

CSR

– FIRMY ODPOWIEDZIALNE SPOŁĘCZNIE



Czy wartości naprawdę wpływają na biznes?

Przez lata CSR w wielu organizacjach funkcjonował głównie jako język deklaracji – obecny w raportach, strategiach i komunikacji zewnętrznej, ale często oddzielony od realnego sposobu zarządzania firmą.



Joanna Szyman

prezeska grupy NEO Hospital oraz grupy Centrum CBT, członki rady Naczelnej Polskiej Federacji Szpitali, członkini Sektorowej Rady ds. Kompetencji – Zdrowie Psychiczne.

Dziś ten model bardzo szybko traci znaczenie.

Nie dlatego, że biznes nagle stał się bardziej ideowy. Rynek po prostu coraz skuteczniej rozpoznaje różnicę między wartościami komunikowanymi a wartościami rzeczywiście obecnymi w codziennych decyzjach organizacji.

Prawdziwa kultura firmy nie

ujawnia się w prezentacjach ani kampaniach wizerunkowych. Ujawnia się wtedy, gdy organizacja działa pod presją czasu, odpowiedzialności, kosztów i trudnych decyzji operacyjnych.

Dlatego coraz mniej istotne staje się dziś pytanie o to, czy firma posiada strategię CSR. Znacznie ważniejsze jest to, czy deklarowane wartości realnie wpływają na sposób współpracy, podejmowania decyzji i traktowania ludzi wewnątrz organizacji.

Prawdziwa kultura organizacyjna ujawnia się wtedy, gdy organizacji zaczyna brakować ludzi

O ochronie zdrowia najczęściej mówi się dziś w kontekście technologii, finansowania i infrastruktury. Tymczasem jednym z największych wyzwań najbliższych lat

będzie dostępność kadr medycznych – szczególnie w specjalizacjach zabiegowych.

Według danych Naczelnej Izby Lekarskiej średni wiek lekarza w Polsce przekracza 50 lat, a Polska nadal należy do krajów o jednym z najniższych wskaźników liczby lekarzy na 1000 mieszkańców w Unii Europejskiej. Problem coraz częściej dotyczy więc nie tylko pozyskiwania specjalistów, ale zdolności organizacji do utrzymania ludzi w systemie.

W środowiskach wysokiej odpowiedzialności o pozostaniu w zawodzie decydują dziś nie tylko wynagrodzenia, ale również ergonomia pracy, jakość współpracy zespołowej, przewidywalność procesów i kultura organizacyjna.

To szczególnie dobrze widać w chirurgii robotycznej. Zwykle mówi się o niej przez pryzmat precyzji zabiegu czy korzyści dla pacjenta. Tymczasem równie istotny jest wpływ robotyki na ergonomię pracy operatora i możliwość ograniczenia długoterminowego przecięcia fizycznego oraz poznawczego chirurgów.

Podobnie dzieje się w obszarze edukacji. Modele szkoleniowe oparte na standaryzacji kompetencji, takie jak Proficiency-Based Progression, pozwalają budować bardziej przewidywalne i bezpieczne środowisko rozwoju zawodowego.

I właśnie dlatego przewaga organizacji medycznych coraz częściej zaczyna się nie tylko na sali operacyjnej czy w dostępie do technologii, ale w kulturze organizacyjnej

i jakości środowiska pracy, jakie organizacja potrafi stworzyć dla swoich zespołów.

Technologia wzmacnia organizację, ale nie zastępuje jakości współpracy

Jednym z największych paradoksów współczesnego biznesu jest to, że organizacje inwestują ogromne środki w AI, automatyzację i transformację cyfrową, a jednocześnie często poświęcają znacznie mniej uwagi środowisku organizacyjnemu, w którym te technologie mają funkcjonować.

Tymczasem technologia sama w sobie nie rozwiązuje problemów organizacyjnych. Najczęściej wzmacnia istniejący sposób działania firmy – zarówno jego mocne strony, jak i ograniczenia.

W ochronie zdrowia widać to szczególnie wyraźnie. Nowoczesna chirurgia robotyczna, rozszerzona rzeczywistość, AI czy zaawansowana diagnostyka wymagają dziś nie tylko dostępu do technologii, ale przede wszystkim wysokiej jakości współpracy interdyscyplinarnej, standaryzacji kompetencji, przewi-



Coraz mniej istotne staje się dziś pytanie o to, czy firma posiada strategię CSR. Znacznie ważniejsze jest to, czy deklarowane wartości realnie wpływają na sposób współpracy, podejmowania decyzji i traktowania ludzi wewnątrz organizacji.



Przeciążenie organizacyjne, nadmiar równoległych priorytetów, kultura ciągłej dostępności czy ograniczona przestrzeń do otwartej komunikacji zaczynają dziś generować bardzo konkretne koszty biznesowe.

dywalnych procesów i bezpieczeństwa komunikacyjnego zespołów. W praktyce przewagę budują nie organizacje posiadające największą liczbę narzędzi, ale te, które potrafią tworzyć kulturę jakości, uczenia się i odpowiedzialności zespołowej.

Najdroższe błędy organizacji rzadko wynikają dziś z braku kompetencji

Przeciążenie organizacyjne, nadmiar równoległych priorytetów, kultura ciągłej dostępności czy ograniczona przestrzeń do otwartej komunikacji zaczynają dziś generować bardzo konkretne koszty biznesowe.

I będą one rosły, gdyż współczesna gospodarka coraz silniej opiera się na pracy poznawczej – analizowaniu informacji, współpracy interdyscyplinarnej, adaptacyjności i zdolności szybkiego uczenia się. Trudno jednak utrzymać długoterminową efektywność, innowacyjność i jakość decyzji w środowisku permanentnego przeciążenia i wysokiej reaktywności operacyjnej.

CSR przyszłości będzie dotyczył jakości środowiska pracy

Przez lata CSR kojarzył się głównie z działaniami społecznymi, ekologią i filantropią. Dziś jednym z najważniejszych obszarów odpowiedzialności organizacji staje się jakość środowiska pracy.

To dlatego tak szybko rośnie znaczenie tematów związanych ze zdrowiem psychicznym, bezpieczeństwem psychospołecznym, stylem przywództwa czy kulturą współpracy.

Według danych ZUS zaburzenia psychiczne odpowiadają już za ponad 14 proc. wszystkich dni absencji chorobowej w Polsce. Od 2019 r. liczba dni absencji związanych ze zdrowiem psychicznym wzrosła o blisko 69 proc.

Dlatego odpowiedzialność pracodawcy coraz częściej oznacza dziś również odpowiedzialność za spo-

sób projektowania środowiska pracy – jakości komunikacji, przewidywalności procesów, bezpieczeństwa psychologicznego i warunków pozwalających ludziom utrzymywać efektywność w długim okresie.

I właśnie w tym miejscu wartości przestają być wyłącznie elementem komunikacji wizerunkowej, a zaczynają wpływać na realne funkcjonowanie organizacji.

Wartości mają znaczenie tylko wtedy, gdy wpływają na decyzje

Jeżeli wartości nie wpływają na sposób podejmowania decyzji, reagowania na błędy, zarządzania presją czy traktowania ludzi – bardzo szybko tracą znaczenie operacyjne i stają się jedynie elementem narracji korporacyjnej.

W praktyce kultura organizacyjna buduje się nie na poziomie deklaracji,

ale codziennych decyzji i sposobu działania organizacji pod presją. To wtedy okazuje się, czy ludzie mogą otwarcie zgłaszać ryzyka, czy liderzy potrafią słuchać, czy organizacja wyciąga wnioski z błędów i czy efektywność jest budowana w sposób umożliwiający długoterminowe utrzymanie kompetencji oraz jakości współpracy.

To właśnie te elementy coraz sil-

niej wpływają dziś na odporność organizacyjną, zdolność firmy do rozwoju i utrzymania wysoko wykwalifikowanych zespołów.

Przyszłość biznesu coraz mniej będzie zależeć od tego, co organizacja deklaruje w strategii CSR, a coraz bardziej od tego, jak funkcjonują ludzie wewnątrz organizacji wtedy, gdy zaczyna się prawdziwa presja.

Firma, która dba o bliskich pracownika, dba o niego skuteczniej

Jeszcze do niedawna społeczna odpowiedzialność biznesu była opowieścią głównie o świecie zewnętrznym. O działaniach na rzecz środowiska, lokalnych społeczności, edukacji czy kultury. Dziś coraz wyraźniej widać, że ten kierunek się zmienia, a ciężar odpowiedzialności przesuwa się bliżej – do środka organizacji. Z jednej strony jest to spowodowane przeniesieniem nacisku z działań CSR na ESG, z drugiej trudno mówić o odpowiedzialnym biznesie, jeśli nie obejmuje on ludzi, którzy tę firmę tworzą na co dzień.



Wellbeing pracowników przestaje być dodatkiem, a zaczyna być jednym z najbardziej namacalnych elementów ESG. Tym bardziej że dane nie pozostawiają wątpliwości, jak bardzo jest to obszar wymagający uwagi. W Europie aż 37 proc. pracowników deklaruje stały stres, ponad 40 proc. znajduje się w grupie ryzyka problemów ze zdrowiem psychicznym, a jednocześnie niemal jedna trzecia zauważa spadek swojej produktywności¹.

Odpowiedzialność, która zaczyna się po drugiej stronie biurka

Prawdziwe dbanie o dobrostan pracowników nie polega na jednorazowych akcjach ani okazjonalnych kampaniach. Jego siła tkwi w codzienności. W tym, czy pracownik ma przestrzeń na regenerację w trakcie pracy i po niej, czy potrafi utrzymać równowagę między rolami i czy jego funkcjonowanie poza pracą wspiera, a nie obniża jego dobrostan. Jak pokazują badania, aż jedna czwarta osób uważa, że praca negatywnie wpływa zarówno na ich zdrowie psychiczne, jak i fizyczne². Co więcej, stres i problemy zdrowotne są jedny-

mi z głównych przyczyn absencji i spadku efektywności.

Jednym z najbardziej naturalnych elementów wellbeingu jest aktywność fizyczna. Nie dlatego, że rozwiązuje wszystkie problemy, ale dlatego, że jest jednym z najprostszych narzędzi wpływu na codzienne funkcjonowanie. Regularny ruch poprawia samopoczucie, wspiera koncentrację i pomaga regulować stres. Co więcej, pracownicy, którzy negatywnie oceniają swoje zdrowie fizyczne, mogą stracić nawet ponad 70 dni produktywności rocznie³.

Z perspektywy organizacji oznacza to jedno: wspieranie aktywności fizycznej nie jest „miłym dodatkiem”, lecz elementem realnego wpływu na funkcjonowanie zespołu. To sprawia, że rozwiązania takie jak karty sportowe, na przykład FitProfit czy FitSport⁴, mają sens nie tylko jako benefit pozapłacowy, ale jako narzędzie systemowego wsparcia, szczególnie wtedy, gdy nie ograniczają się do jednej formy aktywności, lecz dają pracownikowi wybór i elastyczność pomiędzy jogą, grotą solną, tenisem czy siłownią.

Coraz więcej firm zaczyna dostrzegać

jeszcze jeden ważny aspekt. To, że wellbeing pracownika jest silnie powiązany z jego życiem prywatnym. Stres, brak czasu dla bliskich czy napięcia wynikające z obowiązków rodzinnych nie zatrzymują się na progu biura. Przenikają do pracy, wpływając na koncentrację, energię i zaangażowanie. Dlatego właśnie rozwiązania, które obejmują także otoczenie pracownika, zaczynają mieć coraz większe znaczenie. Możliwość korzystania z aktywności razem z rodziną, na przykład poprzez karty dla osób towarzyszących, sprawia, że ruch staje się elementem wspólnego czasu, a nie kolejnym obowiązkiem do „odhaczenia”. Z perspektywy zrównoważonego rozwoju organizacji to bardzo istotna zmiana. Firma przestaje wspierać wyłącznie jednostkę, może realnie wpływać na jakość życia całego jej otoczenia.

Wsparcie, które się opłaca

Włączenie wellbeingu do strategii ESG nie jest wyłącznie decyzją wizerunkową. Ma bardzo konkretne przełożenie na biznes. Lepsze samopoczucie pracowników oznacza niższy poziom absencji, większe zaangażowanie i większą stabilność zespołów. Co ciekawe, pracownicy coraz wyraźniej to komunikują. Aż 37 proc. z nich deklaruje, że wolałoby lepsze wsparcie wellbeingu niż nawet podwyżkę wynagrodzenia na poziomie 10 proc.

To pokazuje, jak zmieniają się oczekiwania wobec pracodawców i że dziś odpowiedzialność biznesu coraz częściej mierzy się nie tylko skalą projektów zewnętrznych, ale jakością codziennych doświadczeń pracowników.

Jeśli interesuje Cię temat, jak wspierać dobrostan pracowników poprzez aktywność fizyczną, skontaktuj się z nami

1. <https://www.telushealth.com/en-nl/resources/premium/the-state-of-mental-health-and-wellbeing-in-european-workplaces>

2. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/health-well-being-work>

3. <https://www.telushealth.com/en-fr/press-releases/telus-mental-health-index-pan-europe-november-2024>

4. <https://www.vanitystyle.pl/pracodawcy/oferta>



Raport CSR wyróżnia firmy realizujące odpowiedzialne działania społeczne i środowiskowe. Publikacja stanowi także

cenne źródło inspiracji oraz analiz dotyczących rozwoju odpowiedzialnego biznesu.

Firmy odpowiedzialne społecznie

Raben

Grupa Raben należy do liderów wdrażania strategii ESG w europejskiej logistyce, konsekwentnie łącząc wzrost biznesu z ambitną transformacją środowiskową i społeczną. W 2025 r. firma zredukowała emisję Scope 1 i 2 o 41 proc. względem roku bazowego, a udział energii ze źródeł odnawialnych w jej obiektach osiągnął 96 proc. Strategia ESG obejmuje cały łańcuch wartości – od rozwoju niskoemisyjnego transportu (HVO, elektromobilność, 19 elektrycznych ciężarówek) po inwestycje w energooszczędną infrastrukturę logistyczną oraz współpracę z partnerami w zakresie dekarbonizacji. Raben wzmacnia także obszar społeczny i ładu korporacyjnego – rozwija kulturę bezpieczeństwa, etyki i odpowiedzialności oraz wspiera różnorodność (33 proc. kobiet na stanowiskach menedżerskich). Wysokie oceny ESG, w tym wynik 77 pkt w EcoVadis, potwierdzają skuteczność przyjętego podejścia. Raben traktuje ESG jako kluczowy element konkurencyjności, budując odporność organizacji i długoterminową wartość dla klientów oraz partnerów biznesowych.

żabka group

Strategia Zaangażowania Społecznego Grupy Żabka to realny wpływ na codzienne życie lokalnych społeczności i jeden z filarów odpowiedzialnego rozwoju biznesu. Dzięki obecności ponad 12 tys. sklepów w całej Polsce Grupa Żabka jest blisko ludzi i ich potrzeb, a swoje zaangażowanie buduje wspólnie z franczyzobiorcami, pracownikami oraz partnerami społecznymi.

W ramach programów takich jak „Dobre Życie”, „Dobry Staż” czy „Żabka z pasją!” firma wspiera lokalne inicjatywy, rozwój młodych ludzi oraz wyrównywanie szans społecznych. Tylko w 2025 r. w działania społeczne zaangażowało się ponad 10 tys. franczyzobiorców, ponad 300 wolontariuszy i setki pracowników uczestniczących w inicjatywach sportowych oraz akcjach pomocowych. Grupa Żabka aktywnie reaguje również na sytuacje kryzysowe, organizując wsparcie dla społeczności dotkniętych klęskami żywiołowymi.

Zaangażowanie społeczne Żabki to dziś nie tylko pomoc i partnerstwa z NGO, ale także budowanie silnych relacji, lokalnej przedsiębiorczości i nowoczesnej marki, która realnie zmienia otoczenie na lepsze.

VANITYSTYLE

TIME FOR ACTION

VanityStyle oferuje benefity pracownicze. Oferta produktowa VS odpowiada na potrzeby związane z różnymi obszarami dobrostanu poprzez ruch, codzienną aktywność i jakościowe wykorzystanie czasu wolnego. Dzięki kartom sportowym (FitProfit, FitSport) wspiera klientów w dbaniu o pracowników i w promocji aktywności fizycznej, zdrowia mentalnego oraz równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. VanityStyle działaniami obejmuje swoich pracowników (są oni zaangażowani w wolontariat pracowniczy, zbiórki charytatywne, zachęcani do dbania o środowisko naturalne przez wewnętrzne kampanie informacyjne #TOTEŻESG oraz poprzez min. możliwość dojazdu do pracy rowerem) oraz społeczeństwo przez program Akademia Dobrej Energii Junior, który promuje kształtowanie zdrowych nawyków w zakresie dbania o siebie od najmłodszych lat. Zrównoważony rozwój jest elementem strategii biznesowej firmy i przyczynia się do rozwoju organizacji zgodnie z zasadami odpowiedzialnego biznesu.

Budować zaangażowanie pracowników

W debacie o CSR uwagę przyciągają zwykle akcje charytatywne, raporty niefinansowe i polityki zrównoważonego rozwoju. To wszystko jest istotne, ale często przesłania jeden z kluczowych dziś wymiarów odpowiedzialności społecznej biznesu – odpowiedzialność wobec własnych pracowników. A ten obszar wymaga w Polsce szczególnej uwagi.



Marek Wesotek
CEO w Sente

Według raportu Gallupa „State of the Global Workplace 2025” zaangażowanie pracowników w Polsce wynosi 8 procent. To jeden z najniższych wyników w Europie, gdzie średnia to 13 procent. Badanie Enpulse „Zaangażowanie 2025” pokazuje z kolei, że ogólny poziom zaangażowania spadł do 63 proc. – najniższy wynik od czasów pandemii. 40 proc. pracowników ocenia przepływ informacji na linii zarząd–pracownicy jako niewystarczający, a tylko 65 proc. zna misję swojej organizacji. To dane, które warto potraktować poważnie.

Powyższe dane pokazują, że zaangażowania nie da się odbudować pojedynczymi działaniami z obszaru benefitów czy komunikacji wewnętrznej. Skuteczne podejście wymaga pracy nad fundamentami kultury organizacyjnej – przede wszystkim nad zakresem autonomii zespołów, transparentnością informacji oraz jakością relacji między pracownikami a ich bezpośrednimi przełożonymi.

Poczucie wpływu i autonomia

Z badań nad zaangażowaniem pracowników – zarówno globalnych, jak i analiz wewnątrzfirmowych – wylania się spójny wniosek: poczucie realnego wpływu na pracę i jej otoczenie jest jednym z najważniejszych czynników budujących motywację. Odpowiedzialny pracodawca buduje strukturę, w której decyzyjność jest oddana możliwie blisko klienta i proble-

mu. Osoby najbliższe operacji mają najczęściej kontekstu i najszybciej reagują. Zarząd, który wszystko trzyma w swoich rękach, staje się wąskim gardłem firmy – i jednocześnie ogranicza zaangażowanie zespołu. Sprawczość jest dziś jednym z głównych czynników motywujących, zwłaszcza wśród młodszych pokoleń pracowników.

Transparentność, czyli niedoceniany wymiar CSR

Trudno oczekiwać odpowiedzialnych decyzji od ludzi, którym ukrywa się dane. Zarządy często podejmują trafniejsze decyzje od szeregowych pracowników nie dlatego, że są mądrzejsze, ale dlatego, że mają lepszy dostęp do informacji. Odpowiedzialny pracodawca dzieli się wiedzą o przychodach, kosztach, rentowności i uzasadnieniach kluczowych decyzji z całym zespołem.

Liderzy są kluczowi

Według Gallupa to menedżer odpowiada za około 70 proc. zaangażowania zespołu. Najnowszy raport firmy Mercer pokazuje natomiast, że w Polsce zaangażowanie menedżerów średniego szczebla spadło z 71 proc. w 2024 r. do 60 proc. w 2025 r. Inwestycja w tę grupę, jej rozwój i dobrostan, po-

winna być jednym z priorytetów odpowiedzialnego pracodawcy. Nie chodzi o „milego szefa”, ale o lidera, który wspiera, rozwija i traktuje ludzi poważnie. W trudniejszym otoczeniu rynkowym pojawia się pokusa, by odebrać liderom decyzyjność i wziąć sprawy w swoje ręce. To droga na skróty, która krótkoterminowo gasi pożar, a długoterminowo osłabia organizację. Liderzy muszą mieć prawo do błędów – bez tego nie ma rozwoju.

Zdrowie zespołu i bezpieczna przestrzeń na trudne rozmowy

Praca to maraton, nie sprint. Odpowiedzialny pracodawca aktywnie zapobiega wypaleniu, zamiast reagować dopiero w momencie, gdy ktoś znika z firmy. Coraz częściej zamiast sztywnego work-life balance mówi się o work-life integration – świadomym łączeniu obowiązków zawodowych z dbałością o zdrowie fizyczne i psychiczne. Warto organizować w biurach badania profilaktyczne i ostrożnie podchodzić do długotrwałej pracy zdalnej. Coraz lepiej widać dziś jej koszty: samotność, gorszą kondycję psychiczną, rozluźnienie więzi w zespołach. Drugim elementem jest bezpieczna przestrzeń na trudne

rozmowy. Bez niej nawet najlepiej napisany kodeks etyki czy polityka różnorodności pozostają martwym dokumentem. Dobrze sprawdzają się tu praktyki takie jak „Stinky Fish” – anonimowe spisywanie największych, niewypowiedzianych problemów w zespole. Wyciąga to na powierzchnię trudne kwestie, zanim te zaczną psuć atmosferę. Pomagają też regularne rundki feedbackowe – każdy każdemu, nie tylko w relacji przełożony-podwładny.

CSR w wymiarze lokalnym

Odpowiedzialność społeczna biznesu ma również wymiar gospodarczy. Decyzje właścicieli o tym, w jakim modelu rozwijać firmę – czy budować ją długofalowo na rodzimym rynku, czy przygotowywać pod sprzedaż zagranicznym inwestorom – mają realne konsekwencje dla pracowników i lokalnych społeczności. Stabilna, niezależna organizacja, która konsekwentnie inwestuje w rozwój zespołów, płaci podatki w kraju działalności i tworzy miejsca pracy dla absolwentów polskich uczelni, wpisuje się w szerokie rozumienie CSR. To wymiar mniej widoczny w raportach niefinansowych, ale istotny w długofalowej ocenie wpływu firmy na otoczenie.

Przeciążenie psychiczne stało się ryzykiem biznesowym

Przez lata organizacje uczyły się mierzyć niemal wszystko – produktywność, marżę, churn klientów, efektywność kampanii, czas odpowiedzi systemów czy ryzyko finansowe. Paradoksalnie jeden z najważniejszych czynników wpływających na zdolność firmy do wzrostu pozostawał długo praktycznie niewidoczny – kondycja psychiczna ludzi odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji i realizację procesów.



Maja Branka

kierowniczka ds. szkoleń i rozwoju Centrum CBT EDU, współautorka innowacyjnego kursu Mental Health Officer

Dziś zaczyna się to zmieniać.

Coraz więcej zarządów dostrzega, że zdrowie psychiczne nie jest wyłącznie tematem społecznym, ani obszarem wsparcia pracownika. Staje się jednym z parametrów wpływających na wartość organizacji i jej zdolność do realizacji celów. I właśnie to jest największa zmiana ostatnich lat – przesunięcie rozmowy o zdrowiu psychicznym na strategiczny poziom zarządzania.

Największy koszt organizacji nie jest dziś widoczny w Excelu

Współczesne firmy funkcjonują w rzeczywistości permanentnej nadstymulacji: nadmiaru informacji, wielozadaniowości, wysokiej presji dostępności i ciągłej zmiany. Problem polega na tym, że organizacje nadal próbują zarządzać ludźmi według modeli pracy projektowanych dla zupełnie innego świata – bardziej przewidywalnego i mniej poznawczo obciążającego.

Efekt?

Rosnące zmęczenie decyzyjne, przeciążenie menedżerów, trudności z koncentracją, spadek jakości współpracy i coraz większa reaktywność zespołów.

To właśnie dlatego zdrowie psychiczne zaczyna być jednym z najważniejszych tematów ekonomicznych najbliższych lat.

Według danych ZUS zaburzenia psychiczne odpowiadają już za ponad 14 proc. wszystkich dni absen-

cji chorobowej w Polsce. Od 2019 r. liczba dni absencji związanych ze zdrowiem psychicznym wzrosła o niemal 69 proc.

Ale prawdziwy koszt często nie pojawia się jako zwolnienie lekarskie. Największe straty organizacje ponoszą wtedy, gdy przeciążeni pracownicy nadal są obecni w pracy, ale stopniowo tracą zdolność do koncentracji, podejmowania jakościowych decyzji, współpracy i innowacyjnego myślenia.

To jest obszar, którego większość firm nadal nie mierzy – mimo że bezpośrednio wpływa on na produktywność i tempo rozwoju biznesu. Przewaga konkurencyjna zaczyna się dziś w jakości myślenia organizacji

Przez dekady organizacje budowały swoją pozycję przede wszystkim na kapitale, technologii, skali działania i dostępie do rynku. Dziś coraz wyraźniej widać, że o zdolności firmy do wzrostu zaczyna decydować również coś znacznie trudniejszego do skopiowania – elastyczność i jakość myślenia organizacji pod presją.

Współczesny biznes funkcjonuje w środowisku permanentnej zmiany, nadmiaru informacji i wysokiego obciążenia poznawczego. Coraz większa część pracy polega nie na wykonywaniu powtarzalnych czynności, ale na analizowaniu danych, podejmowaniu decyzji, współpracy interdyscyplinarnej i szybkim adaptowaniu się do nowych warunków.

To właśnie dlatego rośnie znaczenie bezpieczeństwa psychologicznego, jakości środowiska pracy i odporności psychicznej zespołów. Nie wynika to ze zmiany wrażliwości rynku, ale ze zmiany charakteru samej pracy.

Praca poznawcza ma swoje biologiczne ograniczenia. Nie da się długoterminowo utrzy-



mywać wysokiej jakości decyzji w organizacji funkcjonującej w chronicznym przeciążeniu, chaosie priorytetów i kulturze permanentnej reaktywności.

W takich warunkach spada zdolność do koncentracji, uczenia się, współpracy i innowacyjnego myślenia. Organizacje zaczynają tracić nie tylko efektywność operacyjną, ale również zdolność adaptacji i przewidywania ryzyk.

Dlatego zdrowie psychiczne przestaje być dziś wyłącznie obszarem wsparcia pracownika. Coraz wyraźniej staje się wartością zarządczą – wpływającą na jakość decyzji, odporność organizacyjną i długoterminową zdolność firmy do rozwoju.

Mental Health Officer jako nowa kompetencja strategiczna

Wiele organizacji nadal próbuje odpowiadać na kryzys psychiczny pracowników wyłącznie benefitami: aplikacją wellbeingową, we-

binarami czy pojedynczym szkoleniem.

Problem polega na tym, że przeciążenie psychiczne coraz rzadziej wynika wyłącznie z indywidualnej odporności człowieka. Znacznie częściej jest konsekwencją sposobu funkcjonowania organizacji.

Dlatego potrzebne są nowe kompetencje systemowe.

Jedną z odpowiedzi na tę zmianę jest rozwijany przez Centrum CBT model Mental Health Officera.

To nie jest funkcja terapeutyczna ani kolejna rola HR-owa. Mental Health Officer ma pomagać organizacji rozumieć, jak środowisko pracy wpływa na efektywność, ryzyka psychospołeczne, jakość współpracy i zdolność firmy do utrzymania kompetencji.

To nowy typ kompetencji organizacyjnej łączącej wiedzę o zdrowiu psychicznym z rozumieniem biznesu, danych, procesów i zarządzania zmianą.

W praktyce oznacza to m.in.:

- analizę przeciążenia organizacyjnego,
- wspieranie liderów w zarządzaniu zespołami pod presją,
- budowanie standardów reagowania kryzysowego,
- wzmacnianie bezpieczeństwa psychologicznego,
- projektowanie środowiska pracy sprzyjającego koncentracji i efektywności.

To szczególnie ważne w organi-

zacjach opartych na wiedzy, gdzie największym aktywem firmy przestaje być infrastruktura, a staje się zdolność ludzi do podejmowania jakościowych decyzji.

ESG wchodzi dziś do układu nerwowego organizacji

W debacie o ESG bardzo długo dominował język raportowania i regulacji. Tymczasem prawdziwa zmiana dotyczy czegoś znacznie głębszego – sposobu funkcjonowania organizacji.

Coraz więcej inwestorów, partnerów i pracowników zaczyna oceniać firmy przez pryzmat jakości przywództwa, stabilności kultury organizacyjnej i sposobu zarządzania ludźmi w warunkach presji.

To oznacza, że zdrowie psychiczne przestaje być wyłącznie prywatną sprawą pracownika.

Staje się jednym z elementów odpowiedzialności organizacji za środowisko pracy, jakość procesów i długoterminową zdolność firmy do działania.

Najbardziej dojrzałe organizacje zaczynają dziś rozumieć, że przyszłość biznesu nie będzie zależała wyłącznie od tego, kto szybciej wdroży technologię.

Będzie zależała od tego, kto potrafi stworzyć przyjazne i elastyczne środowisko, w którym ludzie są w stanie utrzymać koncentrację, współpracę, odporność i jakość myślenia w świecie kryzysów i permanentnej zmiany.



Zdrowie psychiczne zaczyna być jednym z najważniejszych tematów ekonomicznych najbliższych lat.

WSPÓLNE WYZWANIE JAKO SPOIWO

Zaangażowanie pracowników w działania społeczne to jeden z tych tematów, przy których organizacje najczęściej popełniają ten sam błąd: traktują go jako zadanie komunikacyjne. Przygotowują kampanię, piszą o wartościach, publikują raport CSR. I szczerze się dziwią, gdy frekwencja w inicjatywach wolontariackich nie przekracza kilku procent załogi.



Tomasz Chrobak
dyrektor HR w Sescom

Problem nie leży w braku dobrej woli pracowników. Leży w konstrukcji samego zaproszenia. Ludzie nie angażują się w idee, a w działania. Konkretne, ograniczone w czasie, z mierzalnym efektem i poczuciem, że ich udział coś zmienia.

Dlaczego standardowe podejście nie działa

Większość programów CSR skierowanych do pracowników opiera się na modelu opt-in: firma ogłasza inicjatywę, pracownicy, jeśli chcą, mogą wziąć udział. W praktyce taki model premiuje już zaangażowanych i pomija tych, którzy potrzebują konkretnego impulsu, by wyjść poza codzienną rutynę zawodową.

Drugi strukturalny błąd to oderwanie działań społecznych od życia zespołów. Wolontariat organizowany centralnie, przez dział HR lub fundację firmową, rzadko buduje więzi wewnątrz organizacji – bo nie wymaga współpracy, nie stawia przed zespołem wspólnego wyzwania.

W organizacjach rozproszonych, działających w wielu krajach, za-

trudniających ludzi różnych narodowości, zarządzanych przez zdalne struktury – ten deficyt jest szczególnie dotkliwy. Klasyczne narzędzia integracyjne mają zasięg ograniczony do tych, których można zebrać w jednym miejscu. Działania społeczne oparte na wspólnym wyzwaniu mogą działać równolegle w kilkunastu lokalizacjach jednocześnie. I to właśnie w tym tkwi ich wyjątkowy potencjał.

Szczególnie silnie działają przy tym inicjatywy lokalne – takie, których efekty pracownicy mogą zobaczyć wokół siebie. Wsparcie domu dziecka, współpraca z klubem sportowym dla dzieci czy pomoc organizacjom społecznym budują poczucie realnego wpływu i sprawiają, że firma przestaje być wyłącznie miejscem pracy, a zaczyna być częścią lokalnej społeczności.

Wyzwanie sportowe jako narzędzie HR

Biegi charytatywne – Wings for Life World Run czy Polish Business Run – to z perspektywy HR znacznie więcej niż aktywność rekreacyjna. To gotowa struktura zaangażowania: jasny cel, mierzalny wynik, ramy czasowe, element rywalizacji i współpracy.

Wings for Life World Run ma jedną właściwość, którą cenię szczególnie: demokratyzuje uczestnictwo. Każdy biegnie skąd chce i ile może, a wszyscy startują w tej samej chwili. To oznacza, że pracownicy z Gdańska, Londynu czy Monachium mogą być częścią tego samego wydarzenia bez logistyki, podróży służbowych, budżetu na wyjazd integracyjny. Efekt synchronicznej wspólnoty – robimy to samo, w tym samym momencie, w różnych miejscach świata – jest trudny do osiągnięcia jakimkolwiek innym narzędziem.

Polish Business Run operuje na innej zasadzie: to bieg sztafetowy, w którym pięciosobowe drużyny pokonują trasę wspólnie. Każdy etap zależy od poprzedniego – nie można ukończyć biegu bez wszystkich członków zespołu. To



prosta, ale niezwykle skuteczna mechanika budowania odpowiedzialności grupowej. W środowisku zawodowym, gdzie współzależność często bywa abstrakcyjna lub odroczone w czasie, bieg daje jej namacalną, natychmiastową formę. Dodatkowy wymiar stanowi cel charytatywny: środki trafiają na protezy i rehabilitację osób po amputacjach – konkretny, zrozumiały, bliski.

Z obserwacji wynika konsekwentnie ten sam wzorzec: inicjatywy sportowe z elementem charytatywnym generują znacznie wyższy poziom spontanicznej komunikacji między pracownikami niż jakiegokolwiek działania zainicjowane odgórnie przez HR. Ludzie wymieniają się wynikami, kibicują sobie, organizują wspólne treningi. Wyzwanie staje się pretekstem do kontaktu, który potem przenosi się na codzienną współpracę.

Takie inicjatywy mają również dodatkowy wymiar – pokazują, że wspólne działanie może mieć sens wykraczający poza cele biznesowe. Dla wielu pracowników właśnie to poczucie wspólnej misji staje się dziś jednym z najważniejszych elementów budowania więzi z organizacją.

Szlachetna Paczka – zaangażowanie wymagające więcej

Akcje dobroczynne takie jak Szlachetna Paczka działają na innym mechanizmie i wymagają od organizacji większej dojrzałości we wdrożeniu. O ile wyzwanie sportowe angażuje przede wszystkim przez emocje i rywalizację, inicjatywy pomocowe angażują przez sprawczość i bezpośredni kontakt

ze skutkiem działania.

Kluczowa różnica między Szlachetną Paczką a typową zbiórką pieniędzy polega na tym, że pracownicy stają się aktywnymi uczestnikami procesu – poznają historię konkretnej rodziny, podejmują decyzje o tym, co kupić, często sami dostarczają pomoc. To zmienia relację z anonimowej na osobistą, a zaangażowanie z deklaratywnego na realne.

Z perspektywy HR warto jednak zadbać o kilka warunków brzegowych. Inicjatywa powinna być prowadzona przez pracowników, nie przez dział HR – rola organizacji polega na stworzeniu przestrzeni i zasobów, nie na zarządzaniu procesem. Zbyt duże uproszczenie zabija spontaniczność, która jest sercem takich działań. Równie istotne jest, by nie traktować tego jako obowiązku – presja uczestnictwa w działaniach pomocowych jest szczególnie toksyczna i może przynieść efekt odwrotny do zamierzonego. Najsilniejsze zaangażowanie budują działania, w których pracownicy widzą konkretny efekt swojej pomocy i realnych ludzi po drugiej stronie. To właśnie wtedy inicjatywy społeczne stają się czymś autentycznym i osobistym.

W takich momentach szczególnie widać też wartość współpracy biznesu z organizacjami pozarządowymi. Biznes ma zasoby i możliwości organizacyjne, organizacje społeczne wiedzą natomiast, gdzie pomoc jest naprawdę potrzebna i jak przełożyć ją na konkretną zmianę. Dopiero połączenie tych dwóch światów pozwala budować działania, które mają realny



Inicjatywy sportowe z elementem charytatywnym generują znacznie wyższy poziom spontanicznej komunikacji między pracownikami niż jakiegokolwiek działania zainicjowane odgórnie przez HR.

wpływ zarówno na społeczność, jak i samą organizację.

Cztery zasady skutecznego angażowania

Na podstawie wieloletnich obserwacji i pracy z organizacjami w różnych fazach rozwoju wskazałbym cztery warunki, bez których nawet najlepiej zaprojektowana inicjatywa społeczna nie przyniesie trwałego efektu: Konkretność ponad narrację. Pracownicy nie angażują się w misje – angażują się w zadania. Im bardziej precyzyjny cel, mierzalny efekt i ograniczony czas trwania, tym wyższy poziom uczestnictwa i satysfakcji po zakończeniu. Dobrowolność z widocznością. Uczestnictwo nie może być wymuszone, ale powinno być zauważalne. Docenienie tych, którzy się angażują – publicznie, w naturalnym dla organizacji kanale komunikacji – jest ważnym sygnałem dla reszty zespołu.



Biznes ma zasoby i możliwości organizacyjne, organizacje społeczne wiedzą natomiast, gdzie pomoc jest naprawdę potrzebna i jak przełożyć ją na konkretną zmianę.



„
Bieg charytatywny nie zastąpi dobrej polityki wynagrodzeń ani czytelnej ścieżki kariery. Ale może być momentem, w którym pracownik poczuje, że jest częścią organizacji, która patrzy na świat szerzej niż przez pryzmat kwartalnych wyników.

Ambasadorzy, nie koordynatorzy. Najskuteczniejszym narzędziem rekrutacji do inicjatyw społecznych jest zaproszenie od kolegi

z zespołu, nie komunikat z działu HR. Budowanie sieci wewnętrznych ambasadorów wielokrotnie zasięg bez zwiększania budżetu. Jakość zaangażowania ponad statystykę. Liczba uczestników to wygodny wskaźnik do raportu, ale słaby miernik rzeczywistego efektu. Prawdziwym testem jest to, czy inicjatywa zostawiła ślad w relacjach między ludźmi – czy po jej zakończeniu coś w zespole zmieniło się na lepsze.

Zaangażowanie społeczne jako element strategii HR

Programy zaangażowania społecznego nie są filantropią korporacyjną. Są narzędziem budowania kultury organizacyjnej, wzmacniania przynależności i – w dłuższej perspektywie – retencji pracowników. W środowisku, gdzie kolejne badania pokazują, że szczególnie młodsze pokolenia wchodzące na

rynek pracy aktywnie poszukują pracodawców, których wartości są spójne z ich własnymi, zdolność do autentycznego angażowania ludzi wokół działań społecznych staje się realnym elementem przewagi w pozyskiwaniu talentów. Coraz częściej jest też jednym z najważniejszych elementów społecznej odpowiedzialności biznesu. Pracownicy chcą dziś widzieć, że firma wykorzystuje swoją skalę, kompetencje i ludzi również do tworzenia realnej wartości dla otoczenia. Korzystają na tym wszyscy – lokalna społeczność, organizacje społeczne, które dzięki partnerstwu mogą działać szerzej i skuteczniej, oraz sama firma, budująca integrację, poczucie wspólnego sensu i kulturę organizacyjną opartą na misji, a nie wyłącznie na KPI.

Autentyczność jest tu słowem kluczowym. Pracownicy bezbłęd-

nie odróżniają inicjatywy, które firma traktuje poważnie, od tych, które istnieją wyłącznie na potrzeby raportu ESG. Pierwszym testem autentyczności – jest to czy firma rzeczywiście daje pracownikom czas, przestrzeń i środki na zaangażowanie, drugim – czy działania społeczne są obecne w organizacji przez cały rok, czy tylko wtedy, gdy zbliża się termin oddania raportu.

Bieg charytatywny nie zastąpi dobrej polityki wynagrodzeń ani czytelnej ścieżki kariery. Ale może być momentem, w którym pracownik poczuje, że jest częścią organizacji, która patrzy na świat szerzej niż przez pryzmat kwartalnych wyników. I że jego cegiełka – kilometry na trasie, godziny wolontariatu, paczka dla konkretnej rodziny – naprawdę coś zmienia. To poczucie, raz zbudowane, wraca do organizacji z nawiązką.

„Dobry Staż”. Gdy biznes daje coś więcej niż pracę

Dziesięć lat, ponad 500 zrealizowanych staży, blisko 130 zaangażowanych franczyzobiorców i tysiące godzin mentoringu – program „Dobry Staż w Żabce” stał się jednym z najdłuższych i najbardziej konsekwentnie realizowanych partnerstw społecznych biznesu i organizacji pozarządowej w Polsce.

Wspólny projekt Żabka i Fundacji Samodzielni Robinsonowie pokazuje, że dobrze zaprojektowany program społeczny może nie tylko trwać ponad dekadę, ale też rozwijać się i realnie zmieniać życie młodych ludzi zagrożonych wykluczeniem społecznym i zawodowym.

W odpowiedzi na konkretną lukę społeczną

To jeden z tych projektów, który od samego początku odpowiadał na konkretną lukę społeczną – brak systemowego wsparcia dla młodych ludzi wchodzących w dorosłość bez zaplecza rodzinnego i zawodowego. Mowa przede wszystkim o wychowankach pieczy zastępczej, rodzin zastępczych czy młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym. W Polsce co roku tysiące młodych osób opuszczają system opieki zastępczej i bardzo szybko muszą odnaleźć się w rzeczywistości, która dla wielu ich rówieśników jest naturalnym etapem wspieranym przez rodzinę. Pierwsza praca staje się dla nich nie tylko źródłem dochodu, ale często pierwszym sprawdzianem samodzielności,

odpowiedzialności i funkcjonowania w stabilnym środowisku.

• W pracy z zagrożoną wykluczeniem młodzieżą największym wyzwaniem nie jest brak kompetencji, ale brak wiary w siebie. Osoby, które nie miały stabilnych wzorców, często rezygnują, gdy pojawiają się trudności. Dlatego kluczowa jest relacja z mentorem, który wtedy powie: „zostań, spróbuj jeszcze raz” – mówi Anna Żelazowska-Kosiorok, liderka programów Fundacji Samodzielni Robinsonowie.

Program oparty na relacji i mentoringu

Właśnie dlatego 10 lat temu Żabka wraz z Fundacją Samodzielni Robinsonowie stworzyła program oparty nie tylko na zdobywaniu doświadczenia zawodowego, ale przede wszystkim na relacji i mentoringu. Uczestnicy odbywają płatne staże w sklepach sieci, a franczyzobiorcy pełnią rolę mentorów, wspierając młodych ludzi w codziennym funkcjonowaniu zawodowym.

– „Dobry Staż” odpowiada na lukę między edukacją a rynkiem pracy. Od lat rozwijamy

model, w którym pokrywamy koszty wynagrodzeń stażystów, a franczyzobiorcy dobrowolnie angażują się jako mentorzy. To partnerstwo działa, bo łączy dwa światy: doświadczenie Fundacji w pracy z młodzieżą i skalę oraz organizację Żabki. Mamy przy tym wspólny cel: chcemy pomagać tym, którzy tego potrzebują – mówi Anna Tatarzyńska, Senior HR Director w Grupie Żabka.

Dziś program ma już skalę, która pozwala mówić o realnym wpływie społecznym. Na przestrzeni dekady zrealizowano ponad 500 staży i ponad 58 tys. godzin praktyk zawodowych. W program zaangażowało się blisko 130 franczyzobiorców z całej Polski. Co istotne, wielu z nich wraca do kolejnych edycji, traktując udział nie jako jednorazową akcję społeczną, ale element odpowiedzialnego prowadzenia biznesu w lokalnej społeczności.

Lokalność

To właśnie lokalność okazuje się jednym z największych atutów programu. Społeczne zmiany bardzo rzadko dzieją się „systemowo” i anonimowo. Najczęściej zaczynają się od codziennych relacji – rozmowy z mentorem, pierwszej samodzielnej decyzji, poczucia, że ktoś daje drugą szansę i wierzy w możliwości młodego człowieka.

Tak było w przypadku Leny i Oskara Loeff, osiemnastolet-



nich bliźniąt, które odbyły staż w sklepie Żabka w Gdańsku. Ich mentor, franczyzobiorca Jakub Perske, postanowił nie pytać o przeszłość i skupić się wyłącznie na tym, co mogą zbudować dalej. Dziś oboje pracują w sklepie, rozwijają się i coraz pewniej odnajdują w dorosłości.

– Przedsiębiorca bywa się w pracy, a człowiekiem jest się zawsze – mówi Perske, który bierze udział w programie już po raz trzeci. Właśnie takie historie pokazują, dlaczego dobrze zaprojektowane programy społeczne potrafią przetrwać próbę czasu. Nie opierają się wyłącznie na finansowaniu, ale na partnerstwie, wspólnym celu i realnym zaangażowaniu ludzi.

Idealne połączenie

W przypadku „Dobrego Stażu” kluczowe okazało się połączenie kompetencji organizacji społecznej i biznesu. Fundacja Samodzielni Robinsonowie wnosi doświadczenie w pracy z młodzieżą

zagrożoną wykluczeniem, a Żabka – skalę działania, sieć lokalnych przedsiębiorców i stabilne zaplecze organizacyjne. Dzięki temu program rozwijał się stopniowo: od kilkunastu staży w pierwszych latach do ponad stu realizowanych rocznie obecnie.

To także przykład dojrzenia samego podejścia biznesu do odpowiedzialności społecznej. Coraz więcej firm rozumie dziś, że społeczne zaangażowanie nie może być dodatkiem do działalności operacyjnej, ale powinno wynikać ze strategii i kompetencji organizacji.

Program „Dobry Staż” wpisuje się w Strategię Zaangażowania Społecznego Grupy Żabka, związaną ze wsparciem lokalnych społeczności i rozwojem przedsiębiorczości. Ale przede wszystkim pokazuje coś znacznie ważniejszego: że długofalowe programy społeczne mają sens wtedy, gdy za wskaźnikami stoją konkretni ludzie i realna zmiana w ich życiu.

materiał partnera

Pokolenie Z a oczekiwania wobec firm – między

Pokolenie Z, czyli osoby urodzone po 1995 r., wchodzi dziś na rynek pracy jako grupa, która nie tylko adaptuje się do istniejących reguł, ale przede wszystkim je przekształca. W odróżnieniu od wcześniejszych generacji, młodzi pracownicy nie traktują zatrudnienia wyłącznie jako transakcji ekonomicznej.

Marta Godzisz

dyrektor Centrum Studiów
Podyplomowych Polsko-Japońskiej
Akademii Technik Komputerowych
w Warszawie

Oczekują, że praca będzie spójna z ich wartościami, stylem życia i potrzebą sensu. Coraz częściej podkreślają, że sama stabilność zatrudnienia czy wysokość wynagrodzenia nie są wystarczające, jeśli nie idą w parze z możliwością rozwoju i autentycznością organizacji. W efekcie decyzje zawodowe podejmują nie tylko w oparciu o kryteria finansowe, ale również o kulturę firmy, jej podejście do pracowników oraz wpływ społeczny. Ta zmiana perspektywy sprawia, że rynek pracy staje się bardziej złożony, a jednocześnie wymusza na pracodawcach większą uważność w budowaniu swojej oferty i tożsamości organizacyjnej.

Nowa definicja „dobrej pracy”

W świetle danych z globalnych badań Deloitte, aż 89 proc. przedstawicieli Gen Z deklaruje, że poczucie sensu pracy ma kluczowe znaczenie dla satysfakcji zawodowej. Co istotne, tylko 6 proc. młodych respondentów wskazuje awans na stanowiska kierownicze jako główny cel kariery.

To fundamentalna zmiana w porównaniu do tradycyjnych mode-

li ścieżki zawodowej, opartych na hierarchii i linearności. Dla Gen Z „sukces” oznacza dziś raczej rozwój kompetencji, autonomię oraz możliwość pracy w zgodzie z własnymi wartościami niż wspinanie się po szczeblach organizacyjnej drabiny.

Wynagrodzenie to za mało

Choć aspekt finansowy pozostaje ważny, nie jest już dominujący. Jak wskazuje wcześniej wspomniany raport Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2025, młodzi pracownicy wskazują trzy kluczowe filary decyzji zawodowych: pieniądze, sens i dobrostan (well-being).

W praktyce oznacza to, że konkurencyjne wynagrodzenie jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym. Firmy, które nie oferują równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, elastycznych form pracy oraz wsparcia psychologicznego, tracą atrakcyjność w oczach młodych talentów. Badania potwierdzają również rosnącą rolę work-life balance. Analizy rynku pracy w Europie wskazują, że elastyczne modele zatrudnienia istotnie zwiększają motywację, zaangażowanie i lojalność pracowników, jednocześnie zmniejszając wypalenie zawodowe.

Jednym z najważniejszych oczekiwań Gen Z jest elastyczność – rozumiana zarówno jako możliwość pracy zdalnej, jak i swoboda zarządzania czasem pracy. W praktyce oznacza to odejście od sztywnego modelu „9–17” na rzecz modeli hybrydowych i zadaniowych. Raport OECDii dotyczący młodych pracowników i przyszłości pracy podkreśla, że elastyczne formy zatrudnienia mają bezpośredni wpływ na dobrostan psychiczny i efektywność młodszych pracowników.

Dla pokolenia Z elastyczność nie jest już dodatkiem do oferty pracodawcy, lecz jednym z podstawowych kryteriów wyboru miejsca pracy. Młodzi pracownicy oczekują większej autonomii, możliwości organizowania pracy zgodnie z własnym rytmem funkcjonowania oraz zaufania ze strony organiza-



cji. Jednocześnie warto podkreślić, że elastyczność nie oznacza braku zaangażowania. Wręcz przeciwnie – badania pokazują, że pracownicy mający większy wpływ na sposób wykonywania obowiązków częściej deklarują wyższy poziom motywacji i identyfikacji z organizacją.

Zmienia się również sposób postrzegania produktywności. Dla młodego pokolenia efektywność nie jest związana z liczbą godzin spędzonych przy biurku, ale z jakością realizowanych zadań i możliwością osiągania rezultatów. To z kolei wymusza na menedżerach rozwijanie nowych kompetencji zarządczych – opartych bardziej na zaufaniu, komunikacji i wyznaczaniu celów niż na bieżącej kontroli.

Wartości, autentyczność i nowe relacje w miejscu pracy

Dla pokolenia Z coraz większe znaczenie mają nie tylko warunki zatrudnienia, ale również wartości reprezentowane przez organizację oraz sposób budowania relacji z pracownikami. Młodzi ludzie oczekują od firm transparentności, autentyczności i realnego zaangażowania w kwestie społeczne oraz środowiskowe. Szczególnie istotne stają się działania związane z ESG – odpowiedzialnością środowiskową, społeczną i ładem korporacyjnym. Jak pokazuje „Deloitte Global

Gen Z and Millennial Survey 2025”, ponad połowa przedstawicieli Gen Z deklaruje, że przed podjęciem pracy analizuje wpływ firmy na społeczeństwo i środowisko, a wielu młodych pracowników rezygnuje ze współpracy z organizacjami, których wartości pozostają niespójne z ich własnymi. Coraz wyraźniej widać więc, że employer branding nie może opierać się wyłącznie na komunikacji marketingowej – młode pokolenie bardzo szybko weryfikuje, czy deklaracje organizacji znajdują odzwierciedlenie w rzeczywistych działaniach.

Zmienia się również sama natura relacji pracownik–pracodawca. Gen Z oczekuje bardziej partnerskiego modelu współpracy, opartego na dialogu, regularnym feedbacku i poczuciu wpływu. Tradycyjny model zarządzania oparty na hierarchii i kontroli coraz częściej ustępuje miejsca kulturze organizacyjnej budowanej wokół zaufania i mentoringu. Lider przestaje być wyłącznie przełożonym, a staje się przewodnikiem wspierającym rozwój kompetencji i dobrostan zespołu. Jednocześnie raport Gallup „State of the Global Workplace 2025” pokazuje, że jedną z głównych przyczyn spadku zaangażowania młodych pracowników pozostaje brak jakościowej komunikacji z menedżerami oraz

”

Dla pokolenia Z coraz większe znaczenie mają nie tylko warunki zatrudnienia, ale również wartości reprezentowane przez organizację oraz sposób budowania relacji z pracownikami

niedostateczne wsparcie rozwojowe. To oznacza, że firmy muszą dziś inwestować nie tylko w technologie i procesy, ale również w rozwój kompetencji przywódczych i budowanie kultury organizacyjnej odpowiadającej na potrzeby nowego pokolenia pracowników.

Wyzwania dla biznesu i edukacji wyższej

Dla firm oznacza to konieczność głębokiej transformacji modelu zarządzania. Organizacje, które nie dostosują się do nowych oczekiwań, mogą mierzyć się z wysoką rotacją, spadkiem zaangażowania oraz trudnościami w pozyskiwaniu talentów. Coraz wyraźniej widać, że tradycyjne modele oparte na sztywnej hierarchii, kontroli

”

Organizacje, które nie dostosują się do nowych oczekiwań, mogą mierzyć się z wysoką rotacją, spadkiem zaangażowania oraz trudnościami w pozyskiwaniu talentów.

wartościami, elastycznością a redefinicją pracy



„
Uczelnia staje się dziś nie tylko miejscem przekazywania wiedzy, ale także przestrzenią budowania kompetencji społecznych, odporności na zmianę i gotowości do ciągłego uczenia się przez całe życie.

i jednokierunkowej komunikacji przestają odpowiadać młodym pracownikom. W ich miejsce pojawia się potrzeba budowania kultur organizacyjnych opartych na partnerstwie, transparentności i poczuciu wpływu. Jednocześnie, jak wskazują analizy rynku pracy, organizacje inwestujące w rozwój, elastyczność i dobrostan pracowników osiągają wyższą produktywność oraz lepsze wyniki biznesowe w długim okresie. Coraz

większego znaczenia nabierają także kompetencje miękkie – umiejętność współpracy, adaptacji do zmian, krytycznego myślenia czy zarządzania informacją – które dla pokolenia Z są równie ważne jak kompetencje techniczne.

Zmiana oczekiwań młodych ludzi stanowi jednak wyzwanie nie tylko dla biznesu, ale również dla edukacji wyższej. Uczelnie muszą dziś przygotowywać studentów do funkcjonowania w rzeczywistości zawodowej, która zmienia się szybciej niż programy nauczania sprzed kilku lat. Kluczowe staje się łączenie wiedzy akademickiej z praktyką biznesową, rozwijanie kompetencji przyszłości oraz uczenie elastyczności i interdyscyplinarności.

W PJATK obserwujemy te zmiany bardzo wyraźnie – zarówno wśród studentów studiów podstawowych, jak i słuchaczy studiów podyplomowych. Młode pokolenie oczekuje edukacji praktycznej, aktualnej i osadzonej w realiach rynku pracy. Dlatego rozwijamy programy tworzone we współpracy z biznesem, ekspertami branżowymi i praktykami nowych technologii. Coraz

większą rolę odgrywają także kompetencje związane z zarządzaniem projektami, komunikacją, AI czy cyberbezpieczeństwem, które odpowiadają na potrzeby nowoczesnych organizacji.

Istotna jest również sama forma kształcenia. Pokolenie Z jest przyzwyczajone do środowiska cyfrowego, szybkiego dostępu do wiedzy i interaktywności. Oznacza to konieczność projektowania bardziej angażujących modeli edukacyjnych, opartych na warsztatach, pracy projektowej i współpracy zespołowej. Uczelnia staje się dziś nie tylko miejscem przekazywania wiedzy, ale także przestrzenią budowania kompetencji społecznych, odporności na zmianę i gotowości do ciągłego uczenia się przez całe życie.

Powrót do konkretności – dlaczego młodzi coraz częściej wybierają zawody praktyczne

W Stanach Zjednoczonych rośnie zainteresowanie szkołami branżowymi i kształceniem technicznym. Coraz więcej przedstawicieli pokolenia Z odchodzi od tradycyj-

nej ścieżki akademickiej na rzecz zawodów pozwalających szybciej wejść na rynek pracy i zobaczyć konkretne efekty swojej pracy. Dla wielu młodych osób istotne staje się poczucie sprawczości i widocznego rezultatu działań – czego często brakuje w pracy biurowej opartej na prezentacjach, spotkaniach czy abstrakcyjnych procesach. Fachowiec natomiast od razu widzi efekt wykonanej pracy. To dobrze wpisuje się w kulturę szybkiego feedbacku i natychmiastowej informacji zwrotnej, w której wychowało się pokolenie Z.

Nie bunt, lecz nowa definicja pracy

Pokolenie Z nie „psuje rynku pracy” – ono go redefiniuje. W centrum tej zmiany znajduje się przesunięcie od modelu opartego na kontroli i hierarchii do modelu opartego na sensie, elastyczności i partnerstwie. Firmy, które rozumieją tę zmianę nie jako zagrożenie, lecz jako szansę, zyskują przewagę konkurencyjną w walce o najcenniejszy zasób współczesnej gospodarki – uwagę i zaangażowanie pracowników.

Rola kierowników w budowaniu odpowiedzialności

Odpowiedzialność organizacji materializuje się w codziennych decyzjach menedżerów.

Wiktor Kuc

dyrektorka ds. personalnych,
Symfonia

Społeczna odpowiedzialność biznesu słusznie w ostatnich latach znajduje odpowiednie miejsce zarówno w przepisach, jak i przestrzeni publicznej. Firmy przeznaczają zasoby na udział w projektach wolontariackich, związanych z inicjatywami klimatycznymi, czy na wspieranie lokalnych społeczności. To jednoznacznie dobry i słuszny kierunek. A jednak pozwolę sobie na tezę, że te działania mogą okazać się niewystarczające i w pewnym stopniu wręcz szkodliwe, jeśli nie stoją na odpowiednim fundamencie.

O czym mowa? O „CSR decoupling”, czyli rozdźwięku pomiędzy tym, co firma deklaruje i nawet realizuje na zewnątrz, a jej wewnętrznymi praktykami. Przykład: organizacja komunikuje troskę o człowieka, pokazuje godne podziwu wartości i raporty ESG, a tym-

czasem wewnątrz pracownicy są... przeciążeni, żyją w kulturze strachu i akceptacji toksycznych zachowań. Amazon, Wells Fargo czy Volkswagen są znanymi przykładami takiego „CSR-washingu”, który odbił się negatywną czkawką.

Badania w tym obszarze są dość jednoznaczne: hipokryzja w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu obniża morale pracowników. Przy obecnych niskich wskaźnikach dotyczących zaangażowania (Gallup 2026) dalsze obniżanie zaangażowania to ryzyko, na które firmy nie mogą sobie pozwolić. I tu przechodzimy do kluczowego elementu społecznej odpowiedzialności biznesu – roli kierowników.

Odpowiedzialność organizacji materializuje się w codziennych decyzjach menedżerów

Decyzjach i – oczywiście – ich zachowaniach. Jak mój kierownik zachowuje się, będąc pod presją? Jak reaguje na błąd? Jak traktuje ludzi, którzy mają odmienną perspektywę? Jak reaguje na feedback – i czy w ogóle reaguje? Są to fun-

damentalne pytania. Odpowiedzi na nie mogą pomóc w ocenie, czy organizacja jest spójna w kontekście deklaracji CSR i codziennych doświadczeń swoich ludzi. Bo społeczna odpowiedzialność jest bliżej owej codzienności, niż myślimy. Pracownik nie doświadcza „odpowiedzialności organizacji” przez projekty wolontariackie, tylko przez swojego przełożonego.

Kultury nie buduje się deklaracjami

Edgar Schein, autor „Organizational Culture and Leadership”, wskazywał na kulturotwórczą rolę kierowników – pracownicy „uczą się” kultury właśnie od swoich liderów. Niezależnie od deklarowanych wartości i polityk CSR, swoiste „sprawdzam” odbywa się poprzez obserwację tego, jak funkcjonuje mój szef. Niespójność w tym obszarze to ryzyko, które organizacje powinny jak najszybciej identyfikować. Organizacja mówi o dobrostanie, a kierownik nagradza chroniczne przeciążenie. Komunikujemy inkluzywność, a manager otwarcie posługuje się stereotypami, i tak dalej. Niezależnie od wysokości budżetu, który przeznaczymy

na działania zewnętrzne i PR, nasi pracownicy będą wiedzieć swoje – i dzielić się tym ze światem.

Oczywiście sam lider nie wystarczy – potrzebuje narzędzi

Tak – firma ma prawo oczekiwać dojrzałości od swoich liderów. A liderzy mają prawo oczekiwać od organizacji wsparcia dla siebie. Jak takie wsparcie może wyglądać? Przede wszystkim jest to przestrzeń na rozwój kompetencji managerskich i wsparcie HR. Mogą być to szkolenia budujące kompetencje miękkie, takie jak komunikacja przez przemocy czy z zakresu udzielania i przyjmowania feedbacku. Świadome organizacje budują również polityki wellbeingowe, określające jasno standardy zachowań i mechanizmy działania, kiedy te standardy nie są respektowane (np. sygnaliści).

Odpowiedzialność społeczna to również środowisko pracy wolne od nadużyć

Społeczna odpowiedzialność biznesu nie kończy się na działaniach na zewnątrz. Dotyczy również, a może przede wszystkim działań

kierowanych do wewnątrz. Poprawę jakości relacji, bezpieczeństwa psychologicznego, poczucia wsparcia od organizacji, zarządzania stresem i przeciążeniem. Firma nie może mówić o odpowiedzialności społecznej, jeśli jej własne środowisko pracy opiera się na lęku, przeciążeniu lub przyzwoleniu na nadużycia.

CSR washing jest dziś problemem

Coraz więcej w przestrzeni publicznej mówi się o hipokryzji ESG czy cynicznym korzystaniu z narzędzi ESG do osiągnięcia celów PR. W budowaniu swojej marki nie ma nic złego, pod warunkiem, że stoi na fundamencie, jakim są realne praktyki naszej organizacji – codzienne doświadczenia naszych pracowników. Oczywiście, nie wszystkie firmy cynicznie budują swój medialny obraz. Część nie ma świadomości, jak jej wartości realizowane są wewnątrz lub też nie przygotowała managerów do realizowania wartości w praktyce.

Kultura organizacyjna jest najbardziej wiarygodnym testem odpowiedzialności społecznej firmy.

Nie o równości, lecz o efektywności – kobiety w finansach i budownictwie

W ostatnich dwóch dekadach udział kobiet w sektorach tradycyjnie uznawanych za „twarde” – finansach, nieruchomościach i budownictwie – wyraźnie wzrósł. Nie jest to jednak proces jednolity ani pozbawiony napięć strukturalnych. Równoległe z rosnącą obecnością kobiet w tych branżach zmienia się także podejście firm do kwestii odpowiedzialności organizacyjnej, kultury pracy oraz zarządzania talentami.

Iwona Załuska

Partner w Upper Finance Group

Wbrew uproszczonym narracjom, nie chodzi tu o „zamianę ról” czy ideologiczne przekształcanie struktur rynku. Kluczowe znaczenie ma raczej stopniowa profesjonalizacja podejścia do różnorodności kompetencyjnej oraz lepsze dopasowanie modeli zarządzania do realiów współczesnej gospodarki, w której przewagę konkurencyjną buduje się na jakości decyzji, a nie na utrwalonych schematach organizacyjnych.

W finansach kobiety od lat budują silną pozycję w obszarach takich jak analiza ryzyka, compliance, controlling czy zarządzanie portfelem. Wysoki poziom regulacji i presja wyniku sprawiają, że sektor ten premiuje dokładność, konsekwencję oraz odporność na stres – cechy, które nie są przypisane płci, lecz wynikają z kompetencji i doświadczenia zawodowego.

Jednocześnie wciąż widoczna jest dysproporcja w dostępie do najwyższych stanowisk decyzyjnych. Nie wynika ona wyłącznie z barier formalnych, ale także z mechanizmów awansu opartych na długolletnich sieciach relacyjnych oraz modelach pracy zakładających dużą



W finansach kobiety od lat budują silną pozycję w obszarach takich jak analiza ryzyka, compliance, controlling czy zarządzanie portfelem.

elastyczność czasową, często kosztem równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

Odpowiedzialność firm w tym kontekście nie powinna ograniczać się do deklaracji, lecz obejmować realne przeglądy ścieżek kariery, transparentność wynagrodzeń oraz ograniczanie nieformalnych barier awansu. W praktyce oznacza to przejście od „polityk równościowych” do mierzalnych standardów zarządzania kapitałem ludzkim.

Nieruchomości: negocjacje, relacje i długofalowa wartość

Branża nieruchomościowa jest jednym z obszarów, w których kobiety szczególnie silnie zaznaczyły swoją obecność – zwłaszcza w segmentach komercyjnych, inwestycyjnych i doradczych. W praktyce oznacza to rosnącą rolę w procesach negocjacyjnych, analizie projektów deweloperskich oraz zarządzaniu relacjami z inwestorami.

Sektor ten opiera się w dużej mierze na zaufaniu i długoterminowych relacjach biznesowych. Nie jest więc przypadkiem, że coraz częściej to właśnie kompetencje komunikacyjne, mediacyjne i analityczne stają się równie istotne jak twarde wskaźniki finansowe.

Firmy działające w nieruchomościach, które świadomie budują zróżnicowane zespoły kompetencyjne, zyskują przewagę nie tylko w obszarze sprzedaży czy pozyskiwania finansowania, ale również w ocenie ryzyka projektowego. W efekcie różnorodność przestaje być hasłem HR-owym, a staje się elementem jakości zarządzania portfelem inwestycyjnym.

Budownictwo: sektor najbardziej oporny na zmianę

Budownictwo pozostaje branżą o najwyższym poziomie tradycyjnych struktur organizacyjnych i relatywnie niskim udziale kobiet w kadrze technicznej oraz



zarządczej. Wynika to zarówno z historycznych uwarunkowań edukacyjnych, jak i specyfiki pracy w terenie oraz utrwalonych modeli kariery.

Jednocześnie w ostatnich latach obserwuje się stopniową zmianę – szczególnie w obszarach zarządzania projektami, kosztorysowania, BIM (Building Information Modeling) oraz nadzoru inwestorskiego. To właśnie te segmenty stają się naturalnym punktem wejścia dla kobiet do branży, która wcześniej była silnie zdominowana przez męskie struktury operacyjne.

Odpowiedzialność firm budowlanych polega dziś nie tyle na deklaratywnym wspieraniu różnorodności, ile na przebudowie modeli rekrutacyjnych i szkoleniowych. Kluczowe staje się odejście od założenia, że „doświadczenie na budowie” jest jedyną drogą do awansu w strukturach zarządczych, a zamiast tego większy nacisk na kompetencje zarządcze i projektowe.

Odpowiedzialność firm: od narracji do systemu

Wspólnym mianownikiem dla wszystkich trzech sektorów jest rosnące znaczenie odpowiedzialności korporacyjnej rozumianej nie jako element wizerunkowy, ale jako realny mechanizm zarządzania kapitałem ludzkim.

Firmy, które traktują różnorodność jako element strategii operacyjnej, a nie wyłącznie komunikacyjnej, osiągają lepsze wy-



Odpowiedzialność firm budowlanych polega dziś nie tyle na deklaratywnym wspieraniu różnorodności, ile na przebudowie modeli rekrutacyjnych i szkoleniowych.

niki w długim terminie. Wynika to z kilku czynników: większej stabilności zespołów, lepszego zarządzania ryzykiem decyzyjnym, szerszej perspektywy w analizie projektów oraz wyższej jakości procesów komunikacyjnych.

Jednocześnie należy unikać uproszczeń. Obecność kobiet w biznesie nie jest „narzędziem naprawczym” dla istniejących problemów organizacyjnych. Jest natomiast naturalnym efektem zmian społecznych i ekonomicznych, które wymuszają bardziej elastyczne i oparte na kompetencjach modele zarządzania.

Warto w tym kontekście wskazać przykład praktyczny. W firmach doradztwa finansowego takich jak Upper Finance Group, struktura organizacyjna w dużej mierze opiera się na kompetencjach kobiet – również na poziomie zarządczym. Kluczowe role

eksperckie i decyzyjne pełnią tam menadżerki z wieloletnim doświadczeniem w bankowości, finansach korporacyjnych oraz rynku nieruchomości. Co istotne, model zarządzania pokazuje, że przewaga konkurencyjna w sektorze finansowym wynika przede wszystkim z jakości kompetencji i zdolności analitycznych, a nie z utrwalonych schematów dotyczących ról zawodowych. W tym ujęciu różnorodność nie jest celem samym w sobie, lecz konsekwencją świadomego doboru najlepszych specjalistów do złożonych procesów transakcyjnych i inwestycyjnych.

Rynek pracy bez uproszczeń

Transformacja ról zawodowych kobiet w finansach, nieruchomościach i budownictwie nie jest procesem liniowym ani jednokierunkowym. Wymaga czasu, adaptacji struktur organizacyjnych oraz zmiany sposobu myślenia o kompetencjach jako głównym kryterium oceny pracownika.

Największym wyzwaniem dla firm nie jest dziś „włączenie kobiet do systemu”, lecz przebudowa samego systemu tak, aby premiował kompetencje niezależnie od płci, stylu pracy czy ścieżki kariery.

W tym sensie odpowiedzialność biznesu nie polega na dostosowywaniu się do trendów, lecz na tworzeniu środowiska, w którym talent – niezależnie od jego źródła – ma realną szansę na rozwój i wykorzystanie w praktyce gospodarczej.

Odpowiedzialność społeczna źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej



Agnieszka Jórczyk

założycielka Zenergetic Advisory,
autorka serii Founder 2.0

27 lutego 2026 r. późnym popołudniem Sam Altman informuje na X, że OpenAI właśnie podpisał kontrakt z Pentagonem. Tego samego dnia rano Altman publicznie zadeklarował, że jego firma podziela sprzeciw konkurenta wobec wykorzystania sztucznej inteligencji przez władze do masowej inwigilacji obywateli i rozwoju broni autonomicznej. Konkurentem tym był Anthropic, który tego samego dnia nie przyjął ultimatum Pentagonu, kładąc na szali kontrakt wart do 200 mln dol. Jak te decyzje wpłynęły na ich wyniki? Czy w branży AI działanie w interesie społeczeństwa może być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej?

Czym naprawdę jest CSR

W powszechnym rozumieniu CSR kojarzy się z filantropią. Komisja Europejska definiuje go szerzej – jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”. Nie tylko na własnych klientów, pracowników czy udziałowców, ale na wszystkich, których działalność firmy dotyka. To znacznie więcej niż przelew charytatywny zlecony przy okazji głośnej zbiórki. Odpowiedzialność wbudowana w codzienne decyzje to zobowiązanie na dłużej. I właśnie dlatego jest wiarygodna.



Odpowiedzialność społeczna może być źródłem przewagi konkurencyjnej, ale tylko wtedy, gdy słowa poparte są czynami.

W branży AI przewaga technologiczna szybko się dezaktualizuje. Coraz większą wartość może mieć coś trudniejszego do skopiowania: wiarygodność budowana konsekwencją decyzji.



Dwie firmy, ten sam kontekst, te same deklaracje, różne decyzje

Anthropic powstał w 2021 r., kiedy Dario Amodei – ówczesny wiceprezes ds. badań w OpenAI – odszedł z firmy wraz z grupą współpracowników. Powodem były typowe dla startupów różnice zdań w kwestii kompromisu pomiędzy tempem ekspansji a bezpieczeństwem produktu. To właśnie bezpieczeństwie Anthropic oparł swoje pozycjonowanie. W lipcu 2025 r. Anthropic jako pierwszy komercyjny dostawca AI uzyskał zgodę na wdrożenie Claude'a bezpośrednio na serwerach wojskowych przetwarzających dane niejawne. Wynegocjował dwa twarde ograniczenia wpisane wprost do umowy: zakaz korzystania z modelu do masowej inwigilacji obywateli i budowy systemów broni autonomicznej.

W styczniu 2026 r. Pentagon zażądał usunięcia tych klauzul. Po tygodniach negocjacji Anthropic uznał zaproponowane kompromisy za pozorne. 27 lutego Amodei napisał publicznie: „Grozby nie zmieniają naszego stanowiska. Nie możemy w dobrej wierze zgodzić się na to żądanie”. Te same kompromisy Sam Altman uznał za wystarczające. Anthropic zapłacił za to utratą kontraktu wartego do 200 mln dol.

i oficjalną desygnacją jako „ryzyko dla łańcucha dostaw”.

Odpowiedź rynku

Wg danych Sensor Tower i Appfigures, jeszcze tego samego dnia liczba pobrań Claude'a wzrosła o 37 proc., nazajutrz o kolejne 51 proc. Odinstalowania ChatGPT wzrosły o 295 proc. w porównaniu do dnia poprzedniego. 1 marca Claude zajął pierwsze miejsce w amerykańskim App Store – po raz pierwszy w historii. Do maja 2026 r. liczba pobrań Claude'a rosła w tempie 1000 proc. rok do roku wobec 14 proc. dla ChatGPT.

Segment enterprise, odpowiadający za ok. 80 proc. przychodów Anthropic, nie tylko nie ucierpiał, ale przyspieszył. W kwietniu 2026 r. Anthropic ogłosił przekroczenie 30 mld dol. ARR – trzykrotnie więcej niż na koniec 2025 r. – oraz podwojenie liczby klientów wydających ponad 1 mln dol. rocznie do ponad tysiąca firm. OpenAI w tym samym okresie raportował wzrost przychodów w ujęciu rocznym z 20 mld dol. na koniec 2025 r. do ok. 24 mld dol., czyli o ok. 20 proc. Spółki stosują różne metryki, jednak różnica w dynamice wzrostu jest wyraźna. OpenAI zachował kontrakt z Pentagonem. Przez kilka tygodni odbudowywał jednak zaufanie



Trwała przewaga konkurencyjna wymaga wiarygodności a nic nie zbuduje jej skuteczniej niż spójność i decyzje, które realnie kosztują.

własnych pracowników – ponad sześćdziesięciu z nich podpisało list otwarty krytykujący decyzję prezesa. Altman przyznał, że jej timing „wyglądał oportunistycznie i ślisko” i zmienił język kontraktu, Pentagon jednak wcale nie ustąpił. Ekspertiści EFF ocenili, że zmiany nie zamknęły realnych luk.

Etyka czy strategia?

Za decyzją Anthropic może stać coś więcej niż spójność z deklarowanymi wartościami. Spójrzmy na nią przez pryzmat strategii konkurencyjnej. Jakość modelu jako przewaga działa dopóki jest się liderem, tymczasem w benchmarkach liderzy rotują co kilka miesięcy. Gra ceną to równia pochyła; wygrywają tylko ci z najzasobniejszymi portfelami. Budowa przewagi na dystrybucji byłaby

wyzwaniem – OpenAI dysponuje integracją z Microsoft 365 i przewagą pierwszego gracza na rynku. Elastyczność to rzeczywista przewaga Anthropic w API i narzędziach dla programistów, ale nietrwała.

Utrata kontraktu wartego 200 mln dol. to koszt porównywalny z jedną poważną inwestycją w którykolwiek z powyższych kierunków. Buduje jednak pozycję asymetryczną, trudną do skopiowania. Czy to wybór wart swojej ceny?

Rachunek kosztów i korzyści

Anthropic wyłączył się z zastosowań wartych ok. 10-13 mld dol. na rynkach dostępnych geopolitycznie (uwzględniając konserwatywnie cały segment wojskowy i zastosowań inwigilacyjnych w oparciu o dane Grand View Research i Future Market Insights), rosnącego w tempie 13-18 proc. rocznie, o marżowości trudnej do wiarygodnego oszacowania ze względu na brak publicznie dostępnych danych.

W zamian spółka umocniła pozycję w segmencie o wartości min. 55 mld dol., rosnącym wg Mordor Intelligence w tempie ponad 30 proc. rocznie, o marżowości rzędu 50-60 proc. wg Bessemer Venture Partners. Szacując konserwatywnie wg danych Mordor Intelligence, Acumen Research, Future Market Research i Komisji Europejskiej składają się na niego m.in. branże regulowane w USA, Europie i krajach sojusznicych – ok. 34 mld dol., szerszy segment enterprise w UE objęty AI Act – ok. 15 mld dol. oraz zamówienia publiczne w krajach sojusznicych nie związane z zastosowaniami wojskowymi i inwigilacją – ok. 6 mld dol.

Cena odmowy była więc realna, ale wydaje się uzasadniona.

Odpowiedzialność społeczna może być źródłem przewagi konkurencyjnej, ale tylko wtedy, gdy słowa poparte są czynami. Trwała przewaga konkurencyjna wymaga wiarygodności a nic nie zbuduje jej skuteczniej niż spójność i decyzje, które realnie kosztują.

Czy właśnie to rozumowanie stało za decyzją Anthropic, możemy się jedynie domyślać. Czy strategia budowania przewagi w oparciu o odpowiedzialność za bezpieczeństwo nie tylko danych klientów, ale także społeczeństwa, faktycznie okaże się skuteczna, czas pokaże.



Biznes po sąsiedzku: zaufanie stało się walutą silniejszą niż reklama

Współczesna firma nie kończy się na ogrodzeniu zakładu ani na wynikach finansowych. Dziś jest częścią lokalnej rzeczywistości – sąsiadem, który jest obserwowany nie przez pryzmat deklaracji, ale codziennych działań.

Robert Rosicki

członek zarządu, dyrektor finansowy (CFO) w Eurocast

W erze ESG i rosnącej transparentności zmienia się punkt ciężkości. To nie tylko kampanie marketingowe budują dziś reputację firmy, lecz także, a może przede wszystkim relacje z otoczeniem. I to one coraz częściej decydują o tym, czy biznes ma stabilne fundamenty, czy tylko wizerunek.

Nie ma już przestrzeni na neutralność. Firma albo buduje zaufanie, albo je traci.

CSR przestał być dodatkiem

Przez lata CSR funkcjonował jako dodatek do biznesu. Często jako narzędzie komunikacji – ważne, ale odrębne od rdzenia działalności.

Dziś ten model się kończy.

CSR coraz częściej znika jako osobna kategoria, a w jego miejsce wchodzi ESG – system, który wprost wiąże odpowiedzialność społeczną z decyzjami biznesowymi, ryzykiem i wartością firmy.

To już nie jest pytanie „czy firma się

angażuje”. Dziś kluczowe pytanie brzmi: jak jej działalność wpływa na otoczenie i jakie niesie to konsekwencje biznesowe.

Bo firma nie działa w próżni. Jest elementem lokalnego ekosystemu – korzysta z jego zasobów, ludzi i infrastruktury, ale też sama ten ekosystem współtworzy.

Dobry sąsiad to strategia, nie wizerunek

W tym układzie pojawia się kluczowe pojęcie: dobry sąsiad. To nie slogan. To model działania. Firma, która chce być stabilna, musi być zakorzeniona lokalnie – nie tylko operacyjnie, ale społecznie. Oznacza to dialog, obecność i konsekwencję, a nie incydentalne działania wizerunkowe.

W Eurocast to podejście jest fundamentem strategii. Zakładamy prosto: rozwój firmy i rozwój regionu są ze sobą sprzężone, mimo iż Eurocast funkcjonuje na rynkach międzynarodowych. Jedno nie może funkcjonować w oderwaniu od drugiego, jeśli mówimy o długoterminowej stabilności i przewidywalności działania.

W praktyce oznacza to stałą obec-

ność w lokalnym ekosystemie – zarówno poprzez współpracę z partnerami biznesowymi, jak i zaangażowanie w inicjatywy społeczne, edukacyjne czy infrastrukturalne. To także gotowość do słuchania otoczenia i reagowania na jego potrzeby, zanim staną się one barierą dla rozwoju.

W takim podejściu relacje z lokalną społecznością przestają być „projektem do realizacji”, a stają się elementem codziennego zarządzania firmą.

Local content – realna, nie deklaracyjna lokalność

Jednym z kluczowych elementów tego podejścia jest local content, czyli budowanie wartości w oparciu o lokalne zasoby. W praktyce oznacza to współpracę z lokalnymi dostawcami, zatrudnianie pracowników z regionu, inwestowanie w ich kompetencje oraz rozwój wewnętrznych ścieżek kariery, które pozwalają realnie wzmacniać kapitał ludzki w firmie i całym otoczeniu.

To jednak nie wyczerpuje tego podejścia. Równie istotna jest współpraca z systemem edukacji – szkołami oraz ośrodkami naukowymi – gdzie kształtują się przyszłe kompetencje rynku pracy. To właśnie tam powstaje naturalne dopasowanie pomiędzy umiejętnościami absolwentów a realnymi potrzebami biznesu, które decydują o konkurencyjności całego regionu.

W efekcie lokalność przestaje być jedynie deklaracją czy elementem strategii komunikacyjnej. Staje się realnym źródłem przewagi konkurencyjnej, które wpływa zarówno na stabilność firmy, jak i rozwój całego ekosystemu gospodarczego.

Od filantropii do partnerstwa

Klasyczna odpowiedzialność społeczna opierała się na prostym schemacie: wsparcie, darowizna, wydarzenie.

Dziś to za mało.

Coraz częściej liczy się partnerstwo – długofalowe, systemowe, oparte na relacji, nie na jednorazowym geście.

Eurocast od lat działa w tym modelu, angażując się zarówno w duże inicjatywy, jak i projekty lokalne. Z jednej strony są działania o szerokim zasięgu – jak Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy czy aukcje charytatywne. Z drugiej – codzienna obecność w regionie: współpraca z Państwową Strażą Pożarną w Wejherowie i Ochotniczą Strażą Pożarną w gminie Łęczycze.

Do tego dochodzą wydarzenia, które budują tkankę społeczną regionu: festyny, dożynki, inicjatywy kulturalne Gminnego Ośrodka Kultury w Luzinie, projekty edukacyjne, turnieje sportowe i lokalne biegi.

To nie jest sponsoring. To jest obecność.

ESG zmienia reguły gry

ESG zmienia sposób, w jaki firma jest oceniana.

Wymiar społeczny (S) obejmuje dziś nie tylko pracowników, ale całą relację firmy z otoczeniem: społecznością, instytucjami i regionem.

W praktyce oznacza to jedno: działania społeczne przestają być miękkim elementem PR. Stają się twardym elementem strategii biznesowej.

Ignorowanie tego obszaru nie jest neutralne. Jest ryzykiem – reputacyjnym, operacyjnym i biznesowym. Bo stabilność firmy zaczyna się tam, gdzie zaczyna się akceptacja jej obecności.



Firma, która chce być stabilna, musi być zakorzeniona lokalnie – nie tylko operacyjnie, ale społecznie.

Biznes musi pozostać biznesem

Warto to jasno powiedzieć: ESG nie zmienia podstawowej logiki działania firmy. Biznes ma zarabiać. Ma być efektywny. Ma być konkurencyjny.

Ale w dzisiejszych warunkach sama efektywność nie wystarcza. Stabilność coraz częściej zależy od czegoś innego – od zdolności budowania relacji z otoczeniem, które wpływa na każdy element działalności: od rynku pracy po łańcuch dostaw.

Firmy funkcjonują dziś w środowisku, w którym decyzje operacyjne są coraz silniej powiązane z akceptacją społeczną i jakością relacji lokalnych. Brak tej akceptacji może realnie spowalniać rozwój, utrudniać rekrutację czy zwiększać koszty operacyjne. Z kolei dobrze zbudowane relacje działają jak stabilizator – zmniejszają ryzyko i zwiększają przewidywalność działania.

W tym sensie ESG nie jest ograniczeniem dla biznesu, ale ramą, która pomaga lepiej zarządzać jego długoterminową efektywnością.

Zaufanie stało się walutą

W długim horyzoncie wszystko sprowadza się do jednego: zaufania. To ono decyduje o odporności firmy na kryzysy. O jej stabilności. O tym, czy jest postrzegana jako element lokalnej struktury, czy jako byt zewnętrzny.

Firma, która jest „dobrym sąsiadem”, zyskuje coś więcej niż reputację. Zyskuje społeczną licencję na działanie. I to jest kapitał, którego nie da się kupić ani zastąpić kampanią reklamową.

Na końcu jest prosta prawda

Relacja firmy z lokalną społecznością nie jest już dodatkiem do biznesu. Jest jego częścią. A w wielu przypadkach – jednym z jego najważniejszych fundamentów. Bo w dzisiejszym świecie biznes nie wygrywa tylko tym, co produkuje. Wygrywa tym, czy ludzie chcą, żeby tu był.

I właśnie to „przyzwolenie społeczne” coraz częściej decyduje o realnej sile przedsiębiorstwa – bardziej niż pojedyncze kampanie wizerunkowe czy komunikaty marketingowe. To kapitał, którego nie da się zadekretować ani kupić, bo powstaje wyłącznie w praktyce codziennego działania. Dlatego firmy, które myślą długoterminowo, nie traktują relacji z otoczeniem jako projektu pobocznego. Traktują je jako warunek stabilnego rozwoju – równie istotny jak wyniki finansowe czy efektywność operacyjna.