

C-Suite *NEWS*

Marzec 2024



**67%**

przedsiębiorstw zaobserwowało  
wzrost wydajności w wyniku  
wsparcia ze strony mentorów

Źródło: <https://nationalmentoringday.org/>



5

**Jak prawidłowo zidentyfikować procesy do robotyzacji?**

10

**Jak firmy mogą realizować swoje cele dzięki współpracy z trzecim sektorem?**

Od rozmowy wszystko się zaczyna

14

**Mentoring i coaching biznesowy jako jedna z najskuteczniejszych form rozwoju osobistego, jak i rozwoju biznesu!**

O czym możesz porozmawiać z mentorem i coachem biznesowym?

20

**Workforce Digital Alignment for Productivity Improvement**

Interview with Achilles Georgiu  
Talk-A-Bot Chief Revenue Officer

24

**Rok 2024 w podatkach - krajobraz „po Polskim Ładzie”!**



# Jak prawidłowo zidentyfikować procesy do robotyzacji?

Wybór odpowiednich procesów do robotyzacji stanowi kluczowy etap w drodze do sukcesu projektów robotyzacji organizacji. Prawidłowe wyselekcjonowanie procesów nie tylko umożliwi maksymalizację korzyści z robotyzacji, ale także minimalizuje ryzyko niepowodzenia projektu. Przeprowadzenie tej selekcji z należytą starannością wiąże się również z kilkoma innymi dodatkowymi aspektami.

Po pierwsze, **efektywne zarządzanie zasobami i środkami finansowymi**. Każda organizacja dysponuje ograniczonymi zasobami zarówno ludzkimi, jak i finansowymi. Wybór właściwych procesów do robotyzacji pozwala na skoncentrowanie się na tych obszarach, gdzie robotyzacja przyniesie największe korzyści, oszczędzając cenny czas i środki. Ponadto, właściwie wybrane procesy mogą prowadzić do wyraźnego zwiększenia produktywności, poprawy efektywności operacyjnej oraz redukcji kosztów, co przekłada się pozytywnie na opłacalność projektów robotycznych.

Po drugie, **uniknięcie niepotrzebnych komplikacji i problemów przy wdrożeniu**. Wprowadzenie robotyzacji do zbyt złożonych lub niewłaściwie dobranych procesów może prowadzić do powstawania problemów z ich implementacją oraz utrzymaniem. Wybierając procesy o odpowiednim stopniu standaryzacji i powtarzalności, organizacja minimalizuje ryzyko niepowodzenia i zapewnia płynne funkcjonowanie robotyzacji w dłuższej perspektywie czasowej.

Po trzecie, **zwiększenie zaangażowania zespołu**. Prawidłowo wyselekcjonowane procesy do robotyzacji mogą przyczynić się do zwiększenia motywacji pracowników poprzez eliminację rutynowych, czasochłonnych zadań oraz umożliwienie skupienia się na bardziej wartościowych i kreatywnych zadaniach. Zespół może również wyrazić większe zaangażowanie w proces robotyzacji, gdy widzi, że jest on ukierunkowany na konkretne cele i potrze-



Paweł Młyński

Partner Współzarządzający  
Gekko advisoryNOW,  
Współzałożyciel controllingNOW

by firmy. Dobrą praktyką jest również zaangażowanie zespołu w analizy i wybór procesów do robotyzacji.

Opracowanie usystematyzowanego podejścia oraz **listy kryteriów**, które pozwalają ocenić potencjał robotyczny poszczególnych procesów, staje się zatem niezbędnym narzędziem dla organizacji pragnących skutecznie wdrożyć robotyzację procesów. Te kryteria mogą obejmować, takie aspekty jak rodzaj przetwarzanych danych, stopień standaryzacji procesu czy też jego powtarzalność. Ich analiza pozwala na obiektywną ocenę, które procesy są najlepiej dopasowane do automatyzacji, co z kolei przekłada się na osiągnięcie sukcesu w realizacji projektów RPA.

Doświadczenia Gekko advisoryNOW w projektach robotycznych pozwoliły stworzyć metodykę analizy potencjału robotycznego procesów, którego elementem jest lista kryteriów. Kryteria, które analizujemy przy okazji tego typu prac, to:



## 1. Dane cyfrowe w procesie

Procesy, które można efektywnie zautomatyzować, operują na cyfrowych danych wejściowych, takich jak dane systemowe, pliki MS Word, MS Excel, PDF lub e-maile z aplikacji takich jak Outlook. Kluczowym elementem oceny jest weryfikacja, czy dane wejściowe są w postaci cyfrowej, co umożli-

“

Prawidłowo wyselekcjonowane procesy do robotyzacji mogą przyczynić się do zwiększenia motywacji pracowników

”

liwia łatwe przetwarzanie ich przez roboty. Istotne jest również sprawdzenie, czy dane posiadają ustaloną strukturę i format (tak jak jest np. w przypadku plików .csv czy .xlsx, które są powszechnie używane do przechowywania danych). Kolejnym istotnym aspektem oceny tego kryterium jest analiza, czy przy użyciu podstawowych danych cyfrowych pobiera się dodatkowe dane cyfrowe. Innymi słowy, czy proces wymaga uzyskania dodatkowych informacji z innych cyfrowych źródeł, aby wykonać określone czynności. Jeśli tak, może to wpłynąć na skuteczność automatyzacji, ponieważ robot może być w stanie pobierać te dodatkowe dane i wykorzystywać je w procesie bez konieczności interwencji ludzkiej.



## 2. Standaryzacja procesu

Kluczowy warunek brzegowy w tym kryterium dotyczy tego, czy proces posiada jasny, zdefiniowany przebieg lub posiada określoną i skończoną liczbę wyjątków. Dodatkowym elementem, znacznie ułatwiającym robotyzację, jest zdefiniowana procedura lub instrukcja opisująca proces w sposób klarowny i jednoznaczny, co ułatwia jego zrozumienie oraz wykonanie przez roboty. Warto więc sprawdzić, czy istnieje taki opis dotyczący zarówno standardowych przypadków, jak i wyjątków, które mogą wystąpić w trakcie wykonywania procesu. Ważne jest również zwrócenie uwagi na to, jak często pracownik potrzebuje wsparcia z powodu złożoności lub niestandardowości danego przypadku. Im rzadziej pracownik musi interweniować w procesie, tym bardziej nadaje się on do robotyzacji.



## 3. Powtarzalność czynności

Ważną cechą procesu, który nadaje się do automatyzacji, jest jego powtarzalność. Istotne jest określenie, czy w procesie występuje powtarzalność czynności, czyli czy poszczególne kroki procesu są wykonywane cyklicznie lub w regularnych interwałach. Rekomendowane jest również zbadanie poziomu uśrednionego

wolumenu, czyli liczby przypadków lub operacji, które występują w danym okresie, np. miesięcznie. Jednostką wolumenu może być na przykład liczba zamówień, transakcji czy też zgłoszeń (o analizie wolumenów więcej w dalszej części artykułu).



## 4. Decyzja w procesie (algorytm vs. uznaniowość)

Procesy o dużym potencjale robotycznym charakteryzują się możliwością zalgorytmizowania większości decyzji, minimalizując uznaniowość. Warto zwrócić uwagę na to, czy w procesie występują decyzje, które są podejmowane przez człowieka. Następnie, istotne jest ustalenie, czy decyzje można w pełni zalgorytmizować, czy też istnieje potrzeba uwzględnienia elementów uznaniowości. Im większa liczba decyzji może być zalgorytmizowana, tym proces lepiej nadaje się do automatyzacji. Minimalizacja uznaniowości sprawia, że robot może efektywnie wykonywać zadania zgodnie z zaprogramowanymi regułami, bez potrzeby angażowania czynnika ludzkiego. Jeśli proces obejmuje dużą liczbę działań, które wymagają kreatywności, doświadczenia lub zawierają element decyzyjności trudny do opisania wzorem/algorytmem, automatyzacja może być utrudniona lub nawet niemożliwa do osiągnięcia.



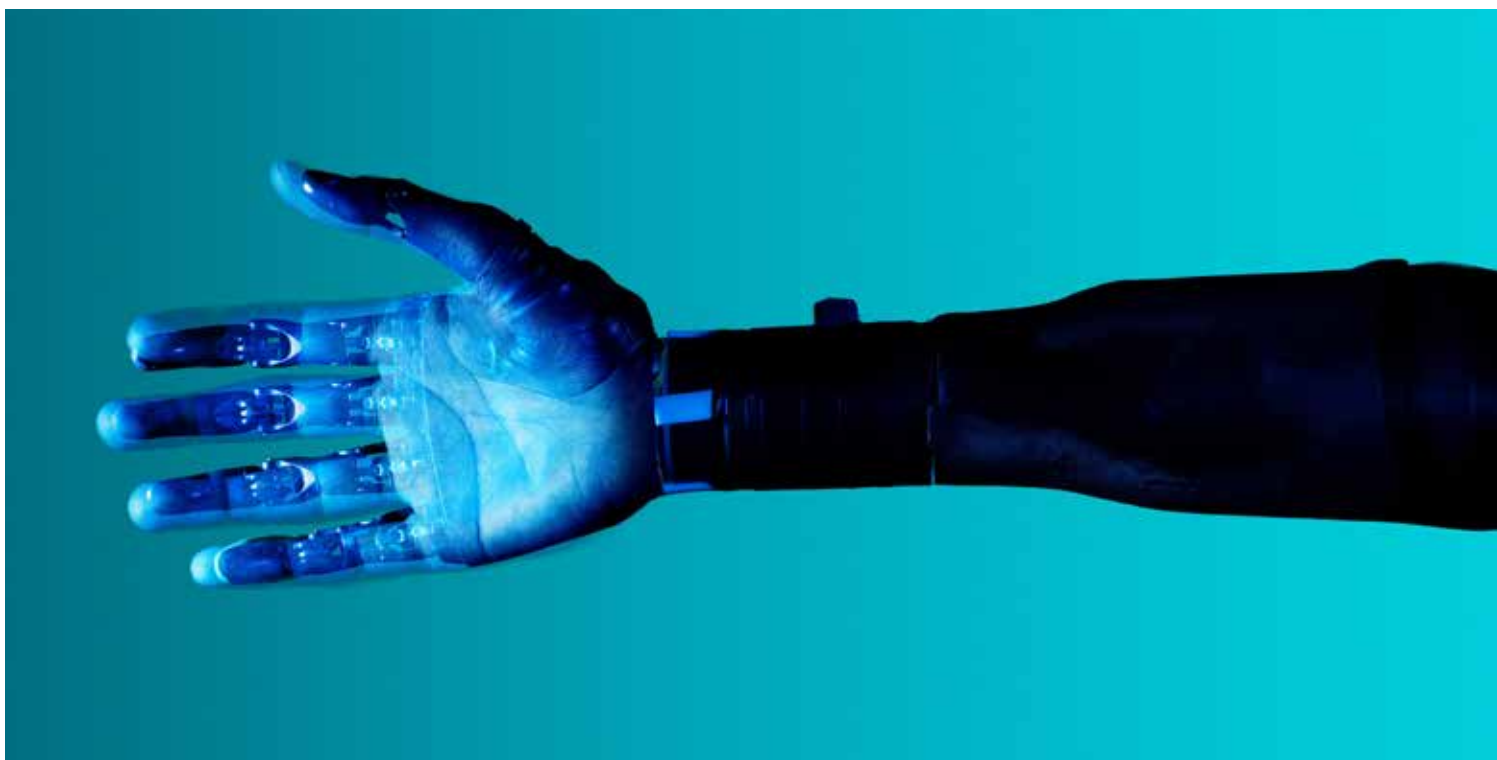
## 5. Zasobochłonność

Ocena zasobochłonności procesu jest istotna przy oszacowaniu opłacalności potencjalnej robotyzacji. Im wyższe zaangażowanie pracowników (mierzone np. liczbą etatów zaangażowanych w realizację procesu), tym większa może być oszczędność (czasu pracowników, kosztów) wynikająca z wdrożenia robota zastępującego pracę ludzką. W zależności od specyfiki organizacji, kosztów pracy i technologii wybranej do robotyzacji procesów, próg rentowności (określany często właśnie poprzez zasobochłonność procesu) może być różny.

“

Procesy o dużym potencjale robotycznym charakteryzują się możliwością zalgorytmizowania większości decyzji, minimalizując uznaniowość.

”



## 6. Podatność na błędy ludzkie

Analiza potencjalnych konsekwencji oraz częstotliwość występowania błędów pozwala na wyodrębnienie procesów, które warto poddać robotyzacji, minimalizując ryzyko ludzkich pomyłek i zapewniając wysoką jakość oraz niezawodność działania. Należy zwrócić uwagę na takie obszary, w których konsekwencje błędów mogą być szczególnie istotne, np. operacje i raporty finansowe, czy też przetwarzanie danych osobowych. Oceniając ryzyko błędów w tych obszarach, możliwe jest zidentyfikowanie potencjalnych zagrożeń oraz przygotowanie odpowiednich strategii zaradczych. Warto zweryfikować, takie elementy jak: czy powtarzalność lub wahania wolumenu przekładają się na błędy ludzkie; czy zdarzają się reklamacje spowodowane błędami w obsłudze przypadku; jeśli tak, jaki jest odsetek spraw objętych reklamacjami; jakie konsekwencje dla firmy niosą te błędy, na przykład w postaci reklamacji, ujawnienia danych osobowych czy tajemnic klienta, a także ewentualnych kar finansowych.



## 7. Stabilność procesu

Procesy o dużym potencjale robotycznym charakteryzują się stabilnością i rzadkimi zmianami. W przypadku tego kryterium istotne jest

określenie, czy planowane są istotne zmiany w procesie w dłuższej perspektywie, a w przypadku mniejszych zmian określenie, jak często wpływają one na przebiegu procesu. Dodatkowo warto ocenić, jak wcześnie można dowiedzieć się o ewentualnych zmianach – wpływa to na możliwość planowania i wprowadzania zmian w samym robocie obsługującym proces. Jeśli zmiany są częste i nieplanowane, opłacalność utrzymywania robota jest potencjalnie niższa niż w stabilnych procesach.



## 8. Struktura i wahania wolumenu

Podczas identyfikacji procesów do robotyzacji istotne jest ocenienie struktury powtarzalnych czynności oraz wahań w wolumenie procesu. Kluczowym elementem jest określenie, jaki jest wolumen standardowych spraw/transakcji/działań (wysoki wolumen homogenicznych przypadków sprzyja robotyzacji). Dodatkowo, ważne jest zwrócenie uwagi na rozkład i cykliczność wolumenu – procesy o jednolitej strukturze wolumenu są bardziej predysponowane do robotyzacji, ponieważ umożliwiają łatwiejsze opracowanie jednoznacznych reguł i procedur dla robotów.



## 9. Stabilność systemu IT

Ocena stabilności systemu IT, w którym działa proces, jest kluczowym kryterium przy iden-

tyfikacji procesów do robotyzacji. Istotne jest określenie, czy planowane są istotne zmiany lub wyłączenia systemu w perspektywie roku (brak planowanych zmian w systemie na tak długi okres sugeruje, że proces działa w stabilnym środowisku, co ułatwia jego automatyzację) oraz jak często zachodzą zmiany w samym systemie. Dodatkowo, warto ocenić, jak wcześniej można dowiedzieć się o ewentualnych zmianach, co pozwala na odpowiednie przygotowanie się do ich implementacji.



## 10. Wielość systemów IT

Wielość systemów i aplikacji wykorzystywanych w przetwarzaniu danych cyfrowych jest czynnikiem wspierającym potencjał robotyczny. Procesy, które wymagają pracy z wieloma systemami i aplikacjami, mogą być bardziej odpowiednie do automatyzacji, zwłaszcza jeśli istnieje potrzeba przenoszenia danych pomiędzy nimi. Warto zwrócić uwagę na to, czy występuje przenoszenie danych (import/eksport danych) lub kopiowanie/wklejanie między różnymi aplikacjami czy systemami. Procesy, które polegają na ręcznym przenoszeniu danych między różnymi źródłami, mogą być idealnym kandydatem do robotyzacji, co pozwoli zaoszczędzić czas i ograniczyć ryzyko ludzkich błędów.

\*\*\*

Wybór odpowiednich procesów do robotyzacji jest kluczowy dla sukcesu projektu RPA. Analiza oparta na opisanych kryteriach pozwala zidentyfikować procesy o największym potencjale robotycznym, co może przyczynić się do

osiągnięcia zakładanych korzyści z automatyzacji. Dlatego warto dokładnie przeanalizować każdy proces pod kątem wymienionych kryteriów przed podjęciem decyzji o jego automatyzacji.

Organizacje różnie podchodzą do tego tematu – część dokonuje podobnych analiz sama, część korzysta z pomocy zewnętrznych analityków procesowych i robotycznych. Niezależnie od przyjętego modelu, analiza potencjału robotycznego procesów może przynieść organizacji szereg korzyści. **Pozwala ustalić priorytety** wśród procesów, wskazując te, które powinny zostać zrobotyzowane w pierwszej kolejności. To umożliwia skoncentrowanie się na najbardziej strategicznych obszarach, **efektywne wykorzystanie zasobów i środków finansowych** na te procesy, które przyniosą największe korzyści po zrobotyzowaniu. Szczegółowa analiza procesów pozwala zidentyfikować tylko te elementy, których robotyzacja przyniesie największe korzyści, **minimalizując tym samym ryzyko niepowodzenia projektu robotycznego**. Prace nad analizą potencjału robotycznego angażują właścicieli procesów oraz specjalistów z całej organizacji. To nie tylko przyspiesza proces identyfikacji procesów do robotyzacji, ale także przyczynia się **do transferu wiedzy i zaangażowania pracowników w projekt robotyzacji**.

**Wszystkie te korzyści dużo łatwiej osiągnąć, posługując się sprawdzoną metodyką prac i konkretną listą kryteriów analitycznych, a w przypadkach ograniczonych kompetencji zespołu/ograniczonego czasu, korzystając z doświadczonych analityków.**







# Jak firmy mogą realizować swoje cele dzięki współpracy z trzecim sektorem?

## Od rozmowy wszystko się zaczyna

W dzisiejszym dynamicznym świecie biznesu, pełnym wyzwań i zmian, współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami pozarządowymi (NGO) nabiera coraz większego znaczenia.

W ostatnich latach obserwujemy znaczne przyśpieszenie tempa zarówno na scenie globalnej, jak i lokalnej, co wynika głównie z wydarzeń takich jak pandemia oraz konflikt zbrojny w Ukrainie. Jednocześnie zmiany legislacyjne, takie jak wejście w życie dyrektywy CSRD oraz wzrost świadomości ekologicznej konsumentów, stawiają przed firmami nowe wyzwania i wymagają dostosowania się do oczekiwań interesariuszy.

W obliczu tych wyzwań istnieje potrzeba przewartościowania podejścia do zmian i poszukiwania nowych sposobów działania. Jednym z takich podejść jest wykorzystanie idei ESG (Environmental, Social, Governance) jako narzędzia do wyróżnienia się na rynku i stworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej. Jednak kluczem do sukcesu nie jest jedynie wprowadzenie zmian wewnętrznych w firmie, ale również otwarcie się na współpracę z organizacjami pozarządowymi, które posiadają niezbędną wiedzę, doświadczenie i zasoby, aby wesprzeć przedsiębiorstwa w realizacji ich celów biznesowych.

W niniejszym artykule skupimy się na roli organizacji pozarządowych jako partnerów biznesowych oraz na sposobach, w jaki mogą się one przyczynić do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa. Przedstawimy również konkretne przykłady współpracy pomiędzy firmami a NGO, które pokazują, że współpraca ta może przynieść korzyści obu stronom oraz przyczynić się do rozwoju społecznego i gospodarczego.

### Nie lekceważ siły i doświadczenia NGO

Czy wiesz o tym, że w Polsce funkcjo-

nuje ponad 100 tys. organizacji pozarządowych? Każda z nich została założona przez lidera lub grupę osób, których celem jest rozwiązanie określonego problemu społecznego, np.: dostępu do usług medycznych dla potrzebujących, ochrony zwierząt, edukacji dzieci. Przez lata prowadzenia organizacji liderzy zdobywają wiedzę, doświadczenie i umiejętności, wynikające z obserwacji określonego obszaru funkcjonowania społeczeństwa. Co więcej, wielu liderów wywodzi się z biznesu, prowadziło projekty w firmach, w tym międzynarodowych organizacjach i wykorzystuje zdobyte doświadczenie do realizacji celów społecznych.

Wiedza, doświadczenie oraz bogate kontakty członków organizacji pozarządowych, w połączeniu z otwartością na dialog i chęcią wymiany informacji, mogą generować dla każdej organizacji unikalną szansę. Szansę pozyskania konkretnej wiedzy oraz przełożenia jej na własny biznes. Czy także dostrzegasz, że w ostatnich latach NGO odgrywają coraz większą rolę społeczną i oferują projekty, które inspirują oraz porywają do działania?

### Współpraca łącznikiem dla obu stron

O działaniach CSR w ostatnich latach mówiono wiele, jednak podejście osób zarządzających organizacją do tego typu projektów bywało niejednokrotnie bagatelizowane. Decydenci często nie widzieli potencjału i korzyści w działaniach społecznych. Działania CSR kojarzono z jednorazowymi wydarzeniami, takimi jak organizacja zrzutki, akcja sadzenia drzew czy odmalowanie świetlicy szkolnej. Wszechobecne komunikaty o niesieniu pomocy określonym beneficjen-



Grzegorz Ludwin

Prezes zarządu  
Fundacji Pro NGO, audytor



Źródło: Canva.com

tom, które latami publikowały na swoich stronach internetowych firmy, nie pokazując efektów działań, będące jednocześnie argumentem, aby odmówić podjęcia rozmów z organizacją pozarządową – „przecież już pomagamy” – obecnie odchodzą zwyczajnie do lamusa.

Transformacja nastąpiła wraz ze wzrostem świadomości interesariuszy, w tym potencjalnych kandydatów do pracy oraz z ESG, które objęło organizacje koniecznością raportowania konkretnych działań i prezentacji wskaźników oraz danych liczbowych. ESG to zarówno wyzwanie, jak i ogromna szansa. Biznes może w sposób naturalny znaleźć wśród NGO partnerów, którzy oprócz realizacji działań misyjnych i wsparcia beneficjentów zapewnią firmie spójne i transparentne uzupełnienie ich komunikacji oraz wskaźników do raportowania zrównoważonego rozwoju. Co więcej, współpraca z NGO może wzmocnić wizerunek i zwiększyć zaangażowanie zespołu, jak również stworzyć przestrzeń do rozwoju wspólnych projektów i skalowania podejmowanych działań.

## Rezultaty, które zaskakują

Wciąż obserwuje się sceptyczne podejście zarządzających firmami do współpracy z NGO, a prawdziwa relacja biznes+NGO wciąż jest wyzwaniem. Niemniej jednak poniższe przykłady pokazują, jak dużą wartość może wnieść taka współpraca.

### ■ Dostarczenie wskaźników do raportowania ESG

NGO umożliwiają firmom realizację wielu wyzwań z obszaru **wsparcia społecznego**. Organizacje pozarządowe posiadają zaplecze ekspertów z wielu dziedzin, gdzie można znaleźć partnerów, którzy przeprowadzą dedykowane szkolenia i warsztaty dla pracowników. Kolejną opcją praktycznego włączenia NGO jest realizacja wspólnej akcji **wolontariatu pracowniczego**, którego efekty w postaci liczby godzin poświęconych na wolontariat oraz efektu realizacji projektu zostaną zaprezentowane w raporcie niefinansowym. Warto też rozejrzeć się za gotowymi projektami stworzonymi przez NGO, które wpływają bezpośrednio na raportowane wskaźniki. Takim przykładem jest wydarzenie **CSR i ESG® – od ludzi dla ludzi**, organizowane przez Fundację Pro NGO, które służy edukacji i rozwojowi trzeciego sektora poprzez włączenie ekspertów i wolontariuszy z biznesu. Kolejnym przykładem działań recyklingowych i jednocześnie aktywnie włączających pracowników może być prowadzona przez Fundację ARKA akcja **„Książka za drzewo”**, gdzie za zasadzenie dowolnego drzewa uczestnik otrzymuje używaną książkę. Warto zauważyć, że

NGO realizują projekty coraz bardziej profesjonalnie, odciążając zespoły CSR i HR z działań operacyjnych, zapewniając przy tym komfort realizacji wspólnych działań.

### ■ Profesjonalne przygotowanie i bogata oferta

Fundacja Pro NGO od 2020 roku profesjonalizuje trzeci sektor w Polsce, wspiera organizacje pozarządowe w przygotowaniu ofert oraz podjęciu współpracy z biznesem. Tysiące przeszkolonych liderów społecznych, spotkania rozwojowe, podcasty i periodyki edukacyjne sprawiają, że NGO odpowiadają na potrzeby firm konkretnymi rozwiązaniami, występując w roli partnera, który jest gotowy do współpracy.

### ■ Model win-win we wzroście

Przebicie się na rynku stanowi wyzwanie, dlatego organizacje pozarządowe wprowadzają szereg zmian i usprawnień. Czy łatwo sobie wyobrazić, że **hospicjum wspiera firmę?** Na pierwszy rzut oka można sądzić, że wystąpił błąd w określeniu odbiorcy, który otrzymuje wsparcie. Zmiana ról wydaje się zaskakująca, lecz prawdziwa, gdy dodamy w tym miejscu, że hospicjum, które posiada wykwalifikowaną bazę ekspertów, może oferować wsparcie dla pracowników i liderów z zakresu: komunikacji, empatii, psychologii. Współpraca w modelu win-win jest realizowana w coraz większej liczbie organizacji pozarządowych, ponieważ liderzy NGO mają świadomość, że taka współpraca może stanowić dywersyfikację źródeł finansowania organizacji. Warto poszukać miejsc, gdzie NGO łączy się z biznesem. Takim miejscem są na przykład [targi](#) realizowane w ramach wydarzenia CSR i ESG® – od ludzi dla ludzi. Można tam nawiązać wiele kontaktów z wystawcami oferującymi wartościowe produkty i usługi dla wielu branż.

### ■ Wartości, networking i wymiana praktycznych informacji

W organizacjach pozarządowych zaangażowani są wolontariusze, pracownicy, liderzy z różnych firm. Podejmując współpracę z NGO, można liczyć na wartościowe działania, wpisujące się w obszar misyjny, ale nie tylko. Często można uzyskać dostęp do unikalnych kontaktów – lokalnych liderów, firm, urzędów – oraz wymienić informacje praktyczne i uzyskać wartościową wiedzę na temat lokalnej społeczności. Trzeci sektor gromadzi wiele informacji, mogących stanowić źródło inspiracji lub kierunek rozwoju dla liderów, działań komunikacyjnych czy promocyjnych.

“ NGO umożliwiają firmom realizację wielu wyzwań z obszaru wsparcia społecznego. ”

## ■ Dostęp do unikalnej i specjalistycznej wiedzy

W jednym z przypadków, prezes jednej z organizacji, któremu przekazywano istotę ESG w kontekście zapytań ofertowych, zwrócił się o pomoc. Kilka miesięcy wcześniej, gdy ten temat był podnoszony, został on niestety odłożony zwyczajnie „na później”. Jednak teraz, gdy główny kontrahent wprowadził ankietę i standardy dotyczące raportowania u swoich dostawców, prezes oraz trzej dyrektorzy stanęli przed wyzwaniem, na które nie mają gotowych rozwiązań, mimo wcześniejszych sugestii zainteresowania się tym zagadnieniem. Ten konkretny przykład doskonale ilustruje, że wśród organizacji pozarządowych znajdują się osoby, które mogą ułatwić realizację celów biznesowych. Warto korzystać z ich wiedzy i doświadczenia na różnych płaszczyznach, nie obawiając się sięgnięcia po ich wsparcie.

## ■ Realizacja unikatowych projektów

Jeśli NGO posiadają wiedzę na temat beneficjentów i sposobów udzielania im wsparcia, jest spore prawdopodobieństwo, że wykreują unikalne i de-

dykowane rozwiązania wspierające ich odbiorców. Dla wielu organizacji jest to sygnał i okazja do realizacji unikatowych projektów. Na ponad 11 tys. wspartych przez Fundację Pro NGO w ciągu 2 lat organizacji pozarządowych, wielu liderów tworzy dedykowane rozwiązania i autorskie projekty. Najtrudniejszym etapem jest dla nich początek projektu, kiedy posiadają spisane założenia oraz pomysł, wiedzą że przyniesie on efekt, ale dla przedstawicieli firm takie założenia są zbyt „proste”, mało konkretne, nie budują zaufania. To jest moment, w którym doświadczony lider zyskuje unikatową możliwość działania.

NGO stanowi potencjał dla biznesu, a zrozumienie faktu, że współpraca z organizacjami pozarządowymi potrafi przynieść szereg korzyści, może stanowić otwarcie nowej perspektywy dla firmy. Organizacje trzeciego sektora mają pomysły oraz potencjał, który może zaowocować projektami wspierającymi realizację celów biznesowych. Warto dać szansę NGO oraz jej beneficjentom, otwierając się na dialog.

**Od rozmowy wszystko się zaczyna.**



przeprowadzamy  
warsztaty strategiczne  
i rozwojowe



profesjonalizujemy  
zarządzanie  
finansami



wspieramy  
procesy  
decyzyjne



budujemy modele  
operacyjne NGO



przeprowadzamy  
zmiany  
organizacyjne



współpracujemy  
z zarządami NGO

**Gekko advisoryNOW** to zespół kompetentnych konsultantów  
wspomagających organizacje pozarządowe na ich drodze ku pełnej  
profesjonalizacji i dynamicznemu wzrostowi

[www.advisorynow.pl](http://www.advisorynow.pl)

**Gekko**  
advisoryNOW



# Mentoring i coaching biznesowy jako jedna z najskuteczniejszych form rozwoju osobistego, jak i rozwoju biznesu!

## O czym możesz porozmawiać z mentorem i coachem biznesowym?

Z mojego własnego doświadczenia, ale również współpracy z kilkudziesięcioma przedsiębiorcami i liderami z poziomu zarządów, wiem, że presja, jaką nakłada na nas obecnie pędzący świat VUCA (ang.: volatility, uncertainty, complexity and ambiguity), a więc świat zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności, a przede wszystkim presja i oczekiwania, jakie sami na siebie nakładamy, są ogromne.

**Coraz więcej obowiązków, coraz trudniejsze relacje z szefami i współpracownikami, a do tego wszystkiego rosnąca presja, głównie na wynik.** Powstają mikrostraty na płaszczyźnie emocjonalnej. Z czasem kumulują się do megastrat. Przestajemy wiedzieć, kim jesteśmy i gdzie zmierzamy. Gubimy relacje z zespołem, rodziną, partnerem.

To, jak się czujemy, wpływa na nasze działanie i jego efektywność. Zarówno w biznesie i w życiu, bo oddzielić jednego od drugiego się nie da. Nie czując się wystarczająco dobrze (fizycznie, emocjonalnie, mentalnie), uciekamy w znane nam utarte schematy działania:

- **koncentrujemy się na tym, co sprawdzało się w przeszłości** w biznesie i w relacjach z pracownikami i szefami, nie będąc świadomymi, że rosnąca presja konsekwentnie prowadzi do wypalenia zawodowego,
- **krytykujemy, osądzamy, obwiniamy i zawstydzamy samych siebie, za nasze ograniczenia czy niedociągnięcia,**
- **obwiniamy innych i uciekamy od odpowiedzialności za swoje niedociągnięcia,**
- **lub po prostu odrzucamy nasze uczucia, zaprzeczając im** lub znajdując ukojenie w alkoholu, ekstremalnym sporcie, w mediach społecznościowych czy samej pracy.

Żadne z tych automatycznych i często wyuczonych zachowań nie wspiera efektywności działania. Jednym ze sposobów wyjścia z tego błędnego koła jest zadbanie w pierwszej kolejności o siebie i podarowanie



Olga Sobieraj

Przedsiębiorczyni, ex CEO,  
certyfikowany Executive  
Business Mentor & Coach

wanie sobie przestrzeni, żeby pomyśleć – oddzielić emocje od działania i na spokojnie wypracować plan działania. Skorzystanie z usług coacha lub mentora biznesowego, który ma doświadczenie w sytuacji, z którą właśnie się mierzymy, może być nieocenionym wsparciem.

Przychodzą do mnie liderzy z poziomu zarządów i przedsiębiorcy z różnych powodów biznesowych, ale zawsze wychodzą z czterema rzeczami.

- **Mają jasność problemu, z którym się mierzą.** Czasem sami nie potrafimy nazwać sedna problemu, **a jak mawiał Peter Drucker „złe rozwiązanie dobrze zdefiniowanego problemu jest łatwe do znalezienia, ale dobre rozwiązanie do złe zdefiniowanego problemu, jest już okrutnie trudne”.** Trudność nazwania problemu to dzisiaj dość powszechne zjawisko, trudno bowiem samemu widzieć szerszą perspektywę, będąc na bieżąco zaangażowanym w biznes.
- **Rozumieją skąd się wziął problem oraz widzą jakie rozwiązania zastosowali dotychczas.** A ja dzielę się moim doświadczeniem i doświadczeniem moich Klientów, jak rozwiązywaliśmy podobne problemy.
- **Dzięki temu widzą szerszą perspektywę na zagadnienie i mają więcej pasujących rozwiązań do sprawdzenia i przetestowania w biznesie.** W rezultacie mają wypracowany klarowny plan działania.
- **Mają zaufaną i nieoceniającą ich osobę** (doświadzonego praktyka biznesu, coacha i mentora), z którą mogą **przedyskutować na**

bieżąco postępy realizacji wypracowanych rozwiązań. Skonsultować się, odbić myśli, skorygować działanie.

## Z jakimi wyzwaniami przychodzą do mnie Klienci i jak wtedy zwykle pracujemy

### #1 Samotność szefa w biznesie i zarządzaniu ludźmi

*Szef firmy / CEO: „Czuję się czasem samotny w obliczu odpowiedzialności za biznes, za ludzi, za wszystkie trudne decyzje. Czuję się z tym zupełnie sam”*

Badania CBOS z 2015 roku wskazują, że co siódmy Polak czuje się permanentnie samotny. Długotrwały stres w pracy prowadzi do wypalenia zawodowego, objawiającego się wyczerpaniem, obniżoną motywacją, niższą efektywnością pracy i wzmożonymi reakcjami emocjonalnymi (złość, agresja, cynizm, a czasem łyż bezsilności). Według różnych badań między 23 a 35% polskich pracowników cierpi na wypalenie zawodowe.

W biznesie jest jak w atmosferze, im wyżej jesteś w strukturze, tym "mniej tlenu" masz do wykorzystania. Im większy odnosisz sukces, tym większe problemy i większe ryzyko. Świata pokazujesz narrację pewnego siebie, znajdującego rozwiązania i działającego sprawnie lidera, a w środku czujesz, że sobie nie radzisz. Nie masz z kim o tym porozmawiać, a czujesz, że przed zespołem nie możesz się przyznać do niewiedzy.

Chciałbyś o tym otwarcie porozmawiać z kimś zaufanym, kto tego doświadczył, kto nie ocenia, z kim podzielisz się i wyzwaniami w biznesie i własnymi emocjami, a partnerka nie rozumie twojego kontekstu biznesowego. Poza tym towarzyszy Ci przekonanie, że nie wypada, żebyś na tym poziomie „nie wiedział”, jak rozwiązać problem.

W trakcie kilku spotkań mentoringowych lub coachingowych opracowujemy plan odpowiadający na konkretne wyzwanie Klienta, ale warto zacząć od:

**1. Budowania bliższych relacji z kluczowymi członkami zespołu.** Rozpoczęcie wdrażania ich w wyzwanie i problemy zwiększy zaufanie do lidera oraz motywację i zaangażowanie. Następnie warto przygotować się do bardziej precyzyjnego delegowania im zadań i powierzania odpowiedzialności, tak, żeby lider mógł uwolnić czas w kalendarzu na

ważne, strategicznie zadania. Uzgodnienie kontraktu w zespole (jak będziemy się spotykać, jak komunikować, jak rozwiązywać konflikty, itp.) pozwala ustalić zadania i role.

**2. Networkingu – wejścia w środowisko ludzi z podobnymi wyzwaniami,** ludzie otwartych na dzielenie się wiedzą i uczenie od siebie nawzajem. Pomaga tu przynależność do organizacji - w moim wypadku to było między innymi YPO - Young Presidents Organisation, Fundacja Liderów Biznesu, Sieć Przedsiębiorczych Kobiet. Warto uczestniczyć w spotkaniach grup Mastermind (zwykle grupa 6 osób, podobnych do siebie, z podobnymi wyzwaniami, rozwiązująca nawzajem swoje wyzwania i dzieląca się doświadczeniem).

**3. Warto rozważyć znalezienie sobie profesjonalnego coacha i mentora** – mnie jako CEO zawsze pomagało odbicie pomysłów i myśli z kimś, kto ma zdrowy rozsądek, jest niezależny, bezstronny, kto nie ocenia, a daje przestrzeń do podzielenia się trudnymi dla mnie sprawami i emocjami. Kto ma wiedzę i doświadczenie w obszarze, w którym chciałam skutecznej zmiany.

### #2 Biznes idzie świetnie, pracujesz dużo, ale czujesz, że jak tak dalej pójdzie, to się wypalisz (robisz za dużo, czasem za innych)

*CEO: „Chciałbym przyspieszyć skalowanie biznesu, ale czuję, że zespół nie nadąża za moim tempem. Nie chcę się cofać, a zespół wciąż wymaga od mnie wsparcia. Frustruje mnie to i brakuje mi czasu na pracę własną i myślenie strategiczne”.*

Biznes to ludzie, ludzie to relacje i emocje. Zarządzanie emocjami innych wymaga w pierwszej kolejności zarządzania własnym czasem, emocjami i odpornością. Według badań Folkman i Zenger ludzie oczekują dziś od szefów klarowności oczekiwań i komunikacji oraz motywacji i pozytywnej energii.

Skalowanie biznesu w dzisiejszych szybkich i niepewnych czasach wymaga więc perfekcji w dwóch obszarach:

- upraszczaniu tego, co robimy,
- pracy nad odpornością psychiczną, fizyczną i emocjonalną najpierw lidera, a następnie zespołu.

W takiej sytuacji proponuję zwykle na początek działania z obszaru efektywności osobistej lidera, który nazwałam od własnego nazwiska Zrób Sobie Raj #zróbsoberaj (tak, jestem marketingowcem):

“ W biznesie jest jak w atmosferze, im wyżej jesteś w strukturze, tym "mniej tlenu" masz do wykorzystania. Im większy odnosisz sukces, tym większe problemy i większe ryzyko.

”

**1. Zdiagnozuj obszary, w których wnosisz największą wartość, ale również, te które realizujesz szybko i z przyjemnością.** Robimy wtedy np. **audyt własnej energii** – zobacz, co w pracy dodaje Ci energii, a co ją odbiera (ludzie, projekty, miejsca, myśli, zachowania itp.). **Jak mawia Jeff Bezos, założyciel i CEO Amazon: „To, w co zainwestujesz swój czas i swoją energię, to dwie najważniejsze decyzje, jakie podejmiesz w życiu”.**

Zacznij zwiększać te obszary, które dodają Ci energii i ograniczać (delegować) te, które ją zabierają. Nie wszystko, co odbiera nam energię, można permanentnie z życia wyeliminować (np. toksycznego szefa, współnika czy pracownika), ale zdecydowanie można wypracować inną formę i zasady interakcji z nimi czy – co ważniejsze – inne sposoby reagowania na nie (np. ustalenie zasad współpracy ze współnikiem i podzielenie się odpowiedzialnościami, które nie wymagają codziennej interakcji).

**2. Zaplanuj lub wprowadź kilka ważnych zmian do swojego kalendarza** – zapracowanie zabija kreatywność oraz cierpliwość do ludzi i zadań. Brak regularnej regeneracji nie pozwala utrzymać wysoce pozytywnych emocji przez dłuższy czas, a przy ogromnej presji i oczekiwaniach, które nakłada na nas pędzący świat i również nakładamy na siebie sami, zwykle kilka razy dziennie wpadamy w negatywne emocje. Stajemy się drażliwi i niecierpliwi lub niespokojni i niepewni.

**Warto zaplanować ważne i niezbędne elementy Twojego tygodnia oraz zaplanować sposoby kontrolowania, zwiększania i odnawiania energii, potrzebnej do realizacji zadań** biznesowych, ale również tych prywatnych. Ważne, abyś wpisał te aktywności do Twojego kalendarza i zaczął działać małymi krokami.

**3. Wypracuj i podpisz kontrakt z zespołem.** Złócimy się, gdy ktoś z zespołu nie robi dokładnie tego, o co prosiliśmy, gdy nie działa tak, jak preferujemy lub próbuje przenieść na nas swoje obowiązki na

ostatnią chwilę. Ale czy zespół wie, jak chcesz, żeby z Tobą współpracować, jakie decyzje sam chcesz podejmować, jak lubisz się komunikować, jakie spotkania lubisz? Wypracujcie kontrakt zespołowy w obszarach: jak się ze sobą komunikujecie (kiedy mailem, kiedy sms, kiedy spotkanie), jak działacie (kto ma jaką rolę i jaką odpowiedzialność, kto może podejmować decyzje i kiedy), jak się spotykacie (jakie mamcie rodzaje spotkań – statusy są moim zdaniem niepotrzebnym i marnującym czas typem spotkań - ile trwają spotkania, jak wygląda dziś agenda naszych spotkań, czy ustalamy następne kroki i przypisujemy do nich czas realizacji i osobę odpowiedzialną, czy jest osoba wyznaczona do pilnowania czasu i agendy) itd. Ważne, żebyście nie zapomnieli o ustaleniu tego, jak będziecie się motywować, nagradzać i wymagać od siebie tych ustaleń.

Dzięki tym pierwszym krokom będziesz mieć więcej przestrzeni na myślenie, analizowanie i spokojne wyciąganie wniosków. Czasem małe zmiany w tych obszarach mogą zwiększyć i Twoją produktywność, i zadowolenie z życia.

### #3 Następny ruch w karierze

*CHR Dyrektor: „Czy to już wszystko, co będę w życiu robić? Nie chcę żałować, że nie spróbowałam czegoś innego. Ale właściwie, co ja mogłabym innego robić?”*

*CTO: „Czuję, że sam odejdę, albo że zaraz ktoś zadecyduje o tym za mnie. Co robić po korporacji Olga, jak Ty zarządzałaś tym procesem?”*

Daniel Pink wskazuje na 3 obszary motywacji. **Na początku kariery motywuje nas rozwój, uczenie się nowych rzeczy. Na późniejszym etapie potrzeba wpływu (stąd się bierze potrzeba awansu), aż w końcu poszukujemy sensu.** Sensu życia, sensu tego, czym się zajmujemy: „czy to dobre dla mnie?”, „czy to wnosi większą wartość dla świata i otaczających mnie ludzi?”. Wtedy powstają też pytania „co innego mogłabym robić?”, „w czym jeszcze innym mogłabym się odnaleźć zawodowo?”.





Zwykle towarzyszy nam wtedy obawa, jak wygląda świat poza „naszą bańką”, poza „złotą klatką”. Zapewniam, że istnieje i jest bardzo przyjemny. Sama pracowałam w polskiej firmie, w dużych międzynarodowych korporacjach, a teraz prowadzę mikrobiznes między innymi świadczący usługi mentoringu i coachingu biznesowego. Ale do rzeczy, ta obawa wynika z kilku powodów: potencjalnej utraty przychodów i przywilejów, utraty prestiżu, wartościowych relacji, poczucia bycia potrzebnym i ważnym. Obawy nie są bezpodstawne, każdy z nas pewnie zna przypadki managerów, którzy po wyjściu z korporacji, zniknęli na dłużej z życia zawodowego lub nie poradzi sobie w roli, oddalonej od tej, w której realizowali się całe zawodowe życie.

Dlatego zwykle rekomenduję moim Klientom wypracowanie planu „b” i „c” - na spokojnie, bez względu na sytuację, w jakie znajdują się obecnie. Nie warto zamiatać tematu pod przysłowiowy dywan, lepiej przyjrzeć się kilku możliwym opcjom. Każdy przypadek jest inny, ale warto przeanalizować:

**1. w czym jestem dobry, jakie zadania, projekty, moje obowiązki sprawiają mi największą radość, a jakie przychodzą mi z łatwością.** Analizujemy sytuację z przeszłości Klienta, kiedy czuł największy flow (przepływ), kiedy pracował bez przerwy, nie zauważając mijającego czasu, bez poczucia zmęczenia. Warto też przeanalizować nasze mocne strony oraz to, jak jesteśmy postrzegani przez świat zewnętrzny (wykorzystujemy oceny 360, feedbacki, raporty np. Gallupa);

**2.** kolejnym etapem jest przyjrzenie się temu, co Klient zawsze chciał robić i co dziś czuje, że chciałby robić. Przeglądamy się i **oceniaamy, czy „świat” zechce za to zapłacić** (warto popatrzeć na to, na co ludzie/potencjalni Klienci w tej kategorii wydają dziś pieniądze, na trendy i na potencjał rozwoju tej kategorii i branży). Wypracowujemy zwykle 2-3 opcje;

**3.** w kolejnym etapie **oceniaamy wybrane opcje z perspektywy szansy powodzenia oraz czasu ich realizacji.** Z jednej roli do drugiej czasem jest bliżej, a czasem dalej. Jeśli jesteś CMO to łatwiej i szybciej masz szansę zostać CEO w firmie FMCG niż w biznesie np. retailowym, łatwiej też zostać mentorem od marketingu. Trudniej i dłużej zajmie natomiast droga dojścia do bycia np. finansistą czy terapeutą;

**4.** na koniec warto **stworzyć prosty i klarowny plan działania**, podzielony na etapy. Taki który w najszybszy, ale również najbardziej komfortowy

sposób przybliży nas do realizacji wymarzonego celu.

I nie ważne, czy zostaniesz w starej firmie, czy zmienisz firmę, lub może założysz własny biznes. Ważne, żeby na każdym etapie życia mieć plan „b” i „c”. Warto zainwestować zasoby, takie jak czas czy uwagę, żeby te plany przemyśleć i rozważyć.cej przestrzeni na myślenie, analizowanie i spokojne wyciąganie wniosków. Czasem małe zmiany w tych obszarach mogą zwiększyć i Twoją produktywność, i zadowolenie z życia.

### **Kiedy jeszcze warto rozważyć wsparcie mentora biznesowego?**

I nie ważne, czy zostaniesz w starej firmie, czy zmienisz firmę, lub może założysz własny biznes. Ważne, żeby na każdym etapie życia mieć plan „b” i „c”. Warto zainwestować zasoby, takie jak czas czy uwagę, żeby te plany przemyśleć i rozważyć.cej przestrzeni na myślenie, analizowanie i spokojne wyciąganie wniosków. Czasem małe zmiany w tych obszarach mogą zwiększyć i Twoją produktywność, i zadowolenie z życia.

- Przyjąłeś nową rolę w obecnej firmie lub w nowej firmie i chciałbyś ustawić wszystko od nowa. Zdefiniować i zaprezentować klarownie swoje oczekiwania, ustalić strukturę zespołu, strategię waszego wspólnego działania, rytmy waszych spotkań itp. Chcesz to tym razem zrobić właściwie, nie za szybko, dać się wciągnąć w bieżące zadania, nie czuć presji, że już musisz znać wszystkie rozwiązania. Nie chcesz się przy tym „spalić” i zapomnieć dbać o siebie.
- Pracujesz w organizacji, w której zaczęły się zmiany – biznes szybko się skaluje, nowe produkty, nowi ludzie, a Ty czujesz, że już coraz mniej nadążasz.
- Kiedy doświadczasz szklanego sufitu w firmie, nie możesz się przebić, zarabiać więcej.
- Kiedy chcesz awansować do zarządu i dobrze się do tego przygotować.
- W drugiej części swojego zawodowego życia chciałbyś robić coś zgodnego ze swoimi wartościami, coś co ma większy sens niż tylko dostarczanie wyników finansowych. Chcesz się do tego na spokojnie przygotować, tworząc sobie plan „b” i „c”.

“

Czasem małe zmiany w tych obszarach mogą zwiększyć i Twoją produktywność, i zadowolenie z życia.

”

## Jaka jest skuteczność mentoringu? Z badań wynika, że:



Źródła: Mentorsme, National Mentoring Day, Chronus, Gartner for Sun Microsystems, LinkedIn „Workplace Learning Report 2024”

**Mentoring i coaching biznesowy to obecnie jedna z najskuteczniejszych form rozwoju osobistego, jak i rozwoju biznesu**, jaką mają do dyspozycji ludzie i organizacje. Mentoring biznesowy jest jednym ze sposobów szybszej i efektywniejszej nauki i rozwoju oraz realizacji celów biznesowych. Według znanego modelu uczenia się 70–20–10 rozwój najefektywniej odbywa się w 70% przez własną praktykę i doświadczenie, w 20% – przez uczenie się od innych i w 10% – podczas szkoleń czy kursów. Mentoring jest elementem tych 70%, jego skuteczność bierze się stąd, że pomaga znaleźć rozwiązania rzeczywistych wyzwań biznesowych Klientowi i sprawdzić je w praktyce, tworząc długoterminową zmianę. Zawody coacha i mentora mają w Polsce status zawodu od 2014 r. pod wspólną nazwą Trenera osobistego. Są więc odnogą Leadershipu, tylko w formule spotkań indywidualnych (1:1).



# Workforce Digital Alignment for Productivity Improvement

## Interview with Achilles Georgiu Talk-A-Bot Chief Revenue Officer



**Violetta Malek:** Achilles, thank you for the opportunity to talk about the critical need for digital alignment of the workforce in manufacturing companies, especially in the Central and Eastern European (CEE) region. In your various publications, speeches or presentations you underline the challenges C-level executives face when digitalizing a primarily blue-collar workforce processes and you share some great insights that can ease the transition while improving overall workforce productivity.

Let's dive right into the topic! The world seems to be going crazy for artificial intelligence. Some people fear losing their jobs, others fear AI turning against humanity – they have obviously watched too many “terminator” movies, but there are also people, like you, who see some great opportunities. Could you explain why C-level executives in manufacturing companies in the CEE region should pay close attention to AI solutions and the digitalization of the blue-collar workforce processes?

**Achilles Georgiu:** Of course. In today's fast-paced environment, manufacturing companies are increasingly turning to robotics and AI solutions to boost productivity and innovation. However, many are overlooking the crucial aspect of digitalizing processes followed or done by physical workers - the individuals who are essential in driving productivity of the manufacturing plant. This is a very serious mistake and a missed opportunity for the plant management to increase the workforce productivity. While AI can certainly help automate many repetitive tasks, it cannot replace every role within an organization. We will continue to need human labour to thrive. Therefore, neglecting the digital integration of manual workers, despite advances in AI technology, could lead to the downfall of companies.

**VM:** Can you explain why neglecting the digitalization of processes built for and followed by physical workers is an important risk factor of not achieving the expected performance of companies in Central and Eastern Europe in the near future?

**AG:** Neglecting to digitalize physical workers processes not only hinder productivity, but also weakens the overall organizational structure. "We are only as strong as our weakest link." It remains to be seen whether this neglect is intentional or due to a lack of awareness among decision-makers. In many cases, however, companies tend to explore high-tech solutions while failing to address the needs of blue-collar workers and provide them with digital inclusion training.

To steer a company in the right direction, we need not only factual data on production, but also alignment at all levels of the workforce. We must not forget considering the human factor, which is the driving force behind all results. In the competitive CEE market the challenge is even bigger, skilled labor is often sourced from abroad, failure to digitally align the workforce can lead to missed opportunities and reduced efficiency, which ultimately affects the bottom line of the company. Digital workforce alignment is therefore key to achieving any business goal and to driving the company forward effectively.

**VM:** So how can manufacturing companies ensure digital alignment of their workforce and what are the key challenges they face in this regard?

**AG:** One of the primary challenges lies in identifying the hidden opportunities in digitalizing all or most of the processes the physical workforce is lagging behind. This requires an end-to-end (E2E) approach that goes beyond traditional internal communication methods. The E2E includes defining key performance indicators (KPIs) for Workforce Digital Alignment (WDA) and a continuous monitoring and managing based on insights from statistics & data analysis.

The pandemic has highlighted the importance of workforce alignment, and every C-level manager has panicked to introduce some form of internal communication tool for their employees. In many cases, these tools were Facebook-like internal social networking channels that employees were familiar with and that allowed employees to stay connected and informed. But these patch-like solutions no longer serve the needs of companies that want to improve productivity. Beyond funny cat videos, "forced" boss fanfare, corporate gossip and general company news, there is much more potential in using a proper internal communica-

tion channel. The implemented solutions should not anymore be like traditional internal social platforms, where everyone can share their opinions without checking whether their message is accurate or distorted, useful or distracting. Such tools create more communication noise, which hinders effective work.

**VM:** Can you share your thoughts on the importance of digital inclusivity and its role in driving Workforce Digital Alignment?

**AG:** The digital inclusivity is paramount in ensuring that all members of the organization/team are well organized, informed, aligned, so they feel empowered, appreciated and engaged. By promoting an embracing digital environment, manufacturing companies can unlock the full potential of their entire workforce and achieve greater collaboration, innovation and productivity. Digital workforce alignment should be a one-to-many and many-to-one type of internal mobile communication with employees, ensuring workforce alignment by creating a dynamic environment in which employees understand their role in achieving company goals and are served according to their individual needs.

**VM:** Most experts talk about the importance of employee engagement, but does engagement really help to achieve business goals?

**AG:** Not necessarily. Employees can be engaged, but if they are working on something that does not serve the company's goals, it is a waste of time and resources. That's why it's important to align all your employees so they know what their role is in the organization's strategy and how they can best contribute to it. Of course, if employees know what they are supposed to do and why, they are more likely to engage and improve their performance.

**VM:** How do we measure workforce alignment?

**AG:** First, we need to digitalize the way we communicate with workforce, not just white collar workers, but especially blue collar ones, who do not have a desk/laptop and only can communicate using the mobile phone. Only then we can proceed to define KPIs and metrics to assess workforce alignment. Why? Because only then we can get a more accurate picture of alignment, while ensuring that our own productivity is as high as possible. Paper and verbal attempts at workforce alignment are no

“

To steer a company in the right direction, we need not only factual data on production, but also alignment at all levels of the workforce.

”

longer an option in these modern times.

C-level managers are often interested in gaining an understanding of the link between individual alignment and overall company productivity. To explore the link between the tangible productivity results and intangible human factors, constant monitoring over time is essential, to observe variations following changes in any aspect of the equation.

In the area of WDA (Workforce Digital Alignment), possible metrics include communication volume, internal announcement delivery, employee response rate and the response time, engagement rate and response rate to feedback and surveys. In addition, the use of artificial intelligence solutions such as sentiment analysis can provide valuable insights into communication dynamics. Furthermore, industry-specific metrics can also be identified. For example, in manufacturing, metrics could include acknowledgement rates for safety updates and the incidence of accidents due to inadequate training. Another example might be tracking the impact of shift changes versus productivity disruptions due to a lack of qualified staff, insufficient staff during shifts, or untrained employees.

These metrics can be consolidated into a comprehensive, management-level indicator, demonstrating the progress of workforce alignment enabled by digital technology.

**VM: Finally, what would you recommend for managers of blue-collar teams, who would want to improve the digital alignment of their workforce?**

**AG:** First, companies need to look for an internal communication platforms that facilitate meaningful interaction and collaboration between the company and employees. Traditional and Facebo-

ok-like platforms no longer serve as a key enabler for WDA; second, they need to define clear KPIs for WDA and leverage AI solutions to gain insights into communication dynamics and employee engagement. Finally, fostering a culture of digital inclusion and continuous learning is essential for long-term success in today's digital age.

Achieving digital workforce alignment is more than a technological barrier; it must be a strategic priority. Organizations need to recognize that blue-collar workers play a crucial role not only within the company, but also in the digital sphere, and focus on addressing existing disparities. Insights from recent years underline the importance of fostering genuine engagement, trust and effective coordination at all organizational levels. While we are in the uncharted territory of digital transformation, the key lies in unlocking the full potential of every individual in the workforce.

**VM: Achilles thank you for sharing your valuable insights on this critical topic. It is clear that prioritizing the digital alignment of the workforce is essential for manufacturing companies to thrive in the digital age.**



Violetta Małek  
Partner Zarządzający & CEO  
Gekko advisoryNOW,  
Współzałożyciel controllingNOW



# HAPPY EASTER



controlling**NOW**

Gekko  
advisory**NOW**

# Rok 2024 w podatkach - krajobraz „po Polskim Ładzie”!

W pierwszym kwartale przedsiębiorcy tradycyjnie skupiają się na zamknięciu roku. Poprzednie lata były dla działów księgowych i kadrowych bardzo obciążające, szczególnie na skutek zmian podatkowych wprowadzonych w ramach Polskiego Ładu. Na szczęście w 2023 r. sytuacja polityczna nie pozwoliła na wprowadzenie istotnych reform. Jednak nawet bez nowych przepisów zamykanie roku stało się poważnym wyzwaniem – a to ze względu na konieczność uwzględnienia licznych zmian z lat poprzednich.

Dodatkowym utrudnieniem może być również to, że w przeciwieństwie do lat poprzednich Ministerstwo Finansów nie zdecydowało się na wydłużenie terminów związanych z rozliczeniem rocznym, jak również ze sprawozdaniem finansowym.

## KSEF później, ale JPK-CIT zgodnie z planem?

W perspektywie kolejnych miesięcy zmiany wydają się jednak nieuchronne. Największym wyzwaniem dla podatników w pierwszej połowie roku 2024 miało być wdrożenie e-fakturowania, jednak wiadomo już, że przynajmniej do końca roku stosowanie Krajowego System e-Faktur nie stanie się obowiązkowe. Zgodnie z komunikatem resortu finansów, który został opublikowany po spotkaniach grup konsultacyjnych, w których uczestniczyli przedstawiciele biznesu, dostawcy oprogramowania, księgowi i doradcy podatkowi już na początku kwietnia przedstawiony zostanie projekt nowelizacji ustawy o KSeF, a na początku czerwca powstanie projekt objaśnień dotyczący faktur ustrukturyzowanych.

Co istotne, bazując na zapowiedziach ministerialnych, nie należy oczekiwać rewolucji i istotnych



Marta Szafarowska

Partner Zarządzający,  
Doradca Podatkowy,  
Gekko Taxens



Małgorzata Sobońska-Szylińska

Partner Zarządzający,  
Adwokat, MBA,  
Gekko Taxens

zmian w założeniach dotyczących obligatoryjnego KSeF. Obecne działania mają na celu wyłącznie lepsze przygotowanie zarówno organów podatkowych, jak i środowiska biznesu do wejścia w życie przepisów odnoszących się do obligatoryjnego KSeF oraz poprawienia wydajności i funkcjonalności Systemu.

O ile w przypadku KSeF Ministerstwo zdecydowało się odroczyć wejście w życie przepisów, to jednocześnie zapowiedziało, że podobnego przesunięcia nie należy spodziewać się w kontekście obowiązku wysyłki ustrukturyzowanych ksiąg rachunkowych do organu podatkowego, czyli tzw. JPK-CIT. Dziś tylko JPK-VAT podlega obligatoryjnemu, cyklicznemu przesyłaniu do organów podatkowych. Pozostałe pliki kontrolne należy przedstawić dopiero na wezwanie organu podatkowego. To się zmieni. Od 1 stycznia 2025 r., podatnicy prowadzący księgi rachunkowe będą obowiązani do ich przesyłania do swojego urzędu skarbowego – po zakończeniu roku podatkowego, w terminie złożenia deklaracji CIT-8 bądź CIT-8E. Innymi słowy – po raz pierwszy CIT-owski JPK będzie wysyłany w 2026 r. (księgi będą dotyczyły roku 2025). W pierwszej kolejności obowiązek ten ma objąć największych podatników oraz podatkowe grupy kapitałowe, a w kolejnych latach – pozostałych podatników CIT.

“ Wkrótce prawdopodobnie dojdzie do sytuacji, gdy system podatkowy zostanie w pełni „domknięty”. Po wprowadzeniu Krajowego Systemu e-Faktur i JPK-CIT organy podatkowe będą wiedzieć o przedsiębiorcach prawie wszystko. ”



Wkrótce prawdopodobnie dojdzie do sytuacji, gdy system podatkowy zostanie w pełni „domknięty”. Po wprowadzeniu Krajowego Systemu e-Faktur i JPK-CIT organy podatkowe będą wiedzieć o przedsiębiorcach prawie wszystko.

W obliczu tych zmian zdecydowanie mniejszym problemem w najbliższych miesiącach będzie tzw. podatek minimalny, który był przewidziany już w pierwszej ustawie wprowadzającej Polski Ład. Pierwotna koncepcja tego podatku, która powstała przy okazji Polskiego Ładu, była na tyle nieprzemyślana, że w ramach przyjętej nowelizacji uchwalono zawieszenie poboru tego podatku w latach 2022-2023 r., a także wprowadzono gruntowne zmiany w konstrukcji tej daniny. Mimo że przepisy o podatku minimalnym weszły w życie 1 stycznia 2024 r., to obowiązek jego zapłaty po raz pierwszy może pojawić się dopiero w 2025 r. (za rok ubiegły), ale nie da się wykluczyć, że zanim pierwsi podatnicy będą obowiązani do zapłaty podatku, regulacje w tym zakresie mogą zostać zmienione na korzyść podatników – nawet w trakcie roku.

## Część założeń gotowych

Wyczekiwany jest projekt zmian dotyczących definicji budowli i budynku na gruncie podatku od nieruchomości. W lipcu 2023 r. Trybunał Konstytucyjny zakwestionował dotychczasowe definicje takich obiektów, które odwoływały się do ustaw niepodatkowych, a także zobowiązał ustawodawcę do wprowadzenia nowych uregulowań w ciągu 18 miesięcy, a więc maksymalnie w styczniu 2025 r. To, jak te kwestie, które mają duże znaczenie m.in. dla firm leasingowych, a także dealerów samochodów, zostaną rozwiązane pozostaje na razie niewiadomą. Pewną nowością jest to, że Ministerstwo Finansów rozważa objęcie biznesu nowym podatkiem od nieruchomości, naliczanym od ich wartości, a więc pewnej formy podatku katastralnego.

Na horyzoncie zaczynają powoli pojawiać się również nowe podatki związane z zakupem i posiadaniem samochodu, do wprowadzenia których Polska zobowiązała się w ramach Krajowego Planu Odbudowy. Początkowo w tym kontekście pojawiały się informacje o trzech nowych rozwiązaniach – wprowadzeniu opłaty rejestracyjnej od pojazdów spalinowych i podatku ekologicznego

(obciążenie miałyby być uzależnione od emisji danego pojazdu), a także zmianach w amortyzacji pojazdów (umożliwiającej przyspieszoną amortyzację aut ekologicznych). Jednak na początku 2024 r. Minister Funduszy i Polityki Regionalnej zapowiedziała chęć dokonania zmian w odniesieniu do rozwiązań, na które zgodził się poprzedni rząd, tak by opłata rejestracyjna nie uderzyła po kieszeniach najmniej zamożnych. Na konkrety w tej kwestii trzeba jednak poczekać.

Podobnie jest w przypadku zmian ograniczających wysokość podatku od zysków kapitałowych (tzw. podatku Belki) czy rozwiązań dla podmiotów inwestujących na giełdzie lub poprzez fundusze inwestycyjne. Z tego, co mówi Minister Finansów Andrzej Domański założenia zmian w tym zakresie są już gotowe. Szef resortu finansów zapowiada także wprowadzenie REIT-ów oraz zaangażowanie w zmiany w ETF-ach. Nie jest również wykluczone wprowadzenie ulgi w CIT dla spółek giełdowych.

## Co ze składką vacatio legis?

Więcej wiadomo natomiast w kontekście zmian w sposobie naliczania składki zdrowotnej. Z założeń przedstawionych przez Ministerstwo Finansów wynika, że po wejściu ich w życie obciążenia składkowe u zdecydowanej większości przedsiębiorców będą na niższym poziomie niż obecnie, a nawet niż przed wprowadzeniem Polskiego Ładu. Największymi beneficjentami mają być podatnicy rozliczający się według skali podatkowej, zwłaszcza ci o stosunkowo niewysokich dochodach. Mniejsze będą korzyści po stronie przedsiębiorców na podatku liniowym i tzw. ryczałtówców.

Zmiany dotyczące składki zdrowotnej miałyby zacząć obowiązywać nawet już od 1 stycznia 2025 r. Czy tak się stanie? A także w jakim kierunku podążą pozostałe z zapowiadanych rozwiązań? Nie wykluczone, że już najbliższe tygodnie i miesiące przyniosą wiele odpowiedzi na powyższe pytania. Umowa koalicyjna partii, które utworzyły rząd, przewiduje, że vacatio legis dla zmian w przepisach podatkowych ma wynosić minimum 6 miesięcy, co oznacza, że na procedowanie poszczególnych etapów procesu legislacyjnego dla opisanych rozwiązań pozostało naprawdę niewiele czasu.



W następnym numerze m. in.:

- **PLANETA czy ZYSK** - dlaczego rola CFO staje się jeszcze bardziej krytyczna dla organizacji przyszłości?
- **Sztuczna inteligencja wsparciem skutecznej komunikacji z pracownikami produkcyjnymi i w terenie!**
- **Controlling do wyniesienia?** Dlaczego outsourcing procesów controlling'owych staje się silnym trendem w wielu sektorach gospodarki w Polsce?

