

PORADNIK DLA MŚP



Klucz do sukcesu

Współczesna rzeczywistość biznesowa zmienia się w zawrotnym tempie.

EDYTA KISIELIŃSKA-WATRAK
menedżer w Sense Med Concept

Nieograniczone przepływy informacji, kompetencji, dobrych praktyk i doświadczeń, dynamiczny rozwój technologii, zmiany na rynku pracy oraz nowe modele zarządzania sprawiają, że menadżerowie muszą nieustannie się dostosowywać. W takim otoczeniu edukacja – zarówno formalna, jak i codzienna, nieformalna – przestaje być jednorazowym etapem na początku kariery, a staje się procesem trwającym przez całe życie zawodowe.

To już nie wybór, ale konieczność
Dzisiejsze wyzwania, takie jak zarządzanie zespołami zdalnymi, wdrażanie innowacji, wykorzystanie AI kluczowych procesach czy budowanie odporności psychicznej w organizacji, wymagają nie tylko wiedzy, ale przede wszystkim elastyczności oraz świadomości emocjonalnej. Coraz większe znaczenie ma więc codzienny rozwój – zarówno intelektualny, jak i emocjonalny – który pozwala skutecznie reagować na zmieniające się realia.

Świat biznesu w ciągłej transformacji

Jeszcze dekadę temu od menadżera oczekiwano przede wszystkim

zdolności do zarządzania zespołem i realizacji strategii firmy. Dziś wymagania są znacznie bardziej złożone. Liderzy muszą sprawnie funkcjonować w środowisku cyfrowym, rozumieć podstawy analizy danych, działać zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, a równocześnie budować kulturę organizacyjną opartą na empatii i inkluzywności. Sztuczna inteligencja, automatyzacja, elastyczne formy pracy, bezpieczeństwo cyfrowe, ESG – to tylko niektóre z obszarów, które stały się codziennością. Aby skutecznie je rozumieć i nimi zarządzać, menadżer nie może opierać się wyłącznie na dotychczasowym doświadczeniu – potrzebuje aktualnej wiedzy, umiejętności oraz postawy otwartości i gotowości do ciągłej nauki. Edukacja jako inwestycja, nie koszt. Wciąż zdarza się, że rozwój menadżerski traktowany jest jako dodatkowy wydatek – zwłaszcza w kontekście ograniczeń budżetowych. Tymczasem współczesne podejście do edukacji przywódczej pokazuje, że jest to inwestycja o wysokiej stopie zwrotu – zarówno dla jednostki, jak i całej organizacji.

Systematycznie rozwijający się menadżer skuteczniej zarządza zmianą, lepiej motywuje zespół i podejmuje trafniejsze decyzje. To przekłada się bezpośrednio na konkurencyj-

ność firmy, a także jej zdolność do adaptacji i wdrażania innowacji. Edukacja wzmacnia też odporność psychiczną, zdolność do rozwiązywania konfliktów i budowania zaufania wewnątrz organizacji.

W tym kontekście warto zauważyć, że formalna edukacja – jak studia podyplomowe, MBA czy specjalistyczne kursy – pełni funkcję narzędzia: porządkuje i pogłębia wiedzę, daje dostęp do nowych perspektyw oraz umożliwia budowanie sieci kontaktów. Równie istotny jest aspekt wymiany doświadczeń – menadżerowie uczą się nie tylko od ekspertów, ale także od siebie nawzajem. Co więcej, sami stają się źródłem wiedzy i rozwoju dla innych – co także wymaga określonych kompetencji, takich jak empatia, umiejętność dzielenia się wiedzą, czy świadomość wpływu.

Elastyczność i uczenie się przez całe życie

W nieprzewidywalnym i dynamicznym środowisku biznesowym największym atutem lidera staje się elastyczność – poznawcza, emocjonalna i organizacyjna. Szybkie uczenie się, adaptacja do nowych warunków, otwartość na informację zwrotną i gotowość do kwestionowania własnych założeń to cechy, które wymagają regularnego doskonalenia.

Dlatego warto inwestować w różnorodne formy edukacji: od kur-

sów online i mentoringu po coaching, webinary czy konferencje branżowe. Jednak wiedza to tylko część sukcesu – nie mniej ważna jest umiejętność zarządzania sobą i relacjami z innymi. Rozwój inteligencji emocjonalnej to fundament skutecznego przywództwa – szczególnie w czasach kryzysów i gwałtownych zmian.

Przywództwo w branży medycznej – szczególne wyzwania i potrzeba ciągłego rozwoju. Branża medyczna to jedno z najbardziej wymagających środowisk dla liderów – łączy wysoką odpowiedzialność za ludzkie życie z koniecznością zarządzania zespołami interdyscyplinarnymi, przestrzegania rygorystycznych norm i dynamicznie rozwijających się technologii medycznych. W tym kontekście zarządzanie wymaga nie tylko doskonałych kompetencji zarządczych, ale także głębokiego zrozumienia specyfiki pracy klinicznej, empatii i odporności psychicznej. Menadżer w ochronie zdrowia musi umiejętnie godzić potrzeby pacjentów, zespołu medycznego i instytucji, w której pracuje. Kluczowa staje się zdolność komunikacji między lekarzami, personelem pomocniczym i administracją, a także umiejętność zarządzania kryzysowego – czego dowiodły choćby doświadczenia z czasów pandemii. Edukacja liderów medycznych – zarówno w zakresie zarządzania, jak i rozwoju

kompetencji interpersonalnych – staje się fundamentem sprawnego funkcjonowania placówek medycznych, a także warunkiem budowania zaufania i jakości w całym systemie opieki zdrowotnej.

Kompetencje przyszłości – czego warto się uczyć?

Obok klasycznych kompetencji twardych, takich jak analiza danych czy zarządzanie projektami, coraz większą wagę przykładają do kompetencji miękkich: przywództwa opartego na wartościach, zdolności komunikacji międzykulturowej, umiejętności pracy w zróżnicowanych zespołach, odporności psychicznej czy świadomości społecznej. Menadżer przyszłości to nie tylko ekspert, ale przede wszystkim lider, który inspiruje, uczy się i dzieli wiedzą. Tworzy środowisko, w którym inni mogą się rozwijać, a innowacje mają szansę zakiełkować. Edukacja nie jest już dodatkiem do kariery – to jej rdzeń.

W świecie nieustannej zmiany cele osiągają ci, którzy nie tyle uczą się przez całe życie, ile czynią z nauki część swojej tożsamości zawodowej. Edukacja na wszystkich polach – formalna, codzienna, emocjonalna – staje się nie tylko narzędziem rozwoju, ale też kluczem do budowania relacji, współtworzenia wartości i wzmacniania pozycji lidera. Obecnie to podstawa rozwoju przywództwa.



Lifelong learning wśród kadry zarządzającej – fakt czy deklaracja?

Środowisko biznesowe, technologiczne i społeczne zmienia się dziś z bezprecedensową szybkością, co wymusza nieustanną aktualizację kompetencji. Dziś uczenie się przez całe życie (lifelong learning) nie jest już hasłem z konferencyjnych slajdów.



TOMASZ ORLIK
członek zarządu PFR TFI
ds. operacyjnych

Stale uczenie się staje się warunkiem niezbędnym dla utrzymania konkurencyjności, zdolności adaptacyjnych i odporności psychologicznej kadry menedżerskiej. Pytanie, które warto postawić, nie brzmi już: „Czy warto się uczyć przez całe życie?”, ale raczej: „Jak to robić skutecznie, systemowo i w sposób dopasowany do roli lidera?”.

Nowa rzeczywistość

Krucha, niespokojna, nieliniowa i niezrozumiała – w ten sposób coraz częściej określamy rzeczywistość, w której żyjemy. W 2020 r. futurysta Jamais Cascio, obserwując zmiany, jakie zachodzą na świecie, opisał tę rzeczywistość za pomocą akronimu BANI (od angielskich słów: brittle – kruchy, anxious – niespokojny, non-linear – nieliniowy, incomprehensible – niezrozumiały). Jego zda-

niem pandemia wzruszyła wszelkie fundamenty i wcześniejsze ramy. Szybkość zmian, jakich doświadczamy, powoduje stały chaos, niepokój i niezwykle silną potrzebę określenia siebie i świata w tej nowej rzeczywistości. Świadomość tak dużej niepewności wymaga nowego podejścia do wiedzy i danych. W praktyce oznacza to, że liderzy zarządzający organizacjami nie tylko muszą rozumieć złożone zmiany w otoczeniu, ale przede wszystkim być zdolni do szybkiego reagowania i podejmowania decyzji w warunkach braku pełnej informacji, a nierzadko także w sytuacjach kryzysowych. Kompetencje, które jeszcze dekadę temu były uważane za miękkie – takie jak odporność psychiczna, empatia, umiejętność szybkiego i skutecznego uczenia się czy myślenie systemowe – dziś znajdują się na czołówkach list najważniejszych kompetencji przyszłości.

Półtrwanie wiedzy – czy nasze dane są nadal aktualne?

OECD, WEF i inne organizacje międzynarodowe podkreślają, że edukacja formalna, choć niezmiennie istotna, przestaje być wystarczającym fundamentem rozwoju zawodowego. Wszystko za sprawą coraz szybszego rozwoju technologii i nauki.

Już w latach 50. XX w. brytyjski fizyk i historyk nauki Derek J. de Solla Price wykazał, że ilość dostępnych danych naukowych podwaja się co 15 lat. Dziś tempo zmian jest jeszcze szybsze – informacje są aktualne coraz krócej, jednocześnie mnożą się w zawrotnym tempie. Jak wskazuje Philip Davis, aż 97 proc. prac naukowych ma okres półtrwania dłuższy niż rok. Warto jednak zauważyć, że półtrwanie publikacji inżynierskich wynosi zaledwie rok, medycznych – blisko dwa lata, natomiast najdłuższą trwałość wykazują prace z fizyki, matematyki oraz nauk humanistycznych, osiągając okres półtrwania do czterech lat.

Fakty zmieniają się zawsze, a wiele z tego, co wiemy albo już jest, albo wkrótce stanie się nieaktualne. Według niego informacja ma przewidywalny okres półtrwania, dlatego z biegiem czasu jedna grupa faktów zastępuje inną. Przykładowo, technologie oparte

na AI, blockchain czy zaawansowanej analizie danych rozwijają się tak szybko, że dzisiejszy menedżer nie może pozwolić sobie na to, by nie rozwijać swojej wiedzy. Do tego dochodzą zmiany w przepisach prawnych, które również znacząco wpływają na prowadzenie biznesu.

Recepta na zmiany? Lifelong learning

Według wspomnianego już raportu Światowego Forum Ekonomicznego „Future of Jobs”, nawet 65 proc. dzieci rozpoczynających dziś edukację w szkołach podstawowych będzie pracować w zawodach, które jeszcze nie istnieją. Globalna rewolucja cyfrowa zmienia oblicze przemysłu, a wraz z nią pojawia się potrzeba opracowania nowych modeli edukacyjnych, które pomogą zamknąć rosnącą lukę kompetencyjną. Eksperti zgodnie podkreślają, że zdolność szybkiego przyswajania wiedzy i elastyczne podejście do nauki to kluczowe atuty współczesnych menedżerów i liderów.

Badania OECD wskazują, że zdolność adaptacji i ciągłego uczenia się pozwoli przetrwać na rynku pracy, który będą kształtowały takie zjawiska, jak automatyzacja i rozwój maszyn. Zamiast obawiać się technologicznych zmian, warto postawić na rozwój umiejętności, które pozwolą efektywnie współpracować z nowoczesnymi narzędziami. W ten nurt wpisuje się koncepcja lifelong learning, czyli uczenia się przez całe życie. To podejście zakłada, że edukacja nie kończy się na zdobyciu dyplomu, lecz trwa



OECD, WEF i inne organizacje międzynarodowe podkreślają, że edukacja formalna, choć niezmiennie istotna, przestaje być wystarczającym fundamentem rozwoju zawodowego.



Transformacja cyfrowa, nowe modele konsumpcji i zmiany pokoleniowe oznaczają, że współczesne organizacje muszą przeobrażać się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej.

przez całe życie, dostosowując się do zmieniających się potrzeb rynku. Niezależnie od wieku, branży czy stanowiska umiejętność rozwijania się i aktualizowania swoich kompetencji to klucz do sukcesu w świecie, który zmienia się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej.

Czy potrafimy się uczyć?

Badania przeprowadzane wśród kadry zarządzającej – również w Polsce – często pokazują rozbieżność między intencją a realnym zaangażowaniem w rozwój. Według danych HRM Institute 84 proc. menedżerów deklaruje, że nauka przez całe życie jest ważna, ale tylko 37 proc. wskazuje, że systematycznie poświęca czas na rozwój zawodowy. Najczęstsze przeszkody? Brak czasu, nadmiar obowiązków operacyjnych, niedopasowanie oferty edukacyjnej do potrzeb na poziomie zarządzającym?

A przecież oczekujemy od liderów, że będą nie tylko strażnikami wyników finansowych, ale także przewodnikami zmian, mentorami dla zespołów i partnerami dla klientów – coraz bardziej świadomych i wymagających.

Dlaczego warto i dlaczego teraz?

Transformacja cyfrowa, nowe modele konsumpcji i zmiany pokoleniowe oznaczają, że współczesne organizacje muszą przeobrażać się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. Klienci oczekują nie tylko cyfrowych produktów, ale także transparentnej komunikacji, odpowiedzialności społecznej oraz personalizacji usług. To wszystko wymaga nowej jakości zarządzania. Jednocześnie raport „Future of Jobs” wskazuje, że największy deficyt kompetencji w Europie Środkowej i Wschodniej dotyczy kadry średniego i wyższego szczebla. Brakuje liderów, którzy potrafią wprowadzać zmiany organizacyjne, wdrażać innowacje i budować odporność organizacji na czynniki zewnętrzne. Lifelong learning menedżera jest więc inwestycją o najwyższej stopie zwrotu.

Z perspektywy własnego doświadczenia mogę powiedzieć, że dostrzegam, jak istotny jest aktywny udział menedżerów w inicjatywach rozwojowych. Jako liderzy sami możemy i powinniśmy być przykładem – rozwijać własną wiedzę, ale również korzystać z mentoringu, dzielić się wiedzą i promować kulturę ciekawości. Wierzę, że właśnie taka postawa – otwartości, pokory intelektual-

nej i ciągłej gotowości do nauki – buduje organizacje odporne, nowoczesne i zdolne do rozwoju w nieprzewidywalnym świecie.

Każda firma – w miarę możliwości – powinna ułatwiać pracownikom udział w szkoleniach i rozwoju poprzez dofinansowanie oraz możliwości udziału w szkoleniach w czasie pracy. Każda taka inicjatywa

stymuluje też gimnastykę mózgu i opóźnia procesy starzenia się, co może być argumentem dla pracowników w wieku średnim.

Do nauki można wykorzystać zarówno ograniczone platformy e-learningowe, np.: Coursera, edX, Udemy, LinkedIn Learning, Skillshare, Codecademy, jak i te prowadzone w języku polskim: Navoica, Eduweb,

StrefaKursów, Videopoint (dawniej Helion Video), Platforma e-learningowa Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji oraz wiele innych. Przebojem na ten rynek weszła też sztuczna inteligencja, która przygotowuje materiały szkoleniowe wg zadanych kryteriów. W tym przypadku trzeba być ostrożnym, aby nie ulec szkoleniu przygotowanemu na podstawie halucynacji AI.

„Zyskaj więcej” z Programem Polska Bezgotówkowa

Bezpłatny terminal płatniczy i usługi księgowe za 0 zł przez cały rok!

Fundacja Polska Bezgotówkowa przygotowała nową ofertę dla polskich przedsiębiorców. Właściciele małych firm, którzy jeszcze nie wdrożyli w swoich punktach płatności bezgotówkowych, mogą otrzymać terminal płatniczy, terminal w telefonie lub bramkę płatniczą do sklepu online z Programu Polska Bezgotówkowa wraz z pakietem księgowości od firmy inFakt za 0 zł na cały rok. Akcja „Zyskaj więcej” trwa od 2 czerwca do 3 sierpnia 2025 r.

– Już niemal 70 proc. transakcji w sklepach odbywa się bezgotówkowo¹. Klienci coraz częściej oczekują wyboru metod płatności, dlatego posiadanie terminala płatniczego staje się kluczowe w każdym biznesie. Również przedsiębiorcy świadczący swoje usługi mobilnie lub sezonowo sięgają po narzędzia do płatności bezgotówkowych, jak aplikacja na terminal w telefonie. Dzięki temu klient może dokonać płatności za swoje usługi w każdym momencie i w dowolnym miejscu. Coraz więcej przedsiębiorców przenosi również swój biznes do środowiska e-commerce. Akcja partnerska z inFakt to połączenie kilku korzyści: narzędzie do płatności bezgotówkowych oraz obsługi innych usług plus księgowość za darmo na rok. Idealne połączenie na zaspokojenie dwóch podstawowych potrzeb dla każdego, nawet małego biznesu. Chcemy w ten sposób wspierać przedsiębiorców – bo to właśnie małe i mikrofirmy są fundamentem polskiej gospodarki – mówi Anna Spychalska-Grzeszek, dyrektor obszaru marketingu i produktów w Fundacji Polska Bezgotówkowa.

– Akcja „Zyskaj więcej” perfekcyjnie wpisuje się w misję inFaktu, jaką jest pomaganie przedsiębiorcom. Dążymy do tego, aby codzienne funkcjonowanie firm było prostsze, a ich właściciele mogli cieszyć się spokojem i bezpieczeństwem finansowym. Jesteśmy polską platformą oferującą usługi księgowe i narzędzia do samodzielnego prowadzenia księgowości online. Jednocześnie jesteśmy najwięk-

szym i najlepiej ocenianym biurem rachunkowym w Polsce. Finanse to podstawowy, ale często jeden z najtrudniejszych obszarów w biznesie ze względu na czasochłonność, ryzyko błędów oraz konieczność znajomości zmieniających się regulacji. inFakt zapewnia wygodę, spokój i bezpieczeństwo – dodaje Włodek Markowicz, Chief Product & Marketing Officer z firmy inFakt.

Fundacja Polska Bezgotówkowa w ciągu blisko ośmiu lat działalności wsparła

cyfryzację ponad pół miliona przedsiębiorców i ponad 3 tys. urzędów dostarczając im więcej niż 670 tys. rozwiązań płatniczych. Ekosystem terminali płatniczych w Polsce powiększył się ponad dwukrotnie, a udział płatności bezgotówkowych w sklepach i punktach usługowych sięgnął niemal 70 proc. Celem Fundacji jest wspieranie najmniejszych polskich przedsiębiorców poprzez ułatwianie im dostępu do narzędzi finansowych, działanie na rzecz rozwoju innowacji płatniczych oraz cyfryzacji polskiej gospodarki.



Tworzyć przestrzeń dla ludzi i biznesu do wspólnego rozwoju

Współczesny świat biznesu nie przypomina już tego sprzed dekady. Dynamiczne zmiany gospodarcze, rozwój technologii, globalizacja, a także rosnąca presja społeczna i psychiczna tworzą nowe wyzwania, które redefiniują rolę lidera.

JOANNA SZYMAN

prezeska zarządu
Grupy NEO Hospital, prezeska
Grupy Centrum CBT

W tym nowym kontekście edukacja menedżerska w Polsce – podobnie jak na świecie – przechodzi transformację w kierunku rozwoju przywódców empatycznych, świadomych i odpowiedzialnych.

Od zarządzania wynikami do empatii

Coraz więcej organizacji dostrzega, że dobrostan psychiczny pracowników to klucz do sukcesu firmy. Zmieniają się oczekiwania wobec menedżerów. Lider organizacji powinien odgrywać nie tylko rolę stratega wzrostu organizacji, ale także dbać o mentalną kondycję zespołu, który ten wzrost napędza.

Rośnie znaczenie zdrowia psychicznego i odporności w miejscu pracy. To odpowiedź na nową rzeczywistość, w której wypalenie zawodowe, lęk i chroniczny stres są codziennością znacznej części pracowników.

Z danych ZUS za 2024 r. wynika, że liczba zwolnień lekarskich spowodowanych problemami psychicznymi wzrosła o 50 proc. w ciągu ostatnich sześciu lat. To nie tylko alarmujące dane społeczne – to sygnał dla organizacji, że zdrowie psychiczne stało się nowym filarem efektywnego zarządzania.

Nowe kompetencje liderów – nowe kierunki w edukacji menedżerskiej

W odpowiedzi na te wyzwania edukacja menedżerska coraz częściej obejmuje zagadnienia, które jeszcze dekadę temu były postrzegane jako miękkie, a dziś są kluczowe. To m.in. tworzenie strategii zdrowia psychicznego w firmie, budowanie odporności psychicznej liderów i zespołów, zarządzanie stresem i zapobieganie wypaleniu, kultura feedbacku i otwartości na rozmowy o emocjach, polityki work-life balance jako standard zarządzania. Uczelnie i szkoły biznesu – zarówno publiczne, jak i prywatne – dostrzegają konieczność włączenia tych tematów do programów MBA

i kursów dla kadry zarządzającej. To realna odpowiedź na potrzeby rynku pracy.

Trendy globalne i lokalne:

konwergencja odpowiedzialności

Modele edukacji menedżerskiej coraz częściej opierają się na ideach empatycznego przywództwa, etyki w zarządzaniu i społecznej odpowiedzialności biznesu (ESG). Pracownicy oczekują dziś nie tylko stabilności zatrudnienia, ale także elastyczności, uważności i realnego wsparcia.

Firmy, które chcą być liderami rynku, muszą sprawić, by ich pracownicy chcieli i mogli dawać z siebie to, co najlepsze – bez wypalania się w procesie.

Edukacja menedżerska powinna nie tylko odpowiadać na globalne trendy, ale także reagować na specyfikę lokalnego rynku – demografię, kulturę pracy, sytuację zdrowotną.

Edukacja menedżerska to inwestycja, nie koszt

Coraz więcej pracodawców dostrzega, że troska o zdrowie psychiczne pracowników nie jest już dodatkiem do systemu motywacyjnego, lecz kluczowym elementem strategii biznesowej.

Zmotywowani, psychicznie zaopiekowani pracownicy są mniej narażeni na rotację, rzadziej korzystają ze zwolnień lekarskich i wykazują

wyższe zaangażowanie. Tymczasem dane mówią jasno: wypalenie zawodowe dotyka już od 23 do 35 proc. pracowników w Polsce, a więc nawet co trzeci z nas funkcjonuje w pracy na rezerwie energetycznej. Firmy, które świadomie inwestują w edukację menedżerską skoncentrowaną na budowaniu odporności psychicznej, empatii i odpowiedzialnego przywództwa, tworzą nową jakość kultury organizacyjnej. Kultura ta nie opiera się wyłącznie na realizacji celów, lecz na zaufaniu, zrozumieniu i trosce o człowieka.

Przyszłość edukacji menedżerskiej

Współczesna edukacja menedżerska w Polsce wymaga zdecydowanego odejścia od sztywnych, akademickich schematów opartych wyłącznie na wykładach i certyfikatach.



Modele edukacji menedżerskiej coraz częściej opierają się na ideach empatycznego przywództwa, etyki w zarządzaniu i społecznej odpowiedzialności biznesu (ESG).

Przyszłość należy do programów, które łączą praktyczną wiedzę biznesową z głębokim rozumieniem psychologii człowieka – bo to właśnie człowiek, jego dobrostan i relacje w zespole, są dziś kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji.

Nowoczesne programy kształcenia liderów powinny być silnie osadzone w realiach współczesnego rynku pracy, uwzględniać najczęstsze problemy psychiczne w miejscu pracy, takie jak stres, wypalenie, depresja, lęki czy kryzysy emocjonalne, rozwijać krytyczne myślenie, samoświadomość, empatyczną komunikację oraz zdolność do zarządzania emocjami i rozwiązywania konfliktów, przygotowywać menedżerów do budowania odporności psychicznej w zespołach i tworzenia środowisk pracy opartych na zaufaniu.

Coraz częściej tę nową jakość edukacji przynoszą nie tradycyjne uczelnie, ale wyspecjalizowane ośrodki szkoleniowe, które wywodzą się z obszaru psychoterapii i zdrowia psychicznego. Przykładem jest Centrum CBT EDU, mające wieloletnie doświadczenie w kształceniu psychoterapeutów i superwizorów. Ośrodki tego typu oferują unikalne podejście, które łączy wiedzę z zakresu psychologii klinicznej z praktycznymi narzędziami.

Dzięki temu menedżerowie nie tylko uczą się, jak rozpoznać oznaki wypalenia, ale także jak wspierać zespół w kryzysie, jak komunikować się w sposób, który buduje, a nie niszczy.

W przyszłości coraz większe znaczenie będą miały również globalne inicjatywy związane z ESG, w ramach których odpowiedzialność społeczna firmy obejmuje także realne działania na rzecz zdrowia psychicznego i kultury empatii.

Zdrowie psychiczne – nowa waluta biznesu

Zdolność organizacji do troski o ludzi staje się jednym z kluczowych wskaźników jej dojrzałości, odporności i przewagi konkurencyjnej. Już nie tylko wyniki finansowe świadczą o sile firmy, lecz także jakość relacji, kultura zaufania i odporność psychiczna.

Przyszłość należy do tych organizacji i liderów, którzy rozumieją, że człowiek nie jest środkiem do realizacji strategii – lecz jej istotą i celem. W tym świecie edukacja menedżerska przestaje być wyłącznie narzędziem podnoszenia kompetencji – staje się drogą do świadomego, empatycznego i odpowiedzialnego przywództwa, które tworzy przestrzeń dla ludzi i biznesu do wspólnego rozwoju.

Lider zespołu, mentor, strateg, a może integrator zmian?



TOMASZ KALKO

psycholog biznesu, strateg, szkoleniowiec, autor książki „Sztuka mądrego sporu”

Zespoły są dziś bardziej zróżnicowane, projekty bardziej złożone, a presja – większa niż kiedykolwiek. Czy zatem menedżer to obecnie lider? Mentor? Strateg? A może integrator zmian? Odpowiedź brzmi: musi być wszystkim po trochu. Klucz tkwi nie w wyborze jednej z tych ról, ale w umiejętnym łączeniu ich wszystkich.

Lider zespołu – znacznie więcej niż zarządzanie

Zacznijmy od roli lidera. Współczesny menedżer nie może być tylko szefem zerkającym na zestawienia w Excelu. Musi inspirować swój zespół, a nie tylko rozliczać. Musi być emocjonalnie obecny – nie chodzi o empatię na pokaz, ale o autentyczną ciekawość drugiego człowieka, o reagowanie na sygnały, że coś może być nie tak. Wtedy należy potrafić okazać zrozumienie i wsparcie.

Lider nie boi się mówić „nie wiem” i nie potrzebuje ukrywać się za maską nieomyślności. Potrafi słuchać, przyznać się do błędu, pokazać kierunek – nie tyle przez hasła, ile przez spójność działania. Właśnie dlatego ludzie za nim idą. Nie z obowiązku – z wyboru. Takich liderów oczekuje coraz młodsze pokolenie, które wstępuje na rynek pracy. Oni już nie będą wykonywać obowiązków dla kogoś, kto stoi nad nimi z batem. Zdrowie psychiczne, podejście do pracownika i traktowanie go jak człowieka, a nie trybiku w maszynie jest niezbędne.

Mentor – przewodnik, nie nadzorca

Mentoring to coś więcej niż dzielenie się wiedzą – to inwestycja w rozwój drugiego człowieka. W świecie, gdzie tempo zmian sprawia, że twarde kompetencje szybko się dezaktualizują, to właśnie menedżer mentor może pomóc pracownikowi odnaleźć swoją ścieżkę, zrozumieć siebie i swój potencjał.

Do niedawna menedżer był po prostu sprawnym organizatorem pracy. Dzielił zadania, pilnował terminów, rozliczał za efekty. To się zmieniło.



Często mówię, że dobry mentor nie daje gotowych odpowiedzi – zadaje dobre pytania. Nie chodzi bowiem o to, by zbudować kopię siebie, ale by pomóc drugiemu odkryć własną siłę. Ta rola wymaga cierpliwości, samoświadomości i odwagi, bo trzeba odpuścić kontrolę i zaufać procesowi.

Jest to także szalenie istotne w przypadku liderów szukających dla siebie następców. Dobry mentor, chcąc iść dalej, wyżej, powinien zadbać o sukcesję. Musi przygotować osobę, która go godnie zastąpi. W Polsce mamy z tym jeszcze duży problem, większość osób traktujemy jako zagrożenie. Jednak edukacja na tym polu pozwoli w niedługim czasie na to, aby lider zadbał o następców w danej organizacji.

Strateg – ten, który potrafi przewidywać i jest gotowy na szybkie zmiany

Bez wizji i myślenia strategicznego menedżer staje się jedynie operacyjnym koordynatorem. Dziś każda firma potrzebuje kogoś, kto potrafi nie tylko reagować, lecz także przewidywać. Kto zadaje pytania: „Gdzie jesteśmy?”, „Dokąd zmierzamy?”, „Dlaczego właśnie tam?”.

Tym bardziej że w obecnych czasach należy być przygotowanym na szybką zmianę, na ekstremalne warunki, jakie mogą zadziać się na świecie. Myślenie strategiczne nigdy nie było tak ważne, a zarazem trudne.

Strategiczny menedżer rozumie, że decyzje operacyjne muszą wynikać z większego obrazu. Potrafi łączyć dane z intuicją, analizę z doświadczeniem i – co najważniejsze – potrafi tę wizję przekazać zespołowi w sposób zrozumiały, konkretny i angażujący. Wówczas jest w stanie poprowadzić firmę nawet przez trudniejsze sytuacje, niespodziewane zmiany, wyzwania.

Strateg bez zespołu to wizjoner. Strateg z zespołem – to lider przyszłości, a o to przecież nam chodzi.

Integrator zmian – zmiana jest jedyną pewną obecnie rzeczą

Pozostając w bardzo ważnym temacie zmian, faktycznie jest to teraz jedyna pewna rzecz. Możemy nie wiedzieć, w jaki sposób świat się zmieni, ale to się stanie, ba – to się dzieje. Rynek się zmienia. Ludzie się zmieniają. A menedżer? Jeśli chce przetrwać, też musi się zmieniać, i to nie raz w życiu, ale stale.

„
Lider nie boi się mówić „nie wiem” i nie potrzebuje ukrywać się za maską nieomyślności. Potrafi słuchać, przyznać się do błędu, pokazać kierunek – nie tyle przez hasła, ile przez spójność działania.

Szybkość zmian na rynku, z jaką obecnie się mierzymy, jest bezprecedensowa. Olbrzymi wpływ ma na to technologia oraz rozwój AI. Menedżerowie, którzy będą w stanie za tym nadążyć, są kluczowi dla sukcesu firmy.

Rola integratora zmian nie polega na narzucaniu nowości, ale na łączeniu ludzi, procesów i emocji w taki sposób, by zmiana była możliwa i bezpieczna. Tu nie wystarczy komunikat z działu HR. Potrzeba obecności, dialogu i... pokory. Każda zmiana budzi bowiem opór, nawet jeśli jest słuszna. Z na-

tury nie lubimy zmian, chcemy bezpieczeństwa, stałości, pewności. Wprowadzając więc niezbędne unowocześnienia, kluczowe będzie przygotowanie pracowników w taki sposób, aby nie stracili oni poczucia bezpieczeństwa, a zrozumieć, dlaczego firma idzie w danym kierunku.

Dobry menedżer potrafi z tego oporu zrobić paliwo do działania. Pyta: „Czego się boisz?”, „Co Cię blokuje?”, „Jak mogę pomóc, by to było łatwiejsze?”. Potem – naprawdę słucha odpowiedzi.

Człowiek orkiestra?

Można zapytać: czy to nie za dużo jak na jedną osobę? I tak, i nie. Tak – bo to ogromne wyzwanie. Nie – bo nikt nie oczekuje perfekcji. Chodzi raczej o gotowość. O świadomość, że dziś menedżer nie może być tylko jednym trybem w maszynie. Musi być człowiekiem, który rozumie ludzi, procesy i cele – i potrafi je spinać w spójną całość.

W praktyce chodzi o elastyczność. O umiejętność żonglowania rolami w zależności od sytuacji. Czasem trzeba pociągnąć zespół do działania – jak lider. Innym razem – wysłuchać i doradzić jak mentor. Albo spojrzeć z lotu ptaka i wyznaczyć kierunek – jak strateg. Czasem zaś po prostu zintegrować ludzi wokół zmiany, która już puka do drzwi.

Nie istnieje dziś jedna definicja menedżera. I bardzo dobrze. Bo świat potrzebuje ludzi, którzy potrafią być różni – w zależności od potrzeby chwili. Liderów z sercem, mentorów z doświadczeniem, strategów z wizją i integratorów z empatią.

Tak jak zmieniają się pokolenia pracowników, ich potrzeby, styl pracy, wymagania, tak też zmieniać się musi dobry lider.

Jeśli miałbym dziś odpowiedzieć jednym zdaniem, kim jest nowoczesny menedżer, powiedziałbym tak: to katalizator – człowiek, który potrafi uruchamiać w innych to, co najlepsze, i łączyć to z tym, co potrzebne z korzyścią dla firmy i dla zespołu, bo to powinno iść w parze.

Prawdziwe przywództwo nie polega na tym, żeby błyszczeć. Polega na tym, by dawać innym przestrzeń, by mogli świecić własnym światłem.

Błędy w umowach i fakturowaniu a płatności

W branży TSL opóźnienia w płatnościach to codzienność. Wiele firm zakłada, że wystarczy dobrze wykonać usługę, by otrzymać za nią wynagrodzenie.

JACEK DŻUMAK

specjalista do spraw windykacji
z Pactus.eu

Rzeczywistość pokazuje jednak coś innego – nawet najlepsza jakość usług nie gwarantuje sprawnego przelewu, jeśli w dokumentacji pojawiają się błędy lub nieścisłości, a problemy te dotyczą zarówno transportów krajowych, jak i międzynarodowych. Często trafiają do nas sprawy, w których usługa została wykonana prawidłowo, ale przez błędy formalne lub źle skonstruowaną dokumentację pojawiają się poważne trudności z wyegzekwowaniem zapłaty. To sytuacje, w których nie można jednoznacznie powiedzieć, że roszczenie jest bezpodstawne, ale jego uzyskanie może być znacznie bardziej czasochłonne lub kosztowne.

Umowa zawarta z jednym podmiotem, faktura wystawiona na inny

Częsty błąd spotykany w praktyce to rozdzielenie podmiotów: zlecenie pochodzi od firmy A, ale faktura wystawiana jest na firmę B – np. klienta końcowego lub podmiot powiązany kapitałowo. Co do zasady taka konstrukcja umowy nie jest sprzeczna z prawem – musimy jednak być bardzo czujni i sprawdzić, czy płatnikiem naszej usługi nie jest firma o wątpliwej moralności płatniczej.

Jeśli płatnikiem faktury za wykonaną usługę jest podmiot, który jest powszechnie uznawany za dłużnika, możemy się spodziewać, że taka konstrukcja umowy może mieć na celu tak naprawdę wyłudzenie wykonania usługi.

To szczególnie dotkliwy problem, gdy wierzyciel decyduje się na skierowanie sprawy do sądu – nawet uzyskanie prawomocnego nakazu zapłaty wobec firmy pogrążonej w długach nie daje gwarancji odzyskania należności za wykonany przewóz, a brak środków po stronie dłużnika może skutecznie uniemożliwić wypłatę przewoźnego.

Błędy w fakturach nie unieważniają roszczenia, ale mogą opóźnić płatność

Faktura z formalnym błędem nie przekreśla prawa do zapłaty, ale może dać płatnikowi pretekst do wstrzymania przelewu. Najczęstsze uchybienia w tym zakresie to: błędne dane odbiorcy lub brak wskazania zleceniodawcy, brak numeru zlecenia lub powiązania z konkretnym transportem, niepełne opisy usług, pomyłki w stawce VAT lub błędna waluta i błędny kurs przeliczenia przewoźnego, np. zastosowanie kursu z niewłaściwego dnia lub z innego źródła niż przewidziane w zleceniu.

Takie drobne błędy są często wykorzystywane jako sposób na „kupienie czasu”. Dłużnik odmawia płatności, żąda korekty, przesuwając termin – a wszystko to w granicach formalnie uzasadnionych wątpliwości. W efekcie firma czeka na płatność tygodniami lub miesiącami.

Karne terminy i formalne pułapki w zleceniach

W zleceniach przewozu pojawiają się często dodatkowe wymogi formalne, np. konieczność doręczenia

kompletu dokumentów (faktury, CMR, listu przewozowego) w bardzo krótkim czasie po wykonaniu usługi – np. w ciągu trzech dni roboczych. Brak ich dotrzymania może skutkować automatycznym przesunięciem terminu płatności.

W takich przypadkach wystarczy jeden dzień opóźnienia w dostawie dokumentów, by termin zapłaty został formalnie odsunięty o kolejne tygodnie. To realne ryzyko utraty płynności finansowej dla przewoźnika, który przecież już poniósł koszty realizacji usługi. Powszechną i dopuszczalną praktyką zleceniodawców jest wpłacanie w warunki zlecenia zapisów mówiących o konieczności doręczenia faktury i dokumentów przewozowych na adres korespondencyjny, który jest odmienny od adresu prowadzonej działalności. W przypadku niespełnienia tego wymogu narażamy się na możliwość podważenia momentu rozpoczęcia naliczania terminu płat-

ności faktury, który najczęściej jest momentem doręczenia kompletu dokumentów na zgodny ze zleceniem adres. Dlatego warto te warunki zawsze dokładnie przeanalizować – a jeśli są niekorzystne, negocjować przed przyjęciem zlecenia.

Nieprecyzyjne lub niezgodne z prawem kary umowne

Kary umowne w transporcie stały się powszechnym elementem zleceń, jednak wiele z nich jest skonstruowanych w sposób nieprawidłowy. Przykładem są postanowienia, które określają karę jedynie w przybliżony sposób – np. „do wysokości przewoźnego”. Taki zapis nie spełnia wymogu precyzyjnego określenia wysokości kary umownej lub sposobu jej wyliczenia, co może czynić go niewiążącym i łatwym do zakwestionowania w razie sporu.

Takie zapisy są problematyczne, ponieważ nie pozwalają jednoznacznie określić wysokości kary już w momencie zawierania umowy, a jest to warunek, który musi być spełniony, by kara umowna była skuteczna. W przeciwnym razie może być uznana za nieważną. Szczególną ostrożność należy zachować w przypadku kar za opóźnienie na rozładunek w transporcie międzynarodowym. Choć często pojawiają się w umowach, ich egzekucja jest mocno ograniczona.

Konwencja CMR dopuszcza możliwość dochodzenia roszczenia odszkodowawczego – a nie tytułem kary umownej – za opóźnienie, ale jedynie przez faktycznego nadawcę bądź odbiorcę przesyłki. Zleceniodawca, który próbuje egzekwować karę umowną w transporcie międzynarodowym za opóźnienie w rozładunku, działa bez podstawy prawnej.

Dokumentacja – wszystko musi się zgadzać

Brak podpisanego dokumentu przewozowego (np. listu CMR) lub brak jego jednoznacznego powiązania z wystawioną fakturą to jedna z częstszych przyczyn odmowy zapłaty. Zdarza się również, że przewoźnicy przesyłają skany lub zdjęcia dokumentów, które są nieczytelne lub nie zawierają podpisu odbiorcy, co w praktyce może zostać potraktowane jako brak dowodu wykonania usługi.

Warto jednak stanowczo podkreślić: takie uchybienia w dokumentacji nie pozbawiają przewoźnika prawa do wynagrodzenia za należycie wykonaną usługę. Mogą jednak zostać wykorzystane przez kontrahenta jako podstawa do zakwestionowania zasadności płatności – zwłaszcza jeśli warunki współpracy określały precyzyjne wymogi co do formy i kompletności dokumentów. W przypadku sporu dotyczącego formalnych braków wiele firm windykacyjnych odmawia prowadzenia sprawy, uznając ją za wierzitelność sporną.

W takich sytuacjach jedyną drogą do odzyskania należności może być postępowanie przed niezawisłym sądem.

Formalności to tarcza, nie biurokracja

W codziennej praktyce transportowej łatwo uznać dokumentację za zbędny ciężar. Ale to właśnie dobrze skonstruowana umowa, prawidłowo wystawiona faktura, klarowny przepływ dokumentów i realistyczne terminy chronią interesy przewoźnika.

W windykacji nie wygrywa ten, kto wykonał usługę najlepiej, ale ten, kto może to udowodnić w sposób niebudzący wątpliwości. Naszym zadaniem jako partnera windykacyjnego jest nie tylko odzyskiwanie pieniędzy, ale także uświadamianie firm, jak mogą zabezpieczyć się na etapie zawierania umowy i fakturowania.

„
Najlepsza jakość usług nie gwarantuje sprawnego przelewu, jeśli w dokumentacji pojawią się błędy lub nieścisłości.

