

HR **personel** & zarządzanie

listopad 2022 nr 11 (392)

KOLORY PRZYWÓDZTWA CZYLI SIŁA I ŁAGODNOŚĆ W ZARZĄDZANIU

Wielkie
zniechęcenie
pracowników

Błędy
we współpracy

Metaverse
przyszłością HR-owców

**PRAWO PRACY
I WYNAGRODZENIA
W PRAKTYCE KADROWEJ NR 26**

HR **personel**
zarządzanie

miesięcznik

| | |
|--|---|
| I. PRAWO PRACY | |
| 1. Zakaz wycofania z urlopu w celu powrotu do pracy - kiedy jest możliwy? | 3 |
| 2. Zakaz wycofania z urlopu w celu powrotu do pracy - kiedy jest niemożliwy? | 3 |
| 3. Zakaz wycofania z urlopu w celu powrotu do pracy - kiedy jest niemożliwy - wyjątki | 4 |
| 4. Zakaz wycofania z urlopu w celu powrotu do pracy - kiedy jest niemożliwy - wyjątki | 4 |
| 5. Zakaz wycofania z urlopu w celu powrotu do pracy - kiedy jest niemożliwy - wyjątki | 4 |
| 6. Zakaz wycofania z urlopu w celu powrotu do pracy - kiedy jest niemożliwy - wyjątki | 4 |
| 7. Zakaz wycofania z urlopu w celu powrotu do pracy - kiedy jest niemożliwy - wyjątki | 4 |
| 8. Zakaz wycofania z urlopu w celu powrotu do pracy - kiedy jest niemożliwy - wyjątki | 4 |
| 9. Zakaz wycofania z urlopu w celu powrotu do pracy - kiedy jest niemożliwy - wyjątki | 4 |
| 10. Zakaz wycofania z urlopu w celu powrotu do pracy - kiedy jest niemożliwy - wyjątki | 4 |
| 11. Zakaz wycofania z urlopu w celu powrotu do pracy - kiedy jest niemożliwy - wyjątki | 4 |
| 12. Zakaz wycofania z urlopu w celu powrotu do pracy - kiedy jest niemożliwy - wyjątki | 4 |
| 13. Zakaz wycofania z urlopu w celu powrotu do pracy - kiedy jest niemożliwy - wyjątki | 4 |
| 14. Zakaz wycofania z urlopu w celu powrotu do pracy - kiedy jest niemożliwy - wyjątki | 4 |
| 15. Zakaz wycofania z urlopu w celu powrotu do pracy - kiedy jest niemożliwy - wyjątki | 4 |
| 16. Zakaz wycofania z urlopu w celu powrotu do pracy - kiedy jest niemożliwy - wyjątki | 4 |
| 17. Zakaz wycofania z urlopu w celu powrotu do pracy - kiedy jest niemożliwy - wyjątki | 4 |
| 18. Zakaz wycofania z urlopu w celu powrotu do pracy - kiedy jest niemożliwy - wyjątki | 4 |
| 19. Zakaz wycofania z urlopu w celu powrotu do pracy - kiedy jest niemożliwy - wyjątki | 4 |
| 20. Zakaz wycofania z urlopu w celu powrotu do pracy - kiedy jest niemożliwy - wyjątki | 4 |

INDEKS 329037, ISSN 1641-0793



Cena 75 zł (w tym VAT 8%)



Dodatkowe treści tylko
w WYDANIU CYFROWYM

TYLKO
W WYDANIU
CYFROWYM



Dziś chińskie powiedzenie „Obyś żył w ciekawych czasach”, będące przekleństwem, chyba w pełni się ziściło. Coraz więcej wydarzeń kryzysowych, których nie trzeba wymieniać, bo każdy je zna, wpływa na nas i otoczenie, w jakim funkcjonujemy. To ogromne wyzwanie dla przywództwa XXI wieku. Jak dostosować biznes do warunków zewnętrznych? Jaki przyjąć styl zarządzania? Jak spełnić oczekiwania młodego pokolenia? Kiedy być zdecydowanym liderem, kiedy służebnym, a kiedy jednocześnie takim i takim? Odpowiedzi na te pytania wymagają dużej świadomości przywódców, nie tylko tych zarządzających firmami. Okazuje się, że dobry lider to taki, który w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości będzie potrafił z przekonaniem pokazać właściwy kierunek. Dlatego w temacie numeru dużo miejsca poświęcamy różnym charakterystykom przywództwa.

A co jeśli pracownicy nie uznają lidera? Jak w takiej sytuacji ma on realizować zakładane cele bez ich wsparcia? Wiele osób twierdzi, że lider to nie zawód, tylko osobowość, która jest kluczem do pozyskania lojalnych i oddanych pracowników. Jak pracować z osobami, które nie uznają lidera, dowiedzą się Państwo z artykułu pt. „Kiedy zespół mówi: »Nie«”.

Jak widać, przywództwo to ogromne wyzwanie, odpowiedzialność i odwaga. Bez silnego przywództwa nie da się pociągnąć za sobą ludzi i zrealizować celów. Życzę zatem sobie i liderom, żeby czasy stały się mniej ciekawe i bardziej przewidywalne. Wówczas łatwiej będzie realizować przywództwo służebne, by – cytując za autorką artykułu „Partnerski dialog” – „pozostawić dla świata i innych większe dobro”.

Ewa Holenderska

Redaktor naczelna



Temat numeru

KOLORY PRZYWÓDZTWA

Świadomy przywódca .22

Dlaczego lider powinien wiedzieć, że nie w każdym miejscu i nie w każdym zespole można zarządzać tak samo?

Katarzyna Pilipczuk, Piotr Pilipczuk

Partnerski dialog .28

Czy Polacy są gotowi na przywództwo służebne?

Małgorzata Jakubicz

Kiedy zespół mówi: „Nie” .33

O sposobach pracy z pracownikami, którzy nie uznają lidera

Anna Kowalczyk-Kroenke

Przywódca przyszłości .38

Czy liderzy działów HR również stają przed tym wyzwaniem?

Małgorzata Bieniaszewska

Synergiczne przewodzenie .43

Program rozwojowy liderów w Roche Diabetes Care Polska

Marta Rosińska

OPINIE



**MAŁGORZATA
KRZYŻOWSKA**
ADWOKAT, ALIANT®
INTERNATIONAL LAW FIRM

Zmiany w polityce personalnej następują także w branży prawniczej. Trzeba bowiem wiedzieć, że o ile zapotrzebowanie na usługi prawne z roku na rok rośnie, o tyle jednak wśród Polaków nadal korzystanie z pomocy adwokata bywa traktowane jako dobro luksusowe, a więc wydatek, na który obywatel decyduje się niejednokrotnie w przypadku braku innych możliwości. Dynamiczny wzrost liczby kancelarii adwokackich sprawia jednak, że w większości przypadków, jak nigdy wcześniej, adwokaci dbają i zabiegają w sposób profesjonalny o każdego klienta, co daje mu komfort współpracy. Dotychczas miało to też odzwierciedlenie w stawkach adwokackich, dostępnych dla przeciętnie zarabiającego Polaka. Ogromna konkurencja na tym rynku spowodowała, że wielu adwokatów przez dekadę nie zmieniało stawek pomimo inflacji, rosnących kosztów i obciążeń fiskalnych. Spowolnienie gospodarcze zdeterminowało to, że mimo ryzyka utraty klientów adwokaci zaczęli stopniowo podnosić stawki oraz redukować zatrudnienie.

Kancelarie posiłkują się aplikantami i o ile w poprzednich latach wynagrodzenia aplikantów nie były wysokie, o tyle aktualnie rosną. Przekłada się to zarówno na nieznaczny wzrost cen usług adwokackich, ale też na redukcję innych kosztów. Mianowicie stosowane są umowy przewidujące 4-dniowy tydzień pracy, następuje redukcja zatrudnienia personelu administracji, mniejsze rozproszenie pracy, a większa koncentracja wielu zadań na jednym pracowniku, czyli innymi słowy, większe obciążenie pracą. Jest to oczywistym sposobem ratowania przedsiębiorstwa w obliczu spowolnienia gospodarczego.

Kancelarie, podobnie jak inne przedsiębiorstwa usługowe chcą przetrwać, a ponieważ w swojej pracy korzystają z zasobów osobowych, intelektualnych, efektywność ma tu kluczowe znaczenie. W tym celu w miejsce aplikantów zatrudnianych na stałe coraz częściej nawiązuje się współpracę z adwokatami-zleceniobiorcami, specjalistami w danej dziedzinie, którzy w krótszym czasie, na wyższym poziomie wykonają usługę, ponosząc przy tym osobistą odpowiedzialność. Zmiany polityki personalnej obejmują redukcję zatrudnienia, której efektem jest też wzmożenie rekrutacji wewnętrznej, stymulując rozwój pracowników w obliczu nowych wyzwań. Kancelarie wprowadzają też uelastycznienie form zatrudnienia, a także większą swobodę polegającą na możliwości pracy zdalnej, np. 1-2 dni w tygodniu.

