



RAPORT BIZNES

Co dalej w biznesie?
Jak pandemia zmieniła
zarządzanie firmami i ludźmi

Fun
dacja
gap


open
eyes
economy
summit

Dominika Bettman
prof. dr hab. Andrzej Jacek Blikle
dr Henryka Bochniarz
Tomasz Brzostowski
Tomasz Budziak
Wojciech Eichelberger
Joanna Erdman
Jarosław Grzesiak
prof. dr hab. Jerzy Hausner
dr Ewa Łabno-Falęcka
prof. dr hab. Krzysztof Obłój
Przemysław Powałacz
Piotr Voelkel
Mateusz Zmyślony



RAPORT BIZNES



RAPORT BIZNES

Co dalej w biznesie?
Jak pandemia zmieniła
zarządzanie firmami i ludźmi

FUN
dacja
gap


open
eyes
economy
summit

Dominika Bettman

prof. dr hab. Andrzej Jacek Blikle

dr Henryka Bochniarz

Tomasz Brzostowski

Tomasz Budziak

Wojciech Eichelberger

Joanna Erdman

Jarosław Grzesiak

prof. dr hab. Jerzy Hausner

dr Ewa Łabno-Falęcka

prof. dr hab. Krzysztof Oblój

Przemysław Powalacz

Piotr Voelkel

Mateusz Zmysłony

Spis treści

- 11** | **Chaotyczne zamrażanie działalności gospodarczej i zawodowej**
- 25** | **Etyczność w czasie pandemii**
- 29** | **Odporność przedsiębiorstw w czasach niepewności**
- 37** | **Cyfryzacja i praca zdalna**
- 47** | **Kompetencje**
- 53** | **Przywództwo biznesowe**
- 57** | **Restrukturyzacja przedsiębiorstw i gospodarki**
- 63** | **Biznesowe lekcje z pandemii**
- 67** | **Co dalej w biznesie?**

W ramach Open Eyes Economy Summit, przedsięwzięcia Fundacji GAP, w marcu bieżącego roku zainicjowane zostały prace ośmiu eksperckich zespołów. Ich zadaniem było wskazywanie najważniejszych i najpilniejszych problemów, które pojawiły się w związku z pandemią COVID-19 w różnych dziedzinach życia, oraz rekomendowanie konkretnych działań. Opracowania, pełniące funkcję alertów i tak właśnie nazwane, publikowane były zwykle raz w tygodniu (wszystkie *Alerty* są dostępne na stronie www.oees.pl/dobrzewiedziec)

Zespół *Alertu Biznesowego* przygotował 10 opracowań:

1. *Odmrażanie gospodarki na poważnie*
2. *Tyle wiemy o sobie, ile nas sprawdzono*
3. *Postawić na dobrośprawczość*
4. *Nowy cyfrowy ład*
5. *Europejski Zielony Ład*
6. *De-Globalizacja/Re-Lokalizacja*
7. *Przywództwo biznesowe w czasie przełomu*
8. *Kompetencje przyszłości*
9. *Cyber-bezpieczeństwo*
10. *Biznesowe lekcje z pandemii*

Autorzy *Alertów Biznesowych* przestrzegali, że w sytuacji, gdy z powodu decyzji administracyjnej wiele branż musiało wiosną tego roku zawiesić działalność, nie było możliwe samoistne, oddolne odmrożenie gospodarki. Biznes potrzebował mapy i harmonogramu odmrażania, aby poradzić



Biznes potrzebował mapy i harmonogramu odmrażania, aby poradzić sobie z obostrzeniami. Taki plan nie powstał.

sobie z obostrzeniami. Taki plan nie powstał. Więcej: poczynania władzy były chaotyczne, wyrywkowe i często wynikały z pobudek politycznych – rząd po części skupiony był na organizacji wyborów prezydenckich. *Alerty Biznesowe* zawierały analizę bieżących warunków, w których działał biznes. Autorzy

przedstawili rekomendacje dotyczące działania w sytuacji kryzysowej. Część z nich dotyczyła możliwego postępowania władz, inne przeznaczone były dla przedsiębiorców oraz osób zarządzających firmami i instytucjami.

Po pierwsze pandemia zwiększyła ryzyko biznesowe do rozmiarów trudno wyobrażalnych. Do nieprzewidywalności sytuacji epidemicznej dołączył bezwład decyzyjny rządu. Po drugie wymusiła na firmach wprowadzenie w sposobie organizacji pracy zmian, które wcześniej z różnych przyczyn upowszechniały się z trudem, jak choćby praca zdalna czy wykorzystywanie nowoczesnych technologii w kontaktach pomiędzy biznesem a administracją. Ten szczególny czas stał się wyzwaniem dla przedsiębiorców. Zarządzanie kryzysowe jest trudne i właściciele oraz menadżerowie, przytłoczeni problemami bieżącymi, nie zawsze znajdują czas, by się do niego przygotować.

Ten raport, pisany na początku listopada, zawiera propozycje i rekomendacje, które znalazły się w *Alertach* i które pozostają aktualne, ale także nowe spostrzeżenia i wskazówki dla biznesu wynikające z sytuacji gospodarczo-społecznej Polski jesienią 2020 r.

Problemy i rekomendacje przedstawione w *Raporcie* prezentowane są w kilku wymiarach. Pierwszy dotyczy sytuacji biznesu spowodowanej pandemią, drugi zaś zarządzania przedsiębiorstwami i instytucjami. Pokazane zostały zagrożenia i korzyści, jakie może osiągnąć firma dzięki odpowiedniemu jej prowadzeniu. Autorzy *Raportu* zastanawiają się również nad zmianami w gospodarce krajowej i światowej: które z rozwiązań wdrożonych w czasie pandemii przetrwają, które zostaną upowszechnione, a co najprawdopodobniej zniknie.

Chaotyczne zamrażanie działalności gospodarczej i zawodowej

Polscy przedsiębiorcy i menedżerowie mają dużą zdolność adaptacji. Wynieśli ją z okresu transformacji. Jednak skala problemów, z jakimi muszą się mierzyć w tym roku, jest większa niż wszystkie dotychczasowe szoki kryzysowe po 1989. Inny jest też rodzaj kryzysu – wiosną firmy nie miały kłopotu z popytem, tylko z podażą. Zamknięcie wielu branż pozbawiło przedsiębiorstwa płynności finansowej, a program antykryzysowy był obarczony tyłoma wymogami biurokratycznymi, że prawie natychmiast zaczęto go zmieniać i modyfikować.

Tylko w II kwartale tego roku uchwalono 339 stron specustawy, której zapisy miały chronić między innymi biznes i miejsca pracy, oraz 188 rozporządzeń do niej (kolejne 420 stron przepisów). W III kwartale dodano kolejnych 999 stron aktów prawnych wyjaśniających, co jest dozwolone, a co zabronione w czasie pandemii¹. Administracja nie pamięta lub nie zdaje sobie sprawy, jak ważna jest stabilność otoczenia regulacyjnego w sytuacji niepewności, w której energia biznesu skupiona jest na przeciwdziałaniu kryzysowi. Nadmiar procedur, rozbudowane regulacje, brak przejrzystości i częsta zmiana przepisów pochłaniają tę energię i wymuszają koncentrację na kwestiach operacyjnych, wzmacniają skłonności do mikrozarządzania.

1 <https://barometrprawa.pl/#barometr>.

1758 stron maszynopisu to

14 ustaw,

235 rozporządzeń dotyczących COVID-19, które wprowadzono w życie do końca września 2020 r.

W czasie pandemii podstawowym brakiem, który utrudnia planowanie działalności gospodarczej, jest chaos informacyjny prowadzący do wzrostu niepewności i niepokoju oraz ograniczenia zaufania.

Gdy w październiku rząd ponownie wprowadził drastyczne ograniczenia w życiu obywateli i działalności zawodowej i gospodarczej, to podobnie jak w marcu działo się to chaotycznie w warstwie komunikacyjnej, administracyjnej i formalno-prawnej. Zamieszanie jest ogromne i ze wszech miar irytujące.

Nieprzemyślane i nieskoordynowane działania władzy centralnej są głównym źródłem niepewności, która i tak zawładnęła naszym życiem.

Rozporządzenie zmieniające wcześniejsze wytyczne dotyczące ograniczeń, nakazów i zakazów związanych z rozwojem epidemii opublikowano 6 listopada o godzinie 19.00, a zawarto w nim przepisy, które miały zacząć obowiązywać już pięć godzin później².

Rząd i podległe mu służby nie dostarczają obywatelom i przedsiębiorcom informacji rzetelnych i profesjonalnie zweryfikowanych. Komunikacja społeczna była i jest nieustannie zakłócana. **Rząd więcej uwagi poświęca publicznemu ogłaszaniu informacji o działaniach antykryzysowych niż dbaniu o ich szybkie i efektywne dla biznesu (proste i jednoznaczne) wdrożenie.**

Maniera propagandowa władzy nie zmieniła się niestety z upływem pór roku. Decyzje administracyjne są wciąż przedstawiane w trybie medialnego briefingu. Od momentu ich ogłoszenia do realizacji mija kilka lub kilkanaście tygodni, a wcześniejsze zapowiedzi okazują się ginąć w płataninie przepisów i obowiązków biurokratycznych.

Sytuacja wielu firm i sektorów na początku IV kwartału była znacznie trudniejsza niż w poprzednich miesiącach. Firmy i instytucje ponoszą w tym roku dodatkowe koszty wynikające z konieczności

Polscy przedsiębiorcy i menedżerowie mają dużą zdolność adaptacji.

² <https://www.dziennikustaw.gov.pl/D2020000197201.pdf>.

spełnienia standardów sanitarnych czy nieuchronnych zmian organizacji pracy.

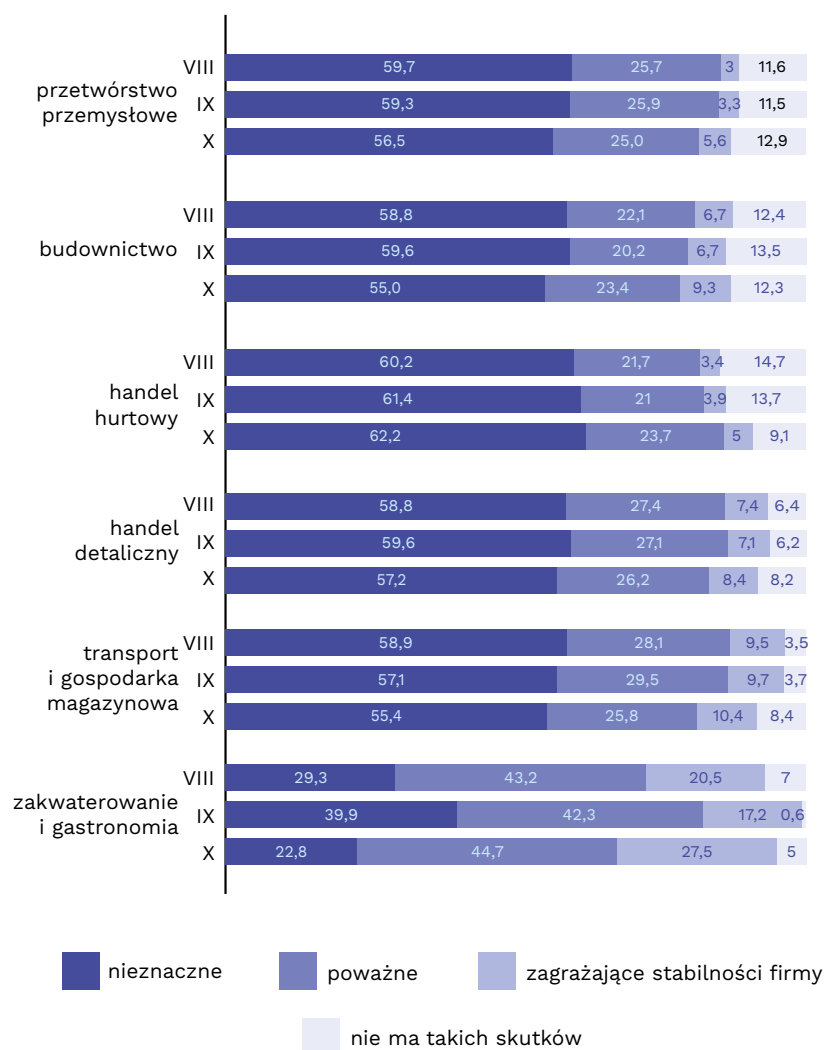
Z badania ankietowego GUS³ wynika, że w październiku tylko co ósma firma nie odczuwała skutków pandemii. Dla co czwartej były to poważne skutki negatywne, a w przypadku niespełna 6 proc. przedsiębiorstw – zagrażające ich stabilności. Z odpowiedzi wyłania się stan poszczególnych branż. W najtrudniejszej sytuacji były branże: turystyczna i transportowa oraz gospodarka magazynowa. 27,5 proc. firm gastronomicznych i zajmujących się zakwaterowaniem przyznało, że pandemia zagraża ich stabilności. Podobnie odpowiedziała co dziesiąta firma transportowa. Badanie przeprowadzono w połowie października, a przecież III kwartał był czasem odrabiania strat spowodowanych zamknięciem branż w II kwartale. Wydawać by się mogło, że nastroje przedsiębiorców powinny być mniej pesymistyczne. We wrześniu produkcja przemysłowa (głównie w branżach przetwórstwa przemysłowego) osiągnęła najwyższe wzrosty od ponad roku (7 proc. w skali roku). Jednak szczegółowa analiza poszczególnych działów gospodarki pokazała, jak nierówny jest to wzrost. Dobra była sytuacja firm zajmujących się produkcją dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku, silne odbicie zaobserwowano w przemyśle tekstylnym i wyrobów z tworzyw i gumy, lecz w przemysłach odzieżowym, poligraficznym, rafineryjnym i farmaceutycznym produkcja bliska była stagnacji. Branże transportowa i produkcji napojów zanotowały natomiast spadki⁴.

Przy tak zróżnicowanej sytuacji w branżach nastąpiła eskalacja pandemii i powrócił bałagan decyzyjny. **W żadnym z miesięcy tego roku władza nie spełniła podstawowego warunku wsparcia gospodarki i przedsiębiorczości polegającego na dbałości o utrzymanie funkcjonalności szeroko rozumianej opieki zdrowotnej.**

³ <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/koniunktura/koniunktura/koniunktura-w-przetworstwie-przemyslowym-budownictwie-handlu-i-uslugach-pazdziernik-2020-roku,3,95.html>.

⁴ PEKAO SA, *Bieżące trendy w sektorach polskiej gospodarki*, listopad 2020.

Jakie są konsekwencje pandemii dla firmy? (w proc.)



Źródło: GUS

W pierwszym *Alertcie*⁵ upubliczonym 24 kwietnia pisaliśmy, że podstawowym warunkiem przywrócenia ruchu w gospodarce jest utrzymanie funkcjonalności opieki zdrowotnej. Postulowaliśmy, by rząd przygotował system ochrony zdrowia do sprostania drugiej, jesiennej fali pandemii, której wystąpienie eksperci uważali za wysoce prawdopodobne, niemalże pewne. Tak się niestety nie stało. Rząd nie przygotował systemu opieki zdrowotnej na kolejną falę epidemii. Teraz zaś granice wytrzymałości i wydolności szpitali i personelu medycznego są argumentami, z których władza korzysta, by ponownie wprowadzić lockdown. Ta decyzja także przyczyni się do ograniczenia możliwości odpowiedniego funkcjonowania systemu bezpieczeństwa zdrowotnego i jego systematycznego zasilania w publiczne składki zdrowotne. Dodatkowo zamknięcie szkół i placówek opiekuńczych i wprowadzenie zdalnego nauczania oznaczać będzie gwałtowny wzrost deficytu kadr medycznych.

Rząd nie przygotował systemu opieki zdrowotnej na kolejną falę epidemii.

Inaczej działa np. rząd federalny Niemiec, który wspólnie z pracodawcami i związkami zawodowymi wypracował standardy sanitarne, które muszą spełnić firmy wznawiające produkcję czy świadczenie usług. **Standaryzacja wymogów i zabezpieczeń miejsc pracy oraz pracowników powracających do wypełniania obowiązków zapewnia etyczną konkurencję, ponieważ wszyscy będą musieli zdobyć się na porównywalny (proporcjonalnie) wysiłek organizacyjny i finansowy.**

Dokonano ustaleń dotyczących:

- dostępu do środków ochrony osobistej (maseczek ochronnych, rękawiczek jednorazowych, preparatów do odkażania) w adekwatnych cenach;
- określenia wytycznych BHP uwzględniających profilaktykę przeciwwirusową;
- zdefiniowania zasad organizacji pracy zdalnej i doprecyzowania pojęcia miejsca pracy w sytuacji takiej formy pracy;
- umożliwienia weryfikowania stanu zdrowia pracowników (kontrolowanie temperatury, możliwość przeprowadzania profilaktycznie testów na obecność wirusa SARS-COV-2);

5 *Alert Biznesowy 1. Odmrażanie gospodarki na poważnie*; <https://oees.pl/alerty-ekspertkie/>.

- umożliwienia pracodawcom podejmowania decyzji o niedopuszczeniu pracownika do pracy w przypadku uzasadnionego podejrzenia zakażenia wirusem SARS-CoV-2;
- elastycznych przerw na dezynfekcję i wietrzenie pomieszczeń oraz wynikającej z tego potrzeby kilkukrotnego rozpoczynania pracy podczas doby pracowniczej;
- nowych standardów obsługi klientów w salonach samochodowych, barach, restauracjach, sklepach i punktach usługowych.

Pisaliśmy w kwietniowym *Alercie*, że standaryzacja i procedury są konieczne – również ze względu na spodziewany powrót epidemii (na jesieni, w przyszłości) i potencjalną konieczność zamrażania/wyłączania niektórych sektorów na jakiś czas, a następnie ich restratu. **Standaryzacja i procedury muszą być zrozumiałe i proste oraz przygotowane we współpracy z przedstawicielami biznesu (możliwie sektorowo).**

Wciąż nie został poważnie potraktowany postulat biznesu i ekspertów, by decyzje mające związek z pandemią były podejmowane na podstawie publicznie dostępnych modeli statystycznych. Powtarzamy nasze wiosenne rekomendacje:

1. Prognozy rozwoju pandemii powinny być tworzone przez epidemiologów we współpracy ze statystykami.
2. Oceny stanu zdrowia społeczeństwa należy opierać nie na niepełnych danych o liczbie zachorowań i zgonów podawanych przez Państwową Inspekcję Sanitarną, ale na danych regularnie pozyskiwanych w systemie statystyki publicznej oraz dodatkowych badaniach statystycznie reprezentatywnej próby.
3. Na podstawie tych danych powinny zostać opracowane standardy obsługi klientów w salonach samochodowych, barach, restauracjach, sklepach i punktach usługowych (np. normy liczby osób na powierzchnię lokalu, odległości między stolikami czy w kolejkach do kas).

Administracja i rząd powinny zadbać o przejrzystość w komunikacji społecznej. Naukowcy, analitycy i eksperci na podstawie analiz rynkowych oraz badań fokusowych diagnozują sytuację, czyli odpowiadają na pytanie **WHAT** (co jest?), a politycy i przedsiębiorcy powinni odpowiadać na pytanie **SO WHAT** (co z tym robimy?). Pomieszczenie tych ról powoduje

utrata zaufania i niepewność. Bez szybkiej, rzetelnej i czytelnej informacji decyzje nie będą zrozumiałe – będą wzbudzać wątpliwości i niepokój.

Uważamy – choć zdajemy sobie sprawę, jak trudne byłoby to przedsięwzięcie – że potrzebne jest zawarcie umowy społecznej. Ekonomiczne i społeczne skutki pandemii są coraz trudniejsze do przewidzenia. Najprawdopodobniej grozi nam eskalacja trudności na rynku pracy oraz przyspieszony proces upadłości⁶, szczególnie firm małych i mikro. Na wieść o kolejnym zakazie działalności lokali gastronomicznych, placówek kultury czy branży wystawienniczej w media społecznościowych zaczęły pojawiać się deklaracje właścicieli, że zdecydowali się zrezygnować z prowadzenia działalności gospodarczej i pożegnać się z klientami.

Administracja i rząd powinny zadbać o przejrzystość w komunikacji społecznej.

Zawarcie umowy społecznej wymagałoby w obecnej sytuacji **ważnego zaangażowania rządu, ale też pozostałych partnerów dialogu społecznego, głównie Rady Dialogu Społecznego (RDS)**. Być może potrzebne byłoby powołanie mediatora. W ostatnich miesiącach dialog społeczny został zerwany. Od miesięcy nie odbywają się posiedzenia RDS w pełnym składzie. Gdy kraj ogarnęła pandemia, ważnym celem obozu rządzącego stało się usunięcie przewodniczącego RDS.

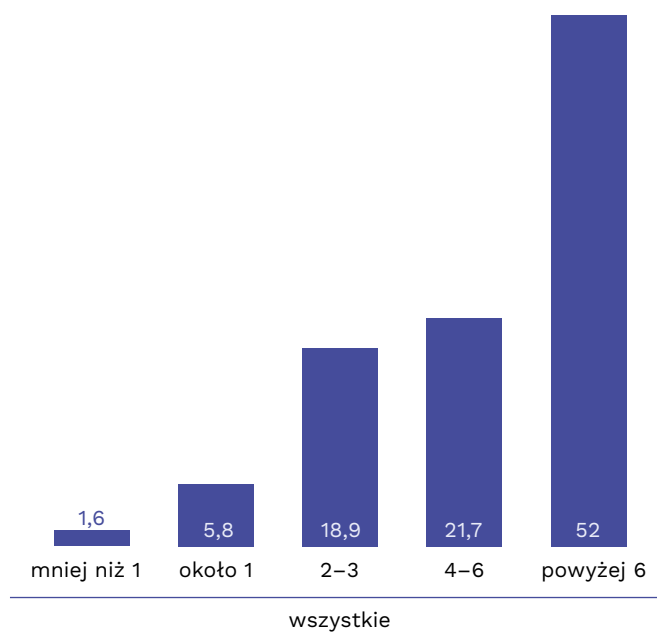
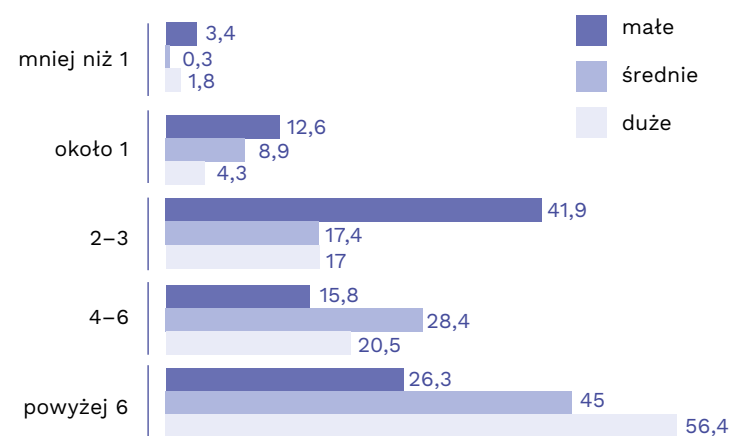
Każde wznawianie działalności po jej nagłym administracyjnym zawieszeniu to ogromny wysiłek organizacyjny i finansowy, który przedsiębiorstwa podejmą tylko wtedy, kiedy rządowy plan odmrażania i wspomagania gospodarki będzie przejrzysty i konsekwentnie wypełniany. Gdy go brakuje, widoczne są tylko koszty i straty, a perspektywa dochodów i zysków znika.

Nawet najlepsi ministrowie i ich doradcy, jeśli nie znają się na gospodarczych realiach, nie prowadzili firmy czy instytucji, nie rozumieją, że zły przepis, w dodatku uchwalony nagle (na przykład w nocy) może

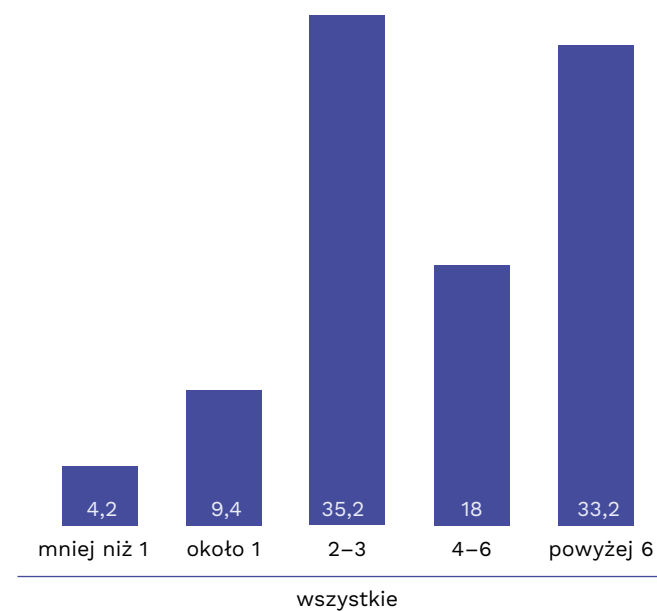
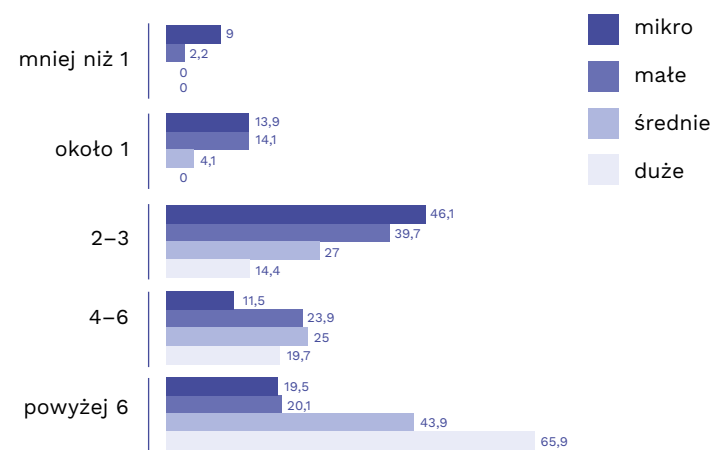
⁶ Liczba niewypłacalności polskich firm opublikowanych w oficjalnych źródłach (Monitorach Sądowych i Gospodarczych) osiągnęła po 8 miesiącach br. rekordowy poziom – 722 przedsiębiorstw, tj. o 10 proc. więcej niż przed rokiem i najwięcej w obecnej dekadzie. Raport *Nie było wakacji od upadłości*, Ecler Hermes.

Ile miesięcy przedsiębiorstwo jest w stanie przetrwać? (pytanie zadane przed wprowadzeniem obostrzeń w połowie października)

PRZETWÓRSTWO PRZEMYSŁOWE



BUDOWNICTWO

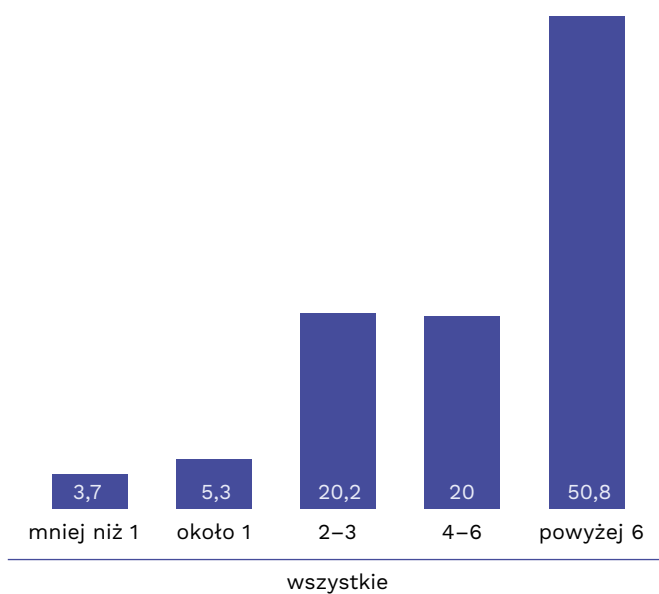
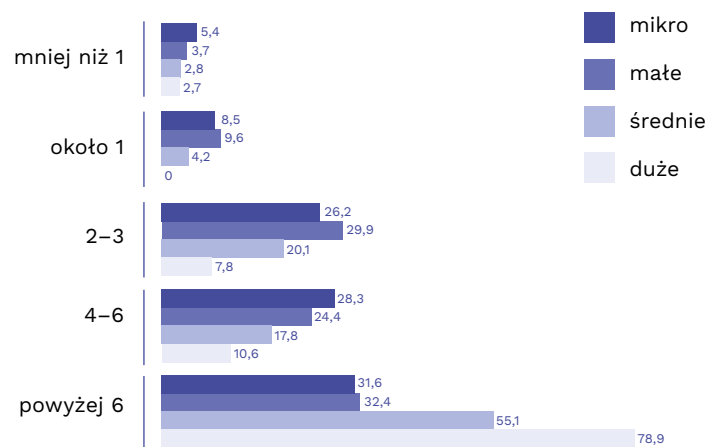


Źródło: GUS

18

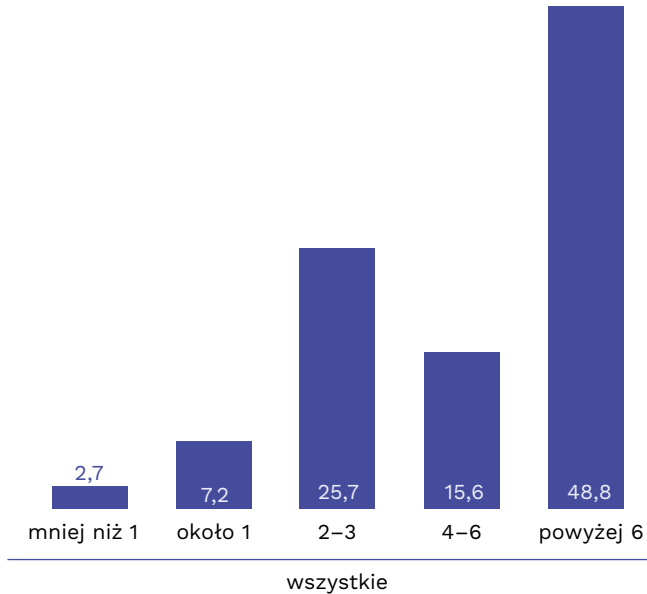
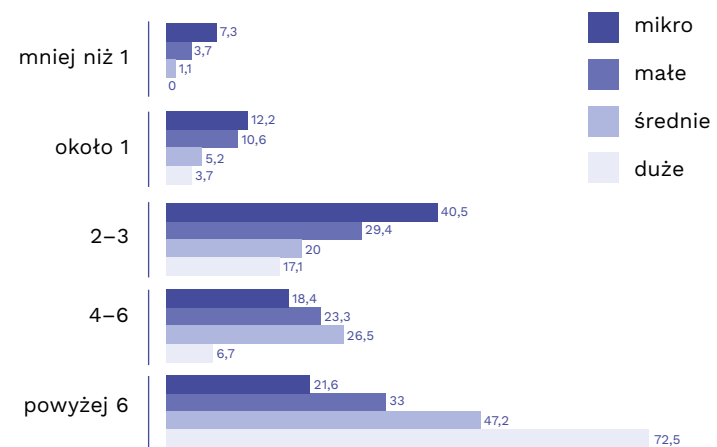
19

HANDEL HURTOWY



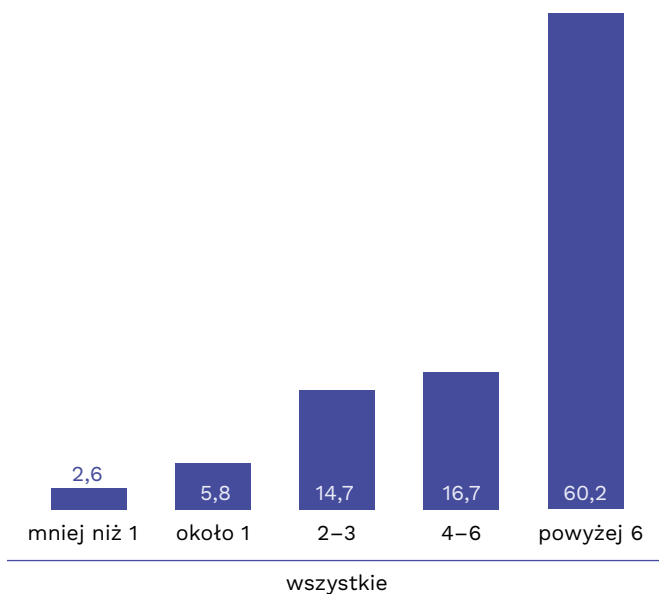
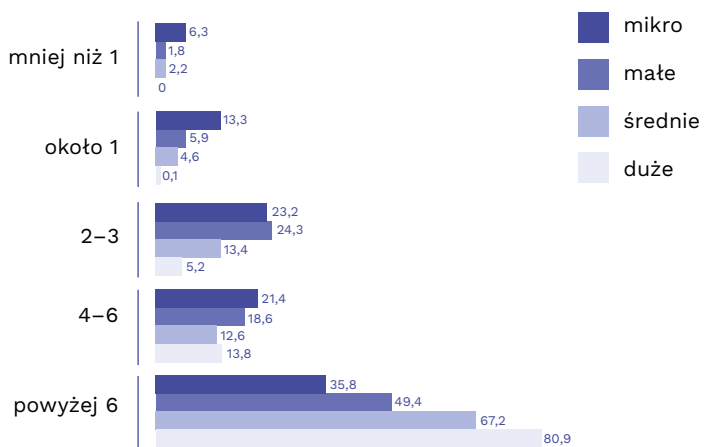
20

HANDEL DETALICZNY



21

USŁUGI



zrujnować wiele podmiotów, a nawet całe branże. Niespodziewane wycofanie się z wcześniejszych regulacji i zobowiązań niszczy rynek i zaufanie do władzy, a bez tego nie podejmuje się decyzji o inwestowaniu. Dlatego tak ważne jest, by działania interwencyjne i osłonowe rządu w jak najmniejszym stopniu zaburzały mechanizm rynkowy. Nie mogą prowadzić do nieuczciwej konkurencji⁷. Niestety i w tym przypadku postępowano inaczej.

Ludzi biznesu – przedsiębiorców i menedżerów – niepokoiły i nadal niepokoją wypowiedzi polityków, którzy przekonują, że kryzys pokazuje, iż to, co państwowe, jest lepsze od prywatnego, a polskie zawsze jest lepsze od unijnego czy zagranicznego. Sytuacja państwowej opieki zdrowotnej, państwowych banków, państwowych spółek giełdowych, coraz mniej transparentne zarządzanie aktywami państwowymi (traktowanymi jak zdobycz służąca realizacji czysto politycznych celów) pokazują jednak coś zupełnie odwrotnego.

⁷ Przykłady takich działań przedstawiliśmy w *Alercie Biznesowym 1. Odmrażanie gospodarki na poważnie*, <https://oees.pl/alerty-eksperckie/>.

Etyczność w czasie pandemii

W kryzysie tkwimy wspólnie. I tylko razem możemy się z niego trwale podźwignąć, sięgając do podstawowych, wspólnych wartości. Dlatego tak ważne jest, by przedsiębiorcy, menadżerowie i szefowie instytucji wykazali się:

- odpowiedzialnością – za pracowników, klientów oraz wszystkich interesariuszy budujących łańcuch wartości, który umożliwia firmie działanie;
- empatią – współodczuwając, pamiętając o innych w potrzebie, tak po prostu, po ludzku;
- odwagą – bo odwagi wymaga świadoma rezygnacja z założonych celów, pogodzenie się z ewentualnymi cięciami, podjęcie ryzyka i niełatwych decyzji.

Warto przy tym pamiętać, że najsilniejszym motywatorem człowieka jest potrzeba godności, a nie pieniądze. Peter Drucker wyraził tę prawdę wiele lat temu, mówiąc, że najwydajniejsza jest praca ochotnika, a najmniej wydajna praca niewolnika⁸.

Firmy, które zachowują się etycznie wobec swoich interesariuszy i zaspokajają potrzebę godności swoich pracowników, tworzą etos pracy. W ten sposób przedsiębiorstwa i instytucje budują swoją markę, opinia na ich temat wpływa na jakość produktu i obniżenie kosztów. Firmy, które postępują nieetycznie, niszczą ten etos i sprawiają, że pracownicy

⁸ P. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Warszawa 2016, za: A. Blikle, *Doktryna jakości*, Warszawa 2018.

czują się zwolnieni z moralnego imperatywu uczciwego traktowania obowiązków. Praca jest niestaranna, a koszty wysokie.

Jeśli w firmie istnieje przyzwolenie na nieuczciwe traktowanie konkurencji (przez dumping, kradzież pomysłów, podkupowanie pracowników) lub praktykowane jest oszukiwanie (np. kontrahentów, pracowników czy państwa), to jest to szkodliwe społecznie i gospodarczo. Może oznaczać też szkody dla samej – nieuczciwej – firmy.

Źle traktowani pracownicy niegodziwie traktują klientów i kontrahentów, a czasem też samego pracodawcę. Czują się usprawiedliwieni, bo widzą, jak firma wszystkich oszukuje. I spirala nieuczciwości się nakręca.

Drapieżna i niezbyt etyczna konkurencja jest charakterystyczna głównie dla kapitalizmu ostatnich trzydziestu lat, wspieranego państwowymi regulacjami minimalizującymi koszty świadczeń publicznych (od edukacji i zdrowia po przetargi na budowę infrastruktury). Przynosi to często lokalny rozwój i bogactwo, ale systemowo są to działania krótkowzroczne, szkodliwe społecznie i niemądre biznesowo.

Pandemia tworzy świeży kontekst, w którym warto konkurencję na nowo oswoić i uczynić prospołeczną. Galerie mogą mądrze uzgadniać warunki się z najemcami, firmy z dostawcami i dystrybutorami, konkurenci mogą stworzyć wspólne przedsięwzięcia na wybranych rynkach, a odbiorcy kupować vouchery na usługi i produkty, które zostaną dostar-

czony w przyszłości. To ułatwi biznesowi wypełnienie po raz kolejny ogromnego zadania, jakim jest wyciągnięcie z kryzysu polskiej gospodarki.

Wymaga to nowego kontekstu instytucjonalnego, w którym istotne będą spokój i porozumienie. Nie ma szansy na uczciwą i etyczną konkurencję, jeśli instytucje państwowe tworzą konflikty, napięcie i atmosferę

wzajemnego braku zaufania. Wymaga to też zmiany mapy mentalnej prawodawców i biznesu na taką, z której wynika, że konkurencja i współpraca są równocześnie potrzebne.

To, czy zysk jest głównym celem organizacji gospodarczej, jest sprawą wyboru właścicieli firmy, a nie prawem ekonomii. Istnieją firmy – i jest ich coraz więcej – dla których priorytetem jest tworzenie pożytków dla

wszystkich swoich interesariuszy: klientów, pracowników, kontrahentów, społeczeństwa, państwa, właścicieli i planety. Te firmy mówią: „musimy być tą zmianą, której oczekujemy od świata”. Problemy współczesności są tak rozległe i tak głębokie, że państwa nie udźwigną samodzielnie trudnych rozwiązań. To wyzwanie muszą podjąć również firmy, bo dysponują nieporównanie większym potencjałem. Muszą jednak przestać się zwalczać i zacząć czerpać siłę ze współpracy. Naszym zdaniem kryzys jest sprzyjającym czasem, by menadżerowie zastanowili się nad kanonem zarządzania i nad wartościami, wokół których ten kanon zbudują.

To, czy zysk jest głównym celem organizacji gospodarczej, jest sprawą wyboru właścicieli firmy, a nie prawem ekonomii.

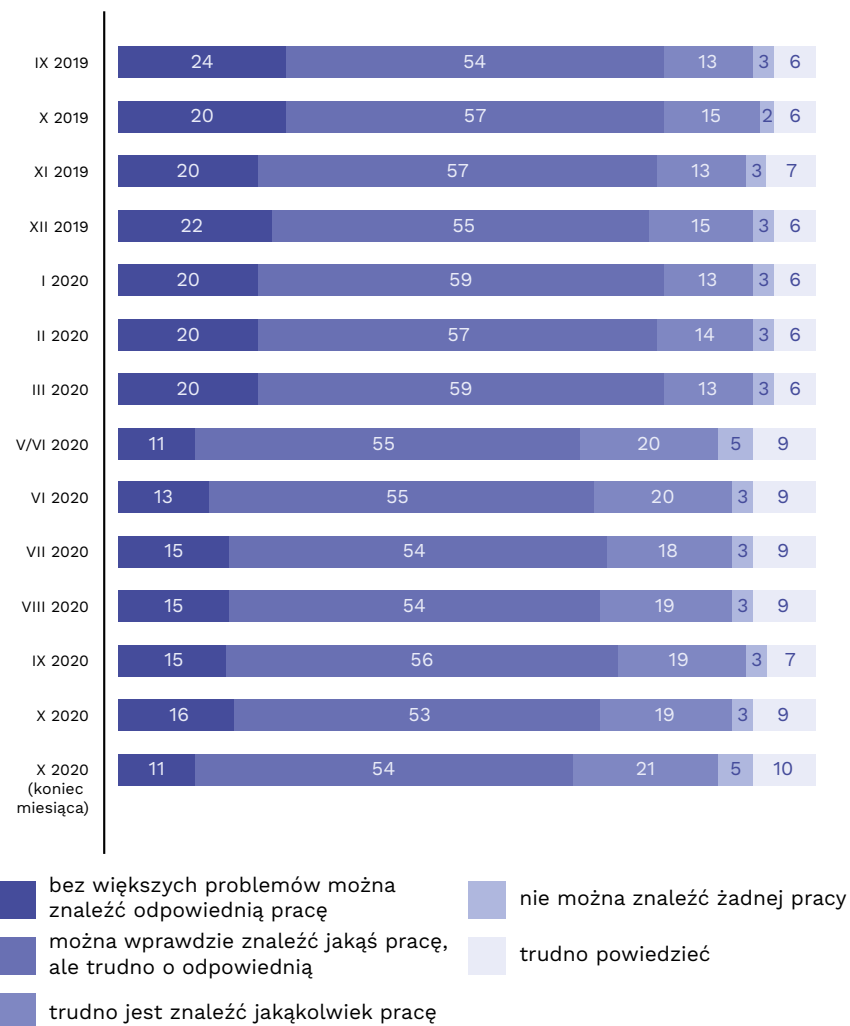
Odporność przedsiębiorstw w czasach niepewności

Wybuch pandemii zaskoczył nawet najlepszych strategów. Trudno w takich warunkach o klarowną ocenę zagrożenia, o wytyczenie trafnych scenariuszy kryzysowych i o odważne, ale często bolesne decyzje. I chociaż atawistyczny odruch „chwytania się brzytwy”, byle tylko przetrwać i uratować swój biznes jest usprawiedliwiony, to jednak lepszym rozwiązaniem jest koncentracja na strategicznym i empatycznym myśleniu. Szczególnie w momentach niepewności najważniejszym kapitałem są doświadczenie, zaradność, kontakty i relacje z innymi.

W biznesie przeciwieństwem niepewności nie może być pewność. Pewność wyklucza ryzyko. A bez ryzyka nie ma przedsiębiorczości, konkurencji i innowacyjności – rynek nie może działać. W normalnych warunkach niepewność jest ustrukturyzowana, co pozwala na jej oswojenie, między innymi przez szacowanie ryzyka i jego ubezpieczenie. Przedsiębiorstwa na różne sposoby zabezpieczają się przed wystąpieniem ponadstandardowego zagrożenia. Gromadzą rezerwy i opracowują schematy zarządzania kryzysowego. Tym samym wzmacniają swoją odporność na szoki, których naturę rozpoznają, bo być może doświadczyły ich już w przeszłości.

Inaczej jest w przypadku niepewności nieustrukturyzowanej, związanej z zagrożeniami na wielką (globalną) skalę, które nie miały precedensu. Taka jest obecna pandemia. Tego rodzaju zagrożenia są we współczesnym

Jak określił(a)by Pan(i) sytuację na rynku pracy w Pana(-ni) miejscowości lub okolicy?*(w proc.)



*Zapytano osoby pracujące zarobkowo, a także rolników oraz emerytów i rencistów pracujących w niepełnym wymiarze godzin.

Źródło: CBOS

świecie coraz częstsze i jest ich coraz więcej. Dokumentuje to *Global Risks Report* przedstawiany corocznie na Światowym Forum Gospodarczym w Davos. W ich przypadku zagrożeni są wszyscy i wszędzie. Żadne zabezpieczenie nie jest wystarczające i nie można go uprzednio przygotować.

Tradycyjnie budowana odporność pomaga, ale tylko w umiarkowanym stopniu. Pomimo to nie można lekceważyć pewnych rozwiązań, narzędzi i rutyn, z których należy korzystać w przedsiębiorstwach regularnie, np. w zakresie analiz rynku, oceny i zarządzania ryzykami czy planowania scenariuszowego.

Jak często bowiem spotykamy się z twardym, procesowym podejściem do mierzenia dynamiki i zasobności sektora, w którym firma operuje? Ile firm regularnie segmentuje i waliduje swoje ryzyka (z punktu widzenia prawdopodobieństwa ich wystąpienia i estymowanego efektu finansowego)? Ile przedsiębiorstw tworzy warianty B swoich planów budżetowych czy swoiste *contingency plans*, wraz z chirurgicznie zaplanowanym tokiem postępowania w zakresie kosztów i wydatków inwestycyjnych w razie gdyby sytuacja stała się skrajnie niepewna?⁹

W odniesieniu do niepewności nieustrukturyzowanej potrzebny jest inny rodzaj odporności (*resilience*). Taka odporność wynika ze zdolności do aktywnego, ofensywnego przestawienia się, a nie z pasywnego, defensywnego zabezpieczenia. Jest pochodną wewnętrznego ładu firmy i jej relacji z różnymi partnerami (interesariuszami). Ma zapewnić możliwość skorzystania ze szczególnego zasobu, jakim są miękkie kompetencje związane z kapitałem intelektualnym i społecznym firmy. A ten musi być formowany starannie i długofalowo.

Jeszcze czymś innym jest jednak niepewność zrodzona z chaosu, sposobu rządzenia i panującego bezprawia. Właśnie z tego typu niepewnością zmagamy się od kilku lat. Proces legislacyjny jest sprzeczny z obowiązującym prawem i logiką: ustawy *de facto* rządowe są procedowane jako poselskie, projekty ustaw nie są konsultowane nie tylko z biznesem, ale też z pozostałymi partnerami społecznymi, dialog społeczny stał

⁹ Z globalnego badania firmy doradczej Deloitte *Crisis Management Survey* z 2018 r. wynika, że 86 proc. organizacji wierzy, że są wystarczająco lub bardzo dobrze przygotowane na wypadek kryzysu, ale większość z nich nie miała okazji przetestować tego przekonania.

30

31

się fikcją, nie dokonuje się oceny skutków regulacji, ledwo uchwalone ustawy muszą być z powodu błędów szybko nowelizowane, *vacatio legis* nie pozwala na odpowiednie przygotowanie się do nowych regulacji. Jak wynika z szacunków firmy doradczej Grant Thornton, przedsiębiorca lub obywatel, który chciałby na bieżąco śledzić zmiany w prawie, w 2019 roku musiałby każdego dnia roboczego na samo czytanie aktów prawnych poświęcić 2 godziny i 52 minuty (przy optymistycznym założeniu, że na przeczytanie jednej strony aktu prawnego potrzebne są 2 minuty)¹⁰.

Tradycyjnie budowana odporność pomaga, ale tylko w umiarkowanym stopniu.

Już przed pandemią żyliśmy w świecie VUCA (*volatility* – zmienność, *uncertainty* – niepewność, *complexity* – złożoność i *ambiguity* – niejednoznaczność). Schemat ten powstał na potrzeby amerykańskiej armii, ale szybko zaadaptowano go na grunt biznesu. **Pandemia spowodowała, że zmienność otoczenia biznesowego (*business environment*), niepewność i niezrozumienie nowych problemów, złożoność (w tym chaos i zamieszanie, nadmiar informacji) i konieczność oddzielania szumu informacyjnego od istotnych faktów stały się naszym nowym środowiskiem biznesowym.**

Bob Johansen w *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World* zaproponował zmianę słów stojących za skrótem VUCA na:

- V(ision) – misja działania (konieczna do przetrwania turbulencji),
- U(nderstanding) – zrozumienie obszarów i procesów biznesowych,
- C(larity) – konieczność rozróżniania informacji ważnych od nieważnych (*voice versus signal*, czyli odsiewanie szumu informacyjnego od istotnych sygnałów),
- A(gility) – czyli zdolność szybkiej adaptacji.

Warto więc zastanowić się nad tym, jakie procedury, standardy oraz postawy można wprowadzić w firmach czy instytucjach. Proponujemy przykładowe działania.

¹⁰ <https://barometrprawa.pl/wp-content/uploads/2020/03/Barometr-prawa-RA-PORT-2020-03-05-2020.pdf>

Jak dział HR może wspierać organizację w czasach VUCA?

- upraszczając procesy, by można je było szybko dostosować do zmieniających się okoliczności;
- szukając pracowników z różnych dziedzin, o szerszych zainteresowaniach (i wielu talentach) celem dywersyfikacji zespołu (im rekrutacja rzadsza, tym bardziej trzeba wspomagać rozwój pracowników z potencjałem);
- zapewniając komfort pracy zdalnej, pomagając w budowie wirtualnych zespołów (obecnie tylko jedna trzecia pracowników nie skarży się na uciążliwość *home office*);
- promując contracting: elastyczną formę zatrudnienia zewnętrznego specjalistów o pożądanym zakresie kompetencji przez wyspecjalizowane firmy, co zapewnia realizację projektów bez zwiększania zatrudnienia etatowego;
- stosując outsourcing obszarów nie dodających strategicznej wartości do organizacji – obniżenie kosztów *back office* związanych z zatrudnieniem (księgowość, HR, IT);
- tworząc „architektury innowacji”, zachęcając do optymalizacji zarówno produktowych, jak i procesowych – to najlepiej zmotywuje cennych pracowników.

Momenty niepewności wymagają działania liderów w typie wspierającym. Postawa *ex cathedra* w niepewnych czasach jest jeszcze bardziej szkodliwa niż w chwilach spokoju. Kreuje strach, paraliż decyzyjny i unieruchamia firmę, która powinna być sterowna jak żaglówka. **Wspierający liderzy wzbudzają zaufanie, stwarzają przestrzeń do eksperymentowania i pomyłek, dzięki czemu można szybciej opracować i wdrożyć strategię wyjścia z kryzysu. Wspomagają wspólne działania i umacniają wartości, która są rusztowaniem dla przyszłej transformacji.**

Doświadczenie podpowiada, że takie ścieżki rozumowania sprawdzą się w obecnych czasach:

1. Porażki są częścią natury. Poważne porażki to te, które wymuszają rozstanie z firmą lub członkami rodziny. Mogą stać się wtedy klęską.
2. Każda porażka jest konsekwencją działania lub zaniechania. Porażka może wzmocnić, jeśli wiemy, co jesteśmy w stanie kontrolować, a co nie, i umiemy uniknąć potwórnego błędu w przyszłości.

3. Uświadomienie sobie tego, nad czym panujemy, a nad czym nie, jest istotą unikania porażek i/lub wyciągania z nich wniosków na przyszłość. Są prawa natury, które można zmienić na swoją korzyść (np. wymuszony dystans społeczny tworzy nowe modele biznesowe). Ale są i takie, którym nie poddamy mimo naszych usilnych starań — można coś odwlec, ale nie uniknąć; odwlec po to, żeby zmniejszyć skutki ciosu, a nie tylko otrzymać go później.
4. Często działa też przypadek, którym rządzi siła poza naszą kontrolą (Bóg, Opatrzność, Los, Przeznaczenie — w zależności od światopoglądu). Nie każda porażka to dzieło przypadku, ale czasem po prostu tak jest, więc szkoda czasu na rozpamiętywanie tego, że należało zawczasu się ubezpieczyć. Ważne, aby zrobić to następnym razem (albo umieć się skryć, by przeczekać kryzysowe momenty).
5. Często skupiamy się na naszych porażkach, ale nie poddajemy ich obiektywnej ocenie. Cóż z tego, że stracimy nawet połowę wartości firmy, jeśli wartość tej pozostałej połowy może stanowić majątek, jakiego wielu ludzi nie jest w stanie zgromadzić przez pokolenia? Prawdziwa porażka jest wtedy, gdy zagraża egzystencji naszej i naszych najbliższych — w tym także osób, których los zależy od nas, które nam zaufały (np. pracowników czy dostawców).
6. Nie odczuwamy żadnego braku, dopóki nasza świadomość nie wytworzy jakiegoś oczekiwania, które nie zostaje spełnione — dopiero wówczas jesteśmy nieszczęśliwi.
7. Jeśli gniewamy się na przypadek, że popsuł nasze plany, to pamiętajmy, że przypadek nie wie, że się na niego gniewamy. Porzućmy zatem żale.

Nie wiemy, jak długo będzie trwała pandemia i kiedy szczepionka będzie dostępna. Nie wiemy, jak będzie wyglądało kolejne zamrażanie i odmrażanie gospodarki oraz czy będzie ostatecznie (bo trzeba sobie wyobrazić, że po drugiej fali pandemii mogą nadejść kolejne). Nie wiemy, jak będzie wyglądała za miesiąc i rok sytuacja poszczególnych branż, powiązania łańcuchów wartości, handel i kooperacja międzynarodowa. Nie wiemy, jak będą funkcjonować handel detaliczny, produkcja, usługi czy

Pojawiająca się bezsilność może nas zmobilizować do kreacji i tworzenia lub skłonić do niszczenia i destrukcji. Postawmy na dobrośprawczość.

administracja publiczna. Nie wiemy więc prawie nic i jest to dla biznesu sytuacja niezwykła.

Dlatego nie możemy zapominać, że wielkim kapitałem są kompetencje nasze i zespołu, reputacja, przyzwoitość, kontakty. Kryzys będzie nas pozbawiał wiary w to, że świat zależy od nas. Pojawiająca się bezsilność może nas zmobilizować do kreacji i tworzenia lub skłonić do niszczenia i destrukcji. Postawmy na dobrośprawczość.

Cyfryzacja i praca zdalna

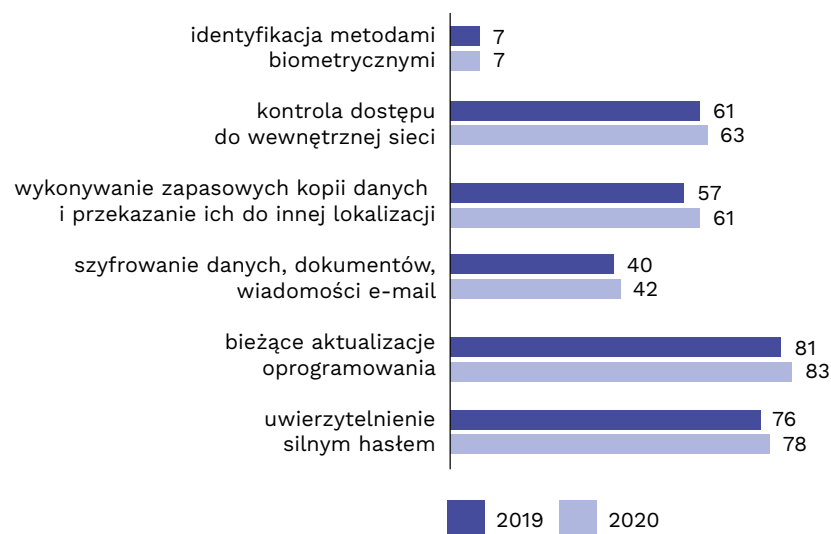
Cyfryzacja to nie moda czy wycinkowe zastosowanie technologii jako narzędzia, ale całościowy model prowadzenia biznesu. Obejmuje wszystkie obszary działalności firmy, takie jak produkcja, montaż, logistyka, utrzymanie ruchu w firmach produkcyjnych, procesy i usługi (na przykład kontrola jakości), zarządzanie budynkami, energią czy działania wspomagające – szkolenia, księgowość czy controlling.

Cyfryzacja powoduje, że coraz ważniejsze jest zarządzanie procesowe, którego wielu menedżerów nie lubi, bo czują się „ubezwłasnowolnieni” i „ograniczani” przez możliwości nowych technologii (szczególnie jeśli mało wiedzą o ich funkcjonalności). Dlatego w świecie cyfrowym lider musi mieć wiedzę specjalistyczną i wiedzę ogólną, a także umiejętności interdyscyplinarne i interpersonalne. Musi być otwarty na nowe i umieć sprawnie oceniać ogromne ilości informacji z wykorzystaniem nowoczesnych technologii.

W obliczu kryzysu firmy przyspieszają działania związane z cyfryzacją, wdrażaniem nowych technologii takich jak sztuczna inteligencja (AI), łańcuch bloków (*blockchain*), Internet rzeczy (IoT) czy komputery kwantowe. Zdolność do gromadzenia danych w chmurach oraz ich analizowania (zamiany danych na informację) stanie się ważną przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw przyszłości.

Obserwujemy bezprecedensowy wzrost znaczenia cyfrowych sposobów komunikacji w firmie „pocovidowej”. Firmy uzależniły się w ostatnich

95 proc. przedsiębiorstw stosuje środki bezpieczeństwa ICT (proc. ogółu przedsiębiorstw)



Źródło: GUS

4 miesiącach od wszelkiego rodzaju aplikacji wideokonferencyjnych. Najczęściej korzystają z jednej, nie budując – póki co – alternatywy, ścieżki bezpieczeństwa na wypadek awarii. Oczywiście teoretycznie istnieją coraz liczniejsze ogólnodostępne (np. z poziomu przeglądarki internetowej) platformy, ale w przypadku korzystania z nich pod znakiem zapytania staje bezpieczeństwo przekazywanych treści (prowadzanych rozmów, emitowanych prezentacji, etc.) oraz efektywność samego narzędzia (przy kilkusetosobowej firmie jest to już wyzwaniem).

Poza tym narzędzia do zwykłej rozmowy czy konferencji to już zdecydowanie za mało. Firmy muszą coraz częściej sięgać do narzędzi zdalnej pracy grupowej (twórczej, warsztatowej), platform do współpracy on-line oraz narzędzi IT wspierających współpracę na takich platformach.

Rząd co prawda zaapelował do przedsiębiorców, by umożliwili pracownikom zdalne wykonywanie obowiązków, ale nie zaproponował zmian w Kodeksie pracy dotyczących warunków BHP, które musi spełnić pracodawca organizując pracę w sposób zdalny.

Firmy borykają się z zabezpieczeniem poufnych informacji i stosowaniem podpisów elektronicznych. Aby korzystać z pracy zdalnej, muszą zostać spełnione dwa warunki: po pierwsze dokumenty muszą funkcjonować w postaci cyfrowej, a po drugie pracownicy muszą dysponować elektronicznym podpisem, aby móc nadawać moc prawną cyfrowym dokumentom.

Sprawne łącze w domu pracownika staje się także problemem pracodawcy. Sprawne, czyli odpowiednio szybkie, stabilne, zapewniające możliwość aktywacji połączeń tunelowych/szyfrowanych.

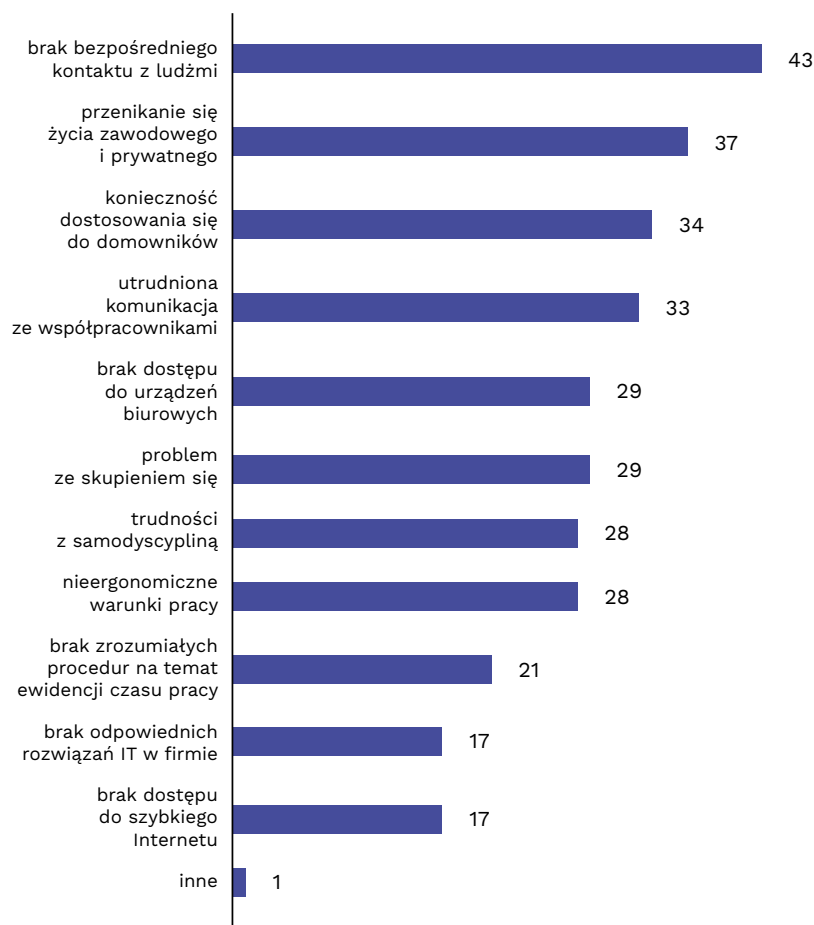
Firmy i instytucje powinny dokonać swego rodzaju audytu transferu procesów do świata wirtualnego. Część czynności wykonywanych wcześniej w trybie stacjonarnym nie wróci już (w całości lub w części) do wymiaru off-line. Wzrosnąć drastycznie rola rozwiązań cyfrowych w procesach szkoleń pracowników czy rekrutacji. Z szacunków GUS wynika, że w pierwszej połowie roku co czwarty pracownik wykonywał pracę zdalnie¹¹. Z ankiety przeprowadzonej przez Koalicję Bezpieczni w Pracy w sierpniu 2020 r. wynika zaś, że ponad połowa pracodawców chciałaby utrzymać system pracy zdalnej po pandemii. Niechętny dłuższemu stosowaniu rozwiązania pracy zdalnej jest co piąty badany¹².

Przypadek natychmiastowego przeniesienia pracowników do pracy zdalnej w domach pokazał zalety i wady takiej organizacji pracy. W większości przypadków zdalne wykonywanie obowiązków okazało się możliwe, sieć internetowa wytrzymała zwiększone obciążenie, znacząca część pracowników przystosowała swoje mieszkania do takiej pracy pomimo obecności w domu współmałżonka (czasem również zobowiązanego

11 GUS (informacje wstępne), *Spółczesność informacyjna w Polsce w 2020 r.*, [https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/w-polsce-w-2020-roku,2,10.html](https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2020-roku,2,10.html).

12 *Bezpieczeństwo w pracy w Polsce 2020*, <https://hrstowarzyszenie.pl/kapital-zdrowia/>.

Co jest najbardziej uciążliwe w pracy zdalnej? (w proc.)



Źródło: Bezpieczeństwo w pracy w Polsce 2020, <https://hrstowarzyszenie.pl/kapital-zdrowia/>

do pracy zdalnej) oraz dzieci (również zobowiązanych do uczestniczenia w lekcjach on-line).

Doświadczenie pokazało również, że jest to rozwiązanie trudne i dla części pracowników jest nie do przyjęcia długofalowo. Obniża ono motywację, eliminuje poczucie wspólnotowości profesjonalnej i zawodowej, w pewnym sensie niszczy poczucie przynależności do miejsca pracy, a taka przynależność zaspokaja u większości pracowników potrzebę komfortu.

Doświadczenie pracy zdalnej i wykorzystania usług cyfrowych powinno być dokładnie przeanalizowane w każdym przedsiębiorstwie. Teraz należy zastanowić się, jak na tej podstawie wdrożyć nową organizację pracy, w tym przemyśleć:

- które działy mogą w ten sposób funkcjonować i w jakim trybie – na stałe zdalnie, w określonych dniach, okazjonalnie;
- wynajmowanie powierzchni biurowych w pobliżu miejsca zamieszkania pracowników na pracę zdalną (gdy brak warunków w domu). Takie powierzchnie mogłyby być finansowane wspólnie przez kilka firm, których pracownicy mieszkają w danym regionie;
- zweryfikowanie infrastruktury teleinformatycznej firmy i przygotowanie jej na pełne funkcjonowanie w sferze usług cyfrowych;
- ochronę, a równocześnie kontrolowaną dostępność istotnych informacji firmowych (zamówień, księgowości, realizacji zleceń, bazy danych klientów) z uwzględnieniem wymagań RODO oraz zapewnieniem bezpieczeństwa teleinformatycznego;
- zweryfikowanie pożytków i strat z przeniesienia w relacje cyfrowe współpracy z usługowymi firmami zewnętrznymi z obszarów księgowości, porad prawnych, usług marketingowych, szkoleniowych oraz z zakresu public relations;
- wdrożenie nowego modelu marketingowego – bez konferencji, targów, wystaw, ale z wykorzystaniem usług cyfrowych;
- zapewnienie skutecznego sposobu pozyskania opinii odbiorców oraz możliwości udzielania im odpowiedzi na pytania. Wydaje się celowe wykorzystanie specjalizowanych tematycznie mediów społecznościowych;
- sposoby docierania do klientów nie posiadających jeszcze możliwości oraz umiejętności korzystania z usług cyfrowych;

40

41

- (w przypadku biznesu rodzinnego) otwarcie się właściciele firm na cyfryzację i odstąpienie części swojej władzy pokoleniu sukcesorów.

Warto pamiętać, że chociaż w zeszłym roku prawie wszystkie firmy (96 proc.) korzystały z Internetu, to zamówienia składane drogą elektroniczną otrzymywało 16,5 proc. przedsiębiorstw, przy czym 12,1 proc. dokonywało sprzedaży poprzez własną stronę internetową lub aplikację, a 8,1 proc. za pośrednictwem internetowych platform handlowych¹³. Rekomendacje, które dla jednych firm są oczywistością, dla innych mogą być praktyczną wskazówką, jak działać w przyszłości.

Nie da się już uniknąć permanentnego rozwijania kompetencji cyfrowych pracowników – systemowo, w całej organizacji, na każdym niemal stanowisku. Czasy, w których zadzwonimy po kolegę z działu IT, żeby pokazał, jak się włącza coś w jakimś programie, odeszły do lamusa.

Zaledwie 25 proc. młodych ludzi w UE określa siebie jako „mających wysoki poziom kompetencji informatycznych”, przez co rozumieją, że potrafią korzystać z wyszukiwarek internetowych, umieszczać wiadomości na forach dyskusyjnych, wysyłać maile z załącznikami, dokonywać zakupu i wymiany plików muzycznych itp.¹⁴ W tej sytuacji nie dziwi fakt, że aż 46–56 proc. firm we wszystkich sektorach bezskutecznie poszukuje informatyków, którzy zajęliby się systemami informatycznymi i ich ochroną przed rozmaitymi zagrożeniami¹⁵.

Eksperci uważają, że administracja publiczna powinna być motorem wprowadzania elektronicznego obiegu dokumentów w kontaktach z obywatelami i przedsiębiorstwami. Niestety, większość urzędników nie tylko

13 GUS (informacje wstępne), *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2020 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2020-roku,2,10.html>

14 Del Pilar Castillo V., Curley M., Fabry E., Gottiz M., Hagedorn P., Herczog E., Higgins J., Joyce A., Korte W., Lanvin B., Parola A., Straub R., Tapscott D., Vassallo J., *Manifest w sprawie e-umiejętności*, European Schoolnet (EUN Partnership AISBL) 2012, str. 25, <http://docplayer.pl/58305308-Manifest-w-sprawie-e-umiejtnosci-wstep-don-tapscott-autor-wikinomii.html>.

15 Tamże, str. 39.

nie promuje i nie zachęca do korzystania z dokumentów w postaci cyfrowej, ale wręcz je bojkotuje. Pomimo rozporządzenia Ministra Cyfryzacji z września 2018 r. nie honoruje podań opatrzonych podpisem zaufanym, tylko wymaga, aby interesariusz przyjechał do urzędu i złożył podpis na papierze.

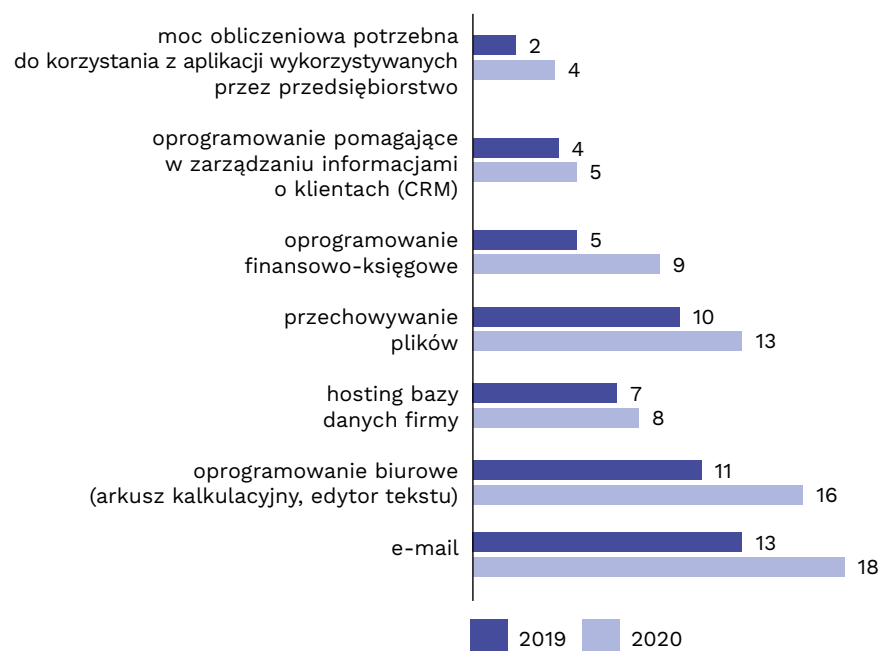
Z wstępnej informacji GUS wynika, że osoby korzystające w ciągu ostatnich 12 miesięcy z usług administracji publicznej przez Internet stanowiły ok. 42 proc. osób w wieku 16-74 lata. 25 proc. pobierało formularze, a 33 proc. wysyłało je drogą elektroniczną¹⁶. Niekontrolowany postęp technologiczny napotyka na psychofizyczne bariery adaptacji człowieka. Stajemy wobec coraz trudniejszych wyborów politycznych i etycznych. Nasz świat stopniowo zaludniają „cyfrowi ludzie”. Niektórzy z nich przypominają człowieka-androida, postać o ciele i umyśle permanentnie zintegrowanymi ze smartfonem. Trzeba będzie na nowo nauczyć ich poznawania przyrody i zadbać o racjonalne korzystanie przez nich z komputerów czy smartfonów. Inaczej transformacja cyfrowa może okazać się groźna dla ludzkiej psychiki. **Stworzenie strategii zapewnienia nadchodzącym pokoleniom harmonijnych relacji z wymiarem realnym będzie jednym z najważniejszych elementów nowego świata.**

Ważne jest, abyśmy wraz z postępującą cyfryzacją nie utracili kontaktu z fizyczną rzeczywistością. Człowiek jest zwierzęciem stadnym i potrzebuje kontaktu z innymi, także z przyrodą. Cyfryzacja stwarza zagrożenie rozwinięcia się potrzeby bycia online non stop oraz FOMO (*Fear Of Missing Out*, czyli strach przed tym, że ominie nas jakaś istotna informacja). To może potęgować stany lękowe, zmęczenie czy znużenie, przekłada się więc na komfort życia prywatnego i biznesowego. W dużej mierze od nas samych zależy, jak odnajdziemy się w tym nowym, kuszącym świecie.

16 GUS (informacje wstępne), *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2020 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2020-roku,2,10.html>.

Nie da się już uniknąć permanentnego rozwijania kompetencji cyfrowych pracowników – systemowo, w całej organizacji, na każdym niemal stanowisku.

Co czwarta firma korzysta z płatnych usług chmury obliczeniowej (rodzaje usług – odsetek firm w proc.)



Źródło: GUS

To pokazuje, jaka odpowiedzialność spoczywa na biznesie. Promujmy i rozwijajmy koncepcję cyfrowej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Digital Responsibility* – CDR). Oznacza ona rozszerzenie porządku wartości firmy na wszystkie działania związane z jej cyfryzacją – z projektowaniem, tworzeniem i wykorzystaniem technologii cyfrowych, a także wpływu i konsekwencji, jakie może ona spowodować. Normy etyczne obowiązujące w przedsiębiorstwie muszą zostać bezwzględnie zaadaptowane do jego cyfrowej formuły, przy czym oprócz aspektów rynkowych należy wziąć pod uwagę społeczny wymiar tego procesu – jego konsekwencje dla pracowników, dostawców, klientów, społeczeństwa i środowiska.

Dla kadry zarządzającej oznacza to, że nawet jeśli ich pracownicy wykonują pracę zdalnie, to powinno się zadbać o regularne (np. raz w tygodniu) kontakty zespołów pracowników.

Komisja Europejska definiuje cyfrowy ład jako synergię trzech filarów: technologia ma być dla ludzi, umożliwić sprawiedliwą i konkurencyjną gospodarkę, ma też gwarantować wolność, demokrację i bezpieczeństwo. To dobre, uniwersalne ramy, ale wymagające zaangażowania wszystkich interesariuszy – odpowiedzialności, solidarności i interaktywnej współpracy.

Kompetencje

W biznesie liczy się teraz przede wszystkim:

- umiejętność krytycznego myślenia; to kompetencja, która łączy elementy analizy, syntezy i stawiania podstawowych pytań: w jakim celu? z jakiego powodu?;
- umiejętność podejmowania decyzji przy ograniczonym dostępie do danych i z uwzględnieniem elementów ryzyka; to kompetencja pozwalająca na przełamywanie schematów i próbowanie nieprzetartych szlaków, wynikająca z ambicji, energii sprawczej i silnego poczucia celu;
- kompetencja budowania relacyjności, zapewniania współpracownikom poczucia bezpieczeństwa i zaspokajania potrzeby bycia przydatnym i zauważonym;
- umiejętność motywowania do samorozwoju i otwartości na zmiany;
- umiejętność postrzegania zagadnień w szerokiej perspektywie.

Pracodawcy oczekują od absolwenta zarówno wiedzy specjalistycznej, jak i wiedzy ogólnej, umiejętności interdyscyplinarnych i interpersonalnych, otwarcia na nową wiedzę i ogólnego rozeznania w danej dziedzinie, a także sprawnego posługiwania się informacją – jej wyszukiwania, selekcjonowania i przetwarzania. Pracodawcy potrzebują pracowników, którzy są, metaforycznie rzecz ujmując, „oburęczni” – wiedzą wszystko o czymś (są specjalistami) oraz coś o wszystkim (posiadają wiedzę ogólną). Tacy pracownicy będą tworzyli największą wartość dla organizacji oraz najlepiej kształtowali jej rozwój.

Zespół naukowców z IFTF – Institute for the Future Uniwersytetu w Phoenix – wraz z pracownikami firm takich jak IBM czy Studio Walta Disneya przygotował listę niezbędnych kompetencji, które będą najważniejsze dla pracodawców w 2020 roku. Oto one:

1. *Sense-making*: zdolność do odkrywania, ale i nadawania głębszego sensu temu, co chcemy wyrazić.
2. *Social intelligence*: inteligencja społeczna, czyli zdolność do komunikowania się w prosty i bezpośredni sposób, a także wchodzenia w relacje międzyludzkie.
3. *Novel and Adaptive thinking*: myślenie adaptacyjne, biegłość w rozwiązywaniu problemów, wymyślaniu rozwiązań i odpowiedzi wykraczających poza schemat.
4. *Cross-cultural competency*: kompetencje międzykulturowe, czyli zdolność do operowania w zróżnicowanym środowisku kulturowym.
5. *Computational thinking*: zdolność przetwarzania dużej ilości informacji i rozumowania opartego na danych (zwłaszcza wyciągania wniosków z tzw. Big Data).
6. *New-media literacy*: umiejętność korzystania z nowych mediów, czyli nie tylko publikowanie postów na Facebooku w najbardziej odpowiednim czasie. To także zdolność do krytycznej oceny i opracowania treści publikowanych w nowych mediach oraz wykorzystania ich w skutecznej komunikacji.
7. *Transdisciplinarity*: interdyscyplinarność podjmowana jako umiejętność czytania i rozumienia pojęć w wielu dyscyplinach.
8. *Design mindset*: myślenie wieloaspektowe (konwergencyjne i lateralne).
9. *Cognitive load management*: zdolność do zmaksymalizowania funkcjonowania poznawczego i przyswajania wielu bodźców przy użyciu różnych narzędzi i technik.
10. *Virtual collaboration*: zdolność do współpracy w wirtualnej przestrzeni w sposób wydajny, zaangażowany i wykazujący obecność w pracy wirtualnego zespołu.

Rośnie zapotrzebowanie na ekspertów z branży IT, którzy nie tylko specjalizują się w obszarach typu mobile, ale także świetnie rozumieją rynek i są na tyle elastyczni, że potrafią efektywnie współpracować z firmami

w innych branżach. I tak np. przemysł potrzebuje ludzi mających kompetencje cyfrowe, którzy w połączeniu z umiejętnościami kognytywnymi (krytycznym myśleniem, otwartością na innowacje) działają procesowo – w produkcji, logistyce czy zakupach.

Coraz bardziej potrzebni są ludzie, którzy umieją stawiać pytania: po co, dla kogo, dlaczego. Posiadają kompetencje badawcze, potrafią podglądać świat i na podstawie swoich obserwacji skutecznie przeprowadzają prototypowanie i wdrożenie. Do tego ostatniego niezbędne są testy sprawności i dobrze zaprojektowana komunikacja. Nowości wymagają doskonałej informacji (klient nie kupuje, jeśli czegoś nie wie, nie rozumie).

Czego więc powinna uczyć współczesna szkoła, uczelnia, praca? Wszystkiego, co odróżnia nas od maszyn: wierności wartościom, empatii, wrażliwości na dyscypliny wykraczające poza schemat – sztukę, kulturę, poszanowanie natury, dbanie o zdrowie i sprawność fizyczną. **Edukacja dla przyszłości musi uczyć harmonijnego współdziałania człowieka i robotów, pielęgnując cechy humanistyczne umożliwiające projektowanie technologii w sposób etyczny i odpowiedzialny, a także w sposób, który pozwala ludziom na zachowanie nad nimi kontroli.**

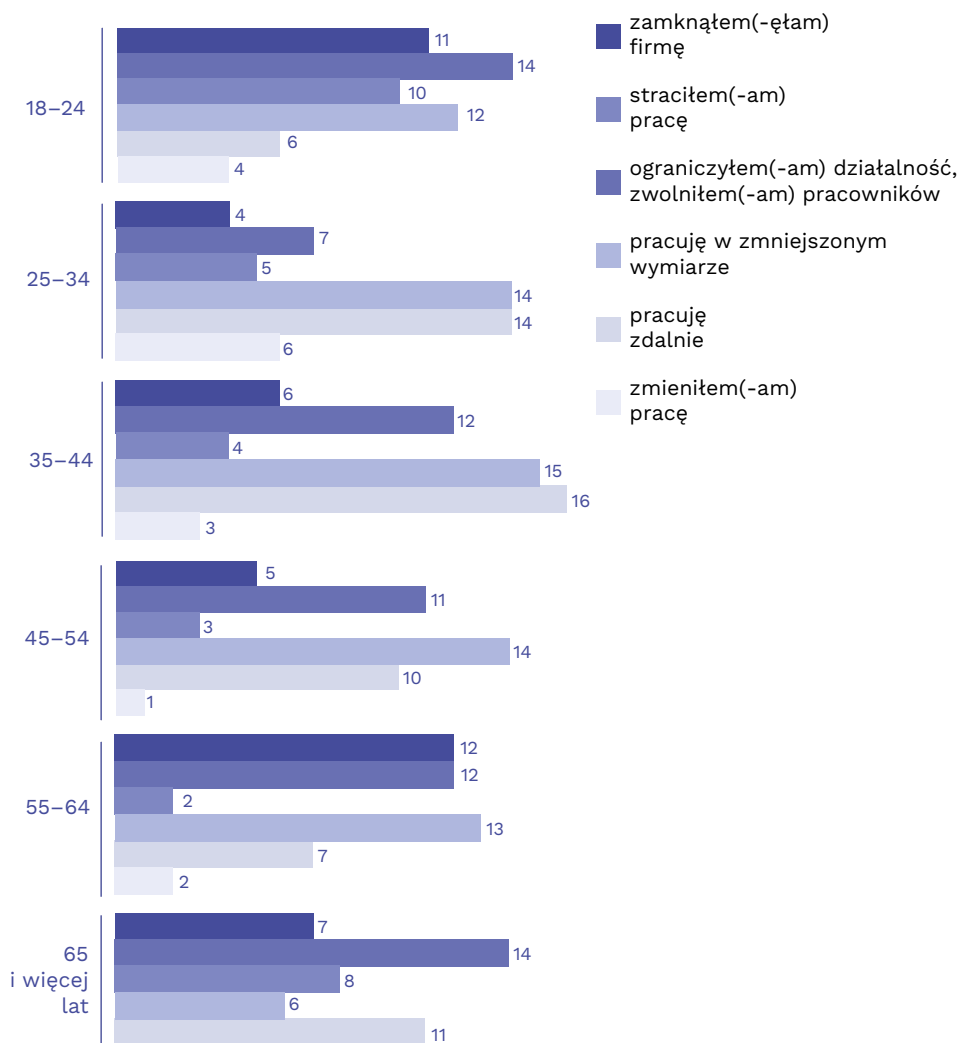
Te pozornie miękkie umiejętności stają się powoli równie istotne, a czasem jeszcze bardziej istotne, niż specjalistyczna wiedza, która się szybko dezaktualizuje. Ludzie posiadający umiejętności miękkie połączone z orientacją w świecie cyfrowym i znajomością nowych technologii to najbardziej pożądana praca, budujący na każdym szczeblu „przestrzeń innowacji” organizacji, bez której firma nie przetrwa¹⁷.

Przyszłość, wobec zmian technologicznych, cywilizacyjnych, społecznych, gospodarczych i kulturowych, wymaga różnorodności. Zbalansowany udział kobiet i mężczyzn na wszystkich poziomach pracy i zarządzania, obecność ludzi młodych i starszych, różnorodność kulturowa, obyczajowa, religijna – to nieodzowne cechy kreatywnych i innowacyjnych zespołów.

Dobre przedsiębiorstwa wykorzystują potencjał wielopokoleniowości, łącząc doświadczenie pracowników z długim stażem ze świeżym

17 Na temat edukacji przyszłości wypowiedzieli się eksperci, którzy przygotowali *Alerty Edukacyjne i Raport Edukacja. Między pandemią COVID-19 a edukacją przyszłości*.

Czy z powodu epidemii COVID-19 i ograniczeń z nią związanych zaszły jakieś zmiany w Pana(-ni) pracy zawodowej? (w proc.)



Źródło: CBOS

spojrzeniem młodych. Znacząca dominacja jednej płci w jakiegokolwiek dziedzynie obniża szanse rozwojowe i utrwala szkodliwe stereotypy.

Cechą współczesności jest „transformacja ku nieznanemu”. Oznacza to, że bardzo ograniczone korzyści przynosi powielanie wypracowanych przez innych formuł i wzorców. Podstawowego znaczenia nabiera natomiast wyznaczanie własnej drogi, indywidualnej trajektorii rozwojowej. A to stanie się łatwiejsze, jeśli pozwoli się na wypracowywanie i testowanie nowych, nieschematycznych rozwiązań w przyjętych i obowiązujących ramach.

Tylko w ten sposób w przestrzeni społecznej mogą wyłaniać się organizacje uczące się i upodmiotowione. Zdolne do adaptacji i wyznaczania kierunku swego rozwoju oraz zastępowania anachronicznych praktyk edukacyjnych przygotowywaniem ludzi do radzenia sobie ze stale zmieniającą się rzeczywistością. Bez odpowiednio licznej grupy takich organizacji (np. przedsiębiorstw, szkół, uniwersytetów, agencji publicznych, szpitali, instytucji kultury) poszczególne systemy życia zbiorowego nie wykażą zdolności naprawczych i będą dysfunkcjonalizować się szybciej niż dotąd. Na porażkę zostaną skazane kolejne próby ich zcentralizowanego reformowania.

Przyszłość, wobec zmian technologicznych, cywilizacyjnych, społecznych, gospodarczych i kulturowych, wymaga różnorodności.



Przywódtwo biznesowe

Czas niepewności do lamusa odsyła typ lidera–dyktatora, nieznoszącego sprzeciwu, wszystkowiedzącego autokraty, zarządzającego przez rozkazy, konflikty i strach. Nadszedł czas na liderki i liderów, którzy zaakceptują fakt, że nowa niepewność jest jedynym pewnikiem, i przekonają pracowników, że i w tej sytuacji jest szansa na sukces firmy.

Mając świadomość niestabilności podstaw każdego biznesu, lider rzetelnie i konsekwentnie komunikuje się z załogą, bo tylko otwarty i transparentny dialog jest w stanie zminimalizować lęki i obawy.

Dobry menadżer 70–80 proc. czasu poświęca na zarządzanie ludźmi (komunikacja, motywacja i inspiracja, które w Polsce często uważane są za stratę czasu). Ludzi nie zainteresuje to, jak wykształcony, inteligentny i wspaniały jest ich menadżer, dopóki nie zobaczą, że interesuje go ich los. Wtedy gotowi są za nim pójść. Już wcześniej napisaliśmy, a tu to podkreślamy, że pandemia to czas liderów wspierających.

Brzmi szumnie, ale jest ze wszech miar prawdziwe: *Technology knows no perfection, research no end* – ludzka ciekawość i determinacja są jedynym motorem rozwoju firmy, a ludzie prawdziwym zasobem (często to deklarujemy, pora w to uwierzyć!). Lider czasu nowej niepewności musi ten potencjał uwolnić (z badań wynika, że średnio prawie połowa pracowników w polskich firmach nie jest zmotywowana – a czy ktoś z państwa pozwoliłby, żeby połowa maszyn i urządzeń była zepsuta albo działała „na pół gwizdka”?).

Sygnaly zmian, które wzmocniła pandemia, dla jednych liderów ciągle będą abstrakcją, dla innych zaś inspiracją do działania. Ale klasyczny model przywództwa autorytarnego – bez oglądania się na skutki ekologiczne oraz dobrostan pracowników – nie będzie miał w nowej rzeczywistości racji bytu.

Przywództwo polega na zabieraniu ludzi ze sobą w innym kierunku i w inne miejsce niż to, do którego zmierzali. Wymaga pokonania strachu i oporu, zarówno pracowników przed liderem, jak i lidera przed załogą. Pracowników nie obchodzi, ile wie i jaką pozycję w społeczności biznesowej ma ich szef, ale to, czy interesuje go ich los i czy się o nich troszczy.

Przywództwo włączające to otwarcie się na innych ludzi, uwzględnienie ich głosu, co zwiększa w nich poczucie sprawczości i odpowiedzialności za firmę.

Kryzys uwrażliwił ludzi na bardziej antropocentryczne spojrzenie na organizację i otoczenie. Doceniliśmy istotność wartości, którymi się kierujemy, postaw, jakie przyjmujemy wobec innych oraz zachowań, które je materializują.

To wyjątkowy czas na budowanie przestrzeni moralnej oraz kapitału społecznego w organizacjach. Przydatne okazują się tu często lekceważone cechy przywództwa nazywane „miękkimi”. Okazują się one skutecznym remedium na wyjątkowo trudne wyzwania, gdy – oprócz „twardych” działań biznesowych – szczególnie ważne stają się empatia, współpraca, szacunek, dążenie do harmonii i kompromisu.

Pandemia zmusza nas również do konfrontacji z kruchością, bo unaczynia kruchość człowieka i jego wytworów, także tych organizacyjnych. Na co dzień nie zawsze jest to zauważane i doceniane w biznesie, gdzie dominują metafory walki, wyścigu i sukcesu.

W kryzysie liderzy firm są zmuszeni działać pod podwójną presją: z jednej strony przeżywają silne emocje, naturalne dla każdego człowieka, lęki i frustrację. Z drugiej zaś stoją przed imperatywem działania i ratowania firmy, bo takie jest ich zadanie i odpowiedzialność z racji pełnionej funkcji.

W czasie pandemii przywództwo jest niewdzięczne. W tej sytuacji przywódca – oprócz posiadania tzw. grubej skóry – powinien:

1. Zadbać o własne zdrowie psychiczne i fizyczne. Załamany, słaby i w nadmiernym stresie nie podoła i nie pomoże innym. Tylko w relatywnie dobrej formie lider może starać się zarażać innych optymizmem, konstruktywnie pocieszać i wspierać.
2. W miarę możliwości nie epatować swoją pozornie lepszą sytuacją, ale również nie wstydić się swoich osiągnięć. Skromność i pokora są w czasie kryzysu szczególnie w cenie.
3. Jasno komunikować plany i przebieg zarządzania przedsiębiorstwem oraz włączać współpracowników w procesy decyzyjne (to zwiększy horyzonty menadżera, a pracownikom da poczucie sprawczości).
4. Oferować – poza zabezpieczeniem pracy i wynagrodzenia – inne możliwe formy pomocy i solidarności.
5. Orientować się w sytuacji na rynku oraz opracowywać zapobiegawczo alternatywne scenariusze działania.

Pandemia może być postrzegana jako szansa, bo otwiera oczy na nowe możliwości i podsuwa innowacyjne kierunki myślenia. Możliwe, że to najlepszy czas na rewolucyjną zmianę w prowadzeniu biznesu, na podjęcie ryzyka i radykalną zmianę kursu. Taka okazja może się już nie powtórzyć.

Pandemia może być postrzegana jako szansa, bo otwiera oczy na nowe możliwości i podsuwa innowacyjne kierunki myślenia.

Przywództwo polega na zabieraniu ludzi ze sobą w innym kierunku i w inne miejsce niż to, do którego zmierzali.

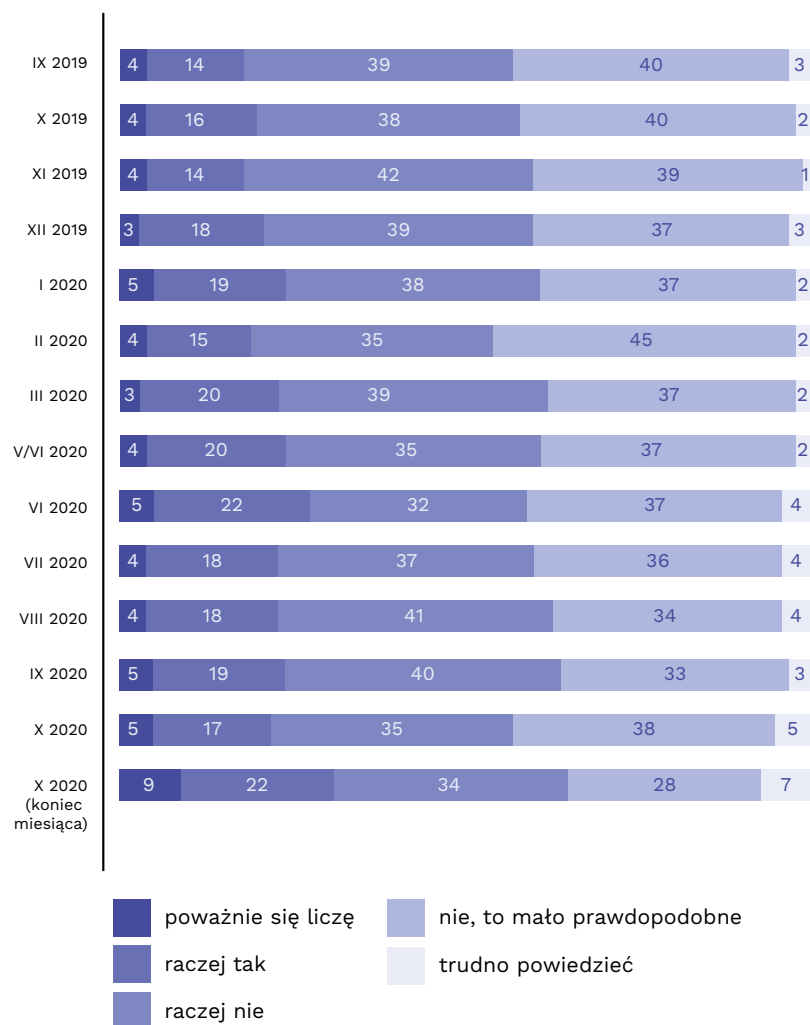
Restrukturyzacja przedsiębiorstw i gospodarki

Pandemia ujawniła systemowy brak odporności na kryzys gospodarki goniącej za mirażem nieskończonego wzrostu produkcji i konsumpcji. Oderwany od rzeczywistości system gospodarczo-finansowy oparty na długach i bez umiaru drukowanym pieniądzu działa jak przysłowiowy rower, który utrzymuje równowagę, dopóki jedzie szybko i w dodatku po bandzie – czyli na granicy skrajnego ryzyka.

Kryzys związany z pandemią COVID-19 obnażył tektoniczne pęknięcia na naszym globie:

- tylko część mieszkańców świata poprawia standard swojego życia, zużywając przy tym nieproporcjonalnie więcej zasobów, produkując więcej odpadów, konsumując więcej energii;
- ponadnarodowe i ponadkontynentalne koncerny kontrolują dziś przepływy surowców, produktów, technologii, cyberprzestrzeni: 1% społeczeństwa dysponuje majątkiem 2 razy większym niż pozostałe 99%;
- narasta zagrożenie związane ze zmianami klimatu, pochodna masowego niszczenia środowiska naturalnego, lekceważenia praw natury i pędu do niczym nieograniczonego wzrostu produkcji i konsumpcji;
- prowadzi do licznych regionalnych konfliktów oraz wzmocnienia sił skrajnie konserwatywnych i fundamentalistycznych;
- kryzysy migracyjne są tego efektem, a bogatsza część globu odgradza się murami w obawie przed utratą swojego standardu życia, robiąc bardzo

Czy liczy się Pan(i) z możliwością utraty obecnej pracy (zwolnienia, bankructwa, upadku, likwidacji zakładu, gospodarstwa)?* (w proc.)



Źródło: CBOS



58

niewiele dla budowy sprawiedliwszego, solidarniejszego i bardziej zrównoważonego świata.

W najbliższej przyszłości globalizacja, jaką znamy, tzw. globalizacja „kontenerowa”, kojarzona z rozbudowanym łańcuchem dostaw wielkich korporacji, które w poszukiwaniu niższych kosztów pracy i produkcji „przeskakują” z kraju do kraju, z kontynentu na kontynent, importując zasoby i części zamiennie wielkimi kontenerami na wielkie odległości, ustąpi miejsca innej formie globalizacji – globalizacji sieciowej. Globalizacja sieciowa lub globalizacja danych jest oparta na wielkich cyfrowych platformach i przepływie danych, który obok swobodnego przepływu ludzi, kapitału, produktów i usług staje się ważnym zasobem oraz wartością dla biznesu i gospodarki. Może to doprowadzić do reindustrializacji wielu obszarów, w tym Europy. **W nowym modelu globalizacji tylko radykalna cyfryzacja biznesu zapewni wzrost i zabezpieczy miejsca pracy, choć te oparte będą na nowych kompetencjach.**

Pandemia stanowi dla społeczeństw poważne wyzwanie, aby stworzyć nowy ład społeczno-gospodarczy w jak największym wymiarze zielony:

- „nie-zielone” inicjatywy gospodarcze będą miały ograniczony dostęp do finansowania;
- inwestorzy coraz częściej zwracają uwagę na spójność i trwałość działań związanych z zieloną strategią, co ma wymierne odzwierciedlenie w wycenach spółek;
- przykładem niezbędnej regulacji jest „podatek węglowy”, docierający do przedsiębiorstwa szkodzące środowisku oraz konsumentów nabywających „brudne” produkty lub usługi;
- zysk nie powinien być jedynym ani nawet głównym kryterium stosowanym przy wycenie spółek lub ocenianiu ich kadr zarządzających;
- moment „zielonej zmiany” (*going green*) może stać się momentem budowania przewagi konkurencyjnej – bo ci, którzy się nie dostosują, mogą wypaść z rynku;
- troska o pracowników i sąsiadów, o wspólne dziedzictwo i przyrodę, kreowanie wspólnej wartości tworzą dodatkowy potencjał napędzający biznes – to kapitał społeczny.

Polska powinna się też przygotować na spożytkowanie nowego budżetu UE (2021-2027), bo będzie on na pewno bardziej „zielony” i uwzględniający



59

osiągnięcia danego kraju w redukcji emisji dwutlenku węgla i od zaakceptowania celu, jakim jest osiągnięcie neutralności klimatycznej Unii Europejskiej w 2050 roku. Jak mawiają dyplomaci: „Jeśli nie ma Cię przy stole (negocjacyjnym), to jesteś w menu”.

Polska gospodarka ma najwyższy procentowo udział emisji CO₂ na wytworzoną jednostkę PKB. To oznacza, że najbardziej ze wszystkich krajów potrzebujemy funduszy na zieloną transformację. Zamiast blokować Europejski Zielony Ład, Polska powinna zabiegać o to, żeby zielona transformacja była solidarna i sprawiedliwa, a nasz kraj mógł liczyć na jej finansowe wsparcie.

Rekomendujemy następujące działania:

- Przetransformowanie energetyki; odejście od węgla i paliw kopalnych na rzecz OZE; modernizację sieci przesyłowych i dystrybucyjnych; stworzenie magazynowania energii i masową promocję energii ze źródeł odnawialnych.
- Stymulację „zielonej transformacji” przez odpowiednie mechanizmy ekonomiczne, w tym politykę podatkową: stworzenie przyjaznych warunków dla przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych i rolnych ograniczających swoją energochłonność i emisyjność, ale także wykorzystanie zasobów naturalnych, w tym zasobów wodnych, zaprzestanie subsydiowania górnictwa węgla.
- Zastosowanie nowych technologii (SI, automatyzacja, Big Data) w „zielonej transformacji” w przemyśle, transporcie (bezemisyjna i dostępna mobilność), ekologicznym rolnictwie (*from farm to fork*), energooszczędnym budownictwie – to pozwoli na długofalową optymalizację kosztów ekonomicznych, społecznych i politycznych.

Starzejąca się, nieefektywna, bo oparta na węglu polska energetyka nie może być nadal hamulcem rozwoju nowoczesnej gospodarki. Pomiając ponadnormatywną emisję CO₂ należy pamiętać o tym, że pustynienie Polski wyłączy wkrótce elektrownie, które czerpią wodę wprost z rzek lub akwenów w tzw. obiegu otwartym (m.in. Koziencice, Połaniec, Ostrołęka, Dolna Odra, Stalowa Wola) i produkują nieco ponad 7,6 GW (łączna moc wszystkich elektrowni Polsce to 47 GW).

Innym obszarem zmian powinien być cały transport (drogowy, powietrzny i morski), który w skali światowej odpowiada za ok. 10–15%

emisji gazów cieplarnianych. W Polsce mamy obecnie tylko ok. 11 tys. pojazdów elektrycznych lub zelektryfikowanych (hybrydowych) na ponad 20 mln pojazdów ogółem. W Europie natomiast spada sprzedaż napędów spalinowych, zarówno benzynowych jak i silników Diesla, które jednak ciągle stanowią prawie jedną trzecią floty. Ten trend będzie się nasilał.

Mamy w Polsce silny przemysł motoryzacyjny, który nie ma odpowiedniego instytucjonalnego i instrumentalnego wsparcia, bo obecne mechanizmy zachęcają do importu starych i bardzo starych samochodów, które nie tylko powodują przedwczesne zgony z powodu smogu, ale także blokują otwieranie się rynku na „zieloną flotę” pojazdów.

Kilka wskazań dla biznesu odnoszących się do uczestnictwa w międzynarodowych sieciach produkcji da się łatwo wyprowadzić:

- zwiększa się rola dobrej informacji gospodarczej: partnerami biznesowymi nie powinni być anonimowi, tani dostawcy, a sprawdzeni kontrahenci, którzy systematycznie potwierdzają swoją rzetelność i weryfikują model biznesowy;
- globalizacja jest w kodzie genetycznym gospodarki rynkowej. Jednak nie wszystko musi podlegać globalizacji, szczególnie jeśli nie jesteśmy w stanie oszacować i kontrolować ryzyka z nią związanego oraz uruchomić alternatywnego scenariusza;
- firmy powinny bardzo mocno zweryfikować podejście do sfery rezerw bezpieczeństwa: kapitałowych, technologicznych, procesowych. Należy krytycznie spojrzeć na dominującą w myśleniu ekonomicznym tezę, iż „zapas to strata” i połączyć „rachunek wyniku” z „rachunkiem zasobów”, aby właściwie skalkulować krótko- i długoterminowe konsekwencje przyjętego modelu organizacji i zarządzania i wypracować odporniejsze strategie rozwojowe firm;
- przeciwwagą dla procesów, które pozostaną globalne lub mocno odmiejscowione, powinno być większe zaangażowanie firm w budowanie lokalnych ekosystemów gospodarczych;
- warto postawić na większe zaangażowanie firm w moderowanie i wspieranie lokalnych społeczności; na przykład poprzez partycypację w edukacji

Polska gospodarka ma najwyższy procentowo udział emisji CO₂ na wytworzoną jednostkę PKB.

(choćby wspieranie lokalnego szkolnictwa zawodowego), wolontariat pracowniczy nastawiony na rozwiązywanie lokalnych problemów (np. środowiskowych) czy wspieranie rozwoju lokalnej infrastruktury;

- duże, międzynarodowe firmy powinny zweryfikować związki swojej marki i oferty z lokalnymi rynkami (rozumianymi jako kraj, region, etc.). Powinny np. rozważyć, czy zawsze eliminowanie lokalnej (np. przejętej) marki to optymalne rozwiązanie; jest wiele przykładów (choćby ze Skandynawii), które pokazują, że siła świadomości i reputacja społeczna lokalnych brandów czynią racjonalnym pozostawianie ich przy życiu i czynienie z nich cennych aktywów, wpływających na zachowania klientów. Nie chcemy żyć w świecie „czarnych fordów T”, nawet jeśli zapewniają producentom krocie dzięki globalnym synergom i optymalizacji.

Pandemia pokazała te dziedziny, które nie mogą być uzależnione od długiego łańcucha dostaw i ich pozbawione. Smutnym przykładem są tu substancje czynne leków generycznych, dziedzina zmonopolizowana przez Chiny, Indie i Izrael. Szukając oszczędności kosztowych, Europa importuje większość tych substancji i w ten sposób utraciła bezpieczeństwo lekowe. Taniej nie zawsze znaczy lepiej. Podobnie z aparaturą medyczną czy przysłowiowymi maseczkami. Dotyczy to wielu surowców, w tym energetycznych, ale także metali (pierwiastków) ziem rzadkich, niezbędnych dla rozwoju nowoczesnych technologii.

Pandemia jest więc ostrzeżeniem przed możliwymi negatywnymi konsekwencjami dotychczasowej żywiolowej i czasami nieprzemyślanej globalizacji, polegającej głównie na poszukiwaniu minimalizacji kosztów i krótkofalowych optymalizacjach. Podstawową jej cechą jest brak rezerw i taka kompleksowość powiązań, która czyni świat mało odpornym na zakłócenia i kryzysy. Świat nie przeżył jeszcze kryzysu spowodowanego na przykład globalnym cyberatakiem, który grozi katastrofą przede wszystkim krajom wysoko rozwiniętym, ich infrastrukturze krytycznej, finansowej, obronnej itd. Choć dziś można to sobie łatwo wyobrazić, nie jesteśmy na taki kryzys przygotowani.

Biznesowe lekcje z pandemii

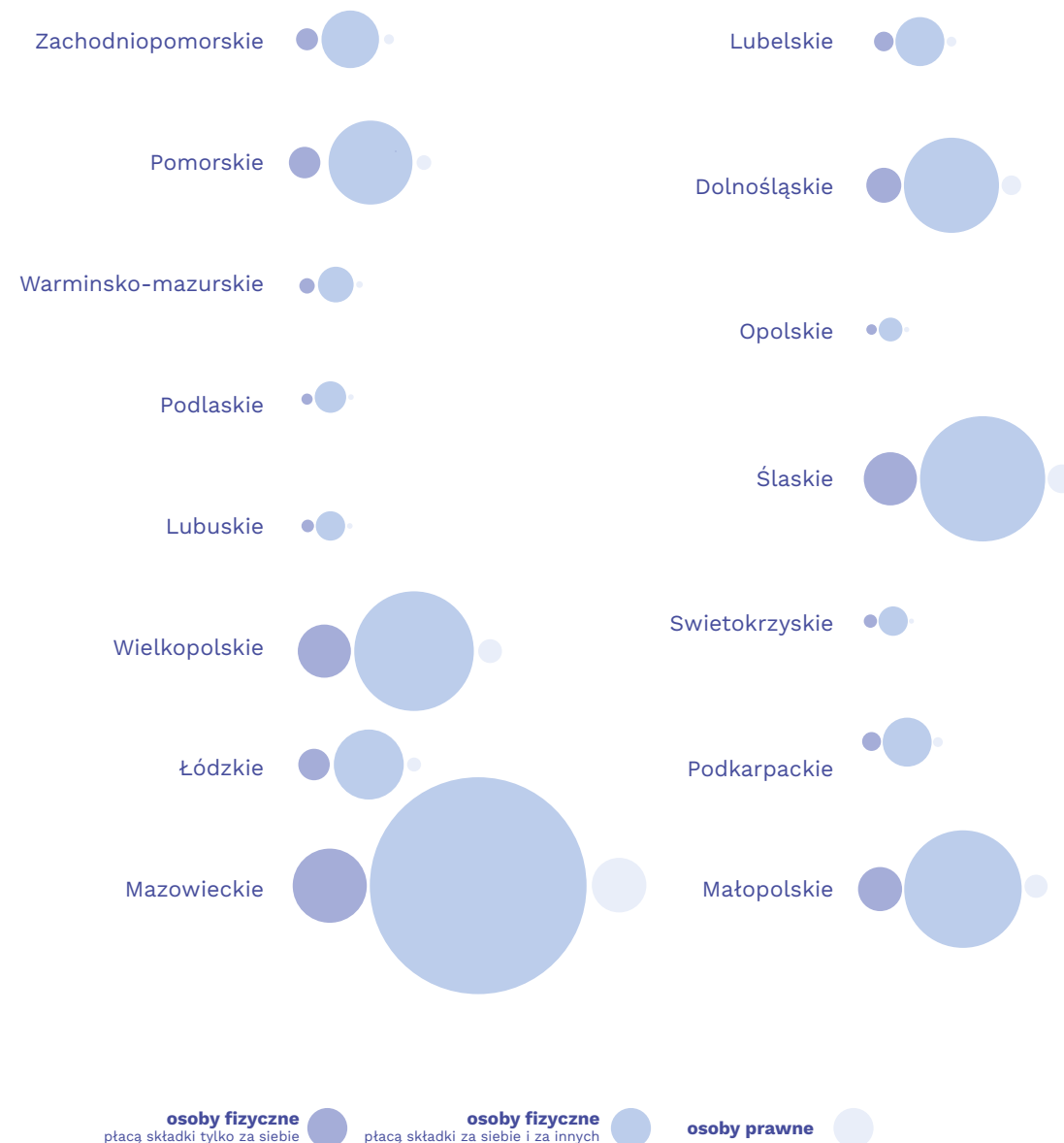
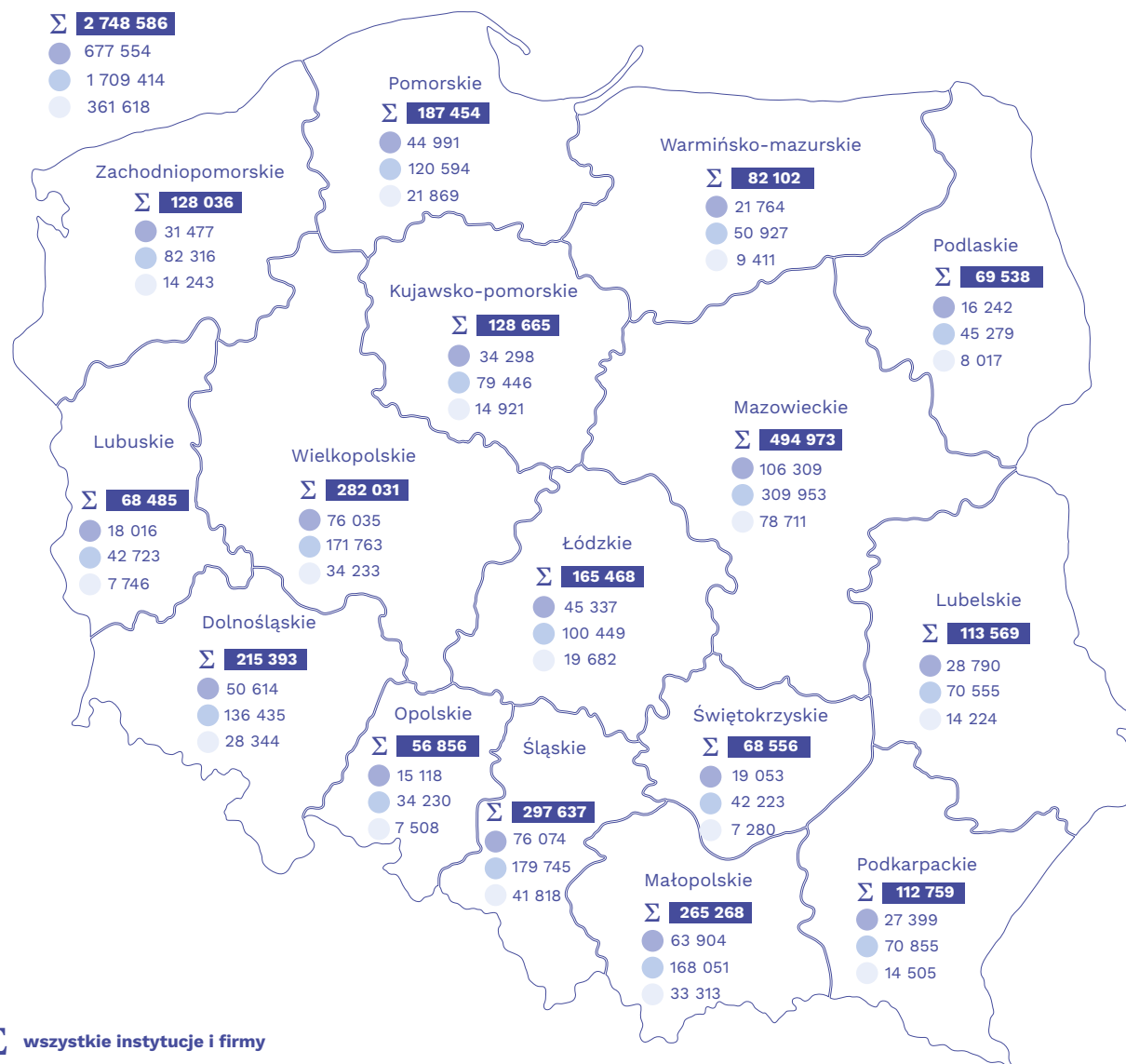
C o ujawnił kryzys epidemiczny?

- sektor prywatny okazał się dużo lepiej przygotowany do nadzwyczajnej sytuacji niż sektor usług publicznych (administracja, oświata, opieka zdrowotna);
- wiele wysoko opłacanych profesji i branż w czasach pandemii okazało się dla społeczeństwa mało przydatnych, natomiast ważne okazały się zawody słabo wynagradzane (pielęgniarki, salowe, kierowcy, kurierzy, nauczyciele, pracownicy firm oczyszczania miasta etc.);
- globalizacja „kontenerowa”, gospodarka bez zapasów i rezerw, oparta na systemie *just in time* okazała się kompletnie nieodporna na zaburzenia i załamanie rozbudowanych łańcuchów dostaw;
- praca zdalna, która dotąd była niechętnie akceptowana przez firmy i ledwo tolerowana, stała się podstawową formą pracy;
- wielkim problemem okazało się sprawne zarządzanie informacją i komunikacją;
- brak ustandaryzowanych platform komunikacji (*online platforms*) dla biznesu, szkolnictwa, administracji;
- kompletna bezradność społeczeństwa w oddzielaniu ziarna od plew, informacji od dezinformacji (w czasie pandemii Google usunął 80 mln szerzących dezinformację fake newsów o COVID-19; fake newsy mają 70% większą klikalność niż wiadomości prawdziwe);

Liczba firm i instytucji na koniec III kw. 2020 r. (wielkość koła wynika z liczby firm)*

*firmy i instytucje opłacające składki na powszechne ubezpieczenie zdrowotne
Źródło: zus

Polska



- brak zaufania do państwa i decydentów sprawił, że tylko nieliczni skorzystali ze stworzonych przez rząd aplikacji służących identyfikacji ognisk pandemii.

Firmy dowiedziały się, co znaczy prawdziwa niepewność, czyli sytuacja, w której nie da się ocenić ani przyszłych warunków, ani prawdopodobieństwa ich zaistnienia. A niepewność, zamiast maleć, rośnie stale wraz z rozwojem pandemii. O ile firmy na początku opanowały wyzwanie zapewnienia bezpieczeństwa pracownikom i utrzymania jakiegoś poziomu aktywności, o tyle w tej chwili toczą trudną walkę o przetrwanie.

Fizyczny dystans (*physical distancing*) nie musi i nie powinien oznaczać dystansu społecznego (*social distancing*). Umiejętności związane

z prowadzeniem projektów zdalnych w globalnym, wielokulturowym otoczeniu staną się krytycznym aspektem zarządzania dużymi organizacjami.

Sfera usług publicznych musi przyspieszyć cyfryzację – inaczej żadna koordynacja działań kryzysowych w przyszłości nie będzie możliwa.

Fizyczny dystans (*physical distancing*) nie musi i nie powinien oznaczać dystansu społecznego (*social distancing*).

Co dalej w biznesie?

- I. Zarówno rządy państw, jak i biznes muszą inaczej spojrzeć na kwestię zapasów i rezerw. Nie mogą być one traktowane jako strata, ale jako zabezpieczenie. Tak jak nikt nie dziwi się, że ubezpieczamy działalność gospodarczą i majątek, tak teraz trzeba tworzyć wewnętrzne rezerwy i alternatywne scenariusze.
- II. Konieczna jest optymalizacja łańcuchów dostaw, by ograniczyć skutki regionalnych czy globalnych kryzysów. Systemy usług publicznych muszą być przygotowane na potencjalne zagrożenia, a wybrane branże uniezależnione w znacznej części od globalnych dostawców. Potrzebujemy nowego rozumienia bezpieczeństwa i niezależności Unii Europejskiej. Będzie to wymagało zmiany wewnętrznych polityk, m.in. po to, aby przy wyborze ofert oraz w zamówieniach publicznych przestało dominować kryterium najniższej ceny. Dotyczy to np. produkcji leków.
- III. To ogromne wyzwanie dla organizacji biznesowych, aby wypracować – ze wsparciem rządowym – alternatywne scenariusze prowadzenia biznesu w kryzysach niewywołanych przez rynek. Nie wszystko da się przewidzieć, ale aby pewne działania ruszały automatycznie – tak jak czujka dymu uruchamia zraszacz, żeby zduścić pożar w zarodku – potrzebne są te koncepty. Jednak by powstały, państwo nie może być prowadzone „na styk” lub na minusie budżetowym. Bieżące i stałe wydatki socjalne nie mogą pochłaniać rezerw obecnych i przyszłych pokoleń.
- IV. Cyfryzacja wymaga jak najszybszego, efektywnego dostępu do Internetu w każdym miejscu w Polsce, wspierania dostępu do narzędzi pozwalających

korzystać z nowych technologii, szczególnie w rodzinach wielodzietnych czy uboższych. Wykluczenie cyfrowe jest tak samo groźne jak wykluczenie komunikacyjne.

- v. Potrzebujemy bardziej harmonijnego ładu gospodarczo-społecznego. Pomocne mogą okazać się:
 - automatyzacja (odciążenie ludzi od ciężkich i monotonicznych prac) i cyfryzacja (oszczędzanie na wynajmie powierzchni biurowych, transporcie i czasie dojazdu do pracy);
 - wejście na rynek pracy młodego pokolenia, które nie akceptuje „wyszcigu szczurów” i autorytarnych stosunków pracy, a zamiast tego dba o swój rozwój i możliwości życiowego spełnienia poza pracą zawodową;
 - zwiększenie udziału kobiet w zarządzaniu.
- vi. Czas najwyższy pomyśleć o takim modelu biznesu, w którym przeciętny pracownik – dzięki sensownej organizacji pracy, rzetelnej informacji i wzajemnemu zaufaniu – osiąga ponadprzeciętne wyniki.

Liderzy włączający, otwarcie się komunikujący, akceptujący zróżnicowanie i demokratyczny sposób zarządzania zespołami poradzą sobie lepiej z uwagą na większą łatwość w wypracowywaniu relacji opartych na zaufaniu i delegowaniu odpowiedzialności.
- vii. Istotne będzie wykorzystanie funduszy unijnych na sfinansowanie projektów, które nie będą petryfikowały obecnej struktury gospodarki, tylko budowały nowe przewagi konkurencyjne, pozwalające na zwiększenie wartości dodanej, co jest niezbędne dla szybkiego powrotu do zrównoważonego budżetu państwa.

Pandemia odsłoniła wyraźnie ukryte dotychczas pod powierzchnią wyzwania społeczne: niedoinwestowane szkolnictwo i ograniczone kompetencje słabo opłacanych nauczycieli, brak zasobów i rezerw w służbie zdrowia, których nie można zastąpić pasją i poświęceniem. To także świadczy o niezadowolającej sprawności instytucji państwa.

Pandemia wyraźnie pokazała różnice pomiędzy sprawnie i pseudo-sprawnie zarządzanymi państwami. O ile w tych pierwszych liderzy podejmowali trudne decyzje i komunikowali je społeczeństwu wraz z wyjaśnieniami i uzasadnieniami, o tyle w tych drugich mogliśmy obserwować historyczne i niekompetentne zachowania rządów lub liderów

politycznych, bezradnych wobec gigantycznego i nieznanego wyzwania oraz reagujących ucieczką w słowotok i propagandę.

Pandemia przewartościowała paradygmaty, pokrzyżowała plany, przeobraziła, ale i otrzeźwiła spojrzenie wielu osób na świat. W takiej sytuacji można albo popaść w rezygnację i nihilizm, albo przeorganizować myślenie i postępowanie: żyć bardziej świadomie, opracowywać różne prawdopodobne scenariusze i spodziewać się niespodziewanego. Pracować żeby żyć, a nie żyć, żeby pracować. Zarabiać – ale nie gromadzić chciwie. Dążyć do rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego, ale nie za wszelką cenę – na pewno nie kosztem środowiska: podstawy naszej egzystencji.

Wydawca:
Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej

**fun
dacja
gap** FUNDACJA
GOSPODARKI
I ADMINISTRACJI
PUBLICZNEJ

ul. ks. I. J. Skorupki 22
31-519 Kraków
tel.: 12 423 76 05
www.fundacjagap.pl

© Fundacja GAP, Kraków 2020

Niniejsza publikacja odzwierciedla wyłącznie poglądy Autorów

Redakcja merytoryczna:
Aleksandra Fandrejewska-Tomczyk

Redakcja techniczna:
Monika Janota

Projekt graficzny okładki i skład:
Grupa Eskadra sp. z o.o.

ISBN:
978-83-960249-1-6

Zespół ekspertów został powołany przez prof. dr hab. Jerzego Hausnera – Przewodniczącego Rady Programowej Open Eyes Economy Summit.

PARTNERZY MERYTORYCZNI



PARTNER



**Open Eyes Economy
Summit 6!**

16-17 listopada 2021

Wyobraźmy sobie... kolejną edycję OEEŚ.
Zaczynamy działać.

Pandemia zwiększyła ryzyko biznesowe do rozmiarów trudno wyobrażalnych. Do nieprzewidywalności sytuacji epidemicznej dołączył bezwład decyzyjny rządu. Wymusiła też na firmach wprowadzenie w sposobie organizacji pracy zmian, które wcześniej z różnych przyczyn upowszechniały się z trudem, jak choćby praca zdalna czy wykorzystywanie nowoczesnych technologii w kontaktach pomiędzy biznesem a administracją. Ten szczególny czas stał się wyzwaniem dla przedsiębiorców.

Firmy dowiedziały się, co znaczy prawdziwa niepewność, czyli sytuacja, w której nie da się ocenić ani przyszłych warunków, ani prawdopodobieństwa ich zaistnienia. A niepewność, zamiast maleć, rośnie stale wraz z rozwojem pandemii. O ile przedsiębiorstwa na początku opanowały wyzwanie zapewnienia bezpieczeństwa pracownikom i utrzymania jakiegoś poziomu aktywności, o tyle w tej chwili toczą trudną walkę o przetrwanie.