

Business Impact Review

Maj 2026 / 2 (2) / ISSN 3072-2357

Przywództwo
Psychologia
Strategia

Biznes bez chaosu

Dlaczego mniej znaczy
więcej w budowaniu realnej
wolności przedsiębiorcy?

M&A W NOWYM PARADYGMACIE ROZWOJU

Świadome budowanie
wartości firmy w erze zmian

TEMAT NUMERU

Krzysztof
Wojtczak

Partner Zarządzający
INGENIS



NOWA

MAZDA 6e



STWORZONA W DUCHU JAPONSKIEGO RZEMIOSŁA

Nowa Mazda 6e to perfekcyjne połączenie zaawansowanych technologii z japońską estetyką. Doskonałe osiągi napędu elektrycznego i zasięg nawet do 552 km* zapewnią ci poczucie jedności z samochodem i czystą przyjemność z prowadzenia.

* Zasięg samochodu został określony zgodnie z wytycznymi światowej zharmonizowanej procedury badania pojazdów lekkich (WLTP). Rzeczywisty zasięg może różnić się w zależności od wyposażenia i czynników indywidualnych. Faktyczny zasięg osiągnięty w realnych warunkach różni się w zależności od stylu jazdy, prędkości, korzystania z udogodnień (np. ogrzewanie foteli, klimatyzacja), wyposażenia dodatkowego, temperatury zewnętrznej, liczby pasażerów/obciążenia, topografii terenu oraz wieku i zużycia akumulatora.

W zależności od wersji samochod u średnie zużycie energii oraz emisja CO₂ (na podstawie WLTP) dla Mazdy 6e wynoszą odpowiednio: 16,6 kWh/100 km oraz 0 g/km. Samochody Mazda są wyposażone w układ klimatyzacji zawierający fluorowany gaz cieplarniany o współczynniku ocieplenia globalnego powyżej 150. Informacje dotyczące odzysku i recyklingu samochodów wycofanych z eksploatacji znajdują się na mazda.pl

MAJ 2026



Szanowni Państwo,

drugie wydanie „Business Impact Review” poświęcamy decyzjom, które wyznaczają kierunek rozwoju organizacji. W czasach niepewności gospodarczej, presji kosztowej, zmian technologicznych i rosnących oczekiwań rynku zarządzanie wymaga dziś czegoś więcej niż sprawności operacyjnej. Wymaga umiejętności łączenia wzrostu z odpowiedzialnością, ambicji z rozważą oraz bieżących wyników z długofalowym budowaniem wartości.

W centrum tego numeru stawiamy strategię wzrostu. Analizujemy rolę fuzji i przejęć w nowym paradygmacie rozwoju, pokazując, że M&A może być dziś nie tylko narzędziem ekspansji, lecz także sposobem na wzmacnianie przewagi konkurencyjnej i odporności firmy. Rozmawiamy również o exitach przedsiębiorców oraz o lekcjach, jakie przynosi sprzedaż biznesu.

Podejmujemy też temat rozwoju firm prowadzonego w sposób uporządkowany i świadomy. Dynamiczny wzrost bywa celem wielu organizacji, jednak bez odpowiednich procesów, struktury

i priorytetów może prowadzić do chaosu operacyjnego, spadku rentowności i przeciążenia zespołów. Wskazujemy, jak budować skalę działania bez utraty jakości zarządzania.

Przyglądamy się również nowym kierunkom ekspansji. Analizujemy potencjał rynków GCC, które mimo globalnych napięć pozostają atrakcyjnym obszarem dla europejskiego biznesu. Podejmujemy także temat nieruchomości komercyjnych, odpowiedzialnego due diligence oraz zmieniających się źródeł finansowania inwestycji.

W tym wydaniu dużo miejsca poświęcamy ludziom i kulturze organizacyjnej. Pokazujemy, w jaki sposób liderzy budują wpływ poprzez autorytet, dlaczego efektywność staje się ważniejsza niż liczba przepracowanych godzin, jak zmienia się model pracy oraz jakie koszty niesie ze sobą słaba kultura organizacyjna. Pokazujemy również, że zdrowie lidera i jego odporność psychiczna mają bezpośredni wpływ na decyzje, wyniki i ryzyko biznesowe.

Nie pomijamy technologii i bezpieczeństwa. Sztuczna inteligencja zmienia sposób działania firm, a cyberzagrożenia stają się realnym wyzwaniem dla organizacji niezależnie od ich skali i branży.

Wierzymy, że przyszłość należy do organizacji, które potrafią działać świadomie, odważnie i konsekwentnie budować wartość w zmiennym otoczeniu. Dziękujemy, że są Państwo z nami i zapraszamy do lektury.

Karolina Gawarzewska
Redaktor naczelna
„Business Impact Review”

Redakcja nie zwraca materiałów niezamówionych oraz zastrzega sobie prawo do skrótów i redakcyjnego opracowania tekstów przyjętych do druku. Redakcja nie ponosi odpowiedzialności za porady w niniejszym czasopiśmie, gdyż wyrażają one indywidualne opinie, poglądy oraz wiedzę osób je piszących w dniu publikacji czasopisma.

Redakcja

REDAKTOR NACZELNA

Karolina Gawarzewska
karolina@impact-review.pl
Tel. 517 892 945

MEDIA & PUBLISHING
PROJECT MANAGER

Karolina Warsicka
karolina.warsicka@impact-review.pl
Tel. 504 490 131

REKLAMA / REDAKCJA
redakcja@impact-review.pl
Tel. 517 892 945

PROJEKT GRAFICZNY I SKŁAD

DART STUDIO
Dariusz Tuszyński

KOREKTA
DOBRA KOREKTA
Sebastian Surendra

OKŁADKA
INGENIS

SERWIS ZDJĘCIOWY
Adobe Stock, Freepick, Unsplash

ISSN 3072-2357
NAKLAD // 5000

Wydawca

TEAL MEDIA Rafał Wasilewski
ul. Wilczak 16a/155,
61-623 Poznań

SIEDZIBA REDAKCJI
ul. Powstańców Wielkopolskich 16
pok. 1723 (17 piętro),
61-895 Poznań
Collegium Altum

9

M&A w nowym paradygmacie rozwoju. Jak świadomie budować wartość firmy w warunkach niepewności?

Krzysztof Wojtczak

LEADERSHIP NOW

- 4 Exit to nie koniec. Czego przedsiębiorca uczy się, sprzedając firmę?**
Wywiad: Wojciech Wrzaskała
- 9 M&A w nowym paradygmacie rozwoju. Jak świadomie budować wartość firmy w warunkach niepewności?**
Krzysztof Wojtczak
- 14 Autorytet zamiast kontroli. Jak liderzy budują trwały wpływ w organizacjach pod presją wyniku i zmian**
Ewa Kryszkiewicz
- 18 Zatoka Arabska w czasach napięć. Dlaczego GCC pozostaje jednym z najatrakcyjniejszych kierunków ekspansji dla europejskiego biznesu**
Maciej Truchanowicz

EXECUTIVE INSIGHTS

- 24 Nieruchomości komercyjne w czasach transformacji – strategiczne decyzje zarządów, różne klasy aktywów rola odpowiedzialnego due diligence i źródła finansowania**
Renata Grzonkowska
- 28 Koszt chaosu operacyjnego. Dlaczego brak planowania produkcji obniża rentowność firm?**
Piotr Rojek
- 32 Biznes bez chaosu. Dlaczego mniej znaczy więcej w budowaniu realnej wolności przedsiębiorcy?**
Wywiad: Oskar Wojciechowski

PEOPLE & CULTURE

- 44** Efektywność zaczyna się od ludzi. Jak budować kulturę organizacyjną, która realnie wspiera wyniki?

Wywiad: Andrzej Janowski

- 49** Raport płacowy 2026. Trendy rynku pracy – przewaga człowieka

Raport: ManpowerGroup Polska

MIND & PERFORMANCE

- 52** Sztuka odpuszczania: jak menedżerowie mogą przeciwdziałać wypaleniu?

Agnieszka Maruda

- 55** Ukryty podatek od złej kultury pracy – czy warto go płacić?

Paweł Janc

- 58** Gdyby organizm był pracownikiem, dawno by odszedł

Karolina Gawarzewska

- 62** Niewidzialne koszty przywództwa. Jak zdrowie lidera wpływa na decyzję, wyniki i ryzyko biznesowe?

Poznańskie Zakłady Zielarskie Herbapol S.A.

STRATEGY & TRANSFORMATION

- 66** Odporni na zmiany czy odporni dzięki zmianom? Cztery filary odporności lidera

Marek Matkowski

- 69** Podatek spółki – portfel menedżera

Piotr Koźmiński

- 74** Musimy mieć nową Strategię! część druga

Piotr Płóciennik

TECH FOR LEADERS

- 78** Cyberbezpieczeństwo polskich MŚP – tylko 2% firm dobrze zabezpieczonych przed zagrożeniami

Marcin Klimowski

- 81** HR jako lider zmiany – w centrum człowiek, w tle technologia

Weronika Patyjewicz

BOARDROOM TALKS

- 82** Poszukiwany/poszukiwana. Kogo brakuje w radzie nadzorczej?

Magdalena Dziewguć

- 90** Czy ESG stało się barierą rozwoju? Jak firmy mogą uniknąć pułapki regulacyjnej?

Agata Rudnicka

FUTURE OF WORK

- 96** Elastyczność pracy a odpowiedzialność – nowy kontrakt pracodawca-pracownik

Marcjanna Metlak

- 100** Organizacja przyszłości: jak firmy budują przewagę w erze sztucznej inteligencji i nowego modelu pracy?

Karolina Gawarzewska

► Wojciech Wrzaskała

Exit to nie koniec.

Czego przedsiębiorca uczy się,
sprzedając firmę?

Sprzedaż firmy rzadko bywa wyłącznie transakcją. Częściej okazuje się testem dojrzałości przedsiębiorcy, organizacji i samego modelu biznesowego. Wojciech Wrzaskała opowiada Karolinie Gawarzewskiej o tym, dlaczego exit zaczyna się dużo wcześniej niż przy stole negocjacyjnym, jak rozpoznać moment, w którym founder staje się ograniczeniem dla własnej firmy, oraz czego naprawdę uczy przejście od pasji do skalowalnego biznesu. To rozmowa o budowaniu wartości, oddawaniu kontroli i o tym, że sprzedaż firmy nie musi być końcem drogi, lecz początkiem nowego etapu.

WYWIAD

Karolina Gawarzewska: Patrząc dziś wstecz na drogę od Sympatii przez Vitalię po Fitatu, widzisz wspólny mianownik, który decydował o sukcesie tych produktów?

Wojciech Wrzaskała: Tak i powiedziałbym, że tym wspólnym mianownikiem było zawsze bardzo precyzyjne adresowanie realnej potrzeby. To znaczy: dostrzec problem, zobaczyć, że na rynku nie ma jeszcze naprawdę dobrego rozwiązania, i zbudować produkt, który odpowiada na tę potrzebę w sposób prosty, użyteczny i skalowalny.

W przypadku Sympatii była to potrzeba bliskości, relacji, znalezienia drugiej osoby. W przypadku Vitalii i później Fitatu – potrzeba odzyskania kontroli nad własnym stylem życia, przede wszystkim przez jedzenie. Fitatu nie wygrało dlatego, że było „jeszcze jedną aplikacją do odchudzania”. Wygrało, bo pokazało inną drogę: zamiast gotowej diety dało użytkownikowi narzędzie do świadomego podejmowania decyzji. Ale sama potrzeba to nie wszystko. Równie ważne było wyczucie trendów. Te produkty nie opierały się wyłącznie na technologii. One dobrze wpisały się w moment rynkowy. *Health boom*, rosnąca świadomość zdrowotna, problem otyłości, potrzeba dbania o siebie – to były procesy, które działały na naszą korzyść. Trzeba umieć je zauważyć odpowiednio wcześniej.

K.G.: Czyli sukces nie rodzi się tylko z pomysłu, ale z połączenia potrzeby, czasu i kierunku, w którym zmierza rynek?

W.W.: Dokładnie tak. I dodałbym jeszcze jeden element: edukację. Jeśli jesteś prekursorem lub wchodzisz w kategorię, która dopiero dojrzewa, nie wystarczy stworzyć produktu. Najpierw trzeba nauczyć rynek, dlaczego ten produkt w ogóle ma sens. Wiele osób mówiło o Fitatu jako o aplikacji edukacyjnej – i coś w tym jest. Ona uczyła użytkowników, czym są kalorie, makroskładniki, jak działa żywienie. Nie narzucała gotowych odpowiedzi, tylko budowała świadomość. To bardzo ważne, bo produkty cyfrowe, które zostają z użytkownikiem na dłużej, często nie tylko rozwiązują problem, ale też zmieniają jego sposób myślenia.

K.G.: W tej historii ważną rolę odgrywał też Twój wspólnik, Dominik Golenia.

W.W.: Zdecydowanie i bardzo zależy mi na tym, żeby to wybrzmiało. Dominik był inicjatorem wielu tych kierunków produktowych. Ja spotkałem na swojej drodze współnika ze świetnym wyczuciem produktu i użytkownika, który potrzebował osoby potrafiącej zbudować strukturę, firmę i potem ją skalować. To był bardzo dobry podział ról.

W przypadku Sympatii to właśnie Dominik zauważył, że jest problem do rozwiązania, a jednocześnie istnieją na świecie modele biznesowe, które rosną bardzo szybko. Ja z kolei wnosiłem kompetencje organizacyjne, operacyjne, sprzedażowe. I myślę, że ten komplementarny układ był jednym z powodów, dla których te projekty mogły rosnąć.

Wojciech Wrzaskała – przedsiębiorca z wieloletnim stażem, który z sukcesem współtworzył Allegro.pl oraz jako co-founder zbudował i przeprowadził procesy wyjścia z dwóch spółek (Sympatia.pl oraz Fitatu.com), przekuwając wizję w realną wartość rynkową. Obecnie business angel oraz doradca strategiczny działający na styku dyrektora operacyjnego i członka rady nadzorczej, specjalizujący się w profesjonalizacji struktur w organizacjach i wspieraniu fundatorów w skalowaniu ich biznesów. Jego celem jest tworzenie trwałych, zyskowych struktur, które działają płynnie zarówno od strony procesowej, jak i w zakresie kompetencji miękkich. Swoją kreatywność rozwija poza biurem jako DJ_voit (Instagram), łącząc pasję do muzyki z budowaniem inspirujących społeczności.

K.G.: Na początku była więc bardziej pasja czy jednak od razu myślenie o skalowaniu i exicie?

W.W.: Na początku zdecydowanie produkt. Zwłaszcza w przypadku Sympatii. Tam fokus był przede wszystkim na tym, żeby zrobić coś lepiej niż konkurencja. Mój wspólnik bardzo mocno koncentrował się na użytkowniku i użyteczności, więc pierwszym celem było stworzenie produktu, który po prostu będzie lepszy.

Myślenie o exicie przyszło później. W Sympatii punktem zwrotnym była propozycja wykupu od Onetu. Wtedy po raz pierwszy zrozumieliśmy strategiczną wartość wyjścia z inwestycji. To zmienia perspektywę. Nagle zaczynasz patrzeć na firmę nie tylko jako na coś, co rozwijasz z pasji, ale też jako na aktywo, które można świadomie budować pod określony scenariusz.

Przy Fitatu ta świadomość była już dużo większa. Kiedy w 2016 r. do projektu wszedł fundusz SpeedUp, biznes od fundamentów budowany był jako skalowalny, gotowy na wejście docelowego inwestora i na końcowe wyjście founderów. I rzeczywiście ten scenariusz zrealizował się pod koniec 2025 r.

K.G.: A kiedy, Twoim zdaniem, start-up staje się realnym biznesem?

W.W.: Dla mnie start-up kończy się tam, gdzie zaczyna się przewidywalność finansowa i operacyjna. Kiedy wiesz już nie tylko, że produkt „chwytą”, ale też umiesz przewidywać przychody, procesy, wyniki i odpowiedzialności w organizacji.

Ale jest jeszcze kolejny etap – dojrzały. Prawdziwy biznes zaczyna się wtedy, gdy organizacja przestaje być zakładnikiem założyciela. To moment, w którym firma potrafi działać bez jego codziennej ingerencji operacyjnej. To nie znaczy, że founder przestaje być ważny. To znaczy, że firma nie zawali się wtedy, gdy on na chwilę zniknie. I właśnie za takie organizacje inwestorzy są gotowi płacić najwyższą cenę – za biznes, który ma samodzielny zespół menedżerski i zdolność realizowania strategii wzrostu niezależnie od jednej osoby.

K.G.: To wymaga też zmiany roli samego foundera.

W.W.: Tak, i to jest trudny moment. Bo na początku founder z definicji robi prawie wszystko. W naszym przypadku dość szybko podzieliliśmy się kompetencjami: Dominik odpowiadał za produkt, ja za organizację, HR, kwestie prawne, operacyjne i szeroko rozumiane budowanie firmy. Ale później przychodzi etap, w którym trzeba zacząć oddawać odpowiedzialność. U mnie kluczowe było zatrudnianie naprawdę dobrych menedżerów i budowanie silnej drugiej linii zarządzania. W pewnym sensie zacząłem pełnić

funkcję architekta organizacji. Oddawałem decyzyjność coraz bardziej zespołowi, a sam przesuwałem się w stronę strategii, doradztwa, czasem challenge’owania decyzji.

Na końcu oddałem stery nowemu CEO, Jakubowi Biczkowskiemu, który ma większe ode mnie doświadczenie w bardzo dynamicznym skalowaniu organizacji. I to też jest ważna lekcja pokory: nawet jeśli sam coś zbudowałeś, może przyjść moment, w którym ktoś inny zrobi kolejny etap lepiej od Ciebie. Dojrzały lider musi zrozumieć, że jego zaangażowanie w każdy detal może stać się szklanym sufitem dla firmy. To trudna, ale kluczowa świadomość.

K.G.: W wielu historiach wzrostu momentem przełomowym jest wejście inwestora. Jak Ty patrzysz na współpracę z funduszami?

W.W.: Inwestor wnosi do firmy nie tylko kapitał. Oczywiście potrzeba finansowa jest najczęstsza – i u nas też była bardzo ważna. Gdy budowaliśmy Fitatu jako nową linię biznesową, szybko zorientowaliśmy się, że nie mówimy już o małym projekcie rozwijanym po godzinach, tylko o strukturze wymagającej zespołów, technologii, kompetencji i realnych pieniędzy. To były sześciocyfrowe kwoty, których po prostu nie mieliśmy.

Ale inwestor daje też coś więcej: dyscyplinę, raportowanie, profesjonalizację i bardzo często lepszą jakość decyzji. Fundusz zmienia dynamikę działania, bo wymusza większą odpowiedzialność. Dla części founderów to szok – nagle nie można wszystkiego decydować samodzielnie. Są umowy inwestycyjne, ograniczenia, procedury. Tyle że z perspektywy czasu widzę, że to często działa na korzyść biznesu. Fundusz nie tylko oczekuje wyniku, ale też potrafi challenge’ować decyzje, zadawać niewygodne pytania, pomagać unikać błędów. To przyspiesza dojrzewanie firmy.

K.G.: Masz przykład takiej decyzji, którą dzięki inwestorowi podjęliście szybciej lub odważniej?

W.W.: Tak, bardzo konkretny – monetyzacja Fitatu. Aplikacja przez kilka lat była darmowa i mieliśmy obawę, że jeśli wprowadzimy opłaty, użytkownicy złączą odchodzić. Zwłaszcza że działała konkurencja, a my wciąż rozwijaliśmy produkt.

To właśnie presja ze strony funduszu sprawiła, że podzieliśmy sobie: dobrze, nie czekajmy w nieskończoność. Wprowadzamy płatności. I okazało się to sukcesem. Gdyby nie fundusz, prawdopodobnie jeszcze długo odkładalibyśmy tę decyzję, tłumacząc sobie, że produkt „musi być jeszcze trochę lepszy”. Inwestor czasem po prostu przyspiesza moment, na który founder nigdy nie czuje się w pełni gotowy.

K.G.: Kiedy więc po raz pierwszy naprawdę pomyślałeś o sprzedaży firmy?

W.W.: Poważne myślenie o exicie zaczęło się u mnie wtedy, gdy zaczęliśmy szukać inwestora. W 2016 r., podpisując umowę inwestycyjną ze SpeedUpem, wiedziałem już, że kiedyś z tej firmy wyjdę. W tamtych czasach umowy były twarde. Zawierały zapisy mówiące, że jeśli pojawi się kupujący oferujący określoną minimalną wartość, founderzy nie mają prawa zablokować transakcji.

To oznacza, że wejście funduszu praktycznie wpisuje exit w DNA spółki. Pytanie nie brzmi już wtedy „czy”, tylko „kiedy” i „na jakich warunkach”. U mnie była jeszcze druga kwestia: wiek i osobista perspektywa. Wiedziałem, że jeśli mam coś jeszcze po tym zrobić, nie chcę wyjść z biznesu zbyt późno. Nie interesowała mnie wizja symbolicznej emerytury. Bardziej myślałem o tym, żeby po exicie otworzyć sobie kolejne możliwości.

K.G.: Ale między wpisaniem exitu w strategię a realną sprzedażą firmy jest jeszcze coś bardzo ważnego: oddanie kontroli.

W.W.: Zdecydowanie. To chyba jeden z najtrudniejszych etapów dla founderów. Na początku decydujesz o wszystkim. Potem pojawia się inwestor, który narzuca pewne ramy, ale to jeszcze nie jest pełna utrata kontroli. Prawdziwe oddanie kontroli zaczyna się wtedy, gdy firma potrzebuje nowych kompetencji, których founder już nie ma, albo skali, której sam nie potrafi udźwignąć.

W naszym przypadku doszliśmy do momentu, w którym organizacja potrzebowała nowej iskry i międzynarodowego doświadczenia. To nie był moment porzucenia firmy, ale świadomego uznania, że kolejny etap wzrostu wymaga innych ludzi, innych kompetencji i innego typu przywództwa. To bardzo ważne rozróżnienie. Oddanie kontroli nie musi oznaczać końca wpływu. Można pozostać mniejszościowym udziałowcem, pełnić funkcję doradczą, mieć wpływ na kierunek i wizję, ale już nie być operacyjnym centrum wszystkiego.

K.G.: A jak wygląda proces sprzedaży firmy od środka? Bo z zewnątrz często wydaje się, że to po prostu negocjacje i podpisanie dokumentów.

W.W.: W rzeczywistości to bardzo złożony proces. I od razu powiem jedno: nie rekomenduję robienia tego samemu. Founder, który wchodzi w taką transakcję bez wsparcia doradców, naprawdę ryzykuje bardzo dużo.

Z jednej strony potrzebna jest mocna kancelaria prawna, a z drugiej ktoś, kto pomoże przygotować samą firmę do sprzedaży i poprowadzi proces z perspektywy transakcyjnej. W naszym przypadku ogromną rolę odegrał butik inwestycyjny.

Najpierw buduje się *equity story*, czyli opowieść o tym, dlaczego ta firma za kilka lat będzie warta znacząco więcej niż dziś. Trzeba pokazać rynek, trendy, strategię wzrostu, przewagi konkurencyjne, nisze, w które można wejść. Potem zaczyna się marketing transakcyjny: szukanie odpowiednich inwestorów, budowanie konkurencyjnego procesu, rozmowy, selekcja.

A później przychodzi due diligence, czyli pełne prześwietlenie firmy - finansów, technologii, dokumentacji, kwestii prawnych, własności intelektualnej, procesów. To bardzo intensywny etap i właśnie on bywa najbardziej obciążający psychicznie.

K.G.: Właśnie! Co w tym procesie było dla Ciebie najtrudniejsze?

W.W.: Due diligence. Zdecydowanie. Nie tyle sama idea sprawdzania firmy, ile skala presji i obciążenia. Siedzisz po jednej stronie, po drugiej masz często zespoły doradcze z Wielkiej Czwórki, kancelarie, specjalistów od finansów, legalu, IP, marketingu. Pytania spływają z wielu stron jednocześnie, a Ty nadal przecież prowadzisz firmę operacyjnie. Najbardziej obciążające było zachowanie zimnej krwi. Słyszysz: „tego nie macie”, „tego nie dopilnowaliście”, „tu są błędy”, „tu przesłaliście złe dane”. I oczywiście część z tego jest elementem negocjacyjnej gry. Trzeba umieć oddzielić realne ryzyko od taktyki wywierania presji. Mieliliśmy też proces, który ostatecznie nie zakończył się transakcją. To też uczy pokory.

K.G.: Jakie błędy najczęściej popełniają founderzy w procesie sprzedaży?

W.W.: Przede wszystkim zaczynają przygotowania zbyt późno. Firmy do sprzedaży przygotowuje się czasem miesiącami, a nawet rok. I nie chodzi tylko o finanse czy dokumenty. Często trzeba uporządkować procesy, poprawić raportowanie, przebudować pewne elementy organizacji, zrobić coś w rodzaju wewnętrznego due diligence, zanim w ogóle wyjdzie się do rynku.

Drugi błąd to próba negocjowania samemu. To niemal zawsze kończy się uleganiem presji bardziej doświadczonych partnerów albo utratą zimnej krwi w kluczowym momencie. Dobrzy doradcy są kosztowni, ale bardzo często ich wynagrodzenie zwraca się z nawiązką, bo pomagają uzyskać lepszą cenę, lepsze warunki i lepiej zabezpieczyć interesy sprzedającego.

I trzeci błąd – brak globalnej mentalności. Inwestorzy płacą premię za skalowalność. Nawet jeśli dziś firma jest liderem na jednym rynku, musi pokazać, że potrafi rosnąć dalej, że jej model ma potencjał międzynarodowy, że nie jest zamknięty wyłącznie w lokalnym kontekście.

K.G.: A co zmienia się po *exicie*? Pytam nie tylko o pieniądze, ale o sposób myślenia.

W.W.: Najpierw trzeba powiedzieć uczciwie: *exit* jest trudny psychicznie. Zwłaszcza kiedy proces jest długi, wieloetapowy i równolegle dzieje się kilka rzeczy. W 2025 r. mieliśmy *de facto* dwie transakcje: najpierw sprzedaż starszej części biznesu (Vitalia.pl), a chwilę później sprzedaż większościowych udziałów w Fitatu. To był bardzo intensywny czas.

Potem dochodzi jeszcze *management period*, czyli okres przekazywania wiedzy nowemu zarządowi. Wiedza founderów w dużej mierze jest w ich głowach, nie wszystko jest spisane. Trzeba to przekazać, uporządkować, dopiąć. U mnie realne poczucie wolności przyszło dopiero 1 lutego, kiedy ten etap faktycznie się zakończył.

A co daje *exit*? Poza finansami przede wszystkim otwiera nowe przestrzenie. Daje możliwość ułożenia życia na nowo, rozwinięcia pasji, wejścia w rolę doradcy czy inwestora. U mnie tak właśnie się stało. Rozwinąłem swoją pasję i zostałem DJ-em, a zawodowo przesunąłem się w stronę doradztwa i wspierania start-upów.

Dużo mówi się o depresji po-*exitowej* i myślę, że to realne zjawisko. Pieniądże nie rozwiązują problemu sensu. Jeśli ktoś przez lata budował firmę jako centralny punkt swojej tożsamości, a potem nagle to znika, trzeba mieć na siebie nowy pomysł. Dla mnie tym pomysłem nadal jest budowanie, tylko już w innej formule.

K.G.: Czy po tej drodze inaczej oceniasz dziś nowe projekty i inwestycje?

W.W.: Zdecydowanie. Dziś patrzę na biznes dużo bardziej rygorystycznie. Nadal zaczynam od problemu i produktu, ale bardzo szybko przechodzę do pytania o ludzi i o tzw. fosę, czyli przewagę, którą trudno skopiować. W świecie, w którym produkty cyfrowe można dziś budować znacznie szybciej niż kiedyś, sama technologia przestaje wystarczać. Coraz ważniejsze stają się unikalne dane, baza użytkowników, silny UX, marka, społeczność, know-how, czyli wszystko to, co realnie podnosi barierę wejścia.

Dlatego jednym z pierwszych pytań, jakie dziś zadają founderom, jest właśnie: gdzie jest Wasza fosa? Co sprawia, że ten biznes będzie trudny do skopiowania? To pytanie porządkuje bardzo wiele.

K.G.: Gdybyś miał dziś dać jedną lub dwie najważniejsze rady founderowi budującemu firmę z myślą o przyszłym *exicie*, co by to było?

W.W.: Po pierwsze: buduj firmę tak, jakby dało się ją sprzedać jutro. To znaczy miej porządek w danych, finansach, dokumentach, strukturze, procesach. Sprzedawalność firmy zaczyna się dużo wcześniej niż moment pojawienia się kupującego.

Po drugie: nigdy nie pozwól, żeby firma była zbyt mocno zależna od ciebie jako lidera. Najlepsza organizacja to taka, która działa sprawnie także bez Twojej codziennej obecności. To nie odbiera founderowi znaczenia. Wręcz przeciwnie – pokazuje, że zbudował coś naprawdę wartościowego.

K.G.: Co zatem decyduje o tym, że firma staje się atrakcyjna dla inwestorów lub kupujących?

W.W.: Produkt, ale nie sam pomysł, tylko produkt osadzony w rosnącym rynku, z realną przewagą i z perspektywą skalowania. Dalej: technologia lub unikalny zasób, lojalna baza użytkowników, dobre wskaźniki, zdrowa dynamika wzrostu, retencja, malejący churn, przewidywalność.

Inwestor nie oczekuje, że wszystko będzie idealne. Ale chce widzieć, że każdy dolar czy każda złotówka zainwestowana w ten biznes ma sens i prowadzi do wzrostu wartości w czasie. To jest sedno.

K.G.: A kompetencje przedsiębiorcy? Co dziś jest naprawdę ważne?

W.W.: Poza intuicją produktową i zdolnością do budowania relacji powiedziałbym: inteligencja emocjonalna, finansowa i transakcyjna. Do tego dochodzi umiejętność zarządzania rozproszonymi, często międzynarodowymi zespołami, zdolność negocjacyjna i gotowość do integrowania AI wszędzie tam, gdzie daje realną przewagę. Dziś nie wystarczy już tylko mieć wizję. Trzeba umieć przełożyć ją na model, liczbę, strukturę i ludzi. A jednocześnie zachować elastyczność, bo tempo zmian jest ogromne.

K.G.: Czyli *exit* nie jest końcem?

W.W.: Nie. *Exit* jest raczej sprawdzianem tego, czy naprawdę zbudowałeś firmę, a nie tylko miejsce pracy dla siebie. Jeśli sprzedaż staje się możliwa, to zwykle znaczy, że przeszedłeś długą drogę: od pomysłu, przez produkt i skalowanie, aż po organizację, która ma wartość niezależną od założyciela.

I właśnie dlatego *exit* nie jest końcem. Jest momentem prawdy, a bardzo często także początkiem czegoś nowego. ☺

► Krzysztof Wojtczak

M&A w nowym paradygmacie rozwoju.

**Jak świadomie
budować wartość
firmy w warunkach
niepewności?**

Rynek fuzji i przejęć przechodzi dziś wyraźną transformację. Zmienia się nie tylko jego dynamika, ale przede wszystkim sposób, w jaki przedsiębiorstwa postrzegają rolę transakcji w budowaniu wartości. W warunkach rosnącej niepewności – geopolitycznej, regulacyjnej i finansowej – M&A przestaje być narzędziem oportunistycznym. Coraz częściej staje się elementem świadomej strategii rozwoju, umożliwiającym szybkie skalowanie działalności, dostęp do nowych rynków oraz pozyskanie kompetencji, których nie da się zbudować wyłącznie organicznie.

TEKST: Krzysztof Wojtczak

Z perspektywy praktyki doradczej wyraźnie widać, że firmy, które traktują M&A jako integralny element strategii, działają szybciej, bardziej konsekwentnie i osiągają lepsze rezultaty. Transakcje nie są już odpowiedzią na „okazję”, lecz efektem wcześniej zdefiniowanego kierunku rozwoju.

Strategia jako punkt wyjścia

Największym błędem, jaki popełniają przedsiębiorstwa, jest rozpoczynanie procesu M&A bez jasno określonego celu. Transakcja nie powinna być decyzją finansową, lecz strategiczną. Oznacza to konieczność odpowiedzi na kluczowe pytanie: czy celem jest zwiększenie udziału w rynku, wejście na nową geografie, dostęp do technologii lub kompetencji, czy też przygotowanie firmy do kolejnego etapu – np. sprzedaży lub wejścia inwestora.

W praktyce najlepiej przygotowane organizacje traktują M&A jako jedno z narzędzi realizacji strategii wzrostu, obok rozwoju organicznego, partnerstw i ekspansji zagranicznej. To podejście znacząco zwiększa skuteczność całego procesu, ponieważ pozwala precyzyjnie określić, jakiego typu podmiotu firma poszukuje oraz jaką wartość chce wygenerować po transakcji.

Luka pomiędzy intencją a gotowością

Jednym z najczęściej obserwowanych zjawisk jest rozbieżność pomiędzy deklarowaną gotowością do przeprowadzenia transakcji a rzeczywistym przygotowaniem organizacyjnym. Właściciele firm często zakładają, że ich przedsiębiorstwo jest gotowe do sprzedaży lub pozyskania inwestora, podczas gdy w praktyce brakuje podstawowych elementów: uporządkowanych danych finansowych, spójnej struktury właścicielskiej czy jasno zdefiniowanej narracji inwestycyjnej.

Z drugiej strony podmioty dokonujące przejęć są zazwyczaj lepiej przygotowane, mają zespoły odpowiedzialne za rozwój nieorganiczny, prowadzą systematyczny monitoring rynku i aktywnie budują relacje z potencjalnymi

partnerami. Ta asymetria przekłada się bezpośrednio na przebieg negocjacji oraz ostateczne warunki transakcji.

Główne ryzyka w procesach M&A

Doświadczenie realizacji projektów transakcyjnych pokazuje, że większość problemów nie wynika z samej idei przejęcia, lecz z jakości przygotowania. Po stronie sprzedających najczęściej pojawiają się trzy obszary ryzyka. Pierwszym jest brak uporządkowanych danych. Niekompletna dokumentacja, niespójne raportowanie czy brak transparentności utrudniają przeprowadzenie due diligence i obniżają wiarygodność firmy w oczach inwestora. W praktyce często prowadzi to do renegocjacji ceny lub wydłużenia procesu.

Drugim problemem jest błędne podejście do wyceny. Właściciele mają tendencję do opierania oczekiwań na historycznych wynikach lub subiektywnej ocenie wartości firmy. Tymczasem inwestor patrzy przede wszystkim na przyszłość – potencjał wzrostu, skalowalność modelu biznesowego i ryzyka. Brak wspólnego języka w tym obszarze jest jedną z najczęstszych przyczyn impasu negocjacyjnego.

Trzecim elementem jest brak przygotowania mentalnego do transakcji. Sprzedaż firmy lub jej części to decyzja strategiczna, która wymaga gotowości do zmiany roli właściciela oraz akceptacji nowego modelu zarządzania. W praktyce wiele procesów zatrzymuje się właśnie na tym etapie.

Po stronie kupujących główne ryzyka dotyczą jakości celu przejęcia oraz niedoszacowania wyzwań integracyjnych. W wielu przypadkach organizacje koncentrują się na samej transakcji, nie analizując wystarczająco dokładnie zdolności do realizacji zakładanych synergii.

Integracja – moment, w którym powstaje wartość

Największe wyzwanie zaczyna się po podpisaniu umowy. Integracja jest etapem, który w największym stopniu decyduje o sukcesie lub porażce całego przedsięwzięcia, a jednocześnie najczęściej jest niedoszacowany.



► na zdjęciu: Od lewej
Krzysztof Wojtczak, partner zarządzający
Magdalena Wojciechowska, CEO
Marcin Komosiński, dyrektor operacyjny

W praktyce problemy pojawiają się w trzech obszarach. Pierwszy to integracja systemów i procesów, szczególnie w obszarze IT i raportowania. Drugi to komunikacja i zarządzanie zmianą, które bez odpowiedniego przygotowania prowadzą do spadku efektywności i niepewności wśród pracowników. Trzeci (najtrudniejszy) dotyczy kultury organizacyjnej. Różnice w sposobie podejmowania decyzji, stylu zarządzania czy poziomie formalizacji mogą generować napięcia, które trudno rozwiązać narzędziami operacyjnymi.

Najlepsze rezultaty osiągają te organizacje, które planują integrację jeszcze przed zamknięciem transakcji. Jasno określone cele, harmonogram działań i przypisanie odpowiedzialności pozwalają ograniczyć ryzyko chaosu w pierwszych miesiącach po przejęciu.

M&A jako narzędzie ekspansji

Coraz większą rolę odgrywają transakcje transgraniczne. Dla wielu firm przejęcie lokalnego podmiotu jest najefektywniejszą drogą wejścia na nowy rynek. Pozwala skrócić czas budowy pozycji, zminimalizować ryzyko regulacyjne i wykorzystać istniejące relacje biznesowe.

Dotyczy to szczególnie rynków rozwijających się, gdzie tempo wzrostu jest wysokie, ale bariery wejścia, zarówno formalne, jak i kulturowe, mogą być istotne. W takich przypadkach kluczowe znaczenie ma właściwe połączenie strategii, finansowania i zdolności operacyjnych.

Znaczenie doświadczenia i zarządzania procesem

Proces M&A jest jednym z najbardziej złożonych projektów, z jakimi mierzy się organizacja. Wymaga jednoczesnego zarządzania aspektami strategicznymi, finansowymi, prawnymi i operacyjnymi, a także przygotowania właścicieli i zespołu na poziomie mentalnym do podejmowania decyzji o wysokiej wadze i funkcjonowania w warunkach zmiany. Brak doświadczenia w tym obszarze znacząco



Największym wyzwaniem w procesie M&A nie jest podpisanie umowy, lecz gotowość organizacji i właścicieli do zmiany, która zaczyna się dzień później.

zwiększa ryzyko błędów – od niewłaściwej wyceny, przez nieefektywne negocjacje, aż po problemy z integracją. Z perspektywy praktyki widać wyraźnie, że największą wartością nie jest samo doprowadzenie do podpisania umowy, lecz jakość całego procesu. Obejmuje ona przygotowanie organizacji, właściwe prowadzenie negocjacji, zarządzanie oczekiwaniami obu stron oraz zaplanowanie działań po zamknięciu transakcji.

Kierunek dla firm

Rynek M&A będzie się dalej profesjonalizował. Rosnąca konkurencja o atrakcyjne aktywa oraz większa selektywność inwestorów oznaczają, że przewagę zyskają firmy lepiej przygotowane, zarówno strategicznie, jak i operacyjnie. Kluczowe staje się podejście systemowe. Transakcja nie powinna być traktowana jako jednorazowe wydarzenie, lecz jako element długofalowego modelu rozwoju. Oznacza to konieczność budowy kompetencji wewnętrznych, uporządkowania danych oraz świadomego zarządzania wartością firmy. W warunkach niepewności największym ryzykiem jest bierność. Firmy, które potrafią wykorzystać M&A jako narzędzie rozwoju, zyskują możliwość nie tylko adaptacji do zmieniającego się otoczenia, ale także aktywnego kształtowania swojej pozycji rynkowej. 🌀

Krzysztof Wojtczak – doradca biznesowy i strategiczny, ekspert w obszarze przygotowania firm do procesów inwestycyjnych oraz ekspansji rynkowej. Od ponad 20 lat związany z consultingiem finansowym i transakcyjnym, specjalizuje się w strukturyzowaniu projektów rozwojowych, analizie ryzyka oraz modelowaniu finansowym złożonych przedsięwzięć.

Uczestniczył w realizacji licznych projektów związanych z pozyskiwaniem kapitału, przygotowaniem firm do wejścia inwestora oraz procesami akwizycyjnymi. Wspiera przedsiębiorstwa zarówno po stronie kupującej, jak i sprzedającej – od etapu strategii i przygotowania, przez negocjacje, aż po integrację po transakcji. Brał udział w projektach inwestycyjnych o łącznej wartości przekraczającej 8 mld zł.

Ma doświadczenie w strukturyzowaniu finansowania z udziałem środków publicznych i prywatnych, w tym w formule PPP, a także w projektach ekspansji zagranicznej. Łączy kompetencje finansowe z praktycznym podejściem do zarządzania procesami transakcyjnymi, wspierając firmy w świadomym budowaniu wartości i skalowaniu działalności w zmiennym otoczeniu rynkowym.

TWÓJ BIZNES GOTOWY NA KOLEJNY POZIOM WZROSTU?

Pomagamy przedsiębiorstwom rozwijać sprzedaż,
zdobywać nowe rynki i rosnąć mądrzej.

INGENIS wspiera firmy w kluczowych decyzjach rozwojowych.

Doradzamy w obszarach:

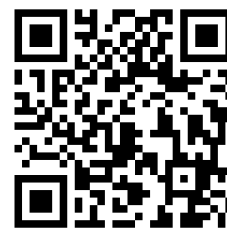
- ekspansja zagraniczna i rozwój sprzedaży,
- komercjalizacja innowacji i nowych technologii,
- fuzje, przejęcia i procesy M&A,
- pozyskiwanie finansowania na wzrost.

**20 lat
doświadczenia**

**10 mld zł wartości
obsłużonych projektów**

**8 zawartych
umów PPP**

Umów się na spotkanie!



Autorytet zamiast kontroli.

**Jak liderzy budują trwały wpływ
w organizacjach pod presją
wyniku i zmian**

TEKST: Ewa Kryszkiewicz

Czy gdybyś dziś stracił swoją formalną funkcję, to Twój ludzie nadal chcieliby za Tobą podążać? Odpowiedź na to pytanie jest miarą Twojego prawdziwego autorytetu.

Poruszamy się po świecie ciągłej niepewności. Presja na wynik staje się tlenem, którym oddychają zarządy, a tradycyjne modele zarządzania kruszeją.

Jako psycholog biznesu, pracując od lat z liderami na najwyższych szczeblach, obserwuję fascynującą, choć bolesną transformację. Dotychczasowa era szefa, który wie wszystko i kontroluje wszystkich, mija bezpowrotnie. Dziś sukces organizacji nie zależy od tego, jak szczelne są systemy raportowania, ale od tego, jak silny i autentyczny jest autorytet człowieka stojącego na czele zespołu. Autorytetu nie dostaje się wraz z nominacją. Na autorytet trzeba zapracować codzienną spójnością, odwagą i... umiejętnością odpuszczenia nadmiernej kontroli.

I tu już widzę niektórych liderów czytających z niedowierzaniem, że na autorytet szefa trzeba sobie zapracować.

Trzeba.

„Stare kontrolowanie” już nie działa

W wielu firmach, z którymi pracuję, wciąż spotykam liderów uwięzionych w paradygmacie kontroli operacyjnej. To mechanizm obronny w obliczu niepewności rynkowej. A my potrzebujemy jakichś pewników. Naturalnym odruchem jest chęć trzymania ręki na pulsie. Jednak w psychologii biznesu wiemy to, że **nadmierna kontrola to ogromny i ukryty koszt organizacji.**

Firmy zarządzane przez mikrozarządzanie i nieustanne sprawdzanie przypominają silnik pracujący na zaciągniętym hamulcu ręcznym. Ludzie w takich systemach tracą sprawczość. Stają się reaktywni, unikają odpowiedzialności i, co najgorsze, przestają myśleć krytycznie.

A o braku brania odpowiedzialności słyszę w 80% spotkań z zarządami.

Pytanie: z jakiego powodu ludzie jej nie chcą wziąć?



Brak możliwości decydowania. „Robienie, co mi każą” krótkoterminowo łączy ludzi w uzyskaniu wyniku, ale długofalowo powoduje wypalenie, rotację talentów i stagnację innowacji w firmie.

Zupełnie inaczej wygląda to w firmach opartych na nowoczesnym przywództwie.

Nowoczesny lider jest „architektem zaufania”. Różnica w wynikach jest mierzalna. Zespoły prowadzone przez autentyczne autorytety wykazują wyższe zaangażowanie i znacznie większą odporność na kryzysy oraz elastyczność w zmianie.

Fundamenty współczesnych autorytetów. Z moich doświadczeń w pracy z zarządami wynika, że pracownicy w obecnych czasach nie szukają lidera nieomylnego, lecz spójnego i stabilnego.

Autorytet buduje się dziś na trzech kluczowych filarach:

- **Spójność.** To fundament absolutny. Czy to, co mówisz na forum grupy, pokrywa się z decyzjami, które podejmujesz za zamkniętymi drzwiami swojego biura? Ludzie mają niezwykle czułe „detektory fałszu”. Jeśli lider deklaruje kulturę feedbacku, a sam reaguje agresją na krytykę, jego autorytet znika w sekundę.
- **Odpowiedzialność radykalna.** Prawdziwy autorytet bierze na siebie odpowiedzialność za porażkę zespołu, a przekazuje chwałę za osiągnięte sukcesy. To prosta zasada, która w praktyce biznesowej jest najtrudniejsza do wdrożenia. Lub co gorsze bywa na odwrót.
- **Zarządzanie zaufaniem zamiast lękiem.** Zaufanie w biznesie to nie „miękki” termin, ale twarda waluta. Lider, który ufa kompetencjom swoich ludzi, uwalnia ich potencjał. Autorytet buduje się poprzez dawanie kredytu zaufania, zanim pracownik na niego „zasłuży”. To jest piorunujące zobowiązanie dla pracownika.

Bezpieczeństwo - Sens - Widoczność

W dobie przebudźcowania i lęku o przyszłość (AI, zmiany geopolityczne) pracownicy mają bardzo konkretne potrzeby psychologiczne wobec swoich liderów:

- **Potrzeba bezpieczeństwa psychologicznego.** Chcą wiedzieć, że mogą popełnić błąd, ale też że będą mogli wyciągnąć z niego wnioski doskonaląc dalej swoją pracę.
- **Potrzeba sensu.** Lider musi umieć odpowiedzieć na pytanie „dlaczego to robimy?”, a nie tylko „co mamy zrobić?”.
- **Potrzeba bycia widzianym.** Autorytet to ktoś, kto dostrzega człowieka w pracowniku, a nie tylko numer w Excelu.

Jeśli liderzy chcą przejść od zarządzania przez kontrolę do przywództwa przez autorytet, warto zacząć od poniższych kroków. To esencja moich procesów mentoringowych:

1. **Buduj spójność decyzyjną.** Zanim podejmiesz decyzję, zadaj sobie pytanie „czy to jest zgodne z wartościami,

które deklarujemy w firmie?”. Jeśli zwalniasz dobrego handlowca za toksyczne zachowania wobec zespołu, Twój autorytet rośnie bardziej niż po Twoich deklaratywnych wystąpieniach na temat dobrej atmosfery w firmie. Ludzie widzą, że zasady obowiązują wszystkich. Jeśli promujesz kreatywność, a jednocześnie za to wyśmiewasz pracownika, bo „lepiej niech się zajmie robotą”, to zasady idą na marne. Twój autorytet spada szybciej, niż na to wskazuje grawitacja.

2. **Komunikacja jako narzędzie budowania bliskości, nie dystansu.** Przestań mówić „językiem korporacyjnym”. Mów do ludzi po ludzku. Przyznaj się do niepewności, jeśli sytuacja tego wymaga. Paradoksalnie, odsłonięcie kawałka „ludzkiej twarzy” przez CEO buduje potężniejszy autorytet niż maska nieomylności. Jeśli czegoś nie wiesz, powiedz: „Nie wiem, ale się dowiem”. Tego też naucz ludzi, że poszukiwania odpowiedzi są lepsze niż stosowanie pozoractwa.
3. **Kaskadowanie mindsetu poprzez troskę o siebie.** Nie możesz dać innym czegoś, czego sam nie masz. Lider, który jest chronicznie zmęczony, reaktywny i zestresowany, nie buduje autorytetu, lecz napięcie. Troska o własny dobrostan (wellbeing) jest obowiązkiem zawodowym lidera. Twój spokój, jasność umysłu i stabilność emocjonalna kaskadują na całą organizację. Jeśli Ty panujesz nad swoimi emocjami, Twój zespół będzie panował nad wyzwaniem.
4. **Zarządzaj zaufaniem, nie czasem pracy.** Przesuń ciężar z kontroli operacyjnej (ile godzin pracownik spędził przed komputerem) na odpowiedzialność za dowieziony efekt. Ustalaj jasne kryteria sukcesu (KPI) i dawaj wolną rękę w sposobie ich realizacji. To buduje poczucie autonomii, najsilniejszy motywator wewnętrzny.

Dwa światy przywództwa, dwa wyniki

Porównując tradycyjne zarządzanie oparte na kontroli z nowoczesnym przywództwem budowanym na autorytecie, nie zestawiamy ze sobą po prostu dwóch metod pracy, ale dwa skrajnie różne ekosystemy psychologiczne, które w odmienny sposób kształtują postawy pracowników i kondycję finansową firmy.

W świecie kontroli dominującym paliwem jest lęk. Pracownik działa w cieniu potencjalnej sankcji, a jego główną motywacją jest unikanie błędów. Informacja w takiej organizacji płynie wyłącznie z góry na dół i jest gęsto filtrowana. Lider dowiaduje się tylko tego, co „bezpieczne”, a nie tego, co prawdziwe. Gdy pojawia się problem, widzę, że energia zespołu marnowana jest na procedury obronne i szukanie winnych, co zamienia lidera w kata. Efekt? Firma może wydawać się stabilna w krótkim terminie, ale jest skostniała, pozbawiona innowacji i całkowicie zależna od decyzji jednej osoby na szczycie.

W świecie nowoczesnego przywództwa lęk zostaje zastąpiony poczuciem sensu i osobistą odpowiedzialnością.

Tutaj autorytet lidera otwiera kanały komunikacji w obie strony. Przepływ informacji jest transparentny, co pozwala na błyskawiczną reakcję na rynkowe zmiany. Błąd nie jest tu powodem do wstydu, lecz cenną lekcją. Zamiast piętnować winnych, zespół wspólnie szuka rozwiązań, budując kulturę ciągłego uczenia się.

Taka transformacja postaw przekłada się bezpośrednio na twarde wyniki biznesowe. Organizacja zyskuje niezwykłą adaptacyjność, lojalność pracowników rośnie drastycznie, a naturalnym skutkiem ubocznym zdrowej kultury staje się trwały wzrost i przewaga konkurencyjna.

Podsumowanie

Dlaczego autorytet to trwały wpływ, a kontrola to tylko chwilowa iluzja?

We współczesnych organizacjach poddawanych permanentnej presji wyniku i zmian model oparty na kontroli jest fundamentalnie nietrwały, ponieważ bazuje na zewnętrznym przymusie, który wyczerpuje zasoby emocjonalne, ale też poznawcze, zarówno szefa, jak i zespołu. Kontrola działa tylko wtedy, gdy kontroler patrzy.

W momencie kryzysu system sterowany lękiem paraliżuje ludzi i zawodzi.

Prawdziwy autorytet liderek stanowi **fundament trwałego wpływu**, ponieważ uruchamia mechanizmy wewnętrzne: zaufanie, poczucie sensu i autonomiczną odpowiedzialność. Kiedy lider buduje swoją pozycję na spójności, wiarygodności i trosce, mindset ten zostaje kaskadowany na każdy szczebel organizacji.

W efekcie nawet w warunkach skrajnej niepewności i presji zespół nie potrzebuje nieustannej kontroli operacyjnej, by działać efektywnie. Działa, bo wierzy w cel i ufa liderowi. W świecie VUCA to właśnie ta psychologiczna więź i zaangażowanie, a nie procedury kontrolne, stają się jedyną stałą gwarancją adaptacyjności i długofalowego sukcesu biznesowego.

Osobista refleksja. Pracując z liderami, często słyszę pytanie: „Ewo, ale co, jeśli oni mnie zawiodą, gdy przestanę ich kontrolować?”. Moja odpowiedź jest zawsze taka sama: „Jeśli boisz się, że Twój zespół bez kontroli przestanie pracować, to znaczy, że nie masz zespołu, tylko grupę ludzi wykonujących polecenia tylko kiedy jesteś. I to jest porażka”.

Budowanie autorytetu to proces przejście od siły do wpływu. Ten ostatni nie wymaga podnoszenia głosu



► **Ewa Kryszkiewicz**
CEO EXACT
Coaching & Business

ani sprawdzania logowań do systemu. Sprawia, że ludzie chcą iść za Tobą, bo wierzą w Twoją wizję i ufają Twojemu kręgosłupowi moralnemu. Prawdziwy lider nie tworzy naśladowców, ale kolejnych liderów. Robi to poprzez kaskadowanie swojego mindsetu opartego na spokoju, strategicznym myśleniu i szacunku do drugiego człowieka. W ostatecznym rozrachunku to nie systemy CRM budują wynik Twojej firmy, ale jakość relacji i poziom zaufania, jakie potrafisz wykreować jako człowiek i jako autorytet. ☞

Ewa Kryszkiewicz jest psychologiem biznesu, mentorką zarządów i coachem z wieloletnim doświadczeniem w pracy z liderami najwyższego szczebla w Polsce i za granicą.

Zatoka Arabska w czasach napięć.

Dlaczego GCC pozostaje jednym z najatrakcyjniejszych kierunków ekspansji dla europejskiego biznesu?

TEKST: Maciej Truchanowicz

Choć medialny obraz Zatoki Arabskiej bywa zdominowany przez informacje o napięciach geopolitycznych, codzienność gospodarcza regionu wygląda inaczej. Zjednoczone Emiraty Arabskie, Arabia Saudyjska i pozostałe kraje GCC nie tylko utrzymują wysoką stabilność operacyjną, lecz także konsekwentnie realizują ambitne strategie rozwoju oparte na technologii, przemyśle i dywersyfikacji gospodarki. Dla firm z Europy to nie moment na wycofanie, lecz czas na przemyślane wejście i budowę długofalowej obecności.



Zatoka odporna na „szum” geopolityczny

Z perspektywy europejskiego obserwatora Bliski Wschód często jawi się jako region permanentnego napięcia. Tymczasem z perspektywy przedsiębiorców działających na miejscu rzeczywistość wygląda znacznie bardziej pragmatycznie. Kraje Zatoki Arabskiej nauczyły się funkcjonować w warunkach geopolitycznego „szumu”, oddzielając retorykę polityczną od codziennej aktywności gospodarczej.

W praktyce oznacza to, że nawet w okresach wzrostu napięć podstawowy priorytet biznesu, czyli ciągłość operacyjna, pozostaje nienaruszony. W ZEA czy Arabii Saudyjskiej utrzymuje się bardzo wysoki poziom bezpieczeństwa wewnętrznego, zarówno społecznego, jak i fizycznego. Tamtejsze rynki nie reagują nerwowo na pojedyncze incydenty, ponieważ przez ostatnie lata wielokrotnie przechodziły przez podobne sytuacje i wypracowały mechanizmy adaptacyjne.

Widać to szczególnie w logistyce i turystyce. Owszem, napięcia wpływają na koszty transportu czy ubezpieczeń, jednak nie prowadzą do paraliżu inwestycyjnego. Zamiast wycofywania się z rynku obserwujemy raczej poszukiwanie alternatywnych rozwiązań: nowych szlaków transportowych, dywersyfikacji portów czy elastycznego dostosowania oferty do lokalnych klientów i eksportów. To reakcja typowa dla dojrzałych gospodarek, które zamiast paniki wybierają zarządzanie ryzykiem.

Stabilność gospodarcza silniejsza niż nagłówki

Najważniejszym faktem dla inwestorów jest to, że napięcia geopolityczne nie przekładają się dziś na realne załamanie fundamentów gospodarczych Arabii Saudyjskiej czy ZEA. Lokalne giełdy, takie jak Tadawul czy Dubai Financial Market, wykazują dużą odporność, a inwestorzy mają wysoką tolerancję na zmienność polityczną w otoczeniu regionu. Zamiast ucieczki kapitału widać raczej

► Maciej Truchanowicz



selektywną realizację zysków i dalsze zaangażowanie w projekty strategiczne.

Dotyczy to również rynku nieruchomości, który dla wielu zagranicznych inwestorów pozostaje jednym z najważniejszych wskaźników nastrojów. Mimo pojawienia się pojedynczych projektów o podwyższonym ryzyku nie ma podstaw, by łączyć je bezpośrednio z obecną sytuacją geopolityczną. Co istotne, żaden z czołowych deweloperów w ZEA czy Arabii Saudyjskiej nie wstrzymał kluczowych inwestycji. Plac budowy pracują normalnie, a harmonogramy realizacji megaprojektów są kontynuowane.

To właśnie odróżnia dzisiejszy GCC od wielu innych regionów świata. Inwestorzy nie kupują tu wyłącznie bieżącej koniunktury. Kupują przyszłość wpisana w strategię państwowe, wspieraną przez ogromne fundusze suwerenne, stabilne regulacje i bardzo wyraźną wizję rozwoju na dekady naprzód.

Maciej Truchanowicz – to przedsiębiorca, doradca i inicjator projektów transgranicznych, specjalizujący się w łączeniu europejskich technologii i aktywów z kapitałem oraz możliwościami rynków GCC. Jest Founder & Managing Partner w Infinity MENA (ZEA) oraz współtwórcą Polish Tech Hub – ekosystemu współpracy wspierającego ekspansję firm, matchmaking B2B i budowę relacji inwestycyjnych na osi Europa-GCC. Jego misją jest tworzenie „strategicznego mostu” pomiędzy regionami, w którym doradztwo nie kończy się na rekomendacjach, ale obejmuje realną egzekucję: wejście na rynek, lokalizację, partnerstwa, skalowanie i dopasowanie kapitału do strategii.

W ramach Infinity MENA rozwija butikowy model usług obejmujący m.in.: market entry & expansion advisory dla firm europejskich w GCC, origination inwestycji i due diligence dla inwestorów z GCC zainteresowanych aktywami w Europie, consulting ESG i zrównoważonej transformacji, wsparcie komunikacji strategicznej oraz sourcing partnerów i strukturę współpracy cross-border. Jest także pomysłodawcą fundacji, która koncentruje się na identyfikacji, testowaniu i wdrażaniu technologii w obszarze OZE, magazynowania energii oraz rozwiązań dla efektywnej konsumpcji i transformacji energetycznej.

Vision 2030, D33 i nowa architektura wzrostu

Siłą regionu są dziś nie tylko zasoby finansowe, lecz przede wszystkim konsekwentnie realizowane programy transformacji gospodarczej. Arabia Saudyjska rozwija Vision 2030, najbardziej ambitny projekt modernizacyjny w regionie, którego celem jest zwiększenie udziału sektorów pozanaftowych w gospodarce i budowa nowych przewag konkurencyjnych w przemyśle, logistyce, turystyce czy technologiach. Public Investment Fund pełni w tym procesie rolę inwestycyjnego akceleratora, napędzając projekty o ogromnej skali.

ZEA koncentrują się z kolei na dominacji w obszarze technologii, handlu międzynarodowego i nowoczesnego przemysłu. Programy „We the UAE 2031”, Dubai Economic Agenda D33 czy Operation 300bn są nastawione na wzrost eksportu pozanaftowego, rozwój przemysłu zaawansowanego i przyciąganie globalnych firm technologicznych.

Podobne kierunki rozwoju widać także w Katarze, Omanie, Bahrajnie i Kuwejcie. Wspólnym mianownikiem pozostają: dywersyfikacja gospodarki, transformacja energetyczna, suwerenność żywnościowa, rozwój AI, cyfryzacja i budowa lokalnych kompetencji przemysłowych. Region przestaje być wyłącznie odbiorcą technologii. Coraz częściej staje się ich współtwórcą, integratorem i inwestorem.

Gdzie dziś jest największy popyt?

Dla firm z Europy kluczowe pytanie brzmi nie tyle, czy warto patrzeć na Zatokę, lecz w jakich sektorach potencjał jest dziś największy. Odpowiedź jest bardzo konkretna. Najszybciej rosną obszary związane z energią odnawialną, wodorem, gospodarką wodną, budownictwem przemysłowym, automatyzacją, przemysłem 4.0, logistyką, agrotechem, food security, medtechem oraz centrami danych i AI.

Region poszukuje technologii, które pozwalają oszczędzać wodę i energię, przyspieszać procesy budowlane, skracać łańcuchy dostaw oraz lokalizować produkcję. Szczególnie cenione są rozwiązania praktyczne, wdrożeniowe i skalowalne. Nie chodzi już o sam import gotowych produktów, lecz o tworzenie partnerstw technologicznych, wspólnych przedsięwzięć, montażu lokalnego i transferu know-how. To właśnie tutaj pojawia się silna pozycja firm z Europy Środkowej, w tym z Polski. Są one postrzegane jako dostawcy technologii o wysokiej jakości, ale jednocześnie bardziej elastyczni kosztowo niż firmy z Europy Zachodniej. Polski przemysł trafia dziś w bardzo ważny punkt oczekiwań regionu: oferuje solidność, możliwość dostosowania produktu do wymagań klienta i gotowość do współpracy w modelu partnerskim, a nie wyłącznie sprzedażowym.



Region poszukuje technologii, które pozwalają oszczędzać wodę i energię, przyspieszać procesy budowlane, skracać łańcuchy dostaw oraz lokalizować produkcję.

Eksport już nie wystarcza

Jedną z najważniejszych zmian w GCC jest odejście od klasycznego modelu „import–eksport” na rzecz lokalizacji części działalności. Programy takie jak In-Country Value w Arabii Saudyjskiej czy Make it in the Emirates promują firmy, które są gotowe przenieść do regionu przynajmniej wybrane etapy montażu, serwisu lub produkcji.

To oznacza zmianę logiki wejścia na rynek. Dziś przewagę zyskują te przedsiębiorstwa, które potrafią zaproponować nie tylko produkt, lecz także transfer wiedzy, szkolenie lokalnych kadr, dostosowanie do miejscowych standardów i obecność serwisową na miejscu. Krótko mówiąc: wygrywa model partnerstwa, a nie jednorazowej sprzedaży. Dla polskich i europejskich firm jest to szansa, ale także test dojrzałości strategicznej. Region nagradza tych, którzy myślą długoterminowo i są gotowi traktować GCC nie jako odległy rynek zbytu, lecz jako istotny element własnej architektury wzrostu.

Relacje ważniejsze niż oferta

Drugim filarem sukcesu, obok jakości technologii, pozostaje umiejętność budowania relacji. W krajach Zatoki biznes jest znacznie bardziej relacyjny niż w Europie. Produkt, cena i prezentacja handlowa są ważne, ale same nie otwierają drzwi. Najpierw trzeba zbudować zaufanie. Dla wielu europejskich firm to najbardziej zaskakująca różnica kulturowa. W GCC kontrakt nie rozpoczyna relacji, ale ją formalizuje. Wcześniej potrzebne są spotkania, rozmowy, cierpliwość i fizyczna obecność na rynku. Komunikacja wyłącznie mailowa rzadko bywa skuteczna. Liczy się reputacja, konsekwencja, szacunek dla hierarchii i umiejętność czytania komunikatów nie wprost.

To również powód, dla którego tak duże znaczenie mają targi branżowe i wydarzenia gospodarcze w Dubaju, Abu Dhabi czy Rijadzie. Nie są one wyłącznie narzędziem promocji. Stanowią sygnał, że firma traktuje rynek poważnie i zamierza budować obecność długoterminowo. W kulturze biznesowej GCC sama obecność bywa pierwszym dowodem wiarygodności.

Najczęstsze błędy europejskich firm

Najwięcej problemów pojawia się wtedy, gdy firmy z Europy próbują kopiować na Bliski Wschód swoje zachodnie schematy działania. Pierwszym błędem jest traktowanie GCC jako jednego rynku. Tymczasem ZEA, Arabia Saudyjska, Katar czy Oman różnią się zarówno kulturowo, jak i operacyjnie.

Drugim błędem jest podejście czysto transakcyjne: szybkie przedstawienie oferty, presja na decyzję i oczekiwanie natychmiastowej odpowiedzi. W regionie Zatoki taki styl może zostać odebrany jako brak szacunku lub brak cierpliwości.

Trzecim ryzykiem jest powierzchowna lokalizacja, ograniczona do tłumaczenia strony internetowej lub materiałów marketingowych. Skuteczne wejście na rynek wymaga znacznie głębszego dostosowania komunikacji, estetyki, modelu sprzedaży i sposobu prowadzenia rozmów.

Coraz większe znaczenie ma także wybór lokalnego partnera. Nie chodzi już o formalnego sponsora, lecz o strategicznego sojusznika, który rozumie lokalny ekosystem, posiada kapitał relacyjny i realnie wspiera rozwój biznesu. Dobrze dobrany partner skraca proces wejścia na rynek o lata. Źle dobrany może ten proces skutecznie zablokować.

Dlaczego właśnie teraz?

Obecny moment jest dla europejskich firm wyjątkowo istotny. Region GCC wszedł w fazę masowej realizacji swoich strategii rozwojowych. To już nie etap wizji, konferencji i deklaracji, ale realnych projektów, budów, wdrożeń i inwestycji technologicznych. Najbliższe lata będą okresem intensywnej egzekucji planów, a to oznacza rosnący popyt na konkretne kompetencje, produkty i know-how. Jednocześnie nadal istnieje przestrzeń, by wejść na rynek jako partner strategiczny, a nie spóźniony dostawca. Za kilka lat koszty obecności i wymagania lokalizacyjne będą prawdopodobnie wyższe, a konkurencja ze strony graczy z USA i Azji jeszcze silniejsza. Dziś okno możliwości jest wciąż szeroko otwarte.

Co to oznacza dla europejskich firm?

Zatoka Arabska nie jest dziś rynkiem pozbawionym ryzyka, ale coraz wyraźniej staje się regionem, który potrafi te ryzyka absorbować i równoważyć ambitnym, długoterminowym rozwojem. To zasadnicza różnica. Z perspektywy europejskiego biznesu GCC nie powinno być postrzegane wyłącznie przez pryzmat geopolitycznych napięć, lecz jako jeden z najbardziej dynamicznych obszarów transformacji gospodarczej na świecie.

Dla firm, które dysponują technologią, kompetencjami wdrożeniowymi i gotowością do budowania relacji, region oferuje dziś coś więcej niż kontrakty. Daje możliwość uczestnictwa w przebudowie całych sektorów gospodarki. A to oznacza, że pytanie nie brzmi już, czy warto być obecnym w Zatoce, lecz jak zrobić to mądrze, wcześniej i w modelu, który pozwoli zostać tam na dłużej. 🌐



XXXIII Wielka Gala Liderów Polskiego Biznesu za nami!

TEKST: Business Centre Club

W piątek, 20 lutego 2026 r., odbył się finał 33. edycji konkursu Lider Polskiego Biznesu, którego organizatorem jest Business Centre Club.



Podczas Wielkiej Gali Liderów Polskiego Biznesu, oprócz nagród w trzech głównych kategoriach, kapituła przyznała również dwie Nagrody Specjalne, którymi uhonorowani zostali: Alexander Stubb – Prezydent Republiki Finlandii oraz prof. dr hab. Andrzej Zoll. To gala szczególna, bowiem 33. edycja wypada w roku jubileuszowym dla Business Centre Club, w którym organizacja świętuje 35-lecie istnienia.

Konkurs Lider Polskiego Biznesu powstał w 1991 roku z inicjatywy założyciela i ówczesnego prezesa BCC – Marka Goliszewskiego.

W konkursie mogą brać udział firmy członkowskie BCC, niezależnie od profilu działalności i struktury własności. Laureaci wyłaniani są w wieloetapowym procesie oceny obejmującym m.in. wyniki finansowe, strategię rozwoju, innowacyjność oraz wpływ społeczno-gospodarczy.

– Celem konkursu Lider Polskiego Biznesu jest wyróżnianie i nagradzanie firm osiągających najlepsze wyniki ekonomiczne oraz wykazujących się ponadprzeciętnym zaangażowaniem w rozwój gospodarczy kraju. Istotnymi kryteriami wyboru laureatów są także etyka prowadzenia biznesu oraz działalność w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu – mówi dr Jacek Goliszewski, prezes Business Centre Club.

– Od lat promujemy przedsiębiorstwa, które nie tylko odnoszą sukces rynkowy, ale również wyznaczają standardy odpowiedzialnego i uczciwego biznesu, budując silną i nowoczesną gospodarkę opartą na wartościach – dodaje prezes BCC.

Złotymi Statuetkami Lidera Polskiego Biznesu nagrodzono 10 firm. Kolejne 8 firm otrzymało Platynowe Statuetki (wręczane po raz trzeci w historii), a odpowiednio 15 i 14 – Diamenty do Złotej oraz do Platynowej Statuetki.

Dr Jacek Goliszewski podsumował swoje wystąpienie słowami: “Obok liderów w gospodarce, których dziś nagradzamy, za osiągnięty sukces i ciężką, wytrwałą pracę, potrzebujemy także liderów, wizjonerów w polityce. W działaniach każdego lidera zawsze przychodzi refleksja: jak działałem i czego dokonałem? Dlatego, jak nas przekonywał **prof. dr hab. Andrzej Zoll.**, laureat Nagrody Specjalnej BCC, „Warto być przyzwoitym”. I tacy też bądźmy!”

Galę poprowadziła Grażyna Torbicka, a wieczór uświetniły występy, między innymi Nataszy Urbańskiej, a także pianistów Tomasza Betki oraz Jacka Kwiatkowskiego. Część nieoficjalna była tradycyjnie okazją do wymiany doświadczeń pomiędzy liderami polskiej przedsiębiorczości, a także do nawiązania nowych kontaktów biznesowych. ☺



Nieruchomości komercyjne w czasach transformacji

– strategiczne decyzje zarządów, różne klasy aktywów
rola odpowiedzialnego due diligence i źródła finansowania



TEKST: Renata Grzonowska

Ostatnie trzy dekady to dynamiczny rozwój rynku nieruchomości komercyjnego w Polsce. Pierwotnie z uwagi na brak dostępnych zasobów deweloperzy koncentrowali się na zbudowaniu skali. W efekcie wzmożonej aktywności deweloperskiej w ramach głównych klas aktywów w obszarze nieruchomości komercyjnych powstało ok. 14 mln m² nowoczesnych biur, ok. 37 mln m² dostosowanych do różnych rodzajów potrzeb magazynów i ponad 15 mln m² wyspecjalizowanej powierzchni handlowej. Z czasem zaczęto zwracać większą uwagę na jakość dostarczanej powierzchni i efektywność energetyczną obiektów, jak też na komfort i atrakcyjność powierzchni dla zmieniających się oczekiwań najemców. Pojawiały się także nowe klasy aktywów, takie jak mieszkania na wynajem czy domy studenckie, jako odpowiedź na zmieniające się strategie klientów w kontekście możliwości posiadania, lub potrzeba mobilności i większej elastyczności.

Odojrzałości rynku nieruchomości komercyjnych w naszym kraju i wysokiej jakości profesjonalistów świadczy fakt, że mimo trudności Polska cały czas jest postrzegana jako „zielona wyspa” na mapie Europy. Perspektyw ekonomiczne na 2026 r. wskazują dla Polski najwyższy wzrost gospodarczy, na poziomie prawie 4% (średnia dla UE to nieznacznie ponad 1%). Nieruchomości komercyjne są światowej klasy projektami, deweloperzy dostarczają w odpowiednim tempie brakujące produkty, rynki finansowe sprawnie zabezpieczają finansowania, inwestorzy znajdują ciekawe okazje inwestycyjne, a najemcy mimo szeregu wyzwań dalej potrzebują nowych powierzchni. Na rozwój rynku nakładają się zwyczajne cykle koniunkturalne w różnych klasach aktywów, zawirowania makroekonomiczne, regulacje dotyczące wymogów ESG, jak też zjawiska nagłe, tzw. czarne łabędzie (COVID-19, wojna w Ukrainie, wojna na Bliskim Wschodzie), co w znacznym stopniu wymusza aktywne śledzenie trendów i sprawne dostosowywanie strategii do zmieniającej się rzeczywistości. Działanie w takich warunkach wymaga zdeterminowania, wiedzy, odpowiedzialności ze strony przedstawicieli wszystkich uczestników tego rynku, a materializuje się w strategii firm.

Co to oznacza w praktyce i jak wpływa na decyzje w zakresie strategii dla poszczególnych klas aktywów?

Na rynku magazynowym po rekordowych latach 2021–2023 widzimy powrót do poziomów produkcji sprzed pandemii, wstrzymanie części inwestycji w oczekiwaniu na decyzję najemców i rozpoczynanie budowy dopiero po osiągnięciu określonego poziomu przed najmu. Coraz większą popularnością cieszą się projekty zlokalizowane w obrębie miast mogących wypełnić funkcję usługową (dostawy w szybkim czasie), jak i biurową, ale też mających alternatywę zmiany funkcji przy dalszym rozwoju miast na funkcje mieszkaniowe albo handlowe.

Biura zaczynają być postrzegane jako „narzędzie” pracy, gdzie poza jego typową funkcją stają się magnesem przyciągającym talenty, integrującym zespoły, będącym wizytówką dla potencjalnych klientów. Zmiana podejścia do przestrzeni biurowej przejawia się w zmianie aranżacji wewnątrz, nacisku na przestrzeń wspólną, np. kuchnie z pięknymi widokami, okazałe recepcje, pokoje do pracy koncepcyjnej, jak i miejsca, gdzie można się zrelaksować, wymienić wiedzę i pomysły w zespołach. Starszej generacji



► Renata Grzonowska

budynki, w których koszty dostosowania do nowych wymagań ESG lub potrzeb najemców są ekonomicznie nieuzasadnione, podlegają konwersji na inne funkcje, co uzupełnia potrzeby rynku, ale też rozbija monolityczne zabudowy, dając nową energię do rozwoju miasta.

Galerie handlowe przez okres pandemii ustąpiły nieznacznie miejsca parkom handlowym, co wiązało się z ograniczeniami epidemiologicznymi, aktualnie widać dalszy rozwój tej klasy aktywów. Ogromną wagę ma tu zarządzanie obiektami poprzez przemyślane budowanie marki, rozpoznawalności miejsca komponującego się z otoczeniem, intensywną komunikacją z najemcami i klientami, szukanie nowych rozwiązań i oferowanie nowych usług.

Renata Grzonowska – ekspert w dziedzinie finansowania nieruchomości komercyjnych w Polsce. Dyrektor do spraw klienta korporacyjnego w zespole Finansowania Nieruchomości Komercyjnych w Santander Bank Polska, który zmienia się na ERSTE Bank Polska.

Rynek mieszkaniowy podąża za potrzebami i możliwościami nabywczyimi konsumentów. W momentach, gdy popyt od odbiorców indywidualnych jest niższy, alternatywą są projekty najmu instytucjonalnego. Taki produkt jest niezwykle potrzebny dla wzbogacenia oferty mieszkaniowej i zaoferowania elastycznych rozwiązań dla osób, które nie chcą wiązać się w danym momencie swojego życia z konkretnym miejscem, bo np. studiuja, pracują lub planują nabycie większego mieszkania na dalszym etapie swojego życia zawodowego i rodzinnego. Przy tym segmencie rynku niezwykle ważne jest aktywne zarządzanie, budowanie społeczności, atrakcyjna oferta dla mieszkańców połączona z dobrym skomunikowaniem obiektu, jakością wykonczenia, przyjaznych dla środowiska rozwiązań i źródeł energii skorelowanymi z niskimi kosztami operacyjnymi.

Ciekawą propozycją jest odtworzenie tkanki miejskiej w formule projektu wielofunkcyjnego z połączeniem funkcji mieszkalnej, biurowej i usługowej. Takie projekty, choć niezwykle wymagające dla inwestorów, trwające zwykle wiele lat, poczynając od rozwiązania kwestii prawnych, planistycznych, budowlanych do pełnej komercjalizacji i sprawnego zarządzania, stanowią mocny bodziec do rozmowy i wywierają pozytywny wpływ na najbliższe otoczenie jak np. projekt KONESER, ELEKTROWNIA POWIŚLE, FABRYKA NORBLINA, Browary Warszawskie czy właśnie powstający projekt TOWAROWA 22 w Warszawie.

Jak określić, czy i w jakim zakresie należy doinwestować projekt lub zmienić jego funkcje?

Jak już wcześniej wspominałam, podejście do inwestycji komercyjnych jest złożonym procesem i wymaga głębokiej wiedzy i aktywnego śledzenia trendów. Oczywiście zarówno deweloperzy, jak i inwestorzy mogą korzystać z danych rynkowych czy opierać się na ekspertyzach profesjonalnych doradców. Uzasadnienie planowanych nakładów inwestycyjnych wiąże się z szeregiem kalkulacji i wnikliwym badaniem technicznym. W Polsce wszystkie firmy doradcze oferują szeroki wachlarz usług w tym zakresie, co jest też niezwykle pomocne w decyzjach inwestycyjnych i świadczy o głębokiej wiedzy doradców działających na naszym rynku.

Zdarza się, że niektóre obiekty nie nadają się na zmianę funkcji, bo nie spełniają wymagań regulacyjnych w zakresie doświetlenia lub ich modernizacja jest zbyt kosztowna, co może prowadzić do wyburzenia istniejących zabudowań lub zmiany przeznaczenia w planach miejscowych. Niezwykle ważna jest tu współpraca z planistami miejskimi

i tworzenie wspólnie takiego projektu, który nie tylko odtworzy dany obszar miasta, ale też odpowie na potrzeby jego mieszkańców, dając dodatkową siłę do jego rozwoju. Wiedząc, że w Polsce sytuacja makroekonomiczna jest stabilna, mamy bogatą ofertę produktową, dlatego w naturalny sposób powstaje pytanie: jak można sfinansować realizację projektów, patrząc od strony kapitału i długu? Inwestorzy pozyskują kapitał z wypracowanych zysków, od inwestorów zagranicznych lub z rynku lokalnego w ramach tworzenia struktur JV albo w formie pożyczki podporządkowanej podmiotowi trzeciemu. Ograniczeniem aktywniejszego udziału kapitału krajowego jest brak regulacji i zachęt podatkowych dla tworzenia funduszy nieruchomościowych lub struktur REIT (Real Estate Investment Trust). W efekcie mniejszego udziału polskiego kapitału mamy dużo aktywności naszych sąsiadów, którzy doceniają jakość polskich aktywów i stabilność przepływów finansowych generowanych przez nieruchomości zlokalizowane w Polsce.

Dopełnieniem kosztów inwestycji lub ceny nabycia jest dług od podmiotów zewnętrznych. Tradycyjnym sposobem finansowania realizacji, jak też nabycia nieruchomości komercyjnych jest dług bankowy. W Polsce zarówno banki krajowe, jak i zagraniczne, widząc potencjał tego rynku, dobre dane projektów i siłę kapitałową inwestorów, są niezwykle aktywne na tym rynku. Oczywiście każdy bank ma własną strategię i w sposób selektywny podchodzi do wyboru finansowanych inwestycji. Ważnymi parametrami, jakimi kierują się banki, są: rodzaj nieruchomości, jego lokalizacja, klasa, wiek, emisyjność CO₂, konieczne nakłady inwestycyjne, poziom komercjalizacji, jakość najemców, długość podpisanych umów najmu, ale też coraz częściej doświadczenie i stabilność finansowa inwestora.

Alternatywnie środki pozyskiwane są z rynku poprzez emisję obligacji lub finansowania mezzanine. Oczekiwaniem banków zwyczajowo jest, aby tego typu finansowania były przesunięte na poziom ponad spółkę celową będącą kredytobiorcą banku. Finansowanie obligacyjne zwykle jest mniej ograniczające w trakcie inwestycji, jednak mniej elastyczne w chwilach, gdy projekt wymaga dostosowania aktualnych wymogów do pierwotnej strategii i wydłużenia okresu finansowania, bądź jego zwiększenia. Dostępność tych środków uzależniona jest od cykli koniunkturalnych, apetytów inwestycyjnych dla danej klasy aktywów, jak też oceny potencjału danego inwestora.

Marcowe targi MIPIM w Cannes potwierdziły mocną pozycję Polski na mapie nieruchomości komercyjnych, duże zainteresowanie inwestorów tym rynkiem i nieustające wsparcie ze strony sektora bankowego, co stanowi dobry prognozyk na dalszy rozwój tego rynku. ☺

Twoja firma rośnie. I właśnie dlatego możesz mieć problem

TEKST: Barbara Burzyńska

Tekst został opracowany redakcyjnie na potrzeby wydania.

Wzrost sprzedaży dla większości firm jest powodem do satysfakcji. Rzadziej bywa sygnałem ostrzegawczym. Tymczasem to właśnie w okresie dynamicznego rozwoju najłatwiej stracić kontrolę nad gotówką i zapłacić za sukces najwyższą cenę. Paradoks polega na tym, że im lepiej firma radzi sobie handlowo, tym większe może być ryzyko utraty płynności finansowej. Rosnąca sprzedaż nie zawsze oznacza bowiem więcej pieniędzy na koncie.

Optymizm sprzedażowy – naturalna pułapka

Właściciele i menedżerowie są z natury nastawieni na wzrost. Nowe kontrakty, większe wolumeny i ambitne cele budują przekonanie, że organizacja rozwija się we właściwym kierunku. Sprzedaż staje się najważniejszym wskaźnikiem sukcesu, łatwym do pokazania, mierzalnym i motywującym zespół.

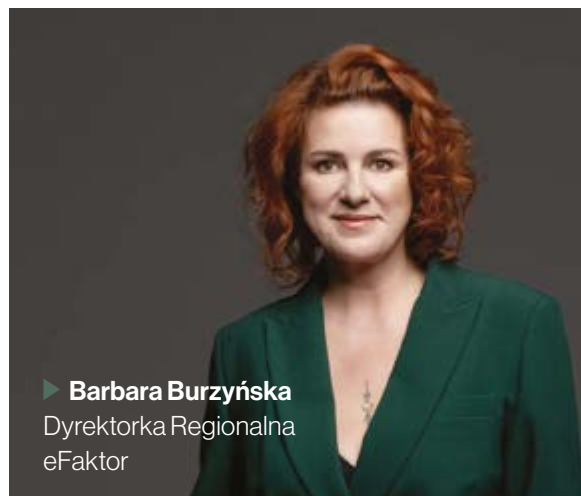
Problem w tym, że sprzedaż jest często jedynie zapowiedzią przyszłych wpływów. Liderzy myślą przychód księgowy z realnym cash flow. Widzą rosnące liczby w raportach, ale nie zawsze zauważają, że gotówka pojawi się dopiero za kilka tygodni lub miesięcy.

Jak wzrost zaczyna „zjadać” płynność

W wielu branżach standardem są wydłużone terminy płatności. Trzydzieści dni dawno przestało być normą - coraz częściej firmy czekają sześćdziesiąt, a nawet dziewięćdziesiąt dni na przelew. Oznacza to, że przedsiębiorstwo finansuje klienta, pokrywając pełne koszty realizacji usługi lub dostawy towaru, zanim samo otrzyma zapłatę.

Jednocześnie koszty operacyjne pojawiają się natychmiast: wynagrodzenia, materiały, paliwo, podatki, składki czy inwestycje w ludzi i sprzęt. Każdy kolejny kontrakt oznacza więc większe zaangażowanie kapitału jeszcze przed wpływem należności.

Im szybciej rośnie sprzedaż, tym więcej środków zostaje zamrożonych w fakturach. Firma rozwija się na papierze, ale realnie zaczyna tracić płynność.



▶ **Barbara Burzyńska**
Dyrektorka Regionalna
eFaktor

Moment krytyczny: kiedy trzeba zareagować

Pierwsze sygnały ostrzegawcze są zwykle subtelne: rosnąca sprzedaż nie przekłada się na gotówkę, pojawiają się opóźnienia w płatnościach, napięcia z dostawcami, a zarządzanie zaczyna przypominać gaszenie pożarów.

Wielu liderów reaguje wtedy błędnie – zwiększa wysiłki sprzedażowe, wierząc, że kolejny kontrakt rozwiąże problem. W praktyce często go pogłębia, bo rosną zobowiązania i potrzeba kapitału obrotowego.

Co robią dojrzałe organizacje

Dojrzałe firmy traktują płynność finansową jako równorzędny element strategii. Zarządzają cash flow równoległe do wyników sprzedażowych, analizują cykl konwersji gotówki i planują finansowanie wzrostu. Decyzje handlowe są równoważone perspektywą finansową.

W praktyce oznacza to także korzystanie z narzędzi wspierających rozwój, takich jak faktoring. Pozwala on uwolnić środki zamrożone w fakturach i szybciej odzyskać gotówkę. To nie rozwiązanie awaryjne, lecz skuteczny sposób zarządzania wzrostem.

Prawdziwy test przywództwa

Wzrost to nie tylko sprzedaż, ale zdolność utrzymania równowagi finansowej. Firma rzadko upada przez brak klientów. Znacznie częściej wtedy, gdy klientów ma najwięcej, ale brakuje jej gotówki, by obsłużyć własny sukces. ☞

Koszt chaosu operacyjnego.

Dlaczego brak technologicznego wsparcia planowania produkcji obniża rentowność firm?

TEKST: Piotr Rojek

**Jak osiągnąć
Chaos Readiness?**



Koniec ery przewidywalnej produkcji

Jeszcze kilkanaście lat temu świat produkcji rządził się relatywnym spokojem. Długoterminowe kontrakty, zamrożone na wiele tygodni okresy planowania i stabilne łańcuchy dostaw pozwalały dyrektorom operacyjnym na zarządzanie przez rutynę. Dziś te wspomnienia brzmią jak opowieści z innej epoki. Współczesny menedżer nie zarządza już planem, ale nieustannym kryzysem i nieprzewidywalnością, czyli tym, co w teorii systemów nazywamy chaosem.

Chaos w biznesie nie jest brakiem porządku w sensie fizycznym. To stan, w którym drobna zmiana na wejściu – jedno anulowane zamówienie w e-commerce lub spóźniona dostawa kluczowego komponentu – wywołuje lawinę problemów na hali produkcyjnej. W dobie „czarnych łabędzi” chaos stał się jedyną stałą. Pytanie nie brzmi już: „jak go uniknąć?”, ale „ile nas on kosztuje i jak wypracować gotowość do zarządzania w nim?”.

Planowanie bez wsparcia technologii to iluzja

Sprawa jest jasna: **to nie sam „brak planowania” obniża rentowność firm. Większość z nich planuje niezwykle intensywnie. Prawdziwym niszczycielem marzy jest brak odpowiedniego, nowoczesnego wsparcia technologicznego dla tych procesów.** Próba opanowania dzisiejszej zmienności za pomocą arkusza kalkulacyjnego to walka z góry skazana na porażkę. To ta luka technologiczna generuje chaos, który bezpośrednio drenuje portfele przedsiębiorstw.

Czy IT nadal „nie ma znaczenia”? Koniec ery kompromisów

W 2003 r. Nicholas Carr opublikował w „Harvard Business Review” głośny artykuł *IT Doesn't Matter*, w którym sugerował, że technologia informatyczna stała się towarem powszechnym, a firmy powinny skupić się na minimalizacji

► Piotr Rojek



wydatków na IT zamiast na innowacjach. W tamtych czasach wielu menedżerów szukało kompromisu między kosztem systemu a jego jakością.

Dzisiaj, w kontekście chaosu operacyjnego, teza Carra oczywiście traci rację bytu. W dobie systemów APS i sztucznej inteligencji **nie ma miejsca na kompromis w kwestii jakości danych** dla systemów IT i AI, których stosowanie staje się warunkiem koniecznym przetrwania. 20 lat temu błąd w arkuszu Excel mógł przejść niezauważony. Dzisiaj, jeśli dane wejściowe są błędne, najbardziej zaawansowane AI po prostu zawiedzie. W świecie algorytmów panuje bezwzględna zasada: *garbage in, garbage out*. Aby technologia mogła realnie zarządzać chaosem, jakość danych musi być perfekcyjna. To już nie jest kwestia wyboru, ile wydać, to być albo nie być dla przedsiębiorstwa.

Piotr Rojek – Karierę zawodową rozpoczął w amerykańskiej firmie QAD, gdzie zarządzał projektami wdrożeniowymi ERP dla kluczowych klientów, takich jak 3M, AB, JTT Computers, TIM SA, Zetkama. Zdołane doświadczenie wykorzystał, kierując dalszym rozwojem DSR i wdrażając strategię, które umocniły pozycję firmy jako lidera w obszarze systemów klasy ERP, MES, APS, CMMS, EAM i AI dla przemysłu. Jest absolwentem Politechniki Wrocławskiej oraz posiada dyplomy MBA zdobyte w Helsinki School of Economics i Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu. Ukończył liczne szkolenia z zakresu zarządzania projektami i innowacji technologicznych. Absolwent Akademii Psychologii Przywództwa Jacka Santorskiego i Studium Autorytetu przy Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej.

W DSR S.A. odpowiada za kształtowanie strategii rozwoju firmy, koordynację działu badań i rozwoju (R&D), współpracę z partnerami technologicznymi oraz doradztwo w zakresie zwiększania efektywności i cyfryzacji przedsiębiorstw produkcyjnych. Pod jego kierownictwem DSR dynamicznie rozwija ofertę innowacyjnych rozwiązań IT, w tym wiodącą na rynku pakiet rozwiązań informatycznych DSR 4FACTORY – kompleksową platformę wspierającą Przemysł 4.0.

Anatomia chaosu: skąd bierze się zmienność?

W naukach ścisłych chaos nie oznacza braku zasad. Wręcz przeciwnie – dotyczy systemów **deterministycznych** (rządzących się konkretnymi prawami), które są jednak skrajnie nieprzewidywalne.

Polscy producenci nauczyli się konkurować ze światem zwinnością. Krótkie serie, personalizacja i błyskawiczna dostawa to nasza karta przetargowa. Jednak ta przewaga ma swoją cenę: ekstremalny poziom skomplikowania i wrażliwość na jakość danych.

Jednym ze źródeł chaosu jest **radikalna zmiana modelu zakupowego**. Możliwość codziennej zmiany zamówienia stała się standardem. Co więcej, e-commerce wprowadził konieczność reakcji w czasie rzeczywistym – zamówienia są drobne, a zwroty nieprzewidywalne. To system naczyń połączonych, w którym magazyn, produkcja i wysyłka muszą działać jak jeden organizm. Bez wsparcia technologicznego ten organizm dostaje zawału przy każdej większej zmianie popytu.

Pałapka „wypluwania” planu

Firmy próbują walczyć z chaosem, skalując zespoły planistyczne. Znamy przedsiębiorstwa, w których 25 osób zajmuje się wyłącznie układaniem harmonogramów. Paradoksalnie, im większy zespół bez odpowiednich narzędzi, tym większy szum informacyjny. Sukcesem staje się samo „wyplucie” planu chwilę przed rozpoczęciem jego realizacji. Przy ręcznym planowaniu nie ma miejsca na analizę scenariuszy „co jeśli?”. To klasyczne marnotrawstwo: ogromny wysiłek intelektualny ludzi jest marnowany przez brak technologii, która mogłaby te procesy zautomatyzować.

Gdzie chaos „zjada” marzę?

Brak wsparcia technologicznego uderza bezpośrednio w wyniki finansowe poprzez m.in.:

1. **Mrożenie kapitału:** brak zaufania do „ręcznego” planu zmusza do budowania zapasów.
2. **Wahania dostępności pracowników produkcji:** napięte harmonogramy wymuszają korzystanie z agencji pracy tymczasowej.
3. **Spadek OEE:** nieplanowane przezbrojenia maszyn pod „pilne” zamówienia to strata czasu.
4. **Pożary w logistyce:** ekspresowe wysyłki kurierskie redukują marżę z całego kontraktu.

Od Net Readiness do Chaos Readiness

W wydanej ponad dwie dekady temu książce *Amazon*, opisującej fundamenty sukcesu Jeffa Bezosa, pojawia się kluczowe sformułowanie: „**Net Readiness**”. Bezos już wtedy rozumiał,

że w świecie nowej gospodarki samo posiadanie systemu e-commerce czy pięknej strony internetowej to za mało. Prawdziwa walka o klienta wygrywana jest na zapleczu – poprzez gotowość operacyjną, logistyczną doskonałość i zdolność do błyskawicznej odpowiedzi na cyfrowe zamówienie. Dziś, przenosząc tę wizję na grunt nowoczesnej produkcji, możemy pójść o krok dalej i zacząć mówić o „Chaos Readiness”. To stan gotowości do zarządzania w warunkach permanentnej niepewności rynkowej. Tak jak wtedy „Net Readiness” oddzielało zwycięzców od bankrutów ery dot-comów, tak dziś „**Chaos Readiness**” definiuje firmy, które potrafią przekuć zmienność w zysk, zamiast tonąć w kosztach operacyjnego bezwładu.

Fundamentem tej gotowości jest perfekcja danych oraz systemy klasy **APS (Advanced Planning and Scheduling)**. APS to narzędzie niezwykle wymagające, ale to właśnie ten rygor pozwala przedsiębiorstwu nie tylko reagować na chaos, ale wręcz nim zarządzać. To przejście od reaktywnego gaszenia pożarów do proaktywnego modelowania przyszłości.

Przyszłość: AI jako nadzorca, nie tylko pomocnik

Uporządkowane dane to paliwo dla **sztucznej inteligencji**. Zastosowanie AI w produkcji odwróci relację człowiek–maszyna: **to planista będzie nadzorował działanie systemu**, podczas gdy AI przejmie ciężar bieżącego planowania operacyjnego.

Jeśli zmiany zostaną dobrze opisane danymi, AI w ułamku sekundy skoryguje plan optymalniej niż jakikolwiek zespół ludzki. Rola człowieka przesunie się w stronę strategii, podczas gdy algorytmy będą trzymać w ryzach koszty chaosu. Redukcja zapotrzebowania na tradycyjnie rozumianych planistów na rzecz „strażników systemu” pozwoli firmom na niespotykaną dotąd efektywność.

Podsumowanie: przewaga dzięki technologii

Chaos operacyjny to nie jest problem z ludźmi, lecz z narzędziami. Przedsiębiorstwa, które zrozumiały, że to brak technologicznego wsparcia planowania jest ich najsłabszym ogniwem, budują fundament pod Chaos Readiness. W dobie AI nie ma już miejsca na kompromisy w jakości danych dla systemów IT / AI, o których dyskutowano dwie dekady temu. W nowej rzeczywistości wygrywają nie ci, którzy planują najwięcej, ale ci, którzy planują najmądrzej, wykorzystując do tego technologię, która nie dopuszcza pomyłek. We wspomnianej firmie, w której pracowało 25 planistów, po wdrożeniu APS poza redukcją zespołu planistycznego o połowę osiągnięto 5-proc. wzrost produkcji na tych samych zasobach. Trwające wdrożenie AI ma przynieść kolejne efekty. ☞

STRATEGIA SPRZEDAŻY

*bo sprzedaż bez strategii
to **najdroższy eksperyment**
w Twojej firmie.*

**Warsztaty i projekty, które zmieniają
sposób myślenia o sprzedaży B2B.**

- Metody i narzędzia budowy strategii sprzedaży
- Model Przewagi Konkurencyjnej
- Referencyjna Mapa Procesów Sprzedaży B2B

15 lat doświadczenia. Ponad 100 firm. Liderzy w swoich branżach.
Projekty, które zmieniają funkcjonowanie firm i pokazują,
że nowoczesne myślenie o sprzedaży i relacjach z Klientami
tworzy przestrzeń do osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników.

Biznes bez chaosu.

Dlaczego mniej znaczy więcej w budowaniu realnej wolności przedsiębiorcy?

WYWIAD

W świecie, w którym skala, wzrost i „więcej” stały się synonimem sukcesu, Oskar Wojciechowski proponuje podejście niemal kontrintuicyjne. Zamiast rozbudowy struktur – upraszczanie. Zamiast presji – spokój. Zamiast wielu firm – prawdziwe biznesy, które działają niezależnie od właściciela. W rozmowie z Karoliną Gawarzewską opowiada o tym, dlaczego większość przedsiębiorców buduje sobie etaty zamiast wolności i jak odwrócić tę logikę.



► **Oskar Wojciechowski**

Przedsiębiorca. Inwestor. Buduję rzeczy na styku finansów i technologii. Jedne od lat, inne od wczoraj. Mówię o pieniądzach, systemie i decyzjach. Tak jak jest, nie tak jak wypada.

Karolina Gawarzewska: Zaczijmy od podstaw. Prowadzi Pan kilka przedsięwzięć jednocześnie, ale podkreśla Pan, że nie są to „firmy”, tylko „biznesy”. Dlaczego to rozróżnienie jest dla Pana tak istotne?

Oskar Wojciechowski: Bo większość ludzi używa tych pojęć zamiennie, a to jest fundamentalny błąd. Firma to miejsce pracy – masz klientów, przychody, codzienny operacyjny chaos. Jeśli znikasz na dwa tygodnie, wszystko się zatrzymuje albo zaczyna palić. To jest w praktyce samozatrudnienie, tylko na większą skalę. Biznes to coś zupełnie innego. To system, który działa bez twojej obecności. Może potrzebować Twojej uwagi, żeby rosnąć, ale nie potrzebuje cię, żeby funkcjonować. I to jest dla mnie punkt wyjścia – nie buduję firm, lecz mechanizmy, które pracują niezależnie ode mnie. W praktyce oznacza to jedno: upraszczanie. Im więcej projektów prowadzę, tym mniej komplikacji wprowadzam. Złożoność jest największym wrogiem przedsiębiorcy, choć często mylnie uznaje się ją za oznakę profesjonalizmu.



K.G.: To podejście stoi w kontrze do popularnej narracji o skalowaniu i rozbudowie organizacji.

O.W.: Tak, bo duża część tej narracji jest oderwana od rzeczywistości. Przez lata próbowałem budować zgodnie z „podręcznikiem” – zespoły, procesy, struktury. I odkryłem, że połowa tych procesów powstaje tylko po to, żeby zarządzać problemami, które tworzy druga połowa. Zatrudniasz ludzi, żeby zarządzać ludźmi, których zatrudniłeś. Firma wygląda poważnie, ale energia zamiast iść do klienta, krąży wewnątrz organizacji. Ja wybieram inaczej. Minimalna liczba ludzi, maksymalna klarowność. Nie dlatego, że nie lubię zespołów. Dlatego, że cenię spokój. A spokój w biznesie to możliwość działania bez ciągłego zarządzania, tłumaczenia i gaszenia pożarów.

K.G.: Czy był konkretny moment w Pana karierze, który zmienił sposób podejmowania decyzji?

O.W.: Tak. Moment, w którym zrozumiałem, że mogę mieć mniej i żyć lepiej. Przez długi czas robiłem dokładnie to, co większość przedsiębiorców: więcej klientów, więcej ludzi, więcej przychodów. I w pewnym momencie miałem firmę, która zarabiała dobrze, ale ja nie miałem ani jednego spokojnego dnia. Wtedy pojawiło się pytanie: po co mi taki model? Biznes, który daje pieniądze, ale odbiera czas i spokój, nie jest dla mnie sukcesem. Od tego momentu zmieniłem filtr decyzyjny. Nie pytam już: „ile na tym zarobię?”. Pytam: „ile spokoju mnie to będzie kosztować?”. Jeśli koszt jest zbyt wysoki – odpuszczam, nawet jeśli liczby się zgadzają.

K.G.: A jak w takim razie radzi Pan sobie z odpowiedzialnością i skalą, skoro prowadzi Pan kilka przedsięwzięć równolegle?

O.W.: Nie radzę sobie z presją. Projektuję system tak, żeby jej nie było. Presja nie wynika z liczby projektów, tylko z ich konstrukcji. Można mieć jedną firmę i nie spać po nocach, a można mieć kilka biznesów i mieć wolne piątki. Różnica tkwi w tym, czy wszystko przechodzi przez Ciebie. Jeśli tak jest, to nie masz biznesów – masz kilka „smyczy”. I każda z nich ciągnie w inną stronę. Dlatego upraszczam. Jeśli nie jestem w stanie w kilka minut powiedzieć, w jakiej kondycji jest dany projekt, to znaczy, że jest zbyt skomplikowany. I wtedy nie dokładam ludzi – upraszczam model. Moja praca to w dużej mierze powstrzymywanie się od działania tam, gdzie nie jest to konieczne.

K.G.: To podejście wymaga też trudnych decyzji – np. zamykania projektów. Jak rozpoznaje Pan moment, w którym należy to zrobić?

O.W.: Najprościej mówiąc, kiedy zaczynam go nie lubić. Oczywiście patrzę na liczby. Jeśli coś nie działa po uczciwej próbie, to jest sygnał. Ale jest też drugi filtr – emocjonalny. Czy ten projekt daje mi energię, czy ją odbiera? Nie buduję rzeczy dla samego portfolio. Buduję je po to, żeby moje życie wyglądało tak, jak chcę. Jeśli projekt, nawet dochodowy, powoduje, że rano czuję ciężar, to znaczy, że coś jest nie tak. Największym błędem jest trzymanie się czegoś tylko dlatego, że włożyło się w to dużo pracy. Właśnie wtedy najczęściej trzeba opuścić. Porażką nie jest zamykanie, lecz kontynuowanie czegoś, co systematycznie odbiera jakość życia.

K.G.: W Pana podejściu ważną rolę odgrywa też komunikacja. Jak marketing wpływa na rozwój biznesu?

O.W.: U mnie marketing to jest po prostu szczerść. Nie mam działu marketingu ani agencji. Mówię to, co myślę. O pieniądzach, decyzjach, błędach. Bez strategii „autentyczności”. Ludzie bardzo szybko wyczuwają, kiedy komunikacja jest wykreowana. Kiedy „budowanie społeczności” jest w rzeczywistości sprzedażą. Narracja ma ogromne znaczenie, ale tylko wtedy, kiedy jest prawdziwa. Fałszywa działa krótko, a potem obraca się przeciwko tobie. Najlepsza strategia, jaką znam, to konsekwentne mówienie prawdy przez lata. To nie jest spektakularne, ale buduje coś znacznie cenniejszego niż zasięgi – zaufanie.

K.G.: A jak w tym modelu wygląda ekspansja zagraniczna? To świadoma strategia czy raczej naturalny kierunek rozwoju?

O.W.: Naturalna konsekwencja. Jeśli budujesz lekki model – mało ludzi, dużo narzędzi, prosty system – to geografia przestaje mieć znaczenie. Klient może być w Krakowie albo w Berlinie. Nie planuję ekspansji w prezentacjach. Nie tworzę map z rynkami. Ktoś się odzywa, pojawia się potrzeba – testuję. Bez otwierania biur, bez budowania struktur na zapas. Ale jest jeden warunek: porządek na rynku lokalnym. Jeśli masz chaos u siebie i próbujesz „uciec” za granicę, to zabierzesz ten chaos ze sobą. Tylko w większej skali. Najpierw stabilność, potem ekspansja.

K.G.: Gdyby miał Pan podsumować swoją filozofię jednym zdaniem – co byłoby jej esencją?

O.W.: Upraszczaż do momentu, w którym biznes zaczyna dawać ci wolność. Bo dla mnie to jest jedyny sens budowania czegokolwiek. Nie wielkość, nie liczby – tylko jakość życia, którą ten biznes realnie tworzy. ☺





Rekordowa frekwencja XI Europejskiego Kongresu Samorządów

Tegoroczny Europejski Kongres Samorządowy zgromadził rekordową liczbę ponad 3000 gości, liderów świata samorządu, polityki, biznesu, administracji, nauki, kultury i mediów, którzy w ciągu dwóch dni uczestniczyli w ponad 250 debatach, panelach dyskusyjnych, prezentacjach, rozmowach specjalnych, spotkaniach autorskich oraz galach rozdania nagród. Głównym partnerem Kongresu był Samorząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

TEKST: Fundacja Instytut Studiów Wschodnich

XI edycja konferencji zgromadziła rekordową liczbę uczestników i partnerów w każdym sektorze, wchodząc na wyższy poziom wymiany doświadczeń i kontaktów wśród liderów samorządowych, przedstawicieli administracji centralnej oraz dużego i lokalnego biznesu. EKS dowiódł, że samorządy są nie tylko fundamentem, ale także kluczowym motorem rozwoju w dobie globalnych wyzwań.

Miejsce spotkań samorządu z administracją centralną

XI edycja EKS przyciągnęła większą liczbę przedstawicieli administracji centralnej, samorządu i liderów biznesu niż

kiedykolwiek wcześniej. Mieliśmy zaszczyt gościć **Karola Nawrockiego**, Prezydenta RP, **Krzysztofa Gawkowskiego**, Wicepremiera i Ministra Cyfryzacji, **Katarzynę Pelczyńską-Nałęcz**, Minister Funduszy i Polityki Regionalnej, **Marcina Kulaska**, Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego a także innych przedstawicieli rządu: **Stanisława Bukowca**, Sekretarza Stanu, Pełnomocnika Rządu ds. Przeciwdziałania Wykluczeniu Komunikacyjnemu, Ministerstwo Infrastruktury, **Paulinę Piechna-Więckiewicz**, Podsekretarz Stanu, Ministerstwo Edukacji Narodowej, **Jana Szyszkę**, Sekretarza Stanu w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej, **Bożenę Żelazowską**, Sekretarza Stanu w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego, **Karoline Ziolo-Pużuk**,

Sekretarz Stanu w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego, **Sebastiana Gajewskiego**, Podsekretarza Stanu w Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, **Tomasza Lewandowskiego**, Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Rozwoju i Technologii, **Marię Mrówczyńską**, Podsekretarza Stanu, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, **Katarzynę Nowakowską**, Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej oraz **Rafała Rosińskiego**, Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Cyfryzacji.

Bardzo szeroka była też reprezentacji polskich polityków, wśród których byli m.in. **Krzysztof Bosak**, Wicemarszałek Sejmu, **Leszek Miller**, b. Premier RP, **Mateusz Morawiecki**, b. Premier RP i Przewodniczący Partii Europejskich Konserwatystów i Reformatorów, **Rafał Trzaskowski**, Wiceprzewodniczący Koalicji Obywatelskiej i Prezydent Warszawy, Senator **Krzysztof Kwiatkowski**, Senator **Stanisław Karczewski**, posłanka **Urszula Pasławska**, poseł **Piotr Gliński**, poseł **Dariusz Wieczorek** i **Jacek Protas**, poseł do Parlamentu Europejskiego.

W tym roku było z nami **3000 gości z 33 krajów!** To wzrost o 12%, względem ubiegłego roku.

Partnerzy Kongresu

XI Europejski Kongres Samorządów miał **185 partnerów biznesowych, instytucjonalnych, społecznych i medialnych**, co stanowi wzrost o 15% r/r. Wśród partnerów biznesowych znalazły się małe i średnie przedsiębiorstwa, będące filarem polskiej gospodarki, ale i czołowi inwestorzy, innowatorzy, biznesy o zasięgu globalnym, mające szczególny wpływ na lokalne środowiska.

Bardzo istotnym elementem tegorocznego spotkania był duży udział przedstawicieli świata nauki. W Kongresie uczestniczyli m.in. **Andrzej Szarata**, Rektor Politechniki Krakowskiej, **Piotr Wachowiak**, Rektor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, **Piotr Jedynek**, Rektor Uniwersytetu Jagiellońskiego, **Mariusz Popławski**, Rektor Uniwersytetu w Białymstoku, **Jolanta Tkaczyk**, Prorektor Akademii Leona Koźmińskiego, **Piotr Sankowski**, Dyrektor Instytutu IDEAS, **Robert Grey**, Kanclerz Uniwersytetu Warszawskiego, **Jolanta Itrich-Drabarek**, Wiceprezes Sieci Badawczej Łukasiewicz oraz **Wojciech Karczewski**, Dyrektor Generalny Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej.





Program XI EKS obejmował ponad 250 wydarzeń: sesji plenarnych, paneli dyskusyjnych, debat, warsztatów, prezentacji, rozmów specjalnych oraz spotkań autorskich. Tegoroczny Kongres odbył się pod hasłem: „Samorząd w czasach niepewności – lokalne odpowiedzi na globalne wyzwania.” Samorząd staje się pierwszą linią odpowiedzi na globalne kryzysy, takie jak zmiany klimatu, migracje czy niestabilność gospodarcza. Dzięki bliskości mieszkańców władze lokalne szybciej rozpoznają realne potrzeby swoich społeczności. Pozwala to wdrażać elastyczne i skuteczne rozwiązania tam, gdzie działania centralne bywają opóźnione.



W trakcie kongresu odbyło się także ponad 20 spotkań autorskich, w których swoje ostatnie publikacje prezentowali m.in. **Jerzy Bralczyk**, **Rafał Trzaskowski** czy **Leszek Miller**.

Nagrody Kongresu

Wydarzenie stało się okazją do uhonorowania osób szczególnie zasłużonych dla rozwoju lokalnych wspólnot. Patronem nagród Samorządowców Roku został **Jerzy Buzek** były premier i przewodniczący Parlamentu Europejskiego. Podczas uroczystej gali nagrodę samorządowca roku w kategorii wójt z rąk **Marcina Kuchcińskiego**, marszałka województwa Warmińsko-Mazurskiego, odebrał **Stanisław Jastrzębski**, wójt Gminy Długosiodło. Wicemarszałek Sejmu **Krzysztof Bosak** wręczył nagrodę w kategorii starosta, a otrzymał ją **Henryk Karwan** – starosta Tomaszowski.



Specjalną nagrodę Forum Ekonomicznego otrzymał **Marcin Kulasek**, Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

XI edycja EKS zakończyła się dużym sukcesem, potwierdzając dynamiczny rozwój Kongresu jako ważnej platformy współpracy między samorządami a biznesem. Rosnąca liczba uczestników, partnerów oraz delegacji międzynarodowych stanowi najlepszy dowód na to, że wydarzenie skutecznie realizuje swoją misję. ☺

Business Impact Review

– kwartalnik dla tych, którzy decydują

Dołącz do grona prenumeratorów nowego magazynu dla zarządów, właścicieli firm i liderów zmian.

Business Impact Review to bezpłatny kwartalnik o strategii, inwestycjach, przywództwie i transformacji biznesu, dostępny w trzech formatach: druk, PDF, wersja interaktywna.



Zapisz się do bazy prenumeratorów na:
www.impact-review.pl

Zamów wersję drukowaną na cały rok 2026 i płać tylko za wysyłkę

*Koszt wysyłki pojedynczego egzemplarza drukowanego:
12,00 zł – Poczta Polska (list polecony)
15,00 zł – InPost (paczkomat lub kurier)



Dyskryminacja w pracy dotyka co drugiego pracownika – i wciąż pozostaje w cieniu

Materiały prasowe Grupy T2S

Polski rynek pracy dynamicznie się zmienia, ale nierówności nie znikają. Jak wynika z danych Głównego Urzędu Statystycznego¹, liczba cudzoziemców zatrudnionych w Polsce przekroczyła już milion, co wyraźnie zwiększa różnorodność zespołów. Jednocześnie badania europejskie, m.in. Eurobarometr², pokazują, że nawet co trzeci pracownik w UE uważa dyskryminację za zjawisko powszechne – najczęściej ze względu na wiek, płeć czy pochodzenie.

Problem widać także w twardych danych. Luka płacowa między kobietami a mężczyznami w Polsce wciąż utrzymuje się na poziomie kilku–kilkunastu procent, aktywność zawodowa osób z niepełnosprawnościami pozostaje wyraźnie niższa niż ogółu społeczeństwa, a wskaźniki zatrudnienia osób 50+ nadal odbiegają od średniej unijnej. To pokazuje, że równość szans wciąż jest bardziej deklaracją niż rzeczywistością. Na tym tle szczególnego znaczenia nabierają wnioski z raportu Grupy T2S „Różnorodność bez barier – mit czy standard?”, przygotowanego w ramach kampanii #STOPRASIZMOWIWPRACY.

Dyskryminacja w miejscu pracy nie znika – zmienia jedynie swoją formę. Coraz rzadziej ma charakter otwartego konfliktu, a częściej przybiera subtelne, trudne do uchwycenia oblicze. Z raportu wynika, że niemal co druga osoba doświadczyła nierównego traktowania, a ponad 62% było jego świadkami. Mimo to aż 7 na 10 pracowników nie zgłasza takich sytuacji, choć większość uważa, że powinno się to robić.

Rosnąca różnorodność nie eliminuje problemu – przeciwnie, ujawnia jego nowe wymiary. Aż 82,9% badanych przyznaje, że w Polsce wciąż oceniamy innych przez

pryzmat stereotypów. To wyraźny sygnał, że zmiany na rynku pracy nie zawsze idą w parze ze zmianą postaw.

Różnorodność rośnie, równość – niekoniecznie

Polski rynek pracy staje się coraz bardziej zróżnicowany – zarówno pod względem narodowości, jak i doświadczeń czy stylów pracy. Jednak otwartość deklarowana przez organizacje nie zawsze przekłada się na codzienną praktykę. Z badania przeprowadzonego wśród 340 respondentów wynika, że 49,8% pracowników doświadczyło lub było świadkiem nierównego traktowania, a 62,6% obserwowało takie sytuacje w swoim środowisku zawodowym. To pokazuje, że problem nie jest incydentalny, lecz systemowy.

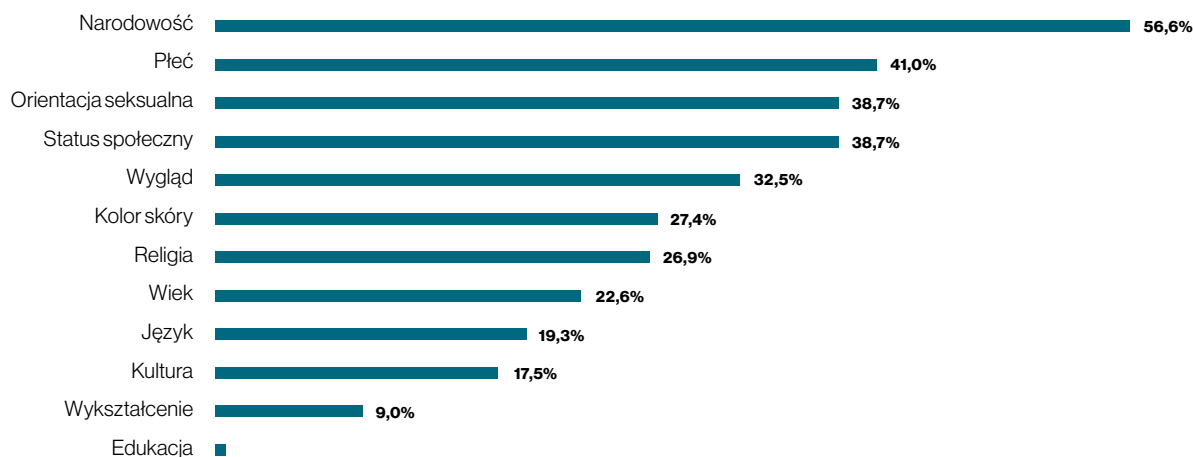
Dyskryminacja? Najczęściej „niewidoczna”

Dziś uprzedzenia rzadko przybierają formę jawnej agresji. Znacznie częściej przejawiają się w codziennych, pozornie drobnych zachowaniach – pomijaniu w komunikacji, ograniczaniu dostępu do informacji, wykluczaniu z projektów czy blokowaniu rozwoju zawodowego.

¹ Cudzoziemcy wykonujący pracę w Polsce w lipcu 2025 r., <https://stat.gov.pl/statystyki-eksperymentalne/kapital-ludzki/cudzoziemcy-wykonujacy-prace-w-polsce-w-lipcu-2025-r-,15,33.html>

² Dyskryminacja w Unii Europejskiej, <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2972>

Jakiego obszaru Twoim zdaniem najczęściej dotyczy dyskryminacja w miejscu pracy?



To właśnie ta „cicha” forma jest najtrudniejsza do wykrycia i wyeliminowania. Nie pozostawia jednoznacznych dowodów, a jednocześnie skutecznie obniża poczucie wartości pracowników, wpływa na atmosferę w zespołach i osłabia ich efektywność.

Narodowość główną przyczyną

Najczęściej wskazywaną przyczyną dyskryminacji jest narodowość – 56,6% respondentów uznało ją za główne źródło problemu. Dalej pojawiają się płeć, orientacja seksualna oraz status społeczny.

To efekt rosnącej liczby pracowników zagranicznych w Polsce. Różnorodność, choć potrzebna i coraz bardziej powszechna, generuje także nowe wyzwania – zwłaszcza w obszarze integracji zespołów i budowania wspólnej kultury organizacyjnej.

Problem rodzi się w relacjach

Dyskryminacja najczęściej nie wynika wyłącznie z decyzji pracodawcy, lecz z codziennych interakcji między pracownikami. Ponad połowa badanych (51,7%) wskazuje, że występuje ona zarówno w relacjach poziomych, jak i pionowych, natomiast aż 41,7% widzi ją wyłącznie między współpracownikami.

To oznacza, że kluczowe znaczenie ma nie tylko polityka firmy, ale też kultura organizacyjna i poziom świadomości pracowników.

Jak wygląda dyskryminacja w praktyce?

Najczęściej przybiera ona formy, które łatwo zbagatelizować, ale których skutki są poważne. Wśród najczęściej wskazywanych zjawisk znalazły się:

- wykluczenie z zespołu (50,9%)
- jawna dyskryminacja (49,5%)
- ignorowanie (48,6%)
- mobbing (47,6%)
- nękanie (41%)

Do tego dochodzą odmowy awansu (39,6%), obmowa (35,8%) oraz nierówny podział obowiązków (27,8%). Co piąty pracownik zetknął się z przemocą słowną lub lekceważeniem, a część badanych wskazała także na nierówności płacowe.

Niepokojące jest również to, że ponad połowa respondentów spotkała się z obraźliwymi określeniami wobec osób o innym kolorze skóry. Takie zachowania wpływają nie tylko na jednostki, ale na całe organizacje – obniżają zaufanie i pogarszają atmosferę pracy.

Stereotypy wciąż silne

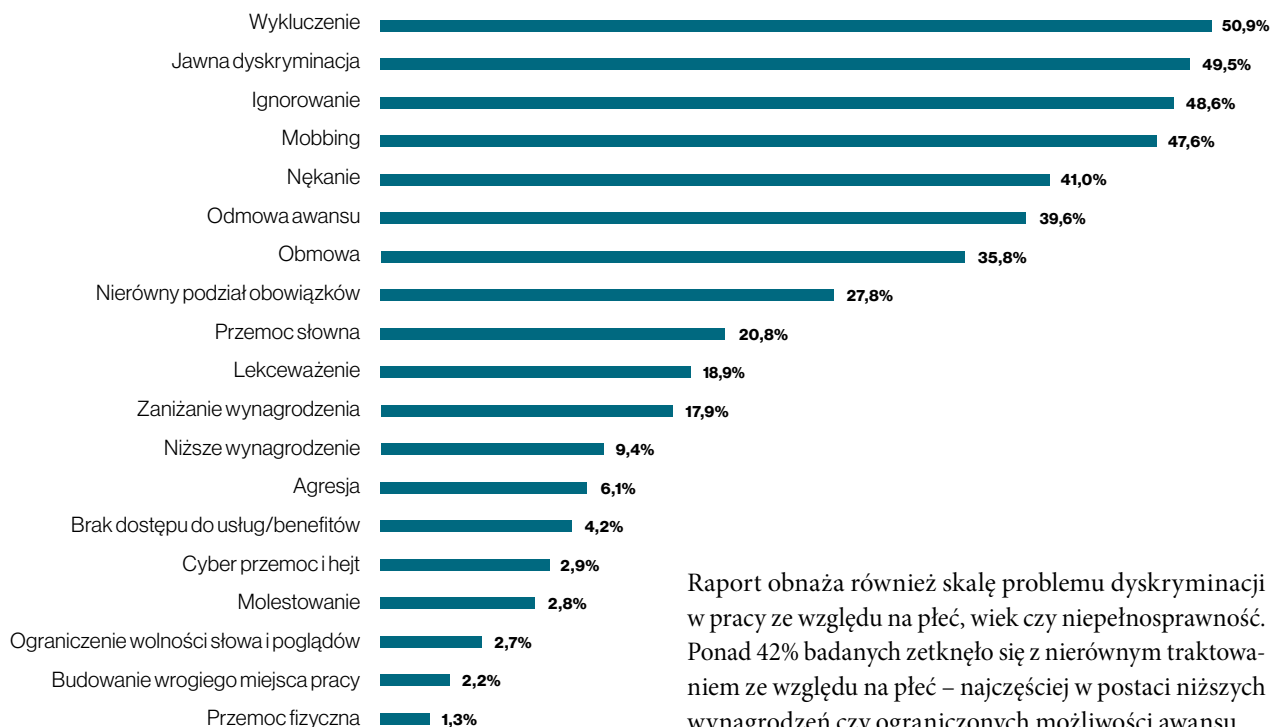
Aż 82,9% badanych uważa, że w Polsce ludzie nadal oceniani są przez pryzmat stereotypów. To pokazuje, że mimo zmian społecznych uprzedzenia nadal mają realny wpływ na decyzje zawodowe i relacje w pracy.

Istotnym wątkiem raportu jest problem tzw. „kultury milczenia”. Aż 72,5% respondentów przyznaje, że nie zgłasza przypadków dyskryminacji lub nie wie, czy takie zgłoszenia w ogóle mają miejsce.

Powody są różne: strach przed konsekwencjami, brak zaufania do przełożonych lub przekonanie, że zgłoszenie nic nie zmieni. W efekcie wiele przypadków pozostaje niewidocznych, a problem się utrwała.

Raport pokazuje też bardziej optymistyczny obraz – 91% badanych deklaruje, że współpraca z osobami innych narodowości nie stanowi dla nich problemu, a 80,1% uważa pracodawców za otwartych na zatrudnianie cudzoziemców. Jednak największym wyzwaniem pozostaje praktyczne zarządzanie różnorodnością na co dzień w miejscu pracy.

Jakie zachowania są Twoim zdaniem zachowaniem rasistowskim w pracy?



Barier w zespołach wielokulturowych

Największą obawą pracowników są bariery językowe (80,2%). Istotne są także różnice kulturowe i obyczajowe (45,8%), brak wiedzy i zrozumienia (43,9%) oraz utrwalone stereotypy, związane z narodowością (37,7%), obawy przed innością (36,6%) oraz potencjalne konflikty poglądowe (29,7%). Najrzadziej wskazywaną obawą, ale wciąż wysoką, są różnice religijne (20,7%). To pokazuje, że sama różnorodność nie wystarczy – potrzebne są konkretne działania wspierające integrację.

Mobbing i nadużycia

Wśród najczęstszych przejawów mobbingu pracownicy wskazują nadużywanie pozycji przełożonego (74,5%), agresję słowną (69,3%), groźby w kierunku pracownika (61,8%) oraz podważanie kompetencji pracownika (58%). Problemem jest także brak poszanowania czasu wolnego i przypisywanie sobie cudzych sukcesów przez przełożonych.

Raport obnaża również skalę problemu dyskryminacji w pracy ze względu na płeć, wiek czy niepełnosprawność. Ponad 42% badanych zetknęło się z nierównym traktowaniem ze względu na płeć – najczęściej w postaci niższych wynagrodzeń czy ograniczonych możliwości awansu. Jeszcze wyraźniej rysuje się problem dyskryminacji wiekowej. Aż 76,3% respondentów uważa, że istnieje, szczególnie wobec osób po 50. roku życia. Nie lepiej wygląda sytuacja osób z niepełnosprawnościami. Blisko 70% badanych wskazuje, że nadal nie mają one równych szans na zatrudnienie i rozwój zawodowy, co pokazuje, jak daleko wciąż jesteśmy od realnej inkluzywności.

Co można zmienić?

Ekspertki wskazują, że kluczowe znaczenie mają działania systemowe: integracja zespołów, edukacja, jasne zasady i skuteczne procedury zgłaszania nieprawidłowości. Istotne jest także monitorowanie sytuacji i realne konsekwencje dla osób łamiących zasady.

Prawo jest, praktyka kuleje

Polskie przepisy jasno zakazują dyskryminacji – wskazuje na to m.in. Kodeks pracy art. 183a. Problem polega jednak na tym, że regulacje nie zawsze przekładają się na codzienną praktykę. 🌀

Raport Grupy T2S pokazuje wyraźnie: różnorodność stała się standardem, ale równość wciąż pozostaje wyzwaniem. Nierówne traktowanie nie zniknęło – stało się mniej widoczne, a przez to trudniejsze do zwalczania. W świecie coraz bardziej zróżnicowanych zespołów równe traktowanie pracowników przestaje być dodatkiem do kultury organizacyjnej – staje się jednym z fundamentów efektywnego i nowoczesnego biznesu.

Puste biura to mit?

Pracownicy wrócili, ale potrzeba zmian, by ich zatrzymać

Źródło: Brain Embassy

Wbrew popularnej narracji o pustych biurach, pracownicy wcale się z nimi nie pożegnali, wynika z najnowszego Raportu Coworking 2026, opublikowanego w kwietniu przez Brain Embassy. Według autorów opracowania, niemal 8 na 10 badanych nadal pracuje z biura pięć dni w tygodniu. Wcale to jednak nie oznacza, że każde biuro spełnia dziś swoją rolę. Wnioski z Raportu są jasne – w nowej rzeczywistości pracy to nie pracownik ma dostosować się do biura, lecz biuro powinno zasłużyć na jego obecność, wspierając koncentrację, relacje i efektywność.

Najważniejsze wnioski z Raportu wskazują, że biuro nadal pozostaje ważnym miejscem pracy, ale jego rola w ostatnich latach wyraźnie się zmienia:

- **kreatywność w grupie:** 72 proc. badanych wskazuje wymianę pomysłów jako największą wartość pracy z biura;
- **efekt wspólnoty:** 69 proc. deklaruje, że obecność innych wpływa pozytywnie na tempo działania, a 63% ceni poczucie przynależności;
- **pułapka „odsadywania”:** mimo wysokiej obecności w biurach, aż 31 proc. pracowników przyznaje, że zdarza im się spędzać czas w pracy fizycznie, ale bez realnej produktywności.

Biuro przestało być oczywistym benefitem samym w sobie. Dziś musi ono oferować coś więcej niż miejsce do wykonywania zawodowych obowiązków. Powinno tworzyć optymalne warunki do współpracy, wspierać koncentrację, dawać energię do działania i odpowiadać na realne potrzeby pracowników. Jak wskazuje Brain Embassy, pytanie o przyszłość pracy coraz rzadziej dotyczy samej obecności w biurze, a coraz częściej jakości doświadczenia, jakie to biuro zapewnia.

„Powrót do biura nie może dziś oznaczać powrotu do dawnych schematów. Pracownicy nadal chcą pracować razem, wymieniać się pomysłami i czuć energię zespołu, ale oczekują przy tym przestrzeni, która realnie pomaga im działać. Dziś liczy się nie sam adres, a to, czy serce organizacji wspiera skupienie, współpracę, wellbeing. I właśnie dlatego nowoczesne biuro musi na obecność pracownika po prostu zasłużyć” – mówi **Monika Kaczmarczyk, Managing Director w Brain Embassy.**

Z badania wynika również, że jednym z istotnych wyzwań pozostaje jakość codziennego doświadczenia pracy i zapewnienie przestrzeni do skupienia i regeneracji. Strefy ciszy są dostępne jedynie dla 6 proc. badanych, choć oczekuje ich 30 proc. respondentów. Strefy relaksu ma tylko 6 proc. biur, podczas gdy korzystać z nich chciałoby 4 na 10 pytanym. Regulowane biurka są obecne w 16 proc. miejsc pracy, podczas gdy 1/4 badanych uważa je za element biura idealnego. Poza funkcjonalnością i wyposażeniem liczy się również logistyka i dostępność miejsc pracy. Niemal 60 proc. badanych jako największy atut pracy zdalnej wskazuje brak konieczności dojazdu do biura i wynikającą z tego oszczędność czasu. Pracodawcy, którym zależy na frekwencji muszą zatem przyjrzeć się całemu ekosystemowi codziennych doświadczeń pracownika – od dojazdu, przez funkcjonalność i ergonomię, po tworzenie przestrzeni sprzyjającej nawiązywaniu relacji i napędzającej do działania poczucie przynależności.



Opracowanie, którym Brain Embassy wpisuje się w rynkową potrzebę analizowania trendów „employee experience” i zachowań pracowniczych, porusza również tak ważne zagadnienia, jak neuronóżnorodność w miejscu pracy, psychologia biura, personalizacja środowiska pracy czy wpływ designu na wellbeing i efektywność. Wspólny mianownik tych diagnoz jest jeden: nowoczesne biuro musi stać się przestrzenią, która rozumie różne potrzeby ludzi, a poprzez przemyślaną funkcjonalność i design wspiera produktywność i optymalizuje czas ich pracy. 🌱

Efektywność zaczyna się od ludzi.

Jak budować kulturę organizacyjną, która realnie wspiera wyniki?

WYWIAD

W świecie produkcji, gdzie presja kosztowa, regulacyjna i technologiczna stale rośnie, trwała przewaga konkurencyjna nie wynika z jednego przełomowego rozwiązania, lecz z konsekwentnie realizowanej strategii. KAJ Packaging udowadnia, że możliwe jest równoczesne łączenie efektywności operacyjnej, innowacji technologicznych oraz odpowiedzialności środowiskowej i społecznej. O tym, jak budować organizację odporną na zmiany i jednocześnie atrakcyjną dla pracowników, z prezesem firmy Andrzejem Janowskim rozmawia Karolina Gawarzewska, redaktor naczelna „Business Impact Review”.



Karolina Gawarzewska: KAJ Packaging niedawno otrzymało wyróżnienie Business Center Club. To moment satysfakcji czy raczej punkt wyjścia do kolejnych działań?

Andrzej Janowski: Zdecydowanie postrzegamy to jako początek kolejnego etapu. Oczywiście nagroda daje satysfakcję i jest ważnym sygnałem z rynku, ale dla nas ma ona przede wszystkim znaczenie potwierdzające kierunek, który obraliśmy. KAJ Packing jest dziś postrzegany nie tylko jako firma skuteczna biznesowo, lecz także jako organizacja odpowiedzialna społecznie i środowiskowo. Świadomie łączymy rozwój technologiczny z podejściem ESG i traktujemy to jako element naszej długoterminowej strategii, a nie działanie wizerunkowe. To wyróżnienie pokazuje, że ten sposób myślenia jest zauważany, ale jednocześnie zobowiązuje nas do dalszego rozwoju w sposób konsekwentny, odpowiedzialny i przemyślany.

K.G.: W takim razie co w ostatnich latach najbardziej ukształtowało dzisiejszą pozycję firmy?

A.J.: Z perspektywy czasu można wskazać kilka decyzji, które miały charakter przełomowy. Pierwsza to wejście do Grupy Wentworth w 2008 r. – to był moment, który zapewnił nam stabilność kapitałową i możliwość przyspieszenia rozwoju. Druga to wdrożenie lean management od 2013 r. To nie była tylko zmiana narzędzi, ale także sposobu myślenia o organizacji – większa dyscyplina operacyjna, lepsze zarządzanie procesami, większa odporność na zakłócenia. Trzecim elementem była konsekwencja w inwestowaniu, zarówno w nowe produkty, jakość, jak i efektywność środowiskową. Przykładem są opakowania farmaceutyczne, projekt Light Family czy rozwój KAJTECH, czyli naszego zaplecza technologicznego i automatyzacyjnego. To wszystko razem zbudowało fundament dzisiejszej organizacji.

K.G.: Właśnie ta spójność wydaje się dziś kluczowa, zwłaszcza w branży, która jest pod silną presją kosztową i regulacyjną. Mam wrażenie, że przewaga konkurencyjna nie wynika już z jednego elementu.

A.J.: To prawda. Dziś przewaga to efekt połączenia wielu kompetencji. W naszym przypadku to jakość, elastyczność projektowa, rozwój technologiczny i realne działania w obszarze zrównoważonego rozwoju. Mamy silną pozycję w segmencie opakowań kosmetycznych i farmaceutycznych, rozwijamy własne R&D i KAJTECH, co daje nam dużą niezależność technologiczną. Jednocześnie inwestujemy w lżejsze, niskoemisyjne rozwiązania i materiały PCR. Co ważne, to wszystko przekłada się na skalę – eksport stanowi ok. 77% naszej produkcji, działamy w 43 krajach na sześciu kontynentach. To pokazuje, że ta przewaga ma realny wymiar rynkowy.

► Andrzej Janowski



K.G.: To ciekawe, bo z jednej strony mówimy o technologii i procesach, a z drugiej – o kulturze organizacyjnej. Jak Pan łączy te dwa światy?

A.J.: W naszym podejściu one nie są rozdzielne. Technologia jest narzędziem, ale to ludzie decydują o jej efektywnym wykorzystaniu. Dlatego nasz model zarządzania opiera się na odpowiedzialności, konsekwencji i ciągłym doskonaleniu. Lean management i analiza danych są bardzo ważne, ale równie istotne są bezpieczeństwo pracy, komunikacja i rozwój zespołu. Staramy się budować organizację uczącą się, w której ludzie rozumieją cele i mają realny wpływ na ich realizację.

K.G.: Czyli to nie jest model oparty na kontroli, tylko bardziej na świadomym zarządzaniu i zaangażowaniu?

A.J.: Ten model można sprowadzić do kilku elementów. Po pierwsze, ciągłe doskonalenie, które jest wpisane w DNA organizacji. Po drugie, odpowiedzialność za wynik i jakość, czyli jasne oczekiwania i konsekwencja w ich realizacji. Po trzecie, rozwój oparty na analizie danych, a nie wyłącznie na intuicji. Po czwarte, szacunek do ludzi i środowiska. Działamy w regionie silnie związanym z naturą, co dodatkowo kształtuje nasze podejście. Bardzo ważna jest również transparentność zasad, bezpieczeństwo pracy i regularna komunikacja, zarówno wewnętrzna, jak i z partnerami biznesowymi.

K.G.: Wprowadzili Państwo testowo czterodniowy tydzień pracy. To rozwiązanie rzadko spotykane w firmach produkcyjnych.

A.J.: Dlatego podchodzimy do tego w sposób bardzo uporządkowany i odpowiedzialny. Od 2025 r. testujemy czterodniowy tydzień pracy jako element wspierający dobrostan pracowników, ale również jako narzędzie organizacyjne. W 2026 r. przystąpiliśmy do pilotażowego programu „Skrócony czas pracy – to się dzieje!”, realizowanego przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Traktujemy to jako eksperyment, który musi być oceniony na podstawie danych, a nie opinii.

K.G.: Co było główną motywacją – potrzeby pracowników czy decyzja strategiczna?

A.J.: To było połączenie obu tych elementów. Z jednej strony widzimy rosnące znaczenie work-life balance, regeneracji i ograniczania stresu, który dziś jest bardzo silnie obecny w życiu zawodowym. Z drugiej strony traktujemy to jako świadomą decyzję zarządczą – element budowania nowoczesnej organizacji oraz przewagi konkurencyjnej na rynku pracy. To również sposób przygotowania się na zmieniające się oczekiwania kolejnych pokoleń pracowników.

K.G.: Czy widzą już Państwo wpływ tej zmiany na efektywność?

A.J.: Program wciąż trwa, więc pełna ocena będzie możliwa dopiero po jego zakończeniu i analizie danych. Natomiast już dziś możemy powiedzieć, że pierwsze sygnały są bardzo obiecujące. Zarówno pracownicy, jak i zarząd pozytywnie oceniają pierwsze efekty. Kluczowe było dla nas sprawdzenie, czy można utrzymać efektywność i jakość przy krótszym czasie pracy. Wszystko wskazuje na to, że jest to możliwe przy odpowiedniej organizacji procesów.

K.G.: To prowadzi do szerszego pytania o zarządzanie zespołem. Jak w praktyce budują Państwo zaangażowanie?

A.J.: Przede wszystkim poprzez konkretne działania, a nie deklaracje. Mamy jasno określone zasady premiowania i awansu, inwestujemy w rozwój kompetencji, prowadzimy regularną komunikację i badania satysfakcji. Bardzo ważny jest dialog z pracownikami oraz polityka równouprawnienia. Jednym z kluczowych elementów jest kaizen – narzędzie wywodzące się z lean management, które daje każdemu pracownikowi możliwość wpływu na funkcjonowanie organizacji. Budujemy zaangażowanie poprzez poczucie sprawiedliwości, bezpieczeństwa i realnego wpływu.



Fot. Andrzej Janowski, CEO KAJ Sp. z o.o. z małżonką oraz Jackiem Goliszewskim, prezesem Business Centre Club, podczas gali BCC – odbiór nagrody Lider Polskiego Biznesu.



LIGHT FAMILY



B71L
B02L
B57L

Skonfiguruj swoją butelkę!



K.G.: A największe wyzwanie?

A.J.: Połączenie wysokiej efektywności operacyjnej z oczekiwaniami pracowników dotyczącymi rozwoju i jakości życia. To jedno z kluczowych wyzwań współczesnych organizacji produkcyjnych.

K.G.: Patrząc szerzej – branża opakowań przechodzi dziś wyraźną transformację.

A.J.: Tak, kierunek zmian jest bardzo jednoznaczny. Coraz większe znaczenie mają rozwiązania lżejsze, bardziej zrównoważone i zgodne z regulacjami, takimi jak PPWR. Klienci oczekują produktów o mniejszym wpływie na środowisko, a jednocześnie wysokiej jakości. Widzimy rosnącą rolę materiałów PCR, projektowania pod recykling i energooszczędności procesów.

K.G.: I rozumiem, że to również zmienia sposób zarządzania produkcją?

A.J.: Zdecydowanie. Przykładem jest projekt Light Family, który pozwolił nam skrócić cykl produkcyjny średnio o 25%, zmniejszyć energochłonność i zwiększyć efektywność. To pokazuje, że zarządzanie produkcją coraz bardziej opiera się na analizie danych, projektowaniu procesu i inżynierii, a nie tylko na nadzorze operacyjnym.

K.G.: Na koniec chciałabym wrócić do perspektywy lidera. Jaką najważniejszą lekcję wyniósł Pan z prowadzenia firmy?

A.J.: Najważniejsza lekcja jest taka, że sama wizja nie wystarczy. Zbyt często liderzy przeceniają dynamikę wzrostu, a nie doceniają znaczenia systemów, procesów i jakości zarządzania. Kluczowe jest znalezienie równowagi między wizją a analizą. Rozwój firmy musi opierać się na konkretnych fundamentach – mierzeniu efektów, analizie marżowości, planowaniu zwrotu z inwestycji, dobrze zaprojektowanych procesach i wzmacnianiu zespołu. Do tego dochodzi konsekwencja w realizacji oraz budowanie organizacji odpornej na trudne czasy. To jest podejście, które w długim okresie naprawdę działa.

K.G.: A gdyby miał Pan wskazać jedną zasadę, która najlepiej oddaje filozofię zarządzania?

A.J.: Najtrafniej można to ująć tak: rozwijać firmę konsekwentnie, odpowiedzialnie i w oparciu o ciągle doskonalenie. To podejście spina wszystkie nasze działania – od lean management, przez inwestycje technologiczne, po ESG, bezpieczeństwo pracy i rozwój produktów. Dzięki temu organizacja nie opiera się na pojedynczych decyzjach czy krótkoterminowych sukcesach, ale na powtarzalności dobrze zaprojektowanych procesów i świadomych wyborów. Trwała firma nie powstaje z jednego dobrego roku, lecz z konsekwentnie podejmowanych, dobrych decyzji. 🌱

Andrzej Janowski – założyciel (2003 rok), prezes i dyrektor generalny KAJ sp. z o.o. w Działdowie – dynamicznie rozwijającej się firmy specjalizującej się w produkcji innowacyjnych opakowań dla branży kosmetycznej i farmaceutycznej. KAJ wyróżnia się wytwarzaniem opakowań o pojemności do 200 ml w technologiach IBM, ISBM i In oraz jest jednym z nielicznych producentów plastikowych kulek na świecie. Firma jest także jednym z największych producentów opakowań typu roll-on w Unii Europejskiej. Pod marką KAJ TECH prowadzi automatyzację procesów produkcyjnych oraz całych linii produkcyjnych. W latach 2012–2015, na zaproszenie partnera biznesowego Waltera Kuskowskiego, ówczesnego prezesa zarządu i głównego udziałowca SUWARY S.A., właściciela grupy Wentworth, Andrzej Janowski pełnił funkcję wiceprezesa i dyrektora generalnego SUWARY TECH sp. z o.o. Był odpowiedzialny za budowę nowoczesnej fabryki w Łódzkiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej w Ksawerowie, która powstała jako inwestycja typu greenfield, obejmująca zakład produkcyjny oraz magazyn wysokiego składowania. Obecnie jest to główna siedziba produkcyjna SUWARY S.A. Andrzej Janowski jest aktywnym członkiem wielu organizacji branżowych, takich jak Konfederacja Lewiatan (członek Rady GOZ oraz Rady ds. Zielonej Transformacji), Polski Związek Przemysłu Kosmetycznego oraz Polski Związek Przetwórców Tworzyw Sztucznych. Pełni także funkcję prezesa Prestige Club MBA Olsztyn i jest członkiem Łoży Olsztyńskiej Business Centre Club. Na swoim koncie posiada trzy patenty dotyczące opakowań kosmetycznych i farmaceutycznych. Jego wykształcenie obejmuje szerokie spektrum dziedzin – od elektroniki i automatyki, przez marketing i reklamę, po dyplom Master of Business Administration (MBA) zdobyty na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie.



Raport płacowy 2026.

Trendy rynku pracy – przewaga człowieka

RAPORT

Na rynku pracy 2026 kluczem do sukcesu będzie szybkie uczenie się i elastyczna adaptacja do zmian – wynika z dziś opublikowanego raportu ManpowerGroup „Raport płacowy 2026. Trendy rynku pracy – Przewaga człowieka”. Pracownicy i firmy, którzy nie aktualizują swoich kompetencji w tempie odpowiadającym ewolucji rynku, szybko pozostają w tyle. Rok 2026 przyniesie wysokie oczekiwania pracowników, większą selektywność ze strony pracodawców oraz rosnące znaczenie kwalifikacji. Jednocześnie dynamika wzrostu płac pozostaje stabilna, a firmy ostrożnie planują budżety podwyżkowe w oczekiwaniu na nowe regulacje dotyczące wynagrodzeń. Partnerem raportu jest rocketjobs.pl.

Hybrydowe superzespoły i szybkie uczenie się to nowe priorytety rynku pracy

Rynek pracy przyspiesza w kierunku modelu, który można opisać dwoma hasłami – hybrydowe superzespoły i szybkie uczenie się. Pomimo że 61% pracodawców na świecie planuje zwiększyć inwestycje w automatyzację, technologia nadal potrzebuje nadzoru człowieka. W perspektywie globalnej, do 2030 roku zmieni się 39% kluczowych umiejętności, a najtrudniejsze do zautomatyzowania pozostają ocena etyczna, obsługa klienta i zarządzanie zespołem. Równolegle rośnie znaczenie pracy projektowej, a do 2027 roku nawet połowa pracujących w krajach rozwiniętych może działać w modelu gig. Odpowiedzią na te zmiany jest szybkie uczenie się. Obecnie tylko 44% pracowników uczestniczyło w szkoleniach w ostatnim półroczu. Transformacji towarzyszy zarówno presja na produktywność, jak i nacisk na dobrostan – 63% pracowników doświadcza wypalenia, a niskie zaangażowanie kosztuje globalnie 438 mld dolarów.

– Najważniejszą kompetencją dziś nie jest to, co umiemy, lecz szybkość, z jaką potrafimy przyswajać nowe narzędzia i sposoby pracy. To, co działało dwa lata temu, dziś może nie wystarczać. Wygrywają ci, którzy potrafią szybciej wejść w rytm zmian. Jeśli firmy i pracownicy chcą nadążyć za rynkiem, muszą sprawniej aktualizować kompetencje, elastycznie zmieniać kierunek działania i traktować transformację jako stały element funkcjonowania – mówi **Tomasz Walenczak, dyrektor zarządzający ManpowerGroup Polska**.

– Obserwujemy zmieniające się normy pracy. Praca nie ma już jednego modelu, zmieniają się kandydaci, firmy, ich oczekiwania, tempo życia i presja. Jednocześnie zadania stają się coraz bardziej modułowe, łatwiej je rozdzielać, łączyć i skalować. Automatyzacja przyspiesza ten proces, przejmując część zadań, podczas gdy ludzie integrują je w końcowy rezultat. Tradycyjny model zatrudnienia, oparty na stałych rolach, standardowym czasie pracy i długoterminowej przewidywalności, ewoluje – dodaje szef ManpowerGroup Polska.

– Nadal jesteśmy na etapie przewidywania potencjału sztucznej inteligencji, a nie mierzenia jej realnego wpływu, zwłaszcza w kontekście produktywności. Organizacje mogą wdrażać zaawansowane systemy AI, ale bez pracowników zdolnych do szybkiej adaptacji, tworzenie wartości spowalnia, a w skrajnych przypadkach zatrzymuje się. Podobnie jak przy wcześniejszych rewolucjach technologicznych, wykorzystanie potencjału AI na dużą skalę zależy przede wszystkim od ludzi, którzy z niej korzystają, a nie wyłącznie od jej możliwości technicznych.



Najważniejszą kompetencją dziś nie jest to, co umiemy, lecz szybkość, z jaką potrafimy przyswajać nowe narzędzia i sposoby pracy.

To pokazuje, że ograniczeniem jest gotowość organizacji i zdolność uczenia się. Postęp technologiczny przynosi efekty tylko wtedy, gdy ludzie go wykorzystują. Przyszłość pracy nie polega na zastępowaniu ludzi przez technologię, lecz na współpracy ludzi z inteligentnymi systemami. Technologia zwiększa możliwości, ale wyniki zależą od tego, jak ludzie uczą się, adaptują i wykorzystują nowe narzędzia – komentuje przedstawiciel firmy.

Spadek zaufania do liderów – czy to sygnał ostrzegawczy dla firm?

Globalne dane pokazują, że obowiązkowy powrót do biura zwiększa rotację, zwłaszcza wśród kobiet, a obsadzenie stanowisk stacjonarnych zajmuje o 23% więcej czasu niż hybrydowych. Spada także zaufanie do pracodawców – 68% pracowników uważa, że liderzy biznesowi celowo wprowadzają ich w błąd. Do 2030 roku ponad jedna czwarta pracujących w krajach rozwiniętych będzie miała ponad 55 lat, a tylko 39% pokolenia X i 56% millenialsów aspiruje do ról kierowniczych. Na światowych rynkach wciąż brakuje mechanizmów przekazywania wiedzy doświadczonych pracowników, a tradycyjne studia coraz rzadziej przygotowują absolwentów do pracy – ponad połowa pokolenia Z obawia się, że automatyzacja zabierze im stanowiska.

– Największym wyzwaniem dla firm nie jest dziś wymuszenie obecności w biurze, lecz zdolność do utrzymania zaangażowania i retencji pracowników. Dane pokazują rosnące oczekiwania dotyczące elastyczności, mobilności

ról i rozwoju kompetencji, choć wiele organizacji wciąż ma trudności z ich spełnieniem. Przyszłość rynku pracy nie polega na wyborze między obecnością w biurze a zdolnością, lecz na tworzeniu środowiska, w którym ludzie chcą i potrafią współtworzyć wartość, niezależnie od miejsca pracy. Elastyczność, transparentność i umiejętność dzielenia się wiedzą stają się kluczowymi czynnikami przewagi konkurencyjnej. W dłuższej perspektywie pojawia się także problem demograficzny i kompetencyjny. Bez skutecznych mechanizmów przekazywania wiedzy i doświadczenia firmom grozi niedobór liderów i ekspertów w kluczowych obszarach. Polska w tym kontekście wyróżnia się na tle globalnych trendów: choć wydaje się, że mamy dużą grupę młodych osób aspirujących do awansu, coraz mniej z nich chce przejmować odpowiedzialność. To ogromne wyzwanie dla każdej organizacji, bo kompetencje przyszłości to technologia, odpowiedzialność, decyzyjność i współpraca. Technologia skaluje to co mamy, ale jeśli nie mamy liderów skaluje chaos – podsumowuje Tomasz Walenczak.

Jak zaznacza **Dagna Frydrych, head of marketing rocketjobs.pl; justjoin.it**, praca zdalna, jeszcze niedawno standard w wielu branżach, staje się niszą.

– Na rocketjobs.pl zaledwie 9% ogłoszeń oferuje pełną pracę zdalną. Nawet w IT, gdzie tryb zdalny wydawał się oczywistością, pracodawcy coraz częściej oczekują obecności w biurze. Liczba ofert hybrydowych wzrosła o 29%. Dla kandydatów oznacza to prostą kalkulację, pewniejszym wyborem są dziś oferty stacjonarne lub hybrydowe, a atrakcyjne stanowiska zdalne będą domeną mniejszości. Równolegle obserwujemy interesujące zjawisko na poziomie zachowań kandydatów.

Choć mówi się o zjawisku zwanym job hugging, czyli pozostawaniu u pracodawcy z potrzeby stabilności, nie-łojalności, na naszych serwisach liczba aplikacji rośnie. Interpretujemy to jako próbę poprawy sytuacji ekonomicznej i trzymanie ręki na pulsie w niepewnych czasach. Wraz z napływem większej liczby aplikacji nastąpiła znacząca zmiana w układzie sił, to pracodawcy stali się bardziej selektywni i przywiązują większą wagę do każdej rekrutacji. Kandydaci już nie wybierają, a są wybierani spośród wielu, co szczególnie dotkliwie odczuwają juniorzy, dla których ofert na rynku jest najmniej, a wymagania już na starcie pozostają wysokie – dodaje ekspertka.

Wynagrodzenia 2026 – kandydaci oczekują więcej, firmy działają ostrożnie

Rok 2026 na rynku pracy będzie czasem wysokich oczekiwań pracowników, większej selektywności pracodawców oraz rosnącego znaczenia kompetencji. Jak zaznacza **Katarzyna Pączkowska, dyrektor rekrutacji stałej w Manpower**, pracownicy weszli w nowy rok z nadzieją na poprawę swojej sytuacji finansowej, w obliczu rosnących kosztów życia coraz częściej liczą na podwyżki.

– Wpływ na to mają między innymi regulacje dotyczące transparentności wynagrodzeń, które zwiększyły świadomość płacową i ułatwiły orientację w rynkowych widełkach. Jednocześnie obserwujemy rosnącą złożoność stanowisk oraz oczekiwań wobec kandydatów, a także nieustanną presję na efektywność zespołów. To sprawia, że pracownicy oczekują adekwatnej wyceny swojej pracy, choć ich rosnące aspiracje często wyprzedzają możliwości budżetowe firm – mówi ekspertka.

– Dynamika wzrostu płac pozostaje zbliżona do tej sprzed roku, a presja płacowa jest niższa niż w latach postpandemicznych. Firmy ostrożnie podchodzą do budżetów podwyżkowych, mając na uwadze także nadchodzące regulacje związane z wynagrodzeniami. Nowe przepisy, które zaczną obowiązywać w tym roku, wymagają od działów HR szerokiego przygotowania w zakresie wartościowania stanowisk oraz budowania spójnych polityk płacowych. Można śmiało stwierdzić, że 2026 rok ponownie będzie okresem, w którym kluczowym wyróżnikiem na rynku pracy będą kompetencje. Kandydaci posiadający unikatowe doświadczenie techniczne, analityczne oraz deficytowe kwalifikacje zachowują przewagę negocyjną i nadal będą mogli liczyć na atrakcyjne oferty. Jednocześnie pracodawcy będą ostrożniej inwestować w pozyskiwanie nowych talentów, kładąc większy nacisk na rozwój i upskilling obecnych pracowników – dodaje ekspertka rynku pracy.

– Rozminięcie się oczekiwań wynagrodzeniowych pracowników z możliwościami pracodawców nie będzie jednak głównym motywatorem do poszukiwania nowej pracy. Coraz większą rolę odgrywają stabilność zatrudnienia, możliwości rozwoju, atrakcyjne pakiety benefitów oraz elastyczność. Istotne znaczenie ma również środowisko pracy i kultura organizacyjna – podsumowuje Katarzyna Pączkowska. 🌟

Źródło: ManpowerGroup Polska

Sztuka odpuszczania:

**jak menedżerowie mogą
przeciwdziałać wypaleniu?**



TEKST: Agnieszka Maruda

Są takie momenty w pracy, kiedy manager/ka łapie się na tym, że po prostu już nie ma z czego dawać. To wtedy najchętniej by uciekł/a gdzie pieprz rośnie, pojawiają się napięcie i frustracja. Czasem myśli takie, że nie chce już nikogo widzieć. Wtedy też głowa pracuje jak zatkany filtr, ciało nas jeszcze nie-sie od zadania do zadania, jednak w środku jest tęsknota za... ulgą. By to wszystko rzucić i porzucić. Codzienne „muszę”, „powinam”, „jeszcze tylko...”. Jeszcze jeden mail, projekt, plany zespołu, presja i oczekiwania płynące z góry. Do tego jeszcze presja własna i ścieramy się, jakbyśmy się dostali między pracujące płyty tektoniczne. Więcej napięć sprawia, że zamiast kreatywnie myśleć i rozwiązywać problemy, pragniemy jedynie przeżyć. To prosta droga do wypalenia zawodowego. Kto tam był, wie, że różowo nie jest. Kto słyszał, nie chce tam wylądować.

Nie chcę nikogo straszyć, jednak jednego lidera, który nie potrafił odpuszczać, czuł się nadopowiedzialny, niestety już w naszym ziemskim świecie nie ma. Organizacja, na której czele stał, istnieje, ma się dobrze – zarządzają nią następcy. Organizm Marka (imię zmienione) tuż przed kolejnym ważnym spotkaniem nie dał rady... Pamiętam, że widziałam jego przepracowanie i podjęłam jako osoba współpracująca z nim z zewnątrz kilka prób uświadomienia mu, jak bardzo się zapędza. Nie zdążył zwolnić i odpuścić. Za to Ty możesz to zrobić. Nawet jeśli nie czujesz jeszcze potrzeby odpuszczenia i zanim stanie się ona koniecznością, zachęcam Cię do zatrzymania się nad tym artykułem i sprawdzenia, co już dzisiaj możesz oddać lub odpuścić. Zanim przejdziemy dalej, zaznaczę wyraźnie, że odpuszczanie nie jest rezygnacją czy poddaniem się. Umiejętność mądrego odpuszczania to kompetencja przywódcza. Dla wielu niełatwa do wypracowania. Dlatego, że mierzy prosto w nasz ludzki perfekcjonizm, przekonanie, że lider/ka to osoba, która ma dźwigać wszystko. Tymczasem to właśnie odpuszczanie jest jednym z najbardziej skutecznych sposobów chronienia siebie i zespołu przed wypaleniem.

Mniej znaczy więcej. To zdanie brzmi jak truizm i jednocześnie banał. Dopóki nie spróbujesz go zastosować w praktyce. Zbyt wiele zadań, zbyt wiele spotkań, zbyt wiele obowiązków powoduje, że wchodzimy w tryb działania, w którym zamiast prowadzić zespół, gasimy pożary i ledwo łapiemy czas na oddech, a co dopiero odpoczynek.

Być może pomoże Ci metafora ze świata literatury, która dla mnie jest nieoceniona. Dobry autor wie, że czasem fabuła wymaga poświęcenia. Że trzeba zabić bohatera, którego się kocha. Nie dlatego, że to przyjemne, tylko dlatego, że bez tego historia nie pójdzie naprzód. My, jako menedżerowie, też mamy swoich ukochanych bohaterów: zadania, rytuały, drobiazgi, które kiedyś były potrzebne, przydatne, jednak dzisiaj już nas nie tylko nie wspierają, a wręcz obciążają. Często trzymamy się ich z przyzwyczajenia lub poczucia, że „tak powinno być”. Tymczasem może być dokładnie odwrotnie. W naturze też przecież czasem trzeba przyciąć gałęzie, by drzewo zaczęło rosnąć we właściwą stronę i wydawać owoce.

To właśnie tutaj przydaje nam się priorytetyzowanie, a z nim umiejętność odejmowania po to, żeby lider/ka i cały system działał sprawniej. Warto zadawać sobie dobre pytania: zamiast pytać „co jeszcze mogę zrobić?”, zaczynamy pytać „z czego mogę zrezygnować, żeby zrobić to, co ważne?”. Nie jest to łatwe, wymaga refleksji i odwagi, jednak jest to jedna z najmądrzejszych form dbania o siebie i swój zespół. Pamiętam historię dyrektora operacyjnego, którego zespół uwielbiał. Znał każdy proces, każdy detal, rozwiązywał każdy problem. Wszyscy wiedzieli, że można na niego liczyć i na nim polegać. I właśnie to go doprowadziło do wypalenia. Jeździł na urlopy z laptopem, jadł obiady na Teamsach – zespół chętnie korzystał z tego nadmiaru, który oferował. W pewnym sensie uzależnił się od jego zdania i pomocy. Było mu coraz trudniej, coraz częściej był zmęczony, co skutecznie ignorował. Pewnego dnia nie był w stanie ani fizycznie, ani mentalnie wejść do firmy. Na szczęście udało się po pomoc i usłyszał diagnozę – wypalenie zawodowe.

Co można zrobić, by wypalenie nas nie dopadło?

To, co mój klient zrobił już po diagnozie i odpoczynku: wypisać wszystkie zadania, odpowiedzialności, obowiązki i oczekiwania. Przy każdej pozycji zadać sobie jedno pytanie: czy naprawdę to ja muszę to robić? Wynik może Cię zszokować. Czasem okazuje się, że prawie połowę można przekazać ludziom, którzy na to czekają i dzięki czemu się rozwiną. Na pewno znajdziesz rzeczy, które da się uprościć, i takie, które można, a nawet trzeba wykreślić. Do tego można dodać pomocnicze pytanie: które z zadań czy odpowiedzialności zostawiam sobie z przyzwyczajenia, a w których z nich szukam swojego znaczenia i dlatego tak trudno mi z nich zrezygnować, nawet jeśli nie przynoszą już zawodowych korzyści, kiedy wykonuję je ja?

Kiedy znajdziesz to, co możesz oddelegować, to dopiero początek. Delegowanie to nie jest zero-jedynkowa sprawa, tylko proces. Przekazywanie zadań czy odpowiedzialności na początku wymaga nieco zaangażowania (dlatego wiele osób odpuszcza nie nadmiarowe zadania, a delegowanie).

Jeśli jesteś w tym gronie, proponuję Ci prostą matematykę: oblicz, ile czasu w skali tygodnia zajmuje Ci to, co mógłbyś/mogłabyś oddać? Teraz pomnóż to przez 4, a następnie przez 12. Jeśli wynik to kilka lub kilkanaście dni, to znaczy, że absolutnie warto kilka godzin przeznaczyć na proces delegowania i monitorowania. Zysk jest oczywisty. Tym bardziej, jeśli takich zadań masz więcej.

Pamiętać warto też o tym, że delegowanie wzmacnia obie strony; osobę, która deleguje, i tę, która dzięki przyjęciu nowych zadań czy odpowiedzialności może się rozwijać. Lider/ka, która trzyma wszystko, nie buduje zespołu, tylko system zależności. Dlatego mądre delegowanie wzmacnia ludzi, ich kompetencje i buduje zespołowość, a lider/ka przestaje być wąskim gardłem. Obdarzanie innych zaufaniem i przestrzenią do budowania sprawczości lider/k/om daje przestrzeń do zarządzania i strategicznego myślenia. Kogo możesz rozwinąć poprzez delegowanie?

Zaplanowane (!) odpoczywanie to również odpuszczanie. Nie tylko PO kryzysie czy W napiętym czasie. Również PRZED. Strategiczne odpoczywanie przynosi nam więcej mocy niż łapanie oddechów PO. Wiele osób odpoczywa dopiero wtedy, kiedy już naprawdę nie ma siły. Niestety, taki „odpoczynek” słabo nie regeneruje, gdyż tylko wyrównuje straty. Prawdziwa profilaktyka wypalenia zaczyna się wtedy, gdy potrafimy zaplanować odpoczynek wcześniej. Tak jak planujemy spotkania, raporty czy sprinty. Dla wielu moich klientów pomysł strategicznego odpoczynku PRZED wydawał się absurdalny, a dzisiaj dziękuję mi za to podejście, mówiąc, że dla nich to był game changer. Przetestuj – może stanie się i dla Ciebie.

Przydają się też mikroulgi, które mają wielką moc. To np. kilka minut ciszy przed trudną rozmową, wyjście na krótkie przejście/spacer po spotkaniu, chwila, by przepisać z głowy na papier wszystko, co nas obciąża. To także sześć głębokich oddechów lub dwa głębokie westchnienia, które regulują natychmiast nas system nerwowy. Proste rzeczy stosowane na co dzień potrafią zmienić dynamikę całego dnia.

Jeśli chcesz sprawdzić, gdzie jesteś w sztuce odpuszczania, zadaj sobie trzy pytania:

- Kto jest moim ukochanym bohaterem, którego boję się usunąć z fabuły?
- Które zadanie robię tylko dlatego, że zawsze je robiłam?
- Co by się zmieniło, gdybym odpuścił/a 10% tego, co robię dziś?

Warto pamiętać, że prawdziwa leaderska siła lidera nie polega na tym, by więcej wytrzymać, lecz na tym, by nauczyć się wybierania tego, co jest naprawdę istotne, na metaforycznym przycinaniu gałęzi, żeby drzewo mogło oddychać. Wypalenie jest powolnym procesem realizowany miesiącami, a nawet latami. Dlatego jeśli chcesz być liderem długodystansowym, trenuj przycinanie gałęzi. W końcu drzewo ma rodzić owoce przez kolejne lata, a nie tylko przez jeden sezon.

PS Jeśli czujesz, że jesteś na drodze do wypalenia – poszukaj wsparcia. 🌱



▶ Agnieszka Maruda

Agnieszka Maruda – Mentorka liderki i liderów, trenerka biznesu, doświadczona liderka, Executive Coach. Zawodowa mówczyni, mówczyni TEDx. Autorka książki „Potęgą Ulgi. Od ulegania do Uwolnienia”. Doktorantka Instytutu Psychologii PAN, wykładowczyni.

Ekspertka w obszarach emocji, motywacji, odporności psychicznej - Masterka RMP i MTQ Plus. Jedyna w Europie trenerka metody Instant Influence. Często wypowiada się mediach, pisze artykuły oraz jest zapraszana do projektów rozwojowych i naukowych. Prezeska Stowarzyszenia Profesjonalnych Mówczyń i Mówców w latach 2022-2024.



Ukryty podatek od złej kultury pracy – czy warto go płacić?

TEKST: Paweł Janc

Nikt nie chce płacić podatków, jeśli nie musi, tym bardziej jeśli ich koszt może mocno nadszarpnąć budżet organizacji, a także jej wizerunek. W epoce przemysłowej kultura pracy była prosta i niewymagająca, sprowadzająca się do hasła „ciężko pracuj i wykonuj polecenia”. Dopiero po wielu latach zauważono, że atmosfera wpływa na wydajność, komunikacja zmniejsza błędy, a ludzie reagują na styl przywództwa. Od tego czasu musiały jednak upłynąć dekady, aby te hasła przestały być teorią czy nawet miłym dodatkiem, a stały się niezwykle twardą kategorią ryzyka prawnego i finansowego. Tu właśnie jesteśmy dziś. Kultura pracy i kultura organizacyjna nie jest już opcjonalna, to obowiązek, którego naruszenie może mieć skutki nie tylko finansowe, ale też poważnie wpłynąć na wizerunek organizacji i jej pozycję na rynku.

Pracodawca nie może już teraz tylko wydawać poleceń, oczekiwać ich wykonania, a w zamian płacić wynagrodzenia. To za mało. Pracodawca bezwzględnie musi przeciwdziałać mobbingowi, zapewniać bezpieczne środowisko, wdrażać realne, a nie papierowe procedury i raportować w ramach ESG. To wszystko tworzy kulturę organizacyjną, a prawne i finansowe skutki zaniedbań w tym zakresie mogą być dotkliwe.

Z perspektywy radcy prawnego obsługującego spory pracownicze wyraźnie widać, że nawet pozornie błahe naruszenie, zwyczajny błąd lub niedopatrzenie może eskalować, a brak reakcji może spowodować lawinę roszczeń, często nie tylko jednego pracownika. Najbardziej widoczne jest to podczas negocjacji umówowych w tego typu sprawach. To z reguły pracodawcy opłaca się zawrzeć ugodę i w zamian za ustaloną zapłatę ugodzonej kwoty przerwać spór i nie brnąć dalej w często nieprzewidywalne

▶ Paweł Janc



postępowanie sądowe, które generuje dodatkowe koszty, ryzyka dowodowe oraz obciążenie czasowe. Ostateczna decyzja Sądu, w szczególności w sprawach pracowniczych jest zawsze niewiadomą, na którą w obecnym stanie

rzeczy trzeba czekać nawet kilka lat. Przegrany wyrok nie zawsze jednak sam w sobie jest największym problemem. Trzeba pamiętać, że postępowania sądowe są co do zasady jawne, co oznacza, że pełne dane pracodawcy widoczne są na wokandzie sądowej, ale też, że praktycznie każdy może wziąć udział w rozprawach, na których będą szczególnie roztrząsane kwestie naruszeń lub potencjalnych naruszeń praw pracowniczych. Niezależnie od tego, czy zarzuty pracownika są prawdziwe, czy nie, z pewnością nie wydaje się korzystne, aby wiedzę o określonych okolicznościach faktycznych ze środka organizacji pozyskiwała konkurencja, klienci czy prasa i to zupełnie legalnie. W dobie social mediów nawet krótka relacja spod drzwi sądowych może wywołać niepotrzebne poruszenie, nie mówiąc już o rozpowszechnianiu informacji ujawnionych przez świadków. To może realnie wpłynąć na wartość firmy i jej publiczne postrzeganie.

O ile jednak ryzyko, że ktoś spoza organizacji zainteresuje się określonym sporem, może wydawać się w wielu przypadkach nieznaczące, o tyle postępowanie cywilne jest skonstruowane w ten sposób, że praktycznie jeszcze przed pierwszą rozprawą w sprawie o konflikcie wiedzą i mówią już w organizacji wszyscy. Co prawda, wiele z osób nie będzie wiedziało, czego dokładnie sprawa dotyczy, ale w zasadzie to jeszcze gorzej, bo wiele z nich będzie przekonanych, że sprawa jest o wiele bardziej poważna, niż ma miejsce w rzeczywistości. Jest to związane z tym, że to na pracownika, jako stronie wnoszącej do sądu określone żądanie, będzie spoczywał ciężar udowodnienia określonych faktów, z których wywodzi skutki prawne. Jeśli zatem kultura pracy zawiodła, pojawił się mobbing, dyskryminacja czy inne naruszenia, pracownik będzie musiał to wykazać i najczęściej będzie mógł to zrobić, jedynie wnioskując o powołanie na świadków swoich współpracowników lub nawet kontrahentów czy klientów pracodawcy. Każda z tych osób zawnioskowanych przez pracownika otrzyma oficjalne wezwanie z sądu z ogólnym opisem sprawy, czasem i miejsce stawiennictwa i będzie musiała stawić się przed sądem i pod odpowiedzialnością karną zeznawać, odpowiadając na pytania sądu, pracownika, pracodawcy oraz ich pełnomocników. Czy pracownikowi zawsze uda się wykazać określone naruszenia? Bardzo często nie.

Paweł Janc – radca prawny z wieloletnim doświadczeniem w kompleksowej obsłudze przedsiębiorców oraz osób fizycznych, w tym pracowników. Specjalizuje się w procedurze cywilnej, prawie nieruchomości oraz procesach inwestycyjnych. Na co dzień reprezentuje klientów w złożonych postępowaniach sądowych, administracyjnych i arbitrażowych, w szczególności w sporach pracowniczych. Posiada bogate doświadczenie w doradztwie prawnym zarówno dla dużych podmiotów gospodarczych, jak i klientów indywidualnych. Aktywnie działa w Fundacji #SoWe, gdzie zajmuje się zagadnieniami prawa pracy oraz przeciwdziałania mobbingowi. Kieruje zespołem prawników w Kancelarii Prawnej Janc & Partners sp. k.

Jednak perspektywa drobiazgowego dopytywania świadków (np. o to czy były świadkiem mobbingu, czy widziały złe traktowanie pracownika lub pracowników), może okazać się wizerunkowo gorsza niż przegrana po latach sprawy. Co więcej, nawet gdy sprawa będzie wygrana, niesmak pozostanie, a świadkowie z reguły po kilku pytaniach orientują się, czego sprawa dotyczyła i nie będą mieli oporów, żeby opowiedzieć o tym innym. W takich sytuacjach bardzo często inne osoby uświadamiają sobie, że w zasadzie to również one są ofiarą kulejącej kultury pracy i również decydują się na skierowanie roszczeń wobec pracodawcy. Oczywiście pracodawca nie jest bezbronny, w jego interesie będzie zaangażowanie do sprawy rzetelnych i solidnych pracowników, którzy poświęcą dużo czasu i energii, żeby nie doprowadzić do przesłuchiwania tych świadków lub żeby przesłuchanie to odbywało się w sposób najmniej dotkliwy dla pracodawcy. To jednak również będzie wiązało się z odpowiednim do zaangażowania kosztem obsługi prawnej.

Jak zatem widać, nawet najlepszy wyrok może być gorszy niż mądrze przeprowadzona ugoda. Wyrok rozwiązuje jedynie aspekt prawny, a nie usuwa kosztów wizerunkowych, organizacyjnych i psychologicznych, jakie konflikt zdążył wygenerować. Ugoda jednak, żeby mogła być zawarta, musi zapewnić odpowiednią satysfakcję finansową pracodawcy i, biorąc pod uwagę opisane skutki, bardzo często zapewnia, nawet na wyższym poziomie niż ten, który mógłby zapewnić pracownikowi pozytywny wyrok w tej sprawie. Z mojego doświadczenia wynika, że bardzo często pracodawcy jeszcze w ugodach przedsądowych są w stanie zapłacić pracownikowi więcej niż kwota, którą zgodnie z przepisami mógłby zasądzić sąd i to niestety nawet w przypadkach, w których pracodawca nie ma sobie obiektywnie nic do zarzucenia.

Jest to jednak tylko jedna strona medalu. Siłą rzeczy pracodawca w opisanych sytuacjach jest już w stadium reaktywnego zarządzania kryzysem, do którego powstania nie powinien dopuścić. Jeśli pracownik kieruje do pracodawcy przedsądowe wezwanie do zapłaty, to znaczy,

że mamy do czynienia z takim kryzysem i trzeba nim optymalnie zarządzić, tj. zapłacić mniejszy lub większy „podatek”. Sztuką jest jednak doprowadzenie do tego, żeby „obowiązek podatkowy” nie powstał. W dojrzałych organizacjach budowanie bezpiecznego środowiska pracy traktowane jest jako część systemu zarządzania ryzykiem prawnym. Wdrożenie procedur nie może ograniczać się do formalnych zapisów regulaminów. Musi obejmować realne, udokumentowane działania odpowiednie do rodzaju prowadzonej działalności. Współpracując z Fundacją #SoWe, wielokrotnie widziałem, jak szybkie reagowanie na pierwsze symptomy konfliktu oraz wdrożenie realnych, a nie jedynie formalnych procedur może zahamować eskalację problemów. Firmy, które zgłaszają się do Fundacji #SoWe po audyt kultury pracy, mediacje lub wsparcie w projektowaniu standardów antymobbingowych, często są zaskoczone, jak niewielkie zmiany – wprowadzone we właściwym momencie – potrafią obniżyć poziom napięcia, wyeliminować zarzewie konfliktu, zatrzymać rotację i odbudować zaufanie zespołu. To doświadczenie pokazuje, że skuteczna prewencja nie jest abstrakcyjnym pojęciem z zakresu HR, ale praktycznym narzędziem ograniczania ryzyka prawnego i finansowego.

Równocześnie z perspektywy sądowej takie elementy stanowią jedno z najważniejszych narzędzi dowodowych dla pracodawcy. Pokazują, że organizacja nie tylko wiedziała o swoich obowiązkach, ale również podejmowała systemowe działania w celu minimalizacji ryzyka. Profesjonalne mediacje są ponadto narzędziem znacznie tańszym niż jakiegokolwiek postępowanie sądowe. W wielu przypadkach pozwalają rozwiązać konflikt na wczesnym etapie, zanim osiągnie on poziom naruszenia prawa lub całkowitego rozpadu relacji w zespole, a wszystko, co zostaje powiedziane lub ujawnione w mediacji, pozostaje poufne.

Wydaje się zatem, że wybór jest prosty: albo organizacja płaci „podatek” od zaniedbań i ponosi koszty i ryzyko zarządzania kryzysem, albo inwestuje w prewencję. Pierwsze jest zawsze droższe. 🌀

Kancelaria Prawna Janc & Partners sp. k. to zespół radców prawnych i adwokatów, skoncentrowany na praktycznych i skutecznych rozwiązaniach prawnych. Od 2015 roku kancelaria świadczy kompleksową pomoc prawną na rzecz przedsiębiorców – od start-upów, przez podmioty zagraniczne – a także klientów indywidualnych. Specjalizuje się w reprezentacji przed sądami powszechnymi i administracyjnymi oraz w bieżącym doradztwie prawnym w działalności gospodarczej, w tym w transakcjach handlowych i procesach inwestycyjnych. Istotnym obszarem praktyki kancelarii jest prawo pracy, obejmujące prowadzenie sporów pracowniczych, spraw o ustalenie istnienia stosunku pracy oraz negocjowanie i zawieranie ugód, często na etapie przedsądowym. Filozofia działania kancelarii opiera się na prewencji sporów, zarządzaniu ryzykiem prawnym oraz poszukiwaniu rozwiązań, które realnie chronią interesy klientów – nie tylko formalnie, ale również biznesowo i wizerunkowo.

Gdyby organizm był pracownikiem, dawno by odszedł

TEKST: Karolina Gawarzewska

W świecie zarządzania potrafimy szybko rozpoznać moment, w którym pracownik jest przeciążony, przemęczony i przestaje być efektywny. Znamy konsekwencje takiego stanu i wiemy, że nie można go ignorować. Zaskakująco często jednak nie stosujemy tej samej logiki wobec własnego organizmu. Traktujemy go jak zasób niewyczerpany, dostępny zawsze, niezależnie od warunków. Tymczasem ciało, podobnie jak każdy członek zespołu, reaguje na sposób, w jaki jest traktowane. Różnica polega na tym, że zamiast odejść, zaczyna działać coraz mniej skutecznie.

Relacja, której nie widać

Codziennosc lidera rzadko pozostawia przestrzen na zatrzymanie. Kalendarz wypeIniony spotkaniami, presja decyzji, ciagla dostepnosc i odpowiedzialnosc, ktora wykracza poza standardowe godziny pracy, tworza srodowisko, w ktorym latwo przesunac granice wlasnej wydolnosc. W tym rytmie sygnaly wyslane przez organizm staja sie niemal niewidoczne. Zmeczenie przestaje byc sygnalem ostrzegawczym, a zaczyna byc norma. Spadek koncentracji traktowany jest jako chwilowa niedyspozycja. Bol – jako cos, co „przejdzie”.

To nie jest swiadoma decyzja o ignorowaniu zdrowia. To raczej stopniowe przyzwyczajenie do funkcjonowania ponizej wlasnego potencjalu.

Sprawnosc, ktora nie znika nagle

Organizm nie dziala zero-jedynkowo. Nie przechodzi z pelnej sprawnosci do calkowitego wykluczenia z dnia na dzien. Znacznie czesciej obniza swoja wydolnosc stopniowo. Najpierw pojawia sie zmniejszona energia. Ponzniej trudniej utrzymac uwage przez dluzszy czas. Kolejnym etapem jest spadek jakosci decyzji, wieksza impulsywnosc i ograniczona zdolnosc analizy.

Z perspektywy lidera najwazniejsze jest to, ze zmiany te nie zatrzymuja dzialania. Pozwalaja nadal funkcjonowac, prowadzic spotkania, realizowac zadania. Jednoczesnie wplywaja na jakosc tego dzialania.

Badania nad funkcjonowaniem poznawczym wskazuja, ze czynniki takie jak niedobor snu czy przewlekly zmeczenie szczegolnie obnizaja zdolnosc do reagowania na nowe sytuacje, adaptacji do zmieniajacych sie warunkow oraz rozwiazywania zlozonych problemow. To wlasnie te kompetencje odrznicaja skuteczne przywodztwo od zarzadzania operacyjnego.

Obecnosc nie oznacza gotowosci do decyzji

W wielu organizacjach funkcjonuje niepisane zalozenie, ze obecnośc oznacza dyspozycyjnosc, a dyspozycyjnosc – efektywnosc. Tymczasem rzeczywistosc jest bardziej zlozona. Mozna byc obecny fizycznie, a jednoczesnie funkcjonowac na ograniczonych zasobach poznawczych. Mozna uczestniczyc w spotkaniach, a mimo to nie wychwytywac kluczowych niuansow. Mozna podejmowac decyzje, ktore wymagaja korekty juz kilka dni ponzniej. To wlasnie ten stan jest najtrudniejszy do uchwycenia i jednoczesnie najbardziej kosztowny.

Zjawisko prezenteizmu pokazuje, ze obecnośc w pracy mimo pogorszonego stanu zdrowia prowadzi do spadku produktywnosci, wiekszej liczby bladow oraz obnizenia jakosci wykonywanych zadani. W przypadku liderow

► Karolina Gawarzewska

redaktor naczelna „Business Impact Review”



konsekwencje sa szczegolnie istotne, poniewaz ich decyzje maja charakter systemowy i wplywaja na cala organizacje.

Cialo jako srodowisko decyzji

W dyskusjach o zarzadzaniu coraz czesciej pojawiaja sie pojecia zwiazane z efektywnoscia procesow, technologia czy optymalizacja dzialan. Znacznie rzadziej mowi sie o tym, ze podstawowym srodowiskiem, w ktorym powstaja decyzje, jest organizm lidera.

To on odpowiada za zdolnosc koncentracji, szybkość przetwarzania informacji, pamiec robocza, regulacje emocji i odpornosc na stres. Jezeli ten system dziala ponizej optymalnego poziomu, wplywa to bezposrednio na sposob

podejmowania decyzji, jakość komunikacji i zdolność do zarządzania zespołem.

Z tej perspektywy zdrowie przestaje być kategorią prywatną. Staje się jednym z czynników wpływających na efektywność organizacyjną.

Koszt, który nie pojawia się w raportach

Wskaźniki finansowe rzadko uwzględniają jakość decyzji. Jeszcze rzadziej uwzględniają jej związek z kondycją fizyczną i psychiczną lidera. A jednak to właśnie w tym obszarze pojawia się jeden z najbardziej niedoszacowanych kosztów. Nietrafiona decyzja strategiczna, błędna ocena sytuacji rynkowej, zbyt szybka reakcja pod wpływem emocji, każda z tych sytuacji może mieć swoje źródło nie tylko w braku informacji, lecz także w obniżonej sprawności poznawczej. W długim okresie to właśnie suma takich decyzji buduje lub osłabia pozycję organizacji.

Świadome zarządzanie własną wydolnością

Warto spojrzeć na relację z własnym organizmem tak jak na zarządzanie zespołem. Każdy system, który ma działać efektywnie, wymaga równowagi między obciążeniem a regeneracją oraz szybkiej reakcji na sygnały przeciążenia. Bez tego spada wydajność i rośnie ryzyko błędów. W przypadku człowieka konsekwencje są jeszcze szersze, ponieważ dotyczą nie tylko sprawności fizycznej, ale przede wszystkim jakości myślenia, koncentracji i podejmowanych decyzji.

Zarządzanie energią jako kompetencja lidera

Coraz więcej badań wskazuje, że skuteczność w pracy umysłowej zależy w dużym stopniu od poziomu energii i zdolności do jej utrzymania.

Sen, poziom stresu oraz warunki pracy mają bezpośredni wpływ na funkcje poznawcze, takie jak pamięć, uwaga i zdolność podejmowania decyzji. To prowadzi do zmiany podejścia do efektywności. Zamiast koncentrować się wyłącznie na zarządzaniu czasem, coraz większego znaczenia nabiera zarządzanie energią.

Nie chodzi o ograniczenie aktywności, lecz o jej świadome rozłożenie i dostosowanie do możliwości organizmu.

Kilka zasad, które mają znaczenie

W praktyce nie wymagają one rewolucyjnych zmian, lecz konsekwencji:

Sen jako fundament działania

Stałe godziny snu, odpowiednia długość regeneracji oraz ograniczenie bodźców przed snem to jeden z najważniejszych elementów wspierających pamięć, koncentrację

i stabilność emocjonalną. Niedobór snu szybko odbija się na jakości decyzji.

Codzienny ruch i wydolność tlenowa

Regularna aktywność fizyczna, szczególnie marsz, trening cardio i ćwiczenia poprawiające kondycję, wspiera pracę serca, metabolizm oraz zdolność radzenia sobie ze stresem. Nawet 30 minut ruchu dziennie daje zauważalne korzyści.

Siła jako inwestycja w przyszłość

Trening oporowy dwa do czterech razy w tygodniu pomaga utrzymać masę mięśniową, sprawność metaboliczną i odporność organizmu. Siła fizyczna przekłada się również na wyższy poziom energii w codziennym funkcjonowaniu.

Stabilna energia zamiast skoków formy

Warto budować posiłki wokół białka, warzyw, błonnika i zdrowych tłuszczów oraz ograniczać nadmiar cukru i wysoko przetworzonej żywności. Stabilny poziom energii w ciągu dnia sprzyja lepszej koncentracji i mniejszej impulsywności.

Regularna diagnostyka

Profilaktyczne badania krwi, ciśnienia, poziomu glukozy, lipidów czy składu ciała pozwalają wychwycić nieprawidłowości wcześniej, zanim wpłyną na samopoczucie i efektywność pracy.

Redukcja przeciążenia układu nerwowego

Codzienny czas bez bodźców, spacer, spokojny oddech, ograniczenie ciągłej dostępności i nadmiaru informacji wspierają regenerację psychiczną. Przeciążony układ nerwowy utrudnia trafne decyzje.

Relacje i wsparcie społeczne

Jakość relacji prywatnych i zawodowych wpływa na odporność psychiczną, poziom stresu oraz długoterminowe zdrowie. To zasób równie ważny jak kompetencje zawodowe.

Planowanie dnia zgodnie z energią

Najważniejsze decyzje warto podejmować w godzinach najwyższej koncentracji, a zadania rutynowe przesuwac na momenty niższej energii. Zarządzanie energią bywa skuteczniejsze niż samo zarządzanie czasem.

Organizm nie złoży wypowiedzenia. Nie zakończy współpracy. Pozostanie, ale będzie stopniowo obniżał swoją wydolność.

Dla lidera oznacza to coś więcej niż spadek komfortu. Oznacza zmianę jakości decyzji, która w dłuższym czasie wpływa na wyniki całej organizacji.

Dlatego pytanie o zdrowie nie jest pytaniem o styl życia, lecz o jakość przywództwa. ☞

Bibliografia:

- Harrison Y., Horne J., *The Impact of Sleep Deprivation on Decision Making*, „Journal of Experimental Psychology: Applied”, 2000.
- Tai X.Y. i in., *Impact of sleep duration on executive function and brain structure*, „Communications Biology”, 2022.
- World Health Organization, *Headache disorders*, 2025.
- OECD, *The Health and Economic Benefits of Tackling Non-Communicable Diseases*, 2026.
- European Agency for Safety and Health at Work, *Presenteeism: An overview*, 2023.
- Bufano P. i in., *The effects of work on cognitive functions: a systematic review*, „Frontiers in Psychology”, 2024.
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych, *Absencja chorobowa w 2024 roku*, 2025.
- Yoshimoto T. i in., *Presenteeism Caused by Health Conditions and Its Economic Impact*, „Journal of Occupational and Environmental Medicine”, 2025.
- Malińska M., *Zjawisko nieefektywnej obecności w pracy*, „Medycyna Pracy”, 2014.

reklama

for good health

ODBIERZbezpłatny **planer wellbeingowy****WELLcome 2026**i zaplanuj kalendarz prozdrowotnych
inicjatyw dla pracownikówWWW.FGH.COM.PL/STREFAWIEDZY

Niewidzialne koszty przywództwa.

Jak zdrowie lidera wpływa na decyzje, wyniki i ryzyko biznesowe?



W świecie zarządzanym przez tempo, presję i niepewność największe ryzyka coraz częściej nie wynikają z rynku, lecz z kondycji ludzi, którzy podejmują decyzje. Przewlekłe zmęczenie, infekcje, problemy metaboliczne czy zaburzenia koncentracji nie tylko obniżają komfort życia – realnie wpływają na jakość przywództwa, zdolność analityczną i odporność na stres.

TEKST: Poznańskie Zakłady Zielarskie Herbapol S.A.

Jednym z najbardziej niedoszacowanych, a jednocześnie powszechnych problemów zdrowotnych, szczególnie u aktywnych zawodowo kobiet i mężczyzn, są zakażenia układu moczowego. Często bagatelizowane, potrafią istotnie zaburzyć codzienne funkcjonowanie i efektywność. Jak podejść do nich w sposób racjonalny i zgodny z nowoczesnym podejściem do zdrowia, również w kontekście ograniczania antybiotykooporności?

Zdrowie jako czynnik strategiczny, nie prywatny

Jeszcze do niedawna zdrowie lidera traktowane było jako obszar prywatny. Dziś coraz wyraźniej widać, że jest ono jednym z kluczowych zasobów organizacji – wpływa na jakość decyzji, styl zarządzania, odporność na stres oraz zdolność do prowadzenia firmy w warunkach zmienności. Nie chodzi wyłącznie o poważne choroby. To właśnie te „mniejsze” problemy zdrowotne, jak przewlekłe zmęczenie, infekcje, nawracające stany zapalne najczęściej pozostają niezdiagnozowane lub bagatelizowane, a jednocześnie mają największy wpływ na codzienne funkcjonowanie. W praktyce oznacza to:

- spadek koncentracji i zdolności analitycznych,
- obniżenie jakości decyzji,
- większą podatność na stres i impulsywność,
- zmniejszoną efektywność operacyjną.

Infekcje „niskiego ryzyka”, które generują realne koszty

Zakażenia układu moczowego (ZUM) są jednym z najczęściej występujących problemów zdrowotnych. Szacuje się, że ponad połowa kobiet doświadcza ich przynajmniej raz w życiu, a u 30–44% dochodzi do nawrotu w krótkim czasie. Za większość przypadków odpowiada bakteria *Escherichia coli*, a sama infekcja rozwija się najczęściej drogą wstępującą – z okolic cewki moczowej do pęcherza. Choć z perspektywy medycznej często są to infekcje niepokwiklane, z perspektywy biznesowej ich wpływ jest istotny:

- obniżenie komfortu pracy,
- częste przerwy i trudności w skupieniu,
- spadek efektywności mimo obecności w pracy (*presenteeism*),
- ryzyko nawrotów i przewlekłości problemu.

Jak objawia się ZUM?

Typowe objawy ZUM – ból i pieczenie podczas oddawania moczu, częstomocz, uczucie parcia na pęcherz, ból w podbrzuszu czy ogólne osłabienie – mają bezpośredni wpływ na zdolność do pracy w trybie wymagającym skupienia. W przypadku pojawienia się objawów ogólnoustrojowych, takich jak gorączka, dreszcze czy złe samopoczucie, dochodzi już do wyraźnego ograniczenia zdolności operacyjnych. To szczególnie istotne w kontekście osób zarządzających, gdzie jakość decyzji ma bezpośrednie przełożenie na wyniki organizacji.

Leczenie a zarządzanie ryzykiem zdrowotnym

Podjęcie leczenia zakażeń układu moczowego powinno być oparte na realnych objawach klinicznych, a nie wyłącznie na obecności bakterii w moczu. W praktyce oznacza to, że bezobjawowa bakteriuria, poza szczególnymi przypadkami, jak ciąża, nie wymaga interwencji farmakologicznej. W przypadku typowego, jednorazowego incydentu ZUM leczenie wdraża się zazwyczaj bez konieczności wykonywania posiewu moczu. Standardem jest szybkie zastosowanie leków o działaniu przeciwdrobnoustrojowym – antybiotyków lub chemioterapeutyków. W terapii pierwszego rzutu wykorzystuje się m.in. preparaty zawierające fosfomycynę czy połączenie trimetoprimu z sulfametoksazolem.

W Polsce odpowiednikiem nitrofurantoiny jest furazydyna, dostępna również bez recepty, co umożliwia szybką reakcję na pierwsze objawy. Jednocześnie należy pamiętać, że nie każda terapia przynosi oczekiwany efekt. W sytuacji nieskuteczności leczenia lub przeciwwskazań do stosowania podstawowych preparatów konieczne może być wdrożenie

antybiotyków o szerszym spektrum działania, takich jak β -laktamy czy fluorochinolony lub terapii celowanej, opartej na wyniku posiewu moczu i antybiogramie.

Z perspektywy długoterminowej kluczowe jest jednak coś więcej niż szybkie wygaszenie objawów. Każda decyzja terapeutyczna wpływa na przyszłą skuteczność leczenia, a rosnąca antybiotykooporność sprawia, że coraz większego znaczenia nabiera podejście zintegrowane, łączące leczenie przyczynowe z działaniami wspierającymi i profilaktyką nawrotów.

Efektywność zaczyna się od prewencji

Z perspektywy lidera profilaktyka przestaje być „opcją”, a staje się elementem świadomego zarządzania własną efektywnością i odpornością organizmu. W przypadku zakażeń układu moczowego kluczową rolę odgrywają podstawowe, ale systematycznie stosowane działania, które wspierają naturalne mechanizmy obronne organizmu i ograniczają ryzyko rozwoju infekcji.

Do najważniejszych należą:

- odpowiednia podaż płynów, wspierająca mechaniczne „wypłukiwanie” patogenów z dróg moczowych,
- regularne opróżnianie pęcherza, zapobiegające zaleganiu moczu i namnażaniu bakterii,
- właściwa higiena okolic intymnych,
- ograniczenie czynników sprzyjających infekcjom, takich jak długotrwałe zaleganie moczu czy nieodpowiednie warunki sprzyjające rozwojowi bakterii.

Znaczenie tych działań wykracza poza samą profilaktykę – wpływają one bezpośrednio na utrzymanie prawidłowych warunków fizjologicznych w obrębie dróg moczowych, takich jak właściwe pH, przepływ moczu czy ograniczenie adhezji patogenów do nabłonka.

Choć są to działania proste, ich konsekwentne stosowanie realnie zmniejsza ryzyko nawrotów, a tym samym ogranicza koszty nie tylko zdrowotne, ale również operacyjne, związane ze spadkiem efektywności i koniecznością przerwania aktywności zawodowej.

Naturalne wsparcie jako element nowoczesnego podejścia

W odpowiedzi na rosnący problem antybiotykooporności oraz nawrotowości zakażeń coraz większe znaczenie zyskują preparaty pochodzenia naturalnego, stosowane

jako wsparcie terapii oraz w profilaktyce. Ich działanie obejmuje właściwości przeciwbakteryjne, działanie przeciwzapalne, efekt moczopędny, ograniczenie przylegania bakterii do ścian dróg moczowych.

W fitoterapii wykorzystuje się m.in. liść brzozy, liść borówki brusznicy, naowocnia fasoli, korzeń pietruszki, ziele rumianku – zawarte w nich składniki aktywne działają odkażająco na drogi moczowe, moczopędnie, antyadhezyjnie, przeciwzapalnie, antyoksydacyjnie i rozkurczająco. Wszystkie te ważne składniki, sprawdzające się pomocniczo już od pierwszych objawów zapalenia układu moczowego, znaleźć można w leku Urosept. Osoby dorosłe oraz młodzież od 12. roku życia mogą po niego sięgać już w początkowej fazie infekcji. W wielu przypadkach pozwala to uniknąć antybiotykoterapii, a także stanowiącej współczesne wyzwanie terapeutyczne antybiotykooporności. Urosept wspiera zdrowie pęcherza i pomaga zapobiegać nawrotom infekcji.



Zdrowie jako element zarządzania ryzykiem

Zakażenia układu moczowego to przykład problemu, który – choć powszechny – pozostaje niedoszacowany w kontekście jego wpływu na efektywność pracy i funkcjonowanie organizacji. Dla liderów oznacza to konieczność zmiany perspektywy: zdrowie nie jest już wyłącznie kwestią prywatną – staje się elementem zarządzania ryzykiem, efektywnością i jakością decyzji. W świecie, w którym przewaga konkurencyjna opiera się na szybkości i trafności działania, odporność organizmu, podobnie jak odporność organizacji, przestaje być dodatkiem. Staje się fundamentem. ☺

Bibliografia:

Krauze-Baranowska M., *Produkty lecznicze roślinne i ich znaczenie w chorobach dróg moczowych*, „Lekarz POZ” 2025; 3, s. 159–173.
Skrzypulec-Plinta V. i in., *Leczenie zakażeń układu moczowego*, „Metody Terapii”, sierpień–wrzesień 2023, s. 34–41.
www.urosept.pl

LUDZIE

Biznes zawsze dzieje się w przestrzeni między ludźmi.



RELACJE

ZAUFANIE

Akademia Relacji Biznesowych to miejsce, w którym menedżerowie uczą się, jak precyzyjnie projektować i kształtować interakcje oraz zarządzać klimatem psychologicznym, aby:

- wzmacniać odpowiedzialność i zaangażowanie zespołów,
- podnosić jakość komunikacji, współpracy i stabilność relacji,
- zwiększać gotowość do współpracy po stronie klientów i partnerów.

Pokazujemy, jak umiejętność świadomego budowania relacji poprzez zaspokajanie potrzeb psychologicznych pracowników i partnerów biznesowych może stać się jednym z najsilniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej.

www.akademiarelacjibiznesowych.pl



A R B

Akademia
Relacji
Biznesowych

Odporni na zmiany czy odporni dzięki zmianom?

Cztery filary odporności lidera

TEKST: Marek Matkowski

Gdy w marcu 2020 r. globalne łańcuchy dostaw zatrzymały się niemal z dnia na dzień, Anna – dyrektor operacyjna w dużej europejskiej firmie produkcyjnej – stanęła przed widmem bankructwa. W ciągu tygodnia firma straciła 40% przychodów. Presja zarządu była jednoznaczna: „Musimy za wszelką cenę przetrwać i wrócić do poziomu sprzed pandemii”.

Anna podjęła inną decyzję. Zamiast koncentrować się na powrocie do „starej normalności”, potraktowała kryzys jako punkt zwrotny. Rozpoczęła radykalną przebudowę modelu operacyjnego – skracając łańcuchy dostaw, przenosząc część produkcji bliżej rynków lokalnych i inwestując w automatyzację. Dwa lata później firma nie tylko odzyskała stabilność. Stała się bardziej elastyczna, bardziej odporna i bardziej rentowna niż kiedykolwiek wcześniej.

I to nie jest historia o przetrwaniu, lecz o odporności.

Mit „lidera-sprężyny”

W świecie biznesu przez lata dominowało uproszczone rozumienie odporności: lider miał być jak sprężyna – w trudnych sytuacjach uginać się, przetrwać i wracać do poprzedniego stanu. Problem w tym, że rzeczywistość nigdy nie wraca do poprzedniego stanu. Jak pokazuje **Valorie Burton**, odporność nie polega na „ponownym stanięciu na nogach” (*bounce back*), lecz na „odbiciu się do przodu” (*bounce forward*). Burton podkreśla, że kluczem jest umiejętność przekierowania energii z oporu wobec zmiany na produktywnie wykorzystanie nowych okoliczności. Według niej prawdziwie odporni liderzy nie

tracą czasu na walkę z rzeczywistością, której nie mogą kontrolować, lecz szukają w niej punktów zaczepienia do rozwoju.

Takie podejście znajduje mocne potwierdzenie w badaniach empirycznych. Badania **Ann Masten** pokazują, że odporność to nie wyjątkowa cecha, lecz zestaw procesów adaptacyjnych, które autorka nazywa „zwyczajną magią” (*ordinary magic*). Masten udowodniła, że odporność wynika z powszechnych, ludzkich systemów adaptacyjnych, a nie z nadzwyczajnych przymiotów jednostki. Oznacza to, że każdy lider może te procesy w sobie i swoim zespole świadomie pielęgnować poprzez dbanie o podstawowe zasoby psychologiczne i społeczne.

Z kolei **George Bonanno** udowadnia, że kluczowe znaczenie ma sposób reagowania na zmianę, a nie sama trudność. Bonanno, badając osoby po ekstremalnych doświadczeniach, zauważył, że trajektoria odporności jest najczęstszą reakcją ludzkiego organizmu, o ile nie zostanie zablokowana przez sztywne wzorce myślenia. Jego prace sugerują, że elastyczność w doborze strategii radzenia sobie – dopasowanie reakcji do konkretnego kontekstu – jest ważniejsza niż posiadanie jednej, niezłomnej postawy. W praktyce oznacza to jedno: odporność nie polega na powrocie do normy, lecz na redefinicji normy.

Cztery filary odporności lidera

1. Od homeostazy do allostazy – adaptacja przez zmianę

Klasyczne zarządzanie kryzysowe opiera się na idei przywracania równowagi, dążeniu do homeostazy. Jednak biologia uczy nas, że systemy zamknięte na zmianę giną. Jak wykazał **Bruce McEwen**, kluczem do przetrwania jest **allostaza**. McEwen wprowadził pojęcie „obciążenia allostatycznego”, aby opisać koszt, jaki organizm płaci za chroniczny stres i próby utrzymania sztywnych parametrów w zmiennym środowisku. Jego badania dowodzą, że zdrowie i efektywność zależą od zdolności mózgu do predykcijnej regulacji systemów ciała w odpowiedzi na wyzwania.

Dla lidera oznacza to porzucenie pytania: „Jak wrócić do tego, co było?”, na rzecz: „Jaką nową formę musimy przyjąć, by działać skutecznie w nowych warunkach?”. Akceptacja, że stare warunki nie wrócą, uwalnia zasoby poznawcze i emocjonalne. Dopiero wtedy możliwa jest realna adaptacja.

2. Poczucie wpływu i sztuka odpuszczania

Jednym z najbardziej szkodliwych przekonań w przywództwie jest: „Nigdy się nie poddawaj”. W rzeczywistości skuteczni liderzy robią coś dokładnie odwrotnego – świadomie rezygnują z tego, co przestało działać. Badania nad stresem i kontrolą prowadzone przez **Richarda Lazarusa** pokazują, że kluczowym czynnikiem odporności jest poczucie wpływu. Lazarus wskazał na proces „oceny poznawczej”, w którym nasze samopoczucie zależy od tego, czy oceniamy sytuację jako zagrażającą, czy jako wyzwanie. Kluczem jest tu subiektywne przekonanie o posiadaniu zasobów niezbędnych do poradzenia sobie z trudnością, co lider może aktywnie wzmacniać u podwładnych.

Opracowana przez **Juliana Rottera** koncepcja poczucia umiejscowienia kontroli (*Locus of Control*) wskazuje, że osoby skuteczne wyraźnie oddzielają to, na co mają wpływ, od tego, na co wpływu nie mają. Rotter zauważył, że osoby z wewnątrzsterownym poczuciem kontroli częściej podejmują działania naprawcze, ponieważ wierzą, że ich wysiłek ma bezpośrednie przełożenie na wynik. Liderzy o takiej charakterystyce potrafią zachować sprawczość nawet w chaosie, skupiając energię zespołu na konkretnych, wykonalnych zadaniach. W praktyce oznacza to zmianę sposobu myślenia z: „Rezygnacja z projektu jest porażką!” na: „Rezygnacja z martwego projektu jest decyzją o odzyskaniu zasobów”. Odporność to nie wytrwałość za wszelką cenę. To umiejętność zmiany kierunku bez utraty energii.

3. Neurobiologia uwagi i wzrost potraumatyczny

W sytuacji zagrożenia mózg przechodzi w tryb przetrwania. Aktywuje się ciało migdałowe, a zdolność strategicznego myślenia spada. Badania **Jamesa Grossa** pokazują jednak, że **reinterpretacja poznawcza (*reappraisal*)** pozwala wyciszyć nadreaktywne ciało migdałowe. Gross udowodnił, że świadoma zmiana narracji na temat stresora potrafi fizjologicznie zmienić reakcję organizmu, obniżając tętno i napięcie mięśniowe. Dzięki temu lider może odzyskać dostęp do kory przedczołowej – obszaru odpowiedzialnego za planowanie i podejmowanie decyzji. Ciekawe dane przynoszą badania nad **wzrostem potraumatycznym (PTG)** prowadzone przez **Richarda Tedeschiego i Lawrence'a Calhouna**. Badacze ci odkryli, że kryzys może stać się fundamentem głębokiej zmiany pozytywnej, przejawiającej się w większym docenieniu życia, nowych możliwościach czy wzroście siły osobistej. Według nich PTG nie jest wynikiem samego zdarzenia, ale bolesnego procesu „przebudowywania” dotychczasowych schematów poznawczych, co w kontekście biznesowym oznacza wypracowanie zupełnie nowej tożsamości organizacji. Nie dzieje się to jednak automatycznie. Konieczne jest aktywne nadanie znaczenia doświadczeniu.



4. Odporność jest relacyjna

Najczęściej pomijany aspekt odporności dotyczy relacji. Badania **Naomi Eisenberger** pokazują, że brak bezpieczeństwa społecznego aktywuje w mózgu te same obszary co ból fizyczny. Eisenberger wykazała za pomocą neuroobrazowania, że mózg reaguje na wykluczenie lub brak wsparcia w zespole niemal identycznie jak na uraz cielesny. Sugeruje to, że jakość relacji w pracy jest biologiczną potrzebą, a jej deficyt drastycznie obniża sprawność intelektualną pracowników.

Z kolei prace **Amy Edmondson** nad bezpieczeństwem psychologicznym pokazują, że zespoły, w których można mówić otwarcie, przyznawać się do błędów i zadawać trudne pytania, mają większy potencjał adaptacyjny. Edmondson udowodniła, że w środowiskach o wysokim poziomie bezpieczeństwa psychologicznego proces uczenia się zachodzi szybciej, co w sytuacjach kryzysowych pozwala na błyskawiczną korektę błędów. Lider, który buduje takie zaufanie, tworzy system odporny na „zacinanie się” informacji w momentach największej presji.

Nowy wymiar przywództwa

Historia Anny pokazuje coś istotnego: najbardziej odporni liderzy nie próbują wrócić do przeszłości. Oni wykorzystują kryzys jako punkt przełomowy. W świecie permanentnej zmienności nie wygrywają organizacje najbardziej stabilne, lecz te, które są najbardziej adaptacyjne.

Odporność lidera to nie twardość czy niewzruszoność w obliczu trudności. To zdolność do zmiany interpretacji,

► Marek Matkowski



utrzymania poczucia wpływu, regulowania emocji i budowania relacji, które stabilizują system.

W obliczu trudnych sytuacji zawsze zadaj sobie pytanie: Czy próbuję wrócić do tego, co było – czy wykorzystam sytuację, aby zbudować coś, czego wcześniej nie było? 🌀

Marek Matkowski – Psycholog biznesu. Doświadczony konsultant i trener. Współtwórca Akademii Relacji Biznesowych. Współpracuje z zarządami firm w zakresie budowania skutecznych strategii komunikacyjnych w kontekstach biznesowych i społecznych, prowadzi szkolenia dla top managementu w zakresie wywierania wpływu, prezentacji, występów publicznych, wzbudzania i podtrzymywania motywacji u ludzi. e-mail: marek.matkowski@mbm.biz.pl

Literatura:

- Bonanno, G. (2004). *Loss, Trauma, and Human Resilience*.
- Burton, V. (2025). *Rules of resilience. 10 ways Successful People Get Better, Wiser and Stronger*.
- Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*.
- Eisenberger, N., Lieberman, M. (2004). *Why Rejection Hurts*.
- Gross, J. (1998). *The Emerging Field of Emotion Regulation*.
- Lazarus, R., Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*.
- Masten, A. (2001). *Ordinary Magic: Resilience Processes in Development*.
- McEwen, B. (1998). *Protective and Damaging Effects of Stress Mediators*.
- Rotter, J.B. (1990) 'Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable'.
- Tedeschi, R., Calhoun, L. (2004). *Posttraumatic Growth*.

Podatek spółki – portfel menedżera

TEKST: Piotr Koźmiński

Nikogo nie trzeba przekonywać, że mądre i efektywne prowadzenie biznesu wymaga uwzględnienia ryzyka podatkowego. Nieprawidłowości w obszarze rozliczeń podatkowych mogą doprowadzić nie tylko do upadku firmy. Dotkliwe konsekwencje mogą sięgnąć osobistych majątków menedżerów. Szczególna uważność dotycząca wypełnienia wymagań prawa podatkowego jest uzasadniona skomplikowaniem przepisów oraz częstymi zmianami regulacji, których konsekwencją stanowi regularny wzrost liczby obowiązków obciążających przedsiębiorców.

Reguły odpowiedzialności członka zarządu związane z rozliczeniami podatkowymi spółki kapitałowej określone są w przepisach ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa. Potencjalna odpowiedzialność członka zarządu dotyczy zaległości podatkowych spółki kapitałowej i obejmuje swoim zakresem cały jego majątek. Przewidziana została jako odpowiedzialność solidarna, co oznacza możliwość jej realizacji w stosunku do każdego z członków wieloosobowego zarządu w pełnym zakresie.

Zaległość podatkowa

Zaległość podatkowa to niezapłacony w terminie płatności podatek. W praktyce najbardziej niebezpieczne dla płynności finansowej spółki okazują się sytuacje, w których organy podatkowe zakwestionują rozliczenia spółki w podatkach, w przypadku których zobowiązanie podatkowe powstaje z mocy prawa i jest wykazywane w deklaracji składanej do urzędu skarbowego w kwocie obliczonej przez samego podatnika. Wpłata podatku w wysokości wynikającej z samoobliczenia jest w obecnym systemie podatkowym dominującym sposobem rozliczeń z urzędem skarbowym. Zauważyć przy tym należy, że odpowiedzialność za prawidłowe obliczenie podatku ciąży na podatniku, który ponosi konsekwencje ewentualnych błędów. Organy podatkowe mają bowiem prawo weryfikować składane przez podatników deklaracje. Stwierdzenie nieprawidłowości kończy się wydaniem decyzji, która określa wysokość zobowiązania podatkowego. Decyzja taka zastępuje złożoną uprzednio deklarację, natomiast różnica pomiędzy zadeklarowanym pierwotnie podatkiem a wynikającym z decyzji określającej stanowi zaległość podatkową.



► **Piotr Koźmiński**
(www.kozminlegal.pl) – radca prawny,
członek Okręgowej Izby Radców
Prawnych w Poznaniu od 2012 roku.

Piotr Koźmiński – W ramach swojej praktyki świadczy pomoc prawną m.in. w obszarze prawa karnego w biznesie. Służy wsparciem prawnym w sporach z administracją publiczną, zwłaszcza w konfrontacji z władzami podatkowymi. Reprezentuje swoich klientów przed organami podatkowymi i sądami administracyjnymi. obrońca w sprawach karnych gospodarczych i karnych skarbowych. Występował przed Trybunałem Sprawiedliwości Unii Europejskiej w Luksemburgu.

Ta powinna być uiszczona na rachunek bankowy urzędu skarbowego wraz z odsetkami. Warto pamiętać, że na weryfikację rozliczeń podatkowych organy podatkowe mają zasadniczo pięć lat. Co za tym idzie, łączna kwota „dlugu” wobec fiskusa okazuje się w wielu przypadkach niemożliwa do uregulowania z bieżących wpływów.

Przesłanki odpowiedzialności członka zarządu

Konieczność dopłaty podatku stanowiącego zaległość podatkową w wielu przypadkach powoduje utratę przez spółkę kapitałową płynności finansowej. Brak dobrowolnej zapłaty powoduje przymusowe ściągnięcie zaległości w drodze egzekucji administracyjnej. Tymczasem już częściowa bezskuteczność egzekucji prowadzonej z majątku spółki stanowi podstawę do obciążenia członka zarządu z tytułu zaległości podatkowych spółki.

Proces zmierzający do uruchomienia odpowiedzialności członka zarządu spółki kapitałowej za jej zaległości podatkowe warunkowany jest zatem wyczerpaniem możliwości przymusowego ściągnięcia zaległości podatkowych od samej spółki. W orzecznictwie wskazuje się przy tym, że o bezskuteczności egzekucji nie stanowi wyłącznie formalne umorzenie postępowania egzekucyjnego. Przesądzić o tym mogą inne działania organu egzekucyjnego, ważne jednak, aby nie było jakichkolwiek wątpliwości, że egzekwowana wierzytelność nie może być zaspokojona z jakiegokolwiek części majątku spółki (por. wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 5 kwietnia 2022 r., sygn. akt III FSK 4880/21).

Pociągnięcie członka zarządu do odpowiedzialności z tytułu zaległości podatkowych spółki wymaga przeprowadzenia postępowania podatkowego w tej sprawie. Wspomniane postępowanie kończy się wydaniem przez organ podatkowy decyzji, z treści której wynika m.in. czternastodniowy termin na zapłatę przez członka zarządu przeniesionych na niego zaległości podatkowych spółki. Oczywiście od tego rozstrzygnięcia można się odwołać. Jeśli organ drugiej instancji nie uwzględni odwołania, decyzja o odpowiedzialności podatkowej członka zarządu staje się wykonalna. Oznacza to, że w braku dobrowolnej zapłaty przeniesione na członka zarządu zaległości podatkowe spółki mogą być ściągnięte przymusowo z jego majątku osobistego. W praktyce skutkuje to zajęciem prywatnych rachunków bankowych, samochodów, a nawet nieruchomości.

Co zrobić, żeby nie odpowiadać?

Aby umniejszyć ryzyko związane z instytucją odpowiedzialności członków zarządu, przede wszystkim warto na bieżąco dbać o rzetelność rozliczeń podatkowych

zarządzanego podmiotu. Można to zrobić, występując np. do Krajowej Informacji Skarbowej o wydanie indywidualnej interpretacji przepisów prawa podatkowego. Z pewnością warto to zrobić w przypadku nieco bardziej skomplikowanych operacji gospodarczych, zwłaszcza gdy pojawią się wątpliwości dotyczące określenia ich skutków podatkowych. Zastosowanie się do treści interpretacji zapewnia podatnikowi ochronę przed zakwestionowaniem rozliczenia z fiskusem. Warto w tym miejscu wspomnieć również o instrumentach w postaci wiążącej informacji stawkowej oraz opinii zabezpieczającej. Pierwsza z nich służy potwierdzeniu prawidłowości stosowanej stawki VAT, druga ma na celu ochronę podatnika przed zastosowaniem wobec niego klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania.

Niezależnie od tego wyjaśnić trzeba, że uwolnienie się od odpowiedzialności zapewnia członkowi zarządu wykazanie, że we właściwym czasie zgłoszono wniosek o ogłoszenie upadłości spółki (lub w tym czasie zostało otwarte postępowanie restrukturyzacyjne albo zatwierdzono układ w postępowaniu o zatwierdzenie układu), względnie wykazanie, że niezgłoszenie wniosku o ogłoszenie upadłości nastąpiło bez jego winy. Przed przeniesieniem odpowiedzialności chroni również wskazanie przez członka zarządu mienia spółki, z którego egzekucja umożliwi zaspokojenie zaległości podatkowych w znacznej części. Przestrznią do wykazania powyższych okoliczności jest postępowanie podatkowe prowadzone w sprawie odpowiedzialności podatkowej członków zarządu. Broniąc się przed przeniesieniem odpowiedzialności, warto sięgnąć również m.in. do wydanego 27 lutego 2025 r. przez Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej wyroku C-277/24 (sprawa Adjak). Ogólnie rzecz ujmując, wyrok ten zakłada konieczność umożliwienia członkowi zarządu podważenia istnienia i wysokości zaległości podatkowych spółki, za które miałby ponieść odpowiedzialność.

Planowane zmiany

Na koniec warto wspomnieć, że w ostatnim czasie Ministerstwo Finansów przedstawiło projekt zmian regulacji dotyczących odpowiedzialności członków zarządu za zaległości podatkowe spółek kapitałowych (UC138). Projekt przewiduje powiększenie kręgu osób, które mogą ponosić odpowiedzialność za zaległości podatkowe tych spółek. Przestrzeń do sporów z organami podatkowymi da z pewnością oparcie odpowiedzialności na klauzuli generalnej niedochowania „należytej staranności”. Analiza projektu prowadzi do wniosku, że proponowane zmiany mogą pogorszyć sytuację menedżerów w kontekście ich odpowiedzialności majątkiem osobistym za zaległości podatkowe spółek kapitałowych. 📌



Invest Cuffs

– Największa w tej części Europy konferencja o finansach osobistych, oszczędzaniu i inwestowaniu

TEKST: Arkadiusz Józwiak

Apetyt Polaków na rzetelną wiedzę finansową rośnie z każdym rokiem. Idealnie świadczy o tym frekwencja podczas XII edycji konferencji Invest Cuffs, która ponownie przyciągnęła do Krakowa ponad 8000 uczestników: od giełdowych debiutantów, przez przedstawicieli instytucji finansowych i startupów, aż po czołowych ekspertów branży inwestycyjnej. Wydarzenie po raz kolejny udowodniło, że jest absolutnym punktem obowiązkowym w kalendarzu inwestorów z całej Europy Środkowo-Wschodniej.

Solidna dawka wiedzy i inspiracji

Bogaty program tegorocznej edycji opierał się na wykładach, panelach dyskusyjnych i praktycznych warsztatach prowadzonych przez rynkowych ekspertów.

Konferencja została podzielona na kilka obszarów tematycznych, dzięki czemu zarówno początkujący, jak i doświadczeni inwestorzy mogli znaleźć coś dla siebie. Panele dotyczyły m.in. rynku akcji, inwestowania pasywnego, nowych technologii finansowych oraz strategii budowania długoterminowego portfela inwestycyjnego.

Trendy, które ukształtują rynki

Podczas dyskusji nie zabrakło prób spojrzenia w przyszłość. Eksperti wzięli pod lupę najgorętsze trendy i wyzwania współczesnej gospodarki. Debatowano między innymi o wpływie sztucznej inteligencji na procesy inwestycyjne, przyszłości rynku kryptowalut oraz prognozach dla metali szlachetnych. Prezentowane scenariusze makroekonomiczne z pewnością pomogły uczestnikom lepiej przygotować się na nadchodzące miesiące.

Relacje biznesowe w strefie targowej

Invest Cuffs to jednak nie tylko wiedza, ale także, a być może przede wszystkim networking. Przestrzeń targowa tętniła życiem dzięki obecności domów maklerskich, funduszy inwestycyjnych oraz innowacyjnych startupów. Uczestnicy chętnie korzystali z okazji do kularowych rozmów z analitykami, brokerami, a także popularnymi twórcami internetowymi. Była to doskonała okazja do wymiany rynkowych doświadczeń oraz poznania nowoczesnych narzędzi ułatwiających zarządzanie kapitałem.

U honorowanie liderów branży

Tradycyjnym zwieńczeniem wydarzenia była uroczysta gala rozdania nagród Invest Cuffs. Prestiżowe statuetki powędrowały do osób, instytucji i projektów, które w minionym roku wywarły największy pozytywny wpływ na rozwój polskiego rynku inwestycyjnego oraz promowanie świadomej edukacji finansowej.

Podsumowanie

Invest Cuffs 2026 potwierdziło swoją pozycję jako jedno z najważniejszych wydarzeń inwestycyjnych w regionie. Dwa dni wypełnione merytorycznymi wystąpieniami, spotkaniami branżowymi i wymianą doświadczeń pokazały, że zainteresowanie świadomym inwestowaniem w Polsce nieustannie rośnie. Konferencja była nie tylko okazją do zdobycia wiedzy, ale również do nawiązania



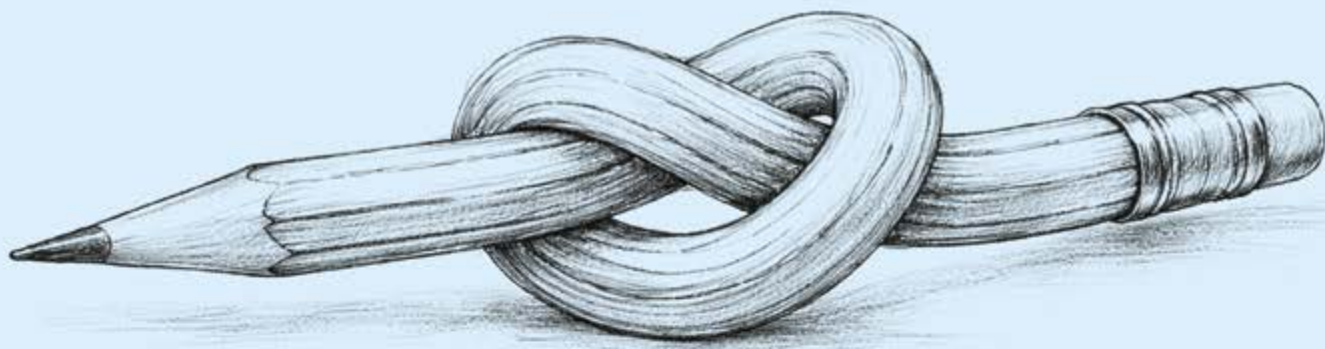
wartościowych relacji biznesowych i poznania aktualnych trendów rynkowych.

Ci, którzy czują niedosyt, nie będą musieli długo czekać na powtórkę. Kolejna edycja wydarzenia obędzie się bowiem już 5-6 października 2026 na Międzynarodowych Targach Poznańskich. 📍

Musimy mieć *nową* Strategię!

(część druga)

TEKST: Piotr Płóciennik



W pierwszej części poznaliście Andrzeja. Dla Andrzeja, prezesa dużej firmy produkcyjnej, to trudny moment. Spadek sprzedaży doprowadził w zeszłym roku do straty. Andrzej zwołał spotkanie dyrektorów: „Potrzebujemy nowej strategii i najlepiej będzie, jeśli opracujemy ją i zaczniemy wdrażać najszybciej jak się da”.

Na pierwsze spotkanie wszyscy przyszedli rozentuzjasmowani. Jednak wyobrażenia każdego z dyrektorów o tym, jak będzie wyglądał proces tworzenia nowej strategii, były bardzo różne. Pierwsza wymiana zdań ujawniła różnice punktów widzenia i zamiatane pod dywan animozje w zespole zarządzającym.

Wspólnie zadaliśmy sobie pytanie: „Co powinien zrobić Andrzej, by w ciągu miesiąca wypracować nową strategię i rozpocząć jej szybkie wdrożenie?”

Nim rozpoczniemy pracę nad strategią, zadamy sobie fundamentalne pytanie – czy przypadkiem Andrzej i jego zespół nie wpada w jedną z pułapek zajmowania się strategią i czy ... naprawdę chodzi o strategię?

Znacie to bardzo dobrze. Dyrektorzy spędzają dwa dni na wyjazdowym warsztacie strategicznym. Rysunki, flipcharty, diagramy i dyskusje od rana do wieczora. A po powrocie do biura brak zmian. Operacje kuleją dokładnie tak jak przed wyjazdem. To nie przypadek ani zła wola. Witaj w świecie zarządzania strategicznego.

Pierwsza pułapka, w którą może wpaść zespół Andrzeja, to zdefiniowanie problemu jako strategicznego i rozpoczęcie pracy nad strategią, gdy problem jest natury operacyjnej.

Gdy rynek rośnie, a klienci chętnie kupują, to drobny bałagan w operacjach, co najwyżej przeszkadza w szybkim wzroście. Jednak gdy kończy się czas rosnącego rynku – nadchodzi czas weryfikacji naszej sprawności operacyjnej. Być może przychody firmy wcale nie spadają z powodu złej strategii, lecz ze względu na bałagan na poziomie zarządzania, procesów i operacji. Przyznanie się do tego, że działamy wolniej, popełniamy błędy i nie do końca dbamy o obszar operacji i w zasadzie tym należałoby się zająć – nie brzmi bardzo sexy.

Dlaczego łatwo wpaść w pułapkę pracy nad strategią, gdy problemem są operacje?

Pierwszym powodem jest to, w jaki sposób nasz mózg przetwarza każdy z tych obszarów.

Przy pracy nad strategią angażujemy nasze myślenie ekspansywne. Tworzymy scenariusze i narracje o przyszłości, rozważamy możliwości. Strategią to obszar intelektualnych wyzwań, możliwość pokazania sprawnego umysłu. Obszar, gdzie nagroda jest duża, bo marzymy o tym, by jednym dobrym strategicznym ruchem pokonać konkurencję i wygrać wszystko, co jest do wygrania. Iluzja tego, że znajdziemy coś wyjątkowego – jeden lub kilka dobrych ruchów, które na poziomie marketingu, sprzedaży, technologii lub organizacji rozwiążą nasze problemy – jest niezwykle pociągająca. Znacie to podejście z metody 10x (metoda warsztatowa, gdzie nie szuka się poprawy o 10% ale grupie za cel stawia się znalezienie 10x lepszych rozwiązań niż obecne. – red.).

Praca operacyjna to przeciwieństwo myślenia strategicznego. Zmiany w operacjach będą wymagać zrozumienia

► Piotr Płóciennik



szczegółów funkcjonowania wielu procesów, detalicznej pracy nad projektowaniem zmian oraz wchodzenie w konflikty i radzenia sobie z rzeczami, które nie działają, a także konfrontacji z błędami i nieefektywnościami. To nie brzmi bardzo atrakcyjnie.

Strategia uruchamia przyjemność – myślenie o przyszłości, w której jesteśmy zwycięzcami. Myślenie o operacjach wymaga pracy nad detalami, a wyniki nie wydają się tak spektakularne.

Wielkie plany to dla naszego mózgu nagroda, zanim jeszcze cokolwiek zrobiliśmy. Badania m.in. Björn H Schotta¹ pokazują, że wyobrażenia przyszłych korzyści aktywuje układ nagrody (dopaminergiczny) i dosłownie sprawia przyjemność.

To zarząd zajmuje się strategią

Zaraz, zaraz. To przecież zarząd jest od strategii. Szeregowi pracownicy nie zajmą się strategią. Witajcie w drugiej pułapce myślenia o strategii.

¹ B.H. Schott, *Mesolimbic functional magnetic resonance imaging activations during reward anticipation correlate with reward-related ventral striatal dopamine release*, Dept. of Psychiatry and Psychotherapy, University Medical Center Göttingen / Journal of Neuroscience / Vol. 28, Issue 52 / 24 Dec 2008.

Piotr Płóciennik – Socjolog. Doświadczony konsultant w obszarze relacji z klientami. CEO Salesberry. Współzałożyciel Akademii Relacji Biznesowych. Od 15 lat pomaga zarządom i właścicielom firm tworzyć i wdrażać skuteczne strategie sprzedaży oparte na dobrych relacjach z klientami i działaniu z klasą. e-mail: piotr.plociennik@salesberry.pl.

Managerowie i liderzy budują swój obraz wokół idei bycia „architektem przyszłości”, „wizjonerem” i „strategicznym myślicielem”. To jest prestiżowe. Zajmowanie się detalami związanymi z planowaniem produkcji, procesami zakupowymi, rotacją magazynową czy zasobami ludzkimi – nie jest. Operacje kojarzą się z „dołem hierarchii”.

Paradoks polega na tym, że w kulturze wielu firm nagradzamy tylko tych, którzy przynieśli dużą zmianę. Ktoś, kto potrafi naprawić firmę na poziomie procesów, nie tak często dostaje awans i uznanie. Ktoś, kto stworzył „nową strategię wejścia na rynek” – owszem. To wytwarza potężną zachętę, by zajmować się strategią, nawet gdy operacje są na słabym poziomie.

Pułapka trzecia – najbardziej bolesna

Praca nad strategią daje nam przyjemne złudzenie, że „działamy” i „mamy kontrolę”, choć faktycznie odkładamy konfrontację z trudną rzeczywistością. To odkładanie konfrontacji z trudną rzeczywistością może mieć jeszcze jeden wymiar, często nieświadomy. Menedżerowie preferują aktywność strategiczną nie dlatego, że jest ona efektywna, lecz dlatego, że chroni ich przed oceną i rozliczeniem.

Efekty pracy na poziomie procesów są weryfikowalna niemal natychmiast. Jeśli zmienisz proces obsługi klienta, za miesiąc wiadomo, czy nowy proces działa. Jeśli poprawisz harmonogram zamówień i zarządzanie łańcuchem dostaw – w ciągu kilku tygodni będzie widać efekty. Błędy w tych obszarach są widoczne i mogą być przypisane do konkretnej osoby. Manager ryzykuje twarzą.

Strategia natomiast jest z natury odroczone. Jej wyniki zobaczymy za dwa, trzy lub pięć lat. Jeśli nie wyjdzie, zawsze można powiedzieć: „zmienił się rynek”, „konkurencja zareagowała inaczej, niż zakładaliśmy” lub „pojawiły się nowe technologie”. Strategia daje managerom alibi.

Fakty, opinie i nasze złudzenia

To, że uruchamiamy proces strategiczny może mieć jeszcze jedną przyczynę. Kto z nas jest, choć w części, nastawiony na rywalizację? Ręka do góry! Tak, jesteśmy nastawieni na rywalizację. Inaczej nie bylibyśmy w tym miejscu, gdzie jesteśmy. Nasze nastawienie na rywalizację ma jednak swoje psychologiczne konsekwencje.

W naturalny sposób porównujemy się z konkurencją, a szczególnie z firmami, które mają lepsze wyniki w naszej branży. Gdzie tutaj jest pułapka?

Obserwacja konkurentów najczęściej daje nam tylko wycinkowe dane o ich aktywności. Brakuje pełnego obrazu. Mimo to – działając pod presją – staramy się dostrzec coś wyjątkowego, coś, co robi nasz konkurent i być może właśnie to daje mu przewagę. Na razie jesteśmy na poziomie domysłów. Ale im bardziej o tym myślimy, tym bardziej widzimy fakty, które wprost wspierają nasze przekonania.

W 1620 r. Francis Bacon napisał: „Ludzki rozum, gdy już uzyska opinię, czy otrzymując ją od kogoś czy samemu do niej dochodząc, naciąga wszystko inne, aby ją podpierało i zgadzało się z nią. I nawet jeśli będą liczniejsze i ważniejsze przykłady na korzyść drugiej strony, będą one pomijane i pogardzane, albo na jakiejś podstawie odrzucane”².

Jeśli ktoś z nas zacznie wierzyć w to, że konkurenci rosną szybciej, bo weszli na rynek azjatycki – może zacząć wpadać w pułapkę skłonności do szukania faktów, które potwierdzają nasze opinie (ang. *confirmation bias*), czyli nieświadomego nadawania większej wagi danym, które potwierdzają nasze przekonania, a bagatelizowania tych, które temu przeczą³.

Co ważne – nie robimy tego celowo. Tak działa nasza uwaga, filtruje rzeczywistość przez już posiadane przekonania. W efekcie to, co uważamy za o obiektywną obserwację („widzę, że rynek w Azji rośnie”), jest w istocie wynikiem selekcji danych przez pryzmat wcześniejszej opinii.

Zjawisko silnego nastawienia na konkurencję w połączeniu z *confirmation bias* może szybko doprowadzi nas do błędnego przekonania, że nasi konkurenci robią coś wyjątkowego, czego my nie zauważyliśmy. Konsekwencją tego błędnego przekonania będzie uruchomienie procesu strategicznego.

Czy coś lub ktoś może nas przed tym powstrzymać?

Tak, ale jest to trudne, szczególnie jeśli na zjawisko „szukania faktów, które potwierdzają nasze przekonania” nałoży się drugie zjawisko – efekt autorytetu.

Badania nie pozostawiają złudzeń. Stwierdzenia osób zajmujących wyższe pozycje w grupie są oceniane jako mądrzejsze i bardziej oparte na faktach, niezależnie od ich rzeczywistej weryfikowalności. To efekt halo lub inaczej zwany efektem autorytetu. Innymi słowy: kiedy ktoś z autorytetem w grupie mówi: „potrzebujemy nowej strategii”, bo „ten rynek rośnie” – to inni uczestnicy mogą mieć tendencję do automatycznego obniżania swojego poziomu krytycyzmu, nawet jeśli mają przed sobą dane sugerujące coś innego.

² F. Bacon, „Intellectus humanus in iis quae semel placuerunt (aut quia recepta sunt et credita, aut quia delectant) alia etiam omnia trahit in suffragium et consensum”, *Novum Organum Scientiarum*. Londyn 1620, Księga I, aforyzm XLVI.

³ P.C. Wason, *On the Failure to Eliminate Hypotheses in a Conceptual Task*, „The Quarterly Journal of Experimental Psychology” 1960, 12(3), 129–140.

Stop, stop – mieliśmy zatrzymać ten proces

Zatrzymanie tego procesu jest trudne, bo działa tutaj jeszcze jeden czynnik – pewność siebie części managerów. Dlaczego mają jej aż tyle? Między innymi dlatego, że możemy mieć skłonność do wpadania w pułapkę efektu pewności wstecznej, po tym, jak coś się wydarzy, zaczynamy być przekonani, że „wiedzieliśmy to od początku”. To sprawia, że własne opinie z przeszłości jawią nam się z czasem jako fakty, które po prostu się potwierdziły. Im dłużej zarządzamy tym lepiej – naszym zdaniem – „potrafimy” przewidywać przyszłość. Cóż, pozostaje powiedzieć za Robertem B. Kaiserem i Robertem E. Kaplanem – Andrzej, „Uważaj na swoją siłę”⁴.

Kiedy warto rozważyć rozpoczęcie pracy aktualizacją strategii?

Wtedy, gdy mamy pewność, że problemem nie są operacje. Gdy spojrzymy na pierwszy ważny obszar w firmie: sprzedaż. Odpowiedź czy przyczyna leży na poziomie operacji, czy strategia jest stosunkowo prosta. Przegląd obszaru sprzedaży pozwala ustalić, czy przyczyną słabszych wyników jest dezorganizacja sprzedaży i tak naprawdę tym trzeba się zająć (problem na poziomie zarządzania i organizacji), a nie strategią.

Jeśli sprzedaż jest dobrze zarządzana, managerowie są nastawieni na jakość działania, jednocześnie śledząc liczbę działań i dbają o dobrą organizację, a mimo to widać spadek wyników, to być może następuje zmiana na rynku, która wymaga zmiany naszej strategii. Być może masz model biznesowy wyczerpał swoje możliwości, a Klienci potrzebują czegoś innego?

Gdy sprzedaż jest dobrze zorganizowana i działa na bardzo wysokim poziomie, a mimo to zmieniają się wskaźniki w obszarze sprzedaży, takie jak struktura klientów, proporcji w portfolio produktów i usług lub pojawia się silna presja na ceny – mogą to być sygnały, że zmienia się rynek i zachowania konsumentów. Ważnym sygnałem jest także informacja od zespołów handlowych, o zmianach preferencji Klientów. To dobry moment by zadać sobie fundamentalne pytanie strategiczne: czy nasza oferta wartości jest aktualna? Być może to, co było atrakcyjne dla klientów jeszcze rok temu, już takie nie jest, a sytuacja wymaga aktualizacji z poziomu strategii, a nie operacji.

Drugi ważny sygnał to informacje z rynku sygnalizujące zbliżanie się punktu przełomu często wywołanego przez przełomowe wydarzenie lub technologię. To często

moment, w którym stare wybory strategiczne przestają działać. Momenty te mogą zaskoczyć nawet silne firmy i wymusić nagłą i bolesną rewizję kierunku. Gdy następują szybka zmiana otoczenia lub technologii, warto bez zbędnej zwłoki, z pełnym realizmem, zadbać o odpowiedź na pytanie, co to dla nas znaczy. O tym, co jak może się skończyć ignorowanie zmian na rynku, pisze w swojej wspaniałej książce *Jak upadają giganci* Jim Collins⁵.

Wreszcie trzeci rodzaj sygnałów jest bardzo wewnętrzny. To dojście naszej organizacji do kolejnego progu złożoności. Taki moment z jednej strony stanowi wyzwanie, z drugiej otwiera przed nami nowe możliwości. To może być dobry moment, by zacząć myśleć w kategoriach odważniejszych scenariuszy i ruchów strategicznych.

20 lat temu zajmowaliśmy się strategią raz na 3–4 lata. Od wybuchu pandemii zarządy firm, z którymi pracuję, spotykają się raz na kwartał, by zadać sobie pytanie: „Co dzieje się na świecie i jak to wpływa na nasz rynek?”, zbudować scenariusze strategiczne na różne warianty przyszłości.

Andrzej, czy mogę Ci coś zarekomendować? To tylko sugestia, ale być może warta rozważenia. Rozważ, by pierwsze spotkanie dotyczące nowej strategii zacząć w następujący sposób: „W zeszłym roku mieliśmy dużą stratę. Jak przyczynę łatwo wskazać zmieniający się rynek. To jest dla nas wygodne, bo w jakimś sensie zdejmuje z nas odpowiedzialność za zły wynik. Jednak nim rozpoczniemy pracę nad strategią zatrzymajmy się na chwilę i upewnijmy się, że na poziomie zarządzania i operacji działamy wzorowo. Przyjrzymy się sprzedaży, operacjom i finansom. Zaczniemy od sprzedaży. Zajrzemy wszędzie tam, gdzie mogą kryć się duże rezerwy. W tym samym czasie zbierzemy wiarygodne dane z rynku. Dopiero gdy będziemy mieli pewność, że rynek naprawdę się zmienia i że potrzebujemy działania na poziomie strategii – a nie na poziomie naprawy naszych operacji – przystąpimy do jej opracowania.

Pokusa pracy nad strategią i wiary w wyjątkowy ruch strategiczny, który rozwiąże nasze problemy jest bardzo niebezpieczna. Nie pozwolę, by nas porwała i zaprowadziła w przepaść”.

A ja zapraszam Was na systematyczny przegląd obszaru sprzedaży i marketingu – najważniejszego obszaru w funkcjonowaniu firmy. Ten przegląd da nam odpowiedź na pytanie: czy już czas na nową strategię, czy potrzebujemy porządku w obszarze sprzedaży? Do zobaczenia w kolejnym numerze. 📌

⁴ *Uważaj na swoją siłę* – książka Roberta B. Kaisera i Roberta E. Kaplana. Liderzy, którzy nadmiernie używają mocnych stron, mogą prowadzić do negatywnych skutków, stając się ich największą słabością.

⁵ J. Collins *Jak upadają giganci*, wydanie polskie MT Biznes, Warszawa 2018.

Cyberbezpieczeństwo polskich MŚP

– tylko 2% firm dobrze
zabezpieczonych przed zagrożeniami



TEKST: Marcin Klimowski

Skala cyberzagrożeń rośnie z kwartału na kwartał – ataki stają się bardziej złożone, ich skutki bardziej kosztowne, a stosowane przez cyberprzestępców narzędzia coraz trudniejsze do wykrycia. Jednocześnie rozwój sztucznej inteligencji wprowadza zupełnie nowy wymiar ryzyka. Już teraz jest ona wykorzystywana przez cyberprzestępców do tworzenia wysoce spersonalizowanych kampanii phishingowych i ransomware'owych, które mogą sparaliżować działalność organizacji w ciągu kilku godzin.

Najbardziej narażone na takie incydenty pozostają małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), trzon polskiej gospodarki. Choć odpowiadają one za niemal połowę PKB, to właśnie w tym segmencie najbardziej brakuje zasobów i specjalistów odpowiedzialnych za bezpieczeństwo IT. W obliczu postępującej cyfryzacji kluczowe staje się nie tylko wdrażanie zabezpieczeń technicznych, ale także budowanie odporności cyfrowej, czyli zdolności do przetrwania i utrzymania działania mimo incydentów.

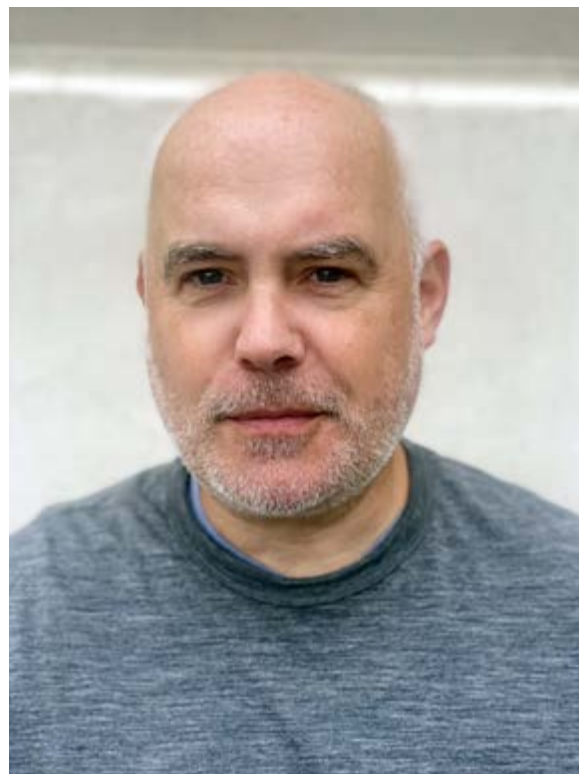
Większość polskich MŚP nie jest przygotowana na cyberzagrożenia

W badaniu *Cisco Cybersecurity Readiness Index 2025* przeprowadzonym wśród decydentów ds. bezpieczeństwa IT, tylko około 2% polskich MŚP zadeklarowało, że jest w pełni przygotowane na cyberataki. Oznacza to, że znakomita większość małych i średnich firm w Polsce może być narażonych na poważne ryzyko w sferze cyfrowej. 47% firm przyznało, że padło ofiarą cyberataku w roku poprzedzającym badanie, a ponad 60% uważa, że kolejny incydent jest prawdopodobny lub bardzo prawdopodobny w perspektywie najbliższych 12–24 miesięcy.

„Niski poziom inwestycji, braki kadrowe i brak spójnej strategii powodują, że sektor MŚP jest szczególnie podatny na cyberprzestępczość. Małe firmy powinny traktować bezpieczeństwo jak strategiczny proces, a nie jednorazowe zadanie. Każdy krok w kierunku lepszej ochrony przynosi wymierne korzyści” – podsumowuje Marcin Klimowski, specjalista ds. Cyberbezpieczeństwa Cisco.

Inwestycje i modernizacja: krok w dobrą stronę, ale zbyt wolno

Choć świadomość zagrożeń rośnie, działania w wielu firmach nadal nie nadążają za skalą ryzyka. Zaledwie 36% MŚP planuje w najbliższych dwóch latach znaczącą modernizację infrastruktury IT, a większość – 60% – zamierza wprowadzać jedynie częściowe usprawnienia. Najczęściej planowane są wdrożenia nowych rozwiązań bezpieczeństwa (52%) lub aktualizacja istniejących (46%). Coraz więcej przedsiębiorstw rozważa także automatyzację (23%) oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji – 38% firm chce wdrożyć technologie AI, m.in. do wykrywania zagrożeń i analizy anomalii w sieci.



► Marcin Klimowski

Cybersecurity Sales Specialist w Cisco Polska

Mimo to podejście inwestycyjne pozostaje ostrożne. 47% MŚP przeznacza na bezpieczeństwo jedynie 5–10% budżetu IT, a tylko 4% wydaje więcej niż 20%. Dla porównania, wśród dużych przedsiębiorstw odsetek firm inwestujących powyżej jednej piątej budżetu wynosi 13%. Równolegle rośnie znaczenie ochrony danych jako elementu strategii bezpieczeństwa. Z raportu *Cisco 2026 Data and Privacy Benchmark Study* wynika, że 90% organizacji na świecie rozszerzyło swoje programy ochrony prywatności w odpowiedzi na rozwój AI, a 93% planuje dalsze inwestycje. Dla polskich MŚP to wyraźny sygnał, że bezpieczeństwo danych staje się jednym z kluczowych warunków budowania przewagi konkurencyjnej. Zmiany te znajdują również odzwierciedlenie w otoczeniu regulacyjnym. Po przyjęciu AI Act Unia Europejska podejmuje działania mające na celu zarówno uporządkowanie przepisów, jak i wsparcie inwestycji w rozwój sztucznej inteligencji.

Marcin Klimowski – zajmuje się obszarem cyberbezpieczeństwa i rozwojem sprzedaży rozwiązań security w Cisco. Ma wieloletnie doświadczenie w branży IT, zdobyte m.in. w Cisco, Microsoft, Nokii i Check Point. Specjalizuje się w doradztwie technologicznym, tworzeniu strategii wdrożeń oraz współpracy z klientami z różnych sektorów, w tym publicznego, finansowego, telekomunikacyjnego i przemysłowego.

“

Tylko 2% polskich MŚP jest dziś w pełni przygotowanych na cyberatak.

Braki kadrowe i złożoność środowisk IT

Brak specjalistów ds. cyberbezpieczeństwa pozostaje jednym z największych wyzwań sektora. Aż 81% MŚP przyznaje, że niedobór talentów w tej dziedzinie stanowi dla nich problem – w tym 37% określa go jako poważny. Nic dziwnego, że 41% firm planuje w najbliższym czasie szkolenia lub rekrutację nowych pracowników.

„Środowisko IT w MŚP staje się coraz bardziej skomplikowane. Wiele małych firm korzysta z rozproszonych systemów i licznych, niepołączonych ze sobą narzędzi

– od chmury po aplikacje oparte na AI – co utrudnia centralne zarządzanie bezpieczeństwem. Firmy wdrażają nowe rozwiązania, ale rzadko upraszczają systemy czy wprowadzają jednolite polityki ochrony. W efekcie maleje widoczność zagrożeń, a podatność rośnie” – podkreśla Marcin Klimowski.

Na to nakłada się fakt, że 90% MŚP dopuszcza logowanie do firmowych systemów z prywatnych, niezarządzanych urządzeń. Większość pracowników robi to okazjonalnie (63%), a ponad jedna czwarta – regularnie. Taki model pracy, znany jako BYOD (Bring Your Own Device), choć wygodny, wprowadza liczne ryzyka i dodatkowo komplikuje zarządzanie cyberbezpieczeństwem.

AI – szansa i zagrożenie

Sztuczna inteligencja coraz silniej wpływa na krajobraz cyberbezpieczeństwa, jednocześnie zwiększając możliwości ochrony i generując nowe ryzyka. Raport Cisco State of AI Security 2026 wskazuje, że organizacje coraz częściej integrują duże modele językowe (LLM) z kluczowymi procesami biznesowymi, nierzadko z pominięciem standardowych procedur weryfikacji bezpieczeństwa. Jednocześnie aż 83% firm planuje wdrożenie rozwiązań agentowych AI, jednak tylko 29% deklaruje gotowość do ich bezpiecznej implementacji.

Skala i tempo wdrożeń sprawiają, że wiele organizacji nie nadąża z budowaniem odpowiednich mechanizmów ochrony. Generatywna AI rozwija się bardzo szybko, często bez wystarczających testów i ewaluacji, a rosnąca złożoność łańcuchów dostaw utrudnia skuteczny nadzór nad wykorzystywanymi rozwiązaniami. Jednocześnie autonomiczne systemy AI są wdrażane w kluczowych procesach operacyjnych, nie zawsze z jasno określoną odpowiedzialnością.

W efekcie bezpieczeństwo sztucznej inteligencji przestaje być wyłącznie zagadnieniem technologicznym, a staje się jednym z kluczowych elementów strategii cyberbezpieczeństwa organizacji. Firmy muszą jednocześnie rozwijać kompetencje w zakresie wdrażania AI i wzmocnić mechanizmy kontroli, aby ograniczyć ryzyka wynikające z jej niekontrolowanego wykorzystania.

Czas na działanie

Dla przedsiębiorstw kluczowe jest dziś podjęcie działań proaktywnych: ocena ryzyka, modernizacja infrastruktury, inwestycja w rozwiązania cyberbezpieczeństwa i zwiększenie nakładów na ochronę danych. W dobie narastających zagrożeń brak reakcji oznacza nie tylko straty finansowe, ale i utratę zaufania klientów. Cyberbezpieczeństwo nie jest dziś luksusem, to element niezbędny do utrzymania ciągłości biznesu. ☞

HR jako lider zmiany

– w centrum człowiek, w tle technologia

TEKST: Weronika Patyjewicz

AI HR Forum 2026 potwierdziło swoją pozycję jako jedno z kluczowych wydarzeń na styku technologii i zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Tegoroczna edycja zgromadziła szerokie grono ekspertów HR, liderów biznesu oraz specjalistów AI, którzy wspólnie dyskutowali o realnym wpływie sztucznej inteligencji na przyszłość pracy i organizacji.

Konferencja była przestrzenią intensywnej wymiany wiedzy i doświadczeń. Wystąpienia prelegentów oraz prezentowane case studies pokazały, że AI przestaje być jedynie trendem, a staje się praktycznym narzędziem wspierającym codzienne procesy HR. Szczególną uwagę poświęcono automatyzacji rekrutacji, wykorzystaniu analityki danych w podejmowaniu decyzji personalnych oraz personalizacji doświadczeń pracowników. Uczestnicy mogli zobaczyć konkretne przykłady wdrożeń, które już dziś przynoszą mierzalne efekty biznesowe.

Istotnym elementem programu były również panele dyskusyjne, w których poruszano kwestie etyczne i organizacyjne związane z implementacją AI. Tematy takie jak transparentność algorytmów, bezpieczeństwo danych czy budowanie zaufania do nowych technologii wywołały

żywe dyskusje i pokazały, jak ważne jest odpowiedzialne podejście do transformacji cyfrowej w HR.

Nie zabrakło także przestrzeni do networkingu, który – jak podkreślali uczestnicy – był jednym z największych atutów wydarzenia. Spotkania z przedstawicielami różnych branż umożliwiły wymianę perspektyw, inspiracji oraz nawiązanie nowych relacji biznesowych. Atmosfera otwartości sprzyjała rozmowom o wyzwaniach i szukaniu wspólnych rozwiązań.

AI HR Forum 2026 wyraźnie pokazało, że przyszłość HR to harmonijne połączenie technologii i podejścia skoncentrowanego na człowieku. Uczestnicy opuścili wydarzenie z konkretną wiedzą, praktycznymi wskazówkami oraz nową energią do wdrażania innowacji w swoich organizacjach. To wydarzenie nie tylko podsumowało aktualne kierunki rozwoju branży, ale również wyznaczyło jej kolejne kroki. ☺



Poszukiwany/ poszukiwana

Kogo brakuje w radzie nadzorczej?



TEKST: Magdalena Dziewguć

Wymogi prawne definiujące sposób powołania, profil kandydatów i zadania członków rad nadzorczych są w Polsce od lat zdefiniowane. Jest ich mniej dla spółek, które funkcjonują jako spółki prywatne, więcej dla spółek notowanych publicznie. Odpowiednio zmieniają się też rady w momencie debiutu giełdowego.

Jak to jednak wygląda w praktyce?

W wielu polskich firmach, które powstały od lat 90., rady nadzorcze pełniły dość ograniczoną funkcję. Często zasiadali w niej zaufani ludzie właściciela: znajomy prawnik, biegła księgowa czy sprawdzeni w boju koledzy. Chętnie zapraszano do rad profesorów kierunków biznesowych bądź spokrewnionych z działalnością spółki. Pochłonięci dynamicznym rozwojem założyciele potrzebowali członków rady nadzorczej głównie do sprawowania kontroli finansowej i regulacyjnej, ewentualnie do podniesienia prestiżu rady intelektualną debatą. Sam proces selekcji i rekrutacji profesjonalnych kandydatów do rad nadzorczych wciąż rozwija się powoli. Tymczasem nowoczesny Corporate Governance to przejście od kontroli do strategicznego partnerstwa. To proces i aby dobrze go zaprojektować, wymaga uwagi i przemyślenia.

W niniejszym tekście stawiam tezę, że w obecnym kontekście gospodarczym i geopolitycznym profesjonalna rada nadzorcza jest właścicielom spółek do przeżycia krytycznie potrzebna.

Łatwo już było

To popularne powiedzenie wśród polskich przedsiębiorców. Nie do końca prawdziwe, bo łatwo nigdy nie było. Zmienia się tylko katalog wyzwań, z którymi się mierzą. Nie ubywa tych wewnętrznych, pochodzących z rynku polskiego, a lawinowo przybywa zewnętrznych. Zmienia się też skala i kompleksowość operacji. Niewielu polskich przedsiębiorców ma doświadczenie i kompetencje, które do realizacji tych zadań ich wcześniej przygotowały.

• Sukcesja po raz pierwszy

Spośród największych polskich firm dominująca większość jest zarządzana przez prezesa, który często jest też akcjonariuszem i założycielem prowadzonego przez siebie biznesu. Wokół niego często funkcjonuje rodzina oraz „stara gwardia”, czyli wierni współpracownicy. Charizma lidera, jego znajomość branży, firmy, ludzi, która wynika z wielu lat budowania pozycji, może prowadzić do tworzenia struktur zarządzania, w których prezes ma zawsze rację, podejmuje bardzo wiele decyzji i mało kto mu się sprzeciwia. Nadchodzi jednak czas sukcesji.

Pojawiają się w firmach dzieci założycieli. Często lepiej wykształcone, ambitne i wyposażone w nowe pomysły. Jak przeprowadzić firmę przez sukcesję? Jak odejść od mikrozarządzania do procesów, a jednocześnie nie stracić DNA firmy? Te pytania nie pozwalają spać w nocy wielu prezesom w Polsce.

• Dług technologiczny

Polskie firmy często skalowały się dzięki optymalizacji kosztowej. Niestety, niska cena pracy już nie jest i nie będzie przewagą konkurencyjną polskich firm. Podobnie wygląda sytuacja na zapleczu IT. Wiele firm pracuje na systemach przygotowanych na inną skalę i etap rozwoju. Nie uda się skalowanie na przestarzałej infrastrukturze IT. Firmy muszą pilnie zrealizować migrację do rozwiązań chmurowych i zainwestować w analitykę danych, aby stać się Data Driven i AI First. Nie jest to wybór, a konieczność, bo tak funkcjonują globalni gracze, a to z nimi konkurują dziś największe polskie firmy. Hiperautomatyzacja w zawrotnym tempie to skokowy wzrost wydajności. Bez tego działania nie da się utrzymać marży.

► Magdalena Dziewguć



Magdalena Dziewguć – liderka rozwoju firm technologicznych, m.in.: Orange, Plus i Google Cloud z ponad 20-letnim doświadczeniem. Ekspertka ds. Corporate Governance i transformacji cyfrowej. Członkini rad nadzorczych spółek InPost oraz Pekao SA (wcześniej m.in. BNP Paribas Bank Polska i Grupy PGE). Posiada prestiżowy *Corporate Director Certificate* wydany przez Harvard Business School. Jest współautorką programu kształcenia dla przyszłych członków rad nadzorczych w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej, aktywnie wspierając profesjonalizację ładu korporacyjnego w Polsce.

• Europa się kurczy

Nie da się również dłużej rosnać, koncentrując się wyłącznie na polskim i europejskim rynku. Ostatnie kilka lat przyniosło ogromne osłabienie Europy. Stary Kontynent traci dystans do USA i Chin. Polskie firmy, będące dotąd zapleczem produkcyjnym Zachodu, muszą budować własne marki i dywersyfikować operacje, co wymaga radykalnie innych kompetencji zarządczych niż dekadę temu. Choć jeszcze niedawno funkcjonowanie w łańcuchu dostaw niemieckich koncernów dawało stabilną pozycję, dziś uzależnienie od jednego rynku staje się ryzykowne. Skalowanie wymaga dywersyfikacji. Polska może zyskać na wycofywaniu produkcji z Azji, ale tylko jeśli zaoferuje wysoką technologię, a nie wyłącznie tańsze ręce do pracy.

• Rynek pracownika

Choć w debacie publicznej wszyscy straszą bezrobociem w dobie AI, rzeczywistość jest bardziej skomplikowana. Skalowanie wymaga szybkiego zatrudniania ludzi, a tych w Polsce i Europie ubywa fizycznie. W planowaniu strategicznym nie sposób zignorować wyzwań demograficznych. Inni są też młodzi pracownicy przychodzący do firm. Szukają w firmie misji i elastyczności, co często stoi w sprzeczności z kulturą ciężkiej pracy ponad wszystko charakterystyczną dla założycieli. Sam rynek pracy też się zmienił. Najzdolniejsi pracownicy w epoce pracy zdalnej nie są już ograniczeni dojazdem. O talenty w najrzadszych i najbardziej pożądanych grupach zawodowych (data, AI, e-commerce, cybersecurity itp.) trzeba konkurować z globalnymi liderami. Żadne z wymienionych wyzwań nie jest proste i żaden prezes nie powinien mierzyć się z nimi sam. Ryzyko podjęcia niewłaściwych działań i błędnych decyzji jest zbyt duże. Dlatego warto właśnie teraz przebudować ład korporacyjny i wesprzeć zarząd profesjonalną radą nadzorczą.

Keep calm and hire NEDs

W zachodnich spółkach, które mają dłuższą historię korporacyjną, najbliższymi współpracownikami właścicieli są tzw. NEDs, czyli niezależni dyrektorzy. NED to akronim od angielskiego terminu Non-Executive Director, co na język polski tłumaczymy jako dyrektor niewykonawczy lub niezależny członek rady nadzorczej.

W największym skrócie to osoba, która zasiada w radzie nadzorczej, ale nie jest zatrudniona w firmie na etacie i nie zajmuje się jej bieżącym zarządzaniem.

Dlaczego NED jest tak ważny? Po pierwsze, powinien być osobą obiektywną. Nie jest uwikłany w biurową politykę ani emocjonalnie związany z codziennymi problemami. Widzi inną, szerszą perspektywę rynku, którego zarząd często nie dostrzega zajęty bieżącymi operacjami. Po drugie, niezależność osądu to źródło wartości. NED ma prawo i obowiązek kwestionować pomysły zarządu. Charyzma



W obliczu sukcesji i rewolucji AI rada nadzorcza złożona wyłącznie sprawdzonych w boju znajomych właściciela jest największym hamulcem.

i intuicja właściciela, któremu często boją się przeciwstawić współpracownicy, powinna być pozytywnie konfrontowana z merytorycznymi pytaniami o zasadność poszczególnych decyzji. Po trzecie, nikt nie jest ekspertem od wszystkiego, a rynek nieustająco się zmienia. NED to szansa na zdobycie specjalistycznych kompetencji i uzupełnienie luk wiedzy w ścisłym gronie zarządczym.

Profesjonalni, niezależni członkowie rad nadzorczych w kontekście wcześniej przedstawionych wyzwań to ogromny zasób spółki. Potrafią zakwestionować działania intuicyjne zarządu w oparciu o twarde dane. W dobie AI obecność eksperta od technologii w radzie to mechanizm obronny przed błędnymi inwestycjami. Zewnętrzni członkowie rady pełnią często funkcję naturalnych mediatorów w procesach sukcesyjnych, oddzielając emocje rodzinne od interesu spółki.

Różnorodność poprawnie rozumiana to czysty zysk

W obliczu sukcesji i rewolucji AI rada nadzorcza złożona wyłącznie ze sprawdzonych w boju znajomych właściciela jest największym hamulcem. Złożoność wyzwań i skala trudności w projektowaniu strategii wynikająca z sytuacji rynku wymaga poszerzenia perspektywy i uzupełnienia kompetencji. Niestety, zbyt często różnorodność w radach nadzorczych rozumiana jest wyłącznie poprzez proporcję płci w składzie rady. Tymczasem różnorodność należy rozumieć szeroko: to miks płci, ale też wieku, narodowości, kompetencji oraz doświadczeń z różnych branż. Kluczem jest osiągnięcie masy krytycznej (ok. 30%), która pozwala przebić się w dyskusji głosom odmiennym, a to zaczyna realnie wpływać na podejmowane decyzje.

Dziś już nie trzeba udowadniać, że dobrze skomponowana rada nadzorcza z mocną reprezentacją NEDs to konkretne korzyści biznesowe. Coraz więcej danych potwierdza, że firmy o zróżnicowanym składzie organów decyzyjnych lepiej radzą sobie z zarządzaniem ryzykiem, innowacjami i osiągają wyższe marże.

Kluczowe korzyści w oparciu o badania z ostatnich lat:

- **Wyższa rentowność**¹

Raport *Diversity Matters Even More: The case for holistic impact* (2023) to jedna z najobszerniejszych analiz w tym temacie, obejmująca ponad 1200 firm w 23 krajach. Kluczowy wniosek z tego raportu wskazuje, że firmy znajdujące się w górnym kwartylu pod względem różnorodności płciowej w zespołach wykonawczych i radach miały o 39% większą szansę na osiągnięcie wyższych wyników rentowności niż firmy z dolnego kwartylu.

- **Odporność**²

Europejski Bank Centralny w swoich analizach nadzorczych koncentruje się na sektorze bankowym, analizując wpływ różnorodności w radach na stabilność finansową. Publikowane przez EBC materiały, między innymi working paper z 2022 r. poświęcony analizie decyzji kredytowych potwierdzają, że zróżnicowane rady to szansa na niższe ryzyko kredytowe i większą odporność. Starannie dobrana struktura kompetencyjna rady nadzorczej pozwala na wcześniejsze wykrywanie zagrożeń i adekwatne reagowanie.

- **Innowacyjność**³

Analizy BlackRock, jednego z największych funduszy inwestycyjnych świata oraz słynny case Harvard Business School poświęcony praktykom tej firmy wskazują, że firmy o bardziej zróżnicowanej strukturze zarządczej są bardziej innowacyjne. To z kolei wzmacnia konkurencyjność w długim okresie, dostarczając nowych przewag na rynku. Case podkreśla, że proces inwestycji w różnorodność wymaga uwagi i starannego wdrożenia.

- **Wiarygodność**⁴

Wreszcie z raportów publikowanych przez agencję Moody's wynika iż istnieje wyraźna korelacja między wysokimi ratingami kredytowymi a obecnością kobiet w radach. Firmy te mają zazwyczaj lepsze standardy zarządzania, wyższy poziom ładu korporacyjnego i niższy koszt długu.

Rynek i regulator jednym głosem

Choć w polskiej naturze jest spór i każda teza znajdzie swoich zwolenników i przeciwników, w tej dziedzinie rynek i regulator mówią jednym głosem. Obserwujemy wręcz wysyp inicjatyw wspierających przedstawione w tym tekście kierunki ewolucji ładu korporacyjnego.

KOMENTARZ EKSPERCKI



Dominika Niewiadomska-Siniecka

Członkini zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, doświadczona menedżerka i prawniczka z ponad 25-letnią praktyką w sektorach TMT, fintech i bankowości. W swojej karierze uczestniczyła w kluczowych projektach transformacyjnych, w tym debiucie giełdowym Play, budowie w pełni cyfrowego Aion Banku oraz przełomowych transakcjach M&A i restrukturyzacjach na rynku finansowym, w tym VeloBanku. Wykładowczyni i mentorka wyróżniona m.in. przez „Forbes Women” czy The Legal500. Aktywnie wspiera rozwój kobiecego przywództwa, również poprzez programy edukacyjne, takie jak FutureBridge na GPW.

W ostatnich latach rola rady nadzorczej wyraźnie się zmienia. Coraz częściej bierny nadzorca przestaje być „kontrolerem po fakcie”, a staje się aktywnym partnerem strategicznym zarządu. W świecie, w którym jeden „czarny łabędź” goni kolejnego, zarządy potrzebują dziś miejsca do „zderzenia myśli”. Nowoczesna rada nadzorcza powinna pełnić funkcję komputera biąłkowego – różnorodnego zespołu niezależnych ekspertów, zdolnego szybciej analizować ryzyka i scenariusze decyzyjne.

Profesjonalizację rad wzmacniają regulacje: Kodeks Dobrych Praktyk Spółek Notowanych, dyrektywa „Women on Boards”, wytyczne MAP oraz macierze kompetencji i procesy nominacyjne.

Kluczowa pozostaje jednak świadomość akcjonariuszy. To oni powołują rady i decydują, czy będą one realną wartością dodaną, czy tylko fasadą. Do właścicieli spółek przemawia język ekonomii. Badania BlackRock pokazują, że firmy o najbardziej zróżnicowanych zespołach są średnio o 29% bardziej rentowne. To nie ideologia, lecz twardy business case. Skoro rada nadzorcza w spółkach publicznych jest obowiązkiem, warto zapytać: czy stać nas na fasadowość, skoro profesjonalizm i dobrze dobrane kompetencje realnie podnoszą rentowność i odporność biznesu?

¹ *Diversity matters even more: The case for holistic impact*, McKinsey, 2023

² *Working Paper Series Gender diversity in bank boardrooms and green lending: evidence from euro area credit register data*, EBC Working paper, 2022

³ *Lifting global growth by Investing in Women*, BlackRock, 2023

⁴ *Board gender diversity correlates with credit quality in advanced economics*, Moody's, 2024

Opublikowany niedawno przez MAP Kodeks Dobrych Praktyk Nadzoru Właścicielskiego Ministerstwa Aktywów Państwowych wyznacza standardy, które powinny przenikać do sektora prywatnego.

Kodeks promuje transparentność, macierze kompetencji oraz aktywną rolę rad w monitorowaniu ryzyk długoterminowych. To sygnał, że czasy biernych obserwatorów w radach bezpowrotnie minęły. Warto poznać szczegółowo wytyczne MAP, które wnoszą nową jakość do nadzoru właścicielskiego⁵.

Drugą ważną regulacją jest dyrektywa UE 2022/2381, znana jako „Women on Boards”⁶. Jest ona przełomowa, ponieważ przekształca dobrowolne parytety w twarde wymóg prawny dla dużych spółek giełdowych (zatrudniających powyżej 250 pracowników). Zgodnie z harmonogramem, do 30 czerwca 2026 r. firmy muszą osiągnąć jeden z dwóch celów: 40% udziału płci niedoreprezentowanej wśród dyrektorów niewykonawczych (NED) lub 33% wszystkich stanowisk dyrektorskich (łącznie w zarządzie i radzie nadzorczej). Państwa członkowskie miały obowiązek wdrożyć te przepisy do krajowych porządków prawnych do końca 2024 r. W praktyce oznacza to, że obecnie – w marcu 2026 r. – spółki znajdują się na ostatniej prostej do spełnienia tych norm, a brak realizacji celów naraża je na realne sankcje: od grzywnien, przez unieważnienie wadliwych powołań, aż po dotkliwe straty wizerunkowe w ratingach ESG.

Mniej kontroli w nadzorze

Co zatem powinni dziś robić właściciele i akcjonariusze dużych polskich firm w kontekście nadzoru właścicielskiego? Rekomendowane działania obejmują dwa obszary:

• Rozwój własnej rady

Aby nadal skutecznie rosnąć, wykorzystać rewolucję AI i dobrze przejść kryzys sukcesyjny, liderzy muszą przestać traktować ład korporacyjny jak papierologię, a zacząć widzieć w nim silnik wzrostu. Warto zatrudnić zewnętrznych doradców, aby zaplanować i uzupełnić skład Rady. W nowoczesnym Corporate Governance nie szukamy już ludzi do wszystkiego, ale konkretnych profili, które wzajemnie się uzupełniają. To trudna i unikalna kompozycja kompetencji, wartości i doświadczenia, która może mieć ogromny wpływ na kulturę pracy organizacji. Kluczowe pytania, które powinni sobie zadać właściciele przed rozpoczęciem procesu uzupełniania składu Rady:



W nowoczesnym Corporate Governance nie szukamy już ludzi do wszystkiego, ale konkretnych profili, które wzajemnie się uzupełniają.

Czy mamy kogoś, kto rozumie, jak AI wpłynie na nasz produkt za trzy lata?

Czy mamy osobę, która z sukcesem wprowadziła polską markę na rynek poza Europą?

Czy w radzie jest głos pokolenia naszych przyszłych klientów?

Czy skład rady odzwierciedla strukturę płci naszych pracowników i klientów?

• Nowe zadania starej gwardii

Polskie firmy mają przed sobą czas intensywnej ekspansji. Zmiany geopolityczne i technologiczne przyspieszą proces konsolidacji na rynku europejskim. To doskonała okazja dla dynamicznych polskich firm, aby zwiększyć skalę działania. W sytuacji przejmowania spółek na Zachodzie istotne jest również posiadanie swojej puli profesjonalnych członków rad nadzorczych reprezentujących właściciela. W tym kontekście warto swoich zaufanych współpracowników, często wybitnych ekspertów w konkretnej branży, doszkolić i wesprzeć kompetencjami, zanim podejmą wyzwania nadzorcze w przejmowanych spółkach.

Mamy już w Polsce kilka bardzo nowoczesnych programów nowej generacji, zaprojektowanych jako studia podyplomowe dla menedżerów z dużym doświadczeniem. Warto tu wymienić m.in. inicjatywę GPW Future Bridge⁷. To Międzyuczelniany Program Edukacyjny, który strategicznie przygotowuje liderki i liderów do pełnienia funkcji w radach nadzorczych. Podobne kierunki studiów podyplomowych funkcjonują na ALK⁸ i w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej⁹, gdzie mam zaszczyt wykładać wraz z koleżankami ze stowarzyszenia LiderShe¹⁰. Studia kładą nacisk na nowoczesny nadzór w obszarach ESG i technologii, budując nową elitę menedżerską gotową na wyzwania przyszłości.

⁵ <https://www.gov.pl/web/aktywa-panstwowe/neutralnosc-polityczna-i-wysoki-standard-kompetencji--map-podnosi-poprzeczke-w-spolkach-z-udzialem-skarbu-panstwa>

⁶ <https://kpmg.com/pl/pl/wiedza/esg/jak-dyrektywa-women-on-boards-wplynie-na-sklad-zarzadow-i-rad-nadzorczych-blog-esg.html>

⁷ <https://www.gpwfuturebridge.pl/>

⁸ <https://www.kozminski.edu.pl/pl/oferta-edukacyjna/studia-podyplomowe/profesjonalna-rada-nadzorcza>

⁹ <https://www.pw.edu.pl/studia/studia-podyplomowe/rady-nadzorcze-dla-liderek-i-liderow>

¹⁰ <https://lidershe.pl/>

KOMENTARZ EKSPERCKI



Diana Dębowczyk

MBA, ACO – Dyrektor Biura Ministra w Ministerstwie Aktywów Państwowych. Radczyni prawna i certyfikowana compliance officer z ponad 15-letnim doświadczeniem w obszarze obsługi prawnej, compliance, etyki biznesowej, zarządzania ryzykiem oraz legislacji wewnętrznej. Obecnie pełni funkcję Dyrektora Biura Ministra w Ministerstwie Aktywów Państwowych, gdzie odpowiada za koordynację strategicznych działań Ministra i kierownictwa resortu, w tym współpracę z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów, Sejmem, Senatem oraz innymi organami administracji publicznej.

Wcześniej pełniła funkcję Dyrektora Biura Compliance w Agencji Rozwoju Przemysłu S.A., gdzie odpowiadała za kompleksowe zarządzanie systemem compliance, etyką. Posiada bogate doświadczenie w budowie i wdrażaniu systemów compliance w dużych organizacjach, tworzeniu regulacji wewnętrznych oraz prowadzeniu postępowań wyjaśniających.

W Totalizatorze Sportowym, m.in. jako Chief Compliance Officer, kierowała obszarem compliance, audytu wewnętrznego i legislacji wewnętrznej, uczestnicząc w procesach wdrażania nowych produktów i reorganizacji struktury organizacyjnej spółki.

Swoje doświadczenie zawodowe rozwijała również pracując w kancelariach prawnych, w których doradzała przedsiębiorstwom w zakresie prawa handlowego, inwestycji i zgodności regulacyjnej. Posiada tytuł Executive MBA (Instytut Nauk Ekonomicznych PAN) oraz Analityka Compliance i MBA (Akademia Leona Koźmińskiego). Certyfikowany Approved Compliance Officer (2018).

Zapewnienie równych szans to kluczowy element nie tylko nowoczesnego zarządzania i podnoszenia jakości kultury organizacyjnej, ale także standardów nadzoru właścicielskiego obowiązujących w spółkach z udziałem Skarbu Państwa. Profesjonalizacja rad nadzorczych jest spójna z kierunkiem wyznaczonym w Kodeksie dobrych praktyk nadzoru właścicielskiego. MAP konsekwentnie wzmacnia podejście, w którym rada nadzorcza stanowi ciało o wysokich kompetencjach, zdolne do oceny długoterminowych ryzyk oraz aktywnego współtworzenia strategii spółki. Stoimy na stanowisku, że skład rady powinien być wynikiem świadomego procesu, uwzględniającego mapę kompetencji niezbędnych do realizacji strategii spółki. Oznacza to potrzebę obecności w radach nie tylko ekspertów finansowych czy prawnych, lecz także osób posiadających doświadczenie w obszarach takich jak cyfryzacja, nowe technologie, zarządzanie transformacją organizacyjną czy internacjonalizacja działalności. Równolegle w Ministerstwie Aktywów Państwowych kładziemy szczególny nacisk na kwestie różnorodności, traktując je jako jeden z fundamentów efektywnego nadzoru właścicielskiego. Zgodnie z obowiązującymi wytycznymi różnorodność w radach nadzorczych powinna być rozumiana szeroko – jako zróżnicowanie kompetencji, płci, doświadczeń zawodowych oraz perspektyw poznawczych. Nie jest to postulat wyłącznie o charakterze społecznym, lecz przede wszystkim narzędzie zwiększania jakości decyzji i ograniczania ryzyka błędów wynikających z jednorodności myślenia. Doświadczenia międzynarodowe jednoznacznie pokazują, że zespoły bardziej zróżnicowane podejmują trafniejsze decyzje strategiczne, co ma bezpośrednie przełożenie na wyniki spółek.

W odniesieniu do spółek z udziałem Skarbu Państwa MAP podejmuje działania zmierzające do zwiększenia transparentności procesów nominacyjnych oraz poszerzenia puli kandydatów o wysokim potencjale. Szczególną uwagę zwraca się na zwiększanie udziału kobiet w organach nadzorczych oraz włączanie do rad osób o doświadczeniu międzynarodowym i kompetencjach technologicznych. Jest to odpowiedź na zmieniające się otoczenie, w którym przewagi konkurencyjne budowane są w oparciu o wiedzę, innowacje oraz zdolność adaptacji do globalnych trendów. Uważam, że diagnoza przedstawiona w tekście jest trafna, jednak uzupełniłabym ją o wyraźne wskazanie kierunku działań: profesjonalna rada nadzorcza to taka, która łączy najwyższe standardy kompetencyjne z realną różnorodnością składu oraz funkcjonuje w oparciu o przejrzyste, oparte na meritum procesy nominacyjne. Tylko w takim modelu możliwe jest skuteczne wsparcie rządów w mierzeniu się z wyzwaniem współczesnej gospodarki oraz zapewnienie trwałego wzrostu wartości spółek.

Zaufanie nie ma ceny, a połączone z profesjonalnym warsztatem może stać się bardzo istotnym elementem strategii akwizycyjnej polskich firm. Jeśli chcemy utrzymać dynamikę wzrostu gospodarczego, potrzebujemy armii profesjonalistów w najbliższych latach do objęcia stanowisk w radach przejmowanych spółek w Polsce, jak i za granicą. Zarówno na stanowiskach niezależnych członków rad nadzorczych, jak i tych reprezentujących interesy właściciela.

Na radarach konkurencji

Od kilku lat inwestuję w budowanie wiedzy i kompetencji w zakresie Corporate Governance spółek w fazie dynamicznego wzrostu. Jestem aktywną uczestniczką międzynarodowych forów NEDs-ów, gdzie wymieniane są informacje na temat trendów i otwartych rekrutacji w największych spółkach światowych rynków. Sądzę, że najlepszą ilustracją do tego artykułu będzie przytoczenie aktualnie poszukiwanych profili NEDs:

- AI & Data w strategii (kompetencje: Implementacja AI, cyberbezpieczeństwo, Data Governance);
- Global expansion (kompetencje: M&A, konsolidacja rynku, łańcuchy dostaw);
- People, culture and change management (kompetencje: przyciąganie talentów, motywacja i wynagrodzenie, automatyzacja);
- Modern Finance (kompetencje: nowoczesne instrumenty inwestycyjne i dłużne, M&A);
- Succession (kompetencje: psychologia biznesu, ład rodzinny, transformacja struktur, budowa procesów).

Czy zatem stać polskie firmy na ryzyko zaniechania? Czy nie zmieniając swoich rad nadzorczych, firmy będą w stanie nadal konkurować na tak dynamicznie zmieniającym się rynku? Firmy, które zignorują ewolucję ładu korporacyjnego, narażają się na wiele rodzajów ryzyk. Zarówno operacyjnych związanych z nieoptymalnym zarządzaniem zasobami, jak i kapitałowych związanych z trudniejszym dostępem do finansowania.

Polski biznes nie będzie rósł tak dynamicznie jak do tej pory bez właściwych struktur. Profesjonalny, zróżnicowany Corporate Governance to jedyna droga, by z lokalnego lidera stać się globalnym graczem. Zaufana stara gwardia w radach musi dołączyć do grona profesjonalistów i umieć współpracować skutecznie z niezależnymi ekspertami. ☞

KOMENTARZ EKSPERCKI



Dariusz Duma

Filozof w biznesie, przedsiębiorca, doradca, pionier konsultingu i szkoleń biznesowych w Polsce, wykładowca zarządzania i przywództwa w programach MBA, mówca, lider polskiego oddziału stowarzyszenia firm rodzinnych FBN The Family Business Network, wspiera rozwój i sukcesję przedsiębiorczych rodzin, organizator „turystyki z sensem i głębią”, m.in. przez cykliczne „rejsy ku szczęściu” dla przedsiębiorców i ich rodzin, autor książki *Serce i portfel. Być sobą w pracy*, współautor publikacji *Wartość wartości*.

Tekst Magdy Dziewguć trafnie opisuje przełom, w którym znalazły się polskie firmy: od modelu „założyciel–intuicja–kontrola” do „organizacja–proces–partnerstwo strategiczne”. Słusznie też punktuje słabości wielu rad nadzorczych, w których zasiadają lojalni przyjaciele, superzarząd lub autorytety bez realnego wpływu.

Kim jest lider, kiedy nie zarządza bezpośrednio? Czy członkowie rad potrafią zmienić rolę „decydenta” na „architekta decyzji”? Chcą działać, wdrażać, kontrolować, optymalizować. Rola nadzorcza polega na wpływie pośrednim: przez pytania, standardy i sposób myślenia. Bez tej zmiany łatwo o nieproduktywne napięcia i frustracje wszystkich stron: właścicieli, rady i zarządu.

Wyzwaniem jest także dojrzałość właścicielska. Właściciel musi nauczyć się widzieć wartość takiej „rady po nowemu”, dopuścić realne „tarcia poznawcze”, a nie jedynie symboliczne konsultacje i „dwór”. Jeśli rada ma być partnerem, jej głos musi mieć wagę i kaliber – nawet jeśli bywa niewygodny. To wymaga redefinicji wartości managera: z kontroli decyzji na kontrolę jakości procesu; z „szukam błędów i optymalizacji” do „wiem, dlaczego działa, czego nas to uczy i jak to wykorzystać na przyszłość – i w sprawie przyszłości mam wartą uwagi opinię”. Radom nadzorczym brakuje dziś kompetencji „wpływu bez władzy”. NED-owie nie konkurują z zarządem o ster, lecz budują przestrzeń, w której zarząd podejmuje lepsze decyzje. Ich siła i wartość wynika z jakości myślenia, które wnoszą i instalują w organizacji.

W dniach 23-24 lutego 2026 odbyła się w Toruniu XXXIII edycja konferencji Welconomy Forum in Toruń.

TEKST: Stowarzyszenie „Integracja i Współpraca”

Welconomy Forum in Toruń to dwa dni intensywnych debat, kuluarowych rozmów, podczas których zawsze poruszane są najbardziej aktualne i najważniejsze kwestie dla naszego kraju i świata. Padają deklaracje, nawiązywane są nowe znajomości i kontakty handlowe.

Sesję Inauguracyjną otworzył tradycyjnie Marszałek Województwa Kujawsko-Pomorskiego Piotr Całbecki.

Po wręczeniu nagród „Ambasador Welconomy” wyróżnionym osobom, odbyła się debata, podczas której politycy, naukowcy, eksperci, samorządowcy i przedsiębiorcy dyskutowali o priorytetach w dobie zagrożenia bezpieczeństwa w różnych kontekstach.

Po Sesji Plenarnej odbyły się panele tematyczne w salach konferencyjnych Hotelu Copernicus oraz na Konferencja AgroWelconomy.

Podczas tegorocznego Forum nowością były trwające przez dwa dni spotkania autorskie z ciekawymi pisarzami i twórcami.

Jak w poprzednich latach w Welconomy wzięło udział blisko dwa tysiące osób, wśród nich liderzy biznesu, przedstawiciele rządu, obu izb Parlamentu, samorządowcy, naukowcy, przedstawiciele małych i średnich przedsiębiorstw oraz przedstawiciele licznych mediów lokalnych i ogólnokrajowych.

Tegoroczne Forum przebiegało pod hasłem „Po pierwsze bezpieczeństwo...”

Debaty o bezpieczeństwie dotyczyły wielu dziedzin, od bezpieczeństwa narodowego poprzez bezpieczeństwo społeczne i jednostkowe. Mówiliśmy o bezpieczeństwie militarnym, ekonomicznym i finansowym, bezpieczeństwie energetycznym, zdrowotnym i żywnościowym. Mnogość poruszanych tematów sprawiła, że każdy uczestnik znalazł dla siebie coś godnego uwagi.

Welconomy 2026 zostało objęte patronatem honorowym przez Wicepremiera, Ministra Obrony Narodowej – Władysława Kosiniaka-Kamysza, Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego – Marcina Kulaska, Ministra Energii – Miłosza Motykę, Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi – Stefana Krajewskiego.

Tradycyjnie już podczas Welconomy odbyła się konferencja AgroWelconomy. Dyskusje toczyły się między



Zródło: Stowarzyszenie Integracja i Współpraca

innymi wokół bezpieczeństwa żywnościowego, co oznacza powszechny dostęp do wystarczającej ilości bezpiecznej żywności gwarantującej zdrowie i wysoką jakość życia. Istotne zagadnienie poruszane podczas AgroWelconomy to polityka rolna po 2027, która będzie skupiać się na balansowaniu między zapewnieniem suwerenności żywnościowej a zwiększeniem konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju.

Pierwszego dnia Forum, na szczególną uwagę zasługiwały trzy duże strefy pod przewodnictwem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu oraz Polskiej Spółki Gazownictwa. Wybitni naukowcy i praktycy dyskutowali o wyzwaniach współczesnego świata, o problemach ekonomicznych, środowiskowych, problemach związanych z technologią i zarządzaniem a nade wszystko o problemach związanych z bezpieczeństwem w skali mikro i makro.

Tegoroczna edycja Welconomy stała się ważną przestrzenią dialogu między nauką a praktyką i wniosła istotny wkład w debatę o przyszłości naszego kraju i świata. ☺

Czy ESG stało się barierą rozwoju?

TEKST: Agata Rudnicka

Jak firmy mogą uniknąć pułapki regulacyjnej?

W ubiegłym roku Forum Odpowiedzialnego Biznesu świętowało ćwierćwiecze swojej działalności. Od samego początku swojej aktywności organizacja podkreślała, jak ważny dla biznesu jest zrównoważony rozwój. Jeszcze do niedawna przedsiębiorstwa działały w obranym przez siebie kierunku bez presji regulacyjnej. Powstawały kolejne strategie społecznej odpowiedzialności czy zrównoważonego rozwoju, a firmy śmiało rozwijały swoje programy zaangażowania społecznego, inicjatywy prośrodowiskowe czy działania w zakresie ładu organizacyjnego. Jednak, jak pokazuje bieżąca sytuacja związana z pogarszającym się stanem środowiska, o czym przeczytać można m.in. w raporcie UE Europe's Environment 2025, czy rosnącymi ryzykami natury społecznej, dobrowolność nie rozwiązuje wyzwań, z jakimi musimy się zmierzyć, biorąc pod uwagę także uwarunkowania ekonomiczne, geopolityczne czy technologiczne. Coroczny raport Global Risks Report przygotowany przez World Economic Forum także nie pozostawia wątpliwości, że kolejne lata mogą być czasem niepokojów społecznych i środowiskowych.

Biznes jest współzależny od tego, co dzieje się w środowisku. Zmieniające się warunki czy nieprzewidywalne zjawiska nie powinny pozostawać bez wpływu na decyzje biznesowe. Dlatego zrozumienie wpływów społecznych i środowiskowych przedsiębiorstw, w tym zbadanie relacji nawiązywanych w całym łańcuchu wartości, ma szczególne znaczenie. Pozwala minimalizować negatywne oddziaływania, by nie powodować dodatkowych problemów. Pomaga również adaptować się do przyszłych, możliwych zdarzeń. Oddolny charakter i dobrowolność inicjatyw służących zarządzaniu zrównoważonym rozwojem w świecie biznesu nie do końca spełniły oczekiwania. Niezbędne okazały się spójne warunki brzegowe, wprowadzone przez chociażby przepisy prawa. Ich złożoność i różnorodny charakter mogą, zwłaszcza w pierwszym etapie wdrożenia, rodzić pewne wyzwania, co jest całkowicie zrozumiałe. Prawo nie jest doskonałe, dlatego warto traktować je jako punkt wyjścia do realizacji własnych celów i ambicji, a nie jako cel sam w sobie. Pojawienie się nowych regulacji, mających na celu bardziej świadome zarządzanie zasobami, ograniczanie emisji gazów cieplarnianych czy wiarygodne ujawnianie informacji w procesie raportowania zrównoważonego rozwoju to odpowiedź na złożoną rzeczywistość świata, w którym żyjemy. Starania na rzecz zrównoważonego rozwoju powinny być wyrażone w mierzaniu wyników poszczególnych obszarów, takich jak np. zarządzanie zasobami czy działania na rzecz pracowników. Mają one nie tylko pokazać, na jakim etapie są poszczególne przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim ustalić dalszy plan działania. ESG nie polega wyłącznie na zgodności z przepisami prawa, bo to podstawa każdej działalności. ESG to przede wszystkim sposób myślenia o organizacji jako części ekosystemu przyrodniczo-społecznego, wykraczający poza obowiązujące minimum. Jest to okazja do weryfikacji swojego modelu biznesu i zmiany jego założeń.

► **Agata Rudnicka**

Dyrektorka ds. zarządzania wiedzą
Forum Odpowiedzialnego Biznesu



KOMENTARZ EKSPERCKI



Irena Pichola

Prezeska zarządu Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Zrównoważony rozwój potrzebuje liderek i liderów, którzy wezmą odpowiedzialność za strategię, wyznaczą kierunki działań i z determinacją będą angażować się w obszary, gdzie niezbędna jest największa troska. Przykładem może być zmiana klimatu, która wymaga wspólnego zaangażowania zasobów, wytyczenia planów i wieloletnich inicjatyw

Jak pokazały wyniki badania Menedżerowie_ki ESG 2025 przeprowadzonego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i CSRinfo, dla 59% badanych ważnym tematem biznesu na najbliższe lata jest integracja ESG ze strategią. Strategiczne myślenie o zarządzaniu poszczególnymi wymiarami zrównoważonego rozwoju pokazuje gotowość do wyjścia poza ramy minimalnych przepisów prawa i tworzenia długoterminowego planu budowania przewagi konkurencyjnej

służących z jednej strony zarządzaniu ryzykiem klimatycznym, a z drugiej sukcesywnej transformacji energetycznej. Szczególnie potrzebna jest zmiana w podejściu do pozyskania i konsumpcji energii. Niskoemisyjne rozwiązania w procesach i jasny kierunek wskazany przez zarząd i jego konsekwentne działanie przyniosą oczekiwane rezultaty. Chodzi już nie tylko o łagodzenie skutków, ale i adaptację do zmian klimatu i potencjalne turbulencje w dostępie do tych zasobów. Pamiętajmy, że brak działań też ma swoją cenę – warto działać, bo obecne przewidywania nie są optymistyczne. W Chapter Zero Poland, polskiej odsłonie Chapter Zero Alliance, inicjatywie powołanej do życia przez World Economic Forum, wspólnie z przedstawicielkami oraz przedstawicielami zarządów i rad nadzorczych, pracujemy nad tym, żeby konieczna transformacja, służąca przeciwdziałaniu zmianie klimatu, była możliwa do wdrożenia. Wspólnie poszukujemy rozwiązań dających się wprowadzić do różnych sektorów i branż. Pamiętajmy także o roli instytucji finansowych. Banki odgrywają ogromną rolę w finansowaniu zielonych inwestycji, firmy ubezpieczeniowe wyceniają ryzyko klimatyczne, co zachęca rynek do aktywnego działania na rzecz klimatu. Biznes jest sprawczy i ma legitymację do bycia kluczowym partnerem w drodze do zeroemisyjności.

w świecie niepewności. To umiejętność patrzenia na korzyści i liczenia kosztów niewynikających na pierwszy rzut oka z rachunku zysków i strat, ale z rzetelnej komunikacji, trwałych relacji czy szacunku dla praw człowieka. Lista priorytetów może się zmieniać, ale odpowiedzialność za ludzi i środowisko potrzebna jest zawsze, bez względu na przepisy prawa. Wygrają ci, którzy zrozumieją, że zrównoważony rozwój to przede wszystkim konsekwencja w działaniu. ☺

Irena Pichola – liderka w tematach związanych ze zrównoważonym rozwojem pracująca w Polsce i na rynkach międzynarodowych w największych firmach doradczych od ponad 25 lat, od tego też czasu związana z Forum Odpowiedzialnego Biznesu, obecnie w roli prezeski. Pięć lat temu zainicjowała w Polsce program edukacji klimatycznej dla rad nadzorczych – Chapter Zero Poland – i dwa lata z rzędu zaangażowana w organizację globalnego spotkania ChangeNow w Paryżu. W zeszłym roku stworzyła boutique doradczy Artha Consulting Network i pracuje z ekspertami ze świata nad wdrażaniem zagadnień zrównoważonego rozwoju, dekarbonizacji, praw człowieka i strategii cyrkularnych do strategii biznesu. Prezeska Forum Odpowiedzialnego Biznesu i Przewodnicząca Komitetu Sterującego Chapter Zero Poland.

Agata Rudnicka – od dwóch dekad zaangażowana w działania na rzecz rozwijania, promocji i upowszechniania społecznej odpowiedzialności, zrównoważonego rozwoju oraz zarządzania ESG. Dyrektorka ds. zarządzania wiedzą w Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Związana z Wydziałem Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz Polskim Instytutem Praw Człowieka i Biznesu. Współpracuje z przedsiębiorstwami i instytucjami otoczenia biznesu na rzecz zrównoważonej transformacji. Szczególnie bliskimi tematami są dla niej zrównoważone modele biznesu i łańcuchy wartości. W swojej pracy badawczej i popularyzatorskiej stara się pokazywać różne możliwości włączania ESG w działania strategiczne za pośrednictwem różnorodnych koncepcji i podejść takich jak: etyka biznesu, GOZ, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie różnorodnością itp.



BALOWOOD

Domy prefabrykowane Balowood

- najkrótsza droga do własnego domu

Oferujemy:

- Domy catoroczne
 - Domy modułowe
 - Elewacje wentylowane
 - Tarasy drewniane
-



BALOWOOD

Mostowa 13/4
61-854 Poznań



Tel. 63 276 5848
Kom. 508 860 899
Kom. 791 078 914

www.balowood.pl

Rozbudowa zakładu Volkswagen Poznań we Wrześni nabiera tempa – rusza montaż konstrukcji nowych hal

TEKST: Volkswagen Poznań

Września, 9.04.2026 – Budowa nowych hal produkcyjnych w fabryce Volkswagena we Wrześni przebiega zgodnie z harmonogramem i wchodzi w kolejny, zaawansowany etap realizacji. Na placu budowy zakończono prace fundamentowe i rozpoczęto montaż konstrukcji obiektów. – Realizacja inwestycji, która pozwoli nam produkować najnowszą generację elektrycznego Craftera, przebiega zgodnie z planem. Wszystkie kluczowe terminy są utrzymane. Wchodzimy w etap, w którym efekty prac są już wyraźnie widoczne w przestrzeni fabryki – mówi Marzena Pillich-Grońska, dyrektorka zakładu we Wrześni.



W ramach inwestycji wykonano m. in. głębokie posadowienie hal – postawiono blisko 1200 pali o łącznej długości niemal 20 kilometrów. Zakończono też prace fundamentowe, a obecnie na budowie trwa montaż prefabrykowanych słupów żelbetowych. Masa każdego z nich przekracza 50 ton. Ustawiono wszystkie 75 słupów w hali H2a, gdzie będzie powstawać m.in. podłoga nowego e-Craftera oraz 70 w hali H4a-c, w której znajdzie się magazyn baterii. Równoległe rozpoczęto montaż stalowej konstrukcji dachów. Na wcześniejszym etapie przygotowano teren pod inwestycję, m.in. poprzez wykonanie platformy z około 19 200 m³ kruszywa dostarczonego koleją. Ułożono prawie 10 kilometrów kabli, rozebrano również istniejącą infrastrukturę drogową obejmującą ponad 4 300 m² nawierzchni asfaltowych i 1 700 m² betonowych.

Budowa z poszanowaniem środowiska i bezpieczeństwa

Prace prowadzone są z zachowaniem rygorystycznych norm środowiskowych i bezpieczeństwa. Ze względu na ograniczenia hałasu roboty nie są realizowane w porze nocnej, a transport materiałów – w tym kruszywa – odbywał się także koleją. Istotnym elementem inwestycji jest zastosowanie specjalnej technologii wykonywania pali fundamentowych. Minimalizuje ona hałas oraz drgania i pozwala chronić trwające w zakładzie procesy produkcyjne. Nowe hale projektowane są zgodnie z wysokimi standardami efektywności energetycznej. Obudowa budynków obejmuje elewacyjne panele warstwowe z rdzeniem z wełny mineralnej oraz dach z blachy trapezowej z wielowarstwową izolacją. Fasada części technicznej (tzw. penthouse'u) wykonana zostanie z kaset wypełnionych wełną, zamkniętą blachą

elewacyjną trapezową. Z kolei w obszarze pomieszczeń przeznaczonym dla pracowników zaprojektowano maty izolacyjne w posadzce.

Ważnym aspektem jest także bezpieczeństwo przeciwpożarowe. Przykładowo hale zostaną oddzielone od magazynu baterii specjalną ścianą przeciwpożarową. Zostanie ona wykonana m.in. z elementów z dyli gazobetonowych i muru licowego. Charakteryzują się one nie tylko konieczną odpornością, ale i wysoką estetyką wykonania.

– Ta inwestycja od początku ma jasny cel: bezpieczeństwo, środowisko i jakość są fundamentem, a nie dodatkiem. Dotyczy to wszystkiego – konstrukcji, ochrony przeciwpożarowej i efektywności energetycznej. Projektując nowe hale, patrzymy długofalowo, dlatego już dziś dachy są przygotowane pod panele fotowoltaiczne – mówi Paweł Łojkowski, kierownik odpowiedzialny za infrastrukturę w spółce Volkswagen Poznań. I dodaje: – To projekt stworzony z myślą o ludziach, przyszłości i trwałości na lata.

Nowe hale i produkcja elektrycznego Craftera

Na budowie pracuje ponad 150 osób i wraz z postępem prac i rozpoczęciem kolejnych etapów liczba ta będzie systematycznie rosła. Nadzór nad realizacją inwestycji sprawuje planowanie fabryki z Wolfsburga razem z firmą IC-L - z jej poznańskim oddziałem.

Przypomnijmy, że rozbudowa zakładu, w którym obecnie powstaje spalinowy Crafter i jego bliźniak MAN TGE, obejmuje budowę dwóch hal produkcyjnych o łącznej powierzchni ok. 60 tys. m². W jednej z nich powstawać będzie podłoga dla nowej generacji w pełni elektrycznego modelu Crafter, natomiast druga pełnić będzie funkcję magazynu baterii i zaplecza logistycznego. Zakończenie budowy planowane jest na drugą połowę 2027 roku. 🌀



Elastyczność pracy a odpowiedzialność

– nowy kontrakt pracodawca–pracownik

TEKST: Marcjanna Metlak

Elastyczność w przemyśle przestała być benefitem, a stała się fundamentem strategii operacyjnej i konkurencyjnej. Jednak w środowisku produkcyjnym swoboda bez twardej rozliczalności prowadzi do chaosu, a sztywna kontrola do utraty talentów. Jak zbudować nowy kontrakt z pracownikiem, w którym autonomia idzie w parze z wynikami OEE i dyscypliną procesową? Dyrektor produkcji analizuje, dlaczego fundamentem nowoczesnego zakładu musi być zaufanie wsparte twardymi danymi i jasnymi standardami.



Współczesna hala produkcyjna staje się poligonem doświadczalnym dla nowych relacji na linii przełożony-podwładny, gdzie tradycyjne zarządzanie przez obecność traci rację bytu. Aby utrzymać konkurencyjność i wysoką efektywność, musimy nauczyć się balansować między indywidualnymi potrzebami zespołu a bezwzględnymi wymaganiami procesowymi.

Jako dyrektor produkcji stoję codziennie przed pytaniem: w jakim stopniu elastyczność realnie wpływa na wyniki i czy potrafimy ją powiązać z odpowiedzialnością? Odpowiedź nie jest prosta, ale biznesowe dane są jednoznaczne: **elastyczność bez odpowiedzialności nie działa, a odpowiedzialność bez elastyczności demotywuje.**

Dzisiaj elastyczność pracy oznacza coś znacznie więcej niż tylko możliwość pracy zdalnej czy elastycznych godzin. To model organizacji pracy, w którym czas, miejsce i sposób wykonywania obowiązków są dopasowane do potrzeb pracownika i organizacji **bez obniżenia jakości, efektywności czy bezpieczeństwa operacyjnego.**

W firmach produkcyjnych elastyczność przejawia się w zdolności do szybkiego reagowania na zmiany planów produkcyjnych, sprawnym przezbrajaniu linii, płynnym przesuwaniu kompetentnych pracowników między stanowiskami oraz bieżącym monitorowaniu efektywności procesów. To elastyczność procesowa i organizacyjna, nie tylko godzinowa.

Elastyczność i odpowiedzialność – para strategiczna

Nie można rozumieć elastyczności bez kontekstu odpowiedzialności, **to nie jest równanie „więcej elastyczności = lepiej”**. Elastyczność zwiększa odpowiedzialność tylko wtedy, gdy towarzyszą jej autonomia, jasne zasady i rozliczalność.

„Mniej kontroli nad czasem pracy, bez wzrostu odpowiedzialności oznacza regres. To nie wolność, to chaos” W tradycyjnym modelu pracodawca kontrolował obecność i sposób pracy, a pracownik odpowiadał przede wszystkim za wykonanie zadania. W modelu elastycznym rola się zmienia: to **pracownik zyskuje wpływ na organizację pracy, ale jednocześnie bierze odpowiedzialność za wyniki**. To fundamentalna zmiana kontraktu organizacyjnego. Nie należy jednak zapominać: „Train people well enough so they can leave, treat them well enough so they don't want to” – Richard Branson.

Elastyczność musi być oparta na zaufaniu: autonomia i odpowiedzialność mogą działać tylko tam, gdzie fundamentem jest podejście oparte na traktowaniu ludzi w sposób partnerski.

Liczne globalne badania rynku pracy pokazują, że elastyczność ma realne znaczenie dla wyników. 76% pracowników z USA deklaruje, że odejdzie z firmy, jeśli pracodawca usunie możliwość pracy zdalnej (Remote Work Statistics for 2026, Second Talent, 2025). Profesor Nicholas Bloom z Uniwersytetu Stanforda potwierdza, że modele hybrydowe mogą obniżyć rotację pracowników nawet o 33% bez spadku produktywności. W Polsce elastyczność w obszarach biurowych stała się standardem, a w produkcji rośnie oczekiwanie elastyczności organizacyjnej, szczególnie w grafiku zmianowym i rotacjach.

Elastyczność w praktyce produkcyjnej

W działach administracyjnych elastyczność przejawia się w możliwości pracy hybrydowej, elastycznych godzinach rozpoczęcia i zakończenia pracy oraz w zadaniowym modelu realizacji obowiązków. Takie rozwiązania poprawiają work-life-balance, przyciągają talenty i zwiększają retencję pracowników. W produkcji nie jest to takie proste. Elastyczność oznacza, że operatorzy mogą wpływać na układ zmian i rotować między stanowiskami,

co zwiększa ich poczucie odpowiedzialności i kontroli jakości oraz ciągłości procesów. Technicy utrzymania ruchu zyskują autonomię w podejmowaniu decyzji w sytuacjach awaryjnych, co pozwala szybciej reagować i ograniczać przestoje. Kierownicy zespołów produkcyjnych powinni wówczas brać pełną odpowiedzialność za wyniki swoich działów, zarządzając przez cele, a nie przez obecność. Ale do tego potrzebne jest rzetelne wdrożenie i kompetentny lider, który tym procesem zarządzi.

Nowe narzędzia – nowy kontrakt

Najczęstsze błędy organizacji wynikają z braku równowagi między elastycznością a odpowiedzialnością. W pierwszym przypadku elastyczność bez precyzyjnych zasad prowadzi do chaosu i spadku efektywności. W drugim przypadku odpowiedzialność bez realnego wpływu powoduje frustrację i poczucie bezsilności pracowników. Dodatkowo, nierówność w dostępie do elastyczności między działami, gdzie biuro może korzystać z elastycznych godzin, a produkcja pozostaje sztywna, obniża poczucie sprawiedliwości i spójności w organizacji. Jak wybrnąć z tego impasu? Proponuję pochylić się nad relacją pracodawca–pracownik i redefinicję wzajemnych zależności.

Nowy kontrakt pracodawca–pracownik opiera się na pełnej transparentności, standardach operacyjnych oraz zdolności szybkiego planowania i reorganizacji pracy. Transparentność oznacza, że pracownicy muszą mieć dostęp do celów i oczekiwanych wyników w czasie rzeczywistym, do statusu linii produkcyjnej oraz do informacji o ryzykach i odchyleniach. Standardy operacyjne wymagają stworzenia matryc kompetencji, dokumentacji SOP, cyfrowych checklist i krótkich instrukcji typu one-point lessons, które pozwalają zredukować niepewność i przenieść odpowiedzialność z „zapytam kierownika” na „wiem, bo mam jasny standard”. Zdolność szybkiego planowania i reorganizacji wymaga systemów umożliwiających wykrywanie braków kompetencji, błyskawiczne zmiany obsady, aktualizację planów produkcyjnych w czasie rzeczywistym oraz wymianę danych między logistyką, produkcją i utrzymaniem ruchu. Bez tych narzędzi elastyczność pozostaje jedynie modnym hasłem.

Od obecności do wyników

W erze elastyczności konieczne jest odejście od KPI opartych na obecności na rzecz wskaźników mierzących wyniki. Nowe KPI powinny obejmować realizację planu produkcyjnego, OEE, scrap, odchylenia jakościowe, powtarzalność i stabilność procesów, zdolność zespołu do rozwiązywania problemów oraz jakość komunikacji zmianowej i reakcji na odchylenia. Sukces mierzy się teraz

KPI zespołowymi, a nie indywidualnymi „bohaterami dnia”, co odzwierciedla rzeczywistość elastycznej pracy, w której współpraca i wspólna odpowiedzialność mają kluczowe znaczenie.

Nowy model wymaga jednocześnie od liderów zmiany paradygmatu zarządzania (cel vs absencja), precyzyjnej i częstej komunikacji, budowania zaufania przez delegowanie decyzji, rozwijania kompetencji technicznych i przywódczych oraz stabilizacji zespołów w warunkach niepewności. Technologie i automatyzacja mogą wspierać procesy, ale największą barierą skutecznej implementacji pozostają niezmiennie kompetencje liderów.

Granice elastyczności

Elastyczność w produkcji nie może być nieograniczona. Musi chronić ciągłość procesów, nie obniżać bezpieczeństwa ani standardów jakości. Granice te ustalają wspólnie zarządzający, którzy definiują ramy strategiczne, minimalne obsady i wymagania zgodności z przepisami i normami oraz dyrektorzy i menedżerowie operacyjni, którzy wprowadzają praktyczne procedury, a także zespoły, które zgłaszają preferencje zmian i sposoby zastępowania pracowników, nie naruszając zasad bezpieczeństwa. Bez tej wielopoziomowej współpracy trudno sobie wyobrazić skutecznie i długoterminowo działającą produkcję.

Jak mawiał Winston Churchill – „The price of greatness is responsibility”.

I w świecie produkcji jest to szczególnie prawdziwe: im większa autonomia i elastyczność, tym większa odpowiedzialność za wynik. 🌀

Abstrakt: nowy kontrakt organizacyjny

Elastyczność pracy i odpowiedzialność nie są pojęciami sprzecznymi. Tworzą fundament nowego kontraktu pracodawca–pracownik, w którym organizacja zapewnia narzędzia, jasne zasady i wpływ na sposób wykonywania pracy, pracownik bierze odpowiedzialność za wyniki i jakość, a liderzy liniowi dbają o spójność procesów i kulturę odpowiedzialności. Elastyczność operacyjna wzmacnia odporność organizacji na zmiany rynkowe, sezonowe fluktuacje popytu i ryzyka operacyjne. **Firmy, które potrafią połączyć autonomię z dyscypliną wyników i strukturą operacyjną, zyskają przewagę konkurencyjną zarówno w obszarze ludzkim, jak i operacyjnym.** Ten nowy kontrakt zaczyna się tam, gdzie spotykają się autonomia, jasne zasady i realna rozliczalność.



► **Marcjanna Metlak**
Dyrektor produkcji,
Członek Zarządu Herbapol Poznań

Marcjanna Metlak – Od 20 lat związana z branżą farmaceutyczną, gdzie krok po kroku budowała swoją karierę – od technologa ds. opakowań po członka zarządu jednej z najbardziej rozpoznawalnych polskich firm. Absolwentka Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu na kierunkach Towaroznawstwo i Zarządzanie Jakością.

W Herbapolu Poznań przeszła pełną ścieżkę rozwoju: od 2006 roku związana z działem technologicznym i produkcją oraz zapewnieniem jakości. Od 2021 roku odpowiada za procesy wytwarzania leków, suplementów diety i kosmetyków jako Dyrektor Produkcji. Rok później objęła także funkcję Członka Zarządu.

Jej misją jest budowanie nowoczesnej i zwinnej organizacji, w której technologia wspiera człowieka, a procesy stają się coraz bardziej efektywne i innowacyjne. W centrum swojego stylu zarządzania stawia ludzi – pracowników i partnerów biznesowych – wierząc, że to oni są prawdziwą siłą firmy.

Prywatnie pasjonatka podróży i górskich wędrówek, miłośniczka przyrody i spacerów z psem. Ceni uczciwość, autentyczność i życie w zgodzie ze sobą.

Motto: „Ten kto nie chce, znajdzie powód. Ten kto chce, znajdzie sposób.”



Organizacja przyszłości:

jak firmy budują przewagę w erze sztucznej inteligencji i nowego modelu pracy?

TEKST: Karolina Gawarzewska

Transformacja biznesu nie jest już projektem. Stała się codziennością. Sztuczna inteligencja zmienia sposób podejmowania decyzji, modele pracy ewoluują w kierunku elastycznych struktur, a marketing przestaje być tylko komunikacją – staje się elementem technologii. W tym środowisku wygrywają firmy, które potrafią połączyć kompetencje, dane i narzędzia w jeden spójny system działania.

Biznes w nowej fazie rozwoju

Obserwujemy moment przełomowy. Firmy nie funkcjonują już w oparciu o stabilne modele wzrostu, lecz w środowisku, które wymusza ciągłe dostosowanie. Zmiana nie polega jednak wyłącznie na tempie. Kluczowe jest przesunięcie punktu ciężkości z zasobów na zdolności.

Jeszcze niedawno przewagę budowano poprzez skalę, dostęp do kapitału lub pozycję rynkową. Dziś coraz częściej decyduje zdolność do integrowania technologii, danych i kompetencji w sposób, który realnie przekłada się na wyniki biznesowe.

To oznacza, że organizacje zaczynają przypominać systemy operacyjne, w których poszczególne elementy muszą działać w pełnej synchronizacji.

Sztuczna inteligencja jako fundament, nie dodatek

AI przestała być innowacją zarezerwowaną dla największych. Stała się powszechnym narzędziem, które wpływa na niemal każdy obszar działalności. Wiele firm prowadzi już projekty związane z jej wdrożeniem, jednak różnice pojawiają się na etapie wykorzystania potencjału.

Największym wyzwaniem nie jest dziś dostęp do technologii, lecz umiejętność jej osadzenia w procesach. Organizacje, które osiągają najlepsze rezultaty, traktują AI jako element architektury biznesu. Wdrażają ją etapowo, testują rozwiązania i dopiero po ich weryfikacji skalują. Takie podejście pozwala łączyć rozwój z kontrolą. Z jednej strony umożliwia szybkie wdrażanie nowych rozwiązań, z drugiej minimalizuje ryzyko operacyjne i reputacyjne. Kluczową rolę odgrywa tu świadome zarządzanie całym cyklem życia rozwiązań AI oraz jasny podział odpowiedzialności.

W praktyce oznacza to, że technologia przestaje być domeną działu IT, a staje się wspólnym językiem biznesu, operacji i zarządu.

Nowy model pracy: dostęp do kompetencji zamiast ich posiadania

Zmiany technologiczne idą w parze z transformacją rynku pracy. Coraz więcej firm odchodzi od klasycznych struktur na rzecz modelu opartego na projektach i elastycznych zespołach.

W takim podejściu kluczowe staje się szybkie dopasowanie kompetencji do potrzeb biznesowych. Firmy nie budują już dużych zespołów na zapas. Tworzą struktury, które można skalować i powiększać w zależności od projektu. Ten model zmienia sposób zarządzania. Liderzy nie koncentrują się wyłącznie na zarządzaniu ludźmi, ale na zarządzaniu dostępem do kompetencji. W praktyce

► Karolina Gawarzewska

redaktor naczelna „Business Impact Review”



oznacza to współpracę z freelancerami, ekspertami zewnętrznymi oraz wykorzystanie narzędzi AI jako uzupełnienia pracy zespołu.

Efektom jest większa efektywność kosztowa oraz możliwość szybszego reagowania na potrzeby rynku.

Marketing i sprzedaż w nowym układzie

Jedną z najbardziej znaczących zmian jest redefinicja marketingu. Klasyczne podejście oparte na widoczności w wyszukiwarkach traci na znaczeniu. Coraz częściej użytkownik nie przegląda wyników, lecz otrzymuje gotową odpowiedź.

To zmienia zasady gry. Firmy nie konkurują już tylko o pozycję w wynikach wyszukiwania, ale o obecność w odpowiedziach generowanych przez systemy AI. W praktyce oznacza to konieczność budowania nowych kompetencji i podejścia do treści.

Widoczność staje się funkcją jakości danych, wiarygodności źródeł oraz zdolności do tworzenia treści, które mogą zostać wykorzystane przez modele językowe. Marketing przestaje być wyłącznie narzędziem komunikacji. Staje się elementem infrastruktury biznesowej, który bezpośrednio wpływa na sprzedaż.

Dane i kompetencje jako główne aktywa

Współczesne organizacje coraz wyraźniej opierają swoją przewagę na dwóch filarach: danych i ludziach. Dane są paliwem dla systemów AI, a kompetencje pozwalają je właściwie wykorzystać.

Nie chodzi jednak o ilość danych, lecz o ich jakość i zdolność do integracji. Firmy, które potrafią łączyć dane z różnych obszarów, uzyskują pełniejszy obraz swojej działalności i mogą podejmować lepsze decyzje.

Równocześnie rośnie znaczenie kompetencji przekrojowych. Najbardziej poszukiwani są specjaliści, którzy potrafią łączyć wiedzę biznesową, analityczną i technologiczną. To oni odpowiadają za realne wdrożenia, a nie tylko za koncepcje.

Najczęstsze błędy organizacji

Mimo rosnącej świadomości wiele firm popełnia podobne błędy, które ograniczają efektywność transformacji.

Pierwszym z nich jest traktowanie nowych technologii jako oddzielnych inicjatyw. Brak integracji powoduje, że projekty nie przekładają się na realne wyniki.

Drugi problem stanowi niedoszacowanie znaczenia kultury organizacyjnej. Nawet najlepsze narzędzia nie przyniosą efektu, jeśli pracownicy nie będą potrafili lub chcieli z nich korzystać.

Trzecim wyzwaniem jest brak spójnego przywództwa. Transformacja wymaga jasnego kierunku i konsekwencji w działaniu. Bez tego organizacja pozostaje na etapie eksperymentów.

W jakim kierunku zmierza rynek?

Zmiany, które obserwujemy, prowadzą do wyraźnego modelu organizacji przyszłości.

Firmy będą coraz bardziej zintegrowane technologicznie. AI stanie się naturalnym elementem procesów, a nie dodatkiem. Zespoły będą działały w modelu projektowym, a dostęp do kompetencji stanie się kluczowym zasobem. Widoczność rynkowa będzie zależeć od obecności



Dziś przewagę buduje nie liczba pracowników, lecz zdolność do szybkiego pozyskiwania właściwych kompetencji.

w ekosystemach cyfrowych, a nie tylko od działań marketingowych. Dane staną się podstawą podejmowania decyzji na każdym poziomie organizacji.

W tym modelu przewagę zyskają firmy, które potrafią połączyć wszystkie te elementy w spójny system działania.

Jak budować przewagę w praktyce?

Organizacje, które skutecznie odpowiadają na te zmiany, koncentrują się na kilku kluczowych obszarach.

Po pierwsze, budują strategię opartą na integracji technologii z biznesem. Każde wdrożenie ma jasno określony cel i wpływ na wyniki.

Po drugie, inwestują w rozwój kompetencji. Edukacja zespołów staje się elementem strategii, a nie dodatkiem.

Po trzecie, upraszczają struktury i procesy. Złożoność jest jednym z największych wrogów efektywności.

Po czwarte, rozwijają kulturę organizacyjną opartą na odpowiedzialności i współpracy. W takim środowisku możliwe jest szybkie testowanie rozwiązań i ich wdrażanie.

Dzisiejszy biznes znajduje się w momencie, w którym przewaga nie wynika już z jednego czynnika. Powstaje na styku technologii, danych, kompetencji i sposobu zarządzania.

Organizacje, które potrafią zbudować spójny model działania, zyskują zdolność do szybkiego wdrażania zmian i wykorzystywania pojawiających się szans. Te, które pozostają przy tradycyjnych schematach, stopniowo tracą dynamikę.

Dlatego najważniejszym zadaniem liderów nie jest dziś wdrożenie pojedynczego rozwiązania, lecz zaprojektowanie organizacji, która potrafi skutecznie działać w nowym modelu rynku. 📍

Materiał opracowano w oparciu o dostępne raporty rynkowe, w tym analizy dotyczące wykorzystania sztucznej inteligencji w biznesie, zmian na rynku pracy oraz ewolucji modeli sprzedaży i marketingu.



1 na 5 firm

**planuje zmienić obecny model pracy,
najczęściej poprzez zwiększenie
obecności w biurze**

TEKST: HAYS POLAND

Model pracy ponownie znalazł się w centrum uwagi firm. Po okresie intensywnego testowania elastycznych rozwiązań, wiele organizacji weryfikuje swoje dotychczasowe podejście do pracy zdalnej i hybrydowej. W zamian poszukują kierunku, który pogodzi potrzeby biznesu z oczekiwaniami pracowników. Jednak osiągnięcie kompromisu nie zawsze się udaje, co w 2026 roku może przyczynić się do konfliktów na linii pracodawca-zatrudnieni.

- **Model pracy pozostaje przedmiotem sporu pracowników i pracodawców.** Badanie Hays Poland wykazało, że specjalistom zależy na pełnej elastyczności czasu i miejsca pracy (46 proc.), tymczasem takie rozwiązanie oferuje zaledwie 10 proc. organizacji.
- **20 proc. firm planuje zmienić w tym roku obecnie funkcjonujący model pracy.** Największy odsetek z nich (9 proc.) planuje zwiększyć zakres pracy stacjonarnej. Tylko 3 proc. chce postawić na częstszą pracę zdalną.
- **Brak transparentnej komunikacji i wzajemnego zrozumienia potrzeb pracodawców i pracowników może prowadzić do zwiększonej rotacji.** Logiczne uzasadnienie decyzji firmy w zakresie zmiany modelu pracy pozostanie kluczowe dla utrzymania zaufania zatrudnionych.

W ostatnim czasie przez rynek pracy przetoczyła się kolejna fala doniesień o firmach ograniczających swoim pracownikom dostęp do pracy z domu. Pracodawcy coraz częściej decydują się na weryfikację dotychczasowych rozwiązań i zwiększenie oczekiwań wobec obecności pracowników w biurach. Najczęściej motywują to chęcią zwiększenia efektywności, przepływu informacji, rozwoju zawodowego pracowników i innowacyjności. Te argumenty niejednokrotnie nie spotykają się jednak z akceptacją pracowników, którzy od pracodawcy oczekują przede wszystkim elastyczności.

Oczekiwania pracowników i pracodawców wyraźnie się różnią

Jak wynika z Raportu płacowego Hays 2026, obecnie zdecydowana większość organizacji praktykuje model hybrydowy, z jasno określonym zakresem pracy zdalnej. Najwięcej, bo 30 proc. pracodawców oczekuje od pracowników obecności w biurze wymiarze 2-3 dni w tygodniu. Tymczasem prawie połowa specjalistów i menedżerów preferowałaby rozwiązanie, w którym mają pełną dowolność w kontekście tego, z jakiego miejsca i z jaką regularnością realizują swoje obowiązki służbowe. Taka pełna elastyczność funkcjonuje jednak w zaledwie co dziesiątej organizacji.

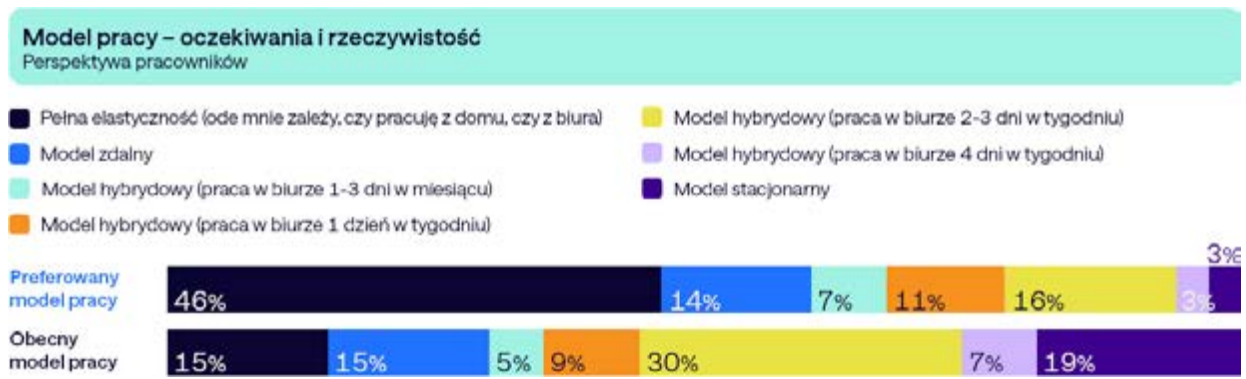


Elastyczność przestała być benefitem – stała się jednym z kluczowych warunków wyboru pracodawcy.

W praktyce rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami profesjonalistów względem modelu pracy i faktyczną ofertą pracodawcy może prowadzić do obniżonej satysfakcji z życia zawodowego, a nawet rozważania zmiany miejsca zatrudnienia. Jak pokazują bowiem wyniki badania Hays, z perspektywy pracowników, głównym pozafinansowym czynnikiem decydującym o przyjęciu oferty pracy jest właśnie model pełnienia obowiązków służbowych (64 proc.). – Specjaliści chcący zachować elastyczność w kontekście miejsca wykonywania pracy, mają ku temu konkretne powody. Swobodny dostęp do pracy zdalnej traktują bowiem jako jeden z kluczowych fundamentów swojego dobrostanu oraz równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. To szczególnie istotne w dobie coraz większej zmienności i dynamiki biznesu – zauważa **Aleksandra Tyszkiewicz, CEE Executive Director – Enterprise Solutions w Hays Poland.**

Zmiany w modelu pracy jako element strategii biznesowej?

Zwiększenie zakresu pracy stacjonarnej niesie za sobą ryzyko obniżonej satysfakcji pracowników, zwiększonej rotacji, a także ograniczonej puli talentów. Mimo to część pracodawców postanowiła, że w roku 2026 dokona zmiany modelu pracy funkcjonującego w firmie. Organizacje planujące zmiany modelu pracy należą do mniejszości. Jednak wśród firm, które uwzględniły taki krok w strategii na najbliższe miesiące, dominują te chcące zwiększyć wymiar pracy stacjonarnej. Niestety jest to rozwiązanie najmniej atrakcyjna przez profesjonalistów.



► **Źródło:** Raport płacowy 2026, Hays Poland.

Czy w 2026 roku firma planuje zmienić obecny model pracy? Perspektywa firm



► **Źródło:** Raport płacowy 2026, Hays Poland.

Co może zatem sprawiać, że blisko co dziesiąta organizacja oczekuje częstszej obecności pracowników w biurach? Z jednej strony może to być odpowiedzią na złożoność i dynamikę zmian zachodzących w biznesie. Pracodawcy mogą zakładać, że większa dostępność zespołów w biurze pozwoli im wzmocnić przepływ informacji i wymianę wiedzy, lepiej zarządzać organizacją oraz utrzymać konkurencyjność w niepewnym otoczeniu biznesowym. W tym kontekście zwiększenie pracy stacjonarnej może zatem być próbą utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Z drugiej zaś może być próbą rozwiązania problemów HR, z jakimi obecnie mierzy się wiele organizacji – trudnościami w integracji zespołów, spadkiem poczucia przynależności pracowników czy ich niesatysfakcjonującą produktywnością. Chociaż okres pandemii udowodnił, że praca z domu wcale nie musi skutkować obniżoną efektywnością, to część organizacji wyznaje przekonanie, że praca w biurze oferuje większą kontrolę nad procesami biznesowymi, a co za tym idzie – może mieć pozytywny wpływ na produktywność pracy. Część firm motywuje taką decyzję również kulturą organizacyjną, którą trudniej jest kształtować w warunkach pracy zdalnej.

Zarządzenie powrotu do biura lub znaczne zwiększenie wymiaru pracy stacjonarnej czasem jest również sposobem na nieformalną redukcję zatrudnienia. – Utrata elastyczności dla niektórych pracowników jest motywacją do samodzielnej decyzji o odejściu z firmy. Dzieje się tak w szczególności, gdy decyzję o powrocie do biura

podejmują organizacje, które do tej pory oferowały pracę zdalną i zatrudniały osoby zamieszkujące różne regiony kraju – komentuje **Aleksandra Tyszkiewicz**.

Niepopularne decyzje mogą sporo kosztować

Profesjoniści mają świadomość, że rynek pracy się zmienia, a organizacje muszą się dostosować do nowej sytuacji. Jednak w momencie, gdy decyzja o zmianie modelu pracy nie jest osadzona w strategii firmy i nie uwzględnia realnych potrzeb pracowników – ci tracą do niej zaufanie, a ich zadowolenie i poczucie bezpieczeństwa spada. W praktyce oznacza to, że wyzwaniem pozostaje nie tyle sama zmiana modelu pracy, co jej uzasadnienie.

Specjaliści i menedżerowie nie chcą bez zrozumiałego dla nich powodu rezygnować z wypracowanej rutyny i poczucia równowagi. Jak dodaje **Aleksandra Tyszkiewicz z Hays** – Powrót do biura musi być logiczny, spójny i dobrze zakomunikowany. Pracownicy – zarówno obecni, jak i potencjalni – powinni rozumieć, co realnie tracą i zyskują. W przeciwnym razie ograniczanie elastyczności może być równoznaczne z utratą wartościowych talentów.

Transparentna komunikacja i wzajemny szacunek to zatem nie tylko dowód dojrzałości organizacji, ale także warunek budowania zaufania i długofalowej zdolności firm do przyciągania najlepszych specjalistów. 📌

Hays Poland jest firmą doradztwa personalnego należącą do międzynarodowej grupy Hays plc, która jest największą na świecie firmą zajmującą się rekrutacją specjalistyczną. Działając na rynku rekrutacyjnym od ponad 50 lat, Hays posiada 198 biur w 30 krajach. Łącznie pracuje w nich ponad 9.100 ekspertów.

W 2002 roku otworzyliśmy pierwsze biuro w Polsce. Od tego czasu umocniliśmy naszą pozycję na polskim rynku, stając się niekwestionowanym liderem w rekrutacji specjalistycznej. Świadczymy dopasowane do wymagań klienta usługi w zakresie rekrutacji specjalistycznej pozyskując najlepszych kandydatów do pracy stałej, tymczasowej oraz na kontrakt. Portfolio naszych usług obejmuje ponadto Executive Search, Recruitment Process Outsourcing (RPO) oraz marketing rekrutacyjny.

RZEcommerce 2026:

wiedza, która przekłada się
na realną wartość
biznesową



TEKST: Rafał Piasecki, founder Orange West

Rekordowa frekwencja, konkretne case studies i praktyczna wiedza możliwa do natychmiastowego wdrożenia. Kolejna edycja RZEcommerce, która odbyła się 12 marca 2026, to wydarzenie, które nie tylko inspiruje, ale przede wszystkim realnie wspiera rozwój biznesu.



RZEcommerce zostało zaprojektowane jako przestrzeń wymiany wiedzy dla branży e-commerce, z jasno określonym celem: wspierania firm w zwiększaniu zysków i optymalizacji kosztów. Program obejmował cztery sceny, wystąpienia ekspertów, warsztaty, panele dyskusyjne oraz indywidualne warsztaty. Istotnym elementem wydarzenia była także rozbudowana strefa networkingowa oraz konkurs z nagrodą w postaci 5-dniowego wyjazdu biznesowego do Nowego Jorku.

Konferencja wyróżnia się praktycznym podejściem i naciskiem na realne case studies. Prelegenci prezentowali konkretne strategie sprzedażowe, sposoby optymalizacji konwersji oraz metody zwiększania rentowności działań marketingowych. Uczestnicy mogli nie tylko zdobywać aktualną wiedzę, ale również konfrontować ją z własnymi wyzwaniami biznesowymi.

– RZEcommerce to unikalny ekosystem, w którym spotykają się praktycy rozwijający biznesy e-commerce. Uczestnicy zdobywają wiedzę i od razu mogą ją zastosować – mówi Jakub Młynarski, założyciel organizującego wydarzenia Orange West.

Istotnym filarem wydarzenia jest także networking, który przekłada się na konkretne współprace i projekty biznesowe. Konferencja wspiera budowanie relacji w branży.

Tegoroczna edycja potwierdza, że RZEcommerce stało się jednym z ważniejszych wydarzeń dla branży e-commerce w Polsce i ma potencjał dalszego rozwoju, także na rynkach międzynarodowych. ☺



Dealer w erze automotive 4.0: nowe modele biznesowe i przyszłość rynku

Transformacja branży automotive nie dotyczy już wyłącznie sprzedaży samochodów. Obejmuje modele własności pojazdów, elektromobilność, cyfryzację oraz zmieniającą się rolę dealerów. Rynek wchodzi w etap „automotive 4.0”, oparty na danych, technologii i doświadczeniu klienta.

TEKST: Monika Gajc

Tekst został opracowany redakcyjnie na potrzeby wydania.

Elektromobilność zmienia zasady gry

Rozwój samochodów elektrycznych to znacznie więcej niż zmiana napędu. Pojazdy te mają mniej elementów eksploatacyjnych, co ogranicza tradycyjne przychody serwisowe. Jednocześnie wymagają nowej infrastruktury ładowania, specjalistycznych stanowisk serwisowych oraz kompetencji związanych z obsługą baterii wysokiego napięcia. Zmieniają się także oczekiwania klientów – coraz większe znaczenie mają zasięg, czas ładowania i dostępność infrastruktury. Dealerzy muszą więc pełnić rolę doradców, edukatorów i dostawców nowoczesnych rozwiązań.

Nowe podejście do posiadania auta

Coraz większą popularność zdobywają wynajem długoterminowy, leasing konsumencki oraz modele subskrypcyjne. Dla wielu klientów ważniejszy od własności staje się wygodny dostęp do samochodu, przewidywalność kosztów i elastyczność.

W efekcie dealer przestaje koncentrować się wyłącznie na jednorazowej sprzedaży, a zaczyna zarządzać całym cyklem życia klienta i jego mobilności.

Rynek aut używanych rośnie w siłę

Wysokie ceny nowych pojazdów i niepewność gospodarcza wzmacniają znaczenie rynku samochodów używanych, szczególnie w modelu certyfikowanym. Klienci oczekują dziś gwarancji jakości, pełnej historii pojazdu i przejrzystych warunków zakupu.

► **Monika Gajc**
Dyrektorka Regionalna
Grupy Krotoski



Dla dealerów to stabilne źródło przychodów oraz szansa na budowanie długoterminowych relacji.

Dane i kompetencje jako przewaga

Nowoczesny dealer działa w środowisku, w którym kluczowym zasobem stają się dane. Umożliwiają one personalizację oferty, przewidywanie potrzeb klientów, optymalizację sprzedaży i serwisu oraz skuteczniejszy marketing. Zmienia się także rola handlowca. Zamiast negocjować cenę, staje się doradcą rozumiejącym technologie, finansowanie i potrzeby klienta.

Konsolidacja rynku i dealer przyszłości

Rosnące koszty operacyjne oraz inwestycje technologiczne sprzyjają konsolidacji rynku. Przewagę zyskują podmioty dysponujące skalą, kapitałem i nowoczesną infrastrukturą. Dealer przyszłości będzie operatorem usług mobilności, integratorem świata online i offline oraz partnerem klienta na każdym etapie użytkowania pojazdu. W nadchodzących latach wygrać będą nie ci, którzy sprzedają najwięcej samochodów, lecz ci, którzy najlepiej rozumieją zmieniające się potrzeby mobilności. ☞

POZairport VIP Lounge czeka na Ciebie



Poznaj naszą usługę

Odpuść, zrelaksuj się
i ciesz się chwilą!

POZnań
AIRPORT 

Finansowanie do 15 000 000 zł

Działamy **szybko i skutecznie** –
bo tego wymaga Twój biznes.

OBIERZ KURS NA PŁYNNOŚĆ

Mateusz Kusznierevic

Mateusz Kusznierevic,
mistrz olimpijski w żeglarsztwie

Wejdź na efaktor.com.pl



Faktoring dla MŚP w 8 godzin:

- ✓ Odbierz pieniądze za swoje faktury
- ✓ Dysponuj środkami przed terminem zapłaty
- ✓ Napędzaj swój biznes i zarabiaj dzięki dodatkowym środkom
- ✓ Opłać faktury kosztowe dzięki eFaktor