgę i przekonanie, że inni nie są doskonali. Takie reakcje w dłuższym czasie rzadko kiedy przynoszą pozytywny rezultat. Empatia jest bowiem tym, co buduje nas jako ludzi, wzmacnia nasze zasoby i rozwija relacyjny potencjał. Prawie zawsze wymaga wysiłku, konfrontacji z własnymi stanami emocjonalnymi, siły i otwartości na drugiego człowieka. W świecie, w którym każdy chce być pierwszy, o empatię jest coraz trudniej. Tymczasem nic tak jak ona nie zjedna nam innych ludzi.

Problem z budowaniem własnej wartości na podstawie porównań z innymi, zwłaszcza wtedy, gdy doświadczają oni porażek, często wynika z utartych schematów, wzorców z przeszłości, ale również cech osobowości, charakteru, temperamentu. Wpływają na nas poglądy, które nas kształtowały, oraz środowiska, w których coś znaczyliśmy lub nie. I choć pozornie cudze trudności i porażki mogą dawać chwile wytchnienia, pokrzepić i przynieść odprężenie, w dłuższym czasie mogą negatywnie wpływać na nasze emocje.

Radość z tego, że komuś innemu się nie udało, bywa różnie okazywana. Czasem są to drobne przytyki, czasem głośne porównania, dobre rady, które nic nie wnoszą, komentarze, od których trudno się powstrzymać. Powstaje wtedy atmosfera, w której cała postawa krzyczy: nie jestem po twojej stronie. Sposób, w jaki radzimy sobie z sukcesami i porażkami innych, najczęściej decyduje również o tym, jak postrzega nas otoczenie. Pokazuje, jaką osobą stajemy się w środowisku i czego szukają w nas inni. To także jeden z elementów, które budują nasze własne przekonanie o tym, kim jesteśmy i na co nas stać.

Jawna radość z cudzych niepowodzeń może wynikać z zazdrości, niespełnienia, braku poczucia wartości, ale także braku wdzięczności za to, co mamy. W dzisiejszym świecie każdy chce więcej, i często zapominamy, jak wiele już posiadamy. Przeglądając się w cudzych oczach, szukamy poklasku, potwierdzenia własnej wartości i oceny, która pozwoli myśleć o sobie dobrze. Chcąc więcej, inaczej, szybciej – gubimy się w tym, co naprawdę ważne. Zapominamy, że sukces niejedno ma imię, a relacja z drugim człowiekiem jest czymś, co zawsze w jakiś sposób w nas zostaje.

## GDY SATYSFAKCJA Z CUDZEJ PORAŻKI WCHODZI DO ZESPOŁU

Problem z akceptacją cudzego sukcesu może również uruchamiać mechanizmy, które utrudniają pracę w zespole. Tworzą atmosferę braku zaufania, napięcia, nieżyczliwości i dystansu, który – zwłaszcza w bliskiej współpracy – w dłuższym okresie prawie zawsze jest problematyczny. Wiedząc, że inni życzą nam źle, trudno o dobrą współpracę również wtedy, gdy wszystko układa się pomyślnie. Zespół, który mierzy się z zazdrością (zwłaszcza jawną), frustracją innych i niespełnieniem, nie ma szansy wykorzystać swojego potencjału wynikającego z różnorodności. Nieustanne porównania powodują, że człowiek przestaje czerpać radość z tego, kim jest i co robi. A tym, co go napędza, jest porażka drugiego człowieka.

W pracy porażki mogą dotyczyć różnych aspektów funkcjonowania – w hierarchii, zespole, relacji. To sytuacje, w których pracownik cieszy się, że ktoś

eprasa.pl 6ef7ef7df8

inny nie dostał awansu albo stracił stanowisko, samochód, zespół czy projekt. Może to być również sytuacja, w której liderzy z satysfakcją obserwują nieudane projekty konkurencyjnych zespołów lub dostrzegają ich problemy i nie dzielą się tą wiedzą z innymi.

Podobne emocje mogą pojawić się podczas reorganizacji, gdy decyzja o zwolnieniach wywołuje w nas uczucie ulgi, spokoju i wewnętrznej radości, bo tym razem „nie ty". To bardzo ludzkie i zrozumiałe uczucie, ale w sensie materialnym czy psychicznym niewiele nam daje. Niczego nie zmienia, bo sytuacja zawsze może się odwrócić. W dłuższym czasie taki rodzaj satysfakcji wpływa jednak na to, jak postrzegamy siebie i jak widzą nas inni. Trudno go bowiem naprawdę ukryć, a dostrzegany w subtelnościach i niuansach najczęściej nie stawia nas w pozytywnym świetle.

## WŁASNA WARTOŚĆ ZAMIAST PORÓWNAŃ

Porażka innych może cieszyć, a sukces boleć. Co jednak, jeśli nie możemy wyzwolić się z tej pętli? Żeby być życzliwym dla innych, trzeba mieć także wyrozumiałość dla siebie. Jeśli nie budujemy własnych zasobów, nie możemy się niczym podzielić. Dlatego wiedza o tym, kim jesteśmy, co potrafimy, jakie są nasze największe kompetencje i w czym upatrujemy własnej wartości, jest bezcenna. Pozwala realnie mierzyć się z tym, co dzieje się wokół nas – koncentrując się na własnych zasobach, a nie porównaniach z innymi, którzy zawsze w czymś mogą być lepsi. Doceniajmy własne sukcesy, nawet jeśli nie są spektakularne. Prawie zawsze oznaczają wysiłek, którego inni często nie widzą. Wzmacniając poczucie własnej skuteczności, budujemy swoją odporność. Pamiętajmy, że sukces to droga, która pełna jest różnych emocji, doświadczeń i ludzi. To ich obecność pomaga nam często zrozumieć, dokąd zmierzamy i na co jesteśmy gotowi. Funkcjonując w określonym środowisku, zawsze się czegoś uczymy i zawsze coś w nas zostaje. To, czym karmimy własną psychikę, jest naszym kapitałem – może być walutą przyszłości albo obciążeniem, które nie pozwoli się rozwijać.

W rolach menedżerskich warto pamiętać o dostrzeganiu ludzi. Ich emocje często są niewidoczne, ale to one wpływają na postawy i zachowania, które ostatecznie obserwujemy w zespole. Czasem chwila refleksji nad potrzebą drugiego człowieka może przynieść ulgę i pomóc funkcjonować również wtedy, gdy nie wszystko układa się zgodnie z oczekiwaniami. Pamiętajmy, że ambicje i frustracje rodzą się w ciszy, ale kiedy brakuje przestrzeni na rozmowę, trudno o zrzucenie ciężaru, który ze sobą niosą.

Cudze emocje i stany nie mogą nas zatrzymać w rozwoju, nauce ani życiu. Dlatego dbajmy o empatię – zarówno wobec innych, jak i siebie. To, co dajemy, jest tym samym, co nas buduje. Trudne emocje są częścią życia i nie można ich w pełni wyeliminować, ale można ukierunkować sposób myślenia o sobie i o tym, co nas otacza. Porażki i sukcesy dotykają często najbardziej wrażliwych części duszy. Wpływają na to, jak rozumiemy własną tożsamość i poczucie własnej wartości. Dlatego sposób, w jaki je definiujemy i przeżywamy, w efekcie jest tym, co naprawdę myślimy o sobie.

Życzliwość do drugiego człowieka to kapitał, który naprawdę nas chroni. Chociaż nie zawsze dostajemy coś w zamian, często odkrywamy w sobie to, co najlepsze. Nie wymaga wielkich słów i spektakularnych gestów, ale odrobiny otwartości na uczucia i emocje drugiego człowieka. ● ©

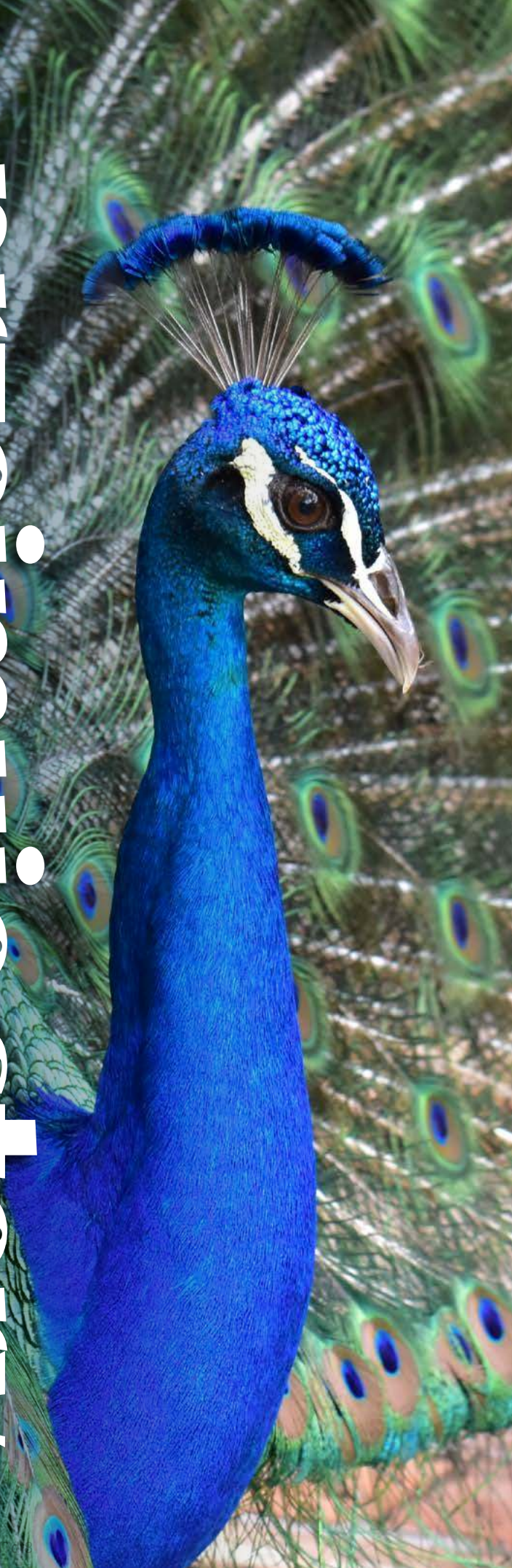
*„Cudza porażka potrafi niezwykle wzmacniać i dlatego bywa tak niebezpieczna dla tych, którzy widzą w niej szansę na zmianę oceny samych siebie, sposób na budowanie własnego wizerunku czy po prostu psychiczny komfort.*

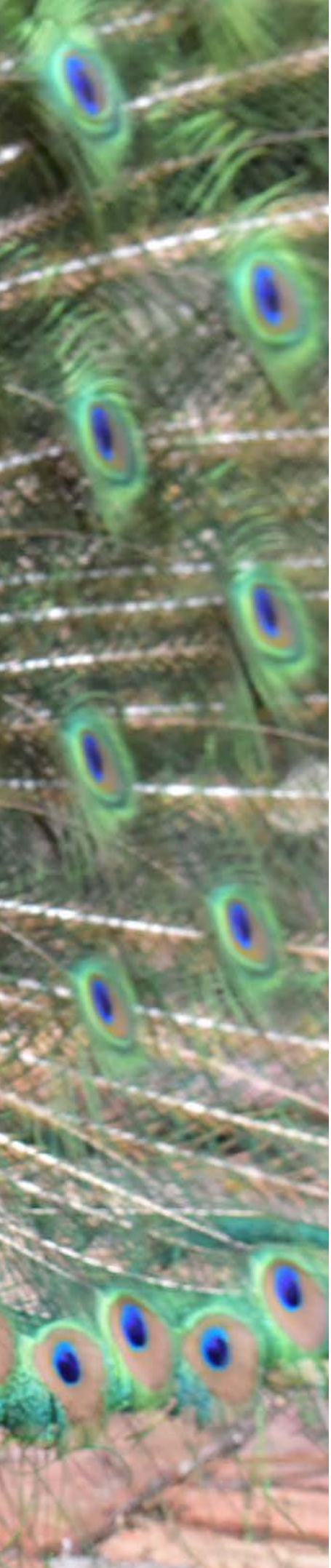
eprasa.pl 6ef7ef7df8

# Gdy EGO przejmuje ster

## Czy liderzy są gotowi na feedback?

Otwarte drzwi nie wystarczą, jeśli pracownicy boją się powiedzieć szefowi „nie". Gotowość na feedback zaczyna się tam, gdzie kończy się potrzeba obrony własnej racji. Im wyżej lider znajduje się w hierarchii, tym łatwiej może stracić dostęp do niewygodnych informacji – ludzie zaczynają ważyć słowa, łagodzić komunikaty i przemilczać problemy. Dlatego prawdziwym testem przywództwa nie jest deklarowana otwartość, lecz to, ile szczerego sprzeciwu dociera do lidera i co robi on w chwili, gdy słyszy coś, czego wolałby nie usłyszeć.





## Daniel Krzyżanowski

*Trener i coach w firmie szkoleniowej 4Results. Specjalizuje się w wyzwaniach współczesnego leadershipu. W organizacjach, z którymi był związany, wdrażał innowacyjny model przywództwa i rozwoju zespołów oparty na bezpieczeństwie psychologicznym oraz współpracy, przekładający się na konkretne rezultaty.*


Kilkanaście lat temu byłem szefem przekonanym, że wszystko wiem. Prowadziłem zespół IT i na każde pytanie miałem gotową odpowiedź, często zanim ktokolwiek zdążył je zadać. Drzwi do mojego gabinetu – jak lubią mówić liderzy – były zawsze otwarte. Problem w tym, że o najważniejszych sprawach dowiadywałem się ostatni. Nie dlatego, że mój zespół był nielojalny, lecz dlatego, że nauczyłem ludzi, iż mówienie mi prawdy kosztuje więcej niż milczenie. Dziś, po ponad dwudziestu latach doświadczeń wiem, że tamta sytuacja nie była wyjątkiem. Często była regułą. I że problem nie zaczyna się od procesów czy modeli udzielania feedbacku, lecz znacznie głębiej. Jacek Santorski ujmuje to w bezlitosnym pytaniu: „Czy ja mam ego, czy ego ma mnie?". Zanim więc zapytamy, czy szef potrafi przyjąć informację zwrotną, warto zapytać, kto tak naprawdę siedzi za jego biurkiem – on czy jego ego?

## IM WYŻEJ, TYM MNIEJ PRAWDY

Istnieje paradoks, o którym rzadko mówi się wprost. Im wyższe stanowisko zajmuje lider, tym mniej prawdziwych informacji do niego dociera, a jednocześnie tym silniejsze może być jego przekonanie, że ma pełny obraz sytuacji. To pułapka. Każdy kolejny szczebel w hierarchii oznacza dodatkowy filtr. Ludzie ważą słowa, wygładzają liczby i pomijają drobne szczegóły. Nie dlatego, że chcą oszukiwać. Dokonują racjonalnego rachunku: co bardziej im się opłaca – powiedzieć szefowi niewygodną prawdę czy spokojnie przeżyć kolejny tydzień?

„Moje drzwi są zawsze otwarte" – to jedno z najczęściej powtarzanych, a zarazem najmniej prawdziwych zdań w zarządzaniu. Otwarte drzwi nie oznaczają otwartej głowy. Pracownik nie patrzy na to, czy drzwi do gabinetu są uchylone. Patrzy na to, co spotkało ostatnią osobę, która weszła przez nie z niewygodną prawdą. Jeśli wyszła z zadrą, pozostali zapamiętają to na długo. Obserwację tę potwierdzają badania Instytutu Gallupa – w II kwartale 2025 r. tylko 28 prac. pracowników zdecydowanie zgadzało się ze stwierdzeniem, że ich opinie w pracy mają znaczenie[1]. Gallup ocenia, że wzrost tego odsetka z trzech do sześciu na dziesięciu pracowników wiąże się z 27 proc. niższą rotacją, 40 proc. mniejszą liczbą incydentów związanych z bezpieczeństwem oraz 12 proc. wyższą produktywnością[2].



eprasa.pl 6ef7ef7df8

*Więcej na temat przywództwa, kultury organizacyjnej i budowania efektywnych zespołów znajdziesz w podcaście „Kto tu rządzi?”*

W jednej z organizacji przeprowadziłem prostą diagnozę: ile czasu upływa od momentu, gdy zespół dostrzega, że projekt schodzi z właściwego toru, do chwili, gdy dowiaduje się o tym zarząd? Około sześciu tygodni. To nie jest zwykłe opóźnienie w komunikacji, lecz realny koszt, który organizacja ponosi w postaci przepalonego budżetu, straconego czasu i decyzji podejmowanych na podstawie nieaktualnych danych. Nazywam go podatkiem od braku bezpieczeństwa. Płaci go każda organizacja, w której mówienie prawdy przełożonym wiąże się z ryzykiem. A wysokość tego podatku ustala nie zespół, lecz lider.

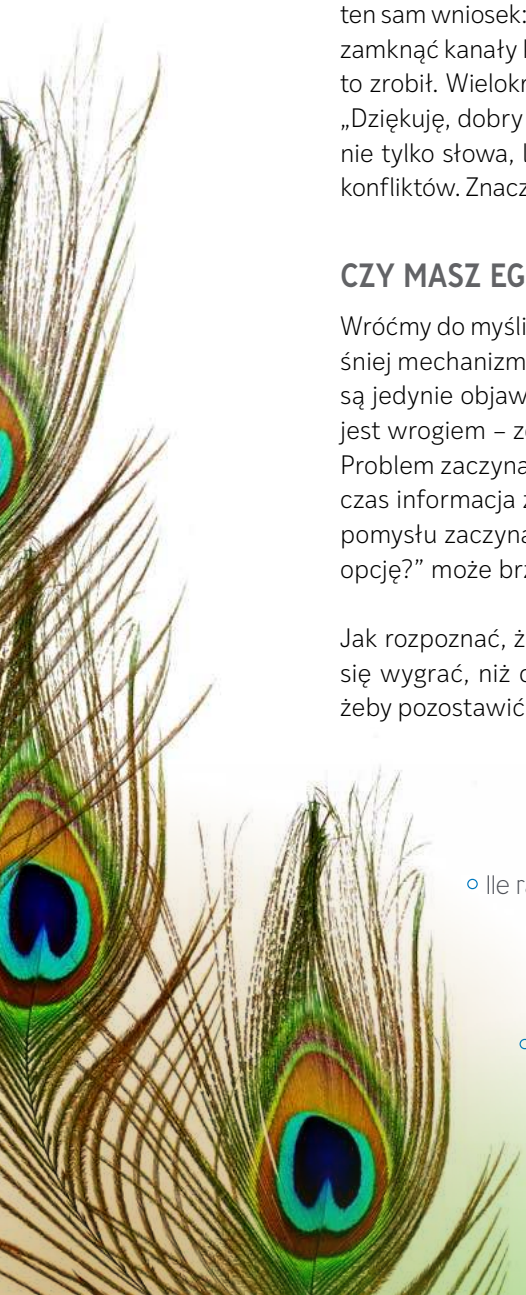
## GADZI MÓZG RAZEM Z WŁADZĄ

Odbiorca informacji zwrotnej często reaguje instynktownie i obronnie: wystarczy jedna negatywna emocja lub niefortunne sformułowanie, by zamiast otwartości pojawiła się potrzeba obrony albo kontrataku. Konsultant i trener David Rock w koncepcji SCARF pokazuje, że mózg może odbierać zagrożenie dla statusu podobnie jak inne rodzaje zagrożeń. Dodajmy do tego jeszcze jeden element, który wzmacnia ten mechanizm: władzę. Kiedy „gadzim mózgiem” reaguje szeregowy pracownik, pozostaje to przede wszystkim jego indywidualną reakcją. Kiedy w ten sposób reaguje szef, staje się to komunikatem dla całego zespołu. Wystarczy jedno „tak, ale...”, przewrócenie oczami czy „nie rozumiesz kontekstu”, by dziesięć osób wyciągnęło ten sam wniosek: więcej nie próbujemy. Lider wyposażony we władzę może jednym zdaniem zamknąć kanały komunikacji na wiele miesięcy – i zwykle nie zdaje sobie sprawy, że właśnie to zrobił. Wielokrotnie widziałem na sali szkoleniowej sytuację, w której menedżer mówił: „Dziękuję, dobry punkt”, a jednocześnie przez jego twarz przebiegał grymas. Zespół czyta nie tylko słowa, lecz także mowę ciała. Feedback nie umiera wyłącznie wskutek wielkich konfliktów. Znacznie częściej zabijają go mikroreakcje, których szef sam nawet nie rejestruje.

## CZY MASZ EGO, CZY EGO MA CIEBIE?

Wróćmy do myśli Jacka Santorskiego, bo to ona leży u podstaw wszystkich opisanych wcześniej mechanizmów. Filtry, podatek od braku bezpieczeństwa czy reakcje gadziego mózgu są jedynie objawami. Źródłem problemu jest ego, które przejęło stery. Samo w sobie nie jest wrogiem – zdrowe ego daje pewność potrzebną do podejmowania trudnych decyzji. Problem zaczyna się wtedy, gdy lider przestaje mieć ego, a ego zaczyna mieć lidera. Wówczas informacja zwrotna przestaje być źródłem danych, a staje się zagrożeniem. Krytyka pomysłu zaczyna być odbierana jako krytyka jego osoby, a pytanie: „Czy rozważyłeś inną opcję?” może brzmieć jak: „Nie ufam ci”.

Jak rozpoznać, że to ego trzyma stery? Choćby po tym, że w dyskusji lider częściej stara się wygrać, niż czegoś nauczyć, a do cudzego pomysłu odruchowo dodaje: „tak, ale...”, żeby pozostawić na nim własny ślad. Mechanizm ten szczególnie wyraźnie widać u byłych



### Krótki audyt otwartości lidera

- Ile razy w ciągu ostatnich dwóch–trzech miesięcy ktoś ze współpracowników otwarcie nie zgodził się z tobą?
- Kiedy ostatnio usłyszałeś coś naprawdę trudnego i podziękowałeś za tę informację, zamiast się tłumaczyć lub bronić?
- Co konkretnie zrobiłeś z ostatnią informacją zwrotną, którą otrzymałeś?
- Ile szczerego, niewygodnego feedbacku od pracowników dotarło do ciebie w ostatnim miesiącu?



eprasa.pl 6ef7ef7df8

wybitnych ekspertów. Najlepszy specjalista awansuje na szefa, ale nadal broni tego, co wcześniej zapewniło mu awans – swojego „ja, które wie najlepiej". Feedback staje się wówczas dla jego ego podwójnym zagrożeniem: podważa nie tylko decyzję, ale również tożsamość, na której zbudował swoją karierę. Dlatego reaguje tak, jakby ktoś go atakował – bo w jego odczuciu atakowany jest nie pomysł, lecz on sam.

Warto od razu wyjaśnić jedno nieporozumienie, z którym często spotykam się podczas pracy z liderami: gotowość na feedback nie oznacza zgody z jego treścią. Część informacji można przyjąć, część odrzucić i otwarcie zakomunikować swoją decyzję. Lider, który zgadza się ze wszystkim, jest równie nieskuteczny jak ten, który nie słucha niczego. Gotowość na feedback zaczyna się w momencie, gdy lider potrafi oddzielić sam sygnał od własnej reakcji na niego. To właśnie chwila, w której odbiera stery swojemu ego.

## POLICZ „NIE"

Deklaracje o otwartości niewiele znaczą, ponieważ niemal każdy szef jest przekonany, że potrafi słuchać i jest otwarty na innych. Dlatego warto przeprowadzić prosty audyt: sprawdzić, ile razy w ciągu ostatnich dwóch–trzech miesięcy ktoś ze współpracowników powiedział liderowi wprost „nie". Nie dyplomatyczne „to ciekawy kierunek, zastanowię się", lecz jednoznaczne: „nie zgadzam się, uważam, że to błąd". Jeśli lider nie potrafi przypomnieć sobie ani jednej takiej sytuacji, nie musi to oznaczać, że jego pomysły są bezdyskusyjnie trafne. Brak sprzeciwu nie jest dowodem twojej racji. Może to być sygnał alarmowy, że w organizacji zanika przestrzeń do kwestionowania decyzji, a ego lidera stało się wąskim gardłem organizacji.

Taki audyt często przeprowadzam podczas warsztatów z zarządami i właścicielami firm. Reakcje są zwykle podobne: najpierw konsternacja, potem nerwowy żart, a w końcu cisza, w której ktoś mówi półgłosem: „zero". Jeden z dyrektorów firmy produkcyjnej podsumował to kiedyś zdaniem, które pamiętam do dziś: „Teraz rozumiem, dlaczego od dwóch lat na stole są tylko moje pomysły". Zakres prawdy, która dociera do lidera, jest jednym z najbardziej miarodajnych wskaźników jakości jego przywództwa – często bardziej wiarygodnym niż wyniki ankiet zaangażowania.

## DLACZEGO MIELIBY POWIEDZIEĆ?

I tu pojawia się trudne pytanie, które wielu liderów pomija. Nawet jeśli lider rzeczywiście chce otrzymywać feedback, warto zastanowić się, dlaczego pracownicy mieliby mu go udzielać. Odwaga nie jest darmowa. Pracownik, który mówi przełożonemu niewygodną prawdę, ryzykuje relację, reputację, a czasem premię czy awans. Dokonuje więc własnego rachunku zysków i strat – według reguł, które wcześniej ustalił sam swoim zachowaniem.

Dobrym przykładem tego, ile może kosztować odwaga w przekazywaniu informacji zwrotnej, jest historia współpracy Eda Catmulla i Steve'a Jobsa. Jobs potrafił w kilka sekund podważyć argument rozmówcy. Catmull nie wdawał się jednak w otwarty spór, ale też nie rezygnował. Przedstawiał pomysł, Jobs go odrzucał, a on po pewnym czasie wracał z kolejnymi argumentami. Taka wymiana potrafiła trwać tygodniami, zanim któryś z nich zmienił zdanie albo Jobs pozwalał Catmullowi działać po swojemu. To historia o wytrwałości, ale również ważna lekcja dla liderów. Jeśli przebicie się z odmiennym zdaniem wymaga tygodni konsekwencji, do szefa będą docierać przede wszystkim ci, którzy mają na to siłę, czas i wystarczająco mocną pozycję. Catmull, jako współzałożyciel Pixara, mógł sobie na taką determinację pozwolić. Pracownik z krótkim stażem prawdopodobnie spróbuje raz, napotka opór i uzna, że kolejna próba nie ma sensu. Jeśli więc niewygodna prawda dociera do lidera wyłącznie od najbardziej wytrwałych, nie oznacza to, że tylko oni ją dostrzegają. Może oznaczać, że dla pozostałych cena jej wypowiedzenia stała się zbyt wysoka.

## GOTOWOŚĆ NA FEEDBACK MOŻNA TRENOWAĆ

Gotowość na feedback nie jest wrodzoną cechą charakteru, lecz zestawem zachowań, które można rozwijać i ćwiczyć – podobnie jak inne kompetencje przywódcze. Od czego warto zacząć?

### Samoregulacja

W chwili, gdy lider słyszy krytykę, może automatycznie uruchomić się reakcja obronna (gadzi mózg). To jeden z najgorszych momentów na natychmiastową odpowiedź. Dojrzała gotowość na feedback oznacza umiejętność zatrzymania pierwszej reakcji, opanowania emocji i dania sobie czasu na przemyślenie usłyszanej informacji. W takich sytuacjach warto



eprasa.pl 6ef7ef7df8

## Jak sprawić, żeby pracownicy chcieli mówić prawdę?

- **OBNIŻ PRÓG WEJŚCIA.**

Zamiast kończyć spotkanie ogólnym: „Macie jakiś feedback?", warto zadawać konkretne pytania, np.: „Jaką jedną rzecz powinienem przestać robić, żeby ułatwić wam pracę?". Im bardziej precyzyjne pytanie, tym łatwiej pracownikowi zdobyć się na szczerą odpowiedź.

- **NAGRADZAJ ODWAGĘ, NIE TYLKO OCENIAJ TREŚĆ.**

Kiedy ktoś decyduje się powiedzieć coś niewygodnego, pierwszą reakcją lidera powinno być docenienie samego faktu, że pracownik zdobył się na szczerość. Dopiero później przychodzi czas na analizę treści. Publiczne podziękowanie za trudny feedback dodatkowo wysyła całemu zespołowi sygnał: tutaj można mówić otwarcie, nawet jeśli lider nie zgadza się z tym, co słyszy.

- **POKAŻ, ŻE FEEDBACK MA KONSEKWENCJE.**

Nic nie osłabia gotowości do szczerości tak skutecznie jak przekonanie, że „i tak nic się nie zmieni". Dlatego lider powinien domykać pętlę informacji zwrotnej: wrócić do osoby, która przekazała feedback, i powiedzieć, co zrobił z otrzymaną informacją. Jeśli zdecydował inaczej – wyjaśnić, dlaczego. Najlepszym dowodem, że warto mówić prawdę, jest pokazanie, że została usłyszana.

zastosować prostą formułę: „Daj mi to przemyśleć, wrócę jutro". Nie jest to unik, lecz świadome stworzenie przestrzeni między bodźcem a odpowiedzią.

### Oddzielenie treści od formy

To właśnie na tym etapie może ginąć najwięcej wartościowych informacji. Ed Catmull z Pixara porównywał nowe pomysły do „brzydkich dzieci" – na początku bywają kruche, niedopracowane i łatwo je odrzucić zbyt szybką oceną. Podobnie może wyglądać feedback przekazywany liderowi. Pracownik, który zdobywa się na powiedzenie czegoś trudnego, nie zawsze zrobi to w idealny sposób. Może mówić zbyt ostro lub nieprecyzyjnie, wybrać niewłaściwy moment albo zacząć od zarzutu zamiast od faktów. Wartościowa informacja może więc pojawić się w bardzo niedoskonałej formie. W takiej sytuacji łatwo skoncentrować się właśnie na sposobie jej przekazania: „nie tym tonem", „następnym razem lepiej się przygotuj", „to nie jest miejsce na taką rozmowę". Formalnie lider może mieć rację, ale skupiając się wyłącznie na formie, ryzykuje utratę treści – i wysłanie sygnału, że kolejna próba szczerości może nie być mile widziana.

Nad sposobem przekazywania feedbacku można popracować później, kiedy emocje opadną. W pierwszej kolejności rolą lidera jest wydobycie wartościowej informacji spod niedoskonałej formy, zamiast jej odrzucenia. Pomaga w tym ciekawość: zamiast natychmiastowego „nie, bo...", warto odpowiedzieć: „Powiedz mi więcej".

## OD TECHNIKI DO POSTAWY

Można to sprowadzić do prostej zasady, którą David Marquet, były dowódca okrętu podwodnego, rekomenduje liderom: „Mów ostatni". Kiedy szef zabiera głos jako pierwszy, zespół zaczyna dostrajać swoje opinie do jego stanowiska. Kiedy wypowiada się na końcu, zostawia przestrzeń na odmienne perspektywy, wątpliwości i sprzeciw. To świadome ograniczenie własnego wpływu, ograniczenie kontroli w najczystszej postaci.

Podobny mechanizm wykorzystuje Pixar w formule „Braintrust" – grupy, która przekazuje twórcom szczery feedback na wczesnych etapach pracy nad filmem. Jej kluczową zasadą



eprasa.pl 6ef7ef7df8

jest brak formalnej władzy nad projektem: ostateczne decyzje pozostają po stronie reżysera. Dzięki temu informacja zwrotna nie staje się narzędziem kontroli, a twórca może potraktować ją jako źródło wiedzy, a nie zagrożenie. I dlatego działa: reżyser się nie broni, bo wie, że nikt nie użyje feedbacku przeciwko niemu. „Braintrust" to feedback, z którego wyjęto władzę.

Lider nie może na czas rozmowy pozbyć się swojej formalnej pozycji. Może jednak konsekwentnie pokazywać, że szczerość nie zostanie wykorzystana przeciwko pracownikowi. Każda taka sytuacja buduje przekonanie, że można powiedzieć szefowi coś niewygodnego bez obawy o późniejsze konsekwencje.

Same techniki nie wystarczą. Można znać wszystkie modele feedbacku, a mimo to reagować obronnie, jeśli górę bierze ego. Dlatego podczas warsztatów, które od lat prowadzę, zaczynam nie od narzędzi, lecz od pracy nad postawą. Gotowość na feedback nie rodzi się podczas jednego szkolenia. To praktyka rozwijana miesiącami, która często zaczyna się od jednej niewygodnej rozmowy, odkładanej od dawna.

## DOJRZAŁOŚĆ PRZYWÓDCZA

Otwartość na feedback nie pojawiła się u mnie z dnia na dzień. Przez lata zespół, którym zarządzałem, wygładzał przekazywane mi informacje. Dopiero jedna odważna osoba powiedziała wprost, że swoją „pomocą" i potrzebą kontrolowania wszystkiego ograniczam inicjatywę innych. Moją pierwszą reakcją była obrona. Dopiero gdy emocje opadły, zrozumiałem, że otrzymałem jedną z najcenniejszych informacji w swojej karierze. Ta lekcja pokory zmieniła mój sposób zarządzania i do dziś wpływa na to, czego uczę innych liderów.

Pytanie o gotowość na feedback jest w istocie pytaniem o dojrzałość przywódczą. Nie wymaga ona jednak zmiany osobowości. Gotowość na feedback buduje się poprzez małe, konsekwentnie powtarzane zachowania. Na początek warto wybrać trzy i praktykować je przez najbliższe 30 dni.

### Zacznij od audytu

Poświęć dziś dziesięć minut i policz swoje „nie" z ostatnich trzech miesięcy. Zapisz tę liczbę na kartce. Jeśli wyszło zero albo jeden, masz najważniejszy wskaźnik swojego przywództwa – taki, którego nie znajdziesz w żadnym raporcie.

### Zrób jeden ruch

Wybierz jedną osobę – najlepiej tę, która ostatnio milczy – i zadaj jej jedno konkretne pytanie: „Jaką jedną rzecz powinienem przestać robić, żeby ułatwić ci pracę?". A potem naprawdę zamilcz – policz w duchu do dziesięciu, wytrzymaj ciszę i słuchaj. Będzie niewygodnie, jednak to cena, jaką płacisz za prawdę.

### Domknij pętlę informacyjną

W ciągu tygodnia wróć do tej osoby i powiedz, co z jej informacją zrobiłeś – nawet jeśli zdecydowałeś inaczej. To jedno zdanie zrobi dla twojej wiarygodności więcej niż dziesięć deklaracji o otwartych drzwiach. Własne ego trudno dostrzec od środka, bo często przedstawia się jako rozsądek. Dlatego najbardziej dojrzali liderzy, jakich znam, mają obok siebie kogoś, kto potrafi powiedzieć im prawdę – mentora, coacha albo zaufanego partnera. Nie dlatego, że są słabi, lecz dlatego, że rozumieją, jak trudno samemu dostrzec własne ograniczenia.

Wdrożenie tych kroków to dopiero początek. Prawdziwe wyzwanie pojawia się w kolejnych tygodniach, kiedy zespół zaczyna sprawdzać, na ile zmiana w zachowaniu lidera jest trwała, a stare reakcje obronne próbują powrócić. To właśnie wtedy rozstrzyga się, czy budowane zaufanie przetrwa próbę konsekwencji i czy nie zostanie podważone jednym nieostrożnym zdaniem.

## KTO MA KOGO?

Uprzedzam: ego będzie się bronić. Podpowie ci, że teraz nie masz czasu, że kwartał jest wyjątkowo intensywny albo że akurat twój zespół mówi ci wszystko. Warto wtedy sprawdzić, czy rzeczywiście przemawia przez ciebie rozsądek, czy może ego, które poczuło, że traci kontrolę. Dlatego zostawiam cię z pytaniem – tym samym, które kiedyś ktoś musiał zadać mnie: czy to ty masz swoje ego, czy to ono ma ciebie? Odpowiedzi nie znajdziesz w tym artykule. Pojawi się podczas najbliższej rozmowy, w której ktoś powie ci coś, czego nie chcesz usłyszeć. Twoja pierwsza reakcja – te pierwsze trzy sekundy – może powiedzieć o twojej gotowości na feedback więcej niż wszystkie deklaracje. ● ©

**Przypisy:**

[1] https://www.gallup.com/workplace/692954/anemic-employee-engagement-points-leadership-challenges.aspx?utm_source=chatgpt.com

[2] https://www.gallup.com/workplace/395102/drives-culture-belonging.aspx?utm_source=chatgpt.com



eprasa.pl 6ef7ef7df8

# Zaprojektowani NA ZMIANĘ

## Czyli pięć paradygmatów organizacji przyszłości

Orientacja na człowieka, odporność i zrównoważony rozwój – to trzy pojęcia, które coraz częściej pojawiają się w rozmowach o przyszłości firm. Łatwo uznać je za kolejny zestaw modnych haseł. Tymczasem kryje się za nimi znacznie głębsza zmiana. Dotyczy tego, jak liderzy będą projektować organizację, definiować jej odporność i jaką rolę przypisywać w niej pracownikom.

**Tomasz Mnich**
*Twórca Profound Vision*

Projektowanie organizacji w przeszłości zakładało pewną stabilność, przewidywalność i powtarzalność działań. Zmiany z założenia uwzględniały fazę skalowania, operacjonalizacji i stabilizacji, zaraz po fazie wyzwalania potrzeby zmiany i wdrażania zmian. Dzisiaj ten model coraz częściej rozmija się z rzeczywistością. Organizacja nie przechodzi już od jednej stabilności do drugiej. Musi być gotowa do ciągłej ewolucji. Dla liderów i strategicznej funkcji HR oznacza to zmianę paradygmatów. Na podstawie ponad 200 wywiadów, które przeprowadziłem w ciągu ostatniego roku z osobami zajmującymi najwyższe stanowiska w polskich i zagranicznych organizacjach, wyłania się kilka najistotniejszych.

### I. BĄDŹ SOBĄ ALBO DAJ SOBIE SPOKÓJ

Orientacja na człowieka (*human centricity*) oznacza przede wszystkim uznanie, że przestrzeń do bycia sobą w pracy przestaje być dodatkiem do employee experience. Staje się jednym z warunków budowania organizacji gotowej na przyszłość. W rozmowach z liderami widać przy tym dwa wyraźne zjawiska. Ci, którzy osiągnęli zawodowy sukces, po latach coraz częściej dostrzegają jego koszt. Mają poczucie, że w pogoni za kolejnymi rolami, odpowiedzialnością i wynikami pominęli samych siebie. Wracają więc do dawnych pasji, zainteresowań i marzeń. Jednocześnie młodsze pokolenia coraz mocniej oczekują, że środowisko pracy pozwoli im zachować własną tożsamość.

Czy strategiczny dział HR może uznać te potrzeby za prywatną sprawę pracownika? Coraz trudniej. Jeśli organizacja stawia na podejście skoncentrowane na człowieku (*human centricity*), powinna tworzyć środowisko, w którym ludzie mogą wykorzystywać swój potencjał bez rezygnowania z ważnej części



eprasa.pl 6ef7ef7df8

**PRZEMYŚL TO:**

1. Na ile strategiczne podejście do funkcji HR uwzględnia ciągłe zmiany?
2. Czy organizacje nadal powinny być projektowane w sposób, który maksymalizuje wykorzystanie kapitału ludzkiego?
3. Jaką rolę powinni odegrać liderzy HR w zmianie myślenia o tym, czym jest organizacja i jakie miejsce zajmuje w niej człowiek?

siebie. To zmienia również rozmowy menedżerów z pracownikami. Obok celów, wyników i kariery powinno znaleźć się miejsce na pytania o aspiracje, pasje i to, co daje ludziom energię. Takie rozmowy mogą jednak budzić obawy – także o to, że odkryte potrzeby poprowadzą pracownika poza organizację. Dlatego liderom nie wystarczy zestaw nowych pytań. Potrzebują również emocjonalnej gotowości na odpowiedzi, które mogą usłyszeć. Zmianę warto zacząć od menedżerów najwyższego szczebla. Liderzy, którzy potrafią wyjść poza formalne role i mówić o własnych aspiracjach czy obawach, dają przykład całej organizacji. *Human centricity* zaczyna się bowiem nie od deklaracji, lecz od stworzenia warunków, w których ludzie mogą pozostać sobą.

## 2. UWALNIAJ POTENCJAŁ. TALENTY NIECH PRACOWNICY SZLIFUJĄ SAMI

Narzędzia diagnostyczne pozwalają identyfikować określone cechy, zachowania i predyspozycje pracowników. Problem pojawia się wtedy, gdy próbujemy za ich pomocą opisać cały, często złożony potencjał człowieka. W coraz mniej przewidywalnym środowisku pracy nie wszystko da się bowiem zdiagnozować za pomocą testu. Część możliwości ujawnia się dopiero w działaniu, eksperymentowaniu i interakcji z otoczeniem.

Czy oznacza to, że dział HR powinien zrezygnować z identyfikowania talentów? Nie. Potrzebna jest raczej zmiana podejścia: od określania, jaki potencjał ma pracownik, do tworzenia warunków, w których sam będzie mógł go odkrywać. To istotne przesunięcie odpowiedzialności. Rolą menedżera nie jest wskazywanie człowiekowi, kim może zostać, lecz stworzenie przestrzeni, w której będzie mógł sprawdzać własne możliwości.

Standardowe narzędzia rozwojowe warto więc uzupełniać o odpowiednio zaprojektowane do-



eprasa.pl 6ef7ef7df8

**PRZEMYŚL TO:**

1. Co musi się zmienić w podejściu do zarządzania potencjałem ludzi i zespołów, żeby pełne możliwości tkwiące w pracownikach i organizacji ujrzały światło dzienne?
2. Jak zmieni się podejście do uwalniania potencjału w organizacji, jeżeli zdecydujemy przejść od identyfikacji i rozwoju talentów do odkrywania potencjału?
3. Czy można zaadaptować obecne praktyki zarządzania talentami, aby osiągnąć nowe cele, czy raczej trzeba zmienić całkowicie myślenie o postrzeganiu potencjału organizacji?

świadczenia – projekty, eksperymenty, nowe zadania i role, które pozwalają pracownikom wychodzić poza znane obszary i odkrywać kompetencje czy predyspozycje, których wcześniej nie mieli okazji wykorzystać. W takim podejściu rozwój nie polega wyłącznie na doskonaleniu wcześniej zidentyfikowanych talentów. Staje się procesem odkrywania tego, co może ujawnić się dopiero w nowych warunkach. Wymaga to również zmiany po stronie liderów. Muszą być autentycznie zainteresowani dobrem i rozwojem potencjału innych, a nie wyłącznie wykorzystaniem kompetencji, które są potrzebne organizacji tu i teraz.

## 3. ZARZĄDZAJ PRZEPŁYWEM ENERGII W ZESPOLE

Przywództwo zespołowe nie oznacza, że wszyscy odpowiadają za wszystko. To raczej rozwijanie świadomości tego, co się dzieje w zespole i w jaki sposób energia oraz chęć działania chcą ewoluować. Opiera się ono na zasadzie płynnego przejmowania roli lidera przez członków zespołu zarządzającego w czasie rzeczywistym. To odejście od modelu, w którym lider jest na stałe przypisany do stanowiska i miejsca w hierarchii. W modelu kolektywnym funkcję tę może przejmować inny członek zespołu, zależnie od sytuacji i tematu. Prowadzi ten, kto w danym momencie ma większą energię, zainteresowanie sprawą i gotowość, by nadać jej tempo.

Największym wyzwaniem w tym modelu okazuje się oddanie kontroli. Nawet doświadczeni liderzy mogą odczuwać dyskomfort, kiedy ktoś inny przejmuje inicjatywę, szczególnie w obszarze, za który formalnie odpowiadają. Kolektywne przywództwo wymaga więc nie tylko nowych zasad współpracy, ale również zmierzenia się z emocjami związanymi z pozycją, wpływem i odpowiedzialnością. Tego trudno nauczyć się wyłącznie podczas tradycyjnego szkolenia. Zmiana tego paradygmatu wymaga dobrze przemyślanej serii warsztatów włączonych w regularne cykle spotkań liderów. Potrzebne są doświadczenia wpisane w realną pracę zespołów zarządzających – eksperymenty i warsztaty prowadzone w ramach ich regularnych spotkań. Pozwalają one liderom ćwiczyć przejmowanie i oddawanie wiodącej roli, obserwować własne reakcje i przekonać się w praktyce, że czasowe przekazanie kontroli nie oznacza utraty pozycji.

**PRZEMYŚL TO:**

1. Czym się różni kolektywne przywództwo od współodpowiedzialności i jak to w praktyce wdrożyć?
2. Jak oddać poczucie kontroli w danym momencie, jeżeli inny lider czuje większy *flow* i wolę działania w konkretnym projekcie?
3. Na ile obecne metody planowania i kontrolowania przebiegu spotkań mają zastosowanie w kolektywnym przywództwie?

## 4. MYŚL NAJPIERW O LUDZIACH I ORGANIZACJI, A WYNIKI SIĘ POJAWIĄ

Czy organizacja może przestać stawiać wynik na pierwszym miejscu? W rozmowach z liderami coraz częściej pojawia się przekonanie, że sens jej



eprasa.pl 6ef7ef7df8

działania nie sprowadza się wyłącznie do realizacji strategii, osiągania kolejnych celów czy poprawiania wskaźników efektywności. Równie ważne staje się stworzenie takiego środowiska, w którym ludziom chce się pracować, mogą się rozwijać, czerpać energię z tego, co robią, i odczuwać satysfakcję z bycia częścią organizacji.

Oznacza to przesunięcie punktu ciężkości – od koncentracji przede wszystkim na wynikach i efektywności w stronę wellbeingu, atmosfery, rozwoju i pasji. Nie oznacza jednak, że wynik przestaje mieć znaczenie. Zmienia się raczej sposób myślenia o tym, jak go osiągać. Dla działu HR oznacza to konieczność przełożenia nowego podejścia na systemy, procesy i sposób mierzenia efektywności. Punktem wyjścia może być zaangażowanie liderów w rozmowę z menedżerami o tym, jak organizacja powinna ewoluować w dłuższym czasie – bez sprowadzania dyskusji do bieżących wyników, efektywności i problemów operacyjnych.

**PRZEMYŚL TO:**

1. Czy potrafisz zaufać, że inwestycja w ludzi i organizację przełoży się na wyniki, nawet jeśli nie pojawią się od razu?
2. Co trzeba zmienić w systemach, procesach HR, żeby rozwój ludzi miał być celem, a nie tylko narzędziem realizacji KPI?
3. Jak kontrolować rozwój i efektywność biznesu, jeśli obok wyników chcemy uwzględniać także zdolność organizacji do rozwoju ludzi?

## 5. NIE PLANUJ JEDNEGO SCENARIUSZA PRZYSZŁOŚCI

Czy w nieprzewidywalnym świecie ma jeszcze sens budowanie wieloletniej strategii HR? Stabilny plan na trzy czy pięć lat coraz trudniej utrzymać, jeśli sam biznes nie jest w stanie z wystarczającą pewnością określić, w jakim otoczeniu będzie funkcjonował w takiej perspektywie. Zamiast projektować jeden docelowy scenariusz i podporządkowywać mu działania, organizacje potrzebują zdolności do wyobrażania sobie wielu możliwych przyszłości i przygotowywania się na różne warianty rozwoju wydarzeń. Dla działu HR oznacza to odejście od projektowania wieloletnich programów rozwoju ludzi i organizacji opartych na jednym zestawie założeń.

**PRZEMYŚL TO:**

1. Czy strategia HR przygotowuje twoją organizację na różne warianty przyszłości, czy opiera się na jednym scenariuszu?
2. Które decyzje dotyczące ludzi i kompetencji pozostaną trafne, jeśli założenia biznesowe zmienią się szybciej, niż dziś przewidujemy?
3. Jak włączyć pracę ze scenariuszami przyszłości do regularnych rozmów działu HR i kadry zarządzającej?

Potrzebne stają się regularne rozmowy o tym, jak może zmienić się rynek, biznes i zapotrzebowanie na kompetencje oraz co każdy z tych scenariuszy oznacza dla organizacji. Punktem wyjścia powinny być zarówno dane o otoczeniu, jak i wizja tego, jak firma chce ewoluować. Właśnie zdolność do pracy z różnymi wariantami przyszłości może wzmacniać zrównoważony rozwój, odporność i orientację na człowieka – cechy charakterystyczne dla organizacji przyszłości.

Z mich rozmów z liderami wyłania się główna teza: zmienia się logika projektowania organizacji – od tworzenia trwałych struktur i rozwiązań do budowania zdolności do ciągłej ewolucji. Dlatego dla działu HR najważniejszym zadaniem przyszłości stanie się tworzenie warunków, w których ludzie i organizacja potrafią rozwijać się także wtedy, gdy kierunku kolejnej zmiany nie da się jeszcze przewidzieć. ● ©



eprasa.pl 6ef7ef7df8

# Między SYGNAŁEM A REAKCJĄ

**Jak rozpoznać konflikt wartości, którego pracownicy i dział HR nie nazywają wprost?**

eprasa.pl 6ef7ef7df8

„U nas nie ma skarg od pracowników, wszystko działa dobrze". W wielu firmach brak zgłoszeń traktuje się jako dowód, że nie ma problemu. Tymczasem pracownik może doświadczać sytuacji, które podważają jego zaufanie do organizacji, a mimo to nie nazwać ich konfliktem wartości, nie zgłosić ich albo nie doczekać się reakcji. Problem może więc istnieć, a organizacja może go po prostu nie dostrzegać.

Wartości organizacyjne są dziś stałym elementem komunikacji pracodawców. Pojawiają się na stronach internetowych, w ogłoszeniach rekrutacyjnych i zakładkach „kariera". Sama obecność deklaracji nie mówi jednak wiele o tym, jak wartości funkcjonują w codziennej relacji między pracownikiem a organizacją.

Prawie każdy pracownik i każda firma zapytani, czy wartości są ważne, odpowiedzą twierdząco. Znacznie więcej wskazuje jednak to, co pracownicy robią, gdy tej zgodności zabraknie. W badaniu Deloitte z 2025 r., obejmującym ponad 23 tys. przedstawicieli pokolenia Z i milenialsów z 44 krajów, około 40 proc. badanych deklarowało, że odrzuciło zadanie, projekt albo potencjalnego pracodawcę ze względu na własne przekonania lub zasady etyczne. 44 proc. osób z pokolenia Z i 45 proc. milenialsów odeszło ze stanowiska, na którym zabrakło im poczucia sensu. Deklaracja o preferencji nic nie kosztuje. Rezygnacja z pracy – owszem. Dla organizacji oznacza to, że wartości nie są wyłącznie elementem employer brandingu. Stają się istotne wtedy, gdy wpływają na decyzję o pozostaniu, zaangażowaniu albo odejściu. Istotne jest więc nie tylko, jakie wartości firma deklaruje, ale czy potrafi rozpoznać rozbieżność między deklarowanymi wartościami a doświadczeniami pracowników.

**Patrycja Paleń-Tondel**

*Badaczka i dydaktyk w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu*

## CZY WARTOŚCI KOŃCZĄ SIĘ NA REKRUTACJI?

Żeby cokolwiek usłyszeć, trzeba najpierw słuchać. Warto więc sprawdzić dwie rzeczy: kiedy organizacje pytają o wartości i jakim językiem o nich mówią. Zacznijmy od „kiedy". Choć poczucie sensu i identyfikacja z misją firmy mogą wpływać na decyzję pracownika o pozostaniu w firmie, podczas rekrutacji ustępują zwykle miejsca bardziej bezpośrednio ocenianym kompetencjom. Z badań Gallupa opublikowanych w 2025 r. wynika, że tylko 30 proc. liderów i menedżerów odpowiedzialnych za decyzje rekrutacyjne uznaje silne poczucie sensu i pasję do misji organizacji za „bardzo ważne" dla powodzenia nowo zatrudnionego, podczas gdy umiejętności komunikacyjne wskazuje 77 proc. A to właśnie rekrutacja jest etapem, na którym dopasowanie bywa oceniane najczęściej. W wielu firmach – jedynym.

W pierwszej części badania, które przeprowadziłam wśród 104 menedżerów HR w polskich firmach, obraz jest jeszcze wyraźniejszy. Dziewięć na dziesięć badanych organizacji deklaruje, że ocenia dopasowanie wartości, ale 84 proc. robi to wyłącznie na etapie rekrutacji albo okresu próbnego. Ponad połowa całej próby, 54,8 proc., ocenia dopasowanie tylko w jednym punkcie zatrudnienia.

Problem nie polega jednak wyłącznie na tym, że z czasem pracownik widzi więcej. Zmienia się również jego sytuacja. W okresie próbnym poznaje już organizację, ale



eprasa.pl 6ef7ef7df8

jednocześnie sam jest oceniany, a jego pozycja w relacji z pracodawcą nie jest jeszcze ugruntowana. Z czasem lepiej rozumie funkcjonowanie firmy, łatwiej odróżnia pojedyncze zdarzenia od powtarzających się wzorców i może być bardziej gotowy, by zabrać głos. Paradoks polega na tym, że właśnie wtedy organizacja często przestaje pytać.

Znaczenie ma jednak nie tylko to, kiedy pyta, lecz także o co i jak pyta. Nawet tam, gdzie pojawia się przestrzeń do rozmowy o doświadczeniach pracownika, rzadko używa się wprost języka wartości. W przeprowadzonych przeze mnie wywiadach menedżerowie HR opisywali sygnały niedopasowania jako: „nie pasuje do kultury firmy", „nie dogaduje się z przełożonym", „psuje atmosferę w zespole", „jest konfliktowy". Jawny język wartości pojawiał się rzadko i właściwie tylko w przypadkach drastycznych.

To nie jest próba uniku ani przejaw niewiedzy – tak właśnie działy HR na co dzień opisują tego rodzaju sytuacje. Zamiast mówić o wartościach, częściej posługują się pojęciami kultury, atmosfery, relacji czy konfliktu. Czy podobnie jest po stronie pracowników? Czy oni również opisują takie doświadczenia bez odwoływania się do języka wartości?

## JAK PRACOWNICY MÓWIĄ O WARTOŚCIACH?

Druga część badania objęła ankietą 300 pracowników między 3. a 12. miesiącem zatrudnienia. Zapytałam ich o wartości na dwa sposoby. Najpierw wprost: czy doszło do konfliktu między ich wartościami a wartościami firmy. Następnie, bez użycia słowa „wartości", poprosiłam, by własnymi słowami opisali najtrudniejsze doświadczenie z pierwszego roku pracy. Odpowiedzi były krótkie i konkretne. Zamiast rozbudowanych opowieści pojawiały się pojedyncze zdarzenia: złamana obietnica, nierówne traktowanie, upokorzenie, obmowa. Słowo „wartości" pojawiło się zaledwie w dwóch ze 159 wypowiedzi. To ważna wskazówka: pracownicy nie muszą nazywać doświadczenia konfliktem wartości, żeby opisywać sytuacje, które właśnie tak można interpretować.

Po obu stronach widać więc podobny mechanizm, choć język jest inny. Menedżerowie HR mówią o kulturze, atmosferze czy relacjach. Pracownicy – o złamanej obietnicy, niesprawiedliwym traktowaniu czy upokorzeniu. Kategoria „wartości" pojawia się rzadko i zwykle dopiero wtedy, gdy zostanie wskazana w pytaniu ankietowym lub rozmowie.

BRAK DEKLARACJI KONFLIKTU NIE OZNACZA BRAKU ZGŁOSZENIA

Osoba, która zgłasza sprawę przełożonemu lub HR

| OPIS DOŚWIADCZENIA / DEKLARACJA KONFLIKTU WARTOŚCI | BRAK NARUSZENIA W OPISIE | NARUSZENIE W OPISIE |
|---|---|---|
| NIE DEKLARUJE KONFLIKTU WARTOŚCI | **11,3%**<br>n = 159<br>brak deklaracji / brak naruszenia | **41,7%**<br>n = 24<br>naruszenie bez deklaracji konfliktu |
| DEKLARUJE KONFLIKT WARTOŚCI | **42,9%**<br>n = 21<br>deklaracja konfliktu bez naruszenia | **57,1%**<br>n = 14<br>naruszenie i deklaracja konfliktu |

Źródło: badanie własne, N = 218. Do analizy włączonych zostało 218 osób z 300 badanych: 159, które udzieliły odpowiedzi narracyjnej, oraz 59, które jednoznacznie zadeklarowały brak negatywnego doświadczenia. Pozostałych 82 osób nie można było uwzględnić w tym porównaniu, ponieważ nie udzieliły odpowiedzi narracyjnej.



eprasa.pl 6ef7ef7df8

Najciekawsza obserwacja pojawia się jednak wtedy, gdy zestawimy odpowiedzi tej samej osoby na oba pytania. 38 pracowników opisało zdarzenie, które można było zakwalifikować jako naruszenie wartości, ale aż 24 z nich w tym samym kwestionariuszu odpowiedziało „nie" na pytanie o konflikt wartości. W typowej firmowej ankiecie te 24 zostałyby więc zaklasyfikowane jako pracownicy, którzy konfliktu wartości nie doświadczyli. Wniosek mógłby brzmieć: problemu nie ma. Co jednak ważne, brak deklaracji konfliktu wartości nie oznaczał braku próby zgłoszenia problemu. Odsetek zgłoszeń w obu grupach był niemal identyczny – 41,7 proc. wśród osób, które nie nazwały swojego doświadczenia konfliktem wartości, i 42,9 proc. wśród tych, które zrobiły to wprost (zobacz schemat obok). Oznacza to, że ta sama osoba może nie rozpoznać swojego doświadczenia jako konfliktu wartości, a jednocześnie zgłosić sytuację, która na taki konflikt wskazuje.

Szerszy obraz jest jednak mniej optymistyczny: ponad połowa pracowników, którzy opisali naruszenie, nie zgłosiła sprawy ani przełożonemu, ani działowi HR. Co ciekawe, zgłoszenia pojawiały się także wśród osób, które ani nie opisały naruszenia, ani nie zadeklarowały konfliktu wartości. Nie wiadomo więc, czego dokładnie dotyczyły. To pokazuje, że do działu HR trafiają również sygnały, których nie da się łatwo przypisać do jednej kategorii.

Samo dotarcie informacji do działu HR to jednak dopiero początek. Problem może pojawić się na etapie jej interpretacji. Skoro ani pracownicy, ani dział HR nie posługują się na co dzień kategorią „wartości", doświadczenie opisane przez pracownika jako naruszenie godności może zostać zaklasyfikowane jako „trudna relacja z przełożonym". Dobrze, że sygnał zostaje zapisany – można go wtedy odnaleźć i przeanalizować. Jednak zmiana etykiety może zmienić także wagę problemu. „Trudna relacja z przełożonym" nie zawsze uruchamia pilną reakcję. Pracownik mógł tymczasem mówić o zdarzeniu, po którym wycofał się z relacji z firmą i zaczął rozglądać się za inną pracą.

Co sprawia, że informacje w ogóle nie docierają do pracodawcy? Po stronie pracownika można wskazać trzy różne blokady – każda wymaga innej reakcji.

1. Normalizacja. Pracownikowi coś się przydarzyło, ale uznaje to za część codzienności: „tak już jest", „to był gorszy dzień", „może przesadzam". Wtedy nawet dobrze zadane pytanie może nie wystarczyć, bo problem nie został jeszcze przez pracownika uznany za coś, co warto nazwać i zgłosić.
2. Niewłaściwa etykieta. Pracownik wie, co się wydarzyło, ale kategoria użyta w ankiecie czy rozmowie nie pasuje do jego doświadczenia. W takim przypadku to język diagnozy może ograniczać to, co organizacja jest w stanie wychwycić.
3. Decyzja, czy warto mówić. W tym przypadku o milczeniu może decydować nie sposób sformułowania pytania, lecz to, jakiej reakcji pracownik spodziewa się po zgłoszeniu.

Te trzy blokady mogą występować niezależnie. Jeśli firma nie wie, na której z nich sygnał się zatrzymał, może zacząć naprawiać nie ten element systemu, który rzeczywiście zawiódł. A nawet gdy pracownik zdecyduje się zabrać głos i jego sygnał trafi do organizacji, pozostaje jeszcze pytanie, czy po stronie firmy nie czekają kolejne bariery.

## DLACZEGO DZIAŁ HR NIE REAGUJE?

Wyobraźmy sobie taką sytuację. W firmie pozornie nic złego się nie dzieje: wyniki badania zaangażowania są przyzwoite, rotacja mieści się w normie branżowej, do działu HR nie wpłynęła żadna formalna skarga. I nagle wypowiedzenie składa szczególnie cenny pracownik. W rozmowie końcowej mówi o kwestiach, które sygnalizował już wcześniej, ale nie zostały rozpoznane jako elementy tego samego problemu: przez pół roku prosił o rozmowę z przełożonym, obietnica złożona przy rekrutacji nie została spełniona, a po jednym z wydarzeń przestał zabierać głos na spotkaniach. Naturalna reakcja organizacji brzmi: jak do tego doszło? Część odpowiedzi już znamy. Sygnał mógł nie zostać nazwany, zgłoszony albo właściwie sklasyfikowany. Ale nawet jeśli dotarł do organizacji, dlaczego nie uruchomił reakcji?

Jednym z powodów może być sposób, w jaki firmy mierzą skalę problemu. Liczbę zgłoszeń łatwo policzyć i porównać, ale jej poziom zależy nie tylko od tego, czego pracownicy doświadczają. Znaczenie ma również to, czy wiedzą, gdzie zgłosić problem i czy wierzą, że spotka się on z reakcją. Z samego wyniku zgłoszeń nie da się tych dwóch sytuacji odróżnić.

Załóżmy jednak, że sygnał dotarł i został właściwie rozpoznany. To nadal nie gwarantuje działania.



eprasa.pl 6ef7ef7df8

Z wywiadów wynika, że aby podjąć interwencję, trzeba spełnić zwykle trzy warunki jednocześnie.

1. Problem musi zostać uznany za wystarczająco istotny. W wywiadach pojawiały się sytuacje znane od dawna i przez długi czas tolerowane – aż do momentu, gdy ich skutki stały się trudne do zignorowania.
2. Potrzebne są dowody z więcej niż jednego źródła. Pojedynczy sygnał częściej budzi wątpliwości, natomiast powtarzająca się informacja zwrotna, komentarze kilku pracowników czy dane z badania wyraźnie zwiększają szansę na interwencję.
3. Ktoś musi mieć możliwość działania. Konieczne są odpowiednie uprawnienia, środki i jasna ścieżka decyzyjna. Ten warunek dotyczy już nie rozpoznania problemu, lecz zdolności organizacji do podjęcia reakcji.

Brak któregokolwiek z tych warunków może wystarczyć, by działanie zostało opóźnione albo zatrzymane.

PRZYKŁAD

W jednej z badanych firm konflikt trwał już siedem lat. Dotyczył jednej osoby, której relacje z działem administracji były stale napięte. Pracownicy złożyli zbiorowe pismo z wnioskiem o jej zwolnienie, część zespołu rozważała odejście, zgłaszała problemy ze zdrowiem, a korespondencję konsultowano z radcą prawnym. Mimo to przez długi czas problem był tolerowany, jednak cierpiał na tym cały zespół. Reakcja nastąpiła więc nie wtedy, gdy problem zaistniał, lecz dopiero wtedy, gdy jego skutki stały się wyraźnie odczuwalne dla całego zespołu i organizacji.

Każda reakcja organizacji staje się jednocześnie informacją dla pracowników. Jeśli zgłoszenie spotyka się z milczeniem, zwłoką albo działaniem pozornym, rośnie przekonanie, że zabieranie głosu nie ma sensu. W efekcie kolejnych sygnałów jest mniej, organizacja wie mniej i ma jeszcze mniej powodów do interwencji. Powstaje błędne koło: słaba reakcja osłabia gotowość pracowników do zgłaszania problemów, a mniej zgłoszeń dodatkowo ogranicza wiedzę organizacji o tym, co dzieje się w zespołach.

## JAK NIE PRZEOCZYĆ SYGNAŁU OD PRACOWNIKA?

Co zatem trzeba zmienić, żeby sygnały były wychwytywane wcześniej i trafniej interpretowane? W praktyce potrzebne są działania w pięciu obszarach: czas, język, kanały, decyzyjność i jakość reakcji.

### Czas

Nie wystarczy pytać kandydatów przy rekrutacji i nowych pracowników podczas okresu próbnego. Trzeba mieć zaplanowane momenty diagnozy rozłożone na cały okres zatrudnienia – także po okresie próbnym, gdy pracownik zna już organizację lepiej i może inaczej oceniać wcześniejsze doświadczenia. Każdy taki moment powinien być powiązany z możliwością dalszego działania; sama rozmowa bez reakcji niewiele zmienia. Warto też obejmować diagnozą osoby, które niczego nie zgłaszają.

### Język

Skoro ani pracownicy, ani dział HR nie posługują się na co dzień kategorią „konflikt wartości", samo zadanie pytania wprost może nie wystarczyć. Zamiast pytać o etykietę, lepiej pytać o zdarzenie: co się wydarzyło, kiedy i czego dotyczyło. To zwiększa szansę, że pracownik opisze doświadczenie własnymi słowami, nawet jeśli sam nie nazwie go konfliktem wartości.

### Kanały

Jeden sposób zbierania informacji nie wystarczy, nawet jeśli jest dobrze zaprojektowany. Potrzebne są co najmniej dwa różne kanały działające według różnej logiki: jeden może pytać wprost, drugi pozwalać pracownikowi opisać sytuację własnymi słowami, a jeszcze inny opierać się na obserwacji zachowań. Do dyspozycji są choćby ankiety okresowe, rozmowy z przełożonym, rozmowy na zakończenie współpracy, skrzynki zgłoszeń czy kontakt mailowy.

Najważniejsze jest jednak nie samo mnożenie kanałów, lecz porównywanie sygnałów, które przez nie docierają. Jeśli informacje z różnych źródeł są niespójne, nie musi to oznaczać błędu pomiaru. Może być wskazówką, że organizacja czegoś nie wychwytuje albo interpretuje zbyt wąsko. Sama obecność kanału w procedurach także niczego nie gwarantuje, jeśli pracownicy o nim nie wiedzą albo nie wierzą, że warto z niego skorzystać, w praktyce pozostaje martwy.

### Decyzyjność

Nawet dobrze rozpoznany sygnał nie wystarczy, jeśli nie wiadomo, kto może podjąć decyzję. Warto więc z góry ustalić, co może zrobić dział HR, co wymaga decyzji zarządu i jak postępować wtedy,


eprasa.pl 6ef7ef7df8

## Jak dojrzały jest system słuchania pracowników?

Nie każda firma równie skutecznie wychwytuje i interpretuje sygnały pracowników. Różni je także to, na ile systematycznie sprawdzają dopasowanie wartości w całym okresie zatrudnienia. Na potrzeby badania wyróżniłam cztery poziomy dojrzałości tych praktyk.
W badanej próbie ponad osiem organizacji na dziesięć znalazło się na dwóch najniższych poziomach dojrzałości. Poziom zintegrowany osiągnęły niespełna dwie firmy na sto. Największą słabością okazała się ciągłość diagnozy: typowa organizacja sprawdza dopasowanie w jednym, najwyżej dwóch momentach zatrudnienia.

GDZIE JEST TWOJA ORGANIZACJA?
Cztery poziomy dojrzałości praktyk związanych z dopasowaniem wartości

| | | |
|---|---|---|
| 1. | DORAŹNY | Organizacja zajmuje się dopasowaniem wtedy, gdy pojawi się problem. Nie ma stałych momentów diagnozy ani ustalonego sposobu jej prowadzenia. |
| 2. | ZALĄŻKOWY | Narzędzia istnieją – ankieta, rozmowa okresowa, wywiad wyjściowy – ale działają osobno. Wyniki nie są ze sobą zestawiane i nikt nie odpowiada za całość procesu. |
| 3. | USTRUKTURYZOWANY | Dopasowanie jest oceniane w kilku zaplanowanych momentach zatrudnienia. Wiadomo, kto, kiedy i po co, ale poszczególne pomiary nadal funkcjonują niezależnie. |
| 4. | ZINTEGROWANY | Organizacja śledzi dopasowanie przez cały okres zatrudnienia, łącznie z odejściem, a informacje z różnych punktów są ze sobą zestawiane i analizowane. Rozbieżności między nimi traktuje się jako sygnał, nie jako błąd. |

**83,7% organizacji w badanej próbie znalazło się na dwóch najniższych poziomach dojrzałości. Poziom zintegrowany osiągnęło mniej niż 2%.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie skali OVAMI (Organisational Values Alignment Maturity Index).

gdy problem dotyczy bezpośredniego przełożonego. System rozpoznawania problemów powinien od początku obejmować jasne zasady eskalacji i odpowiedzialności za dalsze działania.

### Jakość reakcji

To dwie różne rzeczy – można szybko potwierdzić przyjęcie zgłoszenia, a przez kolejne miesiące nie podjąć żadnej decyzji. Dlatego warto sprawdzać, jaki odsetek zgłoszeń prowadzi do trwałej, udokumentowanej zmiany oraz czy zgłoszenia są analizowane zbiorczo, tak aby wychwycić powtarzające się wzorce, a nie wyłącznie rozpatrywane jako pojedyncze przypadki.

„U nas nie ma skarg" nie musi oznaczać, że nie ma problemów. Może oznaczać, że pracownicy nie potrafią ich nazwać, nie wiedzą, gdzie je zgłosić albo nie wierzą, że ich głos coś zmieni. Dlatego brak zgłoszeń nie powinien być dla działu HR dowodem, że wszystko działa dobrze. Powinien być sygnałem do sprawdzenia, czego organizacja może po prostu nie słyszeć. ● ©

**Bibliografia**


1. Gen Z and Millennial Survey, Deloitte 2025.
2. The Power of Purpose: Why Purpose Matters for Employees and Workplaces. Gallup, Stand Together, 2025.
3. P. Paleń-Tondel, Measuring and Benchmarking Values Alignment Maturity: The OVAMI Framework Proposition, „International Journal of Organizational Analysis" 2026, 34(12), s. 195–218. https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2025-6050




eprasa.pl 6ef7ef7df8

# Mierzalność w HR (3)

## KPI, które wspierają skuteczny onboarding



eprasa.pl 6ef7ef7df8

**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.*

Podpisanie umowy z pracownikiem często bywa traktowane jako moment zamknięcia procesu rekrutacji. Z perspektywy organizacji to jednak dopiero początek inwestycji, której zwrot zależy od jakości wdrożenia. O realnej wartości pracownika nie decyduje bowiem dzień rozpoczęcia pracy, lecz chwila, w której osiąga pełną produktywność. Ten etap, zwykle pomijany lub prowadzony intuicyjnie, można i trzeba mierzyć równie precyzyjnie jak samą rekrutację.

Wdrożenie pracownika należy do jednych z najkosztowniejszych procesów w organizacji. Pochłania czas menedżerów, angażuje ekspertów, obciąża zespoły, wymaga narzędzi, szkoleń i wsparcia administracyjnego. Dlatego każdy szef powinien mieć świadomość kosztów wdrożenia oraz wiedzieć, jak szkolić, jak długo szkolić i kogo angażować, aby inwestycja w nowego pracownika była racjonalna.

Poniżej znajdują się cztery KPI, które pozwalają ocenić, czy proces wdrożenia jest efektywny, skalowalny i biznesowo uzasadniony.

## CZAS DO PEŁNEJ PRODUKTYWNOŚCI (*TIME TO PRODUCTIVITY KPI*)

Moment, w którym pracownik zaczyna działać samodzielnie, jest najważniejszym punktem całego procesu zatrudnienia. To właśnie wtedy organizacja zaczyna realnie odzyskiwać inwestycję w rekrutację. Czas do pełnej produktywności określa, ile czasu potrzebuje nowa osoba, aby pracować na poziomie zgodnym z wymaganiami stanowiska. Nie decyduje o tym podpisanie umowy, lecz chwila, w której pracownik zaczyna generować wartość, a nie sam koszt.

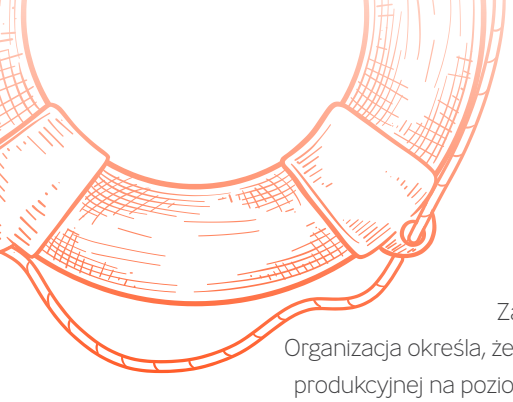
Pełna produktywność oznacza, że pracownik wykonuje swoje zadania bez stałego nadzoru, rozumie cele jakościowe i ilościowe oraz osiąga je w sposób powtarzalny. Nie wymaga też dodatkowego wsparcia operacyjnego, a jego obecność nie obciąża zespołu koniecznością tłumaczenia podstawowych kwestii czy poprawiania błędów wynikających z braku doświadczenia. Dla menedżera oznacza to odzyskanie czasu wcześniej poświęcanego na wdrażanie, kontrolowanie i korygowanie pracy nowej osoby.

### Jak liczyć czas do pełnej produktywności?

Pomiar tego wskaźnika powinien być prosty i oparty na jasnych kryteriach. Najpierw ustala się punkt startowy, którym jest pierwszy dzień pracy. Następnie definiuje się poziom docelowy,



eprasa.pl 6ef7ef7df8



## Przykład

Załóżmy, że w dziale produkcji firmy Y operator maszyn rozpoczyna pracę I czerwca. Organizacja określa, że pełna produktywność oznacza samodzielną obsługę maszyny, utrzymanie normy produkcyjnej na poziomie 95 proc. dziennego planu oraz pracę bez błędów jakościowych wymagających interwencji lidera. W pierwszym tygodniu operator wykonuje około 60 proc. normy, w drugim 75 proc., a w trzecim 90 proc. Dopiero w czwartym tygodniu pracuje stabilnie na poziomie 95 proc. dziennego planu, bez dodatkowego wsparcia i błędów jakościowych. Czas do pełnej produktywności wynosi więc cztery tygodnie. To liczba, która pozwala menedżerowi ocenić jakość wdrożenia, a organizacji porównać efektywność onboardingu między liniami produkcyjnymi, zmianami czy brygadami.

czyli opis tego, co oznacza pełna produktywność na danym stanowisku. Kiedy pracownik zaczyna wykonywać zadania zgodnie z tym standardem, wskaźnik się kończy. Nie chodzi o pojedynczy udany dzień, lecz o moment, w którym praca staje się powtarzalna i nie wymaga dodatkowego wsparcia. *Time to Productivity* zapisuje się jako liczbę dni lub tygodni między pierwszym dniem pracy a osiągnięciem pełnej samodzielności.

### Dlaczego warto monitorować ten wskaźnik?

Czas do pełnej produktywności powinien być mierzony w każdym procesie wdrożenia, niezależnie od stanowiska. Pozwala ocenić, jak szybko nowy pracownik zaczyna pracować na poziomie zgodnym ze standardem organizacji, czy wdrożenie jest dobrze zaplanowane, czy szkolenia są ułożone w logicznej kolejności, czy mentoring działa skutecznie, a procesy pracy są wystarczająco przejrzyste.

Gdy dane pokazują, że wdrożenie trwa dłużej niż zakładano, menedżer może szybko zidentyfikować obszary wymagające poprawy, np. zbyt skomplikowane procedury, niejasne cele, brak materiałów szkoleniowych lub przeciążenie mentora. To jeden z najbardziej biznesowych wskaźników HR, ponieważ pozwala usprawniać wdrożenie na podstawie danych, a nie intuicji.

## INTENSYWNOŚĆ SZKOLEŃ I MENTORINGU (*TRAINING & MENTORING INTENSITY KPI*)

Pierwsze tygodnie pracy nowej osoby są momentem, w którym jakość wsparcia decyduje o tempie jej rozwoju. Intensywność szkoleń i mentoringu pokazuje, ile realnego czasu, uwagi i wiedzy organizacja przekazuje pracownikowi w trakcie wdrożenia. To wskaźnik, który ujawnia, czy proces jest świadomie zaplanowany, czy pozostawiony przypadkowi.

W wielu firmach zakłada się, że wdrożenie „po prostu się wydarzy", a szkolenia i mentoring są naturalnym elementem codzienności. Tymczasem ich struktura, częstotliwość i jakość decydują o tym, jak szybko pracownik zacznie funkcjonować na oczekiwanym poziomie. Intensywność szkoleń obejmuje liczbę godzin przeznaczonych na naukę, regularność spotkań z mentorem oraz stopień realizacji planu wdrożenia. Zbyt mała liczba szkoleń wydłuża czas wdrożenia, zwiększa ryzyko błędów i obciąża zespół koniecznością tłumaczenia podstawowych kwestii. Zbyt duża intensywność może przeciążać pracownika, prowadzić do spadku koncentracji i generować niepotrzebne koszty. Optymalny poziom wsparcia powinien wynikać ze świadomego planowania, a nie z dostępności mentorów czy przypadkowego układu obowiązków.

### Jak stosować ten wskaźnik w praktyce?

Najpierw organizacja musi określić, jak wygląda pełne wsparcie na danym stanowisku, i stworzyć plan wdrożenia opisujący, czego nowa osoba powinna nauczyć się w pierwszych dniach, tygodniach i miesiącach pracy. Następnie należy ustalić, jakie kompetencje są kluczowe na danym stanowisku i które z nich wymagają szkolenia formalnego, a które można rozwijać poprzez mentoring.

Jeśli bardziej złożona jest rola – np. wymaga pracy z klientem, obsługi specjalistycznych narzędzi lub podejmowania decyzji o dużym wpływie na organizację – tym bardziej intensywne powinno być wsparcie. Jeśli praca jest powtarzalna i operacyjna, szkolenia mogą być krótsze, ale nadal powinny być uporządkowane.



eprasa.pl 6ef7ef7df8

Kolejnym krokiem jest monitorowanie rzeczywistego czasu poświęconego na szkolenia i mentoring oraz porównanie go z planem. Jeśli plan przewiduje dziesięć godzin szkoleń w pierwszym miesiącu, a pracownik otrzymuje tylko cztery, wskaźnik ujawnia niedoinwestowanie procesu. Jeśli wsparcia jest więcej niż zakładano, warto sprawdzić, czy wynika to ze złożoności stanowiska, czy z nieefektywności procesu.

W praktyce intensywność szkoleń i mentoringu można opisać jako stopień realizacji planu wdrożenia. Jeśli pracownik otrzymał 80 proc. zaplanowanego wsparcia, organizacja może ocenić, czy było to wystarczające do osiągnięcia pełnej produktywności w zakładanym czasie. Jeśli wskaźnik spada poniżej tego poziomu, wdrożenie staje się ryzykowne, a czas osiągnięcia samodzielności może się wydłużyć.

### Wzór stosowania wskaźnika

Aby ocenić, czy pracownik otrzymał wystarczające wsparcie, można posłużyć się prostym wzorem:

**Intensywność szkoleń i mentoringu = (rzeczywista liczba godzin wsparcia / zaplanowana liczba godzin wsparcia) × 100 proc.**

Jeśli plan przewidywał 20 godzin szkoleń i mentoringu, a pracownik otrzymał 16, wskaźnik wynosi 80 proc. Oznacza to, że wdrożenie zrealizowano w dużej części, ale nie w pełni, co może mieć wpływ na tempo osiągnięcia samodzielności. Jeśli wskaźnik przekracza 100 proc., może to świadczyć o złożoności stanowiska lub niedoszacowaniu potrzeb szkoleniowych.

Wskaźnik intensywności szkoleń i procesu mentoringu pozwala ocenić obciążenie, jakie proces generuje dla zespołu, i podejmować decyzje dotyczące delegowania zadań, digitalizacji materiałów szkoleniowych czy lepszego przygotowania mentorów.

**WAŻNE**

Jakość wdrożenia nie zależy od tego, ile obiecuje się w rekrutacji, lecz od tego, ile realnego czasu i uwagi organizacja faktycznie daje nowemu pracownikowi. Gdy wsparcie jest chaotyczne lub przypadkowe, nawet najlepszy kandydat zaczyna pracę wolniej i z większą liczbą błędów.

## RETENCJA W OKRESIE PRÓBNYM (*EARLY TENURE RETENTION KPI*)

Retencja w okresie próbnym pokazuje, ilu nowych pracowników pozostaje w organizacji po zakończeniu pierwszego etapu zatrudnienia. To wskaźnik, który pozwala ocenić, czy kultura organizacyjna, styl zarządzania i sposób wdrożenia tworzą warunki sprzyjające pozostaniu w firmie.

Nowa osoba bardzo szybko ocenia, czy to, co usłyszała podczas rekrutacji, pokrywa się z rzeczywistością. Zwraca uwagę na komunikację, współpracę w zespole, jasność oczekiwań i dostępność wsparcia. Jeśli te elementy są spójne, buduje się poczucie bezpieczeństwa. Jeśli nie – pojawia się dystans, a czasem decyzja o odejściu. Retencja w okresie próbnym jest więc także wskaźnikiem dopasowania. Niska retencja sygnalizuje problemy w procesie wdrożenia, komunikacji lub kulturze pracy.

### Jak stosować ten wskaźnik?

Retencję należy monitorować regularnie – najlepiej po każdym zakończonym okresie próbnym. Warto analizować nie tylko sam wynik, lecz także przyczyny odejść: brak wsparcia, przeciążenie obowiązkami, niejasne oczekiwania, słabą komunikację czy rozbieżność między obietnicami a rzeczywistością.

Retencja staje się narzędziem zarządzania, gdy menedżerowie omawiają ją w kontekście jakości wdrożenia. Jeśli wynik jest niski, warto przyjrzeć się pierwszym tygodniom pracy, zakresowi wsparcia, sposobowi przedstawienia celów oraz temu, czy pracownik wie, czego się od niego oczekuje.

Retencję w okresie próbnym można policzyć bardzo prosto:

**Retencja = (liczba pracowników, którzy pozostali po okresie próbnym / liczba wszystkich zatrudnionych w tym okresie) × 100 proc.**

Przykładowo w jednym kwartale firma zatrudniła 20 nowych pracowników. Po zakończeniu okresu próbnego 17 osób pozostało w organizacji.

**Retencja = (17 / 20) × 100% = 85 proc.**

Taki wynik sugeruje, że proces wdrożenia działa poprawnie, a nowi pracownicy czują się w organi-



eprasa.pl 6ef7ef7df8

zacji bezpiecznie i wspierani. Gdyby jednak retencja wyniosła 60 proc., oznaczałoby to, że czterech na dziesięciu nowych pracowników rezygnuje już na początku współpracy. Taki sygnał powinien skłonić menedżera do analizy jakości onboardingu, stylu komunikacji, dostępności wsparcia oraz tego, czy kultura pracy rzeczywiście odpowiada temu, co obiecywano kandydatom.

**WAŻNE**

*Early Tenure Retention KPI* to jeden z nielicznych wskaźników, który potrafi obnażyć prawdę o kulturze organizacyjnej szybciej niż jakiekolwiek badanie. Jeśli ludzie odchodzą na starcie, organizacja nie musi szukać winnych – musi szukać przyczyn.

## KOSZT WDROŻENIA (*ONBOARDING COST KPI*)

Koszt wdrożenia to wskaźnik, który pozwala zobaczyć zatrudnienie w pełnej perspektywie finansowej. W wielu organizacjach analizuje się koszty rekrutacji – budżety ogłoszeń, czas pracy rekruterów czy narzędzia selekcyjne. Tymczasem prawdziwa inwestycja zaczyna się dopiero po podpisaniu umowy. Proces wdrożenia generuje największe, często niewidoczne koszty, które w znaczący sposób wpływają na wynik finansowy zespołu i całej firmy.

Koszt wdrożenia obejmuje wszystkie elementy niezbędne, aby nowy pracownik mógł osiągnąć pełną produktywność: szkolenia, czas mentora i przełożonego, narzędzia pracy, administrację, materiały wdrożeniowe oraz koszt niższej efektywności w pierwszych tygodniach. Każdy z tych elementów jest realnym obciążeniem finansowym, choć nie zawsze jest widoczny w budżecie działu HR. Często jest rozproszony między różne jednostki organizacyjne, co sprawia, że trudno go uchwycić bez świadomego mierzenia.

Firmy, które potrafią policzyć koszt wdrożenia, mogą świadomie podejmować decyzje dotyczące optymalizacji procesów, digitalizacji materiałów, przygotowania mentorów czy skrócenia czasu wdrożenia.

### Jak stosować ten wskaźnik?

Aby koszt wdrożenia był użyteczny, należy zebrać wszystkie elementy związane z przygotowaniem pracownika do samodzielności: czas szkoleń, czas mentora, koszt narzędzi pracy, materiały wdrożeniowe oraz koszt niższej efektywności. Dopiero suma tych elementów pokazuje pełny obraz inwestycji.

**Koszt wdrożenia =**
**suma wszystkich kosztów związanych**
**z przygotowaniem pracownika**
**do samodzielnej pracy**

Można to zapisać bardziej szczegółowo:

**Koszt wdrożenia =**
**szkolenia + czas mentora +**
**czas kierownika + narzędzia pracy +**
**administracja + koszt niższej**
**efektywności**

## INWESTYCJA, A NIE OBOWIĄZEK

Wdrożenie pracownika przez lata pozostawało poza głównym nurtem analityki HR. Skupiano się na rekrutacji, kosztach pozyskania kandydatów i jakości selekcji, a podpisanie umowy traktowano jako symboliczny koniec procesu. Tymczasem to właśnie po podpisaniu umowy zaczyna się etap,

### Przykład

W dużym zakładzie produkcyjnym wdrożenie operatora okazało się znaczącą inwestycją. Szkolenia stanowiskowe i BHP kosztowały 1800 zł. Mentor poświęcił 50 godzin pracy, co przełożyło się na koszt 5600 zł. Kierownik zmiany spędził 40 godzin na nadzorze, omówieniu błędów i ocenie postępów - koszt 5200 zł. Do tego doszły narzędzia pracy o wartości 1500 zł oraz koszt niższej efektywności w pierwszych tygodniach, oszacowany na 4000 zł.

**Czyli: koszt wdrożenia = 1800 + 5600 + 5200 + 1500 + 4000 = 18 100 zł**

Oznacza to, że zanim pracownik osiągnie pełną samodzielność, organizacja inwestuje prawie 18 100 zł. Jeśli wdrożenie jest chaotyczne, nieuporządkowane lub oparte na improwizacji, koszt szybko rośnie. Jeśli jest zaplanowane, przewidywalne i oparte na dobrych materiałach, spada, a pracownik szybciej osiąga pełną produktywność.



eprasa.pl 6ef7ef7df8

który w największym stopniu decyduje o tym, czy zatrudnienie przyniesie organizacji wartość. Mierzenie wdrożenia pozwala zobaczyć ten proces w pełnej perspektywie operacyjnej, finansowej i kulturowej.

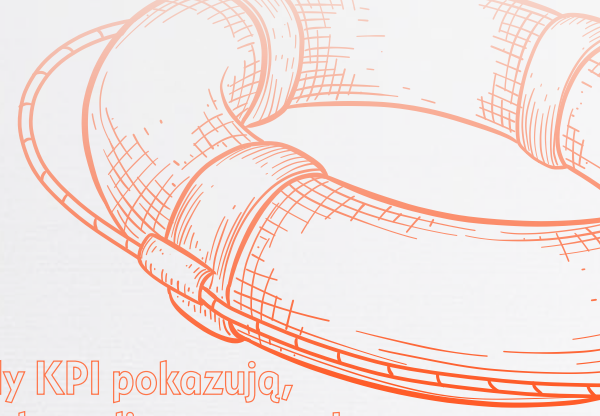
**WAŻNE**

Największe koszty po zatrudnieniu nie kryją się w fakturach, lecz w czasie ludzi, którego nikt nie widzi w budżecie. Gdy firma zaczyna je mierzyć, nagle okazuje się, że „naturalne koszty wdrożenia" wcale nie są takie naturalne.

Cztery opisane KPI tworzą spójny system, który pozwala zrozumieć, jak funkcjonuje organizacja w kontakcie z nowym pracownikiem. Czas do pełnej produktywności pokazuje tempo osiągania samodzielności i ujawnia jakość procesów pracy. Intensywność szkoleń i mentoringu odsłania, jak realne jest wsparcie oferowane nowym osobom. Retencja w okresie próbnym odzwierciedla doświadczenie pracownika w pierwszych tygodniach i pokazuje, czy organizacja potrafi budować środowisko sprzyjające pozostaniu. Koszt wdrożenia pozwala zrozumieć, ile firma musi zainwestować, zanim pracownik zacznie generować wartość. Razem tworzą obraz, który jest nie tylko informacją, lecz także impulsem do działania.

Dane z wdrożenia stają się punktem wyjścia do rozmów o jakości zarządzania, przejrzystości celów, o kompetencjach mentorów, strukturze pracy i o tym, jak projektować procesy, aby były bardziej przewidywalne i mniej kosztowne. Mierzenie wdrożenia nie jest więc technicznym dodatkiem do rekrutacji, lecz narzędziem, które pozwala budować stabilne zespoły, zwiększać efektywność operacyjną i podejmować decyzje oparte na faktach.

Wdrożenie warto więc traktować jako inwestycję, a nie obowiązek. Każdy dzień, w którym pracownik zbliża się do samodzielności, jest krokiem w stronę zwrotu z tej inwestycji. Każdy element procesu, który można usprawnić, skrócić lub uporządkować, przynosi organizacji wymierne korzyści. Świadomość tego faktu zmienia sposób myślenia menedżerów o zatrudnieniu i pozwala budować kulturę, w której rozwój pracownika jest nie tylko wartością, lecz także strategicznym narzędziem zarządzania. ● ©



## Kiedy KPI pokazują, że onboarding przestał działać

Firma produkcyjna X przez lata korzystała z uporządkowanego modelu wdrożenia.
Proces był przewidywalny, pracownicy osiągali samodzielność w rozsądnym czasie, a retencja w okresie próbnym nie budziła zastrzeżeń. Wszystko zmieniło się, gdy w bezpośrednim sąsiedztwie powstały nowe zakłady produkcyjne, oferujące wyższe stawki i szybkie ścieżki wdrożeniowe. Rynek pracy stał się konkurencyjny z dnia na dzień.
Dotychczasowy model wdrożenia zaczął się rozpadać. Nowi pracownicy odchodzili już po kilku tygodniach, procesy wdrożeniowe wydłużały się, a ich jakość była coraz bardziej chaotyczna. Zespoły były przeciążone, kierownicy tracili czas na tłumaczenie podstawowych zadań, a koszty wdrożenia rosły. To, co działało rok wcześniej, przestało działać teraz.
Zarząd potrzebował jasnej diagnozy. Dopiero analiza czterech kluczowych KPI – czasu do pełnej produktywności, intensywności szkoleń i mentoringu, retencji w okresie próbnym oraz kosztu wdrożenia – pokazała cały obraz sytuacji. Czas do pełnej produktywności wydłużył się z sześciu do dziewięciu tygodni, co oznaczało dłuższy okres obniżonej efektywności. Intensywność szkoleń spadła, a mentoring odbywał się nieregularnie, ponieważ zespoły nie nadążały z obsługą rosnącej rotacji.
Retencja w okresie próbnym obniżyła się do poziomu, który zaczął zagrażać stabilności produkcji.
Koszt wdrożenia wzrósł o kilkadziesiąt procent, wpływając na rentowność linii.
Te cztery wskaźniki stały się argumentem, który przekonał zarząd, że proces wdrożenia wymaga natychmiastowego przeprojektowania.
Dane pokazały, że problem nie wynika wyłącznie z presji konkurencji, lecz z jakości wewnętrznych procesów, które nie były przygotowane na nowe warunki rynkowe. KPI stały się fundamentem decyzji o modernizacji onboardingu, uporządkowaniu szkoleń, wzmocnieniu roli mentorów i skróceniu czasu wdrożenia.



eprasa.pl 6ef7ef7df8

# KANDYDAT z przyszłości

**Jak zainteresować ludzi pracą, która jest dla nich wielką niewiadomą?**

**Justyna Tyborowska**

*Chief People & Communications Officer i członkini zarządu w Rezon Bio (dawniej Polpharma Biologics). Wcześniej budowała i rozwijała funkcję HR w międzynarodowych strukturach w branży healthcare i IT oraz pracowała jako konsultant w firmach doradczych.*



eprasa.pl 6ef7ef7df8

Nowe zawody i rozwijające się branże mogą być dla młodych ludzi atrakcyjną perspektywą, ale często pozostają dla nich zbyt abstrakcyjne, by mogli wyobrazić sobie w nich własną ścieżkę kariery. Nie wiedzą, jakie stanowiska oferuje dana branża, jakie kompetencje są potrzebne ani jakie możliwości rozwoju się z nią wiążą. Dla działów HR oznacza to wyzwanie, które zaczyna się jeszcze przed rekrutacją.

W przypadku nowych sektorów samo budowanie marki pracodawcy może nie wystarczyć. Firmy muszą najpierw pomóc kandydatom zrozumieć specyfikę danego obszaru, pokazać dostępne ścieżki kariery i zbudować świadomość tego, jakie możliwości zawodowe ona oferuje. To nowe zadanie dla działu HR – współtworzenie nie tylko wizerunku pracodawcy, lecz także atrakcyjnego obrazu całej branży jako miejsca rozwoju zawodowego.

## DZIAŁY HR WOBEC NOWYCH ZAWODÓW

Jeszcze dekadę temu o wielu stanowiskach związanych ze sztuczną inteligencją, biotechnologią czy sektorem kosmicznym mówiono jako o zawodach przyszłości. Dziś specjaliści HR faktycznie szukają kandydatów do tych ról. W ciągu ostatniej dekady obok tradycyjnych sektorów gospodarki dynamicznie rozwinęły się firmy, które opracowują produkty i usługi oparte na przełomowych osiągnięciach naukowych czy zaawansowanej technologii. Wiele z nich rozwija innowacje wymagające długich prac badawczo-rozwojowych oraz specjalistycznych kompetencji, np. rozwiązania kwantowe, robotyka, technologie kosmiczne czy biotechnologia medyczna. W Europie dziś uznaje się te obszary za technologie strategiczne, a na ich rozwój przeznacza miliardy euro.

Szybko rozwijające się sektory tworzą nowe stanowiska, definiują wymagane kompetencje i budują ścieżki kariery szybciej, niż rynek edukacyjny i sami kandydaci zdążą je poznać i zrozumieć. Klasyczne wyzwanie dla działu HR – jak przekonać kandydatów, żeby wybrali naszą organizację – nabiera więc nowego wymiaru. Najpierw trzeba zbudować zrozumienie i zaufanie, że rozwijający się sektor może być dobrym wyborem zawodowym. Nowe punkty odniesienia w projektowaniu działań rekrutacyjnych można sprowadzić do trzech pytań:

1. Czy młody człowiek, widząc ogłoszenie rekrutacyjne, rozumie, na czym polega oferowana praca, jakie są oczekiwania i czym będzie się zajmować?
2. Czy rozumie branżę, w której ta rola funkcjonuje, i potrafi dostrzec jej atrakcyjność oraz perspektywy rozwoju?
3. Czy potrafi wyobrazić sobie siebie na tym stanowisku – teraz, jak i za pięć albo dziesięć lat?



eprasa.pl 6ef7ef7df8

## NIE TYLKO MARKA PRACODAWCY

Narzędzia mogą pozostać te same. Współpraca z uczelniami, udział praktyków w zajęciach, targi pracy, biura karier, praktyki i staże nadal mają znaczenie dla kształtowania zarówno wizerunku firmy w oczach kandydatów, jak i wpływania na ich wybory dzięki poczuciu atrakcyjności takiego wyboru. Zmienić musi się jednak sposób ich wykorzystania. Większego znaczenia nabierają storytelling, dobór argumentów i obraz kariery, który budujemy w kontakcie z przyszłymi kandydatami. Trzeba pokazywać sens pracy, możliwe ścieżki rozwoju, środowisko zawodowe oraz perspektywę, jaką dana branża może dać kandydatowi za kilka lat. W tradycyjnych sektorach, w których zawody są już powszechnie znane, działy HR często koncentrują się głównie na pozyskiwaniu kandydatów i prezentowaniu możliwości zatrudnienia w danej organizacji. W nowych sektorach gospodarki działy HR mają dodatkowe zadanie – współtworzenie wyobrażenia o tym, czym może być kariera w danym obszarze.

Najpierw trzeba odpowiedzieć na pytanie, dlaczego warto wejść do danego świata zawodowego, a dopiero potem – dlaczego warto pracować w danej organizacji. Nowy sektor może mówić o swojej misji w transformacji energetycznej, nowych terapiach czy eksploracji kosmosu. Kandydat chce jednak również zrozumieć, na czym będą polegać jego zadania, co będzie robił, z kim będzie pracował, czego się nauczy i jakie kolejne drzwi otworzy przed nim ta praca.

## ZANIM KANDYDAT TRAFI NA RYNEK

Należy również zrewidować to, na jakim etapie edukacji przyszłych kandydatów rozpoczniemy kontakty z nimi. „Przyszły kandydat" może pojawić się w polu zainteresowania firmy znacznie wcześniej niż w tradycyjnych branżach – już na etapie szkoły średniej. Wynika to z faktu, że w nowych sektorach firmy muszą uczestniczyć w tworzeniu grupy przyszłych potencjalnych pracowników. Skupianie się wyłącznie na studentach ostatnich lat studiów i absolwentach może okazać się spóźnione. Licealista nie jest oczywiście kandydatem do pracy, ale będzie uczestnikiem przyszłego rynku pracowników, którzy będą dokonywali wyborów zawodowych na podstawie dostępnych możliwości. Wybór przedmiotów, kierunku studiów i pierwszych doświadczeń zawodowych może stopniowo otwierać albo zamykać określone ścieżki. Dlatego firmy z nowych sektorów powinny myśleć nie tylko o stażach dla studentów czy procesach rekrutacji, lecz także o szybszym rozpoczęciu budowania wiedzy o rynku i świadomości przyszłych kandydatów i to już na etapie szkoły średniej.

Zmienia się również pojęcie konkurencji i „wojny o talenty". W tradycyjnych branżach pracodawcy konkurują o tych samych kandydatów. Tymczasem w nowych sektorach najpierw muszą wspólnie przekonać potencjalnych przyszłych pracowników, by wybrali właśnie tę ścieżkę zawodową. Jeżeli rynek pracy jest jeszcze niedojrzały, firmy mają więc wspólny interes w tym, aby zwiększać liczbę osób zainteresowanych rozwojem kariery w danym sektorze. Dopiero później zaczyna się właściwa konkurencja o talenty.

## JAK BUDOWAĆ RYNEK PRZYSZŁYCH KANDYDATÓW

W rozwijających się sektorach rola działu HR zaczyna się na długo przed pojawieniem się konkretnego wakatu. Obejmuje kilka kluczowych działań.

### I. Zacznij rozmawiać nie tylko z przyszłymi kandydatami, ale z całym ekosystemem.

Jeśli organizacja przewiduje, że za kilka lat będzie potrzebować określonych kompetencji, zainteresowanie nimi musi budować znacznie wcześniej. Dlatego działy HR nie mogą koncentrować się wyłącznie na studentach ostatnich lat i absolwentach. Coraz ważniejszymi odbiorcami stają się także uczniowie, nauczyciele i rodzice, którzy często wspierają młodych ludzi w wyborze ścieżki edukacyjnej i zawodowej.

Wsparcia mogą potrzebować również uczelnie, które chcą przyciągać kandydatów na kierunki kształcące przyszłych specjalistów dla rozwijających się branż. Dzięki współpracy i dialogowi z pracodawcami lepiej rozumieją oni oczekiwania rynku pracy oraz możliwe ścieżki kariery swoich absolwentów. Pozwala to tworzyć programy kształcenia lepiej dopasowane do przyszłych potrzeb biznesu, a jednocześnie


eprasa.pl 6ef7ef7df8

## Opis praktyki

Rezon Bio, firma biotechnologiczna rozwijająca i produkująca leki biologiczne, na co dzień spotyka się z tym, że kandydaci nie wiedzą, na czym polega praca na oferowanych stanowiskach. Aby lepiej poznać potrzeby różnych grup tworzących sektor biotechnologiczny, firma zainicjowała program „Horyzonty Biotechnologii". W jego ramach odbyły się dwie ogólnopolskie edycje warsztatów – w 2025 i 2026 r. Uczestniczyli w nich przedstawiciele środowiska akademickiego, pracodawców, administracji i organizacji sektorowych, a także studenci, absolwenci oraz uczniowie liceów i techników. Pierwsza edycja koncentrowała się na potrzebach uczelni, studentów i pracodawców, druga zaś – na osobach dopiero podejmujących decyzję o wyborze studiów.
Zamiast projektować komunikację wyłącznie z perspektywy pracodawcy, Rezon Bio zaprosił przyszłych kandydatów i kluczowych interesariuszy do jej współtworzenia. Celem było rozpoznanie potrzeb i obaw młodych ludzi oraz wypracowanie argumentów pokazujących, czym jest biotechnologia medyczna, jak wygląda praca w tym sektorze i jakie ścieżki kariery może otwierać.

### Młodzi pytają o przyszłą wersję siebie

Uczestnicy wskazywali, że wybór studiów i ścieżki kariery jest dla nich trudną decyzją. Chcą mieć pewność, że wybrany kierunek zapewni im bezpieczeństwo zawodowe, możliwości rozwoju i poczucie sensu, a także będzie odpowiadał ich oczekiwaniom i uzasadniał inwestycję w edukację.
Pojawiały się pytania: „co po tych studiach?", „co potem konkretnie będę robić?", „czy będę żałować wyboru?", „czy ludzie będą fajni?", „czy podołam finansowo, jeśli przeprowadzę się do innego miasta?". To realne dylematy, z którymi mierzą się nie tylko młodzi ludzie, lecz także ich rodzice.

### Najważniejsze wnioski

Po pierwsze, zanim młody człowiek wybierze pracodawcę, musi rozumieć zawód i potrafić zobaczyć siebie w danej branży. Sama opowieść o jej misji i innowacyjności nie wystarcza. Kandydaci chcą wiedzieć, co będą robić, z jakim sprzętem pracować, czego się nauczą, gdzie będą mogli znaleźć zatrudnienie – np. w dużej firmie, start-upie czy nauce – oraz jakie możliwości otworzy przed nimi wybrana ścieżka.
Po drugie, budowanie przyszłej puli kandydatów wymaga współpracy pracodawców z uczelniami i rozpoczęcia komunikacji jeszcze przed studiami. Licealiści i uczniowie techników są już uczestnikami przyszłego rynku pracy, choć ich decyzje zawodowe dopiero się kształtują.
Po trzecie, komunikacja powinna uwzględniać nie tylko młodych ludzi, lecz także osoby, które pomagają im podejmować decyzje – przede wszystkim rodziców i nauczycieli. Każda z tych grup ma inne potrzeby informacyjne i inne kryteria oceny przyszłej ścieżki zawodowej.

### Rekomendacje

Efektem obu edycji są dwa publicznie dostępne opracowania z rekomendacjami dla uczelni i pracodawców. Pierwsze dotyczy rozwoju kadr na styku uczelni, studentów i biznesu. Drugie pokazuje, jak mówić o biotechnologii medycznej do przyszłych kandydatów oraz jak budować zrozumiały obraz zawodu i możliwych ścieżek kariery. Więcej na: https://rezonbio.com/pl/impact-for-poland



eprasa.pl 6ef7ef7df8

zwiększać atrakcyjność oferty edukacyjnej dla najbardziej utalentowanych kandydatów.

### 2. Pozwól młodym ludziom zrozumieć, na czym będzie polegał ich przyszły zawód, zamiast tylko o nim opowiadać.

Im mniej znana jest dana rola zawodowa, tym mniejszą wartość ma sam opis stanowiska. Kandydat powinien mieć możliwość poznania środowiska pracy, spotkania ludzi, którzy wykonują dany zawód, i skonfrontowania swoich wyobrażeń z rzeczywistością, a nawet zobaczenia, jak może wyglądać jego przyszłe miejsce pracy.

### 3. Pokazuj całe ścieżki kariery, a nie tylko pojedyncze stanowiska.

W rozwijającym się sektorze kandydat może nie wiedzieć, co czeka go w pracy na pierwszym stanowisku ani jakie ma dalsze możliwości rozwoju. Dlatego dział HR powinien pokazywać nie tylko punkt startowy, lecz także kolejne możliwe kroki na ścieżce kariery, wymagane kompetencje i to, które z nich będą stanowiły kapitał w dalszej karierze.

### 4. Szukaj potencjału i predyspozycji, nie tylko gotowego kandydata.

Jeżeli rynek kandydatów dopiero się tworzy, wymaganie idealnie dopasowanego wykształcenia i doświadczenia może jeszcze bardziej ograniczać dostępną pulę potencjalnych pracowników. Kluczowym zadaniem rekruterów jest więc określenie, jakie kompetencje są rzeczywiście niezbędne na wejściu, a które można rozwinąć później oraz jakie predyspozycje pozwalają wejść do nowej roli.

### 5. Buduj relację ze społecznością przyszłych kandydatów, zanim pojawi się konkretny wakat.

W nowym sektorze firma musi budować społeczność osób zainteresowanych branżą – organizować dni otwarte, warsztaty, dyskusje i inne rodzaje aktywności budujące i podtrzymujące zainteresowanie. Oznacza to również aktywność medialną zwiększającą świadomość branży, tak aby przyszli kandydaci mieli różne źródła pozyskiwania i weryfikowania wiedzy.

### 6. Zamień pracowników w ambasadorów zawodów, a nie tylko ambasadorów marki.

W nowych sektorach kandydat potrzebuje poznać historie pracowników wykonujących nowe zawody, a nie tylko usłyszeć, że firma jest dobrym miejscem pracy. Potrzebuje ekspertów, którzy potrafią w zrozumiały sposób opowiedzieć, co właściwie robią i dlaczego ich praca jest interesująca.

### 7. Monitoruj wzrost zainteresowania branżą wśród przyszłych kandydatów do pracy.

Jeśli działania rozpoczynają się na kilka lat przed potencjalną rekrutacją, tradycyjne wskaźniki zatrudnienia nie wystarczą do oceny ich skuteczności. Potrzebne są mierniki pokazujące, czy rośnie rozpoznawalność branży, zrozumienie związanych z nią zawodów oraz zainteresowanie określonymi ścieżkami kariery. Warto również monitorować zmiany w liczbie studentów na kierunkach, których absolwenci mogą w przyszłości zasilić firmy działające w nowych, rozwijających się sektorach gospodarki.

Te siedem wyborów układa się w spójny model działania wobec rynku przyszłych kandydatów. W tym modelu aktywność firm zaczyna się dużo wcześniej niż w momencie powstania wakatu i obejmuje znacznie więcej niż tradycyjne działania rekrutacyjne.

## WSPÓLNY INTERES PRACODAWCÓW

W dojrzałych sektorach gospodarki pracodawcy konkurują głównie o istniejącą pulę kandydatów. W branżach rozwijających się wyzwaniem jest wcześniejsze zbudowanie tej puli. Firmy, które za kilka lat będą rywalizować o tych samych pracowników, dziś mają wspólny interes w tym, by więcej osób zainteresowało się daną ścieżką zawodową. Nawet znaczące inwestycje rządu czy Unii Europejskiej w rozwój technologii nie wystarczą, jeśli równolegle nie powstanie rynek potrzebnych kompetencji.

Nowe sektory tworzą role i specjalizacje, których charakter wciąż jest słabo rozpoznany – zarówno przez uczniów, studentów, rodziców i nauczycieli, jak i przez osoby już obecne na rynku pracy. Zadaniem działów HR jest nie tylko pozyskiwanie odpowiednich kandydatów, ale też zmiana postrzegania innowacyjnej branży na rynku pracy. Bo zawody przyszłości stają się już zawodami teraźniejszości. ● ©



eprasa.pl 6ef7ef7df8

# Technologia tworzona przez ludzi

**Nexteer Automotive Poland Sp. z o.o. od niemal trzech dekad jest jednym z najważniejszych pracodawców branży motoryzacyjnej na Śląsku, łącząc nowoczesną produkcję z działalnością inżynieryjną i badawczo-rozwojową. Historia firmy w Polsce rozpoczęła się w 1997 roku wraz z uruchomieniem zakładu produkcyjnego w Tychach. Kolejnym etapem rozwoju było otwarcie fabryki w Gliwicach (2006), a następnie Europejskiego Centrum Technicznego w Tychach (2016) , które obecnie wspiera rozwój nowoczesnych technologii dla klientów z całego świata.**

Nexteer jest globalnym liderem w dziedzinie systemów sterowania dla motoryzacji. Firma projektuje i produkuje między innymi elektryczne układy kierownicze, rozwiązania steer-by-wire, komponenty układów napędowych oraz zaawansowane rozwiązania programistyczne wspierające bezpieczeństwo i rozwój nowej mobilności. Technologie Nexteer wykorzystywane są przez czołowych producentów samochodów na świecie, a działalność firmy odpowiada na najważniejsze trendy rynku, takie jak elektromobilność, cyfryzacja czy systemy wspomagania kierowcy ADAS.

Siłą Nexteer Automotive Poland Sp. z o.o. są przede wszystkim ludzie. Firma od wielu lat realizuje strategię opartą na rozwoju talentów oraz promowaniu awansów wewnętrznych. Pracownicy mają dostęp do szerokiej gamy szkoleń technicznych, menedżerskich i językowych, a także do programów mentoringowych, coachingowych i międzynarodowych projektów rozwojowych. Organizacja wspiera również edukację formalną poprzez dofinansowanie studiów wyższych, podyplomowych oraz programów MBA. Dzięki temu pracownicy mogą rozwijać kompetencje zgodnie ze swoimi aspiracjami zawodowymi i przygotowywać się do obejmowania kolejnych ról w strukturach firmy.

Nexteer konsekwentnie buduje kulturę opartą na różnorodności, współpracy i wzajemnym szacunku. Organizacja stwarza równe szanse rozwoju wszystkim grupom pracowników, niezależnie od wieku, płci czy pochodzenia. Nexteer Automotive Poland Sp. z o.o. poświęca uwagę tworzeniu środowiska sprzyjającego rozwojowi kobiet oraz wspieraniu pracowników wracających po urlopach rodzicielskich. W firmie funkcjonują inicjatywy promujące różnorodność i integrację, które wzmacniają poczucie przynależności oraz pozytywnie wpływają na atmosferę pracy.

Istotnym elementem oferty pracodawcy jest również rozbudowany system benefitów. Pracownicy mogą korzystać z prywatnej opieki medycznej, ubezpieczeń grupowych, programów sportowych, dodatkowych świadczeń socjalnych oraz inicjatyw wspierających zdrowie i dobrostan. Firma regularnie prowadzi badania opinii pracowników oraz procesy oceny i rozwoju, które pozwalają na bieżąco reagować na potrzeby zespołów.

Nexteer Automotive Poland Sp. z o.o. aktywnie angażuje się także w działalność społeczną. Współpracuje z organizacjami charytatywnymi, placówkami edukacyjnymi oraz lokalnymi społecznościami. Pracownicy uczestniczą w wolontariacie, projektach grantowych i inicjatywach wspierających dzieci, młodzież oraz osoby potrzebujące. Równolegle firma realizuje działania związane z ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem, inwestując w rozwiązania ograniczające wpływ działalności na otoczenie oraz wspierające transformację motoryzacji w kierunku bardziej ekologicznej przyszłości.

Połączenie zaawansowanych technologii, odpowiedzialnego biznesu i konsekwentnych inwestycji w rozwój pracowników sprawia, że Nexteer Automotive Poland Sp. z o.o. jest dziś nie tylko ważnym partnerem światowego przemysłu motoryzacyjnego, ale również pracodawcą, który tworzy atrakcyjne i inspirujące miejsce pracy.

eprasa.pl 6ef7ef7df8

# Incydent bezpieczeństwa

## Co zrobić, gdy informacje o pracownikach wyciekną z systemu?

**Agnieszka Witaszek**

*Radca prawny, kieruje praktyką Ochrony Danych Osobowych i Prywatności w kancelarii SSW.*

Wyciek danych osobowych z systemu dostawcy może oznaczać poważny problem dla firmy, która z tego systemu korzysta. Nawet jeśli do incydentu doszło poza organizacją, to pracodawca jako administrator danych pracowników musi ocenić ryzyko, podjąć odpowiednie działania i – w określonych sytuacjach – zawiadomić organ nadzorczy oraz osoby, których incydent dotyczy. Jak postępować po naruszeniu i co zrobić wcześniej, aby ograniczyć jego skutki?



eprasa.pl 6ef7ef7df8

W ostatnim czasie dużo mówi się o naruszeniach ochrony danych osobowych w związku z wyciekiem danych medycznych na ogromną skalę. Incydent dotknął dostawcę oprogramowania do elektronicznego zarządzania dokumentacją medyczną oraz placówki medyczne, które korzystały z tego oprogramowania. Taka sytuacja w świetle przepisów o ochronie danych osobowych oznacza wiele obowiązków po stronie dostawcy systemu i placówek medycznych, w tym zgłoszenia takiego naruszenia do organu nadzorczego i poinformowania o takim naruszeniu pacjentów.

W kontekście tej sprawy warto spojrzeć na podobny możliwy scenariusz w obszarze HR, gdzie firmy korzystają z dostawców oprogramowania do zarządzania, m.in. aplikacjami kandydatów, dokumentacją pracowniczą czy zakładowym funduszem świadczeń socjalnych, i przekazują dostawcy usług bardzo dużo danych o własnych pracownikach, a często też o członkach ich rodzin. Jeżeli dojdzie do wycieku danych po stronie dostawcy takiego systemu, trzeba wiedzieć, jakie działania podjąć teraz i prewencyjnie i o czym poinformować pracowników.

## NARUSZENIE OCHRONY DANYCH OSOBOWYCH

Naruszenie ochrony danych najczęściej oznacza naruszenie poufności danych osobowych i otrzymanie dostępu do danych przez osobę nieuprawnioną. Do takiego naruszenia może dojść bezpośrednio w firmie w wyniku błędu ludzkiego (np. ktoś wyśle e-mail z danymi osobowymi do niewłaściwej osoby, nada dostęp do systemu błędnej osobie lub też nie odbierze dostępu do systemu byłemu pracownikowi, np. do systemu ZUS PUE) albo też firma padnie ofiarą ataku hakerskiego (np. cyberprzestępcy wykorzystają lukę w zabezpieczeniach i otrzymają dostęp do firmowej infrastruktury IT). Do naruszenia ochrony danych pracowników może także dojść u dostawcy oprogramowania, który zarządza danymi osobowymi pracowników. Należy pamiętać, że za ich ochronę odpowiada pracodawca, który powinien odpowiednio zweryfikować dostawcę oprogramowania i upewnić się, że będzie on prawidłowo zabezpieczać dane osobowe pracowników.

## ZGŁOSZENIE NARUSZENIA DO ORGANU NADZORCZEGO

Pracodawca jako administrator danych zgodnie z RODO ma 72 godziny na zgłoszenie naruszenia ochrony danych osobowych swoich pracowników do organu nadzorczego, czyli w Polsce do Urzędu

eprasa.pl/ef7ef7df8

Ochrony Danych Osobowych. Na stronie internetowej tego urzędu są dostępne wszystkie aktualne informacje oraz wzór formularza zgłoszenia naruszenia. Jeżeli w ciągu 72 godzin nie są znane wszystkie wymagane informacje i toczy się postępowanie wyjaśniające, firma może zrobić zgłoszenie wstępne, które następnie uzupełni po zebraniu kompletu informacji. Termin 72 godzin liczy się od momentu stwierdzenia naruszenia. Jeżeli do naruszenia doszło u dostawcy oprogramowania, termin 72 godzin należy liczyć od momentu otrzymania informacji od dostawcy, że doszło u niego do naruszenia ochrony danych. Najczęściej takie zgłoszenie przygotowuje wewnętrzny lub zewnętrzny ekspert ds. ochrony danych osobowych. Jednak nie bez wsparcia działu HR i działu IT, które muszą dostarczyć szczegóły dotyczące danych pracowników przetwarzanych w takim systemie oraz wskazać zabezpieczenia danych, jakie zostały przewidziane dla procesów HR obsługiwanych za pomocą danego oprogramowania.

## ZAWIADOMIENIE PRACOWNIKÓW

Jeżeli naruszenie ochrony danych osobowych może wiązać się z wysokim ryzykiem dla pracowników, np. kradzieżą tożsamości, stratą finansową, ryzykiem dyskryminacji lub utraty reputacji na rynku pracy, m.in. z uwagi na zakres i rodzaj danych objętych naruszeniem (np. numer PESEL, dane dotyczące zdrowia, dane dotyczące wyników pracy i oceny pracy pracowników, dane dotyczące świadczeń socjalnych z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych), to pracodawca ma obowiązek zawiadomić pracowników o takim naruszeniu.

Wymogi RODO oraz wytyczne Urzędu Ochrony Danych Osobowych wskazują, że takie zawiadomienie powinno jasnym i prostym językiem wyjaśniać pracownikom następujące kwestie:

• co się wydarzyło i na czym polegało naruszenie, np. opisać, że do naruszenia doszło u dostawcy oprogramowania i w jego wyniku cyberprzestępcy uzyskali dostęp do danych pracowników;

• jakie dane są objęte naruszeniem, np. numer PESEL, dane kontaktowe, dane o wynagrodzeniu, wyniki pracy, dane dotyczące zwolnień lekarskich, dane z wniosków o otrzymanie świadczeń z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych;

• jakie działania zaradcze i prewencyjne podjął lub podejmie w przyszłości pracodawca w związku z naruszeniem, np. została usunięta dana luka w zabezpieczeniach, zostały wprowadzone dodatkowe zabezpieczenia, zostaną wprowadzone nowe procedury lub szkolenia;

• jakie mogą być potencjalne konsekwencje naruszenia dla pracowników, biorąc pod uwagę rodzaj danych objętych naruszeniem, np. ryzyko wykorzystania danych w celu uzyskania dostępu do instytucji finansowych (np. banku) czy systemów obsługujących świadczenia medyczne (np. przychodni), ryzyko wykorzystania danych do przeprowadzania ataków phishingowych, aby uzyskać np. szczegóły karty kredytowej pracownika lub inne dane do logowania, ryzyko wykorzystania danych o rezultatach pracy pracownika, w tym wynikach finansowych, do naruszenia dóbr osobistych pracownika (np. dobrego imienia) lub reputacji zawodowej;

• jakie pracodawca ma rekomendacje dla pracowników, aby zminimalizować ewentualne negatywne skutki naruszenia, np. zastrzeżenie numeru PESEL, poinformowanie banku o naruszeniu poufności danych, które pozwolą na dostęp do systemu bankowego, zachowanie szczególnej ostrożności przy otrzymywaniu podejrzanych telefonów, wiadomości e-mail lub sms nakłaniających do kliknięcia w link umieszczony w takich wiadomościach;

• kontakt do osób, które mogą przekazać więcej informacji w sprawie naruszenia lub udzielić dodatkowych wyjaśnień oraz kontakt do inspektora ochrony danych, jeżeli został powołany w firmie.

Nie może to być zatem tylko ogólna informacja, że doszło do incydentu bezpieczeństwa i naruszenia ochrony danych pracowników, a powinny to być konkretne wytyczne dla pracowników. Zawiadomienie o naruszeniu ma im pomóc podjąć działania minimalizujące potencjalne negatywne skutki naruszenia, w tym pomóc zapobiec próbom oszustwa, wyłudzenia danych czy kradzieży ich tożsamości.

## SZKOLENIA JAKO DZIAŁANIE PREWENCYJNE

W ramach działań prewencyjnych przed naruszeniami ochrony danych pracodawca powinien szkolić pracowników z zasad ochrony danych osobowych i cyberhigieny, w tym przeprowadzać symulowane akcje phishingowe, aby zwiększać świadomość pracowników w tym zakresie. Wiele naruszeń wynika często z prostych błędów pracowników lub niewiedzy na temat zagrożeń i form ataku ze strony cyberprzestępców. Szkolenia powinny być



eprasa.pl 6ef7ef7df8

## Przykład

Spółka ABC z siedzibą w Warszawie należy do międzynarodowej grupy kapitałowej w branży modowej i na poziomie całej grupy korzysta z tego samego systemu IT do zarządzania obszarem HR, w tym sprawami kadrowo-płacowymi, ocenami pracowniczymi i polityką wynagrodzeń na poziomie całej grupy. Spółka ABC jest administratorem danych swoich pracowników, a dostawca systemu IT jest podmiotem przetwarzającym takie dane na zlecenie spółki matki z siedzibą w Rzymie oraz wszystkich lokalnych spółek, w tym spółki ABC. 5 sierpnia 2026 r. dostawca systemu IT, firma XYZ, informuje wszystkie spółki w grupie, że cyberprzestępcy wykorzystali nieznaną lukę w zabezpieczeniach ich systemu i otrzymali dostęp do danych pracowników klientów, w tym danych pracowników spółki ABC. Co to oznacza dla spółki ABC? Po otrzymaniu takiej informacji od dostawcy systemu HR, spółka ABC powinna stwierdzić naruszenie ochrony danych swoich pracowników i jako administrator tych danych spełnić swoje obowiązki regulacyjne określone w RODO, w tym musi ocenić takie naruszenie pod kątem ryzyka dla pracowników oraz dokonać odpowiednich zgłoszeń lub zawiadomień pracowników. Trzeba podkreślić, że to spółka ABC jest administratorem danych pracowników i zgodnie z RODO to na niej ciążą obowiązki związane z zawiadomieniami o naruszeniu, a nie na dostawcy oprogramowania.

cyklicznie powtarzane i mogą mieć różne formy dostosowane do różnych grup pracowników i ich zadań, tak aby były jak najbardziej skuteczne.

## CYKLICZNA WERYFIKACJA DANYCH I DOSTAWCY

W celu ochrony danych osobowych pracodawca powinien opracować szczegółowe zasady retencji, weryfikacji i usuwania danych pracowników przetwarzanych w różnych celach. Wynika to także z ogólnych zasad minimalizacji i ograniczenia przechowywania danych określonych w RODO. W praktyce realizacja tych zasad ogranicza ryzyka związane z naruszeniami ochrony danych. Im mniej danych ma firma, tym bezpieczniej, bo mniej danych może być przedmiotem wycieku i naruszenia ich ochrony.

Zgodnie z RODO organizacja ma także obowiązek cyklicznie weryfikować dostawcę systemu do zarządzania danymi pracowników, aby się upewnić, że prawidłowo dba on o ich ochronę. Niezależnie od tego, że do naruszenia może dojść po stronie dostawcy oprogramowania, pracodawca w pierwszej kolejności odpowiada za ochronę danych swoich pracowników oraz wybór bezpiecznych narzędzi do zarządzania tymi danymi. Pracodawca powinien dokumentować taką weryfikację oraz działania podjęte po weryfikacji dostawcy, w tym wymagania i instrukcje dla dostawcy dotyczące np. dodatkowych zabezpieczeń danych.

## SANKCJE ZA BRAK SPEŁNIANIA OBOWIĄZKÓW

Za nieprzestrzeganie obowiązków dotyczących ochrony danych osobowych, w tym naruszeń ochrony danych osobowych (np. brak wymaganego zgłoszenia naruszenia do Urzędu Ochrony Danych Osobowych lub zawiadomienia pracowników), Prezes Urzędu Ochrony Danych Osobowych może nałożyć karę pieniężną maksymalnie 20 mln euro albo 4 proc. całkowitego rocznego światowego obrotu przedsiębiorstwa (przy czym zastosowanie ma kwota wyższa). Istotne jest także ryzyko reputacyjne i reakcja pracowników. Mogą oni wystąpić do pracodawcy z roszczeniami cywilnoprawnymi związanymi z naruszeniem ich danych osobowych i brakiem dopełnienia przez pracodawcę obowiązków z RODO dotyczących prawidłowego zabezpieczenia ich danych. ● ©

**Podstawa prawna:** art. 5, art. 28, art. 32-34, art. 83 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) – Dz.Urz. UE L z 2016 r. Nr 119 (RODO).



eprasa.pl 6ef7ef7df8

**Szymon Glonek**

*Redaktor „Dziennika Gazety Prawnej", autor podcastów i wywiadów wideo publikowanych na portalach dziennik.pl i Forsal.pl. Twórca cyklu „Męskie rozmowy", który od roku ukazuje się na: dziennik.pl/tagi/meskie-rozmowy oraz na YouTube Grupa DGP Infor.*

# ROZMOWY O... życiu w zmianie

Kiedyś mówiło się, że w życiu pewne są dwie rzeczy: śmierć i podatki. Dzisiaj do tej listy należałoby dopisać jeszcze zmianę. To właśnie ona coraz częściej staje się jednym z najtrudniejszych wyzwań dla menedżerów, działów HR i całych organizacji.

Przez lata traktowaliśmy zmianę jak projekt. Ma początek, harmonogram, budżet i koniec. Wdrażamy system, zmieniamy strukturę, wprowadzamy AI, przeprowadzamy sukcesję, a potem wszystko powinno wrócić do normalności. Tyle że coraz częściej nie wraca. Zmiana przestaje być wydarzeniem między dwoma okresami stabilności. Sama staje się środowiskiem, w którym pracujemy. Trzeba więc zmienić także sposób myślenia o zarządzaniu zmianą.

## ZMIANA BEZ METY

Rozmawiałem o tym w programie „Z pierwszej strony" z dr Moniką Sońtą z Akademii Leona Koźmińskiego. Ważna wydaje mi się myśl, że koszt braku zmiany może być większy niż ryzyko porażki. Organizacje lubią kontrolę i plany. Tymczasem – jak mówiła Monika Sońta – coraz częściej musimy przechodzić od myślenia liniowego do systemowego. Zamiast zakładać, że krok A doprowadzi nas do B, a potem do C, organizacja powinna obserwować otoczenie, wychwytywać sygnały i modyfikować kierunek działania. Stąd znaczenie „strategizingu" – nie strategii jako dokumentu napisanego raz na kilka lat, ale ciągłego tworzenia strategii w odpowiedzi na to, co właśnie się wydarza.

To fundamentalna zmiana także dla działów HR. Jeżeli nie wiemy, jak za trzy lata będzie wyglądała organizacja, trudno powiedzieć, jakich kompetencji będziemy potrzebowali. Możemy jednak przygotowywać ludzi do funkcjonowania w świecie, którego jeszcze nie znamy.

W rozmowie z Moniką Sońtą pojawiło się pojęcie AQ – adaptability quotient, czyli zdolności adaptacyjnej. Kompetencji technicznych można pracownika nauczyć. Znacznie trudniej nauczyć kogoś odnajdywania się w niepewności, zmiany sposobu działania,



eprasa.pl 6ef7ef7df8

gdy wcześniejszy przestaje działać, czy zachowania sprawczości, gdy nie ma dokładnej instrukcji. Nie wiemy, czego będziemy musieli nauczyć ludzi za pięć lat. Ważniejsze staje się więc to, czy potrafimy nauczyć ich uczenia się.

## LIDER NIE MUSI RATOWAĆ ŚWIATA

Im trudniejsza sytuacja, tym większą część odpowiedzialności liderzy mają skłonność przejmować na siebie. W rozmowie z Moniką Sońtą pojawił się obraz pilota, który musi awaryjnie lądować. Dobry pilot nie próbuje robić wszystkiego sam. Korzysta z zasobów ludzi wokół siebie. Warunek jest jeden – wcześniej musi przygotować ich do samodzielnego działania. Ekspertka zwracała uwagę, że część menedżerów robi odwrotnie: odbiera zespołowi autonomię i wchodzi w rolę bohatera. Odpornej organizacji nie buduje się w dniu kryzysu. Buduje się ją wcześniej, dając ludziom kompetencje, możliwość podejmowania decyzji i prawo do błędów.

## NIE CZEKAJ, AŻ STARY ŚWIAT SIĘ SKOŃCZY

Podobny motyw pojawia się w „Męskich Rozmowach" z dziennikarzem i scenarzystą Maciejem Zakrockim. Zauważył on, że świat telewizji edukacyjnej, w którym przez lata funkcjonował, zaczyna się kończyć. Zmieniała się technologia i sposób korzystania z mediów. Zamiast czekać, aż dotychczasowe miejsce pracy przestanie istnieć, zaczął szukać nowej specjalizacji.

To dobry przykład czegoś, co w organizacjach często przychodzi za późno. Zmianę zaczynamy, kiedy mamy już problem. Tymczasem najlepszym momentem na przygotowanie ludzi do nowej rzeczywistości jest czas, kiedy stary model wciąż działa, ale widać sygnały, że za kilka lat może nie wystarczyć. Odporność kosztuje, bo oznacza rozwijanie alternatyw i nowych kompetencji. Dopóki zmiana nie nadejdzie, może się to wydawać nieefektywne. Kiedy nadchodzi – staje się przewagą.

W podcaście „Służby" gen. Artur Jakubczyk, były szef strategii i polityki wywiadu NATO, mówił o organizacji, w której spotykają się różne państwa, interesy i źródła informacji. Dane są porównywane i weryfikowane, a różnice ocen nie muszą być wadą – mogą podnosić jakość decyzji. To lekcja także dla biznesu. Organizacja odporna na zmianę nie potrzebuje zespołu, w którym wszyscy potwierdzają zdanie prezesa. Potrzebuje różnych perspektyw i mechanizmu, który potrafi je wykorzystać.

## HR NIE MOŻE BYĆ DZIAŁEM OBSŁUGI ZMIANY

Przez lata rola działów HR w zmianie zaczynała się w wielu organizacjach zbyt późno. Zarząd podejmował decyzję, finanse liczyły koszty, IT wybierało system, a na końcu przychodził dział HR: przygotować komunikację, szkolenia i odpowiedź na opór pracowników. Tymczasem powinien być przy zmianie dużo wcześniej. To właśnie on powinien wiedzieć, czy organizacja ma ludzi zdolnych zmianę przeprowadzić. Czy liderzy potrafią działać w niepewności? Czy zespół umie pracować bez szczegółowej instrukcji? Czy ludzie mają przestrzeń do uczenia się? Czy powiedzą nam, że projekt nie działa, zanim zobaczymy to w wynikach? Jest jeszcze jedno pytanie: czy ludzie mają energię na kolejną zmianę?

Monika Sońta zwracała uwagę także na zarządzanie energią – fizyczną, emocjonalną i mentalną. Ciągła zmiana wymaga mobilizacji, a ta kosztuje. Nie można przez lata mówić zespołowi, że trwa „wyjątkowy okres transformacji", i oczekiwać pracy na podwyższonych obrotach.

## ZMIANA ZACZYNA SIĘ PRZED ZMIANĄ

Po tych rozmowach coraz bardziej przekonuje mnie jedna rzecz. Najważniejszą kompetencją organizacji nie jest umiejętność przeprowadzenia konkretnej transformacji. Jest nią zdolność do kolejnych transformacji. Pierwsze podejście zakłada przeprowadzenie ludzi z punktu A do B. Drugie – że punkt B za chwilę może stać się punktem wyjścia do miejsca, którego dzisiaj jeszcze nie potrafimy nazwać. Wtedy inaczej patrzymy na rekrutację, szkolenie menedżerów, talenty, błędy i sukcesję. Więcej znaczenia ma adaptacyjność, ciekawość, umiejętność uczenia się, współpraca i sprawczość. Natomiast lider przestaje być człowiekiem, który zna odpowiedź na każde pytanie. Powinien stworzyć organizację, która potrafi znaleźć odpowiedź wtedy, kiedy on sam jej jeszcze nie zna.

Być może właśnie na tym polega dzisiaj zarządzanie zmianą: nie na tym, żeby ją zatrzymać albo dokładnie przewidzieć, ale żeby zbudować ludzi i organizację, którzy nie przestają działać, kiedy przestaje działać dotychczasowy plan. ©



eprasa.pl 6ef7ef7df8

RAPORT

## NIE KAŻDY ZYSKA

Z Raportu Płacowego 2026 Antal wynika, że średnie miesięczne wynagrodzenie specjalistów i menedżerów wzrosło z 15 691 zł do 16 400 zł brutto. Wzrost średniej nie oznacza jednak jednolitego trendu – wynagrodzenia między specjalizacjami coraz wyraźniej się różnicują. Największą dynamikę widać tam, gdzie kompetencje odpowiadają na nowe potrzeby biznesu: w AI, cyberbezpieczeństwie, obszarze zarządzania danymi czy transformacji energetycznej. Jednocześnie część ról, których zakres można w większym stopniu standaryzować lub automatyzować, traci na znaczeniu także w wymiarze płacowym.

*– Po okresie dynamicznych wzrostów wynagrodzeń wkraczamy w fazę, w której różnice między branżami, specjalizacjami i poziomami stanowisk coraz wyraźniej się pogłębiają. O wartości eksperta decyduje już nie tylko doświadczenie czy specjalistyczna wiedza, ale przede wszystkim zdolność do przekładania jej na realną wartość dla organizacji. Sztuczna inteligencja dodatkowo przyspiesza tę zmianę, wpływając na sposób wykonywania pracy oraz znaczenie poszczególnych kompetencji* – mówi Artur Skiba, prezes Antal.

## KANDYDACI CZEKAJĄ

Raport eRecruiter *Candidate Experience w Polsce 2025* pokazuje, że komunikacja nadal pozostaje jednym z najsłabszych punktów procesów rekrutacyjnych. Ponad 90% kandydatów doświadczyło braku informacji o odrzuceniu z rekrutacji, a aż 84% uważa takie milczenie pracodawców za powtarzającą się praktykę. Tymczasem 97% badanych uznaje otrzymanie informacji o zakończeniu procesu za kluczowy element rekrutacji, a 46% oczekuje poznania powodów odrzucenia nawet na wczesnym etapie, np. po selekcji CV. Po stronie pracodawców najczęściej wskazywaną barierą jest brak czasu i zbyt duża liczba aplikacji – mówi o tym 59% firm. Dane pokazują wyraźną lukę między oczekiwaniami kandydatów a standardem komunikacji oferowanym przez organizacje. Feedback nie jest więc jedynie dodatkowym elementem procesu – jego brak bezpośrednio wpływa na candidate experience i sposób, w jaki kandydaci postrzegają potencjalnego pracodawcę.

PSYCHOLOGIA PRACY

## SYNDROM OSZUSTA

*Wielu utalentowanych specjalistów i menedżerów z wysoko rozwiniętymi kompetencjami oraz imponującym doświadczeniem zawodowym mierzy się z poczuciem niepewności, niską samooceną i błędnym poczuciem, że ich zawodowe sukcesy są wynikiem przypadku, czyli syndromem oszusta. Potwierdzają to najnowsze dane Hays Poland. Z badania wynika, że prawie 4 na 10 profesjonalistów doświadczyło tego problemu.*
*Aż 44% specjalistów i menedżerów przyznaje, że syndrom oszusta wpłynął bezpośrednio na ich karierę. Najczęściej był powodem decyzji o zrezygnowaniu z udziału w rekrutacji.*

eprasa.pl 6ef7ef7df8

MEDIA

HR Executive™

## Czy menedżerowie są gotowi?

W artykule „Great Flattening' is shrinking management without preparing those who remain", Jen Colletta z „HR Executive" opisuje konsekwencje spłaszczania struktur organizacyjnych w związku z efektywnością osiąganą dzięki AI. Z badania Surface by Paradigm wynika, że zaledwie 6% liderów uważa menedżerów średniego szczebla za przygotowanych do prowadzenia zmiany w większości organizacji. Jednocześnie ich zakres odpowiedzialności rośnie: zarządzają większymi zespołami, sprawdzają rezultaty pracy AI, wspierają pracowników w nowych sposobach pracy i muszą godzić szybkość działania z jego jakością. Choć dwie trzecie organizacji zapewnia menedżerom dostęp do zasobów rozwojowych, a połowa oferuje coaching, zdaniem ekspertów przywołanych w artykule działania te często odpowiadają na potrzeby roli, która już się zmieniła. Rozwój menedżerów powinien uwzględniać ich nowe zadania, indywidualne wyzwania oraz dane pokazujące, gdzie rzeczywiście występują luki kompetencyjne.

People Management brought to you by the CIPD

## Granice ludzkiej wydajności

W artykule *„HR should view capacity as a competitive advantage"*, Leanne Rigby zwraca uwagę na rosnącą dysproporcję między tempem rozwoju technologii i procesów a możliwościami poznawczymi człowieka. Pracownicy funkcjonują w warunkach cyfrowego rozproszenia, przeciążenia informacyjnego i ciągłej zmiany, a jednocześnie oczekuje się od nich adaptacji do AI i utrzymywania wysokiej produktywności. Autorka przywołuje dane CIPD, według których 25% pracowników czuje się stale wyczerpanych, a 20% doświadcza nadmiernej presji. Jednocześnie, choć 89% organizacji deklaruje, że wellbeing jest dla nich priorytetem, tylko połowa uważa swoje działania ograniczające stres za skuteczne. Rigby proponuje koncepcję *healthy performance*, łączącą m.in. koncentrację, zarządzanie energią, adaptacyjność i regenerację, oraz postuluje traktowanie ludzkiej zdolności do pracy jako elementu systemu organizacyjnego.

PODCAST

## HR-owcy też się wypalają

*W odcinku How to Avoid Burnout in HR podcastu People Person, prowadząca rozmawia z Elianą Goldstein i Aminą AlTai o wypaleniu osób, które zawodowo odpowiadają za wspieranie innych pracowników. Ekspertki same przeszły przez wypalenie w środowisku korporacyjnym. Rozmowa pokazuje, że dbanie o siebie nie powinno być traktowane jako reakcja podejmowana dopiero w momencie przeciążenia, ale jako stały element sposobu pracy. Autorki zwracają uwagę m.in. na fizyczne konsekwencje długotrwałego stresu, znaczenie budowania relacji zamiast instrumentalnego networkingu oraz potrzebę świadomego zarządzania ambicją. Pojawia się również koncepcja „ambition cycling" – przeplatania okresów intensywnego wysiłku czasem regeneracji. Wniosek: osoby odpowiedzialne za dobrostan organizacji same potrzebują mechanizmów, które pozwalają im chronić własną energię i zapobiegać wypaleniu, zanim zacznie wpływać na ich pracę.*



eprasa.pl 6ef7ef7df8

PODCAST

## Kariera na 60 lat

*W odcinku The 100-Year Life: Rethinking Careers for a Longer Working Life podcastu Digital HR Leaders, którego autorem i prowadzącym jest David Green, gościem była Lynda Gratton, profesor London Business School i współautorka bestsellera The 100-Year Life. Rozmowa dotyczyła konsekwencji wydłużania się życia dla modelu kariery, który przez dekady opierał się na trzech etapach: edukacji, pracy i emeryturze. Jeśli aktywność zawodowa będzie trwała 50–60 lat, pracownicy będą wielokrotnie zmieniać role, rozwijać nowe kompetencje i przechodzić między różnymi formami aktywności. Gratton wskazuje, że wymaga to również zmiany po stronie organizacji – tradycyjne ścieżki awansu i modele rozwoju przestają odpowiadać wieloetapowym karierom. Osobnym wątkiem jest AI: zamiast pytać, które zawody znikną, warto analizować, jak technologia zmienia poszczególne zadania i które z nich najlepiej powierzyć człowiekowi, zespołowi lub agentowi AI.*

REKRUTACJA

## NIEPEWNY KANDYDAT

Dane LeasingTeam Group, obejmujące ponad 24 tys. aplikacji z pierwszego półrocza 2026 r., pokazują, że duża liczba zgłoszeń na stanowiska *blue collar* nie oznacza równie dużej dostępności pracowników. Na jeden wakat przypada średnio 62 aplikacje, jednak 43 proc. kandydatów nie odbiera telefonu od rekrutera, ponad 20 proc. rezygnuje podczas rozmowy, a około 30 proc. osób zakwalifikowanych do zatrudnienia ostatecznie nie rozpoczyna pracy. Jak podkreśla Justyna Gosk, dyrektor operacyjna LeasingTeam Group, wynagrodzenie pozostaje ważnym kryterium wyboru oferty, ale liczą się również dojazd, przewidywalny grafik, system zmianowy czy środowisko pracy. Kandydat może więc wycofać się nawet na ostatnim etapie, jeśli znajdzie propozycję lepiej odpowiadającą jego potrzebom. Dane pokazują, że skuteczności rekrutacji nie należy oceniać przez liczbę zgłoszeń, lecz przez liczbę osób, które przechodzą cały proces i rzeczywiście podejmują pracę.

## NIE MA JEDNEGO RYNKU

Dane GUS, Grant Thornton i Element, zestawione z obserwacjami Job Impulse, pokazują, że stopa bezrobocia nie wystarcza już do oceny dostępności pracowników. W lipcu 2026 r. bezrobocie rejestrowane w Polsce wynosiło 5,8%, a jednocześnie na 50 największych portalach rekrutacyjnych pojawiło się 275,6 tys. nowych ofert pracy – o 2% więcej niż rok wcześniej. Jak podkreśla Łukasz Koszczoł, prezes Job Impulse, o powodzeniu rekrutacji coraz częściej decydują lokalne uwarunkowania: dostępność konkretnych kompetencji, możliwość dojazdu do pracy, oczekiwania finansowe, system zmianowy czy konkurencja między pracodawcami. Różnice mogą być znaczące nawet w obrębie jednego województwa, dlatego analiza rynku powinna obejmować nie tylko region, ale często obszar w promieniu 20–30 km od zakładu. Największym problemem nie jest sam brak kandydatów, lecz niedopasowanie kompetencyjne, geograficzne i dotyczące oczekiwań obu stron.

eprasa.pl 6ef7ef7df8

#CzytamwPapierze

# Papier to luksus SKUPIENIA

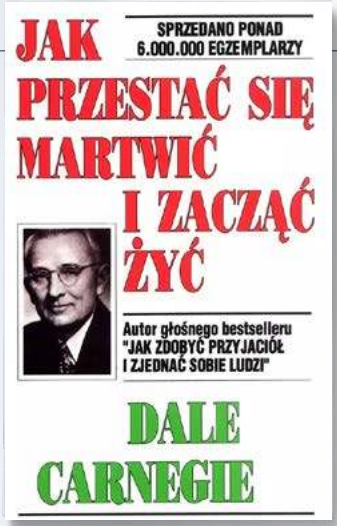
Powiadomienia, wiadomości, kolejne zakładki. Ekran nieustannie domaga się naszej uwagi. Papier niczego nie chce. Pozwala się skupić, czytać we własnym tempie i zostać z myślą na dłużej. Dotyk kartek, ślad ołówka, zagięty róg – książka zostawia po sobie coś więcej niż przeczytany tekst.

#CzytamwPapierze. Wybieram skupienie. Wybieram jakość. Wybieram czas dla siebie.

eprasa.pl 6ef7ef7df8

**ANGELIKA WOŹNIAK**
Menedżer marketingu

Na co dzień sięgam po kryminały i literaturę piękną. Lubię jednak od czasu do czasu przeczytać coś, co wywoła u mnie coś więcej niż tylko wzruszenie czy dreszczyk emocji. Książki, po których zamknięciu nie mam poczucia, że właśnie poznałam kolejną teorię, ale zaczynam inaczej patrzeć na rzeczy, które wydawały mi się oczywiste. Tak było w przypadku *Rozpieszczonego umysłu* Grega Lukianoffa i Jonathana Haidta oraz *Miej wyje**ne, będzie Ci dane* dr Katarzyny Czyż. Pierwsza sprawiła, że zaczęłam się zastanawiać, czy troszcząc się o komfort swój i innych, nie próbujemy czasem zbyt mocno usuwać z życia tego, co trudne – a przecież takie sytuacje również nas kształtują. Druga przypomniała mi, jak ważne jest świadome wybieranie, czym naprawdę warto się przejmować, a co kolokwialnie mówiąc – wyrzucić z głowy. Obie zostawiły we mnie podobne pytanie: czy naprawdę musimy tak wiele kontrolować, naprawiać i brać na siebie? Chyba właśnie dlatego zostały ze mną na dłużej. Nie dały mi gotowych odpowiedzi, ale sprawiły, że zaczęłam zastanawiać się nad własnym podejściem do trudnych sytuacji, emocji i rzeczy, na które nie zawsze mam wpływ.

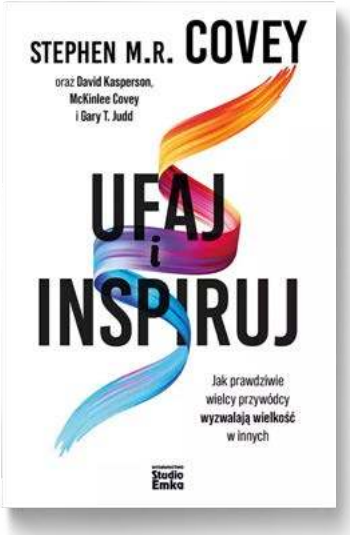



**ZUZANNA JAŹWIŃSKA**
Junior Art Director

To książka dla osób, które mają tendencję do analizowania wszystkiego kilka razy, wybiegania myślami w przyszłość i martwienia się scenariuszami, które jeszcze nawet się nie wydarzyły. Czyli trochę dla mnie. Dale Carnegie nie obiecuje życia bez problemów, ale pokazuje, jak nie pozwolić, żeby zamartwianie się odbierało nam teraźniejszość. Dużo jest tutaj o odpuszczaniu potrzeby kontroli, skupieniu się na tym, na co naprawdę mamy wpływ, i świadomym wracaniu do „tu i teraz". Najbardziej trafia do mnie myśl, że możemy spędzić ogromną część życia, próbując przewidzieć przyszłość, zabezpieczyć się przed wszystkim i analizować przeszłość – a w tym czasie życie po prostu się dzieje. To nie jest książka, po której nagle przestajesz się martwić. Raczej taka, która daje kilka prostych narzędzi i zmienia perspektywę. Przypomina mi o czymś, czego sama cały czas się uczę: mniej kontrolować, bardziej ufać, odpuszczać to, na co nie mam wpływu, i naprawdę być w swoim życiu, zamiast ciągle zastanawiać się, co będzie dalej.

**BARTEK PEJSAK**
Head of Sales Boehringer Ingelheim

Jeszcze do niedawna zmiana miała charakter epizodyczny. Po jej wdrożeniu następował okres adaptacji i względnej stabilizacji. Z czasem zmiany zaczęły pojawiać się coraz szybciej, a czas potrzebny liderom i ich zespołom na „przejście przez krzywą Fishera" był coraz krótszy. Dzisiaj wiele organizacji funkcjonuje w warunkach ciągłej i nakładającej się zmiany. Jedna transformacja jeszcze się nie skończyła, a już rozpoczyna się kolejna. Zmiana przestaje być epizodycznym wydarzeniem, a staje się stałym elementem pracy. Według Stephena M.R. Coveya świat pracy zmienił się znacznie szybciej niż styl zarządzania. Wiele organizacji nadal opiera się na hierarchii, kontroli i instrukcjach. Tymczasem lider powinien przejść od modelu „dowódź i kontroluj" do modelu „ufaj i inspiruj". Nie oznacza to rezygnacji z wymagań czy wyników. Lider powinien jasno określać kierunek, oczekiwane rezultaty i granice odpowiedzialności, pozostawiając ludziom przestrzeń do działania. Książka *Ufaj i inspiruj* pokazuje, jak poprzez modelowanie, obdarzanie zaufaniem i inspirowanie wzmacniać zdolność adaptacyjną zespołu.

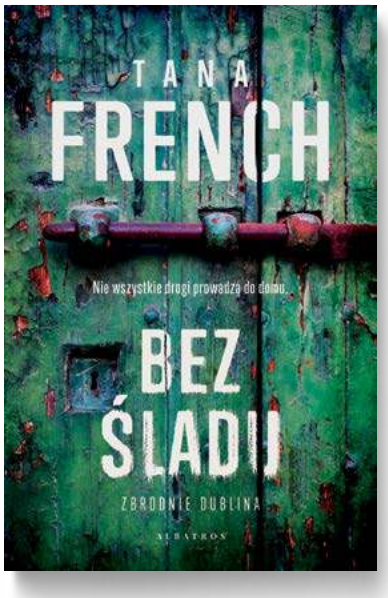





eprasa.pl 6ef7ef7df8

## ALDONA SIERADZKA-KRUPA
Literaturoznawczyni, menedżerka produkcji

Co trzeba zrobić, żeby wśród 50 najlepszych thrillerów XXI w. znaleźć aż cztery swoje tytuły? Jak prześcignąć Stiega Larssona i Cormacka McCarthy'ego? Trzeba spytać Tany French, bo ona jako jedyna z autorów z listy „The New York Timesa" dokonała obu tych rzeczy naraz. Albo można pozwolić, by jej książki mówiły za nią. Do tego wystarczy wziąć je do ręki. I do tego ostatniego gorąco Państwa namawiam. Z opisu fabuły powieści French to klasyczne kryminały. I właśnie to jest w jej książkach najlepsze: French pokazuje, jak wiele można jeszcze opowiedzieć w ramach pozornie znanej kryminalnej konwencji. W jej prozie czytelnik przepada od razu, jak w ruchomych piaskach, które kuszą skarbem po drugiej stronie, a tymczasem podstępnie, z każdym krokiem, każdym akapitem wciągają w zdradliwą ciemność, która odbiera dech. I jakie to przyjemne... Tana French jest na Zachodzie uwielbiana. W Polsce wciąż czeka na swój moment i naprawdę z całych sił trzymam kciuki, żeby ten wreszcie nadszedł!



## IZABELA PIEŃKOWSKA
Menedżerka ds. komunikacji

Kupiłam tę książkę zachęcona przewrotnym tytułem, bo w czasach lajków i potrzeby akceptacji kto ma odwagę być nielubiany? Forma jest nietypowa: to rozmowa filozofa ze sceptycznym młodzieńcem, który podważa kolejne tezy. Filozof przedstawia psychologię Alfreda Adlera, mocno odmienną od freudowskiego spojrzenia na człowieka. Kluczowa teza: możesz się zmienić – nie „kiedyś", ale teraz. Odpowiedzialność za życie wraca do nas. Druga mocna myśl: wszystkie problemy człowieka są w istocie problemami relacji z innymi. Poczucie niższości, potrzeba uznania, zazdrość, lęk przed oceną, zaczynają się tam, gdzie pojawia się drugi człowiek i jego opinia o nas. Są też rozmowy o granicach odpowiedzialności: nie wtrącaj się w cudze zadania, nie pozwalaj innym żyć za ciebie. Nie masz wpływu na to, czy ktoś cię polubi. Masz wpływ na to, jak żyjesz.
Czy ze wszystkim się zgadzam? Nie – filozofia Adlera bywa irytująco prosta i bezlitosna. Ale może dlatego ta książka zostaje w głowie: nie daje recept, tylko idee, które długo uwierają. Czy warto przeczytać? Zdecydowanie – choćby po to, by sprawdzić, czy mamy odwagę być nielubiani.

## PAWEŁ DUDZIAK
Dyrektor HR i administracji

Już sam tytuł magazynu „Personel i Zarządzanie" brzmi dziś wyjątkowo aktualnie. Coraz wyraźniej widzimy bowiem, że skuteczne zarządzanie organizacją zaczyna się od ludzi. To, co kiedyś traktowano jako odrębny obszar specjalizacji, stało się jednym z kluczowych wymiarów biznesu.
Od lat cenię ten tytuł za jego praktyczny charakter. Tworzą go nie tylko dziennikarze czy branżowi eksperci, ale przede wszystkim osoby, które na co dzień zarządzają ludźmi, zespołami i organizacjami. Dzięki temu znajdziemy tu nie tyle gotowe recepty, ile doświadczenia, refleksje i inspiracje płynące z realnej praktyki.
„Personel i Zarządzanie" pozostaje również miejscem odważnego dialogu. Nie unika tematów trudnych ani konfrontowania różnych perspektyw. W czasach, gdy łatwo zamknąć się we własnej bańce opinii, taka przestrzeń do rzeczowej dyskusji i wymiany doświadczeń jest szczególnie cenna.

eprasa.pl 6ef7ef7df8

# personel & zarządzanie

## W następnym numerze:

**Jak prowadzić rozmowy, których menedżer najchętniej by uniknął?**

**Plan B dla HR – jak projektować karierę w cieniu zmian, restrukturyzacji i AI?**

**Jak organizacje produkują przeciążenie?**

**Dlaczego niepowodzenia innych potrafią być źródłem satysfakcji?**

**Czy coaching jeszcze ma sens?**


WWW.SKLEP.INFOR.PL

## Prenumerata 2026

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

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

**Nie wiesz, jak zamówić?**

zadzwoń **801 626 666**

napisz **bok@infor.pl**

wejdź na stronę **personel.infor.pl**



INFOR
Zał. R. Pieńkowski w 1987 r.

**Prezes zarządu**
Ryszard Pieńkowski

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

**Redakcja w składzie**

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

**Redaktor**
Anna Włudarczyk
anna.wludarczyk@infor.pl

**Grafik**
Agnieszka Kwiatkowska

**Projekt makiety**
Sebastian Bieganik

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

**Dziennikarz współpracujący**
Halina Guryn

**Grafiki**
Shutterstock

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

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

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



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



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



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

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



**Druk:** Paper&Tinta

Nakład 5000 egz.





eprasa.pl 6ef7ef7df8

# EMCC Poland Summit 2026

## People. Leadership. Impact.

**19 listopada, Warszawa**

**warsztaty • wykłady • case studies • networking**

*Jeżeli odpowiadasz za ludzi, rozwój, przywództwo lub przyszłość organizacji, to nie może Ciebie zabraknąć!*

## Goście specjalni

**Erwin van't Land**
Przewodniczący
Rady EMCC Global

**Moh Guissé**
Założyciel
The Team Wizzard

## Wydarzenie kierujemy do:

- liderów,
- członków zarządów,
- HR,
- L&D,
- Talent Management,
- People & Culture,
- właścicieli firm,
- coachów,
- mentorów,
- superwizorów,
- doradców biznesowych,
- osób tworzących programy rozwojowe i mentoringowe.

## Poznaj agendę:

EMCC POLAND SUMMIT 2026

eprasa.pl 6ef7ef7dl3

KOZMINSKI EXECUTIVE BUSINESS SCHOOL

#1 IN CEE FT EXECUTIVE EDUCATION 2026 RANKING

# *GDY* WSZYSTKO SIĘ ZMIENIA, ROZWIJAJ TO, *CO NAJWAŻNIEJSZE*

## KURSY I SZKOLENIA

Restrukturyzacje, AI, nowe modele pracy, rosnące oczekiwania pracowników i presja wyników. Gdy zmiana staje się codziennością, organizacje potrzebują liderów i specjalistów, którzy potrafią budować odporność, zaangażowanie i sprawczość.

**Rozwijaj kompetencje przyszłości z Akademią Leona Koźmińskiego.**

**WYBRANE KURSY I SZKOLENIA:**

- **PROSCI Change Management Certification Program** *– zarządzanie zmianą w oparciu o światowy standard*
- **Adaptacja i odporność na zmiany** *– jak wzmacniać elastyczność i skutecznie przechodzić przez okresy transformacji*
- **Psychologia Pozytywna w Pracy Lidera** *– rezyliencja, dobrostan i skuteczne przywództwo w czasach niepewności*
- **Budowanie zaangażowanego zespołu** *– jak tworzyć środowisko pracy, które daje ludziom energię do działania*
- **Well-being – budowanie dobrostanu fizycznego i psychicznego w czasach nieustannych zmian** *– praktyczne rozwiązania wspierające zdrowie i efektywność pracowników*
- **Od konfliktu do współpracy - nowoczesne podejście do zarządzania relacjami** *– budowanie relacji i współpracy w wymagających warunkach*

SPRAWDŹ KALENADRZ SZKOLEŃ

KOZMINSKI UNIVERSITY | EDUCATION *that* MATTERS

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

eprasa.pl 6ef7ef7df8