

A woman with long brown hair is shown in profile, wearing a VR headset. The background is a dark blue space filled with glowing orange and yellow bokeh lights. Overlaid on the scene are various futuristic digital elements: blue lines representing data paths, glowing blue dots, and semi-transparent wireframe models of human figures and mechanical parts. The overall aesthetic is high-tech and futuristic.

R A P O R T

Future®

by syrowka.com

Rynek pracy i zawody przyszłości

2026



syrowka.com

PATRONI MEDIALNI



PAMIĘTAJ, że Raport Future jest tylko do Twojego użytku, osoby, która go pobrała.

Dziękujemy

za Twoje zaufanie i prosimy: uszanuj naszą pracę i nie kopiuj Raportu Future
oraz nie rozpowszechniaj go w nielegalny sposób, bo to narusza prawa autorskie tej publikacji.

Jeśli chcesz wykorzystać fragment do wystąpienia, recenzji albo artykułu -

oznacz go cytatem podając źródło: Raport Future 2026, Kasia Syrówka

Pamiętaj, że możesz do mnie napisać office@syrowka.com

ISBN: 978-83-968101-2-0

Wydawca: Syrowka.com Katarzyna Izabela Syrówka

Copyright 2026 for Katarzyna Izabela Syrówka

Przedruki, cytowanie: W przypadku cytowania fragmentów, uprasza się o podpisanie pod cytatem – autorki i wydawnictwa.

Zakaz publikowania fragmentów i lub całości bez zgody wydawcy.

Project Manager i PR Manager publikacji: Katarzyna Józwik | Zdjęcia: stock | Oprawa graficzna i skład: Manufaktura

WSTĘP

Drogi Czytelniku,

Z ogromną przyjemnością witam Cię już po raz siódmy na łamach mojego autorskiego **Raportu Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości**. Twoja obecność tutaj jest dla mnie dostatecznym dowodem na to jak ważną publikacją jest analiza najnowszych badań naukowych i statystycznych dotyczących szeroko pojętych: rozwoju zawodowego oraz osobistego, budowania ścieżki kariery zawodowej, jak też futurologii pracy oraz biznesu.

Wsluchując się w głos moich Czytelników, tegoroczny Raport ma sprawdzoną już od kilku lat strukturę – wszystkie zagadnienia prezentujemy z czterech zasadniczych punktów widzenia: pracownika, dyrektora HR/managera, CEO/kadry zarządzającej oraz uczelni wyższych. Wdzięczna jestem za wierne grono Odbiorców w każdej z tych grup, a wskazywane w Raporcie trendy i prognozy są dla nich istotnym elementem w kształtowaniu ścieżki rozwoju oraz kariery. Cieszę się, że należysz do jednej z nich i jestem przekonana, że aktualna edycja Raportu spełni Twoje oczekiwania i będzie dla Ciebie wsparciem i inspiracją. Tym bardziej, że **Raport Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości 2026** zawiera nie tylko szczegółową analizę trendów, jakie pojawiły się na polskim i światowym rynku pracy w ciągu ostatniego roku, ale także konstruktywne prognozy na najbliższe lata poparte eksperckimi opiniami do każdego rozdziału. W tym roku swoim doświadczeniem i wiedzą dzielą się z nami dr Iwo Zmyślony, Izabela Bartnicka, dr Ada Florentyna Pawlak oraz Aleksandra Gościński, a wypowiedź każdego z ekspertów jest merytoryczną klamrą dla poszczególnych pracowniczych perspektyw. Oczywiście w każdym z rozdziałów znajdziesz również moje autorskie rekomendacje, które – mam nadzieję – będą dla Ciebie praktyczną wskazówką w jakim kierunku podążać.

Co nowego znajdziesz w **Raport Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości**?

Chociaż tegoroczną edycję publikacji budujemy również wokół – omawianej już w zeszłym roku – Gen AI, to tym razem ujmujemy temat przede wszystkim z perspektywy optymalizacji pracy oraz wykorzystania nowoczesnych narzędzi technologicznych do rozwoju pracowników, zespołów, organizacji. Nie możemy zapominać, że obok coraz bardziej popularnych asystentów AI czy wyszukiwujących za nas danych narzędzi nadal w centrum rynku pracy powinien pozostać pracownik ze szczególnym uwzględnieniem jego potrzeb oraz potencjału. Technologia bez odpowiedniego zaplecza ludzkiego potencjału pozostaje wyłącznie narzędziem. Człowiek nadaje mu właściwe znaczenie i jest w stanie w pełni wykorzystać jego możliwości. Dlatego też to właśnie na czynniku ludzkim skupiam swoją uwagę w Raporcie – bez względu na to z perspektywy, którego szczebla w organizacyjnej hierarchii.

Przekonaj się sam! Serdecznie Cię zapraszam do lektury najnowszej edycji **Raport Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości** – publikacji, która powstaje dla takich osób jak Ty: szukających rzetelnych, skondensowanych i sprawdzonych danych dotyczących przyszłości rynku pracy oraz rozwoju pracownika, lidera, organizacji.

Życzę miłej lektury i jestem otwarta na Twoją opinię na temat mojej publikacji.



S P I S T R E Ś C I

Wstęp	3
Rozdział 1.	
Pracownik	6
Ekspert Iwo Zmysłony	10
Dokąd konkretnie prowadzi AI?	10
Zawodowa (r)ewolucja?	10
Twój zawodowy „partner” – AI	14
Oswój zamiast unikać	21
Piąta rewolucja technologiczna	29
Zróznicowane pokolenie	33
Dojrzały w pracy – pracownicy 45+	33
Revenge quitting, office ghosting – znak czasów czy słabe punkty pokolenia Z?	40
Zdezorientowane Alfy	34
Kariera zawodowa pokolenia Alfa	49
...a może poszukujący rozwoju Perennials?	52
Czy rynek pracy będzie jeszcze kiedykolwiek wymagający?	58
Rynek pracownika...	58
... czy pracodawcy?	64
Doświadczenia ważniejsze niż etat? Czego szukają portfolio careers?	73
Rekomendacja Kasi Syrówki	86
Rozdział 2.	
Manager	87
Ekspertka Izabela Bartnicka	88
2.1 Jak pogodzić strategic i human leadership?	90
AI – Twój sprzymierzeniec	95
Empatyczny lider XXI wieku...	102
...vs. zróżnicowany świat pracowniczych wartości	109
Zaangażowany czy (i) spełniony pracownik	114
Managerze, kto Ciebie chciałby zatrudnić?	128
Kluczowe kompetencje lidera przyszłości	128
W poszukiwaniu lepszego miejsca pracy	134
Manager – kandydat (nie)idealny	137
Rekomendacje Kasi Syrówki	139

Rozdział 3.

Organizacja 140

Ekspertka dr Ada Florentyna Pawlak 141

Organizacja na najwyższym poziomie 145

Dynamic & collaborative organization 145

Re-desing work vs. Re-engineering work..... 145

Future literacy 163

...odpowiedzialna..... 167

ESG 167

Modele współpracy XXI w. 172

Technooptymizm czy odpowiedzialna przyszłość? 179

...i pełnia obaw 179

„Zatrudniać, aby rozwijać” czy może „Rozwijać, żeby zatrudniać”? 182

Never ending innovations 184

Kolejne wyzwanie: regulacje prawne 188

Rekomendacja Kasi Syrówki 190

Rozdział 4.

Edukacja w dobie innowacji 191

Ekspertka Aleksandra Gościński 192

Edukacja w dobie innowacji 195

Rekomendacje Kasi Syrówki 203

Podsumowanie 204

O Autorce 206

Przypisy 207

ROZDZIAŁ 1

PRACOWNIK





dr IWO ZMYŚLONY

Projektant zmiany i kultury organizacyjnej, antropolog nowych technologii. Trener i doradca biznesu w ICAN Institute, gdzie szkoli m.in. w zakresie rozwoju nieautomatyzowalnych kompetencji przyszłości. Jako metodolog nauk od blisko dwudziestu lat bada systemy zarządzania wiedzą ekspercką oraz psychologiczne i socjologiczne uwarunkowania procesów innowacji. Doktoryzował się pracą o systemowych uwarunkowaniach kreatywności w naukach empirycznych (2013). Autor szeregu naukowych publikacji na temat tacit knowledge. Jako wykładowca związany z Uniwersytetem Warszawskim. Wykładał też m.in. w School of Form SWPS (2013-2019), na Uniwersytecie Artystycznym w Poznaniu i Akademii Sztuki w Szczecinie (2019-2022). Jako konsultant biznesu wspierał transformacje kilkunastu organizacji w różnorodnych sektorach (m.in. FMCG, ecommerce, poligrafia, automotive, farmacja, finanse, usługi IT).

Unikałbym nazywania „relacji” między człowiekiem a AI „kooperacją” – taki język utrwała fałszywe, antropomorfizujące wyobrażenia na temat AI, co usypia nasz krytycyzm wobec tej technologii. Ma to ważne konsekwencje w odniesieniu do Gen AI, o którym rozmawiamy. Wiemy np., że te maszyny są tak projektowane, by schlebiać użytkownikom, dostarczając informacji czy punktów widzenia zgodnych z ich oczekiwaniami, niezależnie czy te oczekiwania są sensowne lub nieprawdziwe (tzw. sykofancja). Z drugiej strony wiemy, że w kulturze zachodniej mamy zadziwiającą tendencję, aby polegać na sugestjach maszyny bardziej, niż na sugestjach człowieka (tzw. automation bias).

Przewrotnie więc powiem, że największy potencjał widzę w budowaniu krytycznej świadomości na temat obiektywnych limitów technologii AI, jej politycznych uwarunkowań, ograniczeń oraz zagrożeń związanych z jej wdrażaniem – na ogół przemilczanym przez dominujące narracje.

Nie znaczy to oczywiście, że jestem krytykiem AI czy przeciwnikiem jej wykorzystania. Sam obficie korzystam, wspomagając wiele zadań i procesów, które w przeciwnym razie zajmowałyby mi dużo więcej czasu. Ale też wiem na co zwrócić uwagę, aby się nie nabrać na halucynacje lub nie stracić jakości, na której mi zależy. Można to podejście nazwać „man in the loop” albo augmentacją.

Z takim nastawieniem pomagam też wdrażać AI do organizacji – w pierwszej kolejności mapując zadania i procesy, które przy jej udziale wspomagać warto. Jakie to zadania i procesy? To już zależy od konkretnej firmy – np. automatyzacja stanów magazynowych czy obsługi klienta w jednej firmie będzie miała sens biznesowy, ale w innej już nie. Wszystko zależy od konkretnej firmy, a ściślej – od jej strategii oraz modelu biznesowego.

Patrząc nieco bardziej syntetycznie, realne wykorzystanie faktycznego potencjału AI zależy moim zdaniem od zarządzania czterema komplementarnymi obszarami: danych, kompetencji, eksperckiego nadzoru i kultury organizacyjnej.

Po pierwsze wszystkie modele AI są tak dobre, jak dane, na których operują, dlatego inwestycje w ich strukturyzację, systematyzację, jakość, aktualność i różnorodność są niezbędne.

Po drugie – kompetencje: nie tylko techniczne (zwłaszcza szeroko pojęte technological literacy – znajomość, umiejętność użycia, ale i rozumienie ograniczeń technologii), lecz przede wszystkim kompetencje poznawcze, emocjonalne i społeczne, czyli tzw. miękkie, które ja nazywam nieautomatyzowalnymi (myślenie systemowe, krytyczne, analityczne, kreatywne, uważność, empatia itd.). Bez nich nie tylko jesteśmy narażeni na wspomniane biasy czy halucynacje (pamiętajmy, że LLMy, zwłaszcza nieudolnie promptowane, halucynują na potęgę), ale przede wszystkim nie umiemy generować dla biznesu wartości, której nie potrafi wygenerować AI.

Po trzecie – human in the loop. Bezpieczne biznesowo użytkowanie AI jest możliwe tylko wówczas, jeżeli zatrudniamy do kontroli działań AI świadomych decydentów. Kluczowe, by były to osoby, które nie tylko posiadają wskazane wyżej kompetencje miękkie, ale też zarazem dziedzinowe kompetencje twarde (techniczne), które zostały zautomatyzowane przy pomocy AI.

Po czwarte – kultura organizacyjna. Wszystkie kompetencje nieautomatyzowalne, czyli takie, które nam pozwalają budować przewagi w obszarach niedostępnych AI, wymagają dwóch czynników, które je zasadniczo różnią od tradycyjnych kompetencji twardych – pierwszym jest motywacja wewnętrzna (muszę chcieć stosować), a drugim sprzyjające środowisko (takie, które umożliwia mi korzystanie z owych kompetencji – np. z kreatywności czy krytycznego myślenia). To z kolei nie jest możliwe bez systemowego wsparcia, w szczególności wspierającego przywództwa oraz wspierającej organizacji pracy.

Ważnym aspektem zarządzania pracownikami jest dziś zarządzanie różnorodnością, chociaż przez lata było wykorzystywane głównie w celach marketingowo-PRowych. Na całe szczęście coraz więcej firm rozumie ryzyka związane z krótkowzrocznym, powierzchownym podejściem do tego tematu oraz docenia potencjał głębokiego, strategicznego wspierania różnorodności w zespołach.

W Polsce, inaczej niż w krajach tradycyjnie multietnicznych czy wieloreligijnych, specyfika tego wyzwania wydaje się głównie dotyczyć różnorodności pokoleniowej – umiejętności tworzenia silnie zmotywowanych, wielopokoleniowych zespołów. W mojej ocenie tak jest jednak tylko na pierwszy rzut oka. Coraz większym wyzwaniem w firmach są eskalujące podziały polityczne, światopoglądowe czy obyczajowe (tu LGBTQ). Narasta też presja wielokulturowości – aby nasza gospodarka była konkurencyjna, przedsiębiorcy będą musieli sięgać po pracowników z innych kultur.

W kontekście postępującej automatyzacji, systemowo wdrażane DEI&B staje się kluczowym zasobem strategicznym firmy – już nie jako taktyka komunikacji, ale jako metoda przywództwa i standard kultury organizacyjnej. Dlaczego? Ponieważ warunkuje motywację i zaangażowanie pracowników (engagement i commitment), a te z kolei warunkują korzystanie z kompetencji nieautomatyzowalnych. Innymi słowy, bez DEI&B nie możemy robić jako firma rzeczy, które dają przewagi w gospodarce AI.

Z mojego doświadczenia kluczem do tego jest tzw. zarządzanie przez indywidualizację, czyli budowanie kultury przywództwa, współpracy i komunikacji w oparciu nie o powierzchowne cechy, ale o specyficzne dla każdego z pracowników i uniwersalne międzypokoleniowo, indywidualne profile głębokich motywatorów oraz stylów myślenia i komunikacji. Pomocne tutaj są narzędzia diagnostyczne typu DISC, FRIS, Clifford Strengths, Reiss Motivation Profiles czy Hogan MVP.

W kontekście przyszłości rozwoju pracownika chciałbym też zwrócić uwagę, że rynek pracy przestał być miejscem jednokierunkowych komunikatów – stał się raczej przestrzenią negocjacji, w której to oczekiwania pracownika, zwłaszcza tzw. młodych utalentowanych, liczą się coraz bardziej. I pracodawcy coraz częściej muszą je umieć spełnić. Coraz częściej słyszę np. o studentach politechniki, których żadne warunki nie zmuszą do pracy dla korporacji, ponieważ dla nich aspiracją jest własny startup i szybka monetyzacja przed 30. Albo o nastolatkach, którzy rezygnują ze szkoły, bo w miesiąc zarabiają więcej na prowadzonych firmach, niż ich nauczyciele w ciągu całego roku.

Reszta talentów będzie szukać pracy, która pozwoli im realnie się rozwijać na rynku pracy. Oznacza to, że firmy muszą nie tylko pracować na wiecznie aktualnym „stosie technologicznym” (co samo w sobie jest wyzwaniem), ale też oferować przywództwo i kulturę, które warunkują rozwój kompetencji nieautomatyzowalnych. Brak tego skutkować będzie nie tylko wysoką rotacją, zwłaszcza utratą talentów oraz niemożliwością ich pozyskiwania, ale też niską jakością pracy. Ujmując nieco przewrotnie: firmy, które nie zadbają o systemowe warunki rozwoju kompetencji nieautomatyzowalnych będą skazane na pracowników, którzy tych kompetencji nie mają, czyli umieją to tylko, co zautomatyzować można.

EKSPERT RAPORT FUTURE ® 2026

Rynek pracy i zawody przyszłości

PRACOWNIK

Dokąd konkretnie prowadzi AI?

Zawodowa (r)ewolucja?

Obecność narzędzi sztucznej inteligencji, która jeszcze 2-3 lata temu wydawała się być totalną abstrakcją, staje się normą nie tylko w życiu zawodowym, ale też prywatnym. I chociaż ze względu na tempo z jakim AI wkroczyła w nasze życie, możemy traktować ją jako rewolucję, to w kontekście rozwoju osobistego oraz zawodowego warto ją traktować jako kolejny krok ewolucyjny. Mądrze zaadaptowana i wykorzystana sztuczna inteligencja może stać się kołem napędowym zawodowej kariery. Dlatego tak ważne jest zdroworozsądkowe podejście do rozwiązań jakie oferuje. Nadmierny optymizm może bowiem uspić naszą czujność i krytycyzm wobec wyników generowanych przez tego rodzaju narzędzia. Jak wskazują badania wysoki poziom zaufania wobec wykorzystywanych narzędzi skutecznie niweluje krytyczne myślenie wobec uzyskanych wyników. I o ile w przypadku zadań o niskim znaczeniu nie będzie odgrywało to istotnej roli, o tyle przecenienie zdolności AI w przypadku zadań o wysokiej randze niesie ze sobą wysokie ryzyko błędnych decyzji. Dlatego tak ważnym elementem we współpracy z narzędziami sztucznej inteligencji jest myślenie krytyczne, które nie zakłada z góry nieomyślności uzyskanych wyników, lecz weryfikuje ich rzetelność oraz wiarygodność¹. Zbyt duży poziom zaufania wobec generatywnej AI niesie ze sobą również wysokie ryzyko wystąpienia w społeczeństwie zaburzeń poznawczych, które mogą przyjąć wręcz postać poznawczej „erozji”. Chociaż sztuczna inteligencja podsuwa nam gotowe rozwiązania części problemów, nie powinna nas zwalniać z samodzielного myślenia². **Nawet najbardziej zaawansowane narzędzie generatywnej sztucznej inteligencji nie zwalnia nikogo z nas z myślenia! Wręcz przeciwnie:**

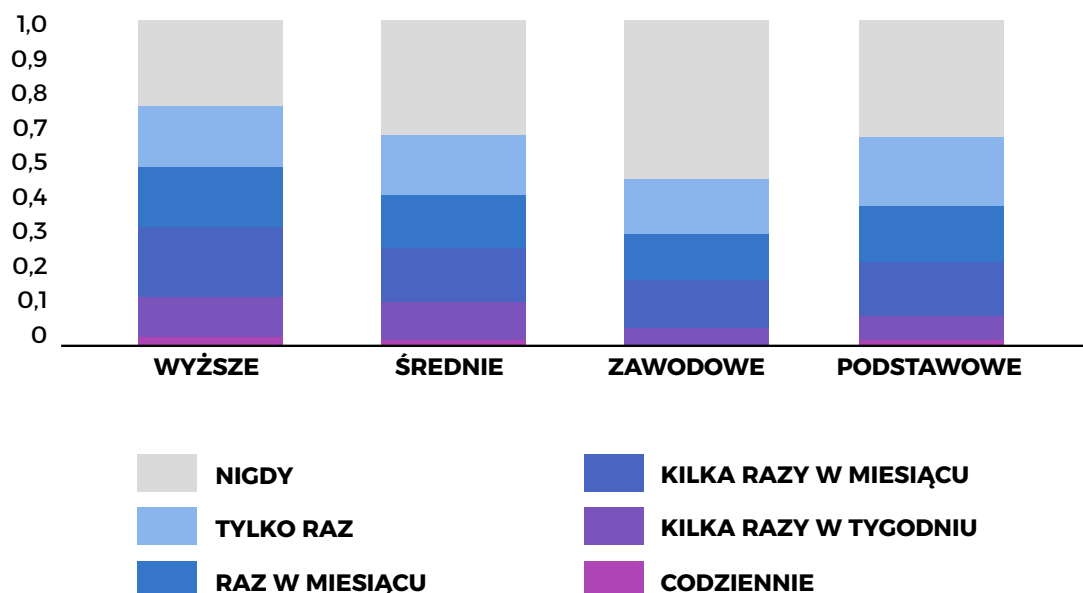
sugerowanie gotowych rozwiązań powinno być impulsem do rozwoju umiejętności krytycznego myślenia, kwestionowania wskazanych źródeł oraz rozwiązywania złożonych problemów.

Popularyzacja generatywnej AI w organizacjach wymaga od rynku pracy przygotowania pracowników na zmiany, jakie wygeneruje ta technologia. Co więcej, powinniśmy być w stanie przewidywać potencjalne przesunięcia stanowisk pracy, aby mogła za tym dążyć edukacja i systemy nauczania. Kluczowym elementem tego działania jest analiza zawodów, na które największy wpływ ma wprowadzenie generatywnej AI. Zrozumienie, które profesje są najbardziej i najmniej zagrożone pojawieniem się narzędzi sztucznej inteligencji powinno być wypadkową do opracowania przez decydentów zarówno polityki zatrudnienia, jak też systemu edukacyjnego na przyszłe lata, aby te umożliwiały płynne przejście z epoki przed AI do czasów ustandaryzowania narzędzi sztucznej inteligencji w życiu zawodowym oraz prywatnym³.

Już dziś łatwo zauważyć, że coraz częściej sięgamy po narzędzia AI i przekonujemy się do ich pozytywnej roli w naszym życiu. Tym bardziej, że 47 proc. pracodawców w Polsce a 53 proc. na świecie wykorzystuje tego rodzaju narzędzia zarówno w procesach rekrutacyjnych, jak też onboardingowych pracowników⁴. Ponad 65 proc. Polaków-pracowników przynajmniej raz skorzystało z chatbota AI, a 2 proc. wykorzystuje go codziennie. Niemal 26 proc. rodaków jest przekonanych, że wykorzystanie tego rodzaju narzędzi pozytywnie wpłynie na liczbę miejsc pracy na rynku. Co ciekawe, 40 proc. nadal nie ma zdania w tej sprawie⁵.

Czy Twoja organizacja rozwija AI? ⁶

Udział odpowiedzi na pytanie: W ciągu ostatnich 3 miesięcy jak często korzystałaś/eś z czatbota opartego na sztucznej inteligencji (np. ChatGPT, Gemini, Copilot?)
W zależności od wykształcenia (w proc.)



Co ciekawe, dopatrujemy się pozytywnego znaczenia narzędzi generatywnej AI nie tylko w kontekście miejsc pracy, ale też innych aspektów niezwykle istotnych w temacie zawodowej aktywności. Ponad 40 proc. z nas uważa, że AI wpłynie pozytywnie na procesy produkcyjne, a zdaniem ok. 30 proc. będzie miała też pozytywny wydźwięk w zarządzaniu nierównościami w organizacjach. Co ważne, w tych dwóch tematach pozytywne opinie o sztucznej inteligencji znacznie przewyższają te negatywne⁷.

Myślę, że w tym miejscu warto zwrócić uwagę na wpływ AI na zagadnienie nierówności na rynku pracy. Z jednej strony zwiększenie przez wykorzystanie generatywnej sztucznej inteligencji wydajności zawodów wymagających zdolności poznawczych zgodnych z możliwościami narzędzi AI, jak również pracowników zdolnych do korzystania z tego rodzaju narzędzi może stwarzać niepewne warunki dla osób zajmujących niżej opłacane stanowiska. Z drugiej jednak

możliwość zastępowania przez narzędzia sztucznej inteligencji zadań na lepiej wynagradzanych stanowiskach oraz jednoczesna demokratyzacja dostępu do szeregu umiejętności może pozwolić gorzej wynagradzanym pracownikom wyrównać szereg nierówności⁸. Kluczowym elementem w walce z nierównością z wykorzystaniem rozwiązań generatywnej AI jest rozwój kompetencji cyfrowych niezbędnych do obsługi tego rodzaju narzędzi.

Samych obaw o wpływ generatywnej sztucznej inteligencji na nasze życie, szczególnie to zawodowe, nadal jest sporo. Największe dotyczą likwidacji miejsc pracy, a te są potwierdzone twardymi danymi. Tylko w Polsce 3,68 mln osób pracuje w 20 zawodach najbardziej narażonych na wpływ sztucznej inteligencji. Co ciekawe, 82 proc. osób pracujących w najbardziej narażonych na wpływ AI posiada wyższe wykształcenie. Redukcji miejsc pracy w sektorze publicznym ze względu na wdrożenie AI obawia się 1 na 5 Polaków⁹.

Zawody z największą ekspozycją na AI ¹⁰

- Specjaliści ds. finansowych
- Matematycy, aktuariusze i statystycy
- Urzędnicy państwowi ds. nadzoru
- Specjaliści ds. administracji i zarządzania
- Analitycy systemów komputerowych i programiści
- Sekretarki (ogólne)
- Kierownicy ds. sprzedaży, marketingu i rozwoju
- Pracownicy ds. finansowo-statystycznych
- Nauczyciele akademicki
- Inżynierowie (z wyłączeniem elektrotechnologii)
- Literaci, dziennikarze i filolodzy
- Kierownicy ds. obsługi biznesu i zarządzania
- Kierownicy ds. technologii informatycznych i telekomunikacyjnych
- Specjaliści ds. sprzedaży, marketingu i PR
- Specjaliści z dziedzin społecznych i religijnych
- Średni personel ds. finansowych
- Specjaliści ds. baz danych i sieci komputerowych
- Bibliotekoznawcy, archiwiści i muzealnicy
- Pracownicy obsługi biurowej

Warto jednak zdawać sobie sprawę, o czym pisałam wyżej w kontekście trafnych prognoz i zmian w polityce zatrudnienia oraz systemie edukacyjnym przyszłości, że ist-

nieje grupa zawodów, na które AI wpływa w sposób znikomy, a tym samym nie wpływa negatywnie na ich przyszłość.



Zawody z najmniejszą ekspozycją na AI ¹¹

- Robotnicy wykonujący prace proste w rolnictwie, leśnictwie i rybactwie
- Robotnicy wykonujący prace proste w transporcie i proste prace magazynowe
- Robotnicy wykonujący prace proste w przemyśle
- Pracownicy wykonujący prace proste w górnictwie i budownictwie
- Pomoce i sprzątaczk domowe, biurowe, hotelowe
- Myjący pojazdy, szyby, praczki i inni sprzątacze
- Rolnicy produkcji roślinnej i zwierzęcej pracującej na własne potrzeby
- Malarze, pracownicy czyszczący konstrukcje budowlane i pokrewni
- Rybacy i zbieracze pracujący na własne potrzeby
- Inni pracownicy wykonujący prace proste
- Gospodarze obiektów
- Pracownicy wykonujący prace proste związane z przygotowaniem posiłków
- Formierze odlewniczy, spawacze, blacharze, monterzy konstrukcji metalowych i pokrewni
- Nauczyciele szkół ponadpodstawowych (z wyjątkiem nauczycieli kształcenia zawodowego)
- Marynarze i pokrewni
- Operatorzy maszyn i urządzeń na produkcji, przetwórstwa i obróbki wykończeniowej metalu
- Robotnicy obróbki drewna, stolarze meblowi i pokrewni
- Operatorzy maszyn do produkcji wyrobów włókienniczych, futrzarskich i skórzanych
- Operatorzy maszyn do produkcji wyrobów gumowych, z tworzyw sztucznych i papierniczych
- Operatorzy maszyn i urządzeń górniczych oraz pokrewni

Powyższe zestawienia stwarzają ciekawą perspektywę na wpływ sztucznej inteligencji na nasze profesje. Co ciekawe, zawody, które są ściśle powiązane z zaawansowanymi technologiami będą musiały zmierzyć się ze zmianami jakie wnoszą wykorzystanie AI. Chciałam też zwrócić uwagę, że mimo coraz większej popularności i ustandaryzowania wykorzystania narzędzi AI w wielu zawodach nadal w cenie pozostanie przysłowiowa siła ludzkich rąk. Myślę, że jest to solidny argument, aby uspokoić obawy pracowników najniższego szczebla, szczególnie pracowników fizycznych.

Jak widać rozwiązania sztucznej inteligencji stają się – podobnie jak do niedawna automatyzacja i komputeryzacja – kolejnym krokiem ewolucyjnym rynku pracy. I chociaż w części zawodów będzie wymagała zmian, niekiedy nawet bardzo radykalnych, to tak naprawdę jest pochodną ciągłego rozwoju, szczególnie technologicznego, ludzkości. To czy wdrożenie tego rodzaju narzędzi w naszym życiu zawodowym będzie dla nas prawdziwą rewolucją czy jedynie kolejnym krokiem ku rozwojowi zależy w dużym stopniu od nas samych: naszego stosunku do samej generatywnej AI, ale też od naszej otwartości na nowe doświadczenia oraz poszerzanie kompetencji cyfrowych. Dlatego już dziś warto zadać sobie pytanie: w którym miejscu jestem i czy jestem gotowy na rozwój?

Twój zawodowy „partner” – AI

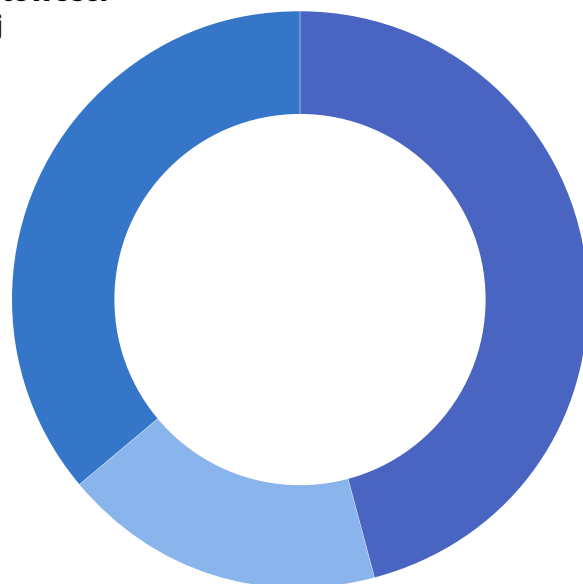
To, czy będziemy realnie wykorzystywać możliwości jakie stwarzają narzędzia generatywnej sztucznej inteligencji, zależy przede wszystkim od naszej otwartości, a jednocześnie dozy zaufania do ich wykorzystywania w aktywności zawodowej i prywatnej. Adaptacja dotąd nieznanych rozwiązań może onieśmielać czy budzić wręcz strach. Jednak z drugiej strony warto zastanowić się jak często musimy mierzyć się z w swoim życiu – nie tylko zawodowym – z czymś nowym. Oczywiście nie każda innowacja jest łatwa czy przyjemna w oswojeniu. Przebieg całego procesu – szczególnie w kontekście sztucznej inteligencji – zależy w dużym stopniu od poziomu kompetencji technologicznych i cyfrowych konkretnej osoby. Tym bardziej, że to właśnie brak umiejętności bądź talentów znających technologię znajduje się w TOP3 przeszkód, z jakimi muszą mierzyć się organizacje wdrażające nowoczesne rozwiązania technologiczne (30 proc. wskazań). Z drugiej strony warto zwrócić uwagę również na fakt, że **organizacje stosunkowo często komunikują wyższy poziom gotowości technologicznej niż są w stanie zaprezentować go w praktyce**¹². To jaki wzór do naśladowania tym sposobem zostawiają swoim pracownikom pozostawiam do głębszego przemyślenia.



Gotowość technologiczna organizacji okiem pracowników¹³

**Techwashing:
przecenianie gotowości
technologicznej**

36%
**POZOSTAJE NEUTRAL-
NYCH**, niepewnych, czy
komunikacja ich organi-
zacji jest zgodna z jej rze-
czywistymi możliwościa-
mi technologicznymi.

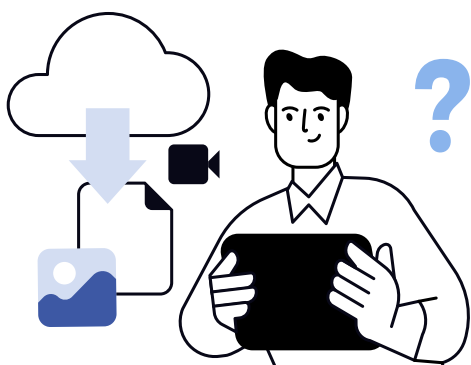


46%

respondentów **ZGADZA SIĘ**, że ich firma komunikuje wyższy poziom gotowości technologicznej, niż jest w stanie wykazać w praktyce – zjawisko to często określane jest mianem techwashingu.

18%

NIE ZGADZA SIĘ z tym, sugerując, że gotowość technologiczna ich firmy jest dokładnie odzwierciedlona w jej komunikatach.



Czy Twoja firma komunikuje wyższy poziom gotowości technologicznej, niż jest w stanie wykazać w praktyce (techwashing)?

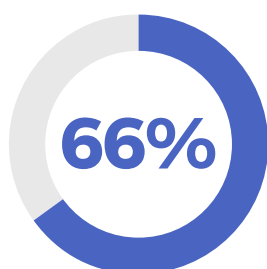
Ważnym aspektem owocnej współpracy człowieka i sztucznej inteligencji jest świadomość, że wydajność tej drugiej jest największa, kiedy ta wspiera pracownika w jego pracy, a nie go zastępuje. Wiele ba-

dań potwierdza, że nowoczesne technologie – w tym AI – działają najlepiej, kiedy są wykorzystywane do uzupełnienia ludzkiego wysiłku. Zastąpienie człowieka technologią nie przyniesie tak wymiernych efektów¹⁴.

Większość pracowników oczekuje, że sztuczna inteligencja będzie ich wspierać – niewielu jednak z niej korzysta¹⁵

Pracownicy wykazują optymizm wobec potencjału sztucznej inteligencji – jednak większość nie stosuje jej jeszcze w praktyce.

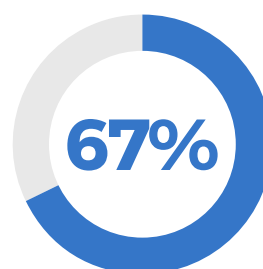
ENTUZJAZM



RACZEJ POZYTYWNIE + BARDZO POZYTYWNIE

Jak oceniasz przewidywany wpływ sztucznej inteligencji na swoją pracę?

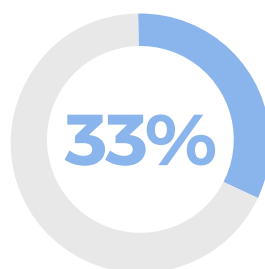
WYKORZYSTANIE



NIGDY

Jak często wykorzystujesz sztuczną inteligencję w swojej codziennej pracy?

INTEGRACJA ORGANIZACYJNA



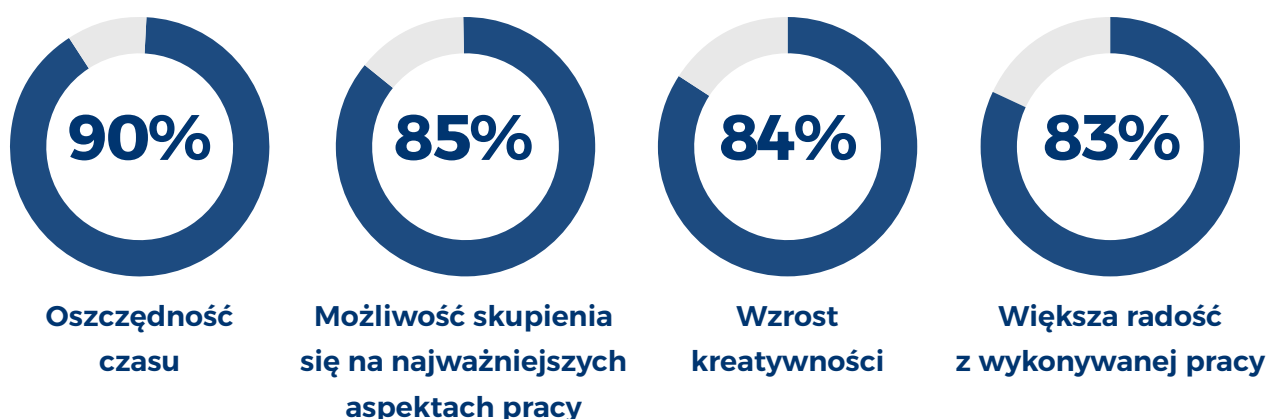
TAK, ROZPOCZĘTO WDRAŻANIE

Czy, według Twojej wiedzy, Twoja organizacja rozpoczęła już wdrażanie nowych technologii lub narzędzi AI w celu usprawnienia procesów biznesowych?

Co ważne, sami pracownicy są otwarci na korzystanie z możliwości narzędzi sztucznej inteligencji. W pracy używa jej 75 proc. pracow-

ników umysłowych, z czego niemal połowa (46 proc.) zaczęła z niej aktywnie korzystać w ostatnim półroczu¹⁶.

Korzyści wykorzystania AI w pracy zawodowej¹⁷



W tym miejscu chciałabym jednak zwrócić uwagę, że chociaż pracownicy coraz częściej traktują narzędzia generatywnej sztucznej inteligencji jako swoich zawodowych sprzymierzeńców, nie są skłonni do przyznawania się, że z nich korzystają. Wręcz przeciwnie: 52 proc. użytkowników AI niechętnie przyznaje się do jej wykorzystania w najważniejszych zadaniach. 53 proc. pracowników obawia się, że wykorzystanie AI w tym zakresie sprawia, że realizowane zadania zdają się być zastępowalne na linii pracownik-sztuczna inteligencja. Łącząc to z faktem, że duża grupa pracowników – 78 proc. – korzysta w zawodowej aktywności z prywatnych narzędzi sztucznej inteligencji, ponieważ organizacja nie nadąża za technologicznym rozwojem, ta druga znacznie naraża się na brak możliwości wykorzystania prawdziwego potencjału tej technologii do budowy przewagi konkurencyjnej oraz stabilizowania pozycji na rynku¹⁸.

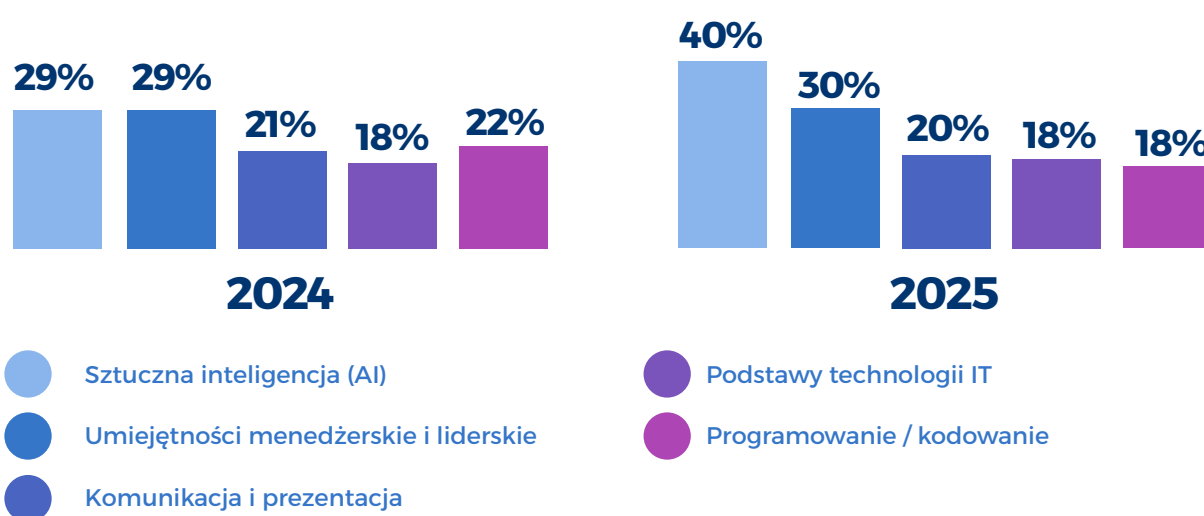
Oczywiste jest, że do tworzenia właściwych warunków partnerskiej współpracy pracowników i sztucznej inteligencji konieczne jest nie tylko wdrażanie przez organizacje nowoczesnych technologii, ale również jed-

noczesna reorganizacja pracy oraz podnoszenie pracowniczych kwalifikacji. Jak wskazują badania, to firmy, które wraz z rozwojem technologicznym poszły w kierunku decentralizacji podejmowania decyzji oraz rozszerzenia obowiązków pracowników, odnotowały realne zyski w porównaniu z korzyściami firm bazujących wyłącznie na nowoczesnych technologiach. Tym samym aktualizacja procesów biznesowych, przekwalifikowanie załogi a czasem nawet zmiana modelu biznesowego, czy wręcz w dużym stopniu organizacji są konieczne do wykorzystania rzeczywistego potencjału technologii w korelacji z pracownikami. Zaś sami pracownicy powinni otrzymać od swoich przełożonych jasny i zrozumiały plan integracji AI z wykonywaną przez nich pracą, aby móc mieć poczucie wsparcia przełożonych w zakresie wdrażania nowoczesnych rozwiązań w celu optymalizacji własnej pracy¹⁹. Jak jednak wskazują ostatnie badania NASK **68,1 proc. pracujących Polaków nie otrzymało żadnych wytycznych związanych z wykorzystaniem generatywnej sztucznej inteligencji**, a takie istnieją zdaniem zaledwie 8,1 proc. Co ciekawe, niemal ¼ z nich nie jest w stanie wskazać przyczyn takiej sytuacji²⁰.

Myślę, że warto zacząć postrzegać wdrożenie generatywnej sztucznej inteligencji również w kategoriach rozwoju. Dla 66 proc. pracowników w ujęciu globalnym AI podnosi poprzeczkę i przełamuje bariery kariery²¹. Co ważne, w ciągu ostatnich miesięcy o ponad

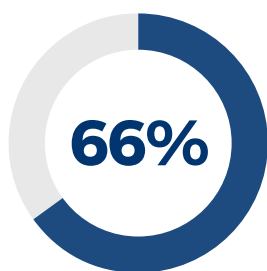
10 proc. wzrosło zainteresowanie osób aktywnych zawodowo doskonaleniem z zakresu sztucznej inteligencji, wyprzedzając tym samym inne kategorie kompetencji, którą chcą rozwijać pracownicy²².

Gdyby mój pracodawca zaproponował takie możliwości, najbardziej zainteresowałam(a)bym się następującymi ścieżkami rozwoju i szkoleniami:²³

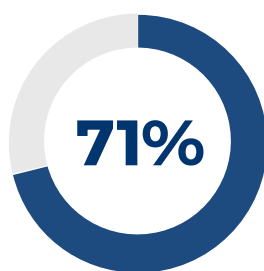


Sztuczną inteligencję jako kolejny etap rozwoju pracowników spostrzegają również liderzy, którzy szczególnie zaczęli doceniać pracownicze kompetencje. W ciągu ostatnich 8 lat zatrudniono 323 proc. osób z talentami technicznymi z zakresu AI.

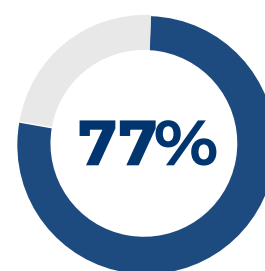
W najbliższych latach zaś będziemy mieć do czynienia ze zwrotem wobec talentów nietechnicznych z predyspozycjami do sztucznej inteligencji, którzy będą w stanie korzystać z generatywnych narzędzi AI, np. Copilot czy ChatGPT²⁴.

Umiejętności AI cenniejsze niż doświadczenie? ²⁵

**liderów przyznaje,
że nie zatrudniłoby
osoby bez
umiejętności AI**



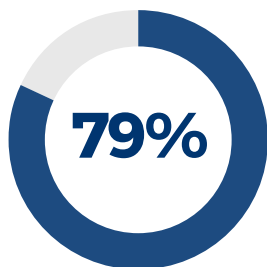
**liderów twierdzi,
że wolałoby zatrudnić mniej
doświadczonego kandydata
z umiejętnościami AI niż bardziej
zawodowo doświadczonego kandydata
nieposiadającego umiejętności AI**



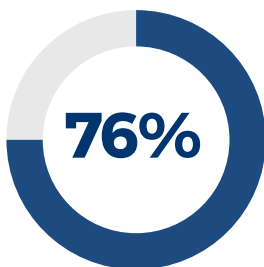
**liderów przyznaje, że dzięki
sztucznej inteligencji talenty
na wczesnym etapie kariery
otrzymają większą
odpowiedzialność**

Niestety świadomość w zakresie znaczenia sztucznej inteligencji w rozwoju pracowników i organizacji bardzo często nie idzie w parze ze wsparciem ze strony przełożonych. Specjaliści, którzy chcą się rozwijać dzięki AI, nie czekają na kroki liderów, a za-

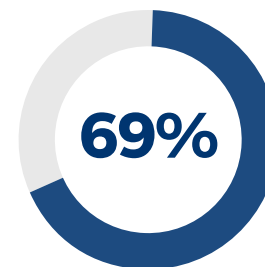
miast tego biorą kwestię rozwoju w swoje ręce. Tym bardziej, że pracownicy są coraz bardziej świadomi, że sztuczna inteligencja może być ich solidnym sprzymierzeńcem w ich rozwoju zawodowym.

Dlaczego potrzebuję AI – punkt widzenia pracownika ²⁶

**Umiejętności AI poszerzą
moje możliwości
zawodowe**



**Umiejętności AI pozwolą mi
pozostać konkurencyjnym
na rynku pracy**



**AI może pomóc mi
w szybszym awansie**

Podsumowując: rozwój sztucznej inteligencji i powszechna adaptacja jej narzędzi w pracy zawodowej nada aktywności zawodowej zupełnie nowego wymiaru. Co ważne, AI nie zastępuje człowieka, tylko przekształca jego pracę. Co więcej, ta następna, przekształcona praca może stać się rolą, która aktualnie nie istnieje. Badania przewidują, że w latach 2025-2030 kompetencje zmienią się o połowę, a AI może przyspieszyć ten proces do poziomu 68 proc²⁷. Tym bardziej

pracownicy muszą już dziś zacząć pracować nad swoimi kompetencjami AI i przestać postrzegać je jako potencjalne zagrożenie, lecz odbierać jako dobrego partnera w zawodowym rozwoju.

Ważnym aspektem jest również to, że pracodawcy wcale nie twierdzą, że sztuczna inteligencja zastąpi pracowników. Wręcz przeciwnie: świadomie wskazują grupę kompetencji, które są nie do zastąpienia.

Kompetencje ludzkie, których zdaniem pracodawców nie da się zastąpić sztuczną inteligencją²⁸

umiejętność oceny sytuacji,
także w kontekście etycznym



33%

obsługa klienta



31%

zarządzanie zespołem



30%

komunikacja



27%

myślenie strategiczne



27%

rozwiązywanie problemów



26%

wiedza techniczna



26%

umiejętności sprzedażowe



25%

nauczanie i szkolenie



24%

tworzenie pomysłów
i kreatywność



23%

zarządzanie projektami



21%

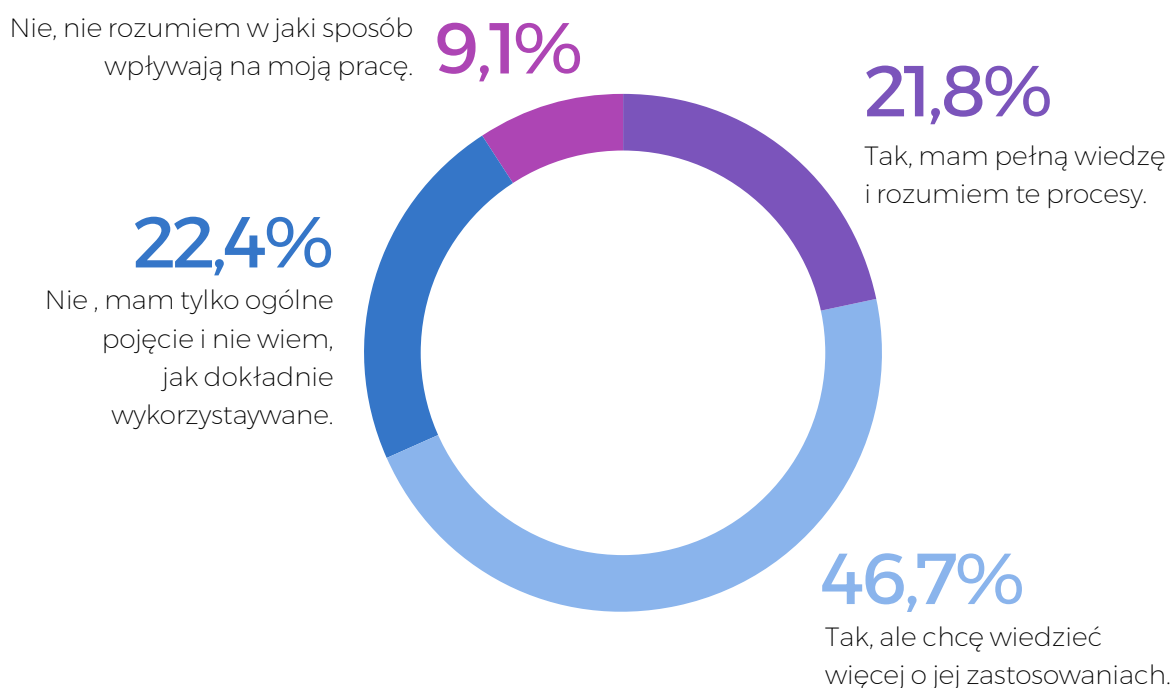
Oswój zamiast unikać

Bez wątpienia poziom wykorzystania przez każdego z nas potencjału generatywnej inteligencji jest bezpośrednio powiązany z poziomem naszej świadomości na temat tego rodzaju rozwiązań. A jak wskazują badania,

choć wiemy co nieco o roli AI w naszej pracy, niemal 70 proc. z nas czuje niedosyt w tym temacie, a niemal 10 proc. nie rozumie jej wpływu na swoją aktywność zawodową.

Rola AI w Twoim miejscu pracy ²⁹

Czy rozumiesz czym i w jaki sposób może być wykorzystana automatyzacja AI (sztuczna inteligencja) w Twojej pracy?

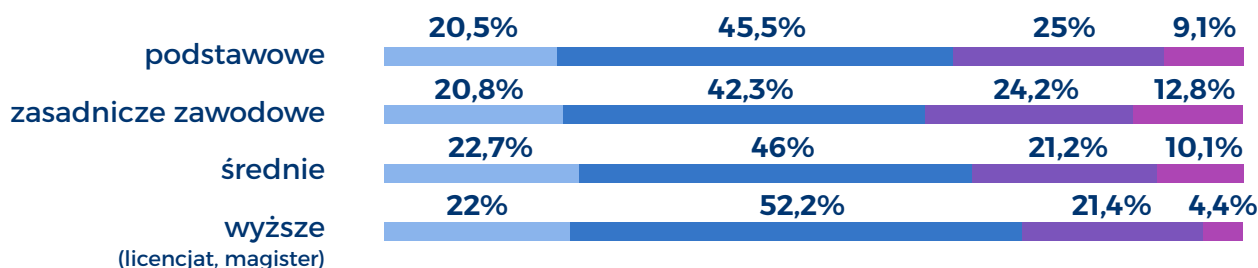


Co ciekawe, poziom znajomości i rozumienia rozwiązań sztucznej inteligencji nie jest wcale mocno zróżnicowany ze względu na posiadane wykształcenie. Zaskakujący może być również fakt, że w tym temacie

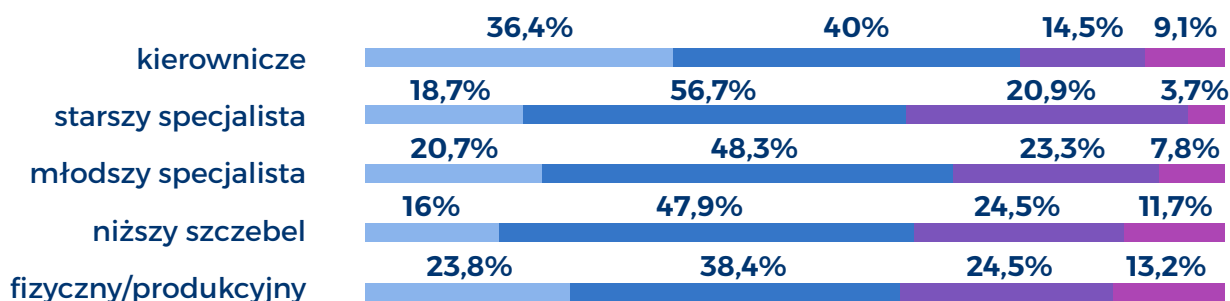
w czołówce znajdują się osoby zajmujące stanowiska kierownicze oraz fizyczne/produkcyjne, pozostawiając tym samym stanowiska specjalistyczne w tyle.

Czy pracownicy rozumieją rolę automatyzacji i AI w swoim miejscu pracy ³⁰

WYKSZTAŁCENIE



STANOWISKO

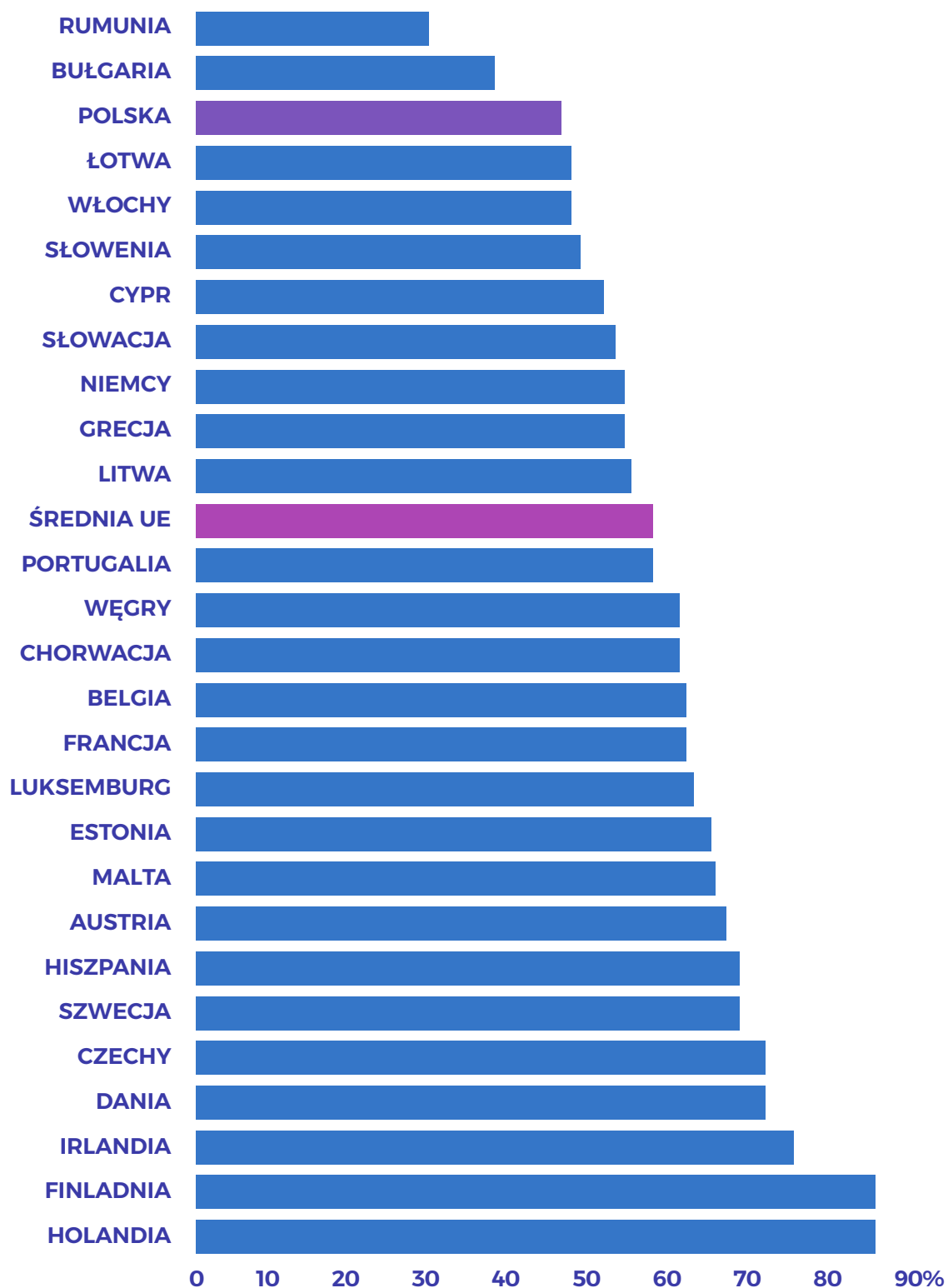


Otwartość na poznawanie rozwiązań AI napawa dużym optymizmem. Podobny wydźwięk ma również stosunkowo pozytywne podejście do wpływu zmian technologicznych w kontekście własnej pracy. Zdaniem ponad 32 proc. Polaków nie ma powodów do obaw w tym kontekście. Z drugiej strony, utraty zawodu z powodu AI obawia się niecałe 18 proc. rodaków. Spora grupa jednak przyznaje, że nowoczesne technologie nie są aktualnie ich mocną stroną: 21,5 proc. osób przyznaje, że ich szybki rozwój generu-

je trudności w nadążeniu za nimi, 17,6 proc. odczuwa przytłoczenie nowoczesnymi rozwiązaniami a 12,4 proc. wprost przyznaje się do obawy, że nie poradzi sobie z obsługą technologicznych narzędzi³¹.

Obawy są słuszne, bowiem poziom umiejętności cyfrowych Polaków pozostawia wiele do życzenia. W 2023 r. w tej kategorii wśród krajów Unii Europejskiej zajmowaliśmy trzecią pozycję od końca, wyprzedzając jedynie Rumunię i Bułgarię.

Odsetek osób, których umiejętności cyfrowe są na poziomie podstawowym lub wyższym w 2023 r. w państwach UE³²



Luka umiejętności cyfrowych jest na tyle poważnym wyzwaniem, że stała się jednym z priorytetowych obszarów działań Komisji Europejskiej, która w ramach tzw. Unii Umiejętności kładzie duży nacisk na rozwój kwalifikacji w latach 2024–2029.

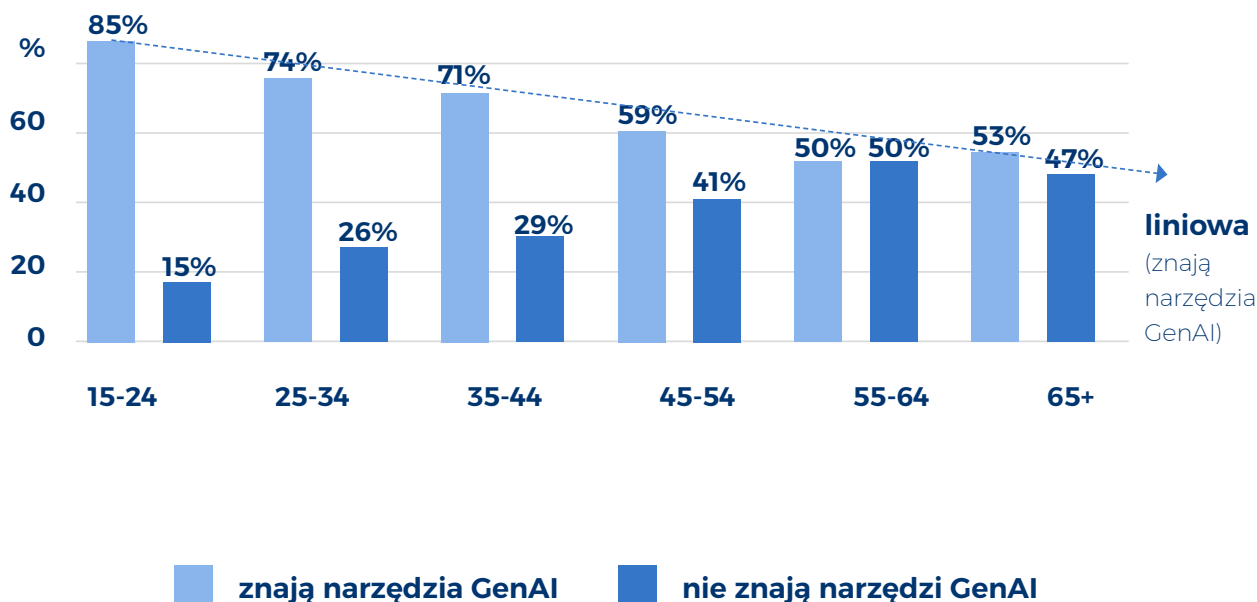
Niwelowanie luki kompetencyjnej jest niezwykle ważne chociażby z tego względu, że w 2023 r. tylko 56 proc. Europejczyków posiadało podstawowe lub ponadpodstawowe umiejętności cyfrowe, gdzie założeniem UE było osiągnięcie do 2023 r. poziomu 80 proc. u osób w wieku 15-74 lata³³.

A gdyby tak zamiast snuć ciągłe obawy, stać czoła wyzwaniu i spróbować oswoić to,

co wydaje się nieznane? Przypomnijmy sobie czasy – chociaż pewnie część moich Czytelników może znać je jedynie z opowieści rodziców 😊 – kiedy nie mieliśmy powszechnego dostępu do internetu, a nawet komputerów. Wtedy też, szczególnie pokolenie aktualnych Perenialsów i Silversów – miało szereg obaw związanych z wdrożeniem i obsługą tych rozwiązań. Dziś nawet oni nie wyobrażają sobie bez nich rzeczywistości. Jestem przekonana, że analogicznie będzie z większością narzędzi AI. Jedyne czego potrzebujemy, to odpowiednie oswojenie się zarówno z ich obsługą, jak też możliwościami, jakie stwarzają. Tym bardziej, że po tego rodzaju narzędzia sięgają coraz częściej przedstawiciele każdego pokolenia.

Wykorzystanie narzędzi GenAI vs. wiek ³⁴

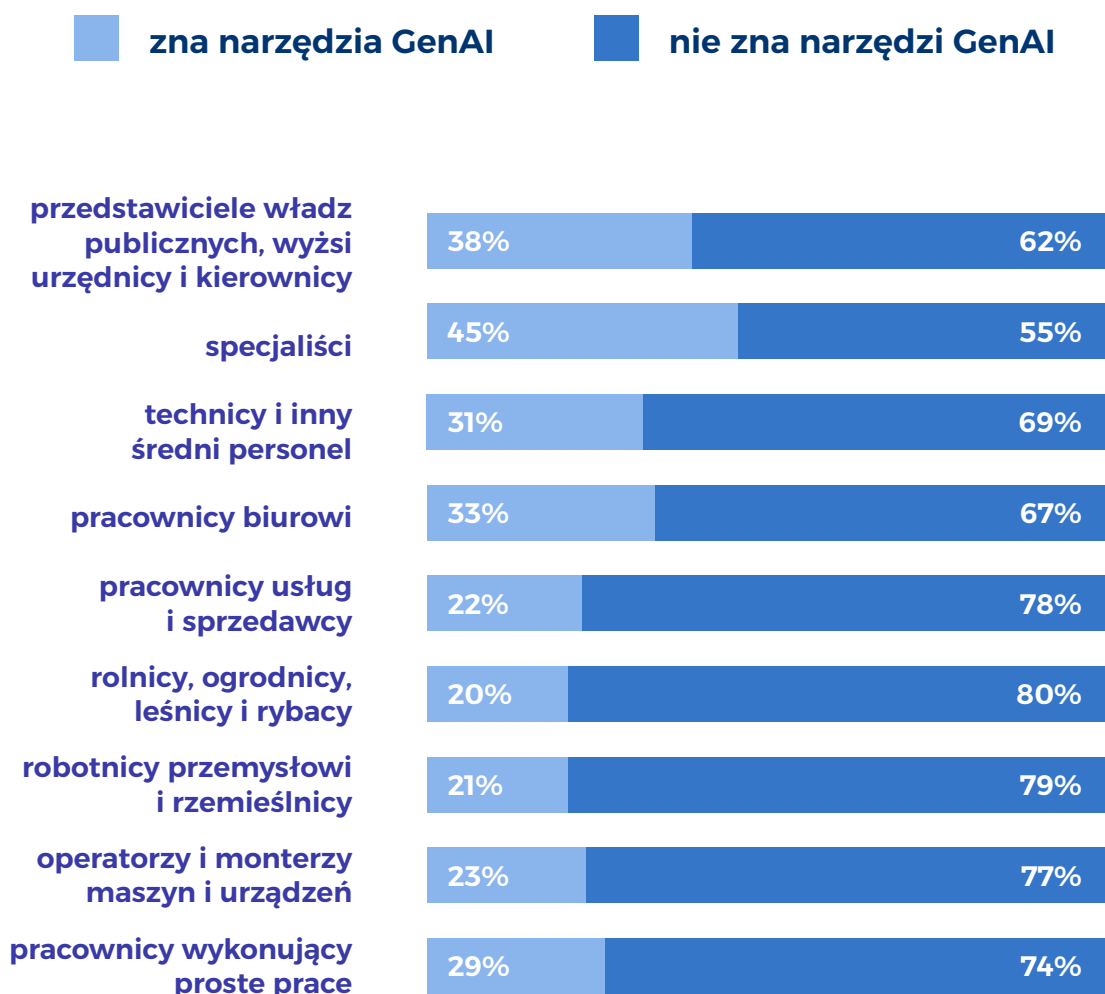
Świadomość korzystania z narzędzi GenAI wśród pracujących w podziale na wiek.



To, że jesteśmy – mimo szeregu obaw – otwarci na rozwiązania generatywnej sztucznej inteligencji potwierdzają badania. Po gene-

ratywną sztuczną inteligencję sięgają przedstawiciele różnych zawodów, a wiek nie odgrywa znaczącej roli w adaptacji narzędzi AI.

Korzystanie z GenAI w ciągu ostatnich 6 miesięcy w podziale na zawody ³⁵



Jednym z pierwszych kroków w oswajaniu generatywnej sztucznej inteligencji jest poznanie konkretnych narzędzi, z których możemy korzystać. Zrozumienie zasad ich

działania, jak też ich przeznaczenia oraz możliwości wykorzystania w codziennych zadaniach znacznie ułatwi dobór tych optymalnych do naszej pracy.

Narzędzia AI – przykłady wykorzystania



Tworzenie treści:
ChatGPT



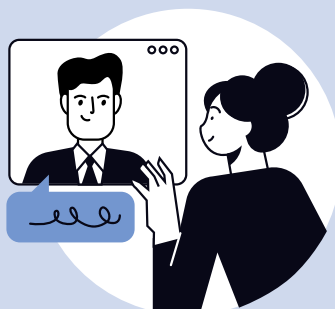
**Analiza dokumentów, generowanie
złożonych odpowiedzi:**
Claude AI, Papermark AI



**Wsparcie pracy
z dokumentami
i prezentacjami:**
Microsoft Copilot



**Organizacja
i przechowywanie
notatek:** **Notion AI**



**Komunikacja
biznesowa:** **Letterly**



**Analiza złożonych
danych:** **Magnific**



Zarządzanie projektami:
Gamma



**Automatyzacja projektowania
graficznego, edycja zdjęć:**
Looka AI, Fotor



**Optymalizacja
w zarządzaniu zapasami:**
Snapby

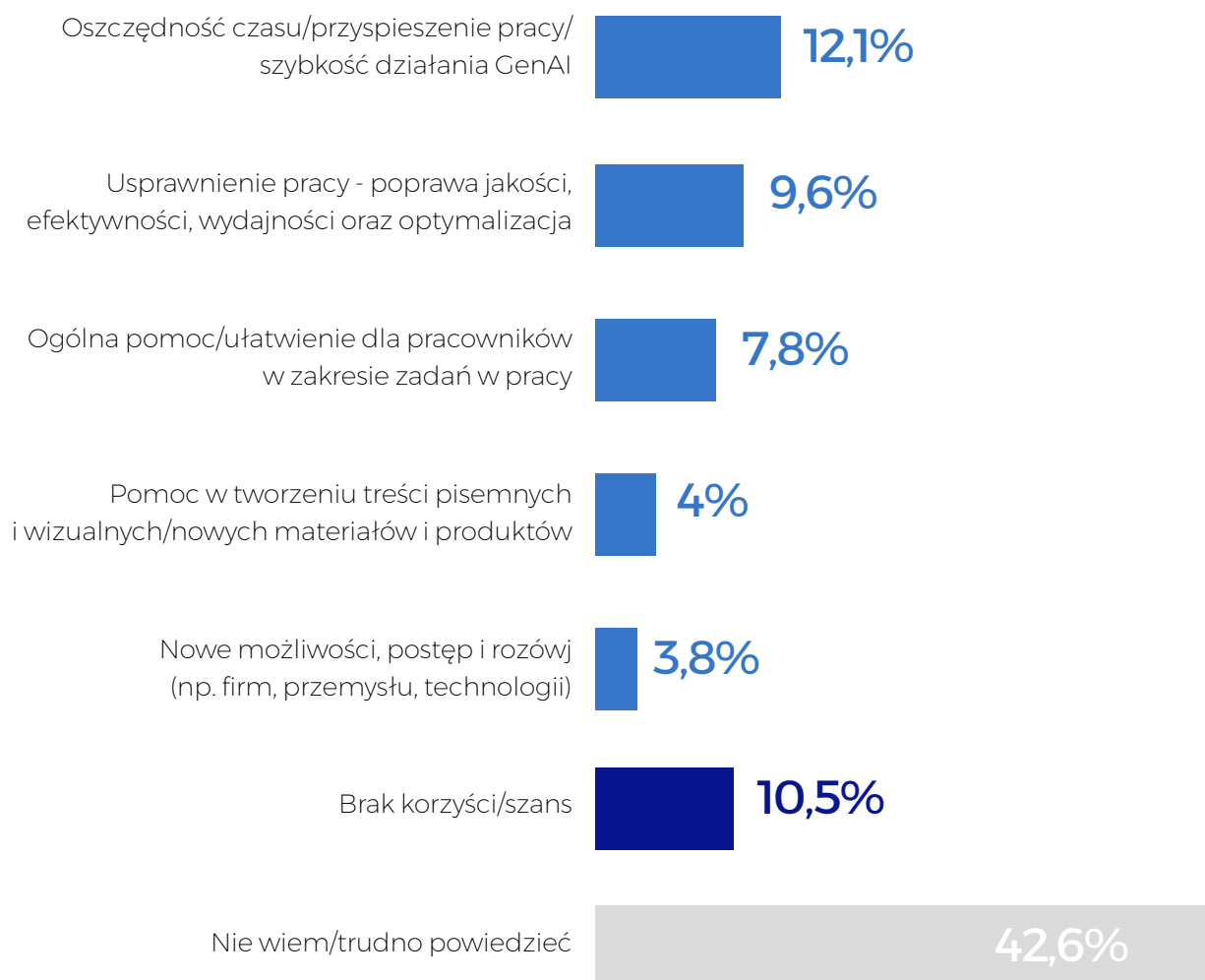


Tłumaczenia:
Hi Talk

Coraz bardziej jesteśmy też świadomi w jakim stopniu narzędzia generatywnej sztucznej inteligencji mogą wesprzeć nas w pracy zawodowej. Co ważne, zauważamy nie tylko optymalizację czasu pracy, ale również

wzrost jej efektywności czy nawet rolę konceptualizacyjną. Tym samym zaczynamy traktować AI jako realnego partnera w aktywności zawodowej, dostrzegamy jej potencjał i aktywnie go wykorzystujemy.

Największe szanse związane z wykorzystaniem GenAI w pracy - 5 najczęściej wspomnianych szans w pytaniu otwartym ³⁶



W tym miejscu chciałabym ponownie zwrócić uwagę na zachowanie ograniczonego zaufania do wyników generowanych przez narzędzia GenAI. **O ile te rzeczywiście mogą dostarczyć imponujących efektów w stosunkowo krótkim czasie oraz w oparciu o duże bazy danych, to samego użytkownika tych narzędzi, korzystanie z nich nie zwalnia z krytycznego myślenia i ograniczonej dozy zaufania.** Aspekty te są na tyle ważne, że poświęcono nawet badania wpływowi poziomu zaufania do narzędzi GenAI na wysiłek poznawczy człowieka. **Im bardziej im ufamy, tym mniejszą wagę przywiązujemy do analizy krytycznej otrzymanych wyników.** To, na co chciałabym też zwrócić uwagę, to fakt, że wysoki poziom pewności własnych kompetencji prze-

kłada się pozytywnie na analizę krytyczną wyników wypracowanych przez narzędzie sztucznej inteligencji³⁷. To doskonale obrazuje jak ważną rolę w optymalnym wykorzystaniu narzędzi generatywnej inteligencji odgrywa odpowiedni poziom umiejętności oraz kompetencji. Twierdzę wręcz, że chęć korzystania z tego rodzaju rozwiązań niesie ze sobą obowiązek ciągłego doskonalenia nie tylko w zakresie nowoczesnych technologii, ale także umiejętności zaadaptowania jej w cyklu pracy. Tym bardziej, że współpraca z GenAI może z czasem rozleniwiać, a ciągłe poleganie na niej może skutecznie osłabić nasze zdolności poznawcze: koncentrację, pamięć poznawczą a w efekcie nawet zdolności decyzyjne³⁸.

Co Ty możesz zrobić już dziś,
aby być w stanie wykorzystać potencjał AI? ³⁹

1.

Zdobądź podstawową wiedzę nt. AI niezależnie od swojej roli zawodowej – nikt nie wymaga od Ciebie przekwalifikowania się na specjalistę ds. wdrożeń GenAI, powinieneś jednak znać podstawowe możliwości i ograniczenia najpopularniejszych narzędzi.

2.

Jeśli jesteś osobą odpowiedzialną za AI w organizacji, zgłoś potrzeby z zakresu wyspecjalizowanych pracowników: ds. danych, cyberbezpieczeństwa oraz infrastruktury, aby mieć zapewnione warunki do realizacji projektów.

3.

Jeśli Ty jesteś odpowiedzialny za ww. aspekty, zdobądź odpowiednią wiedzę z zakresu AI. Zaprezentuj swoim przełożonym jak Twoje umiejętności przełożą się na sukces wdrażania rozwiązań GenAI w organizacji.

4.

Sprawdź w jaki sposób możesz wykorzystać agentów AI w optymalizacji swojej pracy.

Jakby nie patrzeć **generatywna AI staje się naszą codziennością a unikanie jej wykorzystania w życiu zawodowym czy prywatnym z czasem zepchnie nas na technologiczny margines. Biorąc pod uwagę zawrotne tempo rozwoju tej technologii, nawet niewielkie zaległości w zakresie obsługi tego rodzaju narzędzi w ciągu roku czy dwóch mogą okazać się nie do nadrobienia. Dlatego już dziś każdy z nas powinien testować poszczególne narzędzia i uczyć się ich optymalnej obsługi. Tym bardziej, że dostęp zarówno, do wielu z nich, jak też tutoriali z zakresu ich obsługi jest dostępny bezpłatnie.** Tym samym umiejętności z zakresu sztucznej inteligencji są na wyciągnięcie ręki, a stopień ich przyswojenia zależy w dużym stopniu od naszej otwartości i determinacji.

Piąta rewolucja technologiczna

Z pewnością rozwój narzędzi AI stanowi istotny etap postępu technologicznego organizacji na całym świecie. I choć – jak wcześniej wspomniałam – ich wdrożenie znacząco wpłynie na charakter pracy ludzkiej, zmieni specyfikę wielu stanowisk, a niekiedy także modele biznesowe, to sam proces adaptacji tych narzędzi oraz związanych z nimi zmian będzie przebiegać w sposób stopniowy i przemyślany, a nie gwałtowny czy chaotyczny. Zmiany te wyraźnie widać na przykładzie kompetencji pracowniczych – będą to nowe lub przekształcone umiejętności związane z AI, które już dziś wspierają i podnoszą efektywność na każdym etapie kariery. Stają się one niezbędne, ponieważ sztuczna inteligencja nieustannie redefiniuje funkcje i wymagania zawodowe, przygotowując pracowników do rozwoju w dynamicznie zmieniającym się środowisku technologicznym.



Umiejętności uzupełnione przez AI – praktyczne wykorzystanie ⁴⁰

Umiejętność	W jaki sposób pomaga?
Etyka AI i odpowiedzialna sztuczna inteligencja	Według badania, 100% analizowanych ról ICT będzie coraz częściej uwzględniać aspekty etyczne AI, podkreślając konieczność wdrażania ram prawnych oraz odpowiedzialnego postępowania zgodnego z regulacjami.
AI literacy (kompetencje cyfrowe AI)	Umiejętność obsługi i modelowania AI oraz znajomość technologii stają się kluczowe dla wszystkich analizowanych stanowisk ICT, szczególnie w kontekście rosnącego zapotrzebowania na integrację AI.
Prompt engineering (tworzenie poleceń dla AI)	66% analizowanych ról ICT będzie wymagać wiedzy z zakresu inżynierii poleceń, co pozwoli na precyzyjną komunikację i podejmowanie decyzji z wykorzystaniem AI poprzez tworzenie kontekstowych instrukcji i odpowiedzi.
Architektura dużych modeli językowych (LLM)	AI zwiększa możliwości dużych modeli językowych, poprawiając zrozumienie języka, generowanie spójnych treści i rozwiązywanie zadań z zakresu przetwarzania języka naturalnego w różnych branżach.
Zwinne metodologie (Agile)	Wykorzystanie AI do automatyzacji zadań, analizy danych oraz wsparcia współpracy zespołowej w zarządzaniu projektami i rozwoju oprogramowania.
Analiza danych	AI wspiera analizę danych poprzez automatyzację przetwarzania, odkrywanie wniosków z dużych zbiorów oraz optymalizację predykcyjnych modeli analitycznych.
Uczenie maszynowe (Machine learning)	AI pozwala automatyzować zadania, analizować wzorce danych oraz usprawniać procesy decyzyjne.
Retrieval augmented generation	Integracja technik AI pozwala lepiej tworzyć treści i wspierać decyzje, łącząc pozyskiwanie informacji z generatywnymi możliwościami AI.
TensorFlow	Biegłość w TensorFlow umożliwia efektywne wdrażanie zaawansowanych modeli uczenia maszynowego, wspierając rozwój AI w różnych rolach.
Przetwarzanie języka naturalnego (NLP)	NLP daje możliwość innowacyjnego podejścia do rozumienia i generowania języka, co jest kluczowe przy wdrażaniu aplikacji AI.

Kluczem do sukcesu zarówno dla pracowników, jak też samych organizacji w dobie rozwijającej się AI są usystematyzowane i prze-myślane programy re- i up-skillingu. I chociaż 90 proc. pracodawców przyznaje, że tworzenie możliwości przekwalifikowania pracowników jest ich odpowiedzialnością, to 58 proc. organizacji nie wie, co więcej może zdziałać w tym zakresie. Co więcej, wprawdzie 32 proc. pracodawców priorytetowo traktuje spersonalizowany rozwój umiejętności i mobilność zawodową pracowników, to tylko 9 proc. programów coachingowych dostępnych jest dla wszystkich pracowników⁴².

Możliwości rozwoju są istotne dla pracowników – 72 proc. z nich przywiązuje do nich wagę w aktualnej i przyszłej karierze zawodowej. Co pocieszające, o ponad 10 punktów procentowych (do poziomu 64 proc.) w ciągu ostatniego roku wzrosło wsparcie ze strony pracodawcy w zakresie rozwoju kompetencji przyszłości (m.in. AI). 34 proc. przyznaje też, że możliwości szkoleń i rozwoju zwiększyły się w jego organizacji w ostatnim półroczu⁴³.

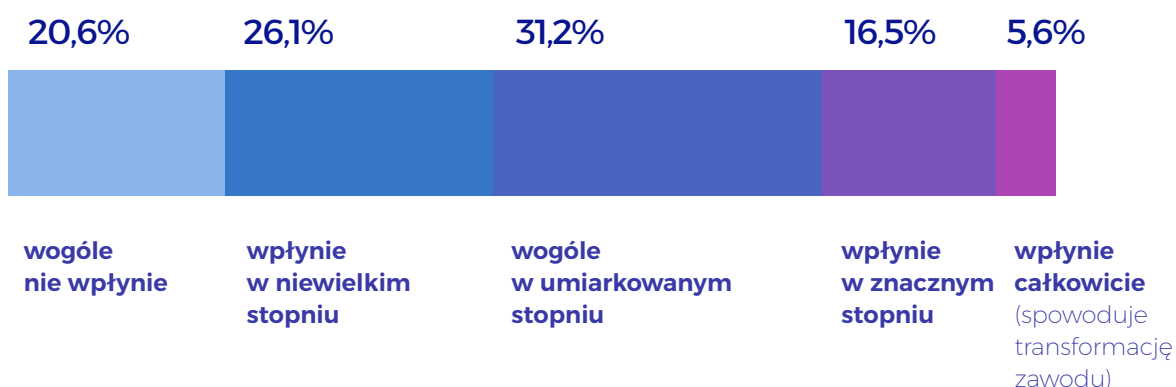
Czas na radykalne zmiany!

Chociaż wdrożenie AI nie jest odbierane jako totalna rewolucja, to przyglądając się bliżej narzędziom, z których korzysta nadal wiele firm, myślę, że zaadaptowanie chociażby Copilota będzie dla nich zupełnie nowym otwarciem. Jak wskazują badania 94 proc. pracowników nadal używa do zarządzania swoją pracą narzędzi kalkulacyjnych, a 98 proc. wykorzystuje w tym celu pocztę e-mail. Na szczęście równie duża grupa z nich – 93 proc. – twierdzi, że używane przez nich w organizacji technologie wymagają innowacji⁴⁴.

Jak widać wdrożenie rozwiązań AI wymaga sporo od samych pracowników i organizacji. Jednak z drugiej strony cały proces przebiega w umiarkowanym tempie, a sam wpływ AI na stanowiska pracy w perspektywie najbliższych 5 lat także jest odbierany jako umiarkowany.

Spodziewany wpływ GenAI na miejsca pracy w perspektywie 5 najbliższych lat⁴⁵

wszyscy pracujący



Co więcej, wdrożenie narzędzi AI nie przełoży się wcale – tak jak obawia się wielu pracowników – na likwidację miejsc pracy. Wręcz przeciwnie: **część firm rozważa w związku z wprowadzeniem generatywnej sztucznej inteligencji zwiększenie poziomu zatrudnienia**⁴⁶.

Powyższe dane pozwalają wysnuć wnioski, że rynek pracy będzie raczej powoli dostosowywał się do zmian dyktowanych przez GenAI. Z pewnością jej wdrożenie przyspieszy automatyzację części zadań czy procesów, zoptymalizuje produktywność czy pozwoli na zmianę modelu pracy na bardziej elastyczny. Nie powinniśmy jej jednak traktować jako nagłej rewolucji, która przełoży się na likwidację miejsc pracy⁴⁷. Do zmian na rynku

pracy będą musieli dostosować się pracownicy poprzez zmianę kwalifikacji oraz pracodawcy poprzez przebudowanie modeli współpracy oraz zarządzania. Jednak będą to procesy stosunkowo powolne pozwalające na przystosowanie się jednych oraz drugich do nowej technologicznej rzeczywistości. Pocieszające jest, że polscy pracownicy czują się stosunkowo pewnie w zakresie posiadanych kompetencji oraz efektywności swojej pracy. 92 proc. z nich deklaruje średni i wysoki poziom pewności odnośnie swoich kompetencji. Z kolei 81 proc. wychodzi z założenia, że posiada odpowiednie technologie i narzędzia do efektywnego wykonywania pracy⁴⁸.



Zróżnicowane pokolenie

Dojrzała w pracy – pracownicy 45+

Konieczność integracji w miejscu pracy zróżnicowanych pokoleń pracowników to dziś codzienność każdej organizacji i chociaż tak ważne jest wyeliminowanie z rynku pracy dyskryminacji ze względu na wiek oraz włączanie poszczególnych pokoleń pracowników w pracę zespołową i organizacyjne strategie, to niezwykle ważnym aspektem jest również dostrzeganie indywidualnego potencjału każdej grupy wiekowej pracowników. Tym bardziej, że każde pokolenie mierzy się ciągle z krzywdzącymi stereotypami dotyczącymi ich kompetencji, doświadczenia czy stosunku wobec pracy zawodowej. A gdyby tak zacząć dopatrywać się tego, co pozytywnie wyróżnia każde z nich na rynku pracy...

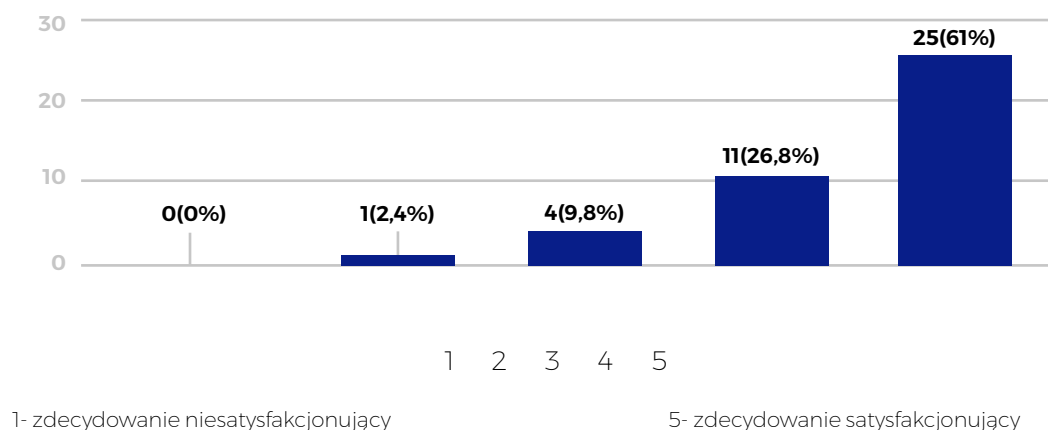
Jednym z pokoleń „krzywdzonych” przez społeczne opinie są tzw. Silvers, w naszej firmie pokolenie to nazywamy PowerGen. I chociaż jeszcze do niedawna do tej grupy zaliczano osoby po 50 roku życia, to niejednokrotnie spotkałam się ze stwierdzeniem, że za Silversa powinien uważać się już każdy 45-latek. Czy słusznie? Chociaż przypisanie

do grupy zawodowo dojrzałych może być dla części osób krzywdzące, to fakt, że Ci są coraz częściej postrzegani jako Power Generation – o czym szerzej niżej – to przynależność do tej grupy może być powodem do dumy.

Zacznijmy jednak od stereotypów – o stereotypach dotyczących pokolenia 45+/50+ pisałam już wielokrotnie w poprzednich edycjach RAPORTU FUTURE®. Rynek pracy i zawody przyszłości. Szczególną uwagę Silversom poświęciłam w IV edycji, gdzie podkreślałam, że krzywdzące opinie na temat tego pokolenia zamykały nie tylko przed nim samym, ale przede wszystkim przed pracodawcami, szansę na wykorzystanie jego rzeczywistego potencjału. A ten jest ogromny. Widzę to podczas organizacji naszego programu mentoringu odwróconego REVERSE, gdzie młodzi ludzie są Mentorami, a osoby z pokolenia PowerGen uczą się do od nich nowych technologii. Zapotrzebowanie na takie formy doskonalenia, potwierdza nie tylko nieustająca popularność kolejnych edycji programu, ale także wysoka ocena jego poziomu.



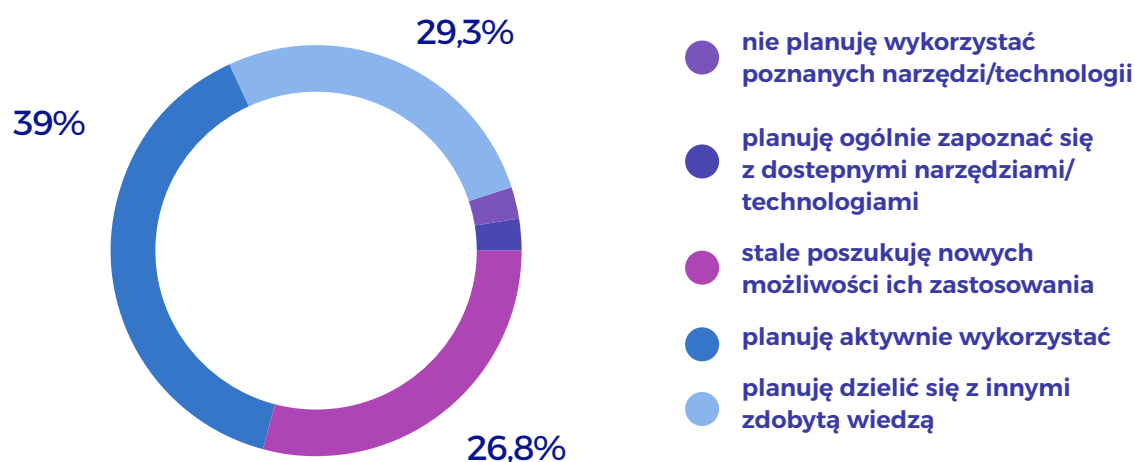
Jak oceniasz swój poziom zadowolenia z udziału w Programie REVERSE 2025? ⁴⁹



Co więcej, 72 proc. uczestników tegorocznej edycji programu przyznało najwyższą ocenę poziomu satysfakcji z udziału w programie bez względu na pełnioną rolę (mentora czy mentee). To, co jest istotne dla mnie jako dla autorki REVERSE, to fakt, że jego uczestnicy nie tylko planują wykorzystać zdobytą wiedzę w praktyce (39 proc.), ale też zamierza

się dzielić wiedzą na ich temat (29,3 proc.⁵⁰). Myślę, że nie będzie przesadą też stwierdzenie, że udział w programie mentoringowym REVERSE jest punktem zwrotnym w poszukiwaniu praktycznego zastosowania zdobytych umiejętności i odkrywaniu dzięki nim zupełnie nowych możliwości w rozwoju zawodowym i osobistym.

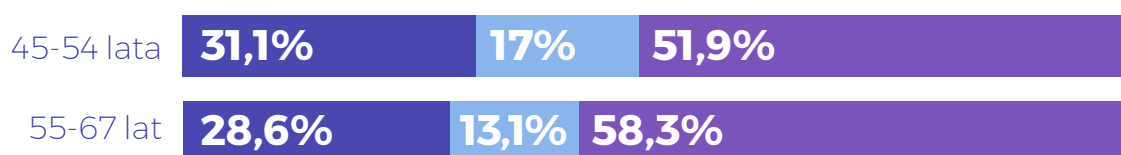
Jak zamierzasz wykorzystać konkretne narzędzia i technologie (np. platformy komunikacyjne, narzędzia do pracy zdalnej) po ukończeniu programu mentoringowego REVERSE? ⁵¹



Dyskusję nt. roli Power Generation na rynku pracy warto zacząć od faktu, że ci powinni być aktualnie stałym elementem struktury zatrudnienia. Mamy do czynienia ze starzejącym się społeczeństwem przy jednoczesnym wydłużeniu wieku życia. Z drugiej strony pracodawcy mierzą się z coraz większym niedoborem talentów i trudnościami w rekrutacji specjalistów. A dlaczego by nie spróbować choć po części zniwelować tych problemów? Problemy poprzez zaangażowanie zawodowe osób 45+ i starszych? Tym bardziej, że dojrzały wiek nie idzie wcale

w parze z chęcią jak najszybszego przejścia na emeryturę. Osoby w tym wieku nie tylko chcą pozostawać aktywne zawodowo jak najdłużej, ale też są otwarte na pozyskiwanie nowych umiejętności, a nawet przebranżowienie – 27,4 proc. osób w wieku 55-67 lat oraz 35,8 proc. w wieku 45-54 lat są otwarte na taki wariant zawodowego rozwoju⁵². Takie stanowisko pracowników 45+ wynika przede wszystkim z ich wysokiego poziomu świadomości dotyczącej aktualnych i przyszłych trendów na rynku pracy, ale też realnych obaw, że tę pracę utracą.

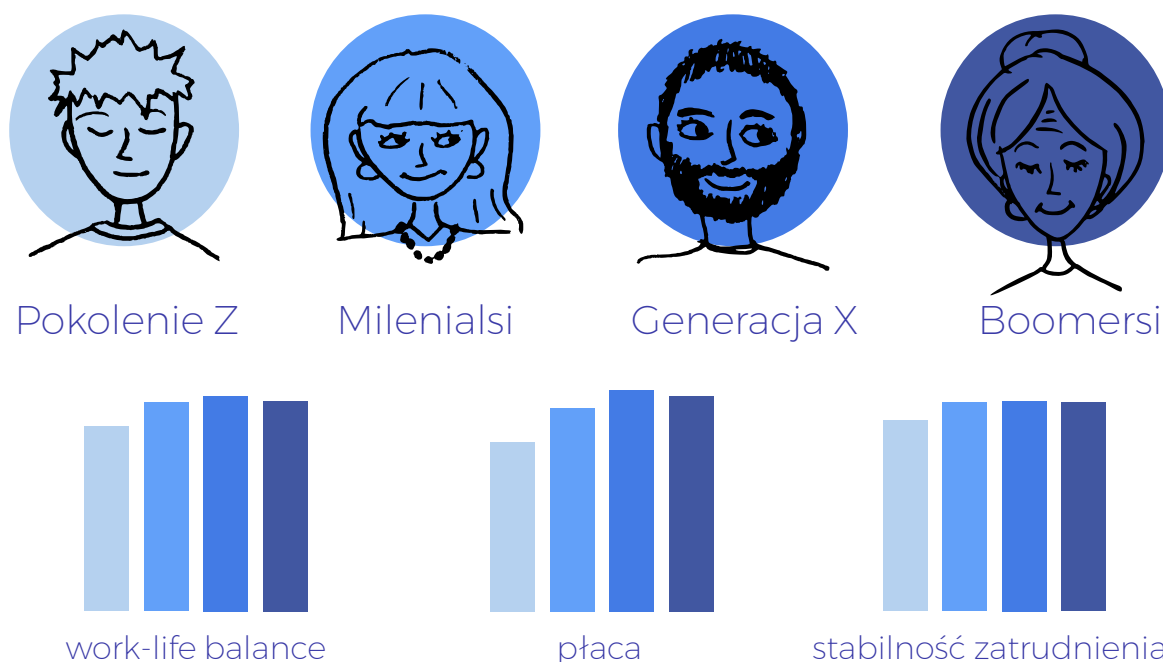
Czy boisz się utraty pracy ⁵³



To, na co chciałabym zwrócić uwagę w tym miejscu w kontekście PowerGen, to stosunek tej grupy pracowników wobec samej pracy. Zarówno dla pokolenia X, jak też Baby Boomers najbardziej istotne w zawodowej

aktywności jest wysokość wynagrodzenia, work-life balance oraz poczucie stabilności. Priorytety w tym zakresie odróżniają ich od młodszych pokoleń, w których płaca coraz częściej schodzi na dalszy plan.

Jak ważne są poszczególne czynniki w twojej obecnej i potencjalnej pracy? ⁵⁴



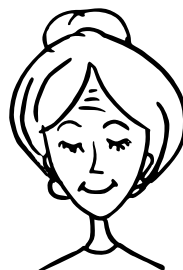
Co ciekawe, ani Baby Boomers ani pokolenie X nie przywiązuje aż tak dużej wagi do kwestii dopasowania pracy zawodowej do życia prywatnego. Być może wynika to w dużym

stopniu z realiów rynku pracy, kiedy ci zaczęli swoją karierę zawodową, gdzie często trzeba było dostosować się do miejsca pracy a nie na odwrót.

Odszedłem/odeszłam z pracy,
bo nie pasowała do mojego życia prywatnego ⁵⁵



34% Generacja X



Boomersi **28%**

Interesujące jest również to, że chociaż dla obu pokoleń bardzo ważne jest poczucie wspólnoty w miejscu pracy (odpowiednio 84 proc. wskazań dla każdego z dwóch pokoleń⁵⁶), to z drugiej strony nie są skłonni do poświęcenia chociażby swojej pensji w zamian za lepsze relacje w pracy czy istotności jego pracy dla społeczeństwa. Tylko 33 proc. pokolenia X i 28 proc. Baby Boomers byłoby gotowych zarabiać mniej w zamian za oddanych przyjaciół w pracy. W kontekście ważności ich pracy dla społeczności na niższe wynagrodzenie zgodziłoby się zaledwie 37 proc. pokolenia X i 32 proc. Baby Boomers⁵⁷. Czy takie podejście PowerGen świadczy o ich zawodowej dojrzałości? Myślę, że w dużym stopniu tak. Warto pamię-

tać, że osoby 45+ niosą ze sobą bogatą pulę doświadczeń nie tylko zawodowych, ale też życiowych. Te przekładają się na priorytety – zawodowe również. Pamiętajmy, że część osób tego pokolenia chce pracować, aby dalej się rozwijać. Jednak dla części osób, praca mimo osiągnięcia wieku emerytalnego, może być przymusem wynikającym z trudnej sytuacji ekonomicznej. 90 proc. Polek i 85 proc. Polaków, którzy uzyskają prawo do emerytury w ciągu najbliższej dekady, chciałoby zakończyć swoją aktywność zawodową zaraz po osiągnięciu wieku emerytalnego. I chociaż co piąty emeryt zamierza pracować, to nie planuje pozostawać aktywnym dłużej niż pięć lat⁵⁸.

Power Generation = zaangażowany i lojalny pracownik

Część pracodawców obawia się zatrudniać osoby 45+ ze względu na zwiększone ryzyko ich absencji z powodu gorszego stanu zdrowia wynikającego z wieku. Jak jednak wskazują badania, Power Generation nie przoduje w statystykach w tym zakresie. W 2024 r. liczba dni nieobecności z tytułu zwolnień lekarskich wykorzystanych przez pracowników 45+ wyniosła 32,6 proc. przy 66,3 proc. wykorzystanych zwolnień lekarskich przez młodszych pracowników. Zatem argument większej niedyspozycyjności zdrowotnej Power Generation jest nietrafiony, a wręcz krzywdzący dla lojalnych i zaangażowanych pracowników 45+.

Warto podkreślić, że 51 proc. osób po 60 roku życia nadal pracuje, a w zawodowej aktywności wykazują się pasją i zaangażowaniem. Co więcej, Power Generation chce być aktywne na wielu polach działania – 91 proc. z nich przyznaje, że czuje się o 11 lat młodszą. Biorąc też pod uwagę to, że bardziej koncentrują się na sobie, decyzje związane chociażby z ich zawodową aktywnością są w pełni świadome i przemyślane⁶⁰.

To, na co trzeba zwrócić uwagę w kontekście Power Generation, to ich podejście wobec

nowych rozwiązań technologicznych. Tym bardziej, że pracownicy 45+ są często odbierani przez społeczeństwo jako pokolenia z dużym deficytem technologicznym. Jak jednak wskazują badania Power Generation wcale nie broni się przed wykorzystaniem technologicznych rozwiązań, ani w życiu zawodowym, ani w prywatnym. Co więcej, otwierają się na coraz nowsze narzędzia, w tym GenAI i sięgają po nie nawet wtedy, kiedy nie mogą liczyć na wsparcie pracodawcy w tym zakresie.

Pracownicy korzystający z własnych narzędzi GenAI w pracy zawodowej ⁶¹



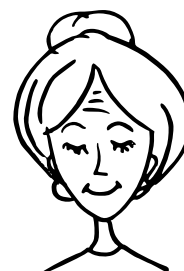
Pokolenie Z



Millenialsi



Generacja X



Boomersi

85%

78%

76%

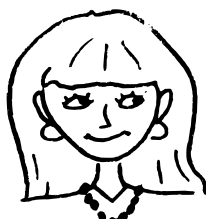
73%

Średni wskaźnik - niemal 75 proc. wykorzystania narzędzi AI przez pokolenia 45+ (dla porównania średni wskaźnik w młodszych pokoleniach wynosi 81,5 proc.) udowadnia, że Power Generation wcale nie broni się przed nowoczesnymi rozwiązaniami. Wynika to w dużej mierze z wysokiego poziomu świadomości w zakresie roli jaką odgrywa sztuczna inteligencja w ogólnie pojętym rozwoju. Jak wskazywałam w poprzednim podrozdziale, znajomość narzędzi AI wśród pracowników 45+ wynosi ponad 50 proc. (odpowiednio dla grup: 45-54 lata – 59 proc., 55-64 lata – 50 proc., 65+ – 53 proc.)⁶².

To, co jest warte podkreślenia w przypadku PowerGen to z pewnością ich ogromna energia i otwartość na nowe, mimo bogatego doświadczenia zawodowego oraz życiowego. 68 proc. osób z tej grupy lubi robić różnorodne rzeczy, ciągle próbować czegoś nowego. PowerGen są otwarci na nowe w zakresie zarówno digitalizacji, jak też trendów w żywieniu czy aktywności fizycznej⁶³. Poza tym pracownicy 45+ chętnie korzystają z możliwości rozwoju, jakie oferują im pracodawcy. Niestety – jak pokazują badania – ta grupa pracowników rzadziej może liczyć na wsparcie organizacji w tym zakresie.

Czy pracodawcy inwestują w rozwój pracowników 45+? ⁶⁴

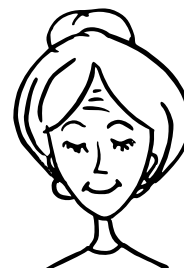
Pokolenie Z



Millenialsi



Generacja X



Boomersi

**Możliwości szkoleń i rozwoju u mojego pracodawcy
zwiększyły się w ciągu ostatnich 6 miesięcy.**

45%**42%****29%****23%**

**W ciągu ostatnich 12 miesięcy mój pracodawca
zapropował mi możliwość rozwoju.**

52%**51%****40%****38%**

Z drugiej strony pracownicy 45+ ufają pracodawcy, że ten inwestuje w możliwości ustawicznego kształcenia, szczególnie w obszarze technologii i AI – pokolenie X – 40 proc, Baby Boomers – 44 proc. vs. 40 proc. - pokolenie Z oraz 47 proc. – Milenialsi⁶⁵.

Patrząc na wszystkie powyższe dane, nie sposób nie zauważyć, że PowerGen wyróżnia jedno na tle innych pokoleń pracowniczych:

ich doświadczenie, kapitał, proaktywne podejście do pracy i życia oraz zdrowa pewność siebie⁶⁶. Oczywiście wśród tych osób znajdują się też typowi tradycjoniści, którzy bronią się przed nowoczesnością chociażby w zakresie technologii, jednak ci stanowią jedynie 9 proc. całej grupy⁶⁷. Kim jest pozostała reszta pokolenia?



7 generacji Power Generation ⁶⁸

GrandLejdis

zapał rośnie z wiekiem

Panie inwestujące w siebie. Aktywne, towarzyskie, czerpią z życia pełnymi garściami. Zadbane - psychicznie i fizycznie. Nastawione na zdrowy styl życia oraz ciągły rozwój i edukację.

GoldBoye

wygrani transformacji

Zapracowani z wieloma obciążeniami, ale zamożni i cieszący się życiem - osoby, dla których czas jest najcenniejszym dobrem i wyciskają z niego każdą sekundę - z jednej strony intensywnie pracują, a z drugiej oddają się częstym, nierzadko wyszukany rozrywkom.

Cichosze

doświadczeni przez los

Osoby, u których sytuacja zdrowotna pociągnęła za sobą lawinę konsekwencji, w wyniku czego są wycofani społecznie oraz zawodowo, raczej pasywni - preferują zajęcia bardziej bierne.

HotHardzi

doświadczenie w akcji

Ułożeni i usatkwani życiowo - cieszą się relacjami z rodziną, a także pracą zawodową. Zadowoleni z życia, z którego korzystają na miarę możliwości.

Fotelisi

tak tu sobie żyjemy

Ustabilizowani i rodinni, przewidywalni i niespecjalnie aktywni. Wolą spędzać czas w domu niż poza nim. Szczęśliwi na swój sposób.

Kapłani Tradycji

zwyczaj uświęca sprzecznosc

Mentalnie tradycyjni, ustabilizowani, poprawni politycznie, mało otwarci na zmiany społeczne, światopoglądowe i technologiczne, ale ich postawy wcale nie są takie jednoznaczne...

Matki Sercanki

otoczają opieką

Pocziwe kobiety, doświadczone życiowo. Ich najważniejszy zasób to czas, który wykorzystują na rodzinę, wnuki, kościół.

Jak widać PowerGen to przede wszystkim doświadczony życiowo i zawodowo pracownik, posiadający wysoki wskaźnik samoświadomości cenny kapitał, po który wystarczy sięgnąć, aby zachęcić go do dalszej aktywności i rozwoju. Dziś i w przyszłości to nie metryka odgrywa kluczowe znaczenie w kontekście pracownika, lecz jego stosunek do pracy zawodowej, rozwoju, otwartości na nowe rozwiązania. I chociaż integracja najstarszych pokoleń pracowników z tymi młodszymi wymaga od managerów zindywidualizowanego podejścia, to warto pamiętać, że to staje się kluczem do zarządzania każdą, nie tylko najstarszą grupą pracowników.

Revenge quitting, office ghosting – znak czasów czy słabe punkty pokolenia Z?

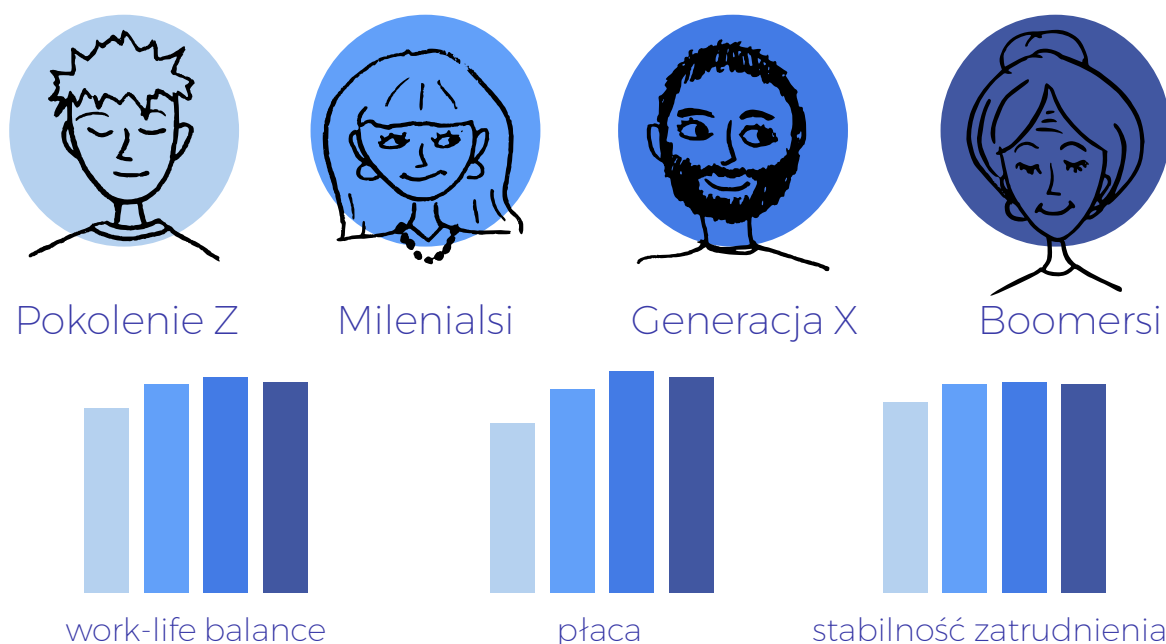
Zindywidualizowanego podejścia managera oraz organizacji bez wątpienia wymagają też pracownicy z pokolenia Z. Urodzeni w latach 1996-2012 wkraczają na rynek pracy w bardzo burzliwym okresie: nie dość, że postpandemicznym, to jeszcze w warunkach dużej niestabilności polityczno-gospodarczej. A za już niespełna 5 lat, w 2030 r. będą stanowić ok. 1/3 globalnej siły roboczej⁶⁹.

Jak każde pokolenie także Z-tki muszą zmierzyć się z serią stereotypowego podejścia pracodawców i współpracowników wobec ich samych. Jedną z głównych teorii – moim zdaniem mocno krzywdzącą jedno z najmłodszych pokoleń pracowników – jest ta o ich rzekomym roszczeniowym podejściu do pracy zawodowej. Opinia ta jest w dużej mierze pochodną jednej z zasadniczych

cech pokolenia Z: młodzi pracownicy głośno i wprost mówią o swoich potrzebach oraz wartościach jakie powinno realizować miejsce pracy i szeroko pojęta kariera zawodowa. Te zaś w dużym stopniu muszą korelować z życiem prywatnym. Pokolenie Z to osoby, które ściśle integrują sferę zawodową i prywatną, nie traktują ich jako dwóch odrębnych bytów. Co więcej, młode pokolenie przywiązuje szczególną wagę do dopasowania pracy zawodowej do swojego życia, a nie na odwrót, jak często mieliśmy do czynienia w przypadku starszych pokoleń pracowników. Dla 43 proc. młodych pracowników ta zgodność jest na tyle istotna, że jej brak jest dostatecznym powodem rezygnacji z pracy. Jednocześnie młodzi pracownicy traktują swoją pracę zawodową bardzo poważnie i niezwykle cenią sobie poczucie wspólnoty – ten aspekt jest istotny dla 76 proc. Z-tek. 42 proc. z nich byłaby gotowa zarabiać mniej jeśli w pracy miałabym oddanych przyjaciół. Podobny wskaźnik – 43 proc. – dotyczy zmniejszenia zarobków na rzecz wykonywania pracy istotnej społecznie⁷⁰.

Czy powyższe dane prezentują pokolenie Z jako roszczeniowe? A może ich postawa wynika nie z nieuzasadnionych roszczeń a ze świadomych wyborów, które – co warto podkreślić w kontekście porównania ze starszymi pokoleniami – są gotowi podejmować? To, co z całą pewnością można powiedzieć o pokoleniu Z, to ich przywiązanie do wielu istotnych aspektów pracy zawodowej, które w przypadku innych pokoleń od lat były odsuwane w cień. Widać to doskonale chociażby wobec ich stosunku zagadnień takich jak wysokość pensji, work-life balance oraz stabilności zatrudnienia.

Jak ważne są poszczególne czynniki w twojej obecnej i potencjalnej pracy? ⁷¹



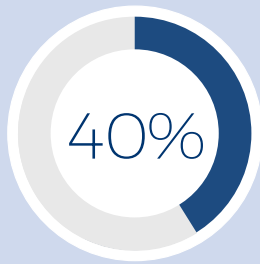
Jak wskazują badania, płaca – która jest najważniejszym aspektem zawodowej kariery pokolenia X i Baby Boomers – dla Z-tek nie jest wcale priorytetem. O wiele ważniejsza dla nich jest gwarancja work-life balance przy jednoczesnym poczuciu stabilności zatrudnienia. Pokazuje to jasno, że Z-ki – choć uważane za roszczeniowe – tak naprawdę poszukują swojego miejsca na rynku pracy, które zapewni im bezpieczeństwo w wielu aspektach, tych światopoglądowych również. **Dążenie do integracji życia prywatnego i zawodowego jest jasnym sygnałem dla starszych współpracowników oraz przełożonych: niemożliwe jest oddzielenie życia prywatnego oraz zawodowego i odgrywanie w nich różnych ról. Zarówno jedna, jak i druga sfera powinna być zgodna z wartościami pracownika. Tylko wówczas można mówić o poczuciu bezpieczeństwa, a zarazem spełnienia, samorealizacji.**

To, na co chciałabym zwrócić uwagę w kontekście pokolenia Z-tek, to ich oczekiwania wobec możliwości rozwoju. Szczególnie ważne dla tego pokolenia są zarówno rozwój zawodowy, jak też stworzenie przez pracodawcę odpowiednich warunków do przekwalifikowania się. Tym samym jest

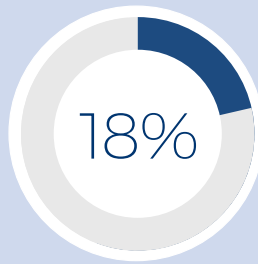
to doskonały dowód na wysoką świadomość młodych pracowników w zakresie konieczności elastycznego dopasowania się do zmiennych warunków obecnego rynku pracy w celu uzyskania udanego rozwoju kariery w przyszłości⁷². Oczekiwania w tym zakresie warto skonfrontować z odpowiedzią pracodawców – zdaniem 45 proc. pracowników pokolenia Z, możliwości szkoleń i rozwoju zwiększyły się w ich organizacji w ciągu ostatniego półrocza, a 52 proc. z nich w ciągu roku otrzymało od swojego pracodawcy konkretną propozycję w tym temacie⁷³.

Skoro Z-tki bardzo dojrzałe podchodzą do pracy zawodowej, a jednym z ich priorytetów jest rozwój, to co jest przyczyną trudności w porozumieniu się tego pokolenia z pracodawcami czy współpracownikami? I dlaczego często w kontekście tego pokolenia pracowniczego słyszy się o przypadkach coraz głośniejszego - revenge quitting – odchodzenia z miejsca pracy? O co chodzi? Przede wszystkim o dużą otwartość pokolenia Z na zmianę pracy. To właśnie pracownicy w wieku 25-34 lata są najliczniejszą grupą, która zmieniła pracę w II półroczu 2024 r., a 32 proc. miało takie plany na kolejne sześć miesięcy⁷⁴. A powodów, dla których Z-ki rozważają zmianę pracy, jest naprawdę wiele.

Dlaczego Z-tki odchodzą z pracy? ⁷⁵



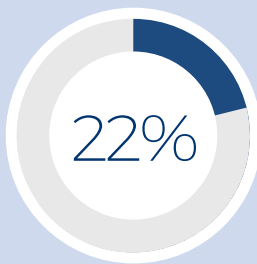
Zbyt niskie wynagrodzenie
ze względu na rosnące
koszty utrzymania



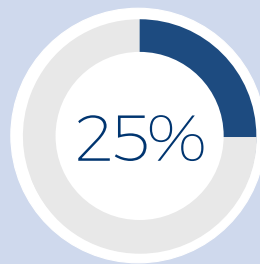
Moja organizacja nie jest
stabilna finansowo
(strach przed zmniejszeniem
zatrudnienia lub utratą pracy)



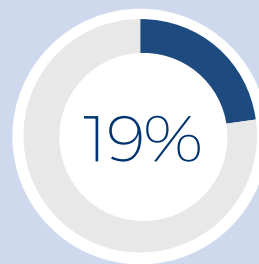
Brakuje mi możliwości
rozwaju zawodowego
(ograniczona ścieżka kariery)



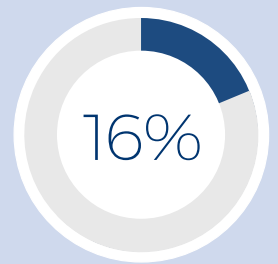
Otrzymałem/-łam
propozycję nie do
odrzućenia



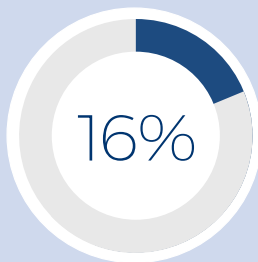
Aby poprawić równowagę
między życiem zawodo-
wym a prywatnym



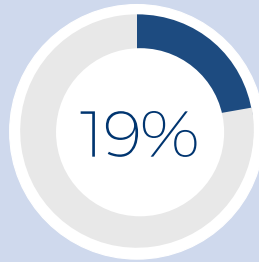
Mój czas dojazdu
do pracy
jest zbyt długi



Moja organizacja
wykazuje słabe
przywództwo



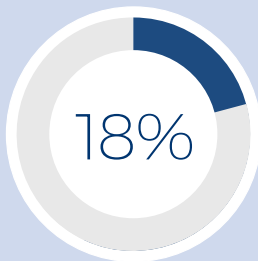
Nie mam wystarczająco
elastycznych opcji pracy



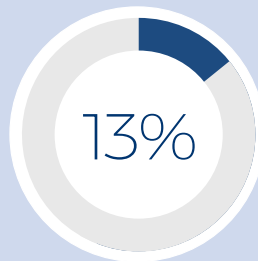
Brak zainteresowania moją pracą
(niewystarczające wyzwania, nie mogę
wykorzystać swoich umiejętności)



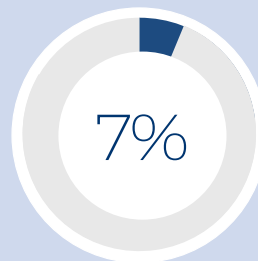
Mam złe relacje z moim
przełożonym



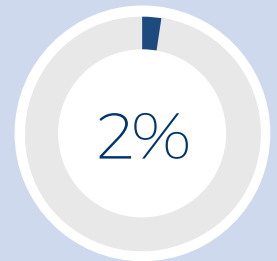
Moja organizacja oferuje
niewielkie lub żadne korzyści
(zniżki firmowe, smartfony,
centra fitness itp.)



Nie jestem równo
traktowany/-a
ze względu na moją
płeć/pochodzenie
etniczne/religię



Moja organizacja
nie wyznaje takich
samych wartości jak ja
pod względem
inkluzywności
i różnorodności



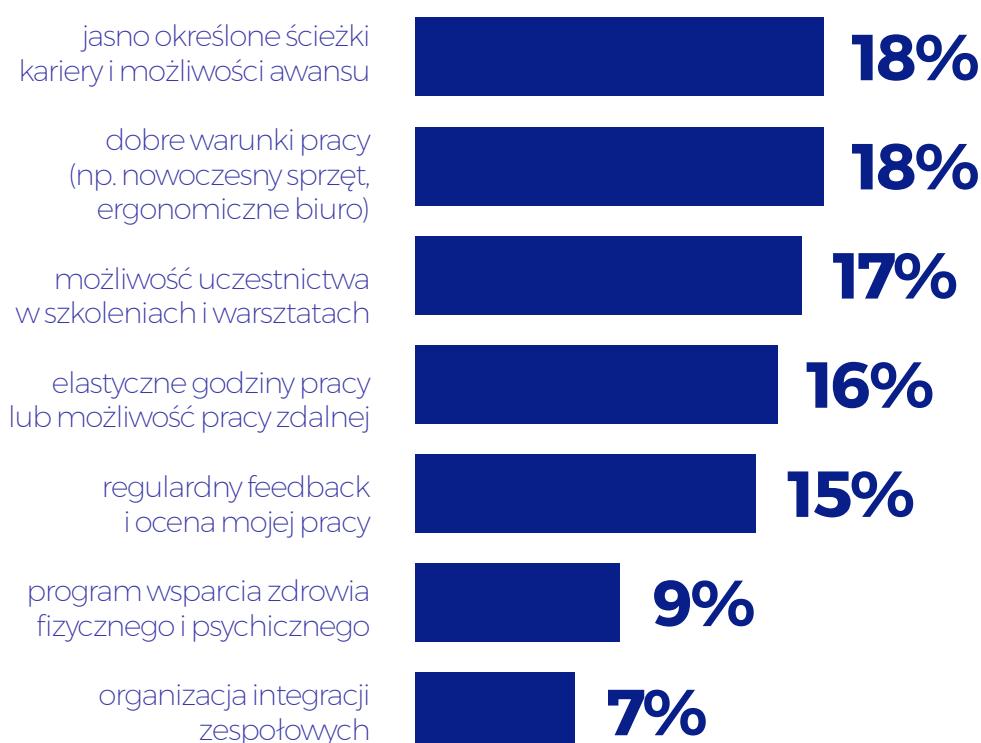
inne...

Wystarczy spojrzeć na wskaźniki procentowe przy poszczególnych powodach rezygnacji z pracy, aby zauważyć jak Z-tki mocno dążą do pogodzenia sfery prywatnej z zawodową. Wartości przeplatają się tu z poczuciem stabilności, rozwój z odpowiednim zarządzaniem a wysokość pensji z równym traktowaniem bez względu na dzielące różnice. Co więcej, wybredność pokolenia Z w poszukiwaniu pracy nie jest wcale wyrazem buńczuczności, lecz świadomego poszukiwania swojego miejsca na mapie kariery zawodowej. Dla 86 proc. przedstawicieli tego pokolenia posiadanie celu jest kluczem do zadowolenia z pracy zawodowej oraz poczucia dobrostanu⁷⁶. To, o czym powinni pamiętać managerowie w kontekście zarządzania pracownikami z pokolenia Z, to o ich dużej otwartości na podejmowanie projektów pobocznych lub małych zleceń jako formę poszerzania swojego rozwoju zawodowego (45 proc. pokolenia)⁷⁷. Z czasem może bowiem okazać się, że te zewnętrzne projekty stały się

bardziej atrakcyjne – nie tylko finansowo, ale przede wszystkim rozwojowo – od aktualnego miejsca zatrudnienia. Dlatego tak ważną kwestią jest wspólna odpowiedzialność pracownika oraz pracodawcy za rozwój zawodowych tych pierwszych. 45 proc. przedstawicieli Z-tek przyznaje, że najlepszą taktyką dla ich rozwoju jest właśnie szkolenie w miejscu pracy⁷⁸. Pytanie czy pracodawcy wykorzystają tę kwestię, aby zatrzymać młodych i utalentowanych pracowników w organizacji.

Stopień, w jakim organizacje realizują potrzeby pokolenia Z, przekłada się bezpośrednio na poziom motywacji i zaangażowania młodych pracowników. Globalny poziom zaangażowania pracowników poniżej 35 roku życia w 2024 r. wyniósł zaledwie 22 proc. Dwukrotnie większy był zaś poziom stresu tej grupy pracowników – 41 proc., codzienny smutek – 25 proc. czy poczucie wyobcowania/samotności – 25 proc.⁷⁹

Wsparcie pracodawcy w zwiększaniu zaangażowania (wszystkie ścieżki)⁸⁰

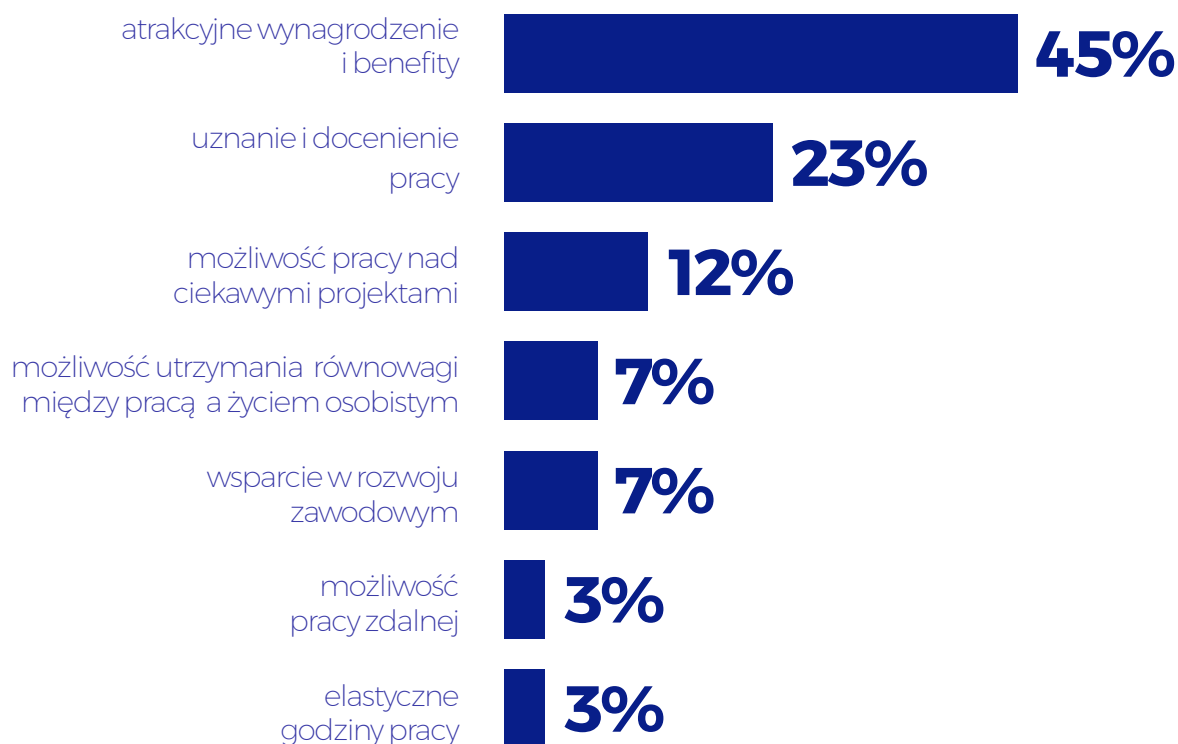


Moim zdaniem kwestią, która często jest pomijana bądź bagatelizowana w kontekście pokolenia Z, a która bardzo ułatwia zrozumienie jego motywacji, jest wysoki poziom ich wrażliwości i empatii. Młodzi pracownicy dbają o zaspokojenie nie tylko swoich potrzeb, ale również troszczą się o inkluzywność czy wpływ ich pracy zawodowej na środowisko. To właśnie to pokolenie spośród pokoleń pracowniczych najchętniej angażuje się w działania w wolontariacie (66 proc.) i najchętniej wybierają te dotyczące środowiska, mentoringu i coachingu. Co ciekawe, samą pracę w wolontariacie – szczególnie w ramach organizacji, w której pracują – traktują jako skuteczne wsparcie w budowaniu społeczności (87 proc.). Poza tym Z-tki chętniej wybierają firmy, które umożliwiają pracę wolontariacką – taka organizacja jest atrakcyjna dla 79 proc. młodych osób,

a 72 proc. chciałoby pracować w firmach z takimi możliwościami⁸¹.

Pocieszające jest, że pracodawcy starają się wyjść naprzeciw tym oczekiwaniom: 39 proc. pracodawców w Polsce buduje współpracę opartą na zaufaniu, a 35 proc. z nich kładzie również duży nacisk na strategię dotyczącą różnorodności, równości oraz integracji DEI. 35 proc. pracodawców dba także o równe szanse rozwoju zawodowego oraz awansu, a 34 proc. z nich wspiera także well-being. Warto jednak pamiętać, że działania w tym zakresie powinny być systematyczne i przemyślane, aby dały najmłodszemu pokoleniu poczucie, że w organizacji obowiązują jasne zasady w tym zakresie. Stabilność – o czym wspominałam wcześniej – jest dla Z-tek niezwykle istotna⁸³.

Motywacja Z-tek do pracy (wszystkie ścieżki) ⁸⁴

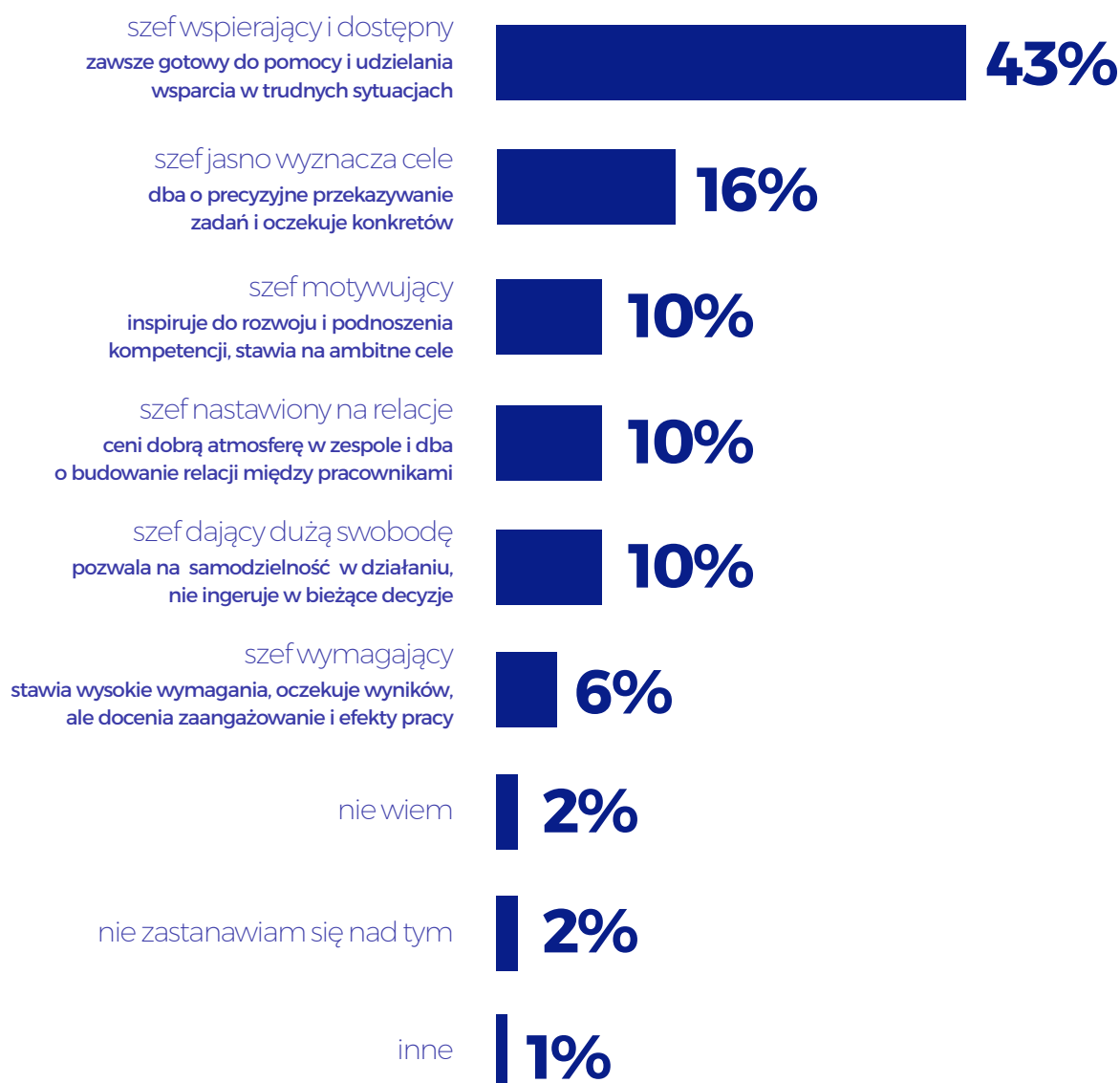


Ważną kwestią dla pokolenia Z jest również wsparcie ze strony przełożonego. Pamiętajmy, że duża część tego pokolenia wkracza na rynek pracy w momencie, kiedy współpraca zdalna jest dość powszechna, a co za tym idzie onboarding oraz integracja z zespołem przybiera różne postacie. Dlatego w pierwszych dniach pracy dla Z-tek niezwykle ważne są szkolenia wprowadzające i zdobycie niezbędnych umiejętności (25 proc.), otrzymanie wsparcia od przełożonego i zespołu (19 proc.), jasność co do oczekiwań i zadań na danym stanowisku (19 proc.), zapoznanie się z obowiązkami i zakresem

pracy (18 proc.), poznanie zespołu i integracja z nowymi współpracownikami (15 proc.), zapewnienie odpowiednich narzędzi pracy oraz zrozumienie kultury organizacyjnej firmy (po 2 proc.)⁸⁵.

Dużym wsparciem w szybkiej adaptacji młodego pracownika w nowym miejscu pracy powinien być bezpośredni przełożony. Pokolenie Z przywiązuje szczególną wagę do poziomu komunikacji i jakości relacji z managerem.

Idealny przełożony wg pokolenia Z ⁸⁶



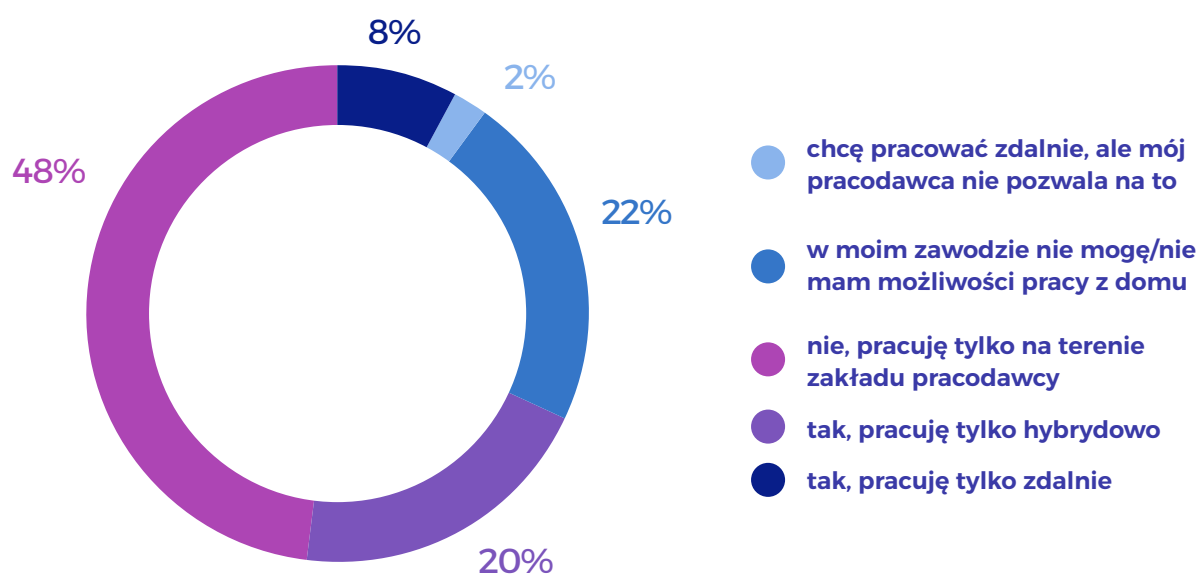
Skoro pokolenie Z ma tak jasno określone zasady współpracy zawodowej, dlaczego w zarządzaniu tym pokoleniem pojawiają się tak poważne problemy jak revenge quitting czy office ghosting?

Office ghosting – rzekoma praca młodego pracownika w biurze organizacji, gdzie tak naprawdę pojawia się sporadycznie. Temu zjawisku często towarzyszy ignorancja przez pracownika zasad dotyczących koniecz-

ności pracy stacjonarnej przywróconych po pandemicznym lockdownie⁸⁷.

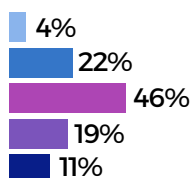
Przyczyną office ghostingu jest przywiązanie młodego pokolenia do hybrydowych i zdalnych form współpracy w konfrontacji z wymogami pracodawcy związanymi z fizyczną obecnością w biurze. Co więcej, chociaż dla Z-tek praca zdalna jest istotna, niewielka grupa może z niej skorzystać.

Czy pracujesz zdalnie? ⁸⁸

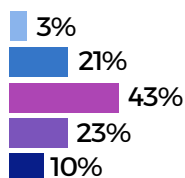


WIEK

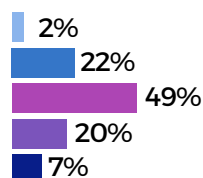
18-24 lata



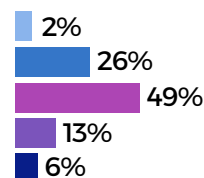
25-34 lat



35-54 lata



55-64 lat



W tym miejscu warto zastanowić się nad koniecznością realizacji tak ważnej potrzeby Z-tek jak możliwość współpracy na odległość. Tym bardziej, że to pokolenie – wychowane w dobie nowoczesnych technologii i będące wręcz cyfrowymi tubylcami – są dobrze przygotowani do przejścia na nowe modele pracy⁸⁹. Co więcej, często pod tym względem pełnią rolę mentorów dla starszych współpracowników. Doskonałym dowodem na to jak dużym potencjałem pod względem umiejętności technologicznych i cyfrowych jest pokolenie Z są wyniki ilościowe i jakościowe badań w organizowanym przez nas programie mentoringowym REVERSE, który już od 3 lat – w ramach mentoringu odwróconego – poszerza cyfrowe kwalifikacje managerów i doświadczonych pracowników, a w roli mentorów występują właśnie przedstawiciele pokolenia Z.

A co, jeśli pracodawca mimo wszystko będzie ignorował potrzeby pokolenia Z? Z dużym prawdopodobieństwem straci utalentowanego pracownika, który mógłby odegrać znaczącą rolę w organizacji. Tym bardziej, że bardzo uzdolnione Z-tki powoli zaczynają zajmować stanowiska kierownicze i managerskie, a sami najmłodszy pracownicy są dwukrotnie bardziej otwarci na objęcie stanowiska CEO niż ich starsi pokoleniowo koledzy – pokolenie X i Millenials⁹⁰.

Odrębną kwestią jest także sposób, w jaki sfrustrowana Z-тка odejdzie z organizacji. Nie bez powodu właśnie w tym miejscu użyłam epitetu „sfrustrowana”, bo właśnie za tym uczuciem stoi zjawisko revenge quitting, czyli „odejścia z hukiem” pracownika w najmniej odpowiednim momencie. Pokolenie Z, których potrzeby nie są dostrzegane, a zaangażowanie doceniane, postanawiają się w pewnej formie „zemścić” na pracodawcy. Odchodzą nagle, bez wcześniejszego uprzedzenia, często w kluczowych fazach realizacji projektów. Odejście w tym stylu

wywiera niemal natychmiast negatywne skutki dla pracodawcy, co ma być dla niego pewną formą nauczki⁹¹. Czy ten wyciągnie odpowiednie wnioski? To pytanie zostawiam otwarte. Natomiast samym Z-tkom życzę znalezienia takiego miejsca pracy, które spełni ich rozwojowe i finansowe potrzeby, a jednocześnie – zgodnie z oczekiwaniami – nie stanie się centralnym elementem ich życia, a jedynie dopasowanym uzupełnieniem.

Zdezorientowane Alfy

Istotnym pokoleniem, na którego potrzeby już dziś powinniśmy zwrócić uwagę, jest pokolenie Alfa. Osoby urodzone po 2010 r. zaczęły bowiem wchodzić na rynek pracy za niespełna 5 lat. I chociaż mogłoby się wydawać, że to Z-tki są bardzo wymagające wobec pracodawców oraz miejsc pracy, to oczekiwania, potrzeby i wartości, jakie wniosą na rynek, mogą mocno zaskoczyć pracodawców. Tym bardziej, że chociaż Alfy są jeszcze bardzo młode, już dziś myślą o swojej zawodowej przyszłości. Marzeniem 81 proc. dzieci z tego pokolenia jest praca „na swoim”. Co więcej, 65 proc. z nich zarobiło już pierwsze pieniądze (np. sprzedając własne rękodzieło), a 76 proc. wykorzystało w celach zarobkowych nowoczesne technologie⁹².

Jakie zatem jest pokolenie Alfa? Przede wszystkim wychowane w dobie nowoczesnych technologii, które są dla nich codziennością. O ile poprzednie pokolenia musiało się ich uczyć, o tyle dla Alf media społecznościowe, komunikatory a obecnie sztuczna inteligencja są przedłużeniem ich życia. Co więcej, standardem ich codzienności są kwestie, o które poprzednie pokolenia pracowników walczyły od lat, m.in. szybka komunikacja, nieograniczony dostęp do wiedzy, wysoka jakość obsługi klienta czy usługi oparte o rozwiązania AI⁹³.

To, na co chciałabym zwrócić uwagę w przypadku pokolenia Alfa, to szybki i powszechny dostęp do wiedzy. Dzisiejsza młodzież czerpie wiedzę przede wszystkim ze świata online, a ta jest dosłownie na wyciągnięcie ręki. W dużym stopniu taka forma edukacji wynika z otoczenia, w jakim przyszło dorastać temu pokoleniu. Pandemia covid-19 oraz konieczność społecznej izolacji przy jednoczesnym wprowadzeniu edukacji zdalnej sprawiły, że pozyskiwanie wiedzy z wykorzystaniem nowych technologii w pełni się ustandaryzowało w rzeczywistości tego pokolenia. Obecność technologii – również w procesie edukacji – widoczna jest także w statystykach: 72 proc. uczniów na świecie korzysta w klasie z jakiegoś rodzaju urządzenia cyfrowego (w 44 proc. przypadków jest to urządzenie udostępnione przez szkołę, a 28 proc. uczniów wykorzystuje w tym celu własne).

Wprawdzie obycie z nowoczesnymi technologiami pozwala ukształtować w pokoleniu Alfa odpowiednie kompetencje cyfrowe, to z drugiej strony bazowanie wyłącznie na nowoczesnych rozwiązaniach może negatywnie przełożyć się na podstawowe

umiejętności tego pokolenia. Już dziś badania wskazują jak ogromnym problemem wśród uczniów klas czwartych jest tak podstawowa umiejętność jak czytanie. 67 proc. amerykańskich uczniów w tym wieku nie potrafi czytać! Co więcej, jeden z eksperymentów przeprowadzonych przez amerykańskiego nauczyciela wykazał, że uczniowie nie orientują się nawet, że trzymają książkę do góry nogami i że powinni ją odwrócić, aby móc odczytać tekst! Te dane mogą szokować, ale musimy zdawać sobie sprawę, że wychowanie Alf w dobie nowoczesnych technologii – które bez wątpienia niesie ze sobą także wiele korzyści – generuje bardzo istotne problemy w zakresie podstawowych umiejętności. Jednym z nich, jest wcześniej już przeze mnie wspomniane krytyczne myślenie oraz umiejętność filtrowania otrzymywanych informacji. Wszegobecna technologia i zastępowanie osobistych spotkań z rówieśnikami wiadomościami wysyłanymi na internetowych komunikatorach generują też poważne problemy w nawiązywaniu relacji międzyludzkich. Warto mieć to na uwadze, chociaż – jak wskazują badania – dzisiejsi nastolatki są też bardzo świadomi kompetencji, które mogą być przydatne w przyszłości.

Przewidywane najbardziej cenione kompetencje ⁸⁸



Wbrew pozorom pokolenie Alfa podchodzi – mimo pozornego zagubienia – bardzo świadomie do swojej zawodowej przyszłości. Dzisiejszy czternastolatek i piętnastolatek wiąże swoją zawodową przyszłość przede wszystkim z technologiami (23 proc.), sportem (17 proc.), pomaganiem innym (17 proc.), ale też ze sztuką i kreatywnością (16 proc.), mediami społecznościowymi (14 proc.), podróżowaniem i odkrywaniem świata (14 proc.), nauką i badaniami (12 proc.) a nawet z prawem i administracją (12 proc.)⁹⁸.

Patrząc na dość duży wachlarz branż, które interesują pokolenie Alfa, można też zauważyć jedno: dzisiejsi nastolatki nie boją się marzyć. Właśnie ta odwaga, żeby sięgać po wszystko, co sobie zaplanują i testować różne warianty oraz opcje, szczególnie będzie wyróżniać pokolenie Alfa na tle innych pokoleń pracowniczych. I chociaż już Z-ki wykazują się odwagą w wyrażaniu swoich potrzeb i oczekiwań chociażby wobec pracodawców, to jestem przekonana, że to pokolenie Alfa będzie czerpało pełnymi garściami – zarówno w sferze zawodowej,

jak też prywatnej. Dla nich jedyną barierą jest ich wyobraźnia, a ta – wspierana również przez nowoczesne rozwiązania technologiczne – jest w stanie podpowiedzieć naprawdę wiele scenariuszy.

Kariera zawodowa pokolenia Alfa

Jak wskazują badania 2 na 3 przedstawicieli pokolenia Alfa będzie pracować na stanowiskach, które jeszcze dziś nie istnieją. 30 proc. z nich deklaruje, że chciałoby swoim działaniem dokonać zmian na rzecz wsparcia ludzi i planety. 15 proc. chciałoby też, aby ich praca była wypadkową ich hobby⁹⁹. Jednocześnie 30 proc. tego pokolenia aspiruje do zawodów skoncentrowanych na pomocy ludziom oraz zwierzętom¹⁰⁰.

Jakie są zawodowe marzenia Alf? Chociaż we wskazaniach pojawiają się zawody związane ściśle ze światem online (np. youtuber, influencer czy tiktoker) to w grupie rozważanych zawodów pojawiają się również te bardziej „tradycyjne”, np. psycholog, prawnik czy architekt.

Kim chce być pokolenie Alfa? ¹⁰¹

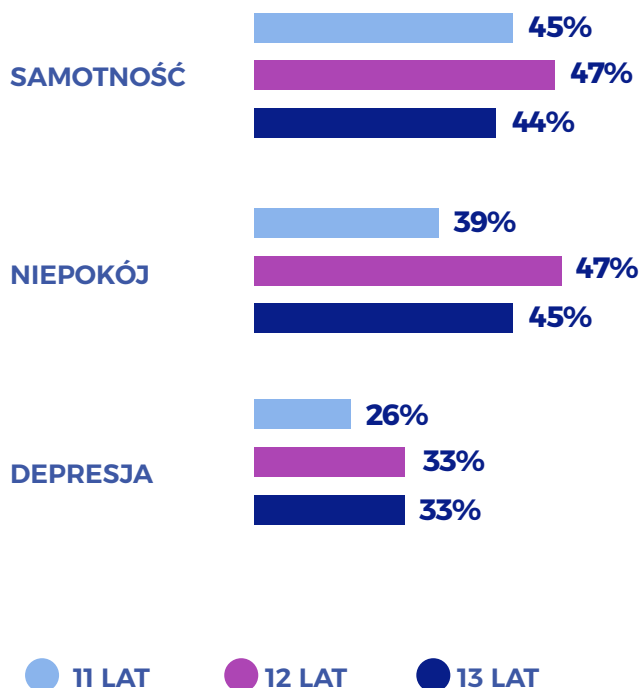


To, co może być zaskoczeniem w kontekście pokolenia Alfa, to ich oczekiwania wobec miejsca pracy. Choć dzisiejsi nastolatkowie będą podejmować odważne decyzje zawodowe i sięgać po profesje, których jeszcze dziś nie ma na rynku pracy, to niezmiennie – jak większość pracowniczych pokoleń – będą cenić w miejscu pracy przede wszystkim wysokie wynagrodzenie (40 proc.), stabilność zatrudnienia (22 proc.) czy możliwość rozwoju zawodowego (17 proc.)¹⁰². Tym samym pokolenie to potwierdza, że istotne jest dla nich poczucie zawodowej stabilności oraz bezpieczeństwa.

Ważną informacją dla przyszłych managerów tego pokolenia są jego oczekiwania wobec elastycznych godzin pracy oraz zgranego zespołu. Pierwszy aspekt jest istotny dla 11 proc. pokolenia, a praca w zgranym zespo-

le dla 10 proc. Oba aspekty zamykają TOP 5 najważniejszy aspektów pracy dla Alfa¹⁰³. Oznacza to, że w skutecznym zarządzaniu tym pokoleniem ważną rolę odegra szeroko rozumiana elastyczność. Potwierdzają to referencje tego pokolenia, zarówno w zakresie trybu pracy, jej wymiaru czy rodzaju zarządzania. Nie będzie z pewnością zaskoczeniem, że najbardziej preferowanym modelem współpracy będzie praca hybrydowa (46 proc.). Jednak fakt, że niemal połowa zwolenników tego modelu pracy chciałaby pracować więcej dni w biurze niż w trybie home office (48 proc.) może już zastanawiać¹⁰⁴. Myślę, że to jasny sygnał dla managerów jak ważne dla pokolenia Alfa jest budowanie relacji i więzi ze współpracownikami. Tym bardziej, że wysoki poziom osamotnienia i innych negatywnych emocji jest poważnym problemem dzisiejszych 11-13-latków.

Problemy psychologiczne współczesnych nastolatków¹⁰⁵



Pokoleniu Alfa będzie zależało na dużej elastyczności w kontekście wymiaru pracy. 32 proc. chciałoby móc dostosowywać czas pracy do potrzeb swoich bądź organizacji. Drugim najbardziej pożądanym wymiarem pracy jest standardowe 40 godzin w tygodniu (29 proc.), chociaż spora grupa Alf chciałaby też pracować krócej (21 proc.). Co ciekawe, 12 proc. osób z tego pokolenia jest otwartych na nadgodziny pod warunkiem otrzymania dodatkowego wynagrodzenia z tego tytułu¹⁰⁶.

Duża elastyczność – zarówno w zakresie miejsca jak i czasu pracy – ściśle wiąże się z mocnym przywiązaniem Alf do zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Work-life balance jest istotny dla 83 proc. osób z tego pokolenia¹⁰⁷. Biorąc pod uwagę fakt, że dla poprzedzającego pokolenia Alfa pokolenie Z praca zawodowa przestała być centrum życia, zastanawiające jest czy dzisiejsi nastolatki również pójdą tym tropem czy raczej będą chcieli naśladować w tej kwestii swoich rodziców – Millenialsów, którzy coraz częściej praktykowali work-life integration.

Chociaż być może ciężko sobie wyobrazić, że dzisiejsi 14-sto i 15-latkowie już w ciągu najbliższych pięciu lat wkroczą na rynek pracy, to warto wykorzystać ten czas, aby odpowiednio przygotować modele zarządzania i organizacje na przyjęcie tego pokolenia. I chociaż dziś może wydawać się nieco chaotyczne, to już teraz dostajemy jasne wskazówki, czego to pokolenie będzie oczekiwać od rynku pracy. To, co powinniśmy docenić w tych młodych ludziach to wspomniana odwaga do działania, ale też... wysoki poziom odpowiedzialności. To, czego będą poszukiwały Alfy w 2030 r. na rynku pracy i w organizacjach to dużej swobody działania z minimalnym nadzorem. Taką formę zarządzania preferuje 54 proc. dzisiejszych 14-latków. Co ważne, Alfy będą też otwarte na współpracę – praca w zespole i współdzielenie odpowiedzialności preferuje 30 proc. pokolenia. Co ciekawe, tylko co dziesiąta Alfa oczekuje całkowitej autonomii w podejmowaniu decyzji, a ścisłej kontroli i wytycznych od przełożonego będzie oczekiwało jedynie 6 proc.¹⁰⁸.

Pokolenie Alfa jako pracownik¹⁰⁹



Praca hybrydowa

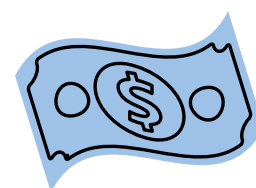
46%
48%

z przewagą obecności
w biurze



**Elastyczny
czas pracy**

32%



**Wysokie, atrakcyjne
wynagrodzenie**

40%



**Swoboda działania
z minimalnym nadzorem**
54%



Work-life balance
83%



Benefity:

35%

dostęp do szkoleń i kursów,
budżet na rozwój osobisty i hobby

35%

prywatna opieka
medyczna

Adaptacja pokolenia Alfa na rynku pracy w ciągu najbliższych lat będzie wyzwaniem zarówno dla managementu, jak też samych pracowników. Chociaż ci drudzy, którzy bardzo często w wieku kilkunastu lat podejmują działania zarobkowe, mogą bardzo pozytywnie zaskoczyć swoją rozwojową i zawodową świadomością. Myślę też, że w tym przypadku zupełnie zdezaktualizuje się teoria na temat 20-latków z zerowym doświadczeniem zawodowym. Pokolenie Alfa zaoferuje pracodawcom i rynkowi pracy nie tylko szereg przyszłościowych kompetencji – przede wszystkim cyfrowych i z zakresu AI – ale też wysoki poziom elastyczności, a co za tym idzie zdolności do szybkiego przystosowania się do zachodzących zmian przy jednocześnie wysokim poziomie odpowiedzialności. Czy mam rację? Mam nadzieję, że będę miała okazję się o tym przekonać podczas prac nad RAPORTEM FUTURE®. Rynek pracy i zawody przyszłości 2031, kie-

dy chętnie powiem „sprawdzam” mojej teorii dotyczącej pokolenia Alfa. To, czego dziś życzę tym młodym ludziom, to tej ciągłej odwagi i energii do sprawdzania różnych scenariuszy i realizowania swoich marzeń, przede wszystkim tych zawodowych.

...a może poszukujący rozwoju Perennials?

A gdyby tak przestać spostrzegać pracowników w kategoriach poszczególnych pokoleń i reprezentowanego wieku? I zacząć spostrzegać swoich pracowników w kategorii osób nieustannie poszukujących ścieżek rozwoju i doskonalenia? Tym bardziej, że – jak wskazują badania – ten aspekt staje się coraz ważniejszy dla pracowników w każdym wieku, bez podziału na starszych czy młodszych.

W jakim kierunku chcą się rozwijać pracownicy¹¹⁰

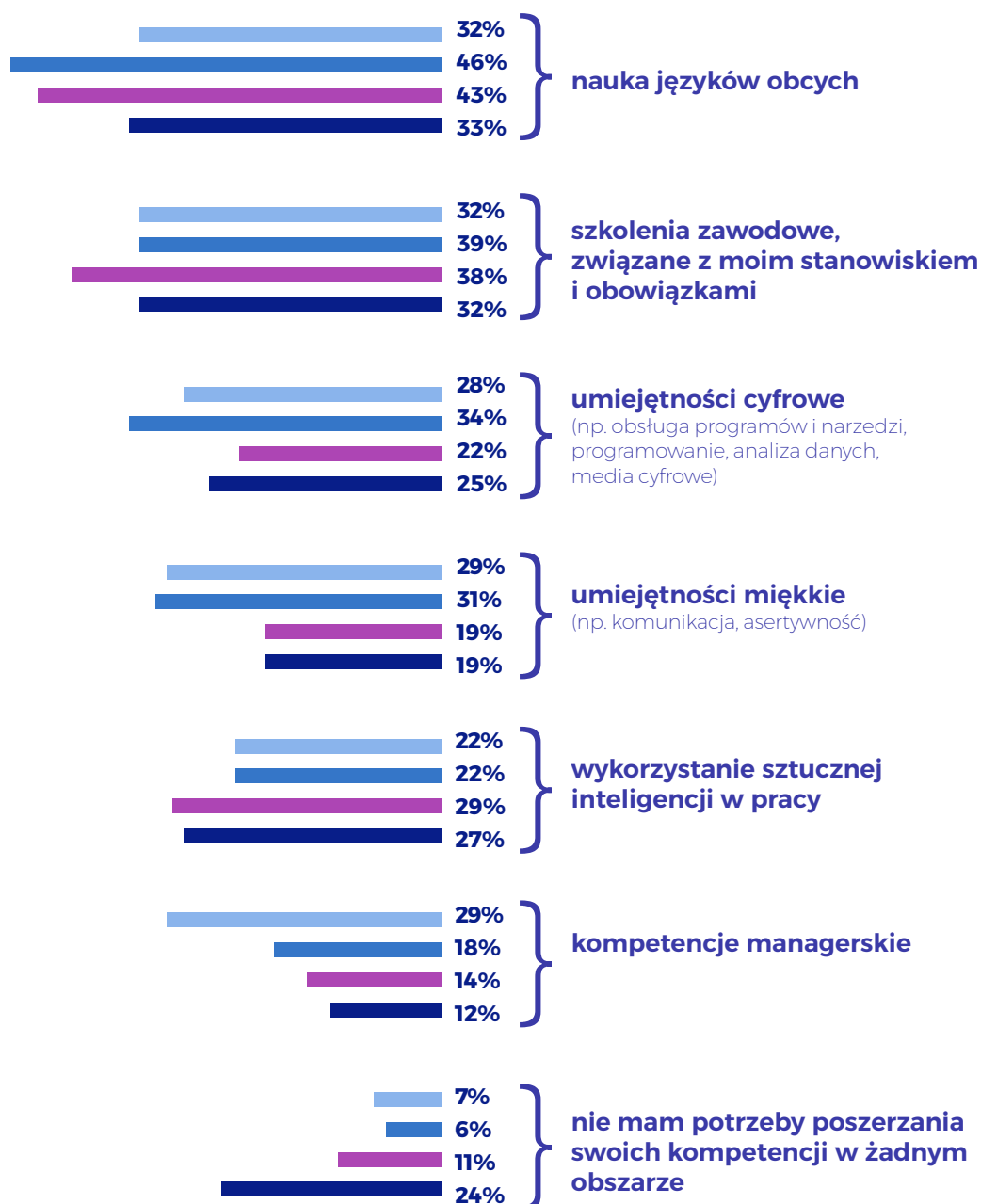
WIEK

18-24 lata

25-34 lat

35-54 lata

55-64 lat



Osoby żądne rozwoju, skupiające swoją uwagę nie tylko na stabilności zatrudnienia i odpowiednio wysokiej pensji, ale również – a raczej przede wszystkim – na możliwościach nieustannego rozwoju wyznaczają kierunek, w którym powinni zmierzać pracownicy w najbliższych latach. **I chociaż o Perennialsach – bo to właśnie o nich mowa – pisałam szeroko w Raport Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości 2023, to ostatnie lata pokazują, że mamy do czynienia nie z chwilowym zrywem obejmującym pracowników 40+ lecz z megatrendem tworzącym społeczeństwo postpokoleniowe.** Taki tytuł nadał swojej książce Mauro F. Guillén, który omawiając działania Perennialsów, rzuca wyzwanie życiu sekwencyjnemu i jednocześnie zmusza do ponownej refleksji nie tylko nad karierą, ale także rodziną czy przyszłymi planami¹¹¹.

Kim są zatem Perennials? Pracownikami, którzy idealnie dają sobie radę w zmiennych i nieprzewidywalnych warunkach, a jednocześnie swoim podejściem wobec rozwoju łamią schematy dotyczące podziałów pokoleniowych. Co ważne, każdy rok rozwoju sprawia, że pracownik – niczym wieczna roślina, od której nazwy pochodzi określenie tej grupy – staje się coraz bardziej wytrwała i odporna.

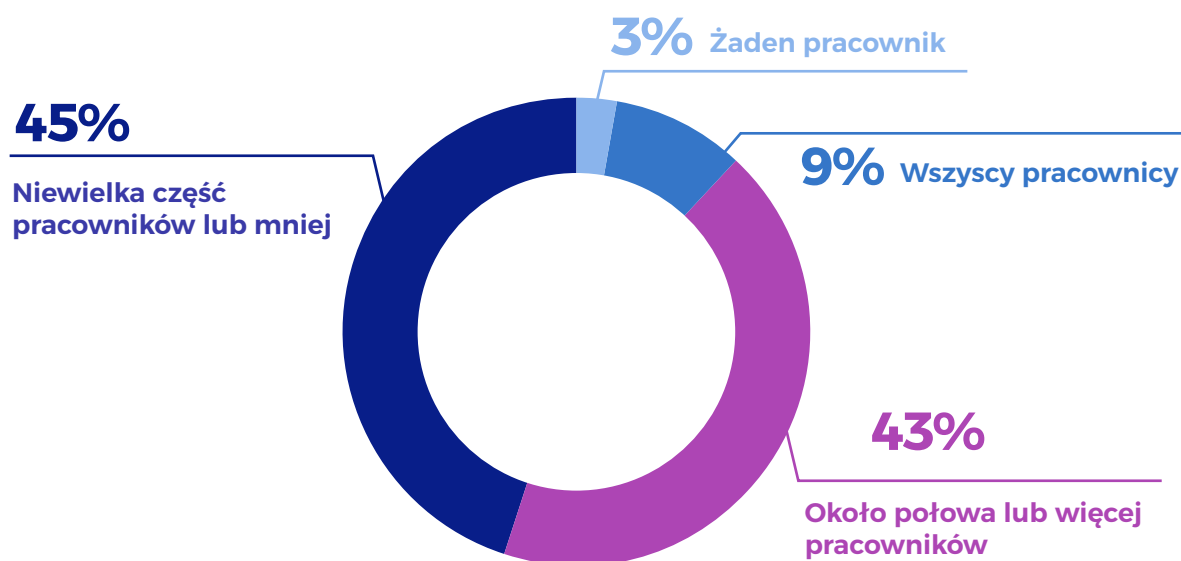
Co nadzwyczajnego jest w Perennialsach i dlaczego zdecydowałam się poświęcić im ponownie w tym roku swoją uwagę, skoro rozwój towarzyszy nam od lat? To, co chcę podkreślić, to tempo rozwoju, z jakim mamy do czynienia chociażby ze względu na wdrażanie rozwiązań AI. Transformacja techno-

logiczna, ale też demograficzna, znacznie przyspieszyły megatrendy dotyczące tego aspektu. Dziś jednostki wychodzą z pokoleniowych ram, przestają się konfrontować ze względu na wiek czy doświadczenie. Wyłamanie się z sekwencyjnego schematu życia umożliwia stworzenie równych szans do rozwoju bez względu na datę urodzenia czy zawodowy staż¹¹².

Łatwo się domyśleć, że idea Perennialsów mocno do mnie przemawia nie tylko dlatego, że jestem ogromną zwolenniczką nieustannego rozwoju i zrównania szans w tym zakresie, ale również dlatego, że sama kilka lat temu postanowiłam wyjść poza ramy pracownika 45+, musiałam zrezygnować ze stanowiska managerskiego w korporacji i wtedy stojąc na skraju ważnej dla mnie decyzji życiowej i zawodowej, postanowiłam stworzyć swoją markę syrowka.com.

Wróćmy jednak do samych Perennialsów: ci poszukują nie tylko różnych branż, ale także zróżnicowanych kanałów pozyskiwania wiedzy oraz nowych umiejętności. Dlatego też ważnym elementem skutecznego zarządzania ich potrzebami może być strategia dzielenia się wiedzą w organizacji, zgodnie z którą zasoby informacyjne są udostępniane z wykorzystaniem nowoczesnych kanałów technologicznych. Z drugiej jednak strony warto zwrócić uwagę na fakt, że wielu z nas – mimo nowoczesnych rozwiązań i szerokiej wiedzy merytorycznej – ma ogromne problemy ze skutecznym i efektywnym dzieleniem się wiedzą.

Jak wielu pracowników doświadcza trudności w dzieleniu się wiedzą? ¹¹³



A okazuje się, że kultura dzielenia się wiedzą może przynieść organizacji wiele korzyści. Nie tylko zapewni pracownikom dążącym do ciągłego rozwoju odpowiednie warunki w tym zakresie, ale również zoptymalizuje czas ich pracy. Brak konieczności wyszukiwania informacji przez pracowników pozwala im zaoszczędzić średnio 4-6 godzin w ty-

godniu, co przekłada się 11-14 proc. dziennej produktywności¹¹⁴. Zapewnienie pracownikom odpowiedniego dostępu do rzetelnej informacji i wiedzy, stwarza im właściwe warunki pracy, co wprost przekłada się na ich efektywność, a tym samym na osiągnięte wyniki przez całą organizację.

3 najważniejsze korzyści dla pracowników płynące z wykorzystywania narzędzi do dzielenia się wiedzą ¹¹⁵

52%

Szybsze odnajdywanie potrzebnych informacji

44%

Ograniczenie potrzeby ponownego tworzenia tych samych treści/informacji

43%

Dostęp do jednej, spójnej wersji informacji („single source of truth”)

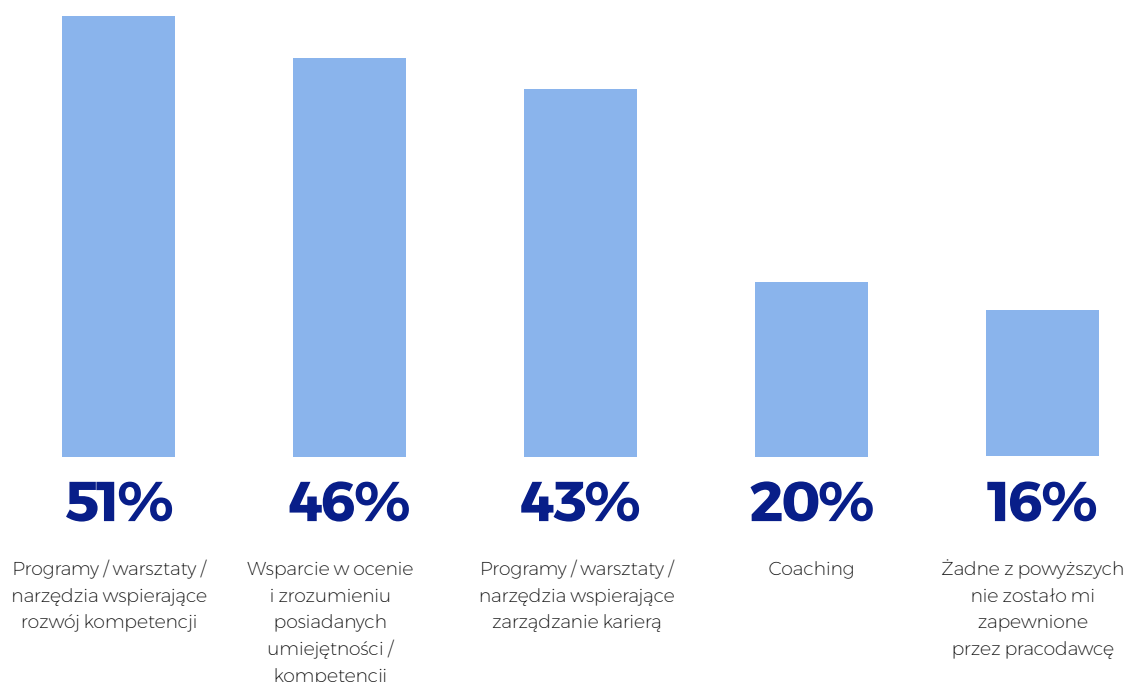
Chciałabym też w tym miejscu zwrócić uwagę na znaczenie pojęcia „umiejętności”, chociażby dlatego, że ich poszerzanie oraz rozwijanie jest celem Perennialsów. Czym jednak są właściwie umiejętności? Czy jesteśmy w stanie się ich nauczyć, czy wynikają raczej z naszych wrodzonych predyspozycji? Do mnie najbardziej przemawia myśl, że **umiejętność to coś, co można ocenić i coś co jest przydatne, gdy jest prawidłowo wdrożone w danym projekcie czy zadaniu, niezależnie od tego czy jest ono poznawcze, technologiczne czy specjalistyczne**¹¹⁶. Tym samym umiejętności to pula zdolności, które – przy odpowiednich warunkach – pozwalają osiągnąć cele wyznaczone danemu działaniu. Nie bez przyczyny podkreślam istotność właściwego wdrożenia oraz stworzenia odpowiednich warunków w miejscu pracy, aby móc w pełni wykorzystać potencjał umiejętności pracownika. **Każdy talent będzie rozwijał się tylko wtedy, kiedy będzie miał ku temu odpowiednie warunki. Za ich stworzenie jest odpowiedzialny zarówno sam pracownik, jak też jego pracodawca. Tylko współpraca w tym zakresie oraz otwartość obu stron na potrzeby związane z szeroko pojętym rozwojem pozwolą w pełni wykorzystać możliwości pracownika.** 35 proc. Polaków przyznaje, że to oni ponoszą odpowiedzialność za aktualizację i rozwój swoich umiejętności. Z drugiej strony zdaniem 39 proc. przekwalifikowanie leży

w gestii pracodawcy. 64 proc. pracowników przyznaje, że może liczyć na wsparcie pracodawcy w rozwoju kompetencji przyszłości¹¹⁷.

Troska o rozwój pracowników jest również niezwykle ważna w budowaniu poczucia własnej wartości tych drugich. Stałe wsparcie w rozwoju kariery oraz otwartość na postęp technologiczny pozytywnie przekłada się na stabilność pracowników wiary we własne umiejętności. Co ciekawe, największą pewnością w rozwoju kariery wykazują się pracownicy pracujący... w modelu hybrydowym¹¹⁸. Myślę, że to dobry dowód na to jak zwiększenie elastyczności sprzyja rozwojowi zawodowemu i osobistemu pracownika.

W kontekście wsparcia pracodawcy w rozwoju pracowników, warto podkreślić, że otwartość organizacji w tym zakresie jest dodatkową motywacją do rozwoju. Pracownicy z dostępem do wsparcia zawodowego chętniej podejmują się udziału w szkoleniach (33 proc.), są bardziej skłonni do ponoszenia większej odpowiedzialności w organizacji (32 proc.) czy aplikowania na stanowiska wewnętrzne (21 proc.). Stosunek odpowiedzi w każdym z tych zagadnień osób niemogących liczyć na wsparcie pracodawcy w rozwoju wyniósł odpowiednio: 16, 11 oraz 10 proc¹¹⁹.

Jakiego rodzaju wsparcia udzielił Ci pracodawca w zakresie rozwoju kariery? ¹²⁰



Ciekawa jestem, ile osób czytając właśnie ten rozdział, stwierdziło, że jest właśnie Perennialsem. Otwartość na rozwój, poszukiwanie nowych ścieżek kariery, adaptacja nowej, dynamicznej, technologicznej rzeczywistości to tak naprawdę konieczność do utrzymania stabilnej pozycji na rynku pracy w perspektywie najbliższych lat. A powszechny dostęp do wiedzy, szkoleń czy programów mento-

ringowych stwarza idealne warunki do pracy nad swoją ścieżką kariery bez względu na wiek, lokalizację czy wykształcenie. Podejmując wyzwanie w tym zakresie, możesz jedynie zyskać. W rozwoju osobistym nie ma przegranych, a stawką jest nie tylko stabilne zatrudnienie, ale coś o wiele bardziej istotnego: poczucie spełnienia zawodowego i osobistego.

Czy rynek pracy będzie jeszcze kiedykolwiek wymagający?

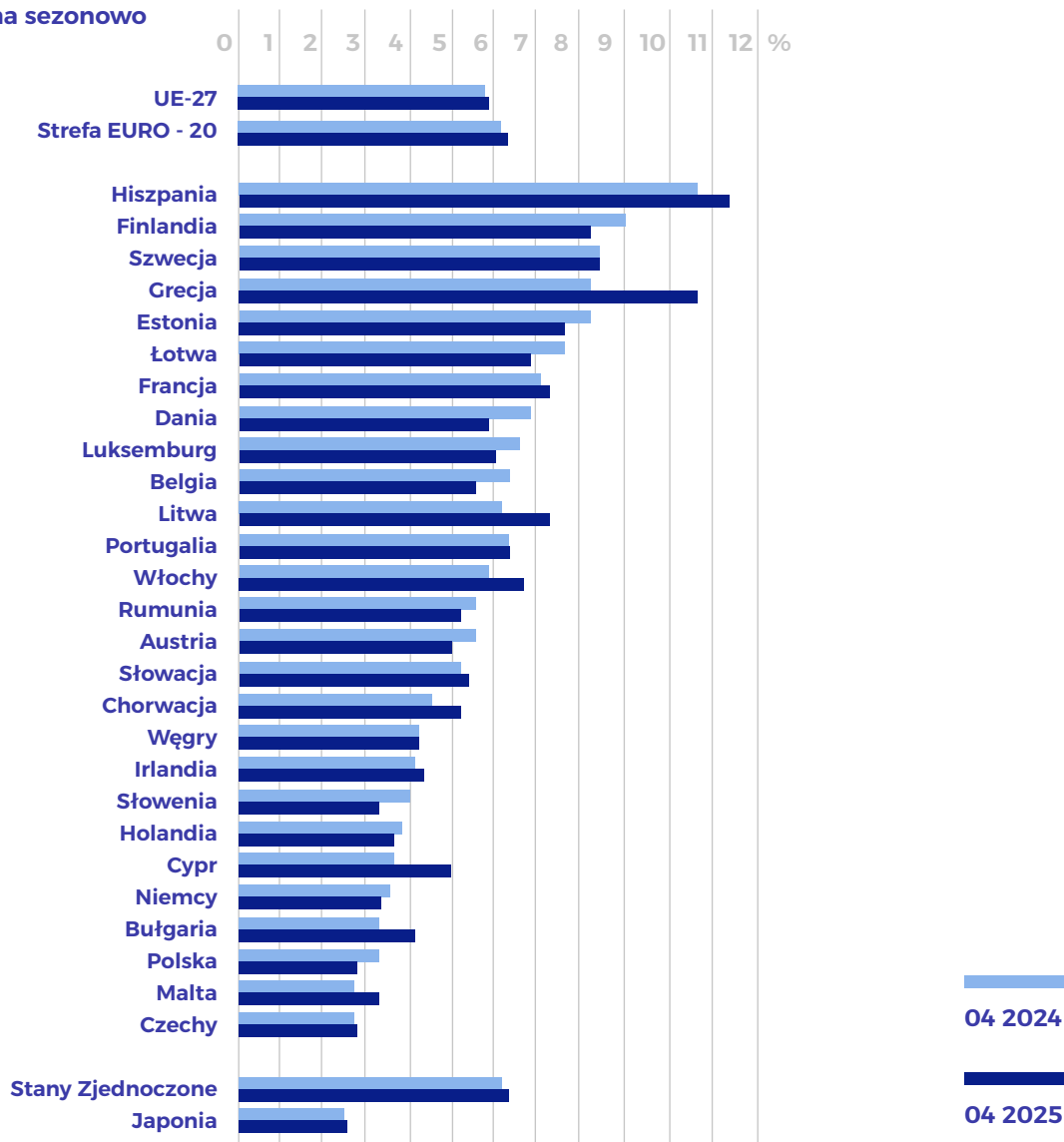
Rynek pracownika...

W rozdziale dotyczącym rozwoju pracownika i jego przyszłości pracy nie sposób pominąć kwestię aktualnej sytuacji na rynku pracy. Chociaż mogłoby się wydawać, że ta jest dość jasna i – jak to uitało się w ostatnich latach – to pracownik decyduje o swoim miejscu zatrudnienia, to ostatnie miesiące wzbudzają mocną dyskusję w tym zakresie. Z jednej strony znajdujemy się w TOP3 naj-

niższego bezrobocia wśród krajów Unii Europejskiej – w kwietniu 2025 r. wynik ten wyniósł 3,3 proc., co pozwala nam wyprzedzić nawet USA¹²¹. Z drugiej jednak strony, w stosunku rok do roku wskaźnik ten wzrósł o 1 punkt procentowy, a od początku 2025 r. stale słyszy się o masowych zwolnieniach w firmach. Na koniec maja 2025 r. bez pracy pozostawało 782,8 tys. Polaków, co przełożyło się na 5 proc. skalę bezrobocia¹²².

Zharmonizowana stopa bezrobocia wg Eurostat ¹²³

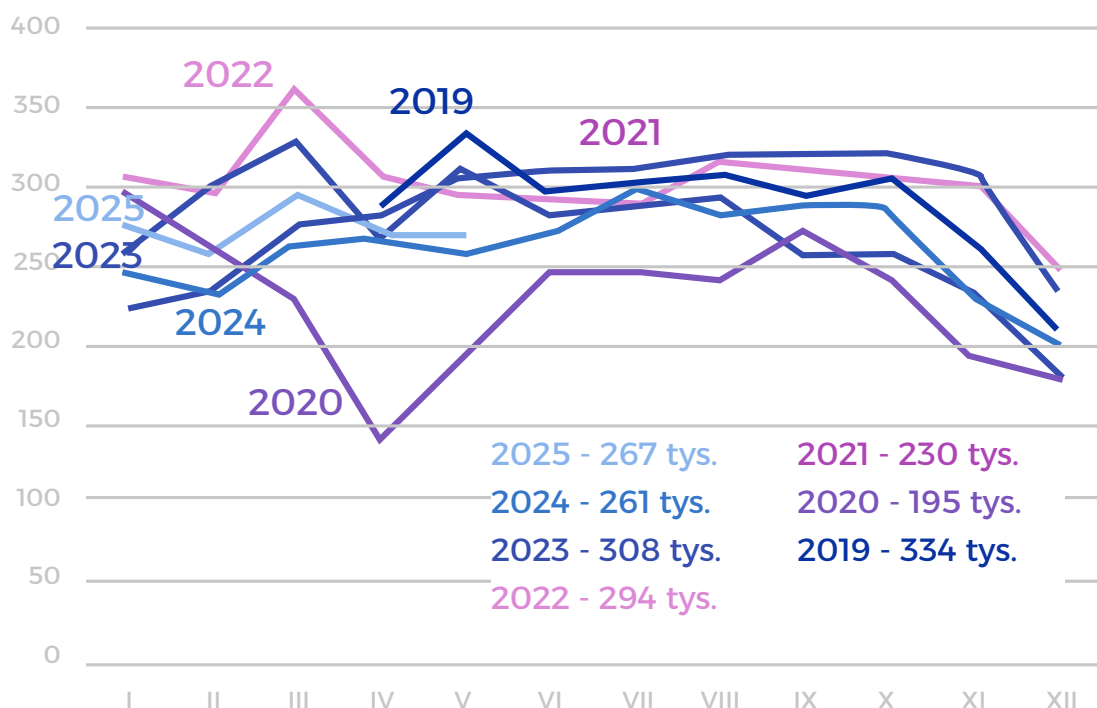
wyrównana sezonowo



Biorąc pod uwagę, że w tym samym okresie pojawiło się 266 809 nowych ogłoszeń o pracę, liczba wolnych wakatów w kraju jest zbyt mała. I chociaż w stosunku do analogicznego okresu z poprzedniego roku mieli-

śmy do czynienia ze wzrostem wynoszącym ponad 5700 ofert (2 proc.), to w porównaniu z kwietniem 2025 r. liczba propozycji pracy spadła o 1145 ofert ¹²⁴.

Liczba nowych ofert pracy opublikowanych na 50 największych portalach rekrutacyjnych (w tys.) ¹²⁵

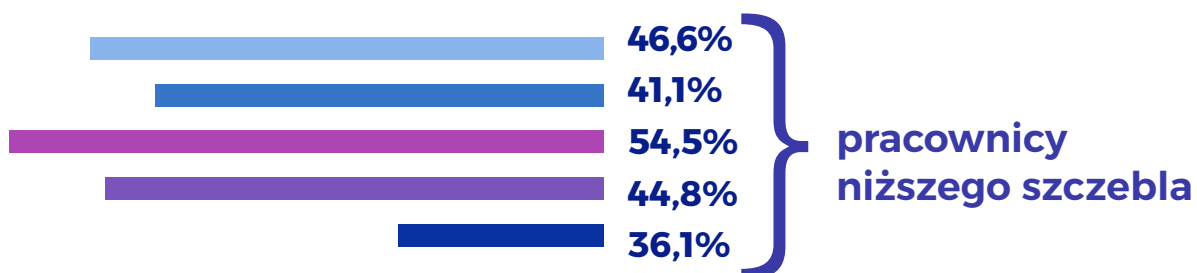
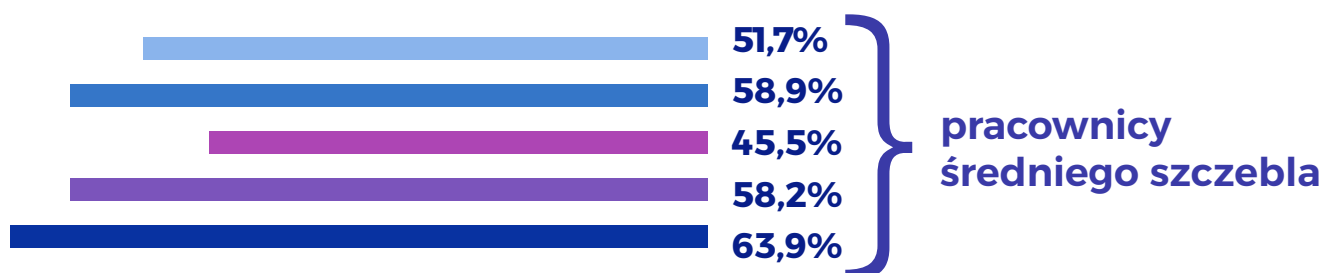
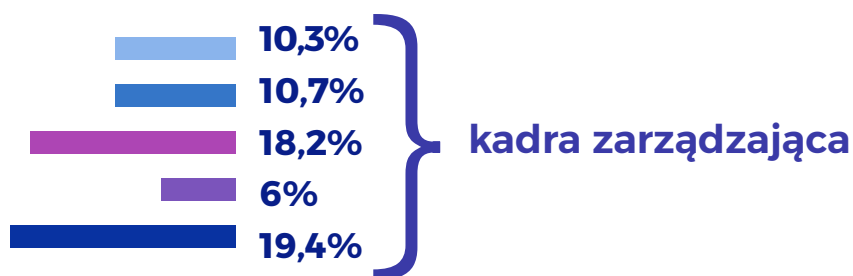


Zaniepokoić mogą również dane dotyczące planów firm w zakresie zatrudniania i zwalniania pracowników. Chociaż w 2025 r. 16 proc. organizacji planowało zwiększyć zatrudnienie, a 64 proc. pozostawić bez zmian (czyli także bez zwolnień), to co piąta firma prognozowała spadek poziomu nowych pracowników. Ten ostatni wskaźnik wzrósł w ciągu ostatniego roku niemal o połowę – z 13 do 20 proc.¹²⁶.

Coraz mniejsza liczba ofert pracy może sugerować, że pracownicy będą mieli spore problemy ze znalezieniem stabilnego zatrudnienia. Oczywiście tej kwestii nie można ocenić zero-jedynkowo, a problemy bądź ich brak ze znalezieniem pracy zależą od szeregu czynników: zarówno doświad-

czenia i kompetencji pracownika, jak też oczekiwań i oferowanych warunków przez pracodawcę. Istotnym elementem jest również branża, do której aplikuje kandydat. Kto zatem może czuć się stosunkowo bezpiecznie w kwestii dostępności miejsc pracy?

Zacznijmy od stanowisk. Największe zapotrzebowanie dotyczy pracowników średniego i niższego szczebla – tylko w 2025 r. planowało ich zatrudnić odpowiednio 56,4 proc. oraz 43,6 proc. organizacji. Pracodawcy wskazują też, że w ich zasobach nadal brakuje kadry zarządczej – tutaj planowany poziom zatrudnienia wyniósł 11,8 proc.¹²⁷. Oczywiście skala zapotrzebowania na pracowników każdego szczebla jest ściśle zależna od branży, w jakiej działa organizacja.

Jakich pracowników poszukują pracodawcy? ¹²⁸

Z analiz ofert pracy przeprowadzonych w maju przez GrantThorton wynika, że najwięcej wolnych wakatów oferuje branża medyczna, gdzie zapotrzebowanie obejmuje zarówno lekarzy, jak też pielęgniarki czy ratowników medycznych. W tym samym okresie można też zaobserwować wzrost ofert w branży HR – tu praktycznie zwiększyła się liczba propozycji zatrudnienia zarówno dla HR BP, specjalistów ds. HR i specjalistów ds. kadr i płac, jak też dla samych rekruterów. Wzrost liczby ofert pracy na poziomie 3 proc. w stosunku rok do roku można zaobserwować też w branży finansowej (główny księgowy, księgowy/specjalista ds. rachunkowości), jak też w prawniczej (radca prawny)¹²⁹.

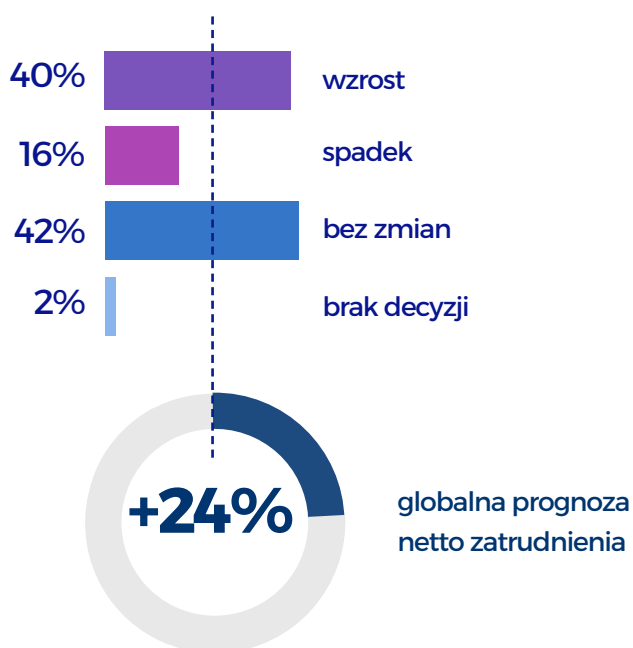
Jakie grupy zawodowe powinny się jednak obawiać trudności ze znalezieniem pracy? Z dużym spadkiem ofert zatrudnienia borykają się pracownicy fizyczni (magazynierzy, pracownicy ochrony, kierownicy czy kasjerzy/sprzedawcy) oraz... branża marketingowa. W tej drugiej o ile dyrektorzy marketingu czy sprzedaży mogą przebiegać w ofertach, o tyle specjaliści ds. marketingu czy e-com-

merce oraz graficy mają coraz mniejszy wybór w propozycjach pracy. Spada też zapotrzebowanie na specjalistów w – mogłoby się wydawać przyszłościowej – branży IT. O ile wśród poszukiwanych są specjaliści ds. cyberbezpieczeństwa czy programiści, o tyle administratorzy IT a nawet CIO/dyrektorzy odnotowują spadki¹³⁰.

W tym miejscu chciałabym zwrócić jeszcze uwagę na sytuację pracowników fizycznych, którzy z jednej strony są najmniej narażeni na negatywny wpływ AI na ich sytuację zawodową, z drugiej zaś zderzają się z coraz mniejszą liczbą ofert zatrudnienia dostępnych na rynku. Myślę, że ten paradoks jest ciekawym punktem wyjścia do głębszej badawczej eksploracji powodów pojawiania się tego rodzaju sprzeczności.

Jak zatem będzie wyglądała przyszłość zatrudnienia? Globalna prognoza zatrudnienia wynosząca 24 proc. napawa optymizmem. Wzrost ofert znacznie przewyższa ich spadek.

Perspektywy zatrudnienia na świecie¹³¹



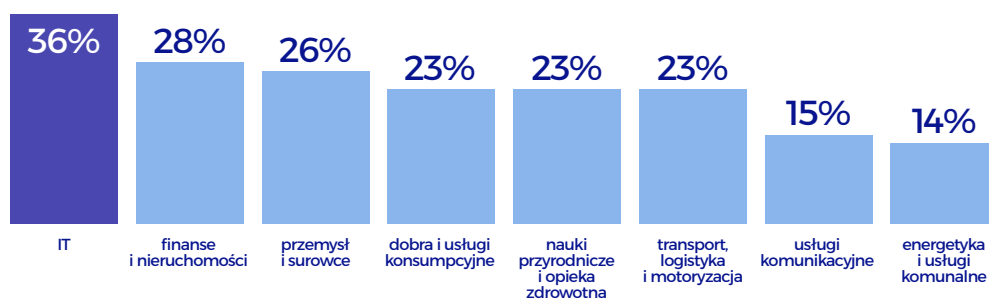
O dziwo w ujęciu globalnym największy wzrost planów zatrudnienia odnotowuje właśnie branża IT, która znacznie przewyższa potencjalnym zatrudnieniem finanse i nieruchomości czy branżę przemysłową i surowcową¹³².

To, na co chciałabym zwrócić uwagę w prognozach zatrudnienia w ujęciu globalnym

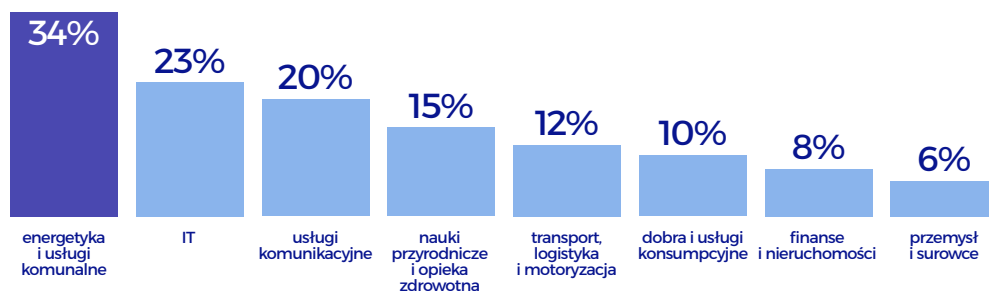
i ogólnopolskim to znaczne różnice w zapotrzebowaniu na pracowników w poszczególnych sektorach w relacji: Polska vs. reszta świata. Okazuje się bowiem, że w branży energetycznej i usług komunalnych, która w ujęciu ogólnoświatowym odnotowuje niewielki wzrost planowanego zatrudnienia, w Polsce jest obecnie główną branżą chcącą zatrudniać w najbliższych miesiącach.

Perspektywy zatrudnienia – na świecie vs. w Polsce ¹³³

We wszystkich 8 analizowanych branżach pracodawcy deklarują chęć wzmocnienia zespołów w III kwartale 2025 roku. Podobnie jak w poprzednim kwartale na największe potrzeby rekrutacyjne wskazują organizacje sektora IT (+36%) oraz finansów i nieruchomości (+28%).



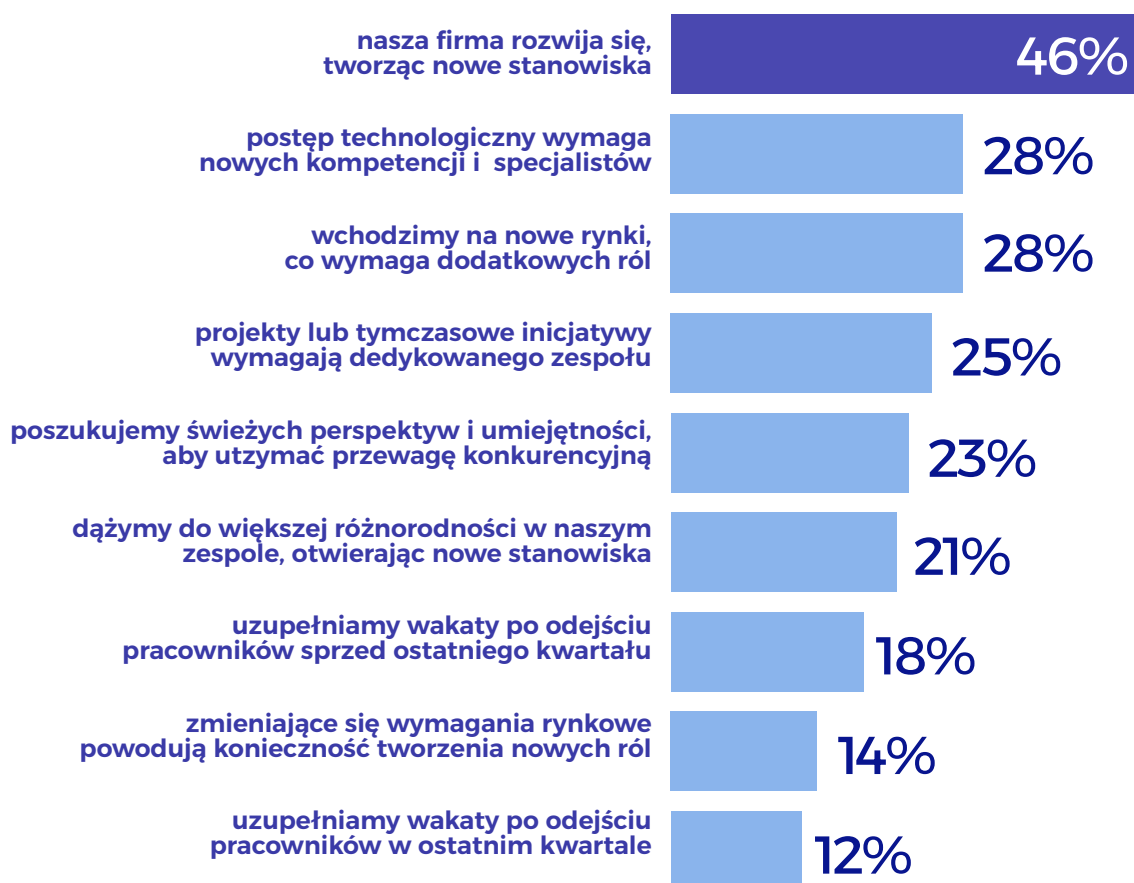
W III kwartale 2025 roku przedsiębiorcy we wszystkich 8 analizowanych sektorach prognozują wzrost zatrudnienia. Najwięcej ofert pracy można spodziewać się w branży energetyki i usług komunalnych, IT oraz usług komunikacyjnych.



Czy istnieje grupa zawodów, która może czuć się bezpiecznie w kwestii dostępności ofert pracy? Na pewno jedną z gwarancji stabilności zatrudnienia będzie doskonalenie się w nowoczesnych technologiach oraz kompetencjach cyfrowych, o czym wspominałam w poprzednich podrozdziałach. Niezaprzeczalnie głównym czynnikiem tworzącym nowe miejsca pracy jest postęp technologiczny. I chociaż ten w Polsce nie wpływa na zatrudnienie na tak dużą skalę

jak w przodującej w tym zakresie Wielkiej Brytanii (51 proc. prognozowanego zatrudnienia wynika z postępu technologicznego, w Polsce ten wskaźnik wynosi 28 proc.), to nasz kraj i tak jest wysoko nad globalną średnią w tym zakresie wynoszącą 24 proc.¹³⁴. Poza tym postęp technologiczny, który przekłada się na zapotrzebowanie na specjalistów i nowych kompetencji jest w TOP3 powodów pozyskiwania nowych pracowników przez polskie firmy.

Dlaczego polskie firmy pozyskują nowych pracowników?¹³⁵



Dlatego kluczem do stabilnego zatrudnienia jest przede wszystkim otwartość pracowników nie tylko na nowoczesne rozwiązania technologiczne, ale również na poszukiwanie dla siebie nowych ról na rynku pracy.

Czasy jednego stanowiska na całe życie mamy dawno za sobą, a to, co cenią współcześni pracodawcy to zarówno kompetencje specjalistyczne wzbogacające o te miękkie, jak i wysoka elastyczność i zdolność szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków pracy i otoczenia organizacji. Jakkolwiek pesymistycznie by to zabrzmiało – dziś mało kwestii można uznać za pewne. Z drugiej strony stwarza to jednak pracownikom ogromne możliwości w zakresie zdobywania nowych, czasem mogłoby się wydawać zupełnie rozbieżnych umiejętności i podejmowania ról zawodowych, o których jeszcze do niedawna nikt nie miał pojęcia. Brzmi trochę jak future work fiction, ale chociażby rozwój sztucznej inteligencji w ostatnich miesiącach – a wraz z nim wzrost zapotrzebowania na specjalistów zdolnych obsługiwać tego rodzaju narzędzia pokazały, że przyszłość pracy jest ak-

tualnie pojęciem dość względnym i w wielu aspektach trudnym do określenia. Tym bardziej warto otwierać się na nowe możliwości i systematycznie trenować swoje zdolności przystosowania się do kolejnych zmian.

... czy pracodawcy?

Chociaż na rynku pracy dostępnych jest wiele ofert w zróżnicowanych branżach, a organizacje tworzą nowe miejsca pracy w wyniku własnego rozwoju, to w zupełnej konfrontacji w ostatnich miesiącach stoją chociażby grupowe zwolnienia w dużych zakładach pracy, o których słyszymy coraz częściej. Co ważne, fala masowych zwolnień wcale nie wyhamowuje, a wiele firm zapowiedziało redukcję zatrudnienia już na 2026 r. W maju 2025 r. zwolnienia grupowe zadeklarowały 34 zakłady pracy, obejmując 2,2 tys. osób. Pod koniec miesiąca chęć zwolnienia pracowników w ramach planowanych zwolnień zgłosiło 168 zakładów, a reedukacja zatrudnienia miała objąć niemal 74,5 tys. osób¹³⁶.



Zwolnienia grupowe w Polsce w 2025 roku

(zapowiedziane lub wdrażane)¹³⁷

PKP Cargo
1041 osób (2025 r.),
1388 osób (2026 r.)

Eko-Okna
3-4 tys. osób

Aquinos
 Bedding Poland
143 osoby

Wyborcza
49 osób

Texton
182 osoby

Henkel
159 osób

Huta Szkła „Marta 2”
211 osób

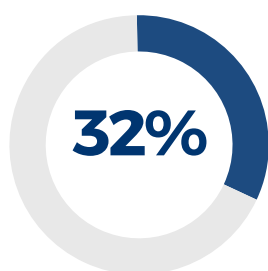
Makro Cash and Carry
400 osób

Avon
170 osób

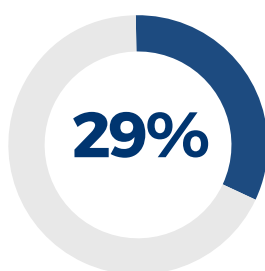
Jakie powody stoją za tak dużą skalą zwolnień? W większości przypadków są to problemy finansowe i konieczna restrukturyzacja organizacji. Część pracodawców falowe zwolnienia określa mianem optymalizacji pracy z zachowaniem najwyższej jakości

oferowanych produktów czy usług. Niektóre firmy zostały zmuszone do wygaszenia poszczególnych gałęzi swojej działalności (np. działalność poligraficzna w Agorze). W branży odzieżowej dużym obciążeniem jest również wysoka konkurencja chociażby z Chin.

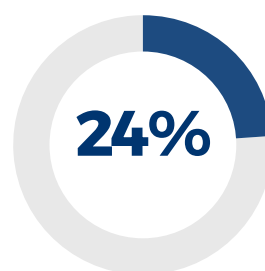
Dlaczego polskie firmy redukują etaty? ¹³⁸



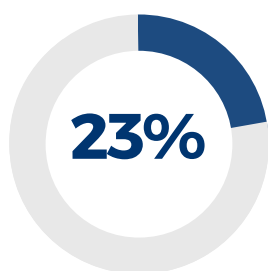
zmniejszony popyt
na usługi/produkty
firmy



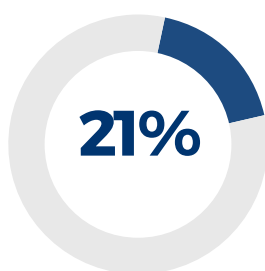
zmiany rynkowe
ograniczyły zapotrzebowanie
na niektóre zawody



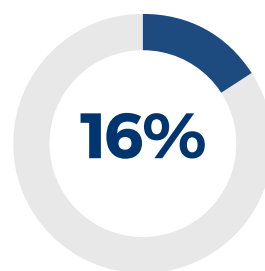
wyzwania
ekonomiczne



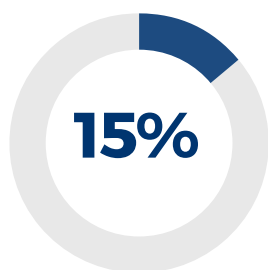
przeprowadzamy
reorganizację
lub restrukturyzację



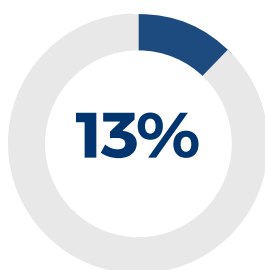
optymalizujemy procesy
i łączymy stanowiska



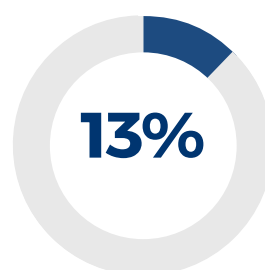
automatyzacja



zakończenie
projektu



nie uzupełniamy
wakatów powstałych
po odejściu pracowników



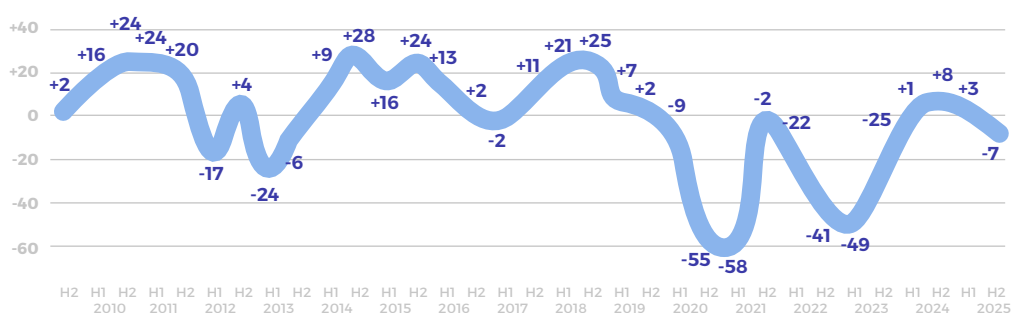
zmiana wymaganych
umiejętności

Powyższe dane nie dziwią, jeśli zestawimy je z opiniami polskich pracodawców na temat sytuacji gospodarczej w kraju. Wzrost wskazuje jedynie 15 proc., 41 proc. ocenia polską gospodarkę jako stagnacyjną, a niemal ¼ (22 proc.) wskazuje na recesję¹³⁹. Wskaźnik optymizmu polskich pracodawców – po niewielkim wzroście w okresie tuż po pandemii – aktualnie znów notuje spadki. I chociaż nasz kraj jest w ostatnim czasie i będzie w najbliższej przyszłości najszybciej rozwija-

jącą się gospodarką w Unii Europejskiej (prognozy Międzynarodowego Funduszu Walutowego dla Polski wynoszą 3,3 proc. wzrostu realnego PKB w 2025 r. i 3 proc. w 2026 r.¹⁴⁰), to mimo to w I półroczu br. odnotowano spadek przeciętnego zatrudnienia (o 0,8 proc. niższe w stosunku do I półrocza 2024 r., a spadek zatrudnienia w kwartałach 2025 r. wyniósł odpowiednio 0,9 proc. w I oraz 0,7 proc. w II¹⁴¹).

Sytuacja gospodarcza w Polsce wskaźnik optymizmu pracowników¹⁴²

różnica pomiędzy odsetkiem badanych przewidujących wzrost gospodarczy
w kolejnych 6 miesiącach a odsetkiem badanych przewidujących recesję



Skoro grupowe zwolnienia na stałe wpisały się w krajobraz krajowego rynku pracy a nowych ofert pracy wcale nie przybywa, to czy możemy stwierdzić, że rynek pracy pracownika przechodzi do przeszłości? Oczywiście jednoznaczna ocena sytuacji nie jest możliwa. Tym bardziej, że z drugiej strony firmy – nie tylko polskie, ale też w ujęciu globalnym

– cały czas mierzą się z niedoborem talentów. I chociaż 7 na 10 firm nie ma problemów z pozyskaniem nowych pracowników (w 2024 r. proporcja ta wynosiła 4 na 10), to pracodawcy spotykający trudności z zatrudnieniem nowych osób są gotowi obniżać wymagania wobec kandydatów.

Kompromisy rekrutacyjne – w poszukiwaniu potrzebnych pracowników ¹⁴³



Skoro pracodawcy są skłonni do obniżenia wymagań w celu pozyskania pracowników, to nie do końca oni dyktują warunki na rynku rekrutacyjnym. Myślę, że kluczem do sukcesu w temacie znalezienia odpowiedniego miejsca pracy przez pracownika i wykwalifikowanego pracownika przez pracodawcę

jest współpraca obu stron i gotowość na kompromisy. Tym bardziej, że pracodawcy są gotowi zatrudnić pracowników z mniejszymi kwalifikacjami, jednocześnie oczekując od nich określonych postaw wobec powierzonych obowiązków oraz rozwoju.

Kompromisy rekrutacyjne – czego oczekuje pracodawca obniżający wymagania wobec kandydata? ¹⁴⁴

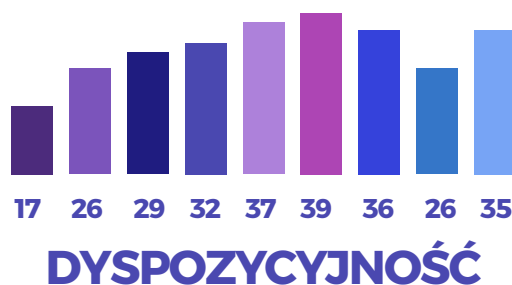
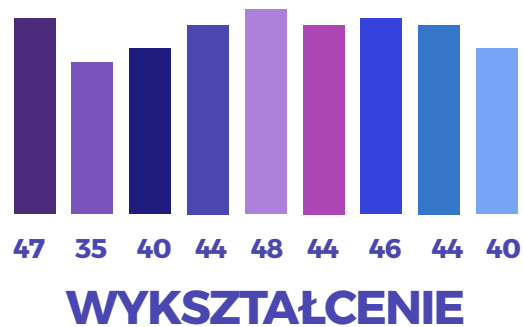
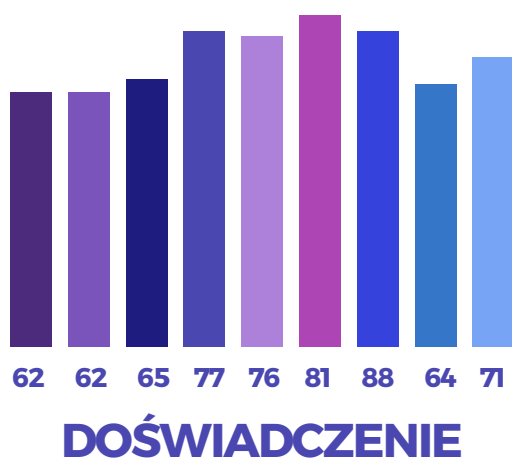
Czego pracodawcy oczekiwaliby od kandydatów, jeśli zgodziliby się na rezygnację z części wymagań w sytuacji trudności w zrekrutowaniu pracowników?



Jak widać, proces zatrudniania to dwustronny układ. Tym bardziej, że brak jakichkolwiek oczekiwań wobec pracowników zatrudnionych przy obniżonych wymaganiach w przypadku 43 proc. pracodawców nie przedstawia ich jako tych mających przewagę nad pracownikami¹⁴⁵.

W tym miejscu chciałabym też zwrócić uwagę na grupę najczęstszych wymagań stawianych pracownikom oraz zmianom,

jakie w nich zaszły w perspektywie ostatniego pięciolecia. Niezmiennie najważniejszym kryterium stawianym kandydatom jest doświadczenie zawodowe – to pojawiło się w 71 proc. ofert pracy. Jednak kolejne wymogi są już mniej artykułowane: wykształcenie jako wymóg pojawił się w 40 proc. ofert, dyspozycyjność w 35 proc. a znajomość języka w 29 proc. Co istotne, odsetek ofert wskazujących ww. wymogi z roku na rok spada, a największy spadek – o 7 pkt. procentowych – odnotowała znajomość języków obcych¹⁴⁶.

Czego wymagają pracodawcy od pracowników? ¹⁴⁷

Co ciekawe, na jedną ofertę pracy przypada średnio 5,4 proc. wymagań, co jest znacznie niższe od liczby oferowanych pracownikom benefitów. Te kształtują się od dłuższego czasu na poziomie 6,5-6,9 na jedną ofertę pracy, a do głównych należą: szkolenia, pakiet medyczny, pakiet sportowy, wysokie wynagrodzenie czy elastyczny czas pracy¹⁴⁸. **Myślę, że aktualna sytuacja na rynku pracy to dobra okazja do tego, aby doświadczony pracownik czy kandydat artykułował wprost swoje potrzeby oraz oczekiwania wobec miejsca pracy. Jestem przekonana, że pracodawcy są w stanie zaoferować naprawdę dużo jeśli mają gwarancję pozyskania wysoko wykwalifikowanego pracownika – talentu, którego rzeczywiście poszukują i potrzebują. Z drugiej strony to też dobry moment, aby pracodawcy przyjrzeni się oferowanym przez siebie warunkom zatrudnienia nie tylko pod ką-**

tem atrakcyjności wobec konkurencji, ale przede wszystkim pod kątem realizacji rzeczywistych potrzeb utalentowanych i wyspecjalizowanych pracowników. Tym bardziej, że każda nietrafiona rekrutacja kończąca się współpracą po zakończeniu okresu próbnego to dodatkowe koszty dla organizacji. W czasach ekonomicznego kryzysu każda taka strata ma bezpośrednie przełożenie na rentowność przedsiębiorstwa.

Na zakończenie tego rozdziału – i trochę jako wzmocnienie – chciałabym podkreślić, że spadek zatrudnienia to problem globalny. Wolniejszy globalny wzrost gospodarczy w 2025 r. obniża prognozę globalnego wzrostu zatrudnienia z 60 do 53 mln¹⁴⁹, a problemy wpływające na redukcję etatów dotyczą firmy na całym świecie.



Dlaczego firmy redukują etaty? – dane globalne ¹⁵⁰

Nie oznacza to jednak, że zabraknie miejsc pracy na światowym rynku. Nie zapominajmy, że chociażby wkraczająca z wielkim impetem na rynek pracy generatywna sztuczna inteligencja będzie wymagała utworzenia nowych stanowisk i ról pozwalających

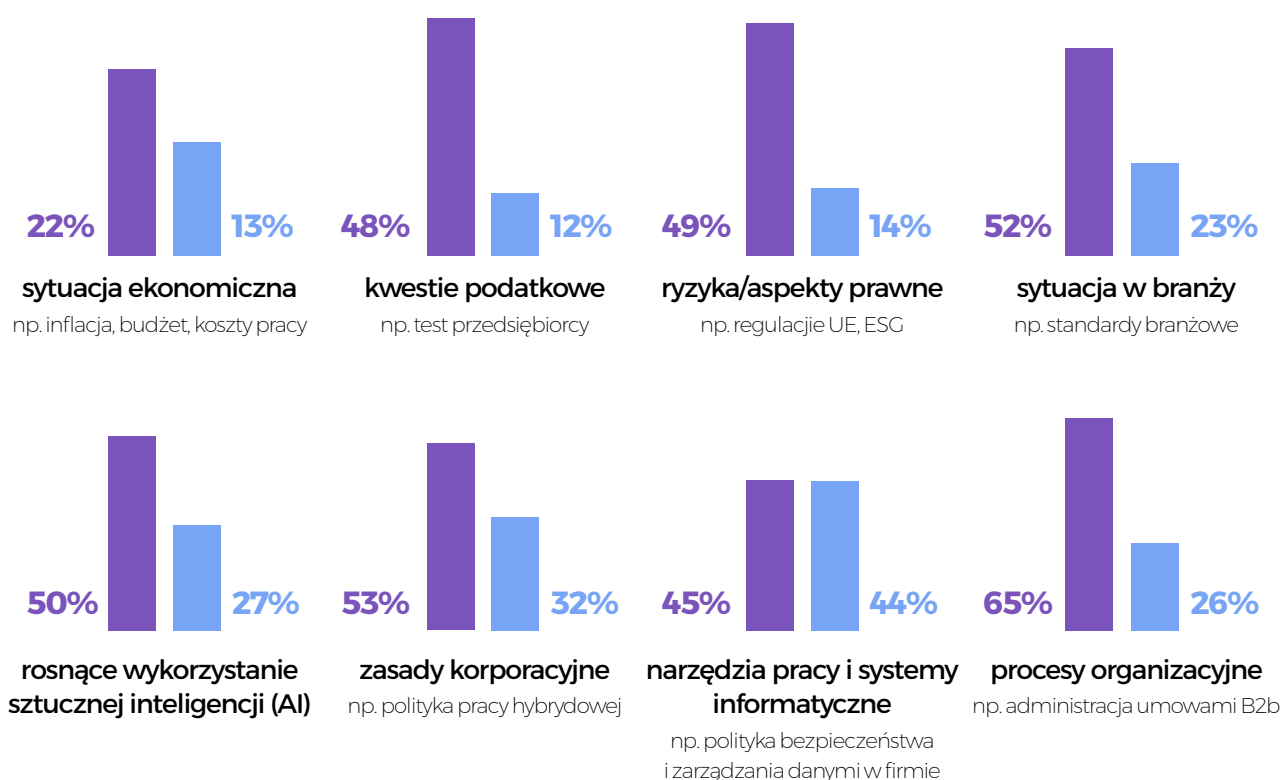
wykorzystać jej potencjał. Co więcej, wysoko wykwalifikowani pracownicy z dużym poziomem samoświadomości w zakresie posiadanych umiejętności oraz potencjału z pewnością odnajdą odpowiednie miejsce dla siebie na rynku pracy.

Doświadczenia ważniejsze niż etat? Czego szukają portfolio careers?

A może współczesny i przyszłościowy rynek pracy nie opiera się przede wszystkim na współpracy na linii pracownik-pracodawca w oparciu o standardową umowę o pracę oraz w wymiarze pełnego etatu? Może dziś o wiele bardziej efektywną, opłacalną i dającą satysfakcję formą współpracy jest praca projektowa?

Pytania te stawiam nie bez powodu. Już w Raporcie Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości 2023 zwracałam uwagę na rosnącą rolę specjalistów zewnętrznych – tzw. GIG Workerów – w strukturze zatrudnienia. Dziś, kiedy tak naprawdę elastyczność we współpracy stała się koniecznością i standardem, a zapotrzebowanie na wysoko wyspecjalizowanych ekspertów jest ogromne, współpraca projektowa wydaje się nieunikniona. Tym bardziej, że bezpośredni wpływ na popularyzację tej formy współpracy ma otoczenie społeczno-gospodarcze, choć nie wszystkie z nich oddziałują na ten aspekt pozytywnie.

Jaki wpływ na uelastycznienie rynku pracy mają następujące elementy otoczenia? ¹⁵¹

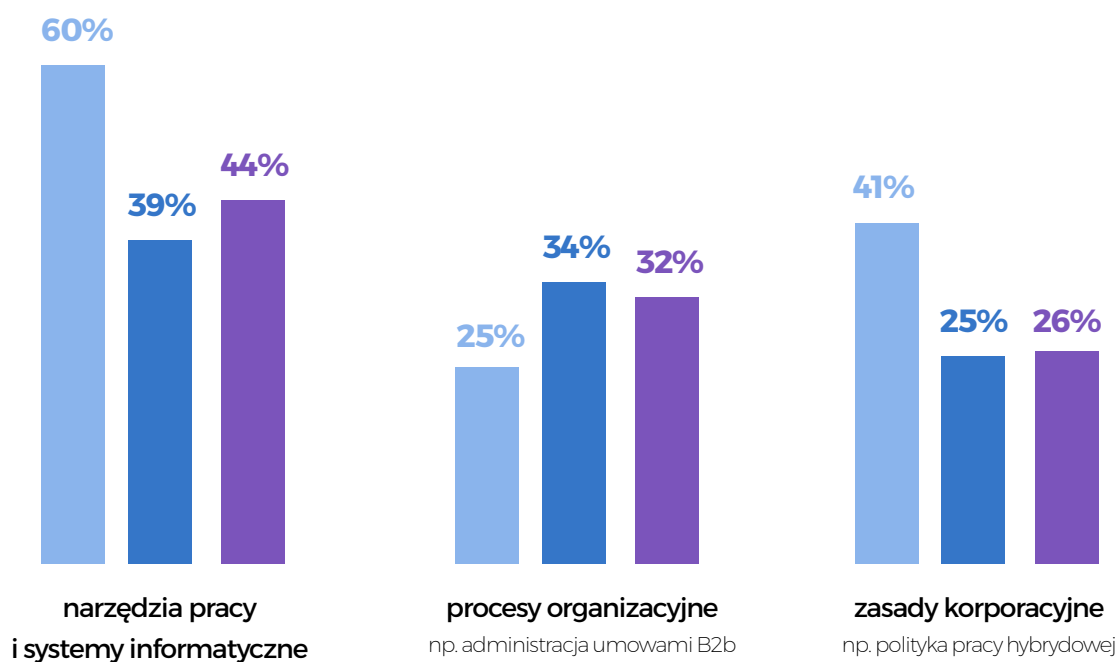


neutralny | pozytywny

Jak same firmy spostrzegają przyszłość elastyczności chociażby w ciągu najbliższego roku? Zdaniem 25 proc. przedsiębiorstw uważa, że znaczenie tego rodzaju form współpracy wzrośnie, a 46 proc. wychodzi z założenia, że poziom pozostanie bez zmian. Nie możemy też zapominać, że część firm zabiega o powrót pracowników i współpracowników do biur – 30 proc. firm przewiduje, że znaczenie elastycznej współpracy spadnie¹⁵².

W tym miejscu nie sposób pominąć czynniki, które pozytywnie przekładają się na standaryzowanie współpracy zdalnej – zarówno z własnymi, jak i zewnętrznymi specjalistami. W TOP3 znajdują się: narzędzia pracy i systemy teleinformatyczne (44 proc.), zasady korporacyjne, np. polityka pracy hybrydowej (32 proc.) oraz procesy organizacyjne, np. administracja umowami B2B (26 proc.)¹⁵³.

Top 3 czynniki pozytywnie wpływające na uelastycznienie rynku pracy według odpowiedzi z 2025 roku ¹⁵⁴



2023 | 2024 | 2025

Zastanawiające jest, to jak bardzo znacznie każdego z tych aspektów się zmieniało w ostatnich trzech latach. Czy wynika to z ustandaryzowania tej formy współpracy, kiedy organizacje „uzbroiły się” w odpowiednie narzędzia i procedury organizacyjne, a teraz muszą skupić się przede wszystkim na dostosowaniu korporacyjnych zasad? Badanie Hays potwierdza, że największymi barierami we wprowadzeniu nowoczesnych form zatrudnienia (praca tymczasowa, outsourcing usług, projekty interimowe, B2B) są przede wszystkim aspekty prawne, zarówno te dotyczące stricte tych form zatrudnienia (56 proc.), jak i te związane z innymi kwestiami jak np. organizacyjne (36 proc.). Sporą barierą jest też dostosowanie procesów w firmie do tego rodzaju form zatrudnienia (33 proc.)¹⁵⁵.

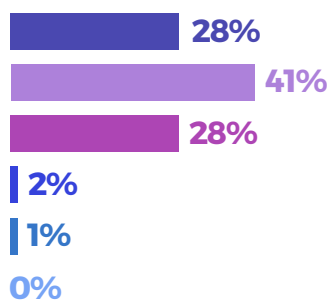
Dlaczego zatem firmy sięgają po pracowników zewnętrznych, skoro uregulowanie współpracy z nimi generuje sporo utrudnień? Za głównymi powodami kryje się przede wszystkim preferowanie takiej formy współpracy przez współpracowników (59 proc. firm). Organizacje decydują się również na taką formę współpracy ze względu na niższe koszty z tytułu mniejszego obciążenia podatkowego oraz ze względu na wymagania rynku pracy w tym zakresie (wskazania 51 proc. firm). Warto podkreślić, że istotną motywacją do poszukiwania zewnętrznych pracowników jest potrzeba pozyskania odpowiednich kompetencji eksperckich (38 proc.)¹⁵⁶. Badanie Hays potwierdza, że współpraca z zewnętrznymi ekspertami w dużym stopniu realizuje kluczowe potrzeby organizacji w zakresie nie tylko samej elastyczności, ale przede wszystkim dostępności talentów oraz efektywności i konkurencyjności samej firmy.



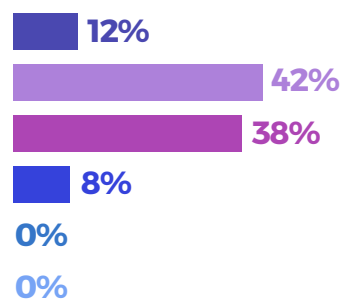
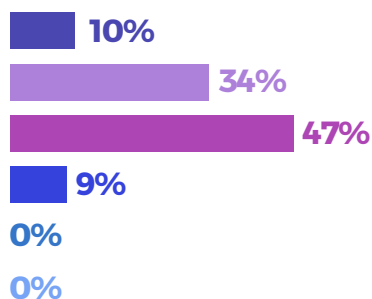
Nowoczesne formy zatrudnienia vs. potrzeby organizacji ¹⁵⁷

W jakim stopniu formy zatrudnienia (praca tymczasowa, outsourcing usług, projekty interimowe, B2b) spełniają wymagania firmy w zakresie elastyczności, dostępności talentów, efektywności oraz konkurencyjności?

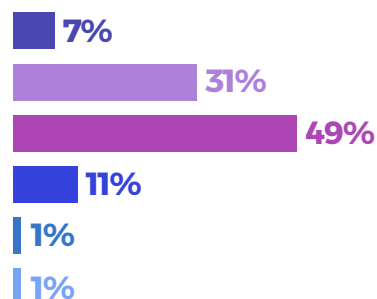
perspektywa firm



ELASTYCZNOŚĆ

DOSTĘPNOŚĆ
TALENTÓW

EFEKTYWNOŚĆ



KONKURENCYJNOŚĆ

- zdecydowanie spełniają
- spełniają
- raczej spełniają

- raczej nie spełniają
- nie spełniają
- zdecydowanie nie spełniają

Współpraca z zewnętrznymi specjalistami to także skuteczny sposób na poradzenie sobie z problemami kadrowymi – stałymi bądź tymczasowymi. Poza tym korzystanie z usług takich współpracowników zdejmuje z organizacji wiele innych aspektów dotyczących chociażby m.in. kosztów czy

odpowiedzialność za czynności administracyjne. Jednak w czołówce potrzeb organizacji, jakie mają zaspokajać nowoczesne formy współpracy, jest przede wszystkim pozyskanie specjalistów niezbędnych do realizacji celów organizacji.

W jakim celu firma planuje zatrudnić pracowników tymczasowych i/lub zewnętrznych wykonawców¹⁵⁸

(praca tymczasowa, outsourcing usług, projekty iterimowe, B2b)?

w odpowiedzi na zwiększony popyt na produkty lub usługi firmy



dla zapewnienia elastyczności w zarządzaniu kosztami zatrudnienia



w związku z blokadą etatów w firmie (tzw. headcount freeze)



w celu pozyskania kompetencji niezbędnych dla konkretnych projektów



z powodu trudności ze znalezieniem odpowiednich kandydatów



w zastępstwie za pracowników przebywających na długotrwałych zwolnieniach



w celu sprawdzenia pracownika, a następnie zatrudnienia go na stałe (tzw. try&hire)



w celu ograniczenia odpowiedzialności za administrację personalną



inny*



*wśród innych respondentów najczęściej wymieniali konieczność dopasowania formy zatrudnienia do oczekiwań kandydatów

Myślę, że najwyższa pora spojrzeć na specjalistów zewnętrznych z ich perspektywy. Tym bardziej, że w ostatnich latach ich rola na rynku pracy przeszła dużą ewolucję. Dziś powinniśmy zwrócić uwagę nie tylko na GIG Workerów, o których pisałam kilka lat temu, ale przede wszystkim na portfolio careers, którzy budują swoje doświadczenie poprzez udział w wielu, niekiedy bardzo różnorodnych, projektach.

Portfolio career – kariera zawodowa obejmująca różne role a nie jedno stanowisko w jednej organizacji, która łączy udział w wielu płatnych czy wolontariackich projektach. Koncepcję portfolio spopularyzował Charles Handy, który dostrzegł potrzebę ścieżki kariery zawodowej opartej na portfolio jako odpowiedź na konieczność posiadania przez pracowników umiejętności, które będą w stanie wykorzystać w różnych miejscach pracy oraz na zróżnicowanych stanowiskach. Gromadzenie doświadczenia w ramach portfolio career ma być odpowiedzią na szybko zmieniające się wymagania rynku pracy oraz zabezpieczeniem stabilności zawodowej na przyszłość.

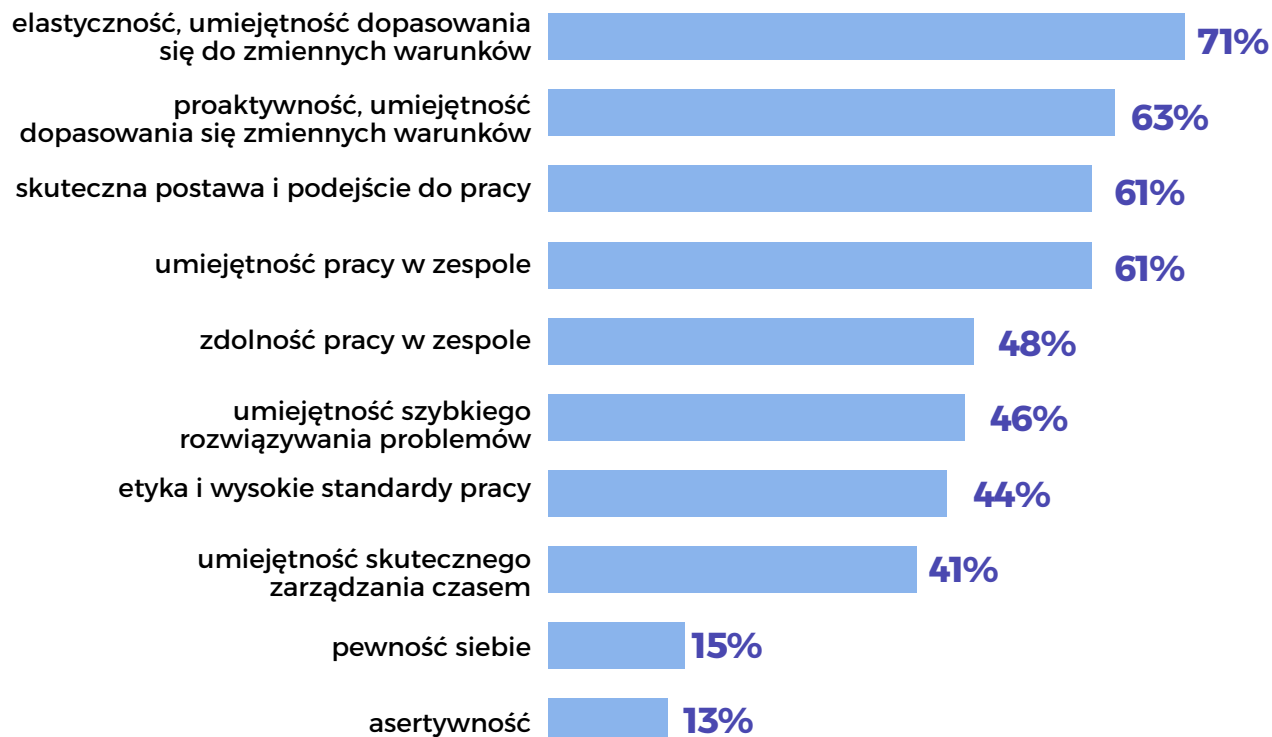
Jeśli definicja portfolio career nasunęła Ci skojarzenia z karierą freelancera, to rozumiesz w odpowiednim kierunku. Właśnie

na realizacji wielu projektów, zdobywania doświadczenia z kilku branż – mniej lub bardziej ze sobą powiązanych, współpracy z różnego rodzaju podmiotami polega budowanie tzw. kariery portfelowej. Co ważne, niezbyt istotna jest tu forma współpracy. O wiele ważniejszy jest nowy sposób myślenia, mówienia i kształtowania swojej zawodowej przyszłości, aby być zdolnym do utrzymania się w stale zmieniającej się zawodowej rzeczywistości przy jednoczesnym zachowaniu poczucia celu, jasności i elastyczności.

Co ważne, portfolio career stoi w zupełnej sprzeczności z career path – tradycyjną ścieżką kariery opartej na zdobywaniu jej kolejnych szczebli. Zamiast ciągłej wspinaczki w jednym kierunku, który nigdy nie daje poczucia bezpieczeństwa i stabilności w niepewnych czasach, portfolio career to niewyczerpywalne źródło zawodowych odkryć, rozwoju oraz spełnienia. Od razu zaznaczam, że nikt wcale nie twierdzi, że taka forma kariery jest prosta. Pozyskiwanie nowych zleciodawców, samodzielne zarządzanie swoim czasem i miejscem pracy, koordynacja kilku projektów w jednym czasie oraz konieczność ciągłego poszerzania swoich umiejętności są sporym wyzwaniem dla pracownika. Tym samym na pewno taka forma współpracy nie jest dla każdego.

Portfolio cereer – niezbędne kompetencje i umiejętności ¹⁶²

Jakie umiejętności oraz kompetencje miękkie posiadają pracownicy tymczasowi/zewnętrzni wykonawcy (praca tymczasowa, outsourcing usług, B2b)?

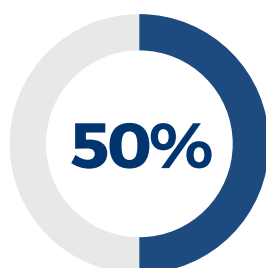


Dlaczego portfolio career może być Twoim kierunkiem rozwoju? Za taką formą współpracy stoi przede wszystkim większa autonomia i możliwość decydowania o wielu aspektach pracy zawodowej, tj. czasie, miejscu jej wykonywania, rodzaju podejmowanych projektów a nawet współpracy z określonym zespołem czy pracodawcą. Ważne jest również to, że ten rodzaj rozwoju kariery... nie zwraca szczególnej uwagi na staż pracy. 33 proc. osób pracujących w takiej formie jest aktywnych zawodowo krócej niż rok. Doświadczenie 1-3 lata posiada 29 proc., 4-6 lata – 17 proc., 7-10 lat – 7 proc., a doświadczeniem powyżej dekadę wykazuje się 14 proc. zewnętrznych specjalistów¹⁶³. Dlatego port-

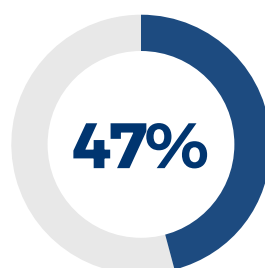
folio career to model współpracy polecany szczególnie osobom wkraczającym na rynek pracy, które nie tylko budują swoje zawodowe doświadczenie, ale przede wszystkim poszukują właściwej branży i kierunku. Udział w wielu projektach jest też doskonałą okazją do przetestowania siebie w różnych zawodowych rolach. I chociaż z czasem może okazać się, że konkretna osoba ukierunkuje swój zawodowy rozwój w jednej branży, to kto wie czy w przyszłości zdobyte doświadczenia z projektów z innych branż nie okażą się „kołem ratunkowym” przy pozyskiwaniu kolejnych projektów.

Co cenią portfolio career? ¹⁶⁴

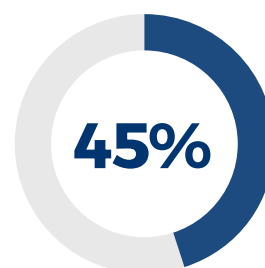
Motywacja do podjęcia współpracy w ramach pracy tymczasowej,
outsourcingu usług, projektów interimowych lub B2b



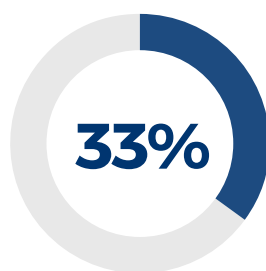
atrakcyjne
wynagrodzenie



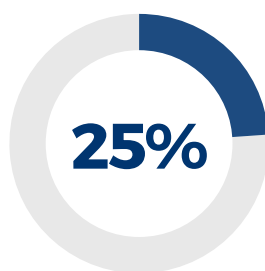
możliwość zdobywania
doświadczenia



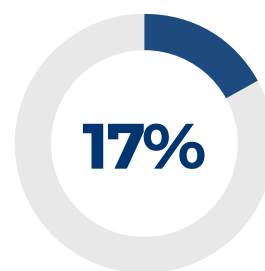
większa
elastyczność



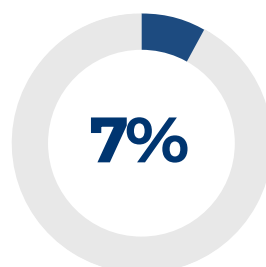
możliwość współpracy
z wybranymi firmami



możliwość udziału
w interesujących
projektach



trudność w znalezieniu
pracy na stałe

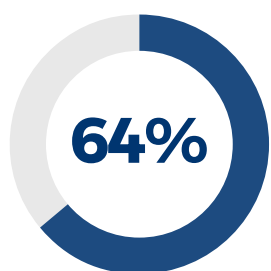


inna*

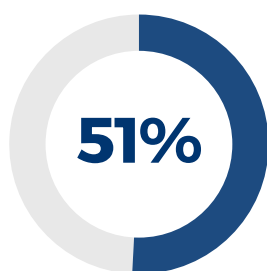
Możliwe było zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi.

*Wśród innych respondenci wymieniali najczęściej brak innej opcji, możliwość sprawdzenia, czy dana firma lub ścieżka kariery jest tą odpowiednią oraz możliwość pracy zdalnej.

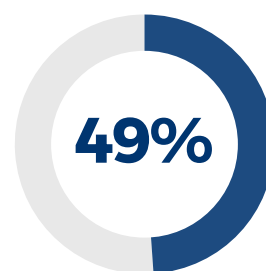
Które benefity i narzędzia są najbardziej cenione przez niezależnych profesjonalistów?



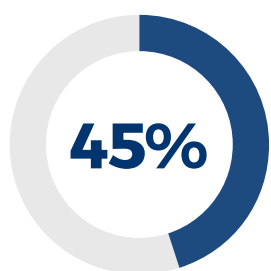
narzędzia do pracy
(np. komputer, telefon)



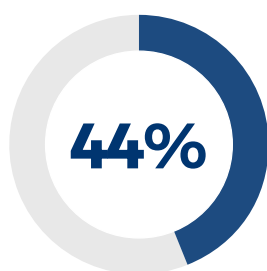
opieka zdrowotna



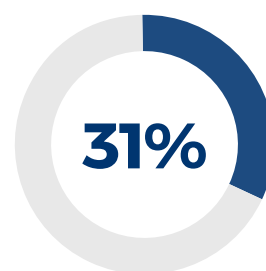
ubezpieczenie na życie



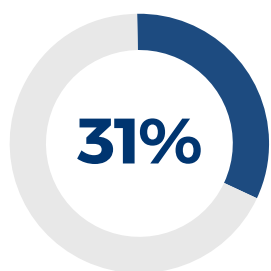
szkolenia zawodowe



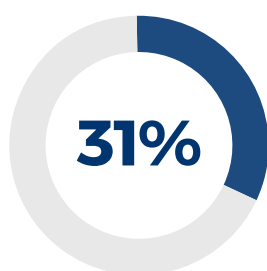
samochód firmowy



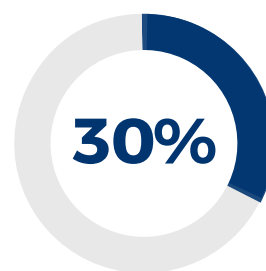
księgowość



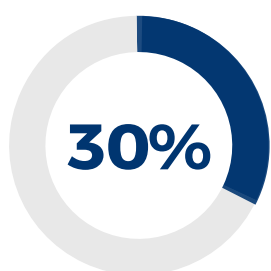
karty benefitowe
(np. karta MultiSport
lub podobna)



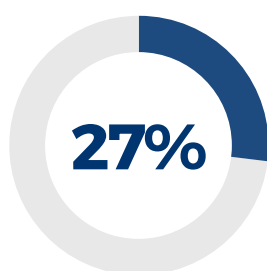
porady specjalistyczne
(np. IT, prawne)



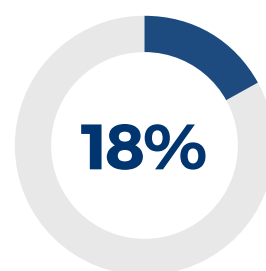
dostępność narzędzi AI



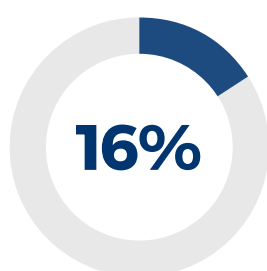
serwisowane biura
(przestrzeń do pracy,
coworking)



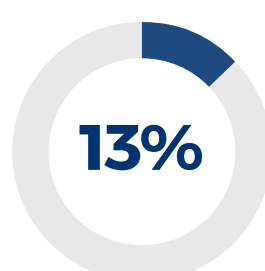
produkty emerytalne
(np. ubezpieczenia,
fundusze, polisy)



finansowanie podróży
biznesowych



wyżywienie



transport miejski
(np. taxi, hulajnogę)

Jak widać zewnętrznym specjalistom o bogatym doświadczeniu projektowym mają też sporo do powiedzenia w zakresie benefitów oferowanych przez zleceniodawców oraz warunków współpracy. Dużym atutem tej formy współpracy jest również partnerstwo: hierarchia pracodawca-pracownik zostaje w tym przypadku zastąpiona relacją na tym samym poziomie, co pozwala znacznie wzmocnić współpracę, wzajemne zaufanie oraz zaangażowanie obu stron. To ostatnie jest bardzo pozytywnie oceniane przez organizację – 96 proc. firm ocenia je bardzo wysoko aczkolwiek 66 proc. z nich uważa, że to jest na takim samym poziomie jak zaangażowanie pracowników zatrudnionych na tradycyjną umowę o pracę¹⁶⁵.

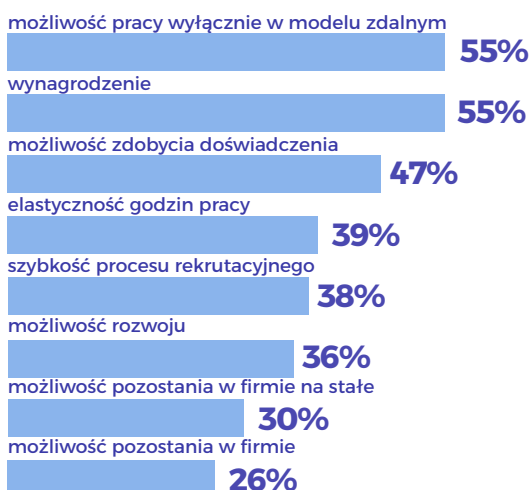
Argumentem bez wątpienia przemawiającym za portfolio career jako formą zawodowej kariery są bez wątpienia możliwości rozwoju. Zdaniem 62 proc. osób współpracujących w tym modelu przyznało, że podjęcie pracy projektowej znacznie ułatwiło im start zawodowej kariery. 46 proc. potwierdza też, że znacznie przyspieszyło rozwój ich kariery, a zdaniem 56 proc. przełożył się też pozytywnie na dynamikę wzrostu ich wynagrodzenia¹⁶⁶.

Czy to oznacza, że portfolio career ma same zalety? Oczywiście, że nie, jednak liczba wad jest równoważona przez ilość korzyści płynących dla pracownika z tej formy współpracy.

Perspektywa profesjonalistów¹⁶⁷

Najlepsze aspekty pracy projektowej

perspektywa pracowników



Najgorsze aspekty pracy projektowej

perspektywa pracowników



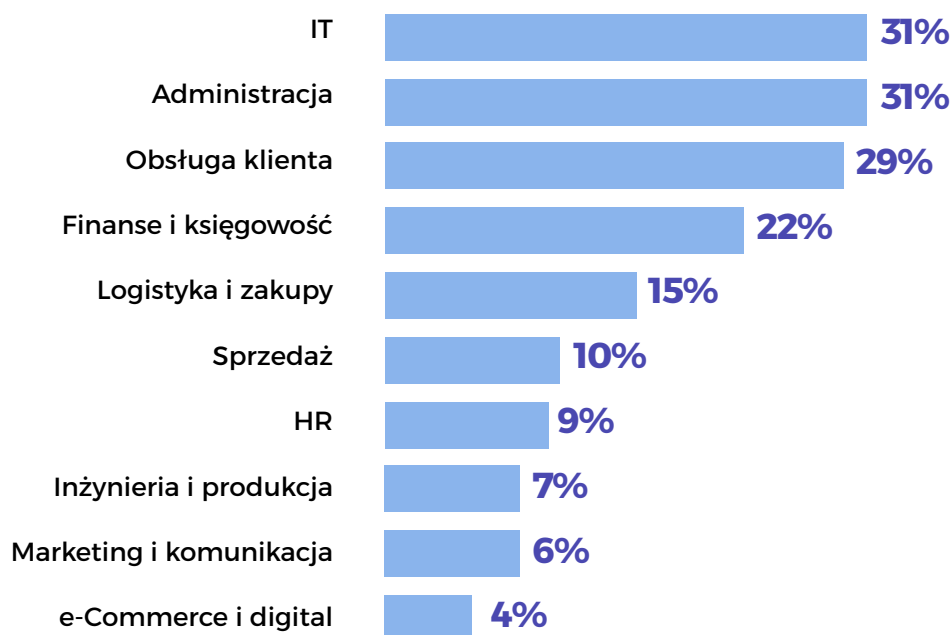
8 najczęściej wskazywanych. Możliwe było zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi.

Biorąc pod uwagę powyższe dane, śmiem twierdzić, że osoby decydujące się na taką formę zawodowej kariery wykazują się z pewnością wysokim poziomem samoświadomości. Tylko doskonała znajomość swoich mocnych stron i jednocześnie ograniczeń oraz skutecznych sposobów na niwelowanie ich wpływu, pozwolą czerpać satysfakcję i pełen potencjał z pracy projektowej. A jeśli nie poznałeś dotąd swoich talentów albo je znasz, ale nie wiesz jak właściwie nimi zarządzać w zawodowej karierze, chętnie Ci pomogę odkryć właściwą ścieżkę w tym zakresie.

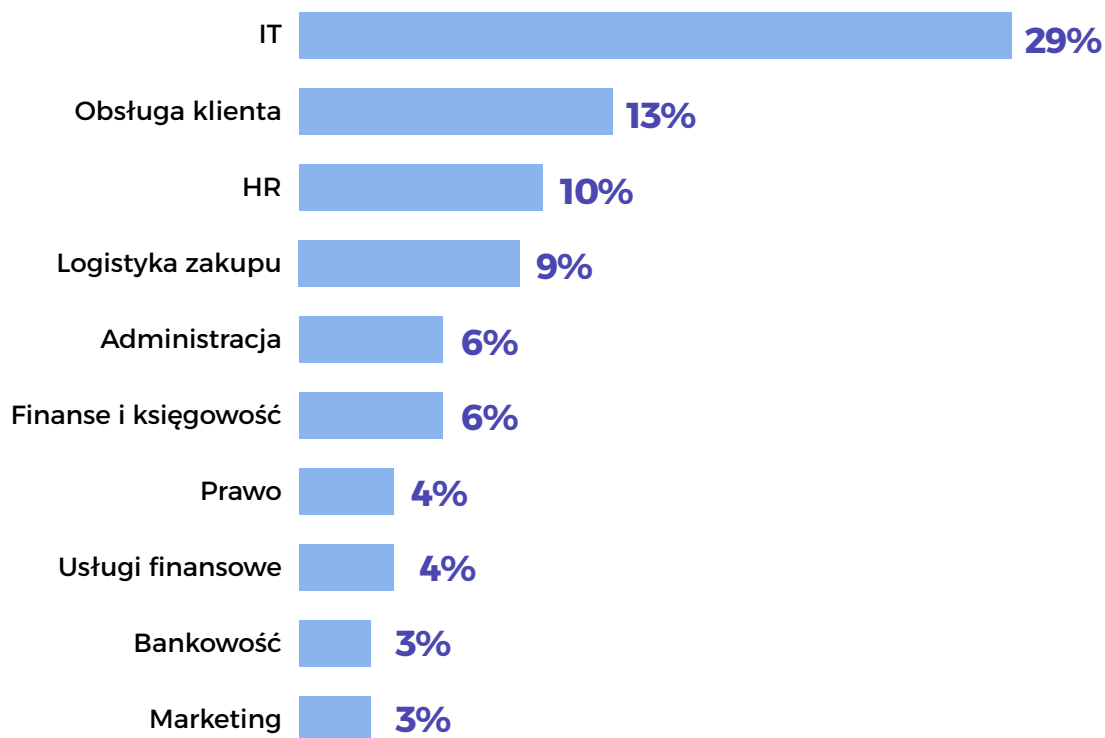
Ostatnią kwestią, na którą chciałabym zwrócić uwagę, to fakt że portfolio career jest rozwiązaniem dla każdej branży. Istnieje oczywiście grupa zawodów czy sektorów gospodarki, gdzie wdrożenie takiego modelu będzie wręcz niemożliwe (podobnie jak z pracą zdalną). Jednak sporo branż na szczęście otwiera się na pracę projektową. Co więcej, moim zdaniem coraz więcej sektorów łączy się w ramach konkretnych projektów, co stwarza jeszcze większe pole do zdobywania cennych kompetencji przez osoby je realizujące.

Specjalizacje portfolio career – organizacje vs. pracownicy¹⁶⁸

Których specjalizacji najczęściej dotyczy praca tymczasowa, outsourcing procesów, projekty internetowe oraz B2b?



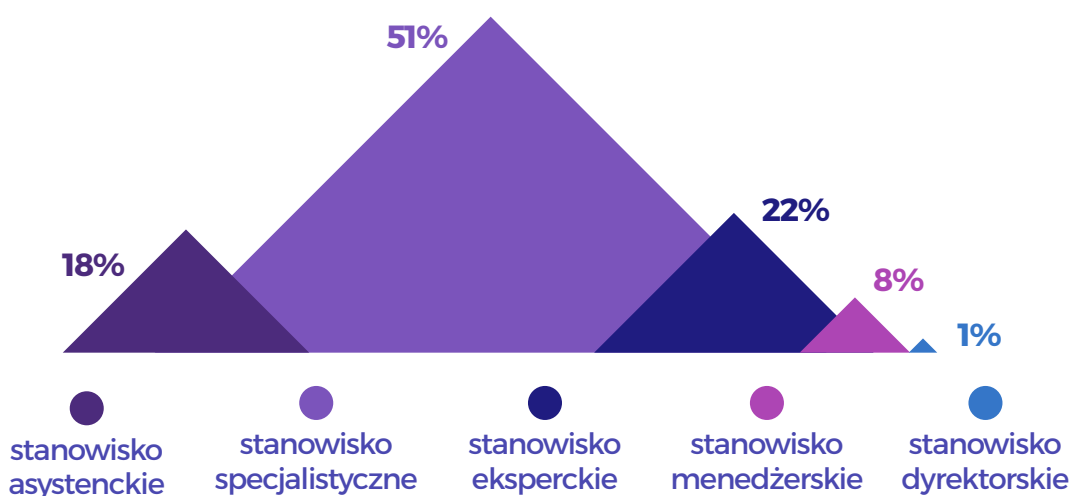
Obszar specjalizacyjny perspektywa pracowników



Co ważne, chociaż portfolio career dotyczy określonej grupy branż, to coraz częściej wśród poszukiwanych zewnętrznych spe-

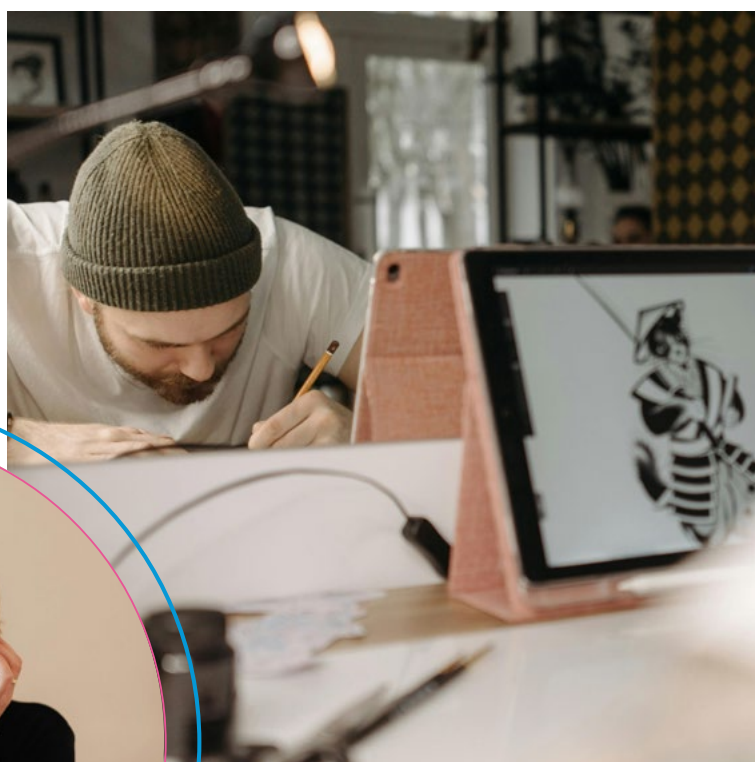
cjalistów znajdują się pracownicy różnego szczebla – nawet managerowie i dyrektorzy.

Profil pracownika zewnętrznego¹⁶⁹



Wnioski? Portfolio career to bardzo przyszłościowy trend, chociaż jego początki mogliśmy zaobserwować już w ostatnich latach. Istotne jest to, że realizacja wielu projektów i współpraca z różnymi organizacjami zacznie być odbierana przez rynek pracy jako wyraz dużej elastyczności oraz samodzielności, a nie – jak mieliśmy do czynienia jeszcze niespełna 10 lat temu – jako wyraz zawodowej niedojrzałości. Cieszę się, że poszukiwanie swojego miejsca na zawodowej mapie poprzez udział w różnych projektach oraz łączenie kilku branż czy specjalizacji zacznie być pozytywnie odbierane przez potencjalnych pracodawców oraz organizacje. Tym

bardziej, że **praca projektowa przekłada się mocno na rozwój pracownika, a możliwość samo decydowania przez niego czym chce zajmować się w życiu oraz w jakich profesjach realizować bez jednoczesnego narzucenia mu sztywnych reguł konkretnego zawodu pozostawia mu nieograniczoną przestrzeń do rozwoju według własnych zasad.**





Pracownik świadomy swoich kompetencji i wartości – rekomendacje Kasi Syrówki

GIG Working, który na przestrzeni ostatnich lat ewoluował do formy portfolio careers to trend, który podkreślałam w Raport Future(R). Rynek pracy i zawody przyszłości już w 2022r. To doskonały dowód na to jak niewiele czasu potrzeba, aby - mogłoby się wydawać, że odległe - prognozy dotyczące rynku pracy stają się rzeczywistością. Co więcej, ta ewolucja cały czas trwa i w najbliższych latach diametralnie zmieni rynek pracy - z korzyścią zarówno dla pracownika, jak też biznesu/organizacji. Jeśli nie zaczniemy podążać tą ścieżką, a dalej będziemy kurczowo trzymać się utartych schematów posiadania pracownika "na wyłączność", dotrzemy do sytuacji zatrudniania pracowników nawet bez odpowiednich kwalifikacji tylko po to, aby zapęłnić rekrutacyjną lukę.

Organizacje nie powinny się też bać przejmowania przez pracownika odpowiedzialności za wiele aspektów, m.in. za swój rozwój czy jego ukierunkowania ku growth mindset oraz life-long learning, a tym samym jego finalnego samodecydowania w jakim kierunku chce się rozwijać i w jaki sposób realizować ten cel. To wszystko sprawi, że nie tylko sam pracownik stanie się wartościowym, ale też będzie wnosił istotne wartości do organizacji. Ważnym aspektem jest również fakt, że wprowadzie wysoko wykwalifikowany pracownik, który jest świadomy wartości swojej specjalizacji będzie wymagał odpowiednio wysokiego wynagrodzenia. Jednak organizacja zatrudniającą taką osobę, będzie miała pewność, że wynagradza kompetencje, których naprawdę potrzebuje. Partnerskie podejście w kwestii zatrudnienia i wynagrodzenia przełoży się też pozytywnie na zaangażowanie pracownika, a co za tym idzie zadowolenie organizacji z osiągniętych przez niego rezultatów. Tak naprawdę dostrzeżenie i docenienie portfolio career przez pracodawców jest jedyną drogą na najbliższe lata, która zagwarantuje odpowiedni wzrost oraz rozwój zarówno pracownikom, jak też organizacjom.

AUTORKA RAPORT FUTURE © 2026

Rynek pracy i zawody przyszłości

ROZDZIAŁ 2

MANAGER Innowacyjne przywództwo





**IZABELA
BARTNICKA**

Ekspertka z ponad 25-letnim doświadczeniem w edukacji, HR i konsultingu, która łączy wiedzę o nowych technologiach i transformacji cyfrowej z głębokim zrozumieniem neuronauki i integracji sensorycznej. Specjalizuje się w takich obszarach jak: neuroróżnorodność, higiena cyfrowa, sensoryka w miejscu pracy, future of work czy employer branding.

W Digital University odpowiada za strategię i operacje biznesowe, a jej unikalne podejście – łączące biznes, technologię i wiedzę o mózgu – czyni ją inspirującą liderką i prelegentką na najważniejszych konferencjach. Izabela z pasją zgłębia, jak technologie wpływają na nasze zmysły, układ nerwowy i funkcjonowanie w pracy – a jej holistyczna perspektywa pokazuje, jak w świecie AI zachować to, co najważniejsze: człowieczeństwo.

Cele strategiczne organizacji i rozwój pracowników to wzajemnie wspierające się i integralne elementy sukcesu w erze AI. W miarę jak sztuczna inteligencja wpływa na zmianę zestawu kluczowych kompetencji potrzebnych pracownikom, liderzy biznesu powinni stworzyć jasny, oparty na danych obraz luk w umiejętnościach i plan na ich uzupełnienie. Liczba ogłoszeń o pracę wymagających umiejętności AI urosła o 7,5 proc. w 2024 roku, podczas gdy całkowita liczba ogłoszeń o pracę spadła o 11,3 proc. Warto też zwrócić uwagę na fakt, że kompetencje poszukiwane przez pracodawców zmieniają się o 66 proc. szybciej w zawodach najbardziej narażonych na zautomatyzowanie przez AI. Oznacza to konieczność inwestowania w podnoszenie umiejętności i dbanie o rozwój pracowników poprzez promowanie kultury uczenia się przez całe życie (lifelong learning).

Pogodzenie realizacji celów strategicznych z dbaniem o pracowników polega na strategicznym włączeniu AI w rozwój zasobów ludzkich. Poprzez inwestowanie w pracowników, ich umiejętności i budowanie zaufania do sztucznej inteligencji, firmy nie tylko zwiększają ich wartość i produktywność, ale także otwierają drogę do nowych źródeł przychodów i przewagi konkurencyjnej.

Raport PwC 2025 Global CEO Survey wskazuje, że połowa prezesów firm uważa integrację AI w procesy biznesowe i przepływy pracy za swój największy priorytet w ciągu najbliższych trzech lat. To świadczy o tym, że sztuczna inteligencja jest postrzegana jako fundamentalna dla przyszłości biznesu, a nie jako opcjonalny dodatek. Ważne jest również, aby wdrażanie rozwiązań opartych o AI traktować jako strategiczny czynnik wzrostu organizacji, a nie tylko narzędzie do podnoszenia efektywności pracowników. Sztuczna inteligencja oraz inne technologie wspierające biznes, będą coraz powszechniejsze, dlatego liderzy powinni stale dbać

o swój rozwój i poszerzanie wiedzy w tym zakresie. Dobrze rozumiejąc działanie algorytmów AI oraz agentów AI będą mogli wspierać swój zespół i całą organizację w procesie transformacji cyfrowej. Dodatkowo, patrząc na AI z perspektywy efektywności osobistej, jej wykorzystanie może być również bardzo przydatne w zautomatyzowaniu rutynowych zadań managerskich i realizowaniu wsparcia asystenckiego.

Rynek pracy jest teraz w transformacji, która będzie przyspieszała, wraz z rozwojem technologii i szerszym zastosowaniem AI w biznesie. Równie ważnym czynnikiem zmian są różnorodność i inkluzywność, wynikające z neuroróżnorodności, wielopokoleniowości i orientacji seksualnej. Najświeższe badania jednoznacznie wskazują, że różnorodne zespoły, odpowiednio zarządzane i wspierane technologią, są bardziej efektywne, innowacyjne i odporne na wypalenie niż zespoły jednorodne. Dla liderów różnorodność może być jednak dużym wyzwaniem, jeśli nie są do tego odpowiednio przygotowani. W miarę jak pracownicy stają się coraz bardziej otwarci, managerowie mogą obawiać się, że popełnią błąd w komunikacji z pracownikiem, a to może prowadzić do unikania kontaktu, zamiast do budowania zaangażowania. Mogą wahać się przed inicjowaniem dyskusji o potrzebach i preferencjach, obawiając się przekroczenia uprawnień lub nieumyślnego obrażenia kogoś.

Jednak unikanie dialogu może być bardziej szkodliwe niż podejmowanie niedoskonałej próby integracji.

Kluczem jest stworzenie kultury, w której pracownicy czują się bezpiecznie, rozmawiając o swoich potrzebach, a menedżerowie są wyposażeni w niezbędną wiedzę i kompetencje, pozwalające im odpowiednio wspierać i organizować pracę zespołu. Pamiętając przy tym, że jest to sztuka komunikacji i kompromisu, bo nie zawsze da się wypełnić każdą potrzebę.

Patrząc na perspektywę najbliższych 10 lat, liderzy, również zarządzający obszarem HR, będą musieli opanować kompetencje cyfrowe i umiejętność zarządzania w środowisku hybrydowym, gdzie technologie AI i automatyzacja będą integralną częścią procesów biznesowych. Kluczowa stanie się zdolność do szybkiego uczenia się i adaptacji w obliczu ciągłych zmian wraz z umiejętnością prowadzenia zespołów przez niepewność i transformację. Empatia i inteligencja emocjonalna nabiorą jeszcze większego znaczenia, a krytyczne myślenie, elastyczność poznawcza i umiejętność syntezy informacji z różnych źródeł będą niezbędne do podejmowania świadomych decyzji w coraz bardziej złożonym i szybko zmieniającym się otoczeniu biznesowym.

MANAGER

Jak pogodzić strategic i human leadership?

Managerowie – rola zawodowa, na której spoczywa ogromna odpowiedzialność. Pełniąc funkcję łącznika między pracownikami niższego szczebla a managementem, managerowie są stawiani przed poważnymi wyzwaniami. Z jednej strony muszą sprostać narzucanym przez kierownictwo strategiom i celom biznesowym. Z drugiej, skuteczność ich zarządzania jest bezpośrednio powiązana z ich otwartością na realne potrzeby pracowników. Czy te dwie – mogłoby się wydawać zupełnie sprzeczne – sfery biznesu można pogodzić? Czy istnieje określona granica między strategic a human leadership? Ile biznesowych celów jest w zarządzaniu zasobami ludzkimi i na odwrót: ile „człowieka” jest w wypracowanej strategii biznesowej? Niech impulsem do dyskusji na ten temat będą także dane wskazujące, że organizacje wyróżniające się zarówno pod względem programów rozwojowych swoich pracowników, jak też wyników, finansowych mają czterokrotnie większe szanse na osiągnięcie jeszcze lepszych wyników finansowych oraz półtora raza większą szansę na utrzymanie się w rynkowej czołówce rok do roku ¹⁶². Tym samym programy rozwojowe i troska o karierę pracowników może stać się istotnym elementem budowania pozycji rynkowej całej organizacji.

Wbrew pozorom jasne i czytelne wyznaczanie celów strategicznych odgrywa istotną rolę nie tylko dla prezesów organizacji i managerów, ale także dla samych pracowników. Zdaniem 72 proc. z nich wyznaczanie celów jest silnym czynnikiem motywującym

do osiągania wyników. Ważną rolę w tym kontekście odgrywa również spójny i prosty system zarządzania wydajnością w organizacji bazujący na: ocenach wydajności przeprowadzanych przez wykwalifikowanych managerów, wyznaczaniu celów, systematycznej informacji zwrotnej oraz nagrodach ¹⁶³.

Trzeba też zauważyć, że dzisiaj managerowie i dyrektorzy HR są zmuszeni do rozwoju oraz transformacji organizacji przy jednoczesnej trosce o zadowolenie pracowników ¹⁶⁴. Zrównoważenie aspiracji pracowników z potrzebami organizacji w celu wywarcia rzeczywistego wpływu na firmę jest jednym z największych wyzwań na najbliższe lata ¹⁶⁵. Istotną rolę w sprostaniu temu wyzwaniu może odegrać kultura zaangażowania tworzona przez liderów, która bazując na praktykach opartych na nauce przekłada się finalnie na wyższą produktywność i rentowność ¹⁶⁶.

Z drugiej strony, biorąc pod uwagę dotychczasowy rozwój chociażby roli HR BP w ostatnich latach w organizacjach, gdzie z etapu koncentracji wyłącznie na zadaniach operacyjnych i administracyjnych, z czasem nabiera coraz większego znaczenia w kontekście wsparcia bieżących potrzeb biznesowych (zaangażowanie w krótkoterminowe planowanie i realizację projektów) po finalne wejście do roli strategicznego partnera (realizacja długoterminowych celów biznesowych we współpracy z managerami ¹⁶⁷), konieczność kolejnych zmian w zakresie roli HR w organizacji nie powinna dziwić.

Rola działu HR ewoluuje wraz z potrzebami organizacji ¹⁶⁸

Zarządzanie personelem i zasobami ludzkimi

Specjaliści ds. HR zajmują się zarządzaniem zatrudnieniami, kładąc nacisk na procesy, realizację, zgodność z przepisami i kontrolę.

HR jako strategiczny partner biznesowy

Postrzegane jako centra kosztów, partnerzy biznesowi HR i centra doskonałości dążą do dostosowania HR do strategii biznesowej. Zakres obejmuje kształcenie i rozwój, projektowanie organizacji, kulturę, zarządzanie wydajnością oraz system wynagrodzeń.

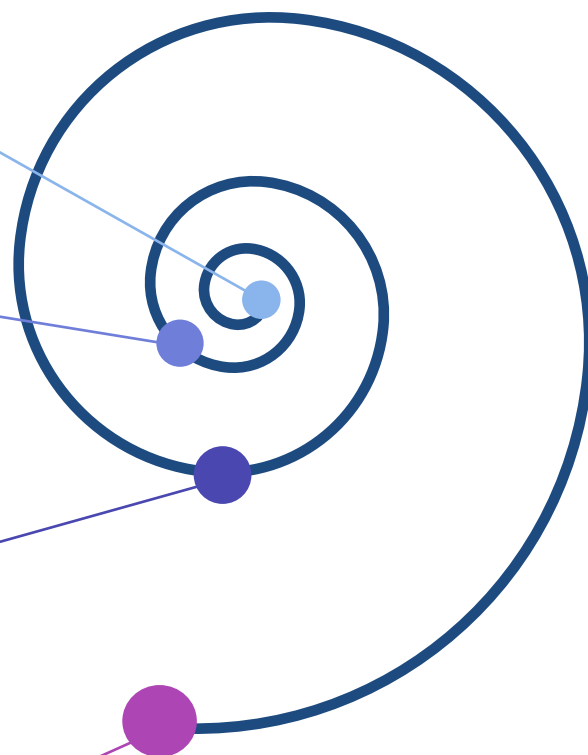
Zwinne HR (Agile HR)

Zespoły HR i zarządzania talentami są zintegrowane w interdyscyplinarnych zespołach. Wspierane przez sztuczną inteligencję i inne technologie, dział HR dąży do ciągłego dostarczania usług HR, które dostosowują się do zmieniających się potrzeb pracowników i biznesu. Zakres obejmuje wartość i doświadczenia pracowników.

HR bez granic (Boundaryless HR)

Dział HR jest dziedziną zintegrowaną z biznesem, pracownikami i interesariuszami - HR koordynuje pracę i zasoby - zarówno ludzkie, jak i technologiczne - aby wspierać transformację biznesową, strategiczne rezultaty i zrównoważony rozwój ludzi.

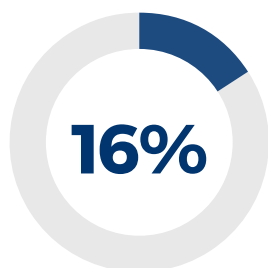
Źródło: analiza Deloitte.



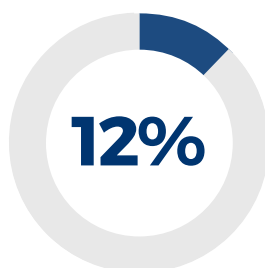
Co łatwo zauważyć, jedną z kart przetargowych organizacji jest aktualnie umiejętność zatrzymania talentów. Jak wskazują badania, dla 27 proc. ten powód jest wystarczający, aby inwestować w swoich pracowników. Jeśli jednak przyjrzymy się tym wynikom bliżej, można zaobserwować pewną dysproporcję między managerami a działami HR. 32 proc. liderów traktuje inwestowanie w pracowników jako skuteczny sposób na zatrzymanie ich w firmie. Jednak dyrektorzy HR za swój priorytet stawiają retencję talentów (26 proc.) oraz poprawę marki pracodawcy (22 proc.), ujmując proces zatrzymania utalentowanych pracowników w bardziej kompleksowy

sposób. Co to oznacza? Przede wszystkim konieczność przeformatowania podejścia liderów biznesowych, którzy powinni zacząć dostrzegać potencjał ludzki w tym, co już posiadają - zatrudnionych pracowników. Do tego konieczne jest zrozumienie mocy wewnętrznej mobilności talentów jako strategicznego narzędzia siły roboczej organizacji. Tym samym mobilność wewnętrzna powinna stać się kluczową taktyką długoterminowych celów biznesowych, a liderzy powinni zostać wyposażeni w odpowiednie narzędzia do niwelowania zbędnej rotacji oraz zwiększania pracowniczego zaangażowania¹⁶⁹.

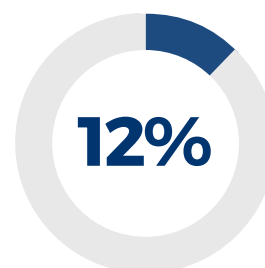
Co sprawia, że Twoja organizacja skupia się bardziej na inwestycjach w talenty? ¹⁷⁰



wzrost,
ekspansja lub
sukces firmy



utrzymanie się
na rynku i zachowanie
konkurencyjności



lojalność
i retencja

Niezwykle ciekawie prezentuje się także zestawienie oczekiwań samych pracowników wobec wsparcia kariery vs. rezultaty, jakich oczekują liderzy od inwestowania w talenty. Zdaniem tych pierwszych najważniejszy jest rozwój nowych umiejętności, które będą mogli wykorzystać w przyszłości (41 proc.). Z punktu widzenia liderów o wiele ważniejsze jest osiągnięcie przez pracowników większej satysfakcji z pracy (51 proc.). I chociaż te dwa zagadnienia się zazębiają, to jednocześnie zwracają uwagę na nadal dość istotny problem braku docenienia ze strony liderów chęci rozwoju ich pracowników. Zbyt często managerowie skupiają się na krótkoterminowej potrzebie zatrzymania pracowników na aktualnych stanowiskach z pominięciem wspierania wewnętrznej mobilności w całej organizacji.

Ciągłe balansowanie między strategicznymi celami organizacji a rosnącymi potrzebami pracowników uwiadamiają istotny aspekt, na który liderzy i dyrektorzy HR powinni

zwrócić szczególną uwagę w najbliższych latach: celem biznesu jest zarabianie, jednak współczesne czasy wymagają, aby strategia zarobku bazowała przede wszystkim na humanizmie. Humanizowany wzrost, który w centrum działania liderów i całych organizacji stawia pracownika, łącząc jego interesy z interesami konsumentów, lokalnych społeczności, rządu, planety i szeroko rozumianej ludzkości, jest dość nowym zjawiskiem. Oparcie przyszłości organizacji na ludzkim doświadczeniu (pracowniczym, ale także z otoczenia organizacji) oraz docenianiu samych pracowników jako ludzi z ludzkimi potrzebami, przełoży się na zhumanizowany model wzrostu organizacji. Dlatego managerowie i dyrektorzy HR powinni pamiętać o jednym: od wzrostu pracowniczych płac o wiele ważniejsze jest personalizowanie celów i sukcesów każdego pracownika. Nabiera to szczególnego znaczenia w kontekście rosnącej globalizacji usług oraz ciągłego postępu technologicznego.

Co ważne, humanizm i inwestowanie w pra-



Bez względu na wdrażane technologie i ich zaawansowanie nie można zapominać o tym, że ludzie zawsze będą niezbędni, chociaż w wielu przypadkach w zakresie zupełnie odmiennych kompetencji niż aktualnie. Z tego też powodu przekwalifikowanie i podnoszenie kompetencji pracowników powinno już dziś odgrywać znaczącą rolę w działaniach managerów i dyrektorów HR, co przełoży się nie tylko na ochronę miejsc pracy, ale przede wszystkim na generowanie zwinności organizacyjnej¹⁷³.

owników powinno dotyczyć nie tylko tych, zatrudnionych na typowy etat, ale również pozaetatowych, którzy realizują dla organizacji zadania projektowo.

W tym miejscu chciałabym też zwrócić uwagę na istotną kwestię, która w moim Raporcie pojawiała się już w poprzednich edycjach – organizację opartą na umiejętnościach. Jak doskonale wiemy nadal managerowie, dyrektorzy HR, ale też sami pracow-

nicy muszą mierzyć się ze schematycznym, jednowymiarowym podziałem stanowisk na działy, ścieżki kariery oraz awansu. Skonstruowane w ten sposób, nie stwarzają pracownikom możliwości do eksplorowania swojego potencjału i umiejętności, które wielokrotnie przekraczają zakres zajmowanego stanowiska. Tego rodzaju ograniczenia nie występują w organizacji opartej na umiejętnościach, gdzie priorytetem jest tworzenie możliwości ciągłego rozwoju¹⁷⁴.

Human leadership i organizacja oparta na umiejętnościach¹⁷⁵

- Pracownicy mają możliwość eksplorowania swoich umiejętności poza główną domeną zajmowanego stanowiska.
- Organizacja stwarza warunki do inwestowania w rozwój pracowników.
- Uwolnienie pracowników od sztywnych ram zajmowanych stanowisk.
- Eliminacja biurokracji jako głównego elementu w alokacji pracy w organizacji.



Jak widać granica między zarządzaniem strategicznym, a tym ukierunkowanym na człowieka jest bardzo cienka. Ba! Powiedziałabym wręcz, że ta pierwsza nie ma tak naprawdę prawa istnienia bez uznania ogromnej roli, jaką w organizacji i Twoim zespole odgrywa pracownik. Oczywiście możliwa jest realizacja celów biznesowych z niemal zupełnym pominięciem tego, czego oczekują i potrzebują pracownicy. Jednak będzie to rozwiązanie krótkoterminowe,

które skutecznie zniechęci do współpracy z organizacją wysoko wykwalifikowanych specjalistów. Czy Ciebie jako menagera oraz całą organizację stać na tak dużą i częstą rotację, a jednocześnie brak kadrowej stabilizacji? Myślę, że doskonałym uzupełnieniem odpowiedzi na to pytanie jest poniższe zestawienie dwóch odmiennych spojrzeń na organizację w kontekście rozwoju pracowników. Jaka będzie Twoja organizacja?

Czy Twoja organizacja rozwija? ¹⁷⁵

Perspektywa optymistyczna:

- Pozwala pracownikom dopasować swoją pracę do zadań, które ich interesują.
- Tworzy możliwości rozwoju, nauki i zdobywania nowych umiejętności.
- Zapewnia poczucie autonomii, sprawczości, sensu i stabilności, uwalniając się od ograniczeń tradycyjnych opisów stanowisk.
- Umożliwia elastycznym zespołom rozwój w zmieniającym się środowisku pracy, co dziś daje przewagę konkurencyjną.
- Cała organizacja chętnie popiera transformację.
- Nowy sposób organizacji pracy.

Perspektywa cyniczna:

- Organizacja nie będzie w stanie w pełni obsadzić każdego pracownika z osobna, jeśli istnieją umiejętności, które nikogo w organizacji nie interesują (np. żmudne, powtarzalne zadania, których nikt nie chce wykonywać).
- Możliwości będą tworzone tylko w ramach programów szkoleniowych, które „zarządzający umiejętnościami” wdrożą, by ułatwić rozwój.
- Praca stanie się zanonimizowana, co jeszcze bardziej ograniczy sprawczość pracowników.
- Zdecentralizowane zadania będą głównie realizowane poprzez kontrakty pozaetatowe, co będzie korzystne dla organizacji, ale nie dla pracowników.
- Przekonanie CEO do całkowitej przebudowy organizacji może być trudne z uwagi na wysokie koszty.
- Na rynku już istnieją „platformy” talentów dla tych, którzy chcą pracować jako freelancerzy.

AI – Twój sprzymierzeniec

Dyskusja na temat roli AI w rozwoju zawodowym, która toczy się od kilku lat, nie omija także szerebu managerów czy dyrektorów HR. Co więcej, szczególnie ci drudzy korzystają z rozwiązań sztucznej inteligencji na co dzień – od prostych generatorów stanowisk po złożone modelowanie analityki danych¹⁷⁶. Jednak to dopiero początek możliwości jakie oferuje ta technologia, która – jak wskazuje sam Josh Bersin – stanowi „naprawdę ważny zestaw narzędzi do zróżnicowania i rozwoju”¹⁷⁷. **Jednak, aby w pełni wykorzystać jej potencjał, zarówno liderzy, jak i dyrektorzy HR, powinni zadbać, by wdrożenie i wykorzystanie rozwiązań oferowanych przez AI było nie tylko dokładnie przemyślane, ale również – jeśli nie przede wszystkim – nie pomijało roli pracowników w całym procesie.**

Praktyczne wykorzystanie narzędzi sztucznej inteligencji bazuje przede wszystkim na danych – ich gromadzeniu, analizie, zestawieniu. Jednak nie można pominąć faktu, że za każdą taką grupą danych kryją się konkretne historie – sukcesy, wyzwania i doświadczenia kształtujące sposób funkcjonowania pracowników.

Myślę, że to doskonały moment na wskazanie jednej bardzo istotnej kwestii związanej z adaptacją rozwiązań AI przez manage-

ment: pracownicy chcą aktywnie korzystać z rozwiązań sztucznej inteligencji i nie czekają, aż kadra managerska oraz organizacja będą na to gotowe. Jak wskazują badania przeprowadzone przez Microsoft pracownicy aktywnie korzystają z rozwiązań AI bez zgody i wsparcia ze strony liderów. 78 proc. z nich korzysta w pracy z własnych narzędzi sztucznej inteligencji. Istotne jest też to, że 52 proc. z nich niechętnie się do tego przyznaje, a aż 53 proc. pracowników ma poważne obawy, że uwidocznienie swoich umiejętności w zakresie korzystania z narzędzi AI zostanie utożsamione przez kadry managerską z faktem, że taki pracownik może zostać zastąpiony przez sztuczną inteligencję. Powyższe dane są doskonałym dowodem na to, że w oczach pracowników, ani kadra managerska, ani organizacje nadal nie są gotowe na praktyczne wdrożenie tego rodzaju rozwiązań. Obawy te dotyczą też bardzo powierzchownego traktowania AI jako narzędzia, które może zastąpić, a nie zoptymalizować pracę pracownika. Wniosek jest jeden: managerowie i organizacje zbyt wolno adaptują rozwiązania, jakie proponuje sztuczna inteligencja, tracąc przy tym nie tylko szansę na budowanie mocnej pozycji rynkowej ze względu na zwiększenie swojej efektywności, ale przede wszystkim zaangażowanie pracowników, którzy muszą samodzielnie wdrażać innowacyjne rozwiązania w swojej pracy.

Dlaczego liderzy wdrażają AI zbyt wolno? ¹⁸⁰

79%

Liderzy zgadzają się, że wdrożenie AI przez ich firmy jest konieczne dla utrzymania ich konkurencyjności

59%

Konieczność mierzalnego określenia wzrostu produktywności dzięki sztucznej inteligencji budzi obawy części liderów

60%

Liderzy obawiają się, że kierownictwo ich organizacji nie posiada planu ani wizji wdrożenia rozwiązań AI

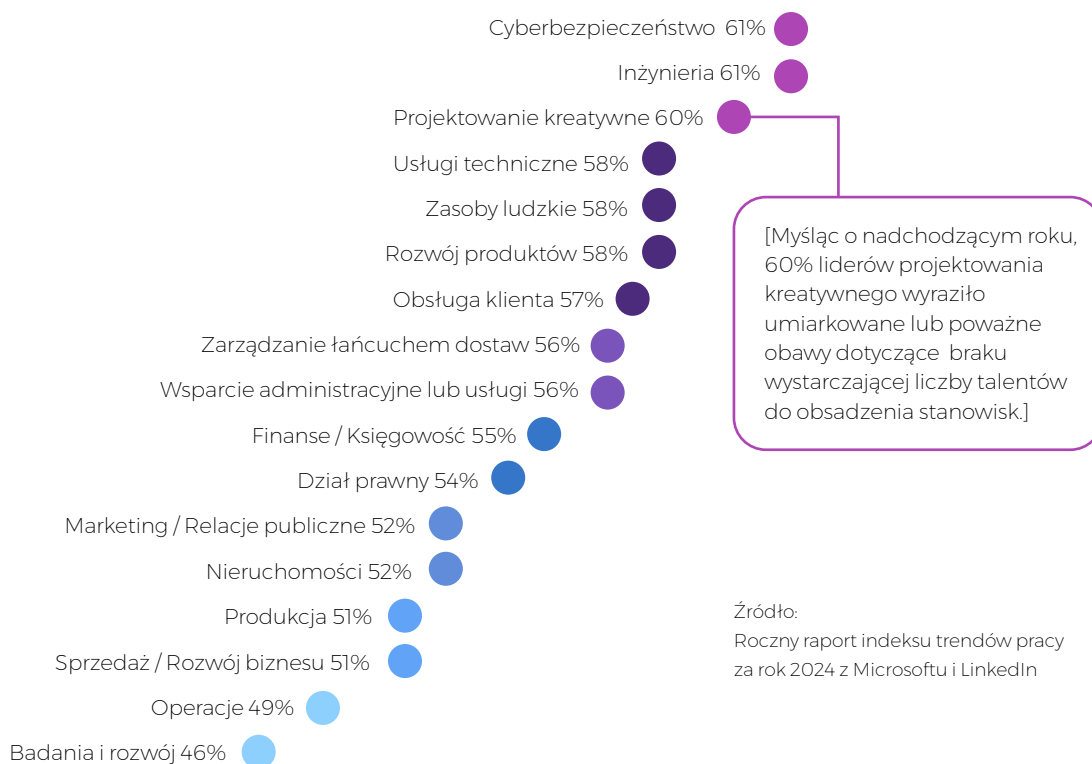
Co ciekawe, liderzy w bardzo wysokim stopniu obawiają się również ograniczonego dostępu do utalentowanych pracowników i problemów z obsadzeniem kluczowych stanowisk w organizacji. Doskonale pokazuje to, że sztuczna inteligencja nie jest i nie będzie zagrożeniem dla samych pracowników, lecz może stanowić ich wsparcie i narzędzie optymalizujące. Z drugiej jednak strony, patrząc na tempo rozwoju narzędzi AI,

managerowie nie mają innego wyboru, niż zaadaptowanie rozwiązań. Już kilkanaście miesięcy temu wkroczyliśmy w nową rzeczywistość, w której to właśnie AI w niezwykły sposób rozumie i rozwiązuje problemy. Tak naprawdę liderzy mają do dyspozycji „inteligencję na zawołanie” oraz agentów AI, do których specyfiki muszą dostosować systemy zarządzania i własne strategie.

Sztuczna inteligencja nie zastąpi prawdziwych specjalistów ¹⁸¹

Ukryty niedobór talentów

Podczas gdy pracownicy obawiają się utraty pracy z powodu AI, większość liderów martwi się, że nie mogą obsadzić kluczowych stanowisk.



Odsetek liderów, którzy stwierdzili, że mają umiarkowane lub poważne obawy dotyczące braku wystarczającej liczby talentów do obsadzenia stanowisk

Pyt: Kiedy myślisz o swojej firmie w nadchodzącym roku, jak duże znaczenie mają dla Ciebie poniższe kwestie?"

Kluczowe narzędzia, które z perspektywy liderów i liderek będą wykorzystywane przez nich w pracy za 15 lat

(respondenci mogli zaznaczyć maksymalnie 5 narzędzi)

Narzędzia z silnikiem sztucznej inteligencji dające rekomendacje i sugerujące rozwiązania	325 (45%)
Narzędzia do automatycznego tłumaczenia z i na język obcy w czasie rzeczywistym	323 (45%)
Narzędzia do automatyzowania procesów	282 (39%)
Asystent osobisty działający na bazie sztucznej inteligencji	259 (36%)
Narzędzia z silnikiem sztucznej inteligencji do planowania działań	247 (34%)
Narzędzia z silnikiem sztucznej inteligencji do robienia notatek na podstawie rozpoznawania i transkrypcji głosów	209 (29%)
Narzędzia bazujące na generatywnej sztucznej inteligencji	143 (20%)
Rozwiązania chmurowe	128 (18%)
Wirtualna rzeczywistość / rozszerzona rzeczywistość	117 (16%)
Narzędzia sztucznej inteligencji do motywowania i wspierania dobrostanu lidera/liderki	104 (14%)
Awatary zastępujące lidera/liderkę podczas ich nieobecności	82 (11%)
Narzędzia monitorujące i wspierające funkcje życiowe	77 (11%)
Wszechy domózgowe wspierające lub poszerzające umiejętności takie jak analityczne myślenie, rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji dzięki wsparciu sztucznej inteligencji	76 (11%)
Narzędzia do budowania sztucznej inteligencji	67 (9%)
Autonomiczne samochody	54 (8%)
Multiversa, metawersa, wieloświaty	53 (8%)
Detektory nastroju	51 (7%)
Media społecznościowe	31 (4%)
Narzędzia do czytania w myślach	30 (4%)
Systemy przetwarzania obrazu na podstawie nagrań wideo	27 (4%)
Drony	20 (3%)

Nie można zapominać, że ludzka ambicja, kreatywność i pomysłowość niezmiennie będą tworzyć nową wartość ekonomiczną, w której jednocześnie konieczne będzie przededefiniowanie samej pracy i jej przepływu. Nowy plan organizacyjny, który powinien być wypracowany przez managerów, ma za zadanie łączyć sztuczną inteligencję z potencjałem ludzkim. Niejeden system będzie mógł być obsługiwany z wykorzystaniem AI, jednak to człowiek nadal będzie kierował całym procesem.

Jak mądrze i skutecznie zaadaptować rozwiązania AI, aby przyniosły wymierne efekty zarówno w zakresie optymalizacji pracy zespołu, jak też osiągania wyznaczonych wyników? Przede wszystkim jest to proces, który składa się z kilku zasadniczych etapów. Realizacja każdego z nich pozwoli na optymalne wykorzystanie i przede wszystkim zrozumienie potencjału, jaki AI stwarza dla całej organizacji.

Podróż do Frontier Firm ¹⁸⁴

Transformacja sztucznej inteligencji w każdej organizacji będzie wyglądać inaczej, oto jak według nas będzie się ona rozwijać w dłuższej perspektywie.



Faza 1

Człowiek z asystentem

Każdy pracownik ma asystenta AI, który pomaga mu pracować lepiej i szybciej.



Faza 2

Zespoły człowiek-agent

Agenci dołączają do zespołów jako „cyfrowi współpracownicy”, wykonując konkretne zadania pod kierunkiem człowieka.



Faza 3

Zespoły prowadzone przez człowieka, obsługiwane przez agentów

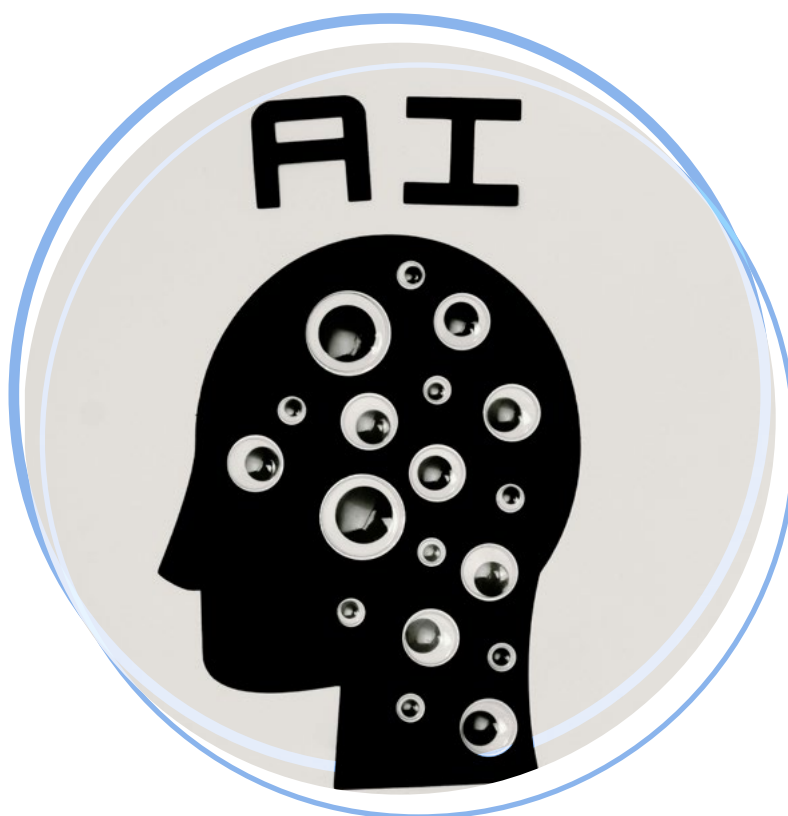
Ludzie wyznaczają kierunek, a agenci realizują procesy biznesowe i przepływy pracy, meldując się w razie potrzeby.

Co ważne, proces adaptacji rozwiązań sztucznej inteligencji nie jest liniową progresją. Wręcz przeciwnie, duże gro organizacji może znajdować się we wszystkich trzech etapach jednocześnie, co wymaga wysokiego zaangażowania każdego szczebla pracowników – od tego najniższego, przez managerów, po CEO¹⁸⁵.

Jakie efekty przyniesie przemysłane wdrożenie rozwiązań AI na szczeblu managerskim? Wypracowanie dostępności modelu „inteligencji na żądanie”, który będzie zasilany przez hybrydowe zespoły ludzi oraz agentów pozwoli organizacji rozwijać się, zwinnie działać i generować wartość szybciej. Co ciekawe, to właśnie 2025 r. wskazuje się jako rok kluczowy w ukierunkowaniu do modelu Frontier Firm – organizacji zbudowanych wokół inteligencji na żądanie i wspieranych przez hybrydowe zespoły ludzi i agentów, które szybko się rozwijają, działają zwinnie

i szybciej generują wartość. 82 proc. liderów twierdzi, że jest to doskonały moment, żeby przemyśleć kluczowe aspekty strategii i operacji. Umiarkowanej lub szerokiej integracji agentów ze strategią AI ich organizacji w ciągu najbliższych 12-28 miesięcy oczekuje 81 proc. managerów. Prognozy wskazują, że na przestrzeni 2-5 lat każda z organizacji będzie dążyła do wdrożenia modelu Frontier Firm¹⁸⁶.

Uśwaidomienie sobie przez managera, że rozwiązania AI mogą być jego sprzymierzeńcem w pracy zawodowej z pewnością pomogą praktyczne przykłady wykorzystania tego rodzaju narzędzi. Właściwie zaadaptowane i wdrożone będą ogromnym wsparciem w strategicznych decyzjach w wielu kluczowych obszarach.



Jak zmieni się rola przywódcy w erze AI? - szanse ¹⁸⁷

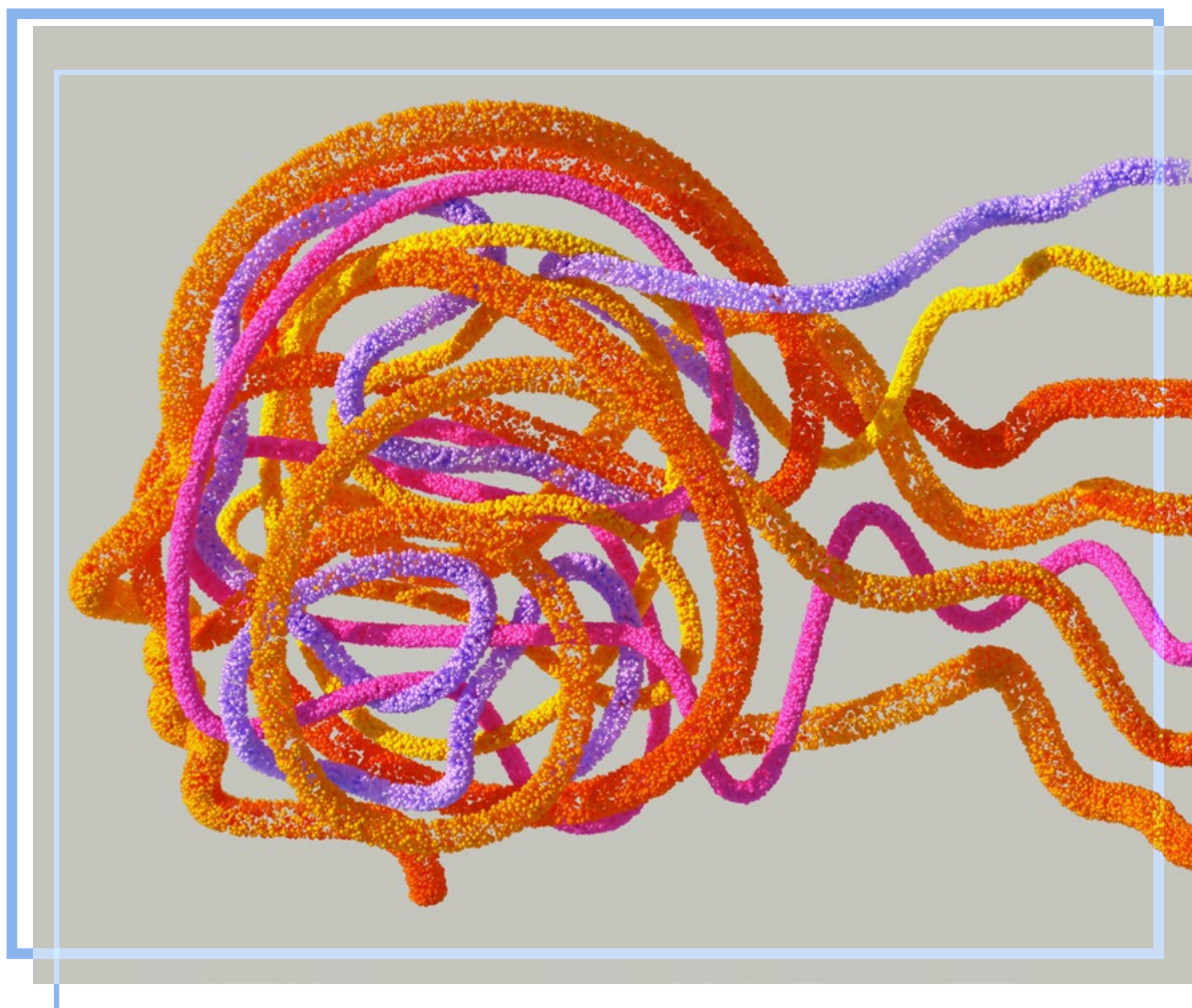
Kluczowe szanse dla lidera/liderki przyszłości, które oferuje sztuczna inteligencja w perspektywie respondentów i respondentek.

(respondenci i respondenci mogli wskazać maksymalnie 5 szans, które uważają za kluczowe)

Redukcja czasu poświęcanego na powtarzalne i rutynowe procesy	305 (42%)
Przygotowania raportów i analiz	294 (41%)
Tworzenie propozycji scenariuszy działań z uwzględnieniem szans i zagrożeń	253 (35%)
Ułatwienie dostępu do informacji w dowolnym miejscu i czasie	220 (31%)
Rozpoznanie i adaptacja do stylu komunikacji rozmówcy na bazie analizy rozmów osobistych, indywidualnych i zespołowych, e-mail, mowy ciała i innych	180 (25%)
Korygowanie działań lidera w czasie rzeczywistym	147 (20%)
Identyfikacja związków między faktami, zjawiskami, obiektami monitorowanie środowiska pracy	132 (18%)
Prognozowanie i rekomendowanie działań liderowi/liderce	127 (18%)
Filtrowanie informacji	116 (16%)
Opracowanie deficytów i obszarów do rozwoju lidera/liderki	116 (16%)
Projektowanie bardziej skutecznych zachowań przywódczych	115 (16%)
Pomoc w rozwoju kompetencji liderskich	92 (13%)
Pełnienie funkcji osobistego coacha/mentora dla lidera/liderki	91 (13%)
Tworzenie treści dostosowanej do odbiorcy (kustomizacja treści)	87 (12%)
Tworzenie materiałów edukacyjnych dla zespołu podlegającemu liderowi/liderce	83 (12%)
Pomoc w ustaleniu priorytetów działania	74 (10%)
Pomoc w tworzeniu wiedzy liderskiej na podstawie danych i obserwacji	66 (9%)
Zwiększenie kreatywności lidera/liderki	64 (9%)

Jednak najważniejszym aspektem jest zrozumienie, że sztuczna inteligencja to wyłącznie narzędzie wspierające pracę lidera. Odpowiednio dobrane systemy AI-driven są w stanie rozpoznawać wzorce, przewidywać różnego rodzaju ryzyka czy wskazywać pracowników potrzebujących największego wsparcia. To wszystko przekłada się na szybkość działania, która bezpośrednio przełoży się nie tylko na poczucie dobrostanu pracowników, ale też na poprawę wyników organizacji. Jednak za praktycznym wyko-

rzystaniem rozwiązań stoi lider, na którym spoczywa odpowiedzialność interpretacji dostarczonych danych oraz podejmowania decyzji na podstawie szerszej perspektywy. Na tym podejściu bazuje tzw. „system O”, który wskazuje agenta AI jako zewnętrzne wsparcie ludzkiego poznania. Warto zapamiętać jedno: AI nie przypisuje znaczenia dostarczonym danym. Odpowiedzialność za ich interpretację i nadawanie im sensu spoczywa na managerze¹⁸⁸.



Jak zmieni się rola przywódcy w erze AI? - zagrożenia ¹⁸⁹

Kluczowe zagrożenie dla lidera/liderki przyszłości,
które niesie ze sobą sztuczna inteligencja
w perspektywie respondentów i respondentek?

(respondenci i respondentki mogli wskazać maksymalnie 5 szans, które uważają za kluczowe)

Mechaniczne/bezrefleksyjne podejmowanie decyzji (na podstawie sugestii technologii)	297 (41%)
Odrzucenie własnej intuicji	240 (33%)
Zanik ludzkich autorytetów	176 (24%)
Wykorzystywanie sztucznej inteligencji do nieodpowiednich celów	173 (24%)
Zamknięcie w bańce informacyjnej (otrzymywanie tylko takich informacji, które algorytm przekaże liderowi/liderce)	166 (23%)
Zła jakość danych wykorzystywanych przez sztuczną inteligencję	143 (20%)
Rozmycie odpowiedzialności	127 (18%)
Naruszanie granic etycznego wykorzystywania sztucznej inteligencji	119 (17%)
Przytłoczenie ilością informacji i bodźców	117 (16%)
Brak dostępu do rzetelnych informacji (produkowanie fake newsów i szumu przez sztuczną inteligencję)	111 (15%)
Wadliwość systemów i błędy w oprogramowaniu	108 (15%)
Utowarowienie innych ludzi (dehumanizacja)	93 (13%)
Nadmierna kontrola ze strony sztucznej inteligencji	85 (12%)
Opór ludzi co do adaptacji sztucznej inteligencji	76 (11%)
Utrata wiary lidera/liderki we własne doświadczenie i umiejętności	73 (10%)
Poczucie izolacji	70 (10%)
Brak poczucia sensu działania	66 (9%)
Brak obszarów do działania (sztuczna inteligencja jest lepsza we wszystkim)	56 (8%)
Ograniczenie poczucia sprawczości	54 (8%)
Trudność w tworzeniu innowacji	41 (6%)
Trudność w skutecznej adaptacji sztucznej inteligencji do zespołu	41 (6%)
Sztuczna inteligencja całkowicie zastąpi lidera/liderkę	30 (4%)
Frustracja z powodu życia w zbyt idealnym świecie	20 (3%)

To, czego liderzy z pewnością powinni unikać, to złudne poczucie łatwości korzystania z AI. Do jej praktycznego wykorzystania konieczny jest rozwój samego menedżera. Funkcjonuje on w środowisku ogromnej presji – zarówno ze strony przełożonych oczekujących wyników, jak i podwładnych zgłaszających swoje potrzeby, a także w zmiennym otoczeniu zewnętrznym. Tak duża presja stwarza ogromną pokusę wykorzystania prostych rozwiązań, a takie – dosłownie w ciągu

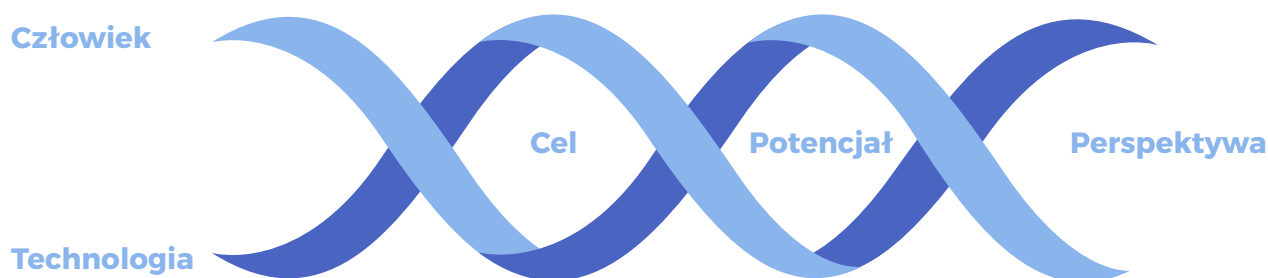
kilku sekund – dostarcza sztuczna inteligencja. Dlatego celem menedżerów nie powinno być samo wdrożenie narzędzi sztucznej inteligencji, ale osiągnięcie dzięki nim bardziej wyrafinowanej oraz zdolnej organizacji. Aby uzyskać ten cel, kluczowe jest rozwijanie zdolności przywódczych przez samych liderów, jak też jego zespoły. Technologia to tylko narzędzie, a nią powinien kierować człowiek zdolny do jej praktycznego wykorzystania¹⁹⁰.

Empatyczny lider XXI wieku...

Jak z pewnością zauważyłeś, moje wszystkie powyższe analizy dotyczące roli menedżera w organizacji zwracają uwagę na szczególną rolę człowieka w szeroko rozumianym procesie zarządzania. Oczywiście nie jest to przypadek, a skupienie uwagi na pracownikach jest podstawowym założeniem empatycznego przywództwa, które – choć funkcjonuje od dawna, szczególną uwagę

poświęcałam mu w Raport Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości 2021/2022 – w dzisiejszych czasach również nabiera istotnego znaczenia. Wszystko za sprawą dużego zagrożenia, że wdrażana sztuczna inteligencja i inne technologiczne rozwiązania skutecznie odsuną menedżerów oraz organizacje od ich ludzkiego charakteru.

Czy organizacje zachowają ludzki charakter w czasach napędzanych technologią ¹⁹¹



Zamiar

Organizacja, która nie tylko mówi o celu, ale nadaje sens każdemu aspektowi codziennej pracy.

Potencjał

Organizacja zaprojektowana i zorganizowana tak, aby maksymalizować to, do czego ludzie są zdolni - myśleć, tworzyć i działać i działać w świecie maszyn.

Perpektywa

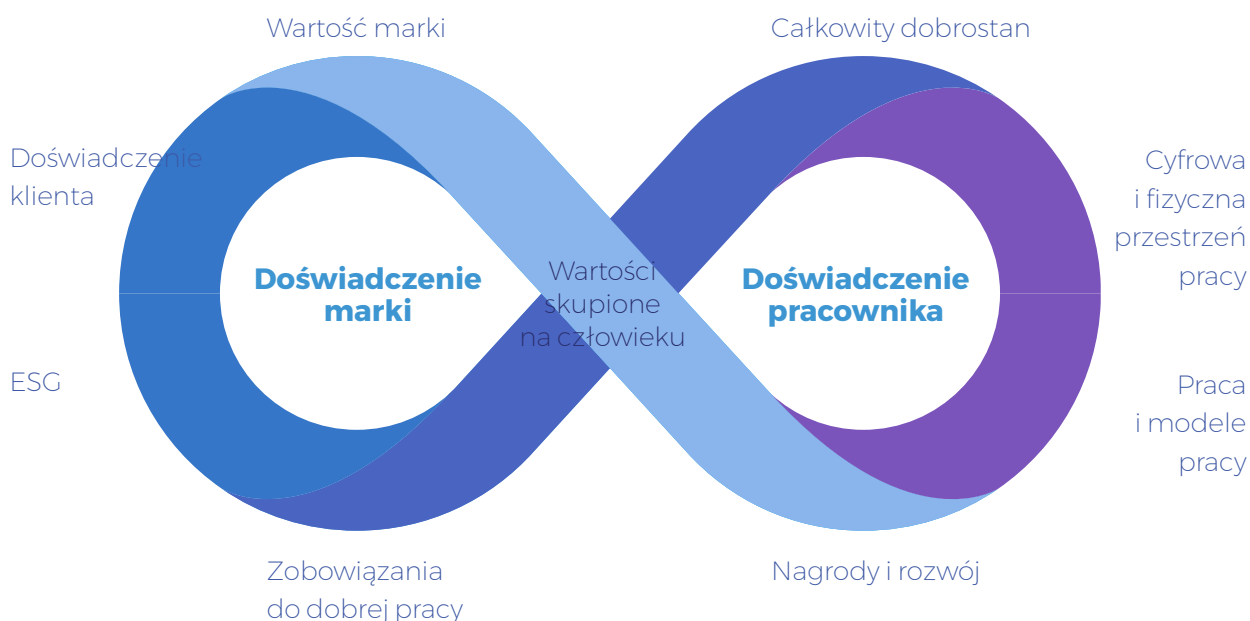
Organizacja, która zachęca i przyjmuje orientację na przyszłość, pytając nie tylko o to, jak optymalizować działania dzisiaj, ale także o to, jak tworzyć wartość jutro.

Jak wskazują badania, w dzisiejszych czasach skupienie się na człowieku jest nad wyraz ważne i stanowi pomost między wiedzą o zmianach, jakie kształtują przyszłość pracy, a działaniem w kierunku osiągnięcia realnych postępów oraz rezultatów. Co ważne, eksperci podkreślają również, że to **zaufanie na linii pracownik-pracodawca powinno stać się walutą pracy w najbliższych latach. Pracownicy powinni mieć zagwarantowane warunki do rozwoju swojej kariery zawodowej oraz indywidualnych zdolności, które bezpośrednio przełożą**

się na wydajność ich pracy, a tym samym efektywność całej organizacji¹⁹².

W jakim kierunku zatem powinno zmierzać przywództwo? Zasadniczą kwestią jest to, aby organizacje i liderzy przestali się koncentrować na czerpaniu wartości z pracowników, a zamiast tego skupili się na tworzeniu wartości dla nich. Perspektywa liderów zaś powinna ukierunkować się na zrównoważonym rozwoju podwładnych¹⁹³.

Nigdy wcześniej spójność między marką a doświadczeniem pracownika nie była tak istotna, aby osiągnąć właściwy efekt.¹⁹⁴



84% pracowników twierdzi, że ich praca przyczynia się do realizacji wartościowej misji

65% pracowników ufa, że ich firma zapewnia im najnowsze technologie

69% pracowników ufa, że ich firma postępuje właściwie wobec społeczeństwa

61% pracowników czuje się obecnie bardziej cenionych (mniej zastępowalnych) w pracy w porównaniu z ostatnimi kilkoma latami

Co ważne, liderzy dostrzegają chociażby nieadekwatność stosowanych wskaźników oceny produktywności do określenia rzeczywistej roli pracownika. Podwładny to nie tylko analiza danych z perspektywy wyłącznie

organizacji. Każdy pracownik to indywidualista, który wnosi zupełnie co innego do firmy. Najwyższa pora to dostrzec i docenić, a rozwój biznesu zrównoważyć ze znaczeniem potencjału każdego z pracowników¹⁹⁵.

Przywództwo przyszłości – co powinien wdrażać, a czego unikać manager?¹⁹⁶

TREND	WDRAŻAĆ	UNIKAĆ
Zrównoważony rozwój człowieka	Zrozumieć i przekazać korzyści biznesowe wynikające z priorytetowego traktowania zrównoważonego rozwoju człowieka	Myślenie o zrównoważonym rozwoju ludzkości jako o kolejnym trendzie w dbaniu o dobre samopoczucie w miejscu pracy i nierozwiązywanie podstawowych przyczyn
Poza produktywnością	Dążyć do znalezienia właściwej równowagi między wynikami biznesowymi i wynikami zrównoważonego rozwoju człowieka podczas pomiaru wydajności	Mierzenie tak wielu rzeczy, że masz za dużo danych i za mało spostrzeżeń
Paradoks przejrzystości	Weź pod uwagę wpływ przejrzystości informacji na opinię publiczną, organizację i pracowników	Zakładając, że większa przejrzystość zawsze buduje zaufanie
Deficyt wyobraźni	Komunikuj znaczenie ciekawości i empatii oraz buduj potencjał pracowników poprzez zatrudnianie i rozwijanie ich umiejętności	Nadmierne indeksowanie umiejętności technicznych, które mają krótki okres półtrwania
Cyfrowy plac zabaw	Zachęcaj do eksploracji i eksperymentowania w dziedzinach i zestawach problemów ważnych i interesujących dla organizacji.	Niedoceniać znaczenia nauki współpracy pracowników z maszynami w bezpiecznych przestrzeniach
Mikrokultury w miejscu pracy	Ustalanie i komunikowanie zasad przewodnich organizacji	Nakazanie określonego sposobu pracy zespołom, funkcjom lub lokalizacjom organizacji
HR bez granic	Twórz nowe wskaźniki dotyczące ludzi, które skupiają się na wspólnych wynikach dla organizacji i jej pracowników	Degradacja działu HR do roli drugorzędnej lub wspierającej w kontekście organizowania pracy i napędzania transformacji biznesowej.

Czytając o empatycznym przywództwie, możesz zastanawiać się co z ideą Agile Leadership, o której sama pisałam w ostatniej edycji Raport Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości.2025. Przecież według tej idei to technologia i cyfrowa transformacja odgrywają kluczową rolę w zdolności przystosowania się organizacji do dynamicznych oraz nieprzewidywalnych zmian. Jednak warto sobie uzmysłwić, że koncepcja Agile Leadership nie jest wyłącznie zbiorem narzędzi do wykorzystania, a powinna być traktowana jako sposób myślenia, w którym obok technologii równie ważne, a nawet ważniejsze miejsce zajmuje człowiek, pracownik.

Od liderów dziś i w przyszłości wymaga się nie tylko odejścia od modelu głównego decydenta, ale także umiejętności tworzenia środowisk, w których decyzje zapadają tam, gdzie realnie odbywa się praca, czyli u pracowników. Dziś pracownicy nie potrzebują mikrozarządzania lecz odpowiednich warunków do samodzielnego i skutecznego działania – zarówno w pojedynkę, jak też w zespole. Lider przestaje być „superbohaterem” a staje się partnerem dla swoich pracowników, którego wyróżnia empatia, wspieranie i działanie zespołowe. Przywództwo powinno stać się odpowiedzią na realne potrzeby pracowników, a tym samym organizacji¹⁹⁷.

W tym miejscu chciałabym też zwrócić uwagę na bardzo ważną kwestię – zdolności managerów do inspirowania i rozwijania swoich pracowników. Chociaż wielu liderów ma do tego naturalne predyspozycje, to warto pamiętać, że spora grupa z nich ich nie po-

siada. Wyjściem z tej sytuacji będą szkolenia managerów z nowych kompetencji, które nie tylko wzmocnią w nich poczucie zdolności do skutecznego wspierania swoich pracowników, ale pozytywnie przełożą się na ich efektywność. Dla przykładu jak wskazują badania Gallupa szkolenie ze skutecznych technik coachingowych zwiększa produktywność managera o 20-28 proc. Co więcej, szkolenie z najlepszych praktyk zarządzania zwiększa zaangażowanie nie tylko samych managerów (o 22 proc.), ale też kierowanych przez nich zespołów (18 proc.). Biorąc pod uwagę, że powyższe wyniki osiągnięto w okresie 9-18 miesięcy od zrealizowanego szkolenia, to zapewnienie managerom odpowiednich warunków do pozyskiwania i poszerzania kwalifikacji w tym zakresie jest mocno opłacalną inwestycją¹⁹⁸.

Wracając do samego empatycznego liderstwa XXI w. – managerowie stoją przed sporym wyzwaniem wykorzystania czynnika ludzkiego do napędzania zmian. I chociaż mogłoby się wydawać, że warunki pracy i zasady prowadzenia samych organizacji dyktuje aktualnie technologia, to kadra zarządcza powinna ją traktować, jako czynnik stwarzający nowe szanse działania, a nie jako gotowe rozwiązania. Jeśli jako manager nie będziesz zachęcał i motywował swoich pracowników do wykorzystania nowych rozwiązań, a sam nie będziesz się też angażował w ich adaptację, wdrożenie nawet najlepszej technologii nie przyniesie oczekiwanych rezultatów. Dlatego tak ważne jest otwarcie na realne potrzeby pracowników i stworzenie im warunków do zmiany – czy to w zakresie podnoszenia kwalifikacji, zmian ról czy coachingu zawodowego¹⁹⁹.

Zadania, jakie liderzy i liderki biorący udział w badaniu nie oddaliby sztucznej inteligencji?

(respondenci i respondentki mogli wskazać maksymalnie 8 zadań) ²⁰⁰

Postrzeganie holistyczne	270 (38%)
Komunikacja oparta na współpracy	171 (24%)
Budowanie zespołów złożonych z ludzi i technologii	165 (23%)
Myślenie strategiczne	162 (23%)
Krytyczne myślenie	145 (20%)
Umiejętność aktywnego słuchania	141 (20%)
Umiejętność podejmowania decyzji	139 (19%)
Motywowania pracowników	128 (18%)
Umiejętność integracji i motywacji różnych pokoleń	127 (18%)
Komunikacja międzykulturowa	122 (17%)
Umiejętność oduczania się i uczenia na nowo	117 (16%)
Kreatywność	114 (16%)
Umiejętność odbodźcowania się	107 (15%)
Zarządzanie cyfrowym stresem	106 (15%)
Umiejętność wyboru odpowiednich danych do analizy	100 (14%)
Elastyczność poznawcza	94 (13%)
Poczucie sensu w odniesieniu do pracy ludzkiej	92 (13%)
Empatia	91 (13%)
Branie i dawanie odpowiedzialności	86 (12%)
Zarządzanie energią swoją i innych	72 (10%)
Rozwiązywanie problemów	69 (10%)
Adaptacja technologii do zespołu	69 (10%)
Umiejętność tworzenia wartości	64 (9%)
Dawanie i branie informacji zwrotnych	60 (8%)
Umiejętność analizowania dostępnych danych	57 (8%)
Budowanie zespołu	52 (7%)
Umiejętność hierarchizowania bodźców	45 (6%)
Wsparcie kolektywnego myślenia	41 (6%)
Umiejętność dostosowania reakcji i stylu zarządzania do sytuacji	36 (5%)
Nadawanie celów	32 (4%)
Zarządzanie komunikacją z wykorzystaniem różnych komunikatorów	29 (4%)
Zarządzanie czasem	28 (4%)
Umiejętność uczenia się od innych pracowników	25 (3%)

Zadania, jakie liderzy i liderki biorący udział w badaniu nie oddaliby sztucznej inteligencji?

(respondenci i respondentki mogli wskazać maksymalnie 8 zadań)²⁰¹

Dawanie feedbacku pracownikom	373 (52%)
Zwalnianie pracowników	315 (44%)
Podtrzymywanie relacji	285 (40%)
Rozmowa z pracownikami	273 (38%)
Zatrudnianie pracowników	269 (37%)
Przyjmowanie feedbacku od pracowników	255 (35%)
Podejmowanie decyzji	214 (30%)
Wyciąganie konsekwencji za popełnionych błędów	176 (24%)
Budowanie zespołu	164 (23%)
Coaching	163 (23%)
Motywowanie pracowników	162 (23%)
Komunikacja z interesariuszami (zarząd, partnerzy biznesowi)	139 (19)
Dawanie nagród za wyniki w pracy	129 (18%)
Tworzenie wizji i strategii	111 (15%)
Prowadzenie spotkań	94 (13%)
Rozwijanie pracowników	57 (8%)
Wyznaczanie celów i ich delegowanie	50 (7%)
Tworzenie kreatywnych tekstów	22 (3%)
Tworzenie przestrzeni do pracy	15 (2%)
Prognozowanie	13 (2%)
Ustalanie grafików	9 (1%)

To, co jest ważne w kontekście rozwoju lidera przyszłości, to wysoki poziom świadomości samych managerów dotyczący ich empatii ich empatii w procesie zarządzania ludźmi. Liderzy wskazują ją jako podstawową kompetencję miękką managera na najbliższe lata. Tak wysoki poziom świadomości jest podstawowym krokiem do budowania solidnego, empatycznego przywództwa. **Aby manager mógł rozumieć potrzeby swoich pracowników, w pierwszej kolejności powinien potrafić identyfikować swoje potrzeby.** Pocieszające jest też to, że managerowie zdają sobie sprawę z tego jak ważne

jest budowanie relacji ze swoimi pracownikami i nie biorą nawet pod uwagę, że chociażby w części tych zadań mogłaby ich zastąpić technologia.

Dużą nadzieję w zakresie empatycznego podejścia liderów wobec swoich pracowników daje wysoki poziom ich obaw – 17 proc. managerów – obawia się uprzedmiotowienia człowieka przez sztuczną inteligencję i rozwiązania cyfrowe²⁰². Idąc tym tropem, są duże szanse, że liderzy nie będą stosować wobec swoich podwładnych praktyk, których sami chcieliby uniknąć.

...vs. zróżnicowany świat pracowniczych wartości

Wypadkową przywództwa przyszłości jest istotny aspekt – czyli potrzeby pracowników. Te – biorąc pod uwagę rozrzut pokoleniowy na przestrzeni 50 lat – są mocno zróżnicowane i dodatkowo zasilane różnicami, nie tylko demograficznymi, ale też w zakresie światopoglądu czy coraz bardziej uwidaczniającej

się neuroróżnorodności. Managerowie stoją przed ogromnym wyzwaniem sprostania tym oczekiwaniom przy jednoczesnej realizacji założeń integracji pracy swoich pracowników z wdrażanymi rozwiązaniami technologicznymi, a finalnie realizacją wyznaczonych przez kierownictwo celów biznesowych.

Pokolenia pracownicze ²⁰³



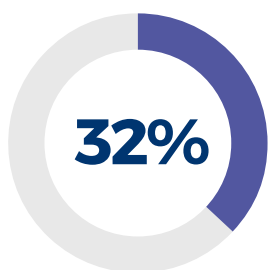
Uświadomienie sobie, z jak dużym rozrzutem pokoleniowym mają do czynienia współcześni managerowie, którzy swoją drogą, coraz częściej są osobami urodzonymi na przełomie XX i XXI w. – ułatwia też zrozumienie, że liderzy stają często przed koniecznością znalezienia wspólnego pola dla dla pracowników o zupełnie odmiennych światopoglądach. Wynika to nie tylko z wydłużonego okresu życia pracowników, ale też z wychowania w zupełnie odmiennych czasach. Coraz więcej zatrudnionych wychodzi dziś z założenia, że czują się dosłownie upoważnieni do działania tak, jak chcą – tj. zmieniać wielokrotnie kierunki kariery i samych pracodawców, pracować „po cichu” albo wyłącznie w zakresie swojego wynagrodzenia bez wykazywania większej inicjatywy. Szerzej o potrzebach pracowników

z poszczególnych pokoleń przeczytasz w rozdziale nr II pt. PRACOWNIK w tym Raporcie.

To, czego na pewno chce większość pracowników, to rozwój kariery, dążenie do wzmocnienia swojej pozycji w firmie przy jednoczesnym wysokim poziomie wpływu i zaufania. Poza typowymi potrzebami charakterystycznymi dla poszczególnych pokoleń pracowników manager powinien wziąć przede wszystkim pod uwagę powody, dla których jego pracownik przychodzi do pracy. Te mogą być czasem naprawdę zaskakujące i bardzo eskalujące – od chęci rozwoju i spełnienia – po dążenie wyłącznie do utrzymania siebie i najbliższych.

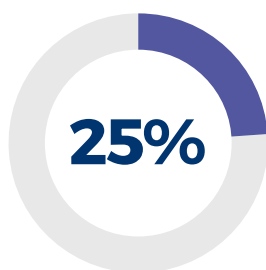
Dlaczego pracownicy pracują? ²⁰⁶

**Dlaczego pracujemy? Odsetek respondentów, którzy odpowiedzieli na pytanie:
Które z poniższych stwierdzeń najlepiej opisuje Twój NAJWAŻNIEJSZY powód podjęcia pracy?**
Wybierz jedno.



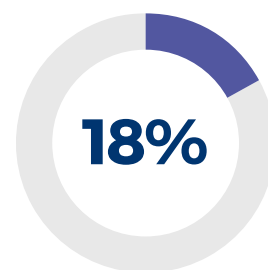
Pracuję, żeby żyć.

Mam tendencję do oddzielania pracy od życia prywatnego. Pracuję, aby móc utrzymać siebie i bliskich, a także robić rzeczy, które uważam za wartościowe poza pracę.



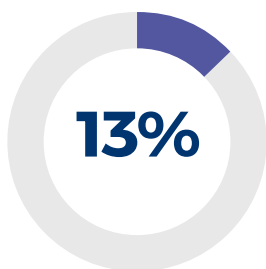
Pracuję w określonym celu.

Staram się łączyć swoją pracę z tym, w czym chcę dokonać pozytywnych zmian – w mojej dziedzinie i/lub z kwestiami, które są dla mnie ważne.



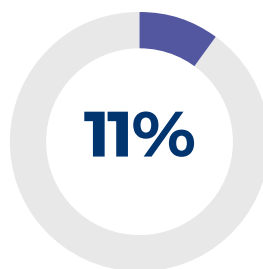
Pracuję dla misji.

Pracuję, ponieważ lubię samą pracę – eksplorację, tworzenie lub działanie – wykorzystując pewne umiejętności, zdolności lub wiedzę specjalistyczną.



Pracuję dla namacalnych korzyści.

Pracuję przede wszystkim po to, by gromadzić bogactwo i zasoby.



Pracuję, żeby wygrać.

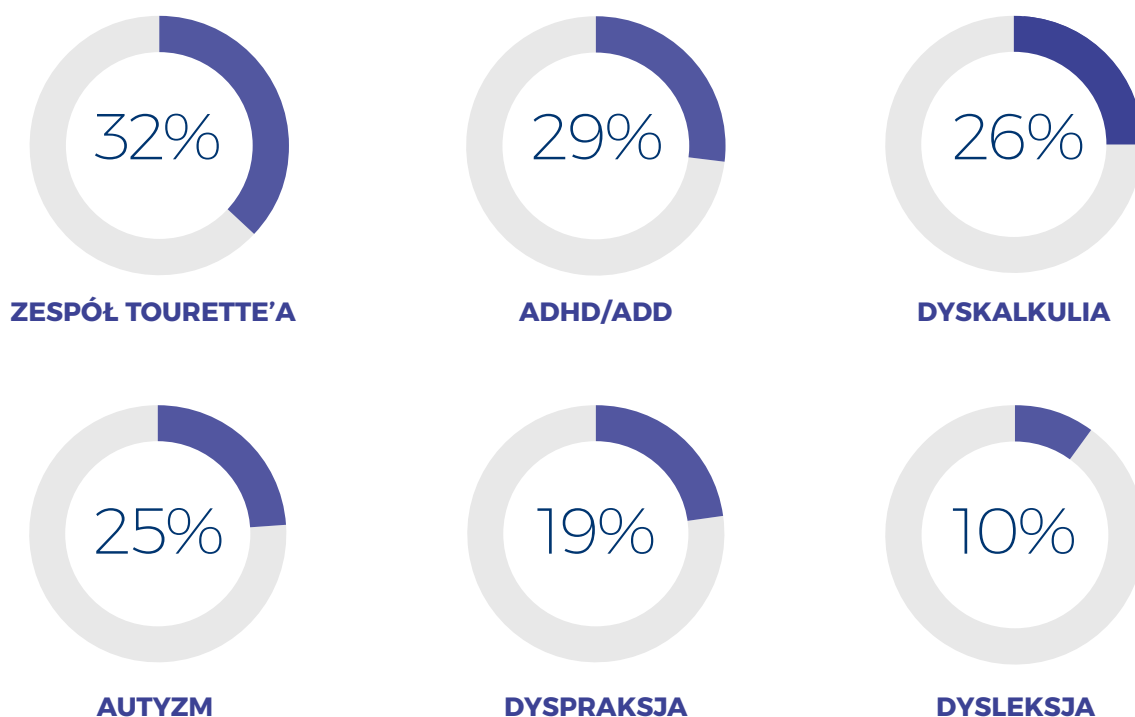
Pracuję jak zawodnik, dążąc do zwycięstwa. Chcę osiągnąć szczyt w tym, co robię.

Szczególne zmiany w postawach pracowników przyniosła pandemia covid-19, która stawiając ich w obliczu poważnego zagrożenia, zmotywowała do przemyślenia swoich potrzeb i oczekiwań. Pracownicy uświadomili sobie, że chcą zdecydowanie więcej od miejsca pracy: większej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz czasu na skupienie się na innych priorytetach poza miejscem pracy. Co ważne, pracownicy też bardzo dokładnie analizują sens podjęcia dodatkowej pracy pod kątem wyższej pensji w stosunku do potencjalnego stresu wywołanego dodatkowym obciążeniem i finalnie ich samopoczuciem. Pracownicy też coraz częściej stawiają jasną granicę braku dostępności dla pracodawcy poza godzinami pracy. Wielu z nich interesuje też model skróconego, do 4 dni, tygodnia pracy.

Poruszając temat zarządzania zróżnicowanymi potrzebami pracowników, nie sposób powrócić do tematu skupienia liderów na pracownikach jako wartości, a nie tylko zasobach organizacji. To szczególnie ważny aspekt w kontekście stereotypowego podejścia wobec konkretnych pokoleń pracowniczych, w którym Silversi często traktowani są nadal jako pracownicy „analogowi”, zaś pokoleniu Z zarzuca się nadmierne przywiązanie do rozwiązań technologicznych. A jak pokazują badania rzeczywistość jest wręcz odmienna. Młodzi pracownicy domagają się przede wszystkim interakcji z ludźmi w karierze zawodowej, a dla grupy 42 proc. osób w wieku 18-24 lata ludzkie wsparcie

jest najważniejszym czynnikiem wspierającym w rozwój ich kariery. To, co należy podkreślić, to fakt, że chociaż technologia jest niezbędnym narzędziem rozwoju i doskonalenia, nie jest głównym motorem zmian, gdyż są nim... relacje międzyludzkie. Integracja technologii z rozwojem ludzkim jest podejściem preferowanym przez 59 proc. pracowników. Technologia jest czynnikiem ułatwiającym cały proces, jednak bez zaangażowania człowieka jej wpływ na rozwój pracowników jest mocno ograniczony.

Stereotypy dotyczą też w ogromnym stopniu pracowników neuroatypowych oraz do samej neuroróżnorodności, czyli różnic dotyczących funkcjonowania mózgu oraz sposobach przetwarzania informacji przez pracowników. I chociaż ta kojarzona jest głównie z ADHD, to obejmuje też inne dysfunkcje, m.in. Zespół Tourette’a, dysleksja czy dyspraksja. I chociaż neuroróżnorodność jest dość powszechnym zjawiskiem – szacuje się, że tylko w Polsce 1 mln dorosłych osób spełnia kryteria diagnozy ADHD, to zarówno inkluzywność osób neuroatypowych, jak i sam stosunek managerów do zatrudniania takich osób pozostawia wiele do życzenia. Mimo wysokich wskaźników wdrożenia DEIB w organizacjach (92 proc.) uwzględnienie w niej neuroatypowości jest zaledwie na poziomie 22 proc. Co gorsza, pracodawcy odczuwają duży dyskomfort w związku z zatrudnianiem bądź zarządzaniem osobami neuroróżnorodnymi.

Dyskomfort pracodawców vs. neuroróżnorodność pracowników ²¹²

I chociaż zarządzanie neuroróżnorodnością wymaga od managerów nie tylko wysokiego poziomu empatii, ale przede wszystkim otwartości na nieszablonowe sposoby myślenia oraz działania, to dyskryminacja takich osób w miejscu pracy nie tylko naraża organizację na straty wizerunkowe, ale przede wszystkim na niewykorzystanie pracowników z ogromnym potencjałem. Wbrew pozorom nieszablonowość, która jest główną cechą osób neuroróżnorodnych – może

stać się mocnym elementem organizacji. Potwierdzają to badania: zespoły, w których składzie są osoby neuroróżnorodne zwiększają swoją produktywność o 30 proc²¹³. Dlatego tak niezwykle istotne jest, aby kadra managerska została przygotowana do zarządzania również tego rodzaju pracownikami i jednocześnie była świadoma szeregu korzyści, a nie tylko wyzwań, jakie niesie ze sobą zarządzanie osobą neuroatypową.

Potencjał zawodowy osób neuroatypowych ²¹⁴**OSOBY W SPEKTRUM
AUTYZMU:**

skupienie i wytrwałość,
wiedza specjalistyczna,
precyzja i przywiązanie
do zasad, logika
i widzenie wzorców.

**OSOBY
ZE SPECYFICZNYMI
WYZWANIAM
W UCZENIU SIĘ –
DYSLEKSJA:**

nieszablonowość,
myślenie obrazem.

**OSOBY Z ZESPOŁEM
NADPOBUDLIWOŚCI – ADHD:**

hiperfokus – intensywna koncentracja,
nieskończone pokłady energii,
kreatywność, rozwijanie umiejętności.



Uświadomienie sobie, że neuratypowość to duże szanse dla organizacji i zespołów, to pierwszy krok do skutecznego włączania osób w spektrum do zespołów. Do kolejnych powinny należeć m.in.: edukacja i budowanie świadomości nt. potrzeb osób neuroatypowych, wsparcie rozwoju neuroróżnorodnych pracowników, przebudowa procesów i procedur z uwzględnieniem potrzeb tego rodzaju pracowników, tworzenie programów rekrutacyjnych i rozwojowych²¹⁵.

Jak widać zarządzanie zróżnicowanym zespołem pracowników to zdecydowanie coś więcej niż kategoryzowanie członków swojego zespołu według metryki. O wiele ważniejsze są życiowe i zawodowe doświadczenia oraz indywidualne predyspozycje każdej z osób. Skuteczność wdrażania DEIB przez

managerów zależy też od ich otwartości na pracowniczą różnorodność i wysokiego poziomu świadomości, że pracownik z konkretnymi potrzebami może być cennym zasobem jego zespołu. Niezwykle istotny jest także wysoki poziom empatii liderów i zindywidualizowane podejście do zatrudnianych osób jako olbrzymiego zasobu jednostkowych cech, które właściwie zagospodarowane i zaopiekowane przyniosą wymierne korzyści całej organizacji. Tym bardziej, że jak wskazują badania, różnorodność buduje przewagę finansową przedsiębiorstw. Organizacje, które znajdują się w czołówce pod względem różnorodności etnicznej swoich zespołów kierowniczych, mają o 39 proc. wyższe prawdopodobieństwo osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników finansowych²¹⁶.

Zaangażowany czy (i) spełniony pracownik

Nieodłącznym tematem związanym z nowoczesnym zarządzaniem jest efektywność pracowników. Bez realizacji wyznaczonych celów nawet najlepsze zarządzanie nie ma głębszego sensu. Oczywiście jest też, że za każdym zespołem i managerem kryją się wyniki konieczne do osiągnięcia. Jednak, aby móc mówić o realnej realizacji wyznaczonych celów biznesowych przez zespół, warto zwrócić szczególną uwagę na zaangażowanie pracowników. Chociażby dlatego, że wyzwania przed jakimi stoją managerowie zupełnie się rozmiągają z realiami rynku pracy: 53 proc. liderów wprowadzie stwierdza, że konieczny jest wzrost produktywności, jednak aż 80 proc. globalnej siły roboczej – zarówno liderów, jak też pracowników – przyznaje, że brakuje im czasu lub energii na wykonanie swojej pracy. Dużą winę w braku optymalizacji czasu pracy i wydajności samych pracowników upatruje się w nieuzasadnionych, niemal ciągłych przerwach w pracy: w ciągu tradycyjnych 8h pracy w godz. 9.00-17.00 czas pracy pracownika jest przerywany co 2 minuty przez maile, powiadomienia komunikatorów służbowych czy spotkania. Poziom spotkań – chociaż online, ale spotkań – które są organizowane ad hoc bez wcześniejszego planowania terminu wynosi średnio 60 proc. Ciężko też mówić o poszanowaniu czasu pracy pracownika, kiedy 58 proc. wiadomości e-mail przychodzi tuż przed lub po godzinach pracy pracownika. Podobnie jest z komunikacją za pośrednictwem komunikatorów – w ciągu ostatnich 12 miesięcy liczba wysyłanych służbowych wiadomości po godzinach pracy wzrosła o 15 proc. Co istotne, chociaż w dużym stopniu jest to podyktowane różnymi strefami czasowymi pracy zespołów rozproszonych, liczba spotkań służbowych online po godz. 20.00 również wzrosła o 16

proc. Powyższe dane utwierdzają w przekonaniu, że dzisiejsza praca w zespołach bywa chaotyczna i rozdrobniona, a potwierdza to 48 proc. pracowników i 52 proc. liderów²¹⁷.

W tym miejscu może pojawić się pytanie: co z – jakże niezwykle popularnym w ostatniej dekadzie – multitaskingiem? Czy prawdziwa produktywność pracowników nie polega właśnie na umiejętności łączenia wielu zadań i czynności? Czy zdolność „przełączania się” między wieloma „trybami” nie przekłada się na lepsze wyniki? Okazuje się, że właśnie nie, a takie przełączanie się między wieloma zadaniami zmniejsza efektywność nawet o 40 proc. Co ciekawe, osoby, które regularnie muszą stawiać czoła wielozadaniowości mają o wiele niższą zdolność do eliminacji mniej istotnych informacji oraz wykazują trudności w skupieniu się nad realizacją jednego zadania²¹⁸.

Odpowiedzią na niepotrzebne wykorzystywanie czasu pracy przez pracowników na drobne, mało istotne, a niezwykle rozpraszające zadania może być transformacja cyfrowa i wdrożenie rozwiązań AI. I chociaż pracownicy Frontier Firm przyznają, że wykorzystanie technologii pozwala im nie tylko na wykonywanie większej ilości zadań (55 proc. pracowników), ale też na wrealizację obowiązków o większej istotności (90 proc.²¹⁹), to rozsądne zaadaptowanie chociażby rozwiązań AI przekłada się na oszczędność czasu lidera i całych zespołów. Rozsądek odgrywa tu kluczową rolę, a zbyt mocne „zachłystnięcie się” wykorzystaniem generatywnej sztucznej inteligencji, bez głębszego zastanowienia się nad sensem jej wykorzystania – co gorsza – bezkrytycznego podejścia do przedstawianych przez nią wyników może przynieść więcej strat niż korzyści.

Obszary pozytywnego wpływu transformacji cyfrowej i sztucznej inteligencji (AI) na dobrostan (well-being) liderów i lidererek w perspektywie respondentów i respondentek?
(respondenci i respondentki mogli wskazać maksymalnie 5 trudności)²²⁰

Oszczędność czasu na zadaniach, które nie wnoszą żadnej wartości	384 (53%)
Możliwość poświęcenia większej ilości czasu na człowieka	249 (35%)
Uproszczenie pracy	246 (34%)
Lepsza organizacja czasu pracy	154 (21%)
Szybsze wykrywanie problemów	138 (19%)
Zmniejszenie ilości czasu spędzonego przed komputerem	119 (17%)
Możliwość pracy z domu	99 (14%)
Więcej uświadomionych opcji działania	95 (13%)
Skrócenie dnia pracy	75 (10%)
Zwiększenie świadomości zagadnienia poprzez programy na bazie sztucznej inteligencji	71 (10%)
Mniejszy stres związany z możliwością popełnienia błędu	68 (9%)
Zwiększenie skuteczności komunikacji	63 (9%)
Przypominanie o deadlinech	60 (8%)
Zwiększenie własnej wartości, samoświadomości, poczucia sensu i innych poprzez większy dostęp do opcji rozwojowych typu AI coach, mentor	38 (5%)
Większa możliwość podróżowania	18 (3%)

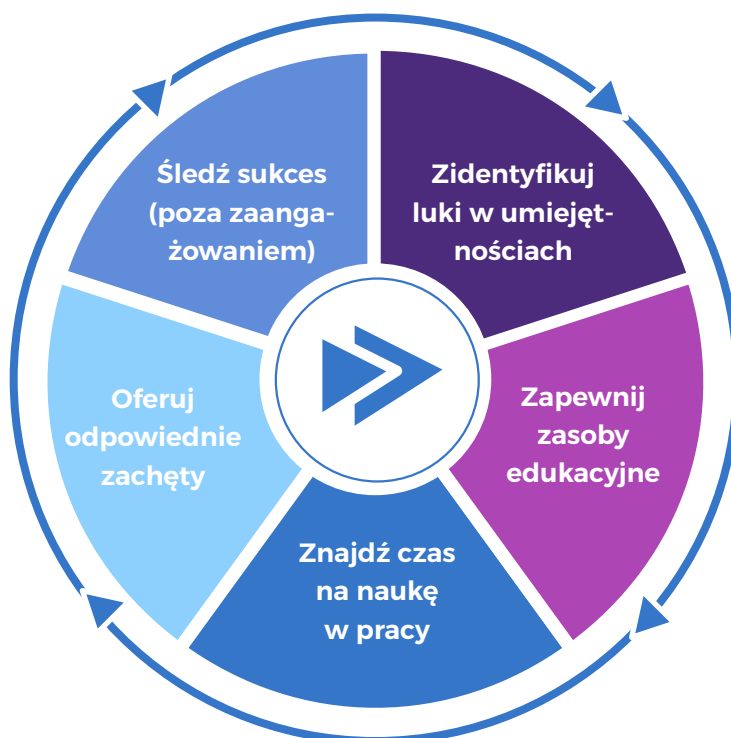
Technologia technologią, jednak każdy manager powinien zdawać sobie sprawę, że kluczowym elementem efektywności jego pracowników jest realne zaangażowanie w wykonywaną pracę oraz powierzone obowiązki. I chociaż zwiększenie satysfakcji pracowników jest dla liderów priorytetem w ich strategii rozwoju talentów w organizacji (51 proc.), to ich uwaga nadal w dużym stopniu skupia się przede wszystkim na krótkoterminowym utrzymaniu pracowników na ich stanowiskach pracy zamiast na docenianiu ich otwartości na naukę i pozyskiwanie nowych umiejętności²²¹.

Jak wskazują badania spadek zaangażowania pracowników to poważny problem. Z pierwszym dużym spadkiem mieliśmy do czynienia w okresie pandemii – w 2020 r. – który był pochodną w dużym stopniu społeczno-gospodarczej izolacji. Jednak w 2024 r. ogólne zaangażowanie pracowników zmniejszyło się z 24 do 21 proc. Dużą rolę w tym przypadku odgrywają niestabilne, zmienne czasy, m.in. rosnące oczekiwania pracowników dotyczące m.in. pracy

zdalnej i większej elastyczności, transformacja cyfrowa i AI, zakłócenia łańcucha dostaw, rotacje pracowników w okresie post pandemicznym²²².

Co ważne, warto sobie uświadomić, że temat zaangażowania pracowników nie powinien być rozpatrywany wyłącznie w kategorii efektywnego wykonywania przez nich powierzonych obowiązków, ale przede wszystkim w kontekście wykorzystania posiadanych talentów i predyspozycji do realizacji pracy zawodowej. Dlatego tak istotnym elementem budowania trwałego zaangażowania jest tworzenie programów rozwojowych opartych o realne potrzeby rozwoju talentów pracowników. Istotnymi elementami tego procesu będzie nie tylko budowanie w organizacji kultury ciągłego uczenia się (life-long learning), ale również poprawy dotychczasowych sposobów oceny umiejętności pracowników (aktualnie stosuje je 54 proc. organizacji), które pomogą zidentyfikować u pracownika te obszary, które wymagają pracy oraz rozwoju w oparciu o jego potencjał²²³.



Upskilling – skuteczna motywacja pracownika ²²⁴

To, co ważne w budowaniu skutecznego zaangażowania pracownika, jest o angażowaniu pracowników w obowiązki wymagające kwalifikacji, których nie zapewni żadne rozwiązanie technologiczne, tj. innowacja, krytyczne myślenie, współpraca i interakcje międzyludzkie. Ważne jest nie tylko stworzenie przestrzeni w organizacji do tego rodzaju działań, ale również zagwarantowanie pracownikom autonomii w tym zakresie, co pozytywnie przełoży się na ich zaangażowanie w powierzone obowiązki²²⁵.

Aktualne trendy wymagają też zupełnego przebudowania stanowisk pracy. Ten proces można powierzyć pracownikom – to przecież oni, wykonują określone obowiązki na konkretnych stanowiskach pracy i znają je najlepiej. Aktywne włączenie pracowników w przebudowanie ich stanowisk pracy, ich możliwość wpływu zarówno na to jaka praca powinna być wykonana, ale też w jaki sposób, zwiększy ich zaangażowanie zarówno

no w sam proces przeprojektowania, jak też w późniejsze samo wykonywanie pracy według ustalonych wspólnie z managerem założeń²²⁶.

Budowanie mocnego zaangażowania pracowników jest istotne nie tylko ze względu na ich zdolność do osiągania wyznaczonych przez organizację celów. **O wiele ważniejsze jest tworzenie poczucia spełnienia zawodowego, a co za tym idzie wzmacnianie lojalności wobec miejsca pracy. W obliczu ogromnego niedoboru pracowników, z jakim mierzą się managerowie, zatrzymanie tych utalentowanych – poprzez stworzenie im odpowiednich warunków rozwoju, zaangażowania i spełnienia zawodowego – powinno stać się priorytetem dla liderów na najbliższe lata. Tylko pracownik, który może się realizować w miejscu pracy i jest z niej usatysfakcjonowany, będzie wypracowywał rzeczywiste efekty.**

Satysfakcja z pracy – co ją buduje? ²²⁷



67%

**DOBRE
SAMOPOCZUCIE**

wartości

minimalny
codzienny stres

znaczenie i cel

równowaga między
pracą, a życiem
prywatnym



76%

ZAUFANIE

rozwój kariery

doświadczenie
i umiejętności

możliwości
kariery

najnowsze
technologie



62%

**SATYSFAKCJA
Z PRACY**

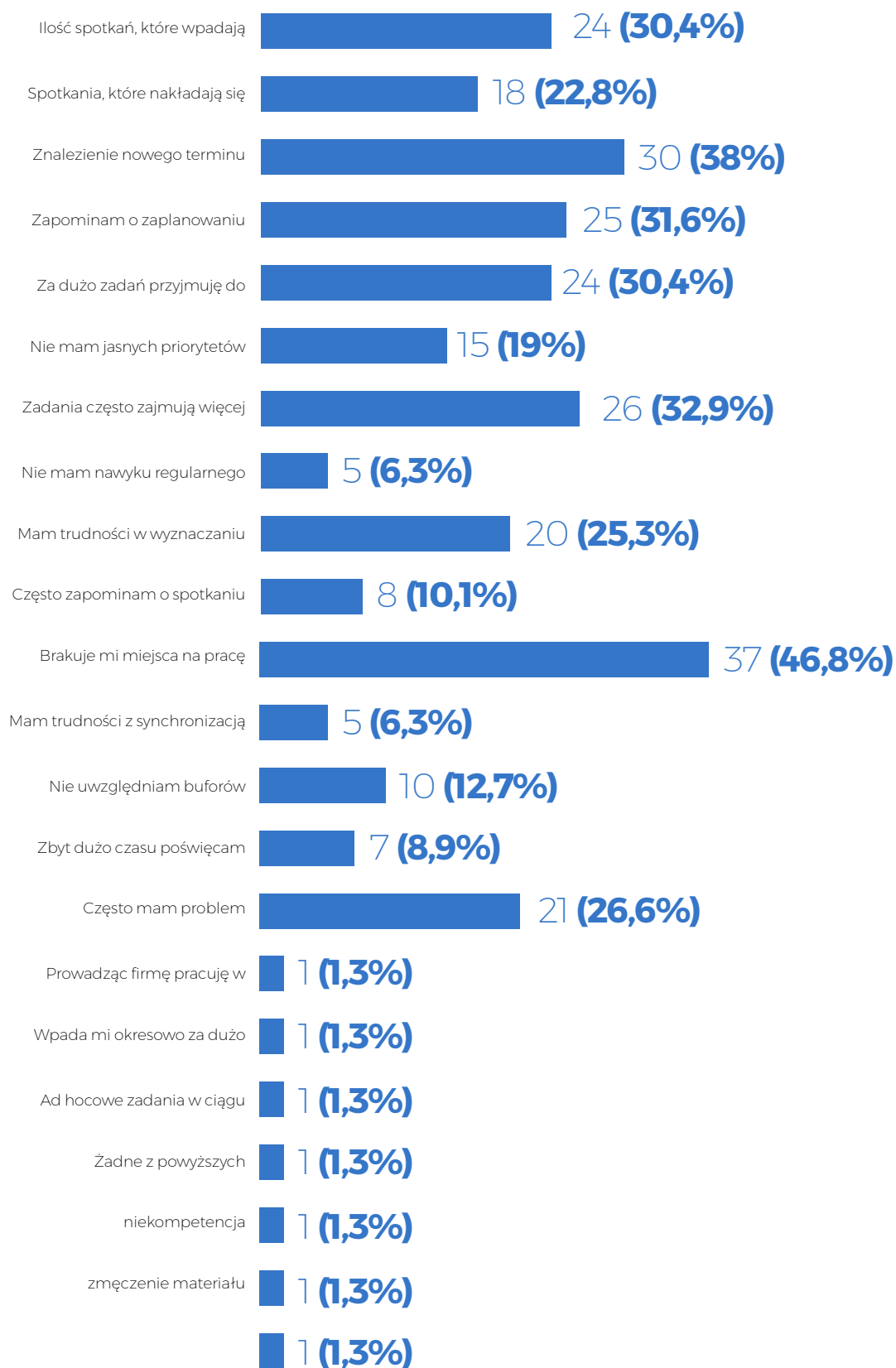
aktualna satysfakcja
z pracy

aktualne
bezpieczeństwo
w pracy

pewność siebie
w poszukiwaniu
pracy

manager godny
zaufania

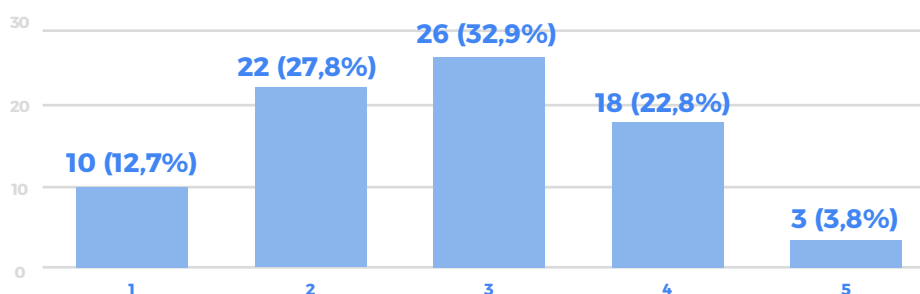
Co jest największym wyzwaniem w planowaniu pracy? (wybierz kilka) ²²⁸



Już wcześniej wspominałam, że dużym problemem w osiągnięciu efektywności jest zbyt wiele rozpraszaczy w postaci maili, spontanicznych spotkań czy powiadomień na komunikatorach. Warto jednak się zastanowić po czyjej stronie leży wina, że te skutecznie reorganizują nam dzień pracy. Oczywiście kwestia mnożenia spotkań online czy generowania kolejnych poleceń z wykorzystaniem internetowych komunikatorów to w dużym stopniu efekt błędnej teorii komunikacyjnej w organizacji, za którą

w dużym stopniu odpowiadają liderzy. Każdy z nas spotkał się z sytuacją, że przekazane podczas calla czy w formie kilkunastu powiadomień na komunikatorze informacje równie dobrze mogłyby być przesłane w zbiorczym mailu. Co więcej, do takiej wiadomości pracownik zawsze miałby możliwość wrócić, aby rozwiązać swoje ewentualne wątpliwości, gdzie przy spotkaniach online i szybkim przekazywaniu danych nie jest to z reguły możliwe.

Jak często zdarza Ci się uczestniczyć w spotkaniach, które Twoim zdaniem mogłyby być zastąpione inną formą komunikacji (np. e-mailem, wiadomością na czacie) ²²⁹



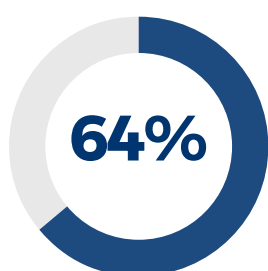
Co ciekawe, aż 96 proc. pracowników przynajmniej raz opuściło służbowe spotkanie. 89 proc. z nich jasno wskazuje, że spotkania są źle zorganizowane, a połowa z nich uważa je za stratę czasu²³⁰.

Z drugiej jednak strony warto zastanowić się, jak duża część winy za rozpraszanie dnia pracy leży po stronie pracownika. I nie mam tu na myśli dodatkowego rozpraszania przez wiadomości dotyczące życia prywatnego, co nie powinno mieć miejsca w miejscu pracy. O wiele większym problemem wydaje się brak umiejętności stawiania pewnych granic przez pracowników w zakresie formy przekazywania służbowych poleceń, co łą-

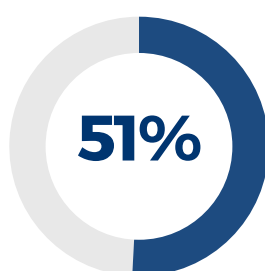
czy się również bezpośrednio z brakiem współpracy na linii pracownik-manager w celu wypracowania jak najlepszego schematu współpracy w tym zakresie.

A problemów ze skuteczną komunikacją jest wiele, co negatywnie przekłada się na efektywność pracy nie tylko poszczególnych pracowników, ale też zespołów. 55 proc. specjalistów spędza w pracy czas na rozszyfrowywaniu otrzymanych komunikatów lub wysyłaniu wiadomości do innych. Dla 54 proc. zarządzanie wiadomościami za pośrednictwem różnych kanałów jest trudne, a 53 proc. odczuwa presję błędnej interpretacji przesłanych informacji²³¹.

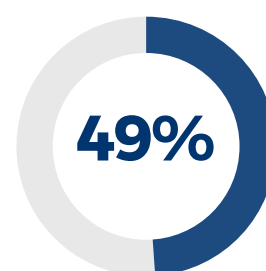
Liderzy biznesu twierdzą, że skuteczna komunikacja prowadzi do: ²³²



**Zwiększenia
produktywności**

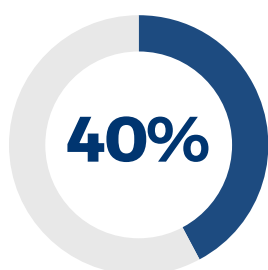


**Więszego
zadowolenia
klientów**

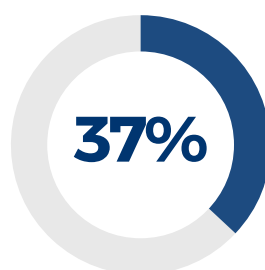


**Zwiększonej
pewność siebie
pracowników**

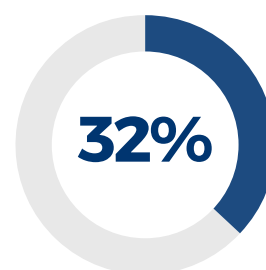
Tymczasem słaba komunikacja prowadzi do:



**Zmniejszonej
produktywności**



**Wydłużenia
terminów**



**Większych
kosztów**

Komunikacja jest konieczna do współpracy, ale jej zbyt nadmierne namnożenie sprawia, że ta staje się niekiedy błędnym synonimem nie tylko pracy, ale też przepracowania. Co

ważne, efektywność i produktywność organizacji jest bezpośrednio zależna od jakości, a nie ilości procesów komunikacyjnych.

Średnia liczba godzin spędzanych przez pracowników na komunikacji w tygodniu ²³³

40-godzinny tydzień pracy



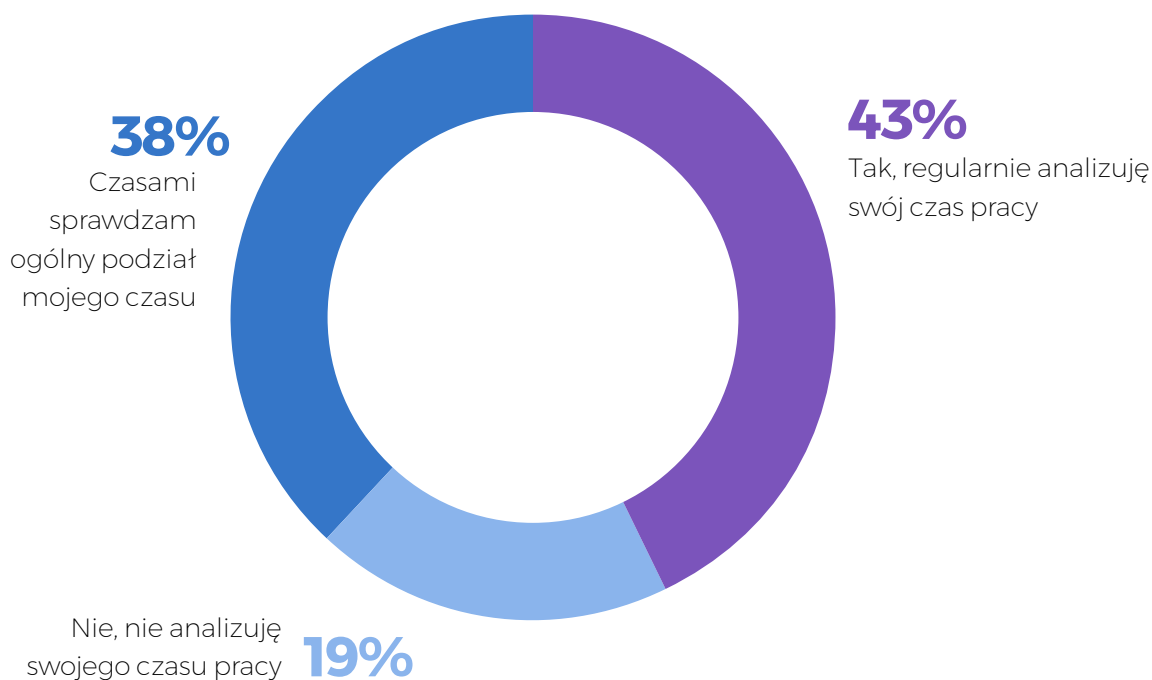
40-godzinny tydzień pracy



Co istotne, największe przełożenie na efektywność każdego z nas jest umiejętność – lub jej brak – planowania tzw. deep work, czyli pracy głębokiej, która nie jest przerywana żadnymi wiadomościami czy spotka-

niami i w której jesteśmy w stu procentach skoncentrowani na wykonywanym zadaniu. Istotnym problemem jest również to, że nie wiemy tak naprawdę, ile czasu poświęcamy na realizację konkretnych zadań.

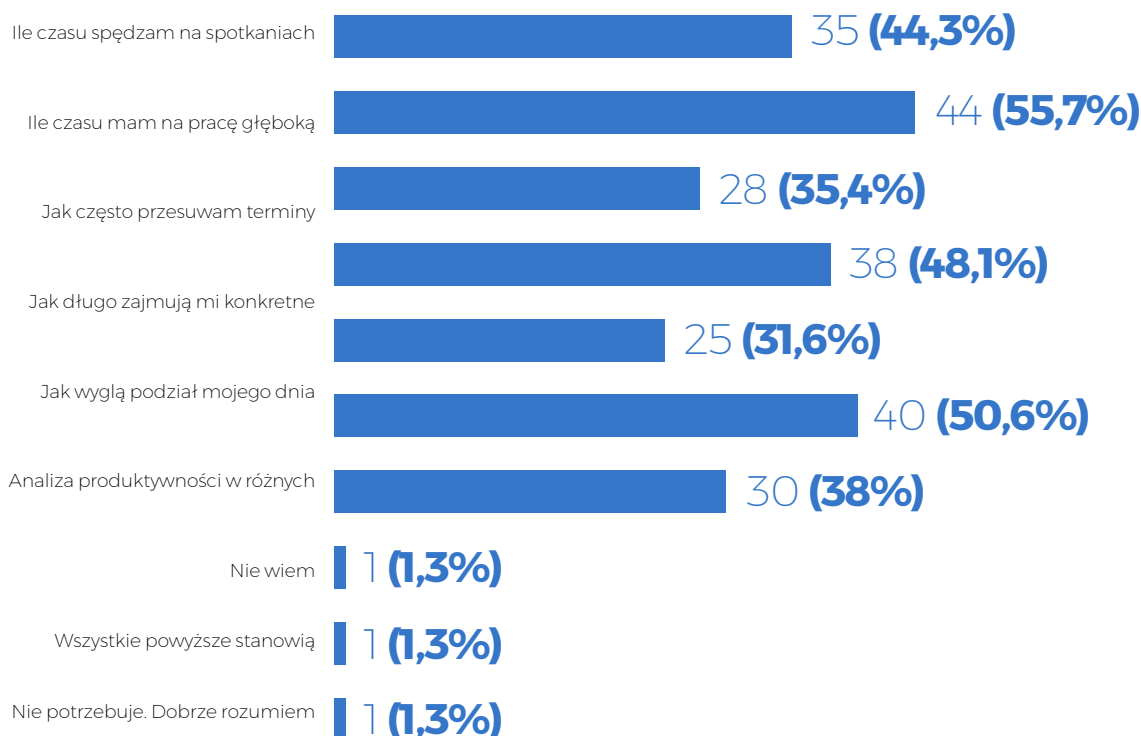
Czy monitorujesz ile czasu spędzasz na różnych zadaniach i spotkaniach? ²³⁴



A właśnie informacje na temat realnego czasu pracy nad zadaniami czy ilości czasu, jaki możemy poświęcić na deep work są niezwykle istotne dla wielu z nas. Co więcej, chętnie skorzystamy z automatycznych analiz naszej produktywności czy narzędzi au-

tomatyzujących planowanie naszego dnia pracy – 95 proc. badanych chętnie skorzystałoby z sugestii optymalizacyjnych, które mogliby akceptować w sposób automatyczny bądź ręczny²³⁵.

Jakie informacje o Twoim zarządzaniu czasem byłyby dla Ciebie przydatne? (wybierz kilka) ²³⁶



Managerowie doskonale zdają sobie sprawę jak dużym problemem jest optymalizacja efektywności pracy zespołów. Zauważają wyraźny spadek wydajności pracowników – potwierdza to aż 59 proc. managerów. I chociaż organizacje podejmują szereg działań w celu poprawienia tych wyników, a w czołówce tych zadań jest m.in. rozwój umiejętności managerów (35 proc.), to nadal jest wiele do zrobienia w tym temacie. A sama efektywność jest niezwykle istotna dla organizacji: zdaniem 27 proc. liderów to wdrożenie działań zwiększających efektywność pracy będzie podstawowym działaniem organizacji w odpowiedzi na rosnące koszty pracy²³⁸.

Jak w praktyce manager może zwiększyć efektywność pracy swojego zespołu? W pierwszej kolejności powinien zadbać o swoją produktywność. Wszak przykład zawsze idzie z góry. Tym bardziej, że delegowanie zadań (37 proc.) i organizacja pracy (36 proc.) cały czas znajdują się w grupie kluczowych kompetencji w najbliższym czasie.

Równie ważnym elementem jest wsłuchiwanie się w realne potrzeby pracowników w zakresie organizacji pracy. Te dotyczą nie tylko oczekiwań wobec elastycznych form zatrudnienia, ale przede wszystkim rozwiązań, które realnie przyspieszą wykonywanie obowiązków.

Pracownicy umysłowi twierdzą, że mogliby pracować szybciej, gdyby: ²⁴⁰

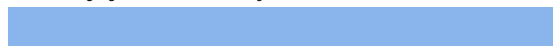
Łatwiej było znaleźć potrzebne im informacje **43%**



Wszystkie zespoły stosowałyby te same procesy do wykonywania pracy **41%**



Cele były dokładniej określone **40%**



Wszystkie zespoły korzystały z tych samych narzędzi **34%**



Współpracownicy byli bardziej skłonni do zmiany swoich nawyków pracy **33%**



Nasze cele nie kolidowały z celami innych zespołów **31%**



Współpracownicy częściej by korzystali z AI **24%**



Cele były bardziej ograniczone **16%**



Ważną rolę w efektywnej pracy – zarówno jednostek, jak też całych zespołów – dla 93 proc. managerów odgrywa również praca międzyfunkcyjna, która polega nie tylko na wypełnianiu przez pracownika swoich obowiązków, ale też na dzieleniu się z innymi efektami swojej pracy oraz posiadanym doświadczeniem, aby członkowie zespołu mogli z nich aktywnie czerpać wtedy, kiedy będą tego potrzebowali. Poza tym wspólne planowanie pracy na linii manager-zespół,

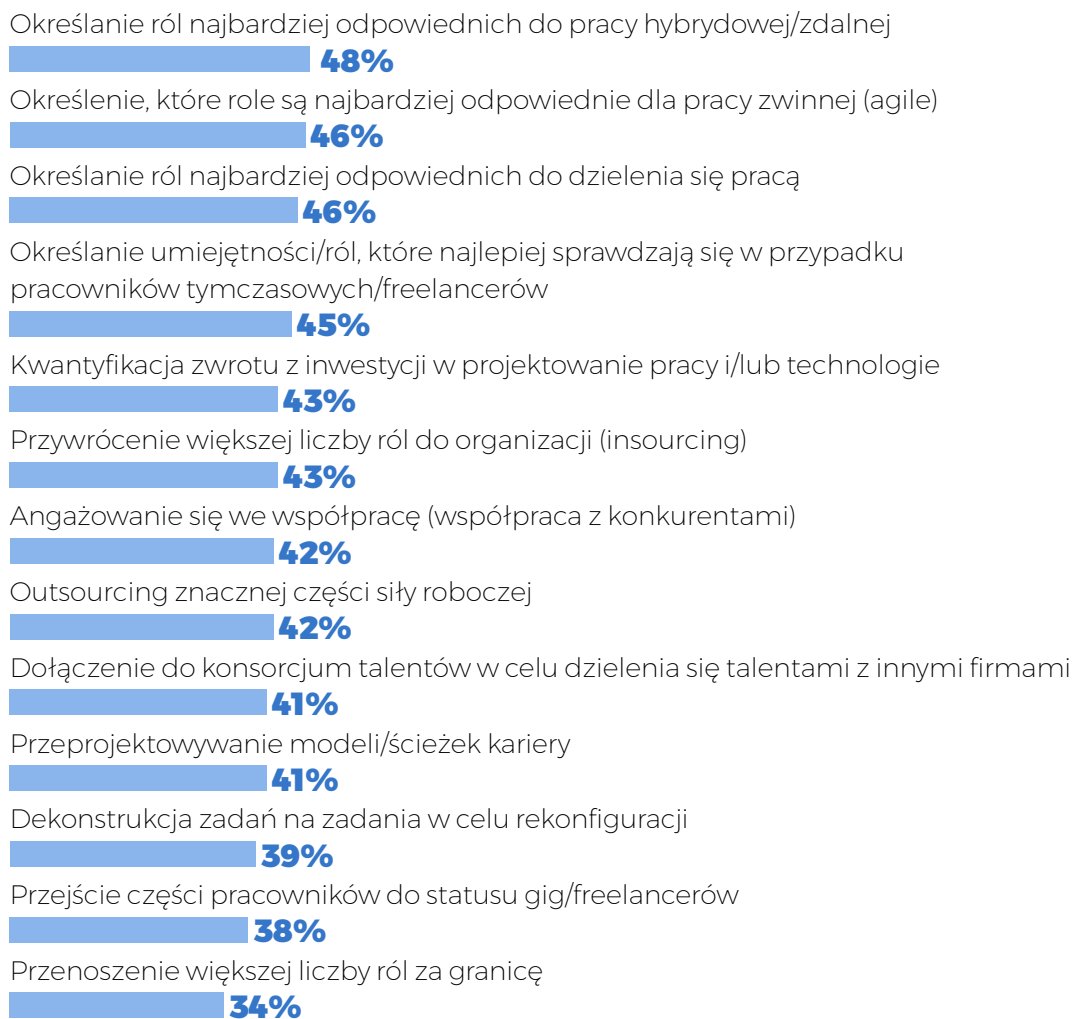
a następnie wspólne monitorowanie jej przebiegu i osiągniętych wyników zwiększa ponad 5-krotnie prawdopodobieństwo wykonania wysokiej jakości pracy, ponad 4-krotnie szansę dotrzymania przez zespół wyznaczonych terminów, a niemal o 2,5-krotnie zwiększa skupienie zespołu na wykonywanej pracy, które jest kluczowe we wspólnym osiągnięciu wyznaczonych celów²⁴¹.

Zwiększanie produktywności poprzez celowe projektowanie pracy ²⁴²

Pytanie

Jakie zmiany w organizacji pracy wprowadzono ostatnio?

(Zaznacz wszystkie pasujące odpowiedzi)



W osiągnięciu efektywności niezwykle ważne jest również realne wyznaczanie celów. Z jednej strony manager powinien potrafić ocenić możliwości zarówno własne, jak też swoich pracowników w kontekście wydajno-

ści pracy w konkretnym okresie. Z drugiej zaś same cele powinny być wyznaczane w oparciu o analizę rzeczywistych możliwości konkretnego zespołu, a postępy w ich realizacji powinny być stale monitorowane.

Jak wyznaczać cele? ²⁴³

ŹLE		DOBRE
Dużo niejasnych celów	→	2-3 cele rankingowe z wyraźnymi kamieniami milowymi
Nieporęczny arkusz kalkulacyjny, do którego nikt już nie zagląda	→	Otwarta platforma z cotygodniowymi aktualizacjami dla interesariuszy
Roczne wyznaczanie celów (i zapominanie)	→	Miesięczne przeglądy celów aktualizowane w razie potrzeby

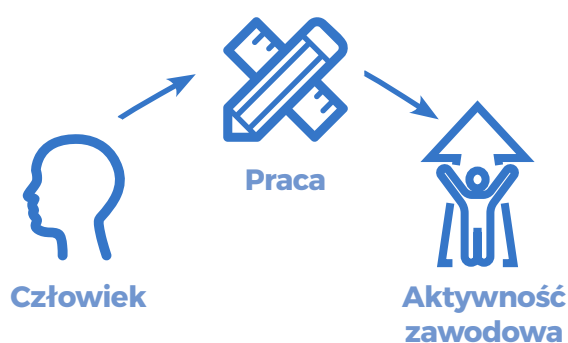
Jak widać, mądre zarządzanie przez managera posiadanymi zasobami to duże wyzwanie. Tym bardziej, że tymi zasobami są nie tylko podlegający mu pracownicy, ale również jego osobisty potencjał. Efektywność pracy managera, jego dobre praktyki organizacji pracy, umiejętność realnego wyznaczania, a następnie realizacji celów – to tylko część kwestii, za które odpowiada lider, a które bezpośrednio przekładają się na wyniki jego zespołu. A samo pojęcie zespołu również odgrywa w tym przypadku istotne znaczenie. Lider przyszłości nie może zapominać, że jego siłą są jego pracownicy, a warunkiem osiągnięcia wyznaczonych celów i efektywnej pracy jest współpraca.

Istotną kwestią w kontekście efektywnego zarządzania przez lidera posiadanymi zasobami jest również właściwie prowadzona rekrutacja pracowników. Managerowie, którzy osiągają najlepsze wyniki, podchodzą do tego tematu systemowo: jakość talentów przejawia wyraźną przewagę nad ich ilością. Co to oznacza? Przede wszystkim, że liderzy

budują potencjał swoich zespołów przez zatrudnianie w oparciu o umiejętności, a nie posiadane przez kandydatów dyplomy czy stopnie naukowe. Istotnym elementem prowadzonych rekrutacji jest wykorzystywanie przez managerów danych do przewidywania realnych przyszłych potrzeb organizacji. Liderzy coraz częściej w prowadzonych rekrutacjach wykorzystują podejście skoncentrowane na pracy, które pozwala zidentyfikować krytyczne umiejętności niezbędne do przyszłego wzrostu organizacji. Kolejnym krokiem do sukcesu jest zatrudnianie precyzyjne, czyli kierowanie ofert do kandydatów/pracowników wnoszących do organizacji zdolność adaptacji, płynność interdyscyplinarną oraz głęboką wiedzę specjalistyczną – wszystko, czego będzie potrzebowała organizacja w najbliższych latach. Jednak istotnym elementem efektywnego wykorzystania pracowniczych zasobów jest również odpowiedni poziom troski managera o ich późniejszy rozwój. Inwestycje w ciągłe doskonalenie umiejętności pozwolą utrzymać siłę roboczą gotową na zmienność, jaka może pojawić się w przyszłości²⁴⁴.

Nowoczesny model zarządzania talentami ²⁴⁵

Nowy model talentów: od modelu skoncentrowanego na pracy do modelu skoncentrowanego na obowiązkach

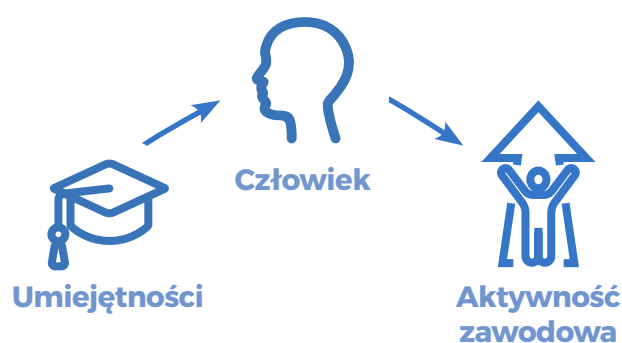


Występuje duża liczba dostępnych pracowników

Skoncentrowany na pracy

ERP, technologia HCM, ATS, LMS, analityka

Tradycyjny HR



Superpracownicy dysponujący zwiększonymi kompetencjami i autonomią

Skoncentrowany na obowiązkach

Inteligencja talentów, generatywny rynek talentów AI, chatboty, inteligentna analityka

Systemowe HR

Ostatnia rzecz, na jaką chciałabym zwrócić uwagę w kontekście wysokiej wydajności i rozsądnego zarządzania zespołami to uświadomienie sobie jak dążenie do efektywności może negatywnie odbić się na innowacji i kreatywności pracowników. Tak, kultura maksymalnej wydajności może skutecznie „zabić” pomysłowość, innowacyjność i zaangażowanie podwładnych. Dlatego tak ważne jest zrozumienie, że miarą innowacyjności nie jest posiadanie jak największej liczby pomysłów, ale stworzenie odpowiednich warunków do pojawienia się takich, które odegrają istotne znaczenie w organizacji. Dlatego kultura nastawiona na wydajność

powinna ukierunkować się ku kulturze eksploracyjnej, a członkowie zespołu powinni mieć zapewnioną przestrzeń na eksperymentowanie i – co ważne – popełnianie przy jego okazji błędów. Porażka bowiem jest tak naprawdę elementem procesu uczenia się, a pracownicy muszą mieć czas na głęboką refleksję i pracę, bowiem kreatywność nie funkcjonuje zupełnie w modelach ciągłego zabiegania oraz goniących terminów. Tym samym eksploracja powinna zajmować w strategiach liderów i organizacji taką samą pozycję jak realizacja, a pracownicy powinni być nagradzani nie tylko za wyniki, ale również pomysłowość²⁴⁶.

Managerze, kto Ciebie chciałby zatrudnić?

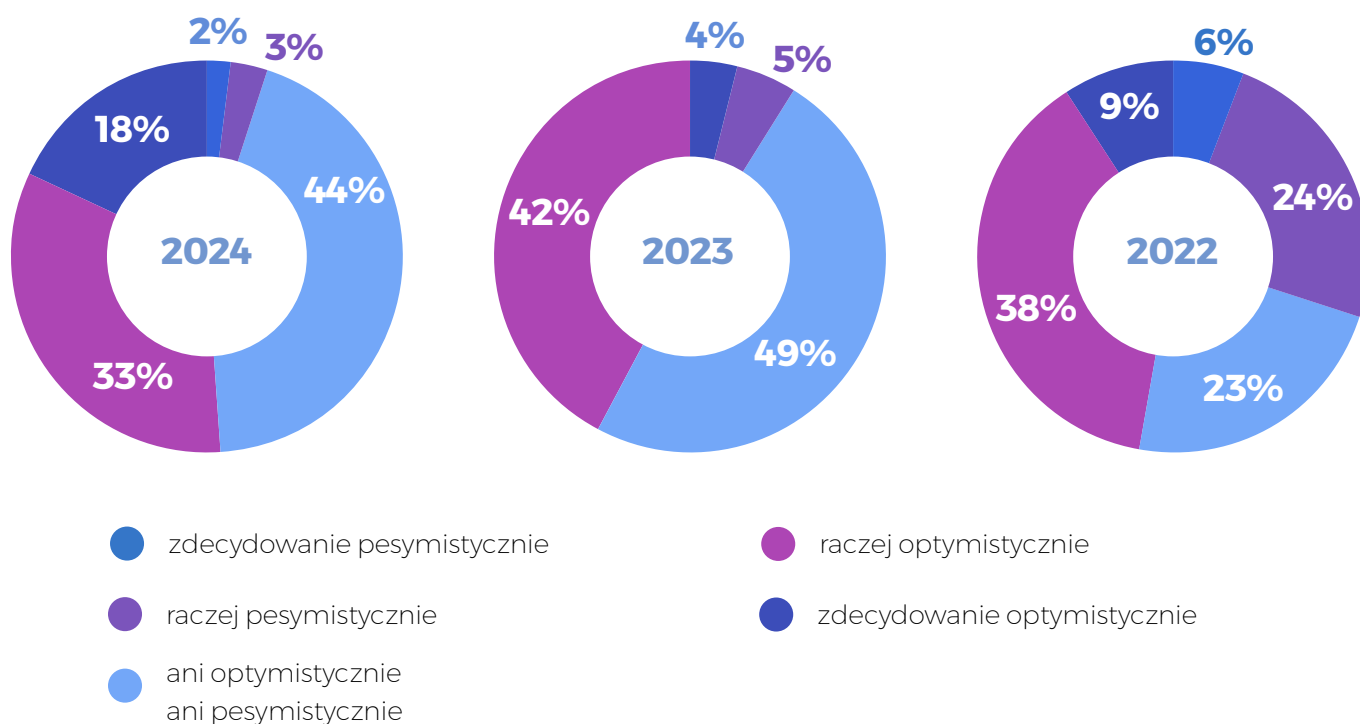
Kluczowe kompetencje lidera przyszłości

Często podkreśla się rolę lidera w kształtowaniu kompetencji i rozwoju jego podwładnych. A mnie zależy aby zastanowić się również nad umiejętnościami samego managera. Ten, chociaż zajmuje w organizacji dość wysokie stanowisko, nie może być w dzisiejszych czasach pewien, że będzie je zajmował do samej emerytury. Co więcej, sami managerowie poszukują nowych wyzwań i chętnie zmieniają miejsce zatrudnienia na takie, które stwarza im lepsze warunki do rozwoju. Poza tym managerowie – wbrew pozorom mocnej pozycji na rynku pracy – wcale nie są tacy pewni swojej zawodowej przyszłości: w ujęciu globalnym 34 proc. z nich bierze pod uwagę możliwość

utraty pracy w najbliższym półroczu. Ważne jest też, że jako główne zagrożenie dla swojej kariery liderzy wskazują restrukturyzację oraz sztuczną inteligencję²⁴⁷.

Ogólne podejście szczebla managerskiego do przyszłości jest pozytywne. Ponad połowa (51 proc.) ma do niej stosunek raczej optymistyczny i bardzo optymistyczny. Pesymizmem wykazuje się jedynie 5 proc. liderów. Zastanawiać jednak powinien wysoki odsetek osób niepotrafiących ocenić swojego stosunku do przyszłości, tym samym żyjących w swego rodzaju niepewności. I chociaż ten wynik nieco zmalał w ciągu ostatniego roku o 5 pkt. procentowych, to nadal jest na dość wysokim poziomie 44 proc.²⁴⁸

Optymizm czy niepewność? Jak liderzy patrzą w przyszłość? ²⁴⁹



Wróćmy jednak do zagadnienia samych kompetencji: czy istnieje grupa takich, które zagwarantują liderom stabilizację na rynku pracy przyszłości? Takie pytanie zostało zadane w jednym z badań samym managerom. Wyniki dotyczące kompetencji mię-

kich przedstawiłam już wyżej w rozdziale Empatyczny lider XXI wieku. Jednak istotną grupę kompetencji w kontekście przyszłości kariery zawodowej managerów odgrywają tzw. kompetencje twarde.

Kompetencje twarde potrzebne liderowi/liderce przyszłości za 15 lat według respondentów i respondentek

(respondenci i respondentki mogli wskazać maksymalnie 5 kompetencji, które uważają za kluczowe) ²⁵⁰

Umiejętność zadawania pytań i wydawania poleceń	441 (61%)
sztucznej inteligencji (prompting)	279 (39%)
Filtrowanie danych	203 (28%)
Obsługa programów komputerowych	122 (17%)
Znajomość języków obcych	118 (16%)
Projektowanie aplikacji	116 (16%)
Projektowanie przestrzeni do pracy	108 (15%)
Umiejętność czytania dokumentacji technicznej	104 (14%)
Znajomość języków programowania	93 (13%)
Projektowanie robotów	86 (12%)
Obsługa narzędzi analogowych	67 (9%)
Znajomość zasad SEO	44 (6%)
Prowadzenie profili w mediach społecznościowych	42 (6%)
Przygotowanie raportów finansowych	34 (5%)
Prawo jazdy	33 (5%)
Tworzenie prezentacji multimedialnych	22 (3%)
Znajomość programów graficznych	11 (2%)
Edycja zdjęć i materiałów wideo	22 (3%)
Tworzenie przestrzeni do pracy	15 (2%)
Prognozowanie	13 (2%)
Ustalanie grafików	9 (1%)

Jak widać, czołówkę w wymaganych kompetencjach przyszłości lidera odgrywają te związane ze sztuczną inteligencją i nowoczesnymi technologiami. Potwierdza to fakt, że AI i transformacja cyfrowa w ciągu dekad staną się standardem pracy na każdym szczeblu, managerskim również. W połączeniu ze znajomością języków obcych, która znalazła się na czwartej pozycji (17 proc.) i z niemal równie ważną umiejętnością projektowania przestrzeni do pracy (16 proc.²⁵¹) gwarantują managerowi pulę umiejętności niezbędnych do rozsądnej i wydajnej organizacji miejsca pracy zarówno dla siebie, jak też swojego zespołu.

Jednak kompetencje managerskie należy aktualnie spostrzegać nie tylko przez pryzmat umiejętności i kwalifikacji, którymi mogą wykazać się liderzy, ale przede wszystkim ich zdolność do szybkiej adaptacji siebie oraz swojego zespołu do ciągłej zmienności i nieprzewidywalności otoczenia, z jaką mierzą się współczesne organizacje. Myślę, że śmiało można mówić o konieczności pojawienia się managerów zmian, którzy prowadzą zespoły przez zmienne otoczenie, a we współpracy z analitykami danym i w oparciu o analitykę predykcijną są w stanie prognozować przyszłe trendy, a tym samym dostosowywać do nich strategiczne decyzje.²⁵²

Od zarządzania zmianą do zwinności zmiany – kompetencje lidera przyszłości ²⁵³

ZARZĄDZANIE ZMIANAMI

Punktowy
Odgórnie, kierowanie przez przywódców
Skoncentrowany na biznesie i wydajności
Czuły
Działania związane z zarządzaniem projektami
Jedna wielka zmiana
Podąża za planem
Ma miejsce po zmianie
Dąży do sukcesu



ZWINNOŚĆ W ZARZĄDZANIU ZMIANĄ

Ciągły
Oddolnie, zorientowany na pracownika
Skoncentrowany na ludziach i efektywności
Adaptacyjny
Zwinne (agile) działania projektowe
Wiele małych zmian
Udoskonala na bieżąco
Odbywa się w czasie rzeczywistym
Dąży do rozwoju

To, na co chcę zwrócić szczególną uwagę, to również aktualna i przyszłościowa rola HR. Już dziś mamy do czynienia z wykraczaniem roli CHRO poza tradycyjne obowiązki dyrektorów HR. CHRO pełni tak naprawdę rolę podstawowego motoru transformacji odpowiedzialnego za kształtowanie kultury

organizacji, rozwijanie talentów i napędzanie zmian. Ta ewoluująca rola oznacza zupełnie inną pozycję w zespole kierowniczym niż dotąd utarty schemat dyrektora HR oraz wymaga nowego portfolio umiejętności i doświadczeń.²⁵⁴

Od zarządzania zmianą do zwinności zmiany – kompetencje lidera przyszłości²⁵⁵

Zmniejszająca się rola dyrektora ds. personalnych

LIDER DZIAŁU HR

Orientacja na zgodność

Zarządzanie zespołem

Ekspert HR

Efektywne świadczenie usług

Wewnętrznie skupiony na HR

Reaktywny, responsywny

Wsparcie biznesowe

Ceniony za wiedzę HR

Skoncentrowany na procesie

Dostawa usług HR

DYREKTOR WYŻSZEGO SZCZEBŁA

Orientacja na wynik

Doradca ds. strategii i biznesu

Coach klasy C

Rozwiązywanie problemów

Od wewnątrz na zewnątrz
od zewnątrz do wewnątrz

Proaktywny, nakazowy

Przywódcztwo biznesowe

Szanowany jako starszy dyrektor

Skoncentrowany na relacjach

Systemowe HR

Co istotne, ze zmianami roli dyrektorów HR i samych managerów mamy do czynienia od dobrych kilku lat. Śmiało można stwier-

dzić, że przez ostatnie 5 lat role i funkcje, jakie pełnią działy HR, silnie ewoluowały.

Najważniejsze kierunki ewolucji roli HR ²⁵⁶

HR 2025 Pulse: Jak zmienia się Twoja rola jako lidera HR od 2020 roku?
(Zaznacz pasujące odpowiedzi)

● Organizacje o niskim wzroście ● Organizację szybko rozwijającą się

Bardziej strategiczna		71%	82%
Szersza		62%	64%
Bardziej złożona		62%	65%
Bardziej skupiona na EX		45%	53%
Bardziej zaangażowana w projekty technologiczne / cyfrowe		41%	49%
Większe zaangażowanie w zarządzanie ryzykiem / reagowanie na kryzysy		43%	43%
Bardziej skoncentrowana na zwinności organizacyjnej		44%	49%
Pomiar dokonywany bardziej na podstawie wyników niż aktywności		26%	36%
Bardziej skupiona na czynieniu dobra / poprawie kondycji pracowników / ludzi	22%		30%
Trudniejsza		25%	33%

Do największych wyzwań dyrektorów HR i całych działów w ostatnich latach należały też m.in. przyciąganie i zatrzymywanie talentów HR z umiejętnościami cyfrowymi (44 proc.), zbilansowanie zarządzania informacją z bezpieczeństwem danych i prywatności (43 proc.), wdrażanie bądź ulepszanie technologii HR (42 proc.), zapewnienie właściwej równowagi między automatyzacją a pracą człowieka (33 proc.) czy koordynacja między silosami funkcyjnymi (32 proc.). Każde z tych wyzwań wymaga określonej puli kompetencji, które muszą być sukcesywnie rozwijane w odniesieniu do wymagań współczesnego rynku pracy.

Istotnym zagadnieniem w kontekście kompetencji managera jest stworzenie przez organizację warunków do ich poszerzania czy rozwijania. Oczywiście jest, że najbar-

dziej opłacalne byłoby zatrudnienie lidera z potrzebną pulą kompetencji. Jednak organizacje muszą zdawać sobie sprawę, że zatrudnienie specjalisty to pierwszy krok do sukcesu, a kolejnym jest systematyczna praca nad rozwijaniem i poszerzaniem jego umiejętności. I chociaż szkolenie umiejętności managerskich jest głównym priorytetem HR na 2025 r., to nie wszyscy managerowie mogą liczyć na wsparcie w tym zakresie. Jak wskazują badania tylko 4 proc. managerów może liczyć na stałe wsparcie przełożonego w rozwoju liderek umiejętności. 81 proc. doświadcza tego rodzaju wsparcia sporadycznie, 12 proc. jest wspieranych rzadko, a 3 proc. w ogóle. Te dane stoją w pełnym sprzeczności do realnych potrzeb kompetencyjnych liderów, którzy są świadomi jakich kluczowych kompetencji będą potrzebować w najbliższej perspektywie.

Która z poniższych umiejętności będzie w nadchodzącym roku
kluczowa dla Pani/Pana jako lidera? ²⁶⁰



Którą umiejętność chciałby Pan / chciałyby Pani wzmocnić
w pierwszej kolejności w przyszłym roku?



Podsumowując: managerowie chcą się rozwijać i są świadomi swoich luk kompetencyjnych, które chcą uzupełniać. Potrzebują do tego jednak odpowiednich warunków i wsparcia ze strony organizacji, a przede wszystkim poczucia, że ich rozwój jest istotny dla ich przełożonych. Biorąc pod uwagę aktualne otoczenie organizacji i zachodzące zmiany, kluczowymi obszarami rozwoju liderów w ciągu najbliższego roku powinny być: skuteczne negocjacje, zarządzanie wydajnością pracy, sprawność decyzyjna, zarządzanie różnorodnością i młodym pokoleniem, empatyczne przywództwo oraz odporność psychiczna lidera. Jednak bez odpowiedniego wsparcia i właściwej przestrzeni do poszerzania swoich kompetencji nie będą w stanie w pełni wykorzystać swojego potencjału. A biorąc pod uwagę, że to kompetencje managerskie są najbardziej potrzebnymi (46 proc.), a jednocześnie najtrudniejszymi do pozyskania (31 proc.) na rynku pracy, to rozwój liderów w organizacjach powinien stanowić ważny element kultury organizacyjnej.

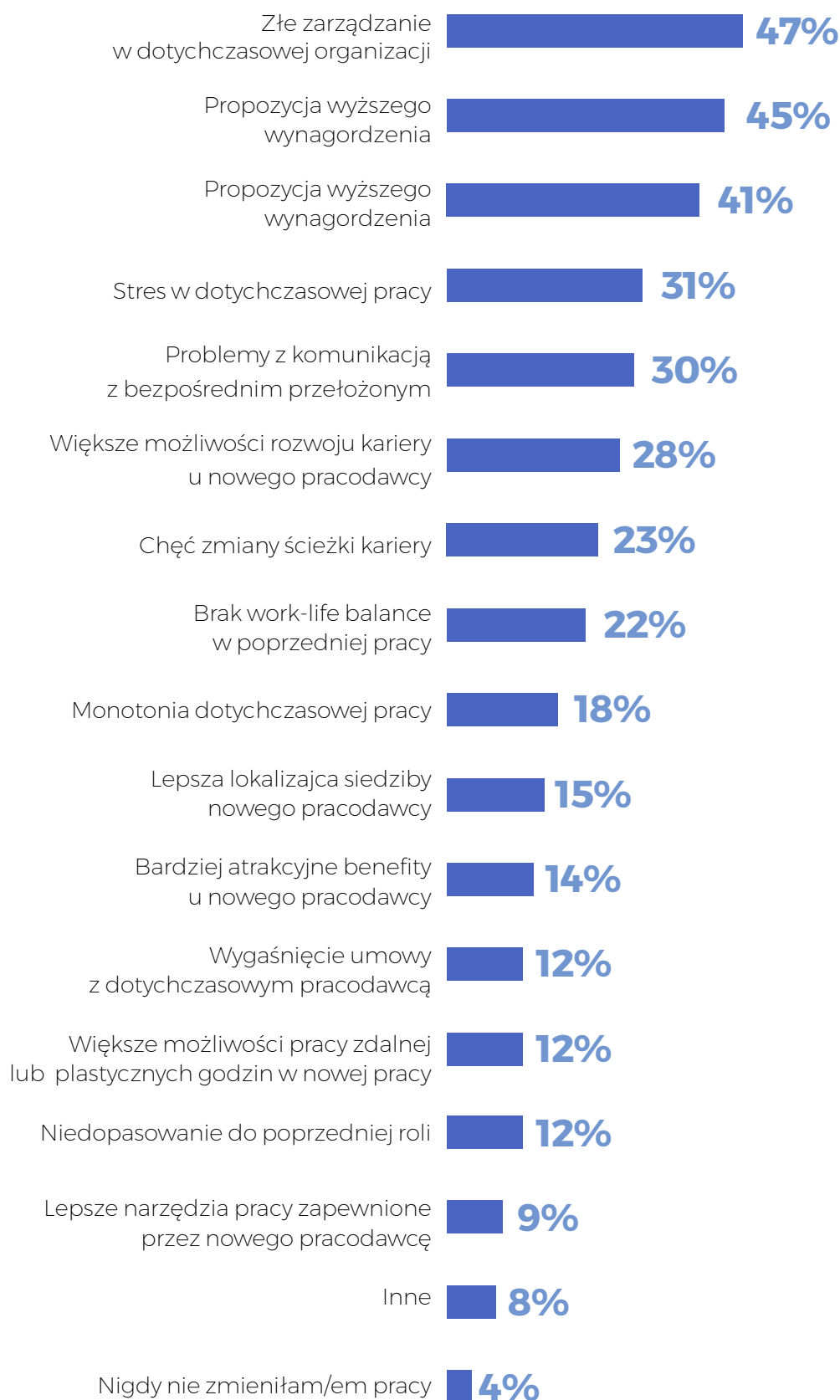


W poszukiwaniu lepszego miejsca pracy

Managerowie, choć sami ciężko pracują nad utrzymaniem utalentowanych pracowników w organizacji i ich wysokim poziomem zaangażowania oraz lojalności, sami niekiedy rozglądają się za nowymi możliwościami rozwoju zawodowej kariery. W 2024 r. aktywnie do zmiany pracy dążyło 31 proc. specjalistów i managerów. 54 proc. z nich wprowadziło nie szukało aktywnie nowego pracodawcy, ale w przypadku otrzymania propozycji zawodowych nie ignorowali ich. Tylko 15 proc. pozostaje biernych zarówno wobec poszukiwania pracy, jak też potencjalnych ofert nowej współpracy²⁶².

Dlaczego liderzy szukają nowego pracodawcy? Powodów jest naprawdę wiele, a w czołówce od lat są niestety: złe zarządzanie w dotychczasowej organizacji (47 proc.), wiza wyższego wynagrodzenia (45 proc.) oraz zła atmosfera w dotychczasowej organizacji (45 proc.)²⁶³.



Co skłoniło cię ostatnim razem do zmiany pracy? ²⁶⁴

Warto zauważyć, że w powyższym zestawieniu istotną rolę w poszukiwaniu nowego pracodawcy odgrywają zarówno większe możliwości rozwoju i chęć zmiany ścieżki kariery, jak też wysoki poziom stresu oraz problemy w komunikacji z bezpośrednim przełożonym. Potwierdza to wysoki poziom samoświadomości kadry managerskiej, która ceni swoją wartość, jest świadoma swojego potencjału i mocnych stron, a tym samym szuka dla siebie najlepszego środowiska zawodowego, w którym w pełni będzie mogła wykorzystać swoje możliwości.

Jaka oferta pracy może skutecznie skusić doświadczonego managera? Przede wszystkim gwarantująca wyższe wynagrodzenie niż dotychczasowe – tego rodzaju benefitu oczekuje 77 proc. managerów, a średnia podwyżka jaka ich interesuje to ok. 23 proc. Istotne są również dogodna lokalizacja nowego pracodawcy oraz zagwarantowanie umowy o pracę (oba aspekty są ważne dla 63 proc. liderów). Chociaż w tym pierwszym aspekcie aż 77 proc. osób zajmujących wysokie stanowiska dyrektorskie i top managerskie jest zdolnych do relokacji. Coraz większą rolę w poszukiwaniu nowej pracy przez managera odgrywają również możliwość pracy zdalnej (50 proc.) oraz elastyczne godziny wykonywania pracy (45 proc.)²⁶⁵.

Na poszukiwanie nowej pracy przez managerów warto również spojrzeć z punktu

widzenia pracodawcy, szczególnie w kontekście pracy dla dyrektorów i działów HR. W branży zasobów ludzkich i administracji stale rośnie zapotrzebowanie na HR Business Partnerów, u których ceni się kilkuletnie doświadczenie w branży, wysoko rozwinięte kompetencje miękkie oraz zaawansowane zdolności analityczne. W cenie są również role HR w zakresie planowania rozwoju pracowników oraz tworzenia systemów wynagradzania czy motywowania. Duże pole wyboru nowych ofert pracy mają również Executive Assistans, którzy są odpowiedzialni za codzienne wsparcie zarządu/CEO, a ich kluczowymi kompetencjami jest przede wszystkim płynna znajomość języków obcych. Warto też zwrócić uwagę, że w minionych latach spadła liczba ofert pracy dla specjalistów z zakresu Employer Brandingu²⁶⁶.

Jak widać managerowie cenią sobie nowe możliwości rozwoju i są otwarci na zmianę pracodawcy. Z drugiej strony, jeśli dotychczasowy zapewnia mu odpowiednie warunki do rozwoju własnych kompetencji, autonomii w podejmowaniu decyzji oraz efektywnego zarządzania własnym zespołem, skutecznie zniweluje to aktywność lidera w poszukiwaniu nowego zatrudnienia. Nie oznacza to oczywiście, że ten nie zostanie skuszony przez atrakcyjniejszą ofertę współpracy. Jednak odpowiednia troska CEO i organizacji o rozwój kadry managerskiej może znacznie zmniejszyć ryzyko utraty lidera przyszłości.

Manager – kandydat (nie)idealny

Chociaż mogłoby się wydawać, że liderzy posiadają na tyle bogate doświadczenie zawodowe i rozbudowane kompetencje, że znalezienie nowej pracy nie będzie dla nich większym problemem, rzeczywistość rynku pracy udowadnia, że bywa z tym różnie. I chociaż w ciągu ostatniego roku niemal połowa liderów (47 proc.), którzy zmienili w ciągu ostatnich 12 miesięcy pracę, poczuła poprawę swojej sytuacji zawodowej na rynku, to 48 proc. z tej samej grupy nie odczuła tego trendu²⁶⁷.

Trudności w znalezieniu nowej pracy przez managera mogą wynikać z dwóch zasadniczych kwestii. Pierwszą z nich jest fakt, że na rynku pracy dostępnych jest bardzo mało otwartych ofert pracy dla zewnętrznych liderów. Wiele organizacji obsadza tego rodzaju stanowiska w ramach rekrutacji wewnętrznej, a samo stanowisko managerskie jest często formą awansu dla pracownika niższego szczebla. Zatem jeśli już pojawi się jawna oferta pracy na stanowisku lider skim, śmiało można mówić że będzie wiele zgłoszeń kandydatów. Wynika to z licznych zwolnień dyrektorskich, które miały miejsce w ostatnich miesiącach. Jak wskazują eksperci rynku problem znalezienia nowej pracy przez managera jest poważny, a potwierdza to liczba CV przesyłanych na tego rodzaju stanowiska, która nierzadko sięga pół tysiąca aplikacji²⁶⁸.

Inną kwestią mającą istotny wpływ na problemy w poszukiwaniu nowego pracodawcy przez managera są jego zbyt duże kwalifikacje. Choć tak bardzo poszukiwane przez pracodawców, często znacznie przewyższają realne potrzeby organizacji na oferowanym stanowisku. Z jednej strony zatrudnienie lidera z wysokimi kwalifikacjami na stanowisku o niższych wymogach niesie ze sobą duże ryzyko szybkiego wypalenia zawodowego takiego specjalisty, z drugiej strony

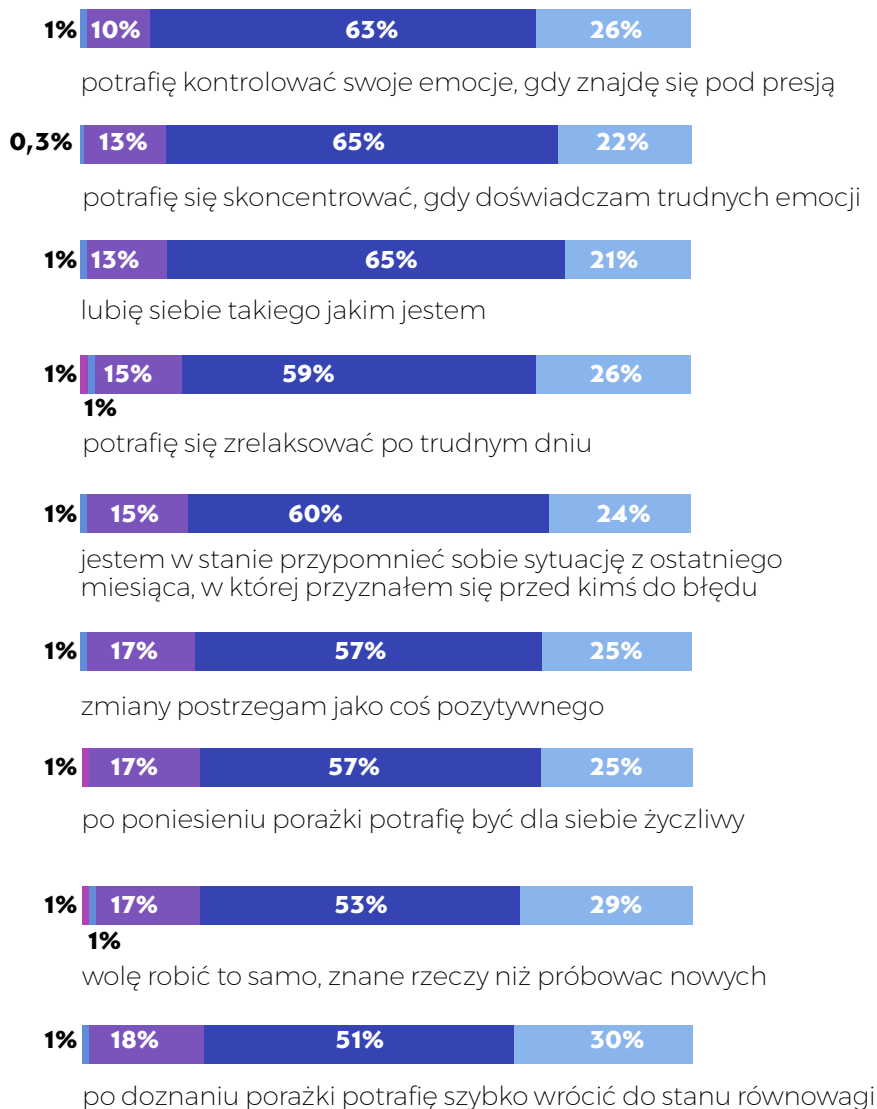
manager, który podejmuje zatrudnienie na niższym stanowisku w wyniku aktu desperacji i w związku ze zbyt długim poszukiwaniem pracy, z pewnością bez większego zastanowienia z niego zrezygnuje w momencie otrzymania oferty odpowiadającej jego realnym kwalifikacjom. Rekruterzy wprost przyznają, że zatrudnianie liderów poniżej ich kompetencji może wygenerować więcej problemów dla organizacji niż realnego pożytku z obsadzenia danego stanowiska²⁶⁹.

Z drugiej strony chęć zatrudnienia managera o wysokich kwalifikacjach może być dobrym testem dla kadry zarządzającej konkretnej organizacji. Tylko skuteczni liderzy są skłonni zatrudnić osoby o wyższych kwalifikacjach. Lider świadomy pracowniczego potencjału takiej osoby nie będzie traktował jej jako swojej potencjalnej konkurencji, lecz postara się w pełni wykorzystać jej potencjał jako specjalisty. Warto wykorzystać tę szansę, tym bardziej że spora grupa managerów ma dość swojej managerskiej roli i chce ukierunkować się ku konkretnej specjalizacji. Jednak zmiana ścieżki z managerskiej na ekspercką wymaga dużej otwartości i współpracy obu stron: zarówno managera dokonującego swojej zawodowej przemiany, jak też jego potencjalnego przełożonego, który będzie zarządzał jego rozwojem i karierą²⁷⁰.

W tym miejscu chciałabym też zwrócić uwagę na niezwykle istotny temat dotyczący liderów: nadmierne obciążenie psychiczne realizowanymi obowiązkami. 37 proc. managerów małych, średnich i dużych firm doświadczyło kryzysu psychicznego w ostatnich dwóch latach²⁷¹! I chociaż liderzy wysoko oceniają swoje cechy emocjonalne i zdolność do radzenia sobie z trudnymi sytuacjami, to nie zmienia to faktu, że nadmierne obciążenie liderów – zarówno psychiczne, jak i fizyczne – jest bardzo ważnym problemem.

Odporność psychiczna i elastyczność managerów ²⁷²

W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem dotyczącym odporności psychicznej i elastyczności?
Przy odpowiedzi proszę posłużyć się skalą od 1 do 5, gdzie 1 oznacza w ogóle się nie zgadzam,
a 5 zdecydowanie się nie zgadzam.



 w ogóle się
nie zgadzam

 raczej się
nie zgadzam

 nie mam
zdania

 częściowo
się zgadzam

 zdecydowanie
się zgadzam

Dlatego chęć rezygnacji z tej ścieżki zawodowej na rzecz eksperckości czy spokojniejszej pracy na stanowisku o niższych kwalifikacjach, ale jednocześnie z mniejszym pozio-

mem odpowiedzialności czy stresu może być dla managera formą ucieczki przed liderskim wypaleniem. I od roku obserwujemy wzrost tego trendu.



Manager przyszłości potrzebuje przestrzeni do rozwoju – rekomendacje Kasi Syrówki

To, z czym z pewnością musi zmierzyć się manager przyszłości, to godzenie wielu ról, jakie są mu przypisywane w organizacji. Z jednej strony oczekuje się od niego realizacji celów biznesowych i wyznaczonych KPI, co jest zrozumiałe, ponieważ każda organizacja musi zarabiać, z drugiej strony sami managerowie dostrzegają, rozumieją i podkreślają, że powinni mieć przestrzeń na swój zawodowy rozwój i dostosowanie swoich kompetencji do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Z trzeciej strony manager może liczyć na wsparcie i naukę empatycznego przywództwa ze strony działów HR. Czwartą płaszczyzną, z którą mierzy się każdy manager, to pracownicy – różnorodni, którzy wymagają zindywidualizowanego podejścia do swoich realnych potrzeb oraz rozwoju. Tak właśnie wygląda rzeczywisty obraz współczesnego managera. Cieszy mnie, że działy HR wskazały jako nr 1 w trendach na 2025 r. rozwój managerów. Jednak dwanaście miesięcy to za mało, a rozwój managera powinien być w ścisłej czołówce trendów przez najbliższe lata. Jeżeli manager, który jest obciążony tak wieloma odpowiedzialnymi rolami, nie otrzyma odpowiedniego wsparcia – przestrzeni, miejsca oraz czasu – w zakresie wzmacniania własnego rozwoju, finalnie doprowadzi to do jego rezygnacji z managerskiego stanowiska, co – nad czym mocno ubolewam – staje się być trendem w ostatnich miesiącach. Chciałam też podkreślić, że rozwój managera, o którym tu piszę, to nie tylko nowe programy rozwojowe czy szkolenia, ale też możliwość testowania różnorodnych rozwiązań, a nawet popełnianie błędów.

To, co chciałabym jeszcze podkreślić na koniec, to fakt, że nie wszyscy, którzy obejmują managerskie stanowiska są prawdziwymi managerami. Odpowiedzialne przywództwo wymaga odpowiednich kompetencji, a trudności rekrutacyjne w tym zakresie poważnie narażają organizacje na błędne obsadzanie stanowisk, a co za tym idzie realne straty. Dlatego każda organizacja posiadająca na swoim pokładzie kompetentnych managerów powinna zadbać o jego odpowiednie warunki rozwoju, gwarantując sobie tym samym jego lojalność i zaangażowanie.

AUTORKA RAPORT FUTURE © 2026
Rynek pracy i zawody przyszłości

ROZDZIAŁ 3

ORGANIZACJA





dr ADA FLORENTYNA PAWLAK

Antropolożka technologii, prawniczka i historyczka sztuki. Specjalizuje się w obszarze społecznych implikacji sztucznej inteligencji. Wykładowczyni akademicka (Psychologia i Informatyka, Uniwersytet SWPS; Trendwatching&Future Studies AGH; Współpraca człowieka z maszyną, Business Process Automation WZ UŁ; Business AI w Akademii im. Leona Koźmińskiego w Warszawie). Kierowniczka merytoryczna studiów podyplomowych „Sztuczna inteligencja w biznesie” Collegium Da Vinci. Badaczka w Centrum Badań nad Sztuczną Inteligencją i Cyberkomunikacją UŁ, Associate Researcher Collegium Civitas w Warszawie i speakerka w obszarze nowych technologii. Członkini założycielka Polskiego Stowarzyszenia Transhumanistycznego. Laureatka projektu Jutronauci Gazety Wyborczej&Kulczyk Investment.

Decyzje CEO w 2026 roku zdecydują o przyszłym kształcie rynku pracy. Wygrywać będą ci, którzy postawią człowieka w centrum transformacji technologicznej – bo to będzie faktyczna przewaga konkurencyjna. Organizacja gotowa na dekadę 2026–2036 to taka, która patrzy na AI przez pryzmat realnego wzmocnienia ludzi i nie traci z oczu ich potrzeb – zarówno zawodowych, jak i osobistych.

Należy zacząć od podejścia human-centric AI. To sztuczna inteligencja projektowana i wdrażana z myślą o wzmacnianiu potencjału ludzkiego, z zachowaniem najwyższych standardów etycznych oraz odpowiednim nadzorem człowieka nad procesami automatycznymi. Kluczową kompetencją, jakiej oczekuje się od zarządów na najbliższe lata, jest umiejętność myślenia o AI nie jako konkurencie, lecz narzędziu wzmacniającym potencjał ludzi. W praktyce oznacza to budowanie strategii, w której człowiek pozostaje niepodważalnym centrum procesów – zarówno tych związanych z wdrażaniem narzędzi cyfrowych, jak i rozwojem samej kultury organizacyjnej. Odpowiedzialny CEO postawi na transparentność decyzji, realne wsparcie pracowników w przechodzeniu przez zmianę oraz równoczesny rozwój kompetencji technicznych i emocjonalnych w zespole. Rola kierownictwa polega dziś przede wszystkim na tworzeniu warunków, w których potencjał pracowników może się w pełni ujawnić. Obejmuje to zapewnienie psychologicznego bezpieczeństwa, indywidualizacji ścieżek rozwoju, stałego dostępu do infrastruktury szkoleniowej, wdrożenie systemów informacji zwrotnej nastawionych na rozwój, a także konsekwentne budowanie kompetencji przyszłości. To przesunięcie akcentów redefiniuje pojęcie przywództwa – z roli kontrolera na rolę architekta środowiska sprzyjającego synergii pomiędzy człowiekiem a organizacją.

World Economic Forum prognozuje, że już do 2027 roku 44 proc. wszystkich umiejętności pracowników będzie wymagało przekwalifikowania, a tempo rotacji kompetencji niemal podwoi się w porównaniu z minioną dekadą. Nawet 1,4 miliona polskich pracowników stanie w obliczu konieczności przekwalifikowania, a niemal 40 proc. kluczowych kompetencji w firmach ulegnie przededefiniowaniu do końca dekad. WEF wskazuje, że stanowiska takie jak AI Workflow Orchestrator czy Data Ethics Officer w ciągu dwóch lat staną się jednymi z najbardziej poszukiwanych, odpowiadając za 8 proc. nowych miejsc pracy w sektorze technologiczno-biznesowym. Kluczowe staje się inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników, szczególnie w obszarze umiejętności cyfrowych i adaptacyjnych. Przedsiębiorstwa muszą wdrażać systemy szkoleniowe oparte na analizie indywidualnych potrzeb i predyspozycji. Organizacje powinny tworzyć przestrzeń do ciągłego uczenia się, wspierać mobilność wewnętrzną oraz promować kulturę innowacji i współpracy. Konieczna jest szczegółowa diagnoza, obejmująca zarówno audyt kompetencji, jak i poziomu zaufania, poczucia psychologicznego bezpieczeństwa oraz gotowości do zmiany. Reskilling i upskilling stają się fundamentem pozwalającym na mobilność wewnętrzną oraz personalizację ścieżek kariery. Firmy inwestujące w wewnętrzne „laboratoria kompetencji” i mikroszkolenia zwiększają retencję pracowników i skracają czas adaptacji do nowych narzędzi. Liderzy, którzy świadomie włączają pracowników w proces transformacji, minimalizują opór i wzmacniają zaangażowanie. W tej nowej rzeczywistości przewagę uzyskają ci, którzy rozumieją, że inwestycja w kapitał ludzki — podtrzymany i wzbogacony przez AI — jest równie ważna, co inwestycja w samą technologię. Organizacje powinny wspierać swoich pracowników w utrzymaniu równowagi, oferując elastyczne godziny pracy, programy wsparcia psychologicznego oraz inicjatywy promujące zdrowie fizyczne i psychiczne. Wartością jest umiejętne prowadzenie dialogu z pracownikami na temat skutków automatyzacji: należy otwarcie mówić o możliwych zagrożeniach, planowanych zmianach w rolach oraz środkach łagodzących, np. programach reskillingu i wsparcia emocjonalnego.

Obecnie narracje liderów zyskują na znaczeniu tylko wtedy, gdy przekraczają tematy produktywności i efektywności, a zaczynają obejmować kategorie wewnętrznego dobrostanu – poczucia bezpieczeństwa zawodowego, jasności ścieżek rozwoju i prawdziwego wpływu na funkcjonowanie zespołu. Nowoczesna strategia inwestycji w kapitał ludzki zakłada, że największy względny udział budżetu organizacji przypadnie na rozwój ludzi – zarówno w wymiarze twardych kompetencji przyszłości, jak i systemach wsparcia psychologicznego. Badania rynku potwierdzają, że firmy inwestujące 60–70% środków rozwojowych właśnie w te obszary, zyskują większą odporność na wstrząsy otoczenia i wyprzedzają konkurencję w adaptacji do kolejnych fal innowacji. Cele te są osiągalne tylko przy wdrożeniu ścisłej kontroli przebiegu transformacji: systematycznego monitorowania satysfakcji załogi, trendów w poziomie stresu, realizacji ścieżek rozwoju oraz realnego tempa wdrażania nowości technologicznych.

Wyzwaniem, które będzie jednym z najbardziej palących w 2026 roku, pozostaje zarządzanie zmianą w modelu organizacji pracy. Współczesne procesy oparte na AI potrafią w 48h przeorganizować harmonogramy produkcji, a w tydzień zmienić priorytety strategiczne – minimalizując straty i utrzymując ciągłość operacji. Odporność organizacyjna przestaje być zbiorem procedur awaryjnych, a staje się kulturą adaptacji. To zdolność do błyskawicznego rekonfigurowania zespołów, narzędzi i modeli pracy w reakcji na rynkowe turbulencje. W świecie, w którym automatyzacja przejmuje raportowanie cykliczne, analitykę predykcyjną i pierwszą linię obsługi klienta, firmy uwalniają średnio od 18% do 24% kosztów operacyjnych rocznie. To zasoby, które — właściwie alokowane — mogą napędzić innowacje produktowe, personalizację oferty czy wejścia na nowe rynki. W tym kontekście rosną znaczenie i wartość ról hybrydowych.

Transformacja technologiczna oznacza zarazem konieczność uwzględnienia szerokiego wachlarza ryzyk. Szczególnie niebezpieczne mogą się okazać negatywne skutki automatyzacji: narastający opór wobec nowych narzędzi, „wypalenie cyfrowe”, czy też pogorszenie relacji międzyludzkich i zanikanie więzi zespołowych. Zadaniem zarządu jest nie tylko wczesne wychwytywanie tych symptomów – spadku zaangażowania, wzrostu rotacji czy absencji – lecz także szybka reakcja, polegająca na wzmacnianiu dialogu, wdrażaniu programów wsparcia psychologicznego oraz promowaniu rozwoju relacji międzyludzkich pomimo wzrostu pracy zdalnej. Dane rynkowe pokazują istotny rozdźwięk pomiędzy deklaracjami kadry zarządzającej a oczekiwaniami samych pracowników: niemal dwie na trzy firmy planują powrót do pracy stacjonarnej, podczas gdy przeszło 70% pracowników wskazuje na elastyczność jako kluczowy czynnik satysfakcji zawodowej. Odpowiedź na ten rozdźwięk stanowi projektowanie elastycznych, hybrydowych modeli pracy, ukierunkowanych na efektywność i poczucie sprawczości pracowników, a nie formalną obecność w biurze.

Istotnym aspektem działania organizacji przyszłości będzie także odpowiedzialność. Obecnie przedsiębiorstwa nie mogą już ograniczać się do tradycyjnych form zaangażowania społecznego. Odpowiedzialność organizacyjna musi stać się integralnym elementem strategii, kultury i codziennego zarządzania. Przejście od reaktywnego podejścia do proaktywnego modelu odpowiedzialności wymaga głębokiej transformacji w strukturach organizacyjnych, procesach decyzyjnych oraz relacjach z interesariuszami. Centralnym elementem tej transformacji jest zrozumienie, że odpowiedzialność organizacyjna nie jest jednorodnym zbiorem działań, lecz złożonym ekosystemem obejmującym etykę, transparentność, inkluzyjność, dobrostan pracowników oraz zrównoważony rozwój. Współczesne organizacje powinny być miejscem, gdzie każdy pracownik, niezależnie od swojego pochodzenia, płci czy orientacji, czuje się szanowany i doceniany. Tylko w takim środowisku możliwe jest pełne wykorzystanie potencjału ludzkiego. Obecnie organizacje muszą integrować te aspekty w sposób spójny i systemowy, unikając fragmentarycznych inicjatyw, które mogą prowadzić do tzw. „greenwashing” czy „ethics-washing”. Tylko holistyczne podejście gwarantuje autentyczność działań i budowanie trwałego zaufania wśród interesariuszy. W kontekście sztucznej inteligencji organizacje powinny szczególnie uwagę poświęcić etyce algorytmów, przejrzystości procesów decyzyjnych oraz ochronie prywatności danych.

Implementacja AI wymaga nie tylko technologicznej biegłości, ale także głębokiej refleksji nad jej wpływem na społeczeństwo i jednostkę. Organizacje muszą przyjąć odpowiedzialność za konsekwencje wdrażanych rozwiązań, zapewniając mechanizmy nadzoru, audytu i odpowiedzialności. Budowanie struktur adaptacyjnych, promowanie różnorodności kompetencji oraz rozwijanie zdolności do szybkiego uczenia się są kluczowe w tym procesie. Organizacje powinny integrować technologie wspierające dobrostan pracowników, dbając o ich zdrowie fizyczne i psychiczne. Decyzje podejmowane przez CEO w 2026 r. będą decydować o długoterminowej pozycji rynkowej i zdolności przedsiębiorstw do konkurowania zarówno na rynku technologii, jak i na rynku talentów. Kluczowa jest rezygnacja z podejścia „człowiek kontra technologia” na rzecz strategii, w której AI jest narzędziem służącym podniesieniu jakości pracy i jakości życia pracowników. To wymaga nie tylko dogłębnej znajomości trendów technologicznych, ale przede wszystkim odwagi w prowadzeniu otwartego dialogu z zespołem, konsekwentnego rozwijania kompetencji przyszłości oraz inwestowania w inicjatywy wspierające dobrostan.

Co ważne, w epoce sztucznej inteligencji obserwujemy wyraźną zmianę paradygmatu – rozwój ma dziś charakter symbiotyczny, a jego efektywność opiera się na wzajemnej wymianie wartości, wiedzy i kompetencji. Organizacja i jej ludzie nie funkcjonują w odrębnych sferach – stanowią jeden ekosystem, w którym rozwój jednostki bezpośrednio wzmacnia możliwości całego zespołu, a ewolucja organizacji otwiera nowe ścieżki rozwoju dla pracowników. Współczesna „kultura wzrostu” opiera się na trzech filarach: docenianiu postępu ponad perfekcję, systematycznym eksperymentowaniu oraz nieustannej wymianie wiedzy między ludźmi na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej. Oznacza to odejście od statycznych kompetencji na rzecz rozwijania tzw. zdolności uczenia się – zarówno indywidualnej, jak i zbiorowej. W środowisku, w którym technologia zautomatyzuje powtarzalne procesy, trwają przewagę tworzą elastyczność intelektualna, kreatywność, inteligencja emocjonalna i zdolność do współdziałania. Sztuczna inteligencja staje się w tym kontekście katalizatorem, który – jeśli zostanie umiejętnie zaimplementowany – wzmocni ludzkie zdolności zamiast je wypierać. Realnym wyzwaniem jest zbudowanie organizacji odpornej na niepewność, a jednocześnie otwartej na potrzeby człowieka, które nierzadko pozostają w kontrze do wysokiej dynamiki zmian. Warunkiem sukcesu jest jednak świadome projektowanie modeli pracy, w których automatyzacja uwalnia czas i energię człowieka na zadania wymagające twórczego myślenia, strategicznej refleksji oraz budowania relacji. Przyszłość pracy będzie należeć do tych organizacji, które potrafią stworzyć trwałe, wzajemnie wzmacniające się relacje rozwojowe między pracownikami i strukturą, w której funkcjonują. W takim ekosystemie każda jednostka staje się źródłem innowacji, a każda zmiana w organizacji otwiera przed ludźmi nowe horyzonty. Jest to nie tylko zmiana modelu zarządzania zasobami ludzkimi, lecz nowa filozofia działania, w której rozwój staje się wspólnym przedsięwzięciem, a jego efektem jest przewaga konkurencyjna przetrwać w świecie przyspieszonych technologicznych rewolucji.

R O Z D Z I A Ł 3

Organizacja na najwyższym poziomie...

Dynamic & collaborative organization

Za zachodzącymi w zawrotnym tempie zmianami dotyczącymi zarówno potrzeb i oczekiwań pracowników, jak też – dyktowanych wymogami rynku – modelami nowoczesnego, efektywnego, a jednocześnie empatycznego zarządzania muszą nadążać całe organizacje. Tym bardziej, że te każdego dnia stają przed nowym zestawem biznesowych wyzwań, wynikających m.in. z problemów globalnych, zmian klimatu, zawrotnego tempa rozwoju AI. Kluczowy jest również wzrost sprawczości i wpływu pracowników na przyszłość oraz pozycję rynkową. Wspieranie przez kadrę zarządzającą efektywnego zarządzania karierą pracowników oraz ich mobilności to dziś zdecydowanie za mało. Dzisiejsze organizacje, które chcą utrzymać mocną pozycję przez najbliższe lata, muszą skupić się również na innowacji, która z jakże dotąd popularnej transformacji „epizodycznej” powinna przyjąć formę „ciągłej” transformacji. Co więcej, tworzenie programów zmian to również za mało. **Organizacja przyszłości musi wypracować własny model zwinności w tej zmianie**²⁷⁶.

Nie możemy zapominać, że współczesne organizacje działają od dłuższego czasu w otoczeniu turbulentnym. Zmieniające się systemy polityczne i gospodarcze, niestabilna sytuacja międzynarodowa, jak też stale rosnące znaczenie nowoczesnych technologii sprawiają, że kreatywność, elastyczność, przedsiębiorczość oraz innowacyjność to absolutny must-have organizacji²⁷⁷. Warto jednak zauważyć, że mimo wymagających warunków, otoczenie turbulentne stwarza największe szanse rozwoju oraz wzrostu organizacji. Oczywiście skorzystają z nich wyłącznie te, które wykażą się największą aktywnością i innowacyjnością²⁷⁸. **Kluczowe jest również to jak wiele organizacji podejmie wyzwanie przemodelowania swojej struktury w model dynamiczny, przekształcający się z zawrotną prędkością i skalą, którego celem jest napędzanie rozwoju biznesu, ludzi oraz innowacji**²⁷⁹. Ile z nich wykorzysta szansę, jaką stwarza tak wysoce niestabilne otoczenie a ile zaginie z powodu braku umiejętności mądrego dostosowania?

Organizacja oparta na umiejętnościach

Podstawowym krokiem w dążeniu do budowania dynamicznej organizacji jest skupienie uwagi kadry zarządczej na umiejętnościach rozumianych w niezwykle szerokim aspekcie. Organizacje przyszłości nie tylko tworzą taksonomię umiejętności, ale także stale poszukują technologii pozwalających skutecznie je zinwentaryzować w organizacji oraz dążą do rozwoju umiejętności na każdym etapie rozwoju talentów. Model umiejętności rozpoczyna się już na etapie rekrutacji i jest stałym elementem zarządzania pracowniczym talentem, a finalnie budowania mocnej pozycji całej organizacji²⁸⁰.

Ukierunkowanie organizacji ku promowaniu umiejętności jest najwyraźniej widoczna we wdrożeniu modeli wynagradzających rozwój kompetencji przez pracowników. Ich rozwój jest coraz częściej łączony z nagrodą, a ta ma najczęściej formę awansu płacowego (60 proc.). W minionym roku 45 proc. liderów HR uznało, że nagradzanie finansowe zdobywanych umiejętności było priorytetowym działaniem mającym zagwarantować odpowiedni poziom niezbędnych umiejętności w organizacji. 31 proc. z nich przyznało, że ich organizacje poczyniły znaczne postępy we wdrożeniu modelu wynagradzania pracowników za zdobywanie i rozwijanie kompetencji²⁸¹.

I chociaż rzeczywiście siłą napędową wiodących organizacji są umiejętności ich pracowników, model pieniężnego wynagradzania za ich poszerzanie nie zawsze jest tym idealnym. Co więcej, jeśli jedynym celem pracownika podnoszącego swoje kwalifikacje jest zdobycie dodatkowego wynagrodzenia z tego tytułu, taki up-skilling nie przyniesie wymiernych korzyści ani samej jednostce, ani organizacji²⁸².

Zapełnienie luki kompetencyjnej to wyzwanie dla większości organizacji, które jest podkreślane w wielu rynkowych analizach. Z jednej strony pracodawcy mają coraz większe problemy ze znalezieniem doświadczonych pracowników z określoną grupą talentów, z drugiej – pracownicy borykają się ze znalezieniem miejsca pracy, w którym będą mogli się rozwijać. Powyższe wskazniki powinny być dla kadry zarządczej jasnym sygnałem, że **rynek wymaga zmian**: przestarzałe i nieadekwatne do dzisiejszych realiów kryteria oceny pracownika powinny zostać zastąpione nowoczesnym podejściem ukierunkowanym na rzeczywiste umiejętności pracowników²⁹³. Tym bardziej, że rozwój kompetencji nie jest wyłącznie obowiązkiem pracownika czy pracodawcy, **lecz wspólnym procesem prowadzącym do sukcesu zarówno jednostki, jak też organizacji**.

Kto jest odpowiedzialny za budowanie doświadczenia? ²⁸⁴

Który z poniższych podmiotów Twoim zdaniem ponosi największą odpowiedzialność za zapewnienie pracownikom umiejętności i doświadczenia niezbędnych do radzenia sobie na dzisiejszym rynku?

ZDANIEM
KADRY
KIEROWNICZEJ



ZDANIEM
PRACOWNIKÓW



Zwinność i stabilizacja – jak radzą sobie organizacje? ²⁸⁵

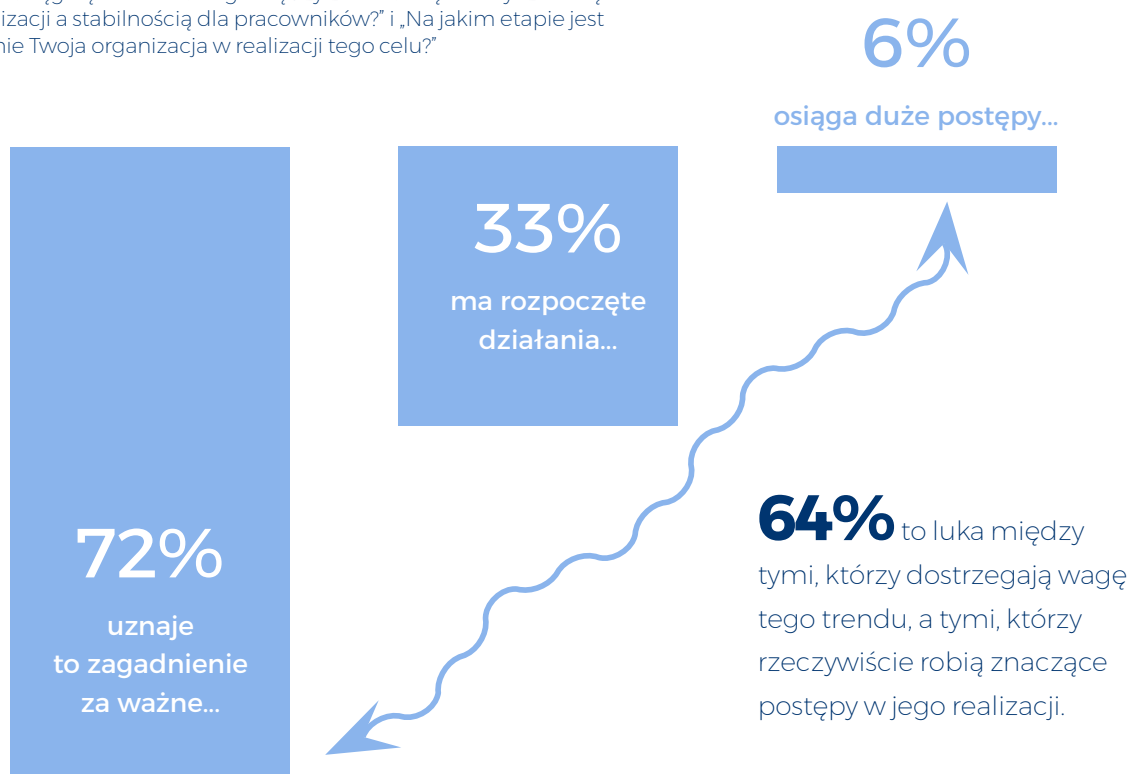
Z jakim obrazem organizacji mamy zatem aktualnie do czynienia? Z jednej strony tej dążącej do zwinności i elastyczności odpowiadającej wymogom niestabilnego otoczenia. Z drugiej chcącej zapewnić swoim pracownikom maksymalne poczucie bezpieczeństwa przy jednoczesnym zabezpieczeniu swoich interesów. I chociaż więk-

szość organizacji jest świadoma jak ważnym elementem jest znalezienie równowagi między zwinnością a stabilnością – co w zeszłorocznej edycji Raport Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości podkreślała Ekspertka Zuzanna Skalska - jedynie niewielka część z nich poczyniła w ostatnich latach w tym aspekcie jakiegokolwiek progres.

Organizacje twierdzą, że osiągnięcie równowagi między elastycznością/zwinnością a stabilnością jest ważne, ale niewiele z nich robi postępy w tym zakresie.

Procent ankietowanych odpowiadających na pytania:

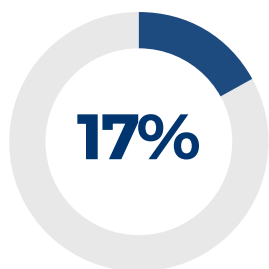
„Jak ważne jest przekształcanie projektu i struktury organizacyjnej w celu osiągnięcia równowagi między zwinnością i elastycznością organizacji a stabilnością dla pracowników?” i „Na jakim etapie jest obecnie Twoja organizacja w realizacji tego celu?”



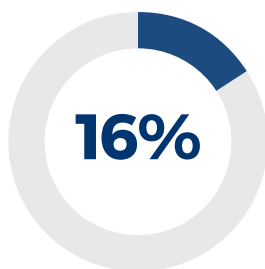
Jakie największe wyzwania generuje ukierunkowanie ku organizacji dynamicznej? Przede wszystkim ustalenie jasnych priory-

tetów oraz korzyści wynikających z wdrożenia tego modelu zarządzania. Obecnie organizacje na ślepo poszukują rozwiązań.

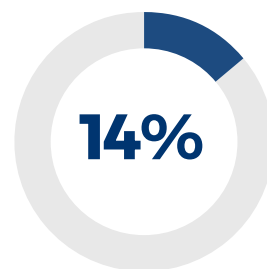
Czego brakuje współczesnym organizacjom? ²⁸⁶



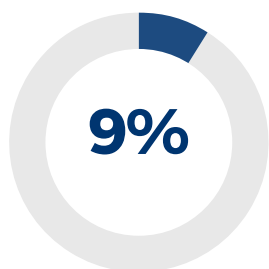
tylko tyle firm wspiera managerów w zachęcaniu swoich zespołów do poszukiwania nowych możliwości w organizacji;



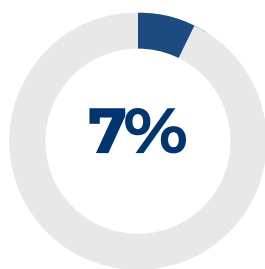
tylko tyle organizacji ma jasno ustalone cele związane z wewnętrznym zatrudnieniem;



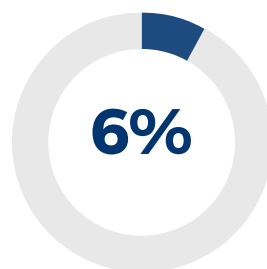
tylko tyle firm zachęca swoich pracowników do wewnętrznego rozwoju ich kariery w oparciu o dotychczasowe umiejętności i osobiste aspiracje;



tylko w tylu organizacjach stosowane są nagrody za realizację zadań zespołowych czy projektowych, tylko tyle firm ma ustalone spójne ramy w tym zakresie;



niespełna tyle organizacji stwarza warunki do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem;



tylko tyle organizacji wykorzystuje technologię do analizy umiejętności i kompetencji w czasie rzeczywistym.

I chociaż organizacje przechodzą dynamiczne zmiany – co wyraźnie zaznaczałam w ostatniej edycji Raportu Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości – to nadal zaledwie 7 proc. z nich osiągnęło poziom organizacji dynamicznej. Nadal w Polsce i na świecie przodują modele przemysłowe

zarządzania – organizacje statyczne (40 proc.) i reaktywne (36 proc.). Poprzemysłowy model organizacji dynamicznej poprzedzony jest przez model organizacji współpracy – Collaborative Organization – jednak ten też został wdrożony przez jedynie 17 proc. przedsiębiorstw²⁸⁷.



Organizacja współpracy jako kolejny etap rozwoju organizacji – szczególnie w wymagających czasach współpracy zdalnej i zespołów rozproszonych – wydaje się być zrozumiałym krokiem organizacyjnej ewolucji. Obok zwinności i elastyczności, jakich od organizacji wymagają zarówno pracownicy, jak też rynek, istotną kwestię w przypadku organizacji współpracy odgrywa również poziom dojrzałości cyfrowej oraz wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych wspierających współpracę. Co ważne, priorytetem collaborative organization jest praca zespołowa, otwarta komunikacja oraz wspólne poczucie celów dla pracowników

i zespołów. Przełamanie funkcjonujących dotąd silosów, budowanie otwartych środowisk oraz sięganie po różnorodne perspektywy w tym modelu sprawiają, że innowacja rozkwita niemal w sposób naturalny²⁸⁸.

Jednak aby móc mówić o rozwoju innowacji i kreatywności w ramach organizacyjnej współpracy, firmy powinny uzmysłowić sobie, że skuteczna organizacja współpracy bazuje na podstawowych zasadach/nawykach, które warto na stałe wpisać w swoje modele zarządzania.



Co ciekawe, organizacja współpracy powinna obejmować kooperację pracowników, zespołu i managementu w wielu aspektach. W takiej organizacji nie wystarczy tylko pra-

cować razem – ważne jest też, żeby ludzie budowali ze sobą relacje: lubili się, rozmawiali ze sobą i czuli, że wszyscy przyczyniają się do wspólnego procesu²⁹⁰.

Organizacja współpracy – ramy projektowania zdolności współpracy oraz podsystemy strategiczne i operacyjne ²⁹¹

	Współpraca w pracy	Współpraca w relacjach	Współpraca w zachowaniach
Podsystem strategiczny	1. Praca strategiczna i centralna Praca strategiczna jest kształtowana jako zestaw wspólnych priorytetów i przypisywana w celu całościowego dostosowania działań w różnych funkcjach i poziomach.	4. Relacje formalne Powiązane role i fora wyznaczają zaplanowaną, wspólną interaktywność.	7. Cel Cel zorientowany na klienta jednoczy i inspiruje wspólne działania.
Podsystem operacyjny	2. Praca operacyjna i lokalna Praca operacyjna jest kształtowana w celu realizacji wspólnych priorytetów i przypisywana zespołom wspólnej pracy międzyfunkcyjnej.	5. Relacje nieformalne Nieformalne relacje społeczne sprzyjają okazjonalnej, oddolnej interaktywności.	8. Protokoły Protokoły współpracy wspierają indywidualną i zbiorową odpowiedzialność.
Wspólna platforma	3. Podejścia do pracy Zestaw narzędzi i technik, który umożliwia wspólną naukę i postęp.	6. Przestrzeń pracy Przestrzeń pracy umożliwia współpracę praktycznie i symbolicznie.	9. Ludzie Praktyki służą do wybierania i wspierania potencjału współpracy ludzi.

Każdy ze wskazanych w powyższej grafice podsystemów odgrywa istotną rolę w budowaniu organizacji współpracy. Strategiczny zapewnia centralne dopasowanie do tworzenia strategicznych, innowacyjnych celów. Podsystem operacyjny pobudza lokalną reaktywność skupioną wokół dostarczania celów innowacji. Standardowe metody, na-

rzędzia pracy, odpowiednie robocze przestrzenie oraz wspierające zaangażowanie współpracowników praktyki są generowane przez wspólną platformę²⁹². Każdy z podsystemów jest płaszczyzną łączącą poszczególne aspekty współpracy, a razem tworzy całość niezbędną do skutecznego wdrożenia idei organizacji współpracy.



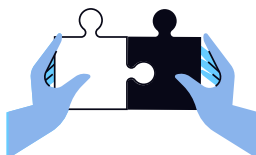
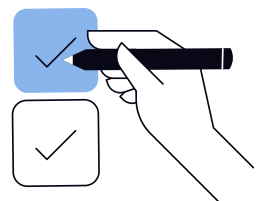
Eksperckość nie idzie w parze ze współpracą?

Jak wskazuje część badań dotyczących collaborative organizations szeroki zakres umiejętności i wiedzy członków zespołów nie zawsze ma bezpośrednie przełożenie na osiągnięcie przez nich sukcesów. Ba, te – choć ważne do pewnego stopnia w osiąganiu wyznaczonych celów – nie przyczyniają się do efektywnej współpracy zespołowej. Tym bardziej, wdrożenie organizacji współpracy jest jeszcze większym wyzwaniem dla zespołów eksperckich. Jednak przy odpowiednim podejściu uwzględniającym aspekt pracy, relacji i zachowań wysoka profesjonalizacja pracowników nie będzie stała na przeszkodzie adaptacji collaborative organizations. Szczególnie, jeśli zespół będzie opierał się na wspólnych wartościach, tj.: przejrzystości i czytelnej komunikacji, wydajności, pozytywnym nastawieniu, zaufaniu oraz odpowiedzialności.

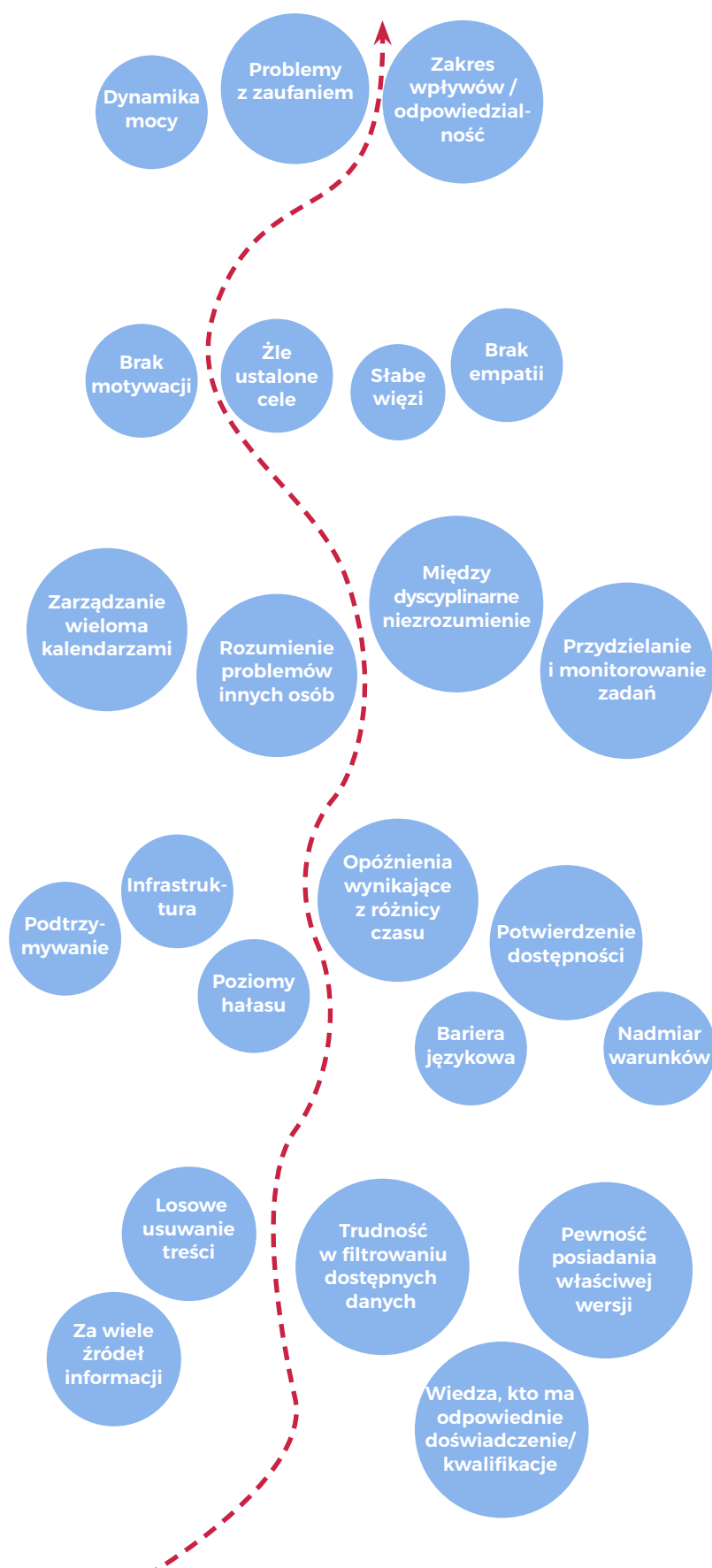
Aby móc myśleć o collaborative organizations, warto posiadać solidne podstawy do jej tworzenia. Nie bez powodu ten model organizacji jest trzecim etapem rozwoju firm usytuowanym pomiędzy organizacją reaktywną a dynamiczną. **Każda z organizacji powinna osiągnąć swój poziom dojrzałości, aby móc wdrażać kolejne rozwiązania zarządcze. Te zaś powinny mieć**

swoje podstawy w solidnych filarach, aby pozwolić organizacji stabilnie wzrastać i wzmacniać swoją pozycję. Te wymogi dotyczą również organizacji współpracy, której podstawą są poznanie i komunikacja. Oczywiście każdy z nich generuje również określone bariery, które są dodatkowym wyzwaniem dla kadry zarządczej.

Collaborative organizations – model 5C oraz bariery wdrożenia 295


Współpraca
Pracując razem

Kooperacja
Pomagając sobie nawzajem

Koordinacja
Organizowanie działań

Komunikacja
Wymiana informacji

Poznanie
Odkrycie i świadomość


Jak widać, budowanie organizacji współpracy to spore wyzwanie. Biorąc jednak pod uwagę zalety wdrożenia tego modelu zarządzania – szacuje się, że już w tym roku rynek collaborative organizations osiągnie pulę 45 mld \$, a efektywna współpraca może poprawić produktywność o 10 proc.²⁹⁶ – warto podjąć to wyzwanie. Tym bardziej, że organizacja współpracy jest etapem niezbędnym do osiągnięcia kolejnego poziomu rozwoju organizacji – **organizacji dynamicznej**, która powinna być docelowym modelem wdrożonym przez każdą organizację. Dlaczego? Za odpowiedź na to pytanie stoją cztery zasadnicze argumenty:

organizacja dynamiczna ma trzykrotnie większe szanse, że **zachwyci** swoich **klientów**, o dwadzieścia jeden razy wzrastają jej szanse, że stanie się organizacją **bardziej różnorodną i inkluzywną**, stanie się **dziewięciokrotnie bardziej atrakcyjną dla utalentowanych pracowników** oraz siedemnastokrotnie lepiej będzie się **adaptować do zachodzących zmian**. Jednak żadna organizacja nie stanie się dynamiczną, jeśli nie wdroży pozytywnie etapu organizacji współpracy. Budowanie silnej i stabilnej pozycji na rynku to długofalowy proces, który wymaga realizacji poszczególnych celów – w tym tych zarządczych.

Jakie są dynamiczne organizacje ²⁹⁷

REZULTATY BIZNESOWE

3 x bardziej prawdopodobne, że zadowolą klientów



21 x bardziej prawdopodobne, że są bardzo zróżnicowane i inkluzywne

REZULTATY KADROWE



9 x bardziej prawdopodobne, że przyciągną potrzebne talenty



17 x bardziej prawdopodobne, że będą lepiej przygotowane na zmiany



3 x bardziej prawdopodobne, że przekroczą cele finansowe



20 x bardziej prawdopodobne, że osiągną wysoki poziom produktywności pracy



5 x bardziej prawdopodobne do bycia postrzeganym jako świetne miejsce do pracy

WYNIKI INNOWACYJNOŚCI

31 x bardziej skłonni do angażowania i zatrzymywania pracowników



7 x bardziej prawdopodobne do skutecznego wprowadzania innowacji

Powyższe wskaźniki jasno wskazują, że dążenie do budowania organizacji dynamicznej są warte podjętego wysiłku. A ten jest nieba-

gatelny, co potwierdza fakt, że dziś jedynie 7 proc. firm na świecie może poszczycić się mianem dynamic organization²⁹⁸.

Re-desing work vs. Re-engineering work

W dążeniu do technologicznej dynamiczności i elastyczności, organizacje nie mogą pominąć tak ważnego aspektu jak konieczność przystosowania schematów organizacyjnych i modeli zarządczych do wymogów dyktowanych przez innowacyjne rozwiązania technologiczne. Tym bardziej, że mimo pojawienia się wielu nowoczesnych rozwiązań, nadal istotnym problemem większości dyrektorów generalnych jest niedobór talentów w organizacji. Transformacja cyfrowa i technologiczna, które zostały dodatkowo przyspieszone najpierw przez pandemię covid-19, a następnie przez popularyzację rozwiązań AI, sprawiły, że współczesne organizacje szukają nie tylko talentów odpowiadających strategicznym potrzebom przedsiębiorstwa, ale również wymogom

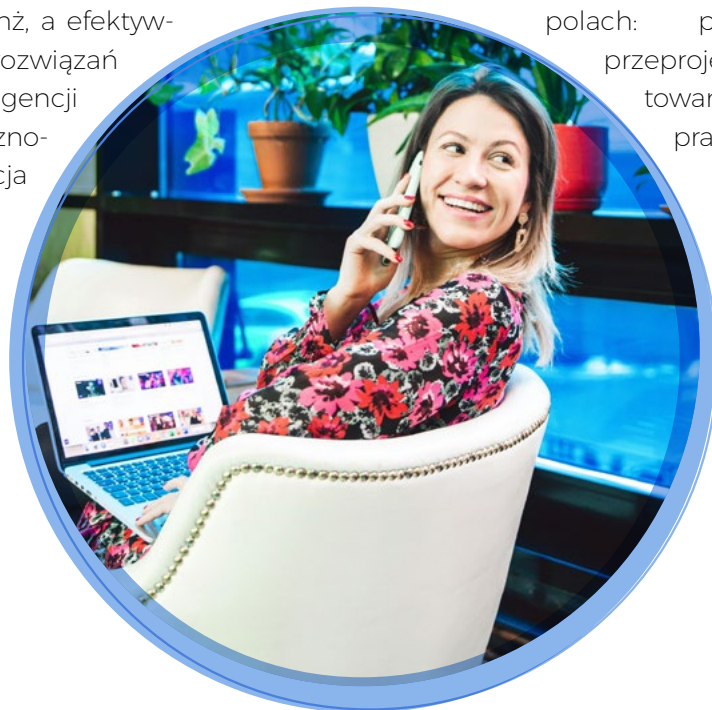
technologicznego rynku. Nawet najbardziej zaawansowana technologia nie stanie się potencjałem, jeśli nie będzie obsługiwana przez kompetentnego pracownika. Organizacje, które nie posiadają dostatecznej liczby wyspecjalizowanych technologicznie pracowników, zmagają się z poważnym kryzysem umiejętności. Co więcej, coraz nowsze technologie wymagają od kadry zarządczej zupełnie nowego podejścia do szeroko rozumianego zarządzania, które powinno przejawiać się przede wszystkim w modelowaniu profilu działalności oraz schematu działania organizacji. Jednak szczególnej uwagi wymaga konieczność wykreowania nowych ról poszczególnych stanowisk w odniesieniu do wspierających ją technologii. Czy re-design work to jeden z ewolucyjnych kroków w modelowaniu stanowisk pracy oraz samego znaczenia pracy w organizacji?

Technologiczna rewolucja – nowe oblicze branż ³⁰⁰

Obecne branże, przemysł	Nowe branże lub modele biznesowe
Bankowy	Fintech, kryptowaluty, handel internetowy, finanse globalne, doradztwo, dobre samopoczucie finansowe, ubezpieczenia.
Ropa i gaz	Energia niskoemisyjna, baterie, górnictwo, chemikalia, zrównoważone operacje.
Sprzedaż detaliczna	Dystrybucja, wielokanałowa, apteki, dystrybucja leków, handel elektroniczny, analityka, usługi subskrypcyjne, sieci rozproszone, media, rozrywka, sieci społecznościowe.
Telekomunikacja - 5G	Telemedycyna, informatyka, samoobsługa, dobre samopoczucie, cyberbezpieczeństwo.
Opieka zdrowotna	Opieka nad osobami starszymi, rozszerzona opieka pielęgnarska, usługi ubezpieczeniowe, oprogramowanie i sprzęt medyczny.
Farmaceutyki	Nauki o zdrowiu, genetyka, testowanie, dystrybucja globalna, integracja łańcucha dostaw, produkty zdrowotne dla konsumentów.
Pakowane dobra konsumenckie	Zdrowa żywność, karma i opieka nad zwierzętami, informatyka, marketing cyfrowy, reklama w mediach społecznościowych, dystrybucja cyfrowa, mikroopakowania.
Półprzewodniki	Ekspertyza w zakresie projektowania układów scalonych uzupełniona jest obecnie wiedzą specjalistyczną w zakresie oprogramowania, sztucznej inteligencji, produkcji i zautomatyzowanych systemów łańcucha dostaw.
Każda branża	Praca zdalna i hybrydowa, dobre samopoczucie, zwinne i zorientowane na projektowanie HR, przywództwo skoncentrowane na człowieku, doświadczenia pracowników, samoobsługa pracowników, analiza danych osobowych, wewnętrzny rozwój kariery, zrównoważony rozwój, różnorodność, kobiety w miejscu pracy, produktywność i innowacje.

W tym miejscu chciałabym zwrócić uwagę na tezę przedstawioną przez Josha Bersina, który już kilka lat temu wskazywał wprost, że w nowym świecie „cyfrowego wszystkiego” definicja branży zaczyna zanikać. Co to oznacza w praktyce? Przede wszystkim to, że nowoczesne technologie, które stają się standardem naszej rzeczywistości, poniekąd zupełnie wypaczają dotychczasowe znaczenie pracownika i jego umiejętności, architektury pracy, dyscypliny czy branży, a nawet struktur organizacyjnych. Połączenie tego wyzwania z ewaluacją wymagań dotyczących pracowniczych umiejętności oraz ogólnie pojętych modeli pracy sprawia, że organizacje stoją przed wyzwaniem konieczności dostosowania niemal każdego swojego elementu do technologicznej rzeczywistości i konkurencji. Doskonałym przykładem zmian technologicznych, do jakich musi dostosować się branża, jest ewolucja sektora bankowego. Dziś mamy do czynienia nie tylko z placówkami bankowymi oferującymi podstawowe produkty finansowe, ale wręcz z rozbudowanymi fintechami, które swoją działalność opierają przede wszystkim na rozwiązaniach technologicznych i AI. Taka sama zasada obowiązuje w większości branż, a efektywne wdrożenie rozwiązań sztucznej inteligencji jest dziś koniecznością, aby organizacja

mogła utrzymać swoją pozycję na rynku. Jak zatem odpowiedzieć na wymogi dotyczące kompetencji i umiejętności, jakie nakłada na organizacje współczesny rynek? Mogłoby się wydawać, że najprostszą drogą jest poszukiwanie zewnętrznego wsparcia w zakresie obsługi nowych technologii. Jednak jak pokazują liczne przykłady, fuzje rzadko kiedy kończą się powodzeniem, a o wiele częściej prowadzą do poważnych strat inwestycyjnych i wizerunkowych. Zatem zamiast szukać wsparcia z zewnątrz, zdecydowanie lepiej rozsądnie wykorzystać wewnętrzne zasoby poprzez przeprojektowanie znaczenia pracy na konkretnych stanowiskach. Co ważne, wewnętrzne rekrutacje i rozwój zatrudnionych już pracowników w celu pozyskania nowych kompetencji oraz przemodelowania ich dotychczasowego znaczenia stanowisk pracy może być nawet o sześć razy tańszy niż prowadzenie zewnętrznych rekrutacji i pozyskiwanie talentów poza organizacją! Dlatego tak ważne jest w pierwszej kolejności jest przemodelowanie w organizacjach zasad działania działów HR, które dotychczas koncentrowały się wyłącznie na rekrutacji. Powinny one skupić swoją działalność na na czterech kluczowych polach: przekwalifikowaniu, przeprojektowaniu, rekrutowaniu i zatrzymaniu pracowników.



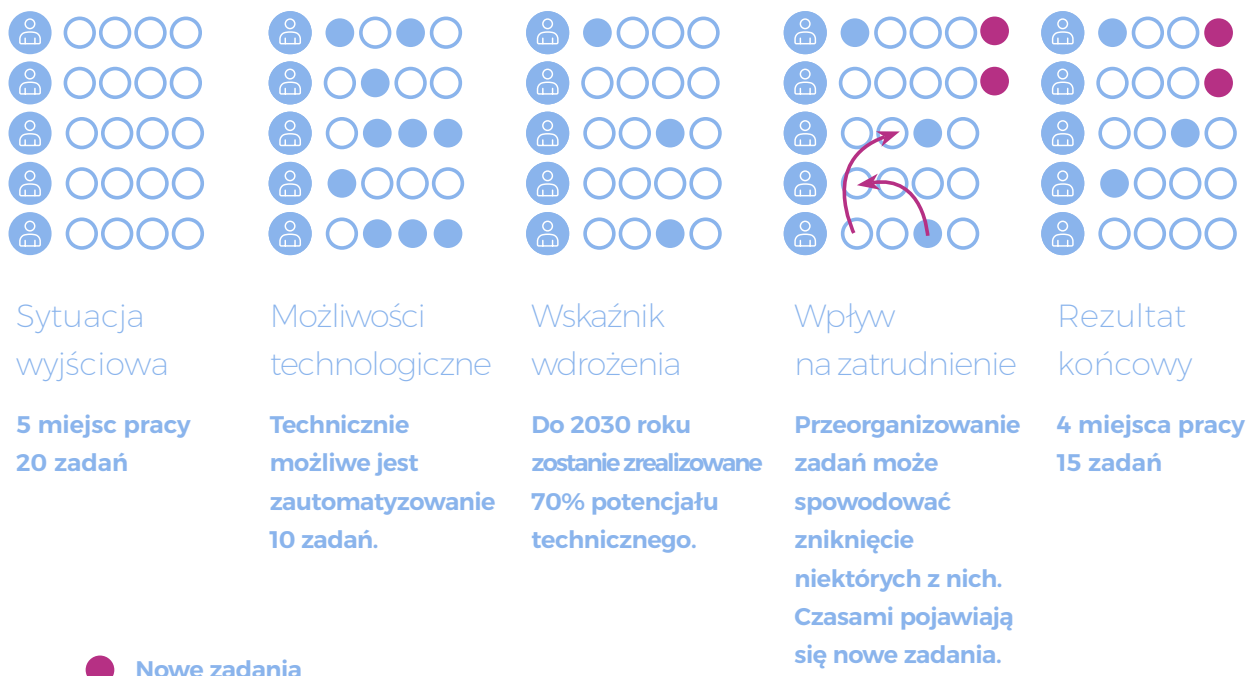
4R – modele systemowe HR ³⁰³

„Zdefiniowanie roli, która ma znaczenie” będące głównym celem rekrutacji i zatrzymania pracownika polega na nowym zdefiniowaniu stanowiska w taki sposób, aby było nie tylko możliwe do obsadzenia, ale również zorientowanym na rozwój jednostki. Analiza każdego stanowiska od podstaw ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wykorzystania potencjału zatrudnionych osób, jak też maksymalizacja uwagi na poprawie jego wydajności, pozwala wypracować zupełnie nową rolę. Skupienie uwagi nie tylko HR, ale przede wszystkim kadry zarządczej – zarówno na narzędziach, technologiach, ale też umiejętnościach czy

strukturze organizacyjnej – przy jednoczesnej eliminacji nadmiernej biurokracji umożliwia wdrożenie re-design work w praktyce³⁰⁴.

Czy re-design rzeczywiście optymalizuje stanowiska pracy? Doskonałą odpowiedzią na to pytanie jest poniższy schemat, który jednoznacznie wskazuje jak nowoczesne technologie – w tym szczególnie rozwiązania AI – mogą wpłynąć na zadania i obowiązki pracowników, aby te mogły w pełni korzystać z potencjału technologicznych rozwiązań przy jednoczesnej optymalizacji znaczenia pracy na konkretnym stanowisku.

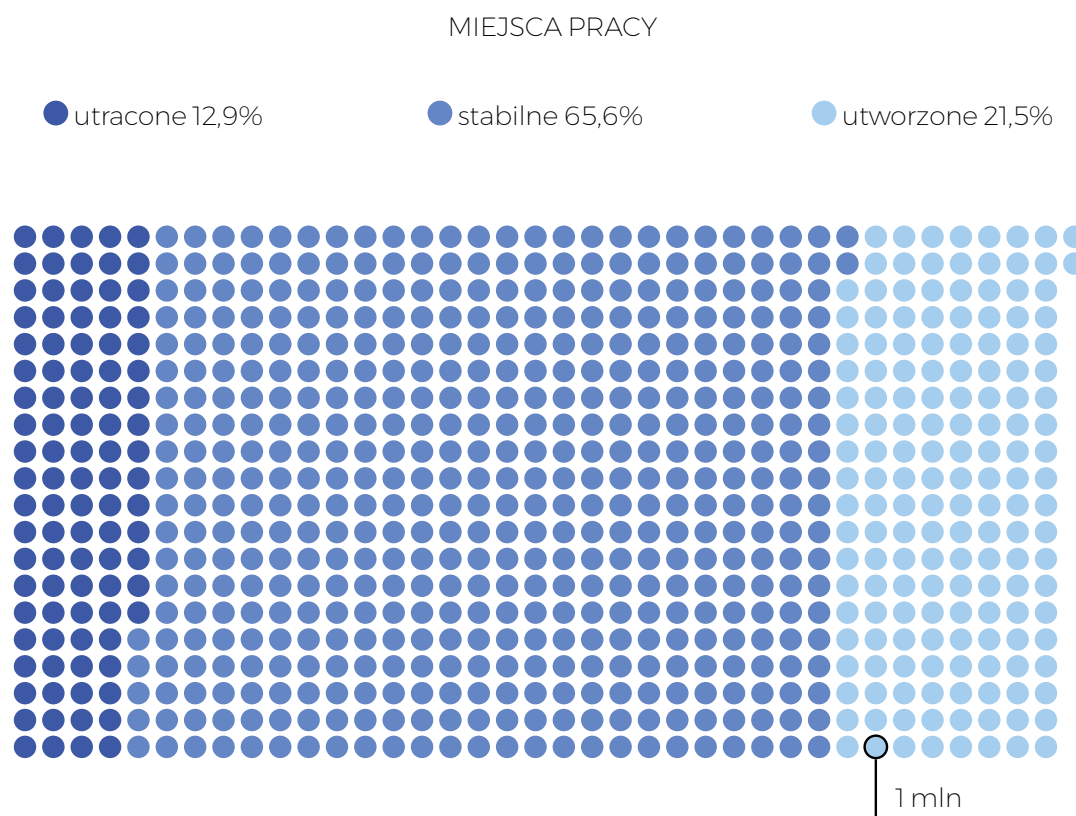
Re-design work w praktyce – jak technologia może zmienić stanowiska pracy? ³⁰⁵



To, co warto sobie uświadomić w kontekście re-design work, to konieczność nowego spojrzenia na posiadane w firmie stanowiska pracy. Otoczenie organizacji zmienia się nieustannie i żaden – nawet najlepszy zarząd – nie jest w stanie tego uniknąć. Najlepsze, co może zrobić, to zacząć postrzegać swoich pracowników i oferowane stanowiska z zupełnie nowej perspektywy, w której czołowe miejsce będzie zajmować nie tylko nowoczesna technologia, jaką należy wdrożyć, ale przede wszystkim wrodzony potencjał i talenty pracownika. Pracownicy są siłą każdej organizacji, a zadaniem managementu jest stworzenie im odpowiednich warunków, aby mogli wykazać się swoim potencjałem z korzyścią dla firmy.

Modyfikacja miejsc pracy podyktowana przede wszystkim rozwojem nowocze-

snych technologii to trend, z którym mamy do czynienia od lat. Sporo uwagi poświęcałam mu już w zeszłorocznej edycji Raportu Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości, gdzie wskazywałam redukcję zatrudnienia w ciągu najbliższych pięciu lat na poziomie 14 proc. Tegoroczna edycja Future of Jobs Report WEF aktualizuje te dane, wskazując, że do 2030 r. nowe miejsca pracy, jak też te, które ulegną przeformowaniu, będą stanowiły 22 proc. aktualnych miejsc zatrudnienia. I chociaż w tych zmianach będzie przodować utworzenie nowych (170 mln miejsc pracy), to niewiele mniejszą grupę będą stanowiły miejsca pracy przemieszczone z powodu makrotrendów (92 mln aktualnych miejsc pracy)³⁰⁶. Jak widać, przebudowa stanowisk pracy jest pod kątem wdrażanych rozwiązań technologicznych – ze szczególnym naciskiem na rozwiązania AI – już dziś koniecznością.

Globalna zmiana zatrudnienia do 2030 r. ³⁰⁷

Napędzające biznes technologie i konieczność dostosowania miejsc pracy do współpracy z tak naprawdę agentami AI, prowadzą organizacje o krok dalej: do wdrożenia re-engineering work. I chociaż samo pojęcie re-engineeringu jest znane w biznesie od lat (bardziej jako BPR), to to, na co szczególną uwagę zwraca Josh Bersin, to przeprojektowanie pracy, stanowisk i modeli organizacyjnych ze szczególnym skupieniem na dekonstrukcji zadań, oceny rozwiązań AI oraz zdefiniowania roli człowieka (pracownika) obok AI. W skutecznym wdrożeniu tego podejścia kluczowa jest gotowość nie tylko samych pracowników do wprowadzania zmian, ale przede wszystkim liderów i kadry zarządczej, które powinny podjąć wyzwanie, napędzając jednocześnie etyczną i włączającą przebudowę pracy do jej lepszej wersji. Tym bardziej, że wysokie oczekiwania wobec AI ma sama kadra kierownicza – 87 proc. oczekuje, że role zawodowe nie zostaną za-

stąpione, a uzupełnione przez rozwiązania sztucznej inteligencji³¹⁰.

Wracając jednak do samej idei re-engineering work – w czym tkwi jej clou? Ewolucja stanowisk pracy w odpowiedzi na automatyzację i technologizację jest czymś zrozumiałym. Szacuje się, że 92 proc. ról technologicznych będzie jej podlegać³¹¹. Jednak ta, szczególnie w przypadku stanowisk pozornie zupełnie nie związanych z technologią i AI, wymaga rozsądkowego podejścia, w którym rola człowieka-pracownika zostanie wzmocniona, a nie zastąpiona przez nowoczesne technologie. Dlatego tak ważne jest przeprojektowanie pracy w taki sposób, aby żaden z pracowników nie pozostał w przysłowiowym tyle tylko stanowił istotny element cyfrowej i technologicznej układanki³¹².

Jak zrozumieć zasady działania siły roboczej w organizacji ³¹³

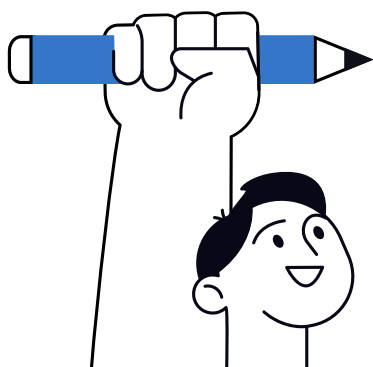
Które zadania są przygotowane na udoskonalenie przez AI?

Jak możemy stworzyć więcej możliwości w tym zakresie?

W jaki sposób możemy zagwarantować, że praca będzie najsprawniej przepływać do tych pracowników, którzy najlepiej nadają się do jej wykonania?

Jak zatem organizacja może odnieść sukces dzięki re-engineeringowi i AI? Przede wszystkim w tym celu kadra zarządcza powinna skupić się na organizacji w sposób kompleksowy, przemyśleć na nowo samą pracę, ale też stanowiska i struktury, które powinny przejawiać się na uwadze na wynikach pra-

cowników, podziale pracy na zadania, wdrożeniu rozwiązań AI, które odpowiadają charakterowi i celowi pracy oraz zdefiniowaniu, na których konkretnie etapach to pracownicy dodają wartość do wykorzystania nowoczesnych technologii ³¹⁴.

Przeprojektowanie pracy na nowo ³¹⁵

- 1** Praca składa się z zadań, ale nie z umiejętności.
- 2** Pracownik posiada umiejętności do wykonania zadań.
- 3** Przekwalifikowanie i re-engineering – maksymalne, dynamiczne i głęboko spersonalizowane skoncentrowanie na zadaniach.

Co ważne, wkroczenie AI do biznesowej rzeczywistości wprawdzie wyeliminuje część ról, a te zostaną zastąpione przez agentów AI. Z drugiej jednak strony prawidłowo wdrożona sztuczna inteligencja stworzy również niezliczone nowe możliwości. Zadaniem managementu jest zapewnienie takich warunków, aby te możliwości były dostępne dla każdego

pracownika, bez względu na punkt wyjścia, w jakim się znajduje. Kompleksowe ramy mapujące nie tylko stanowiska i zadania, ale też procesy i ścieżki kariery to niezbędny wymóg wobec każdej organizacji, która chce utrzymać stabilną pozycję na rynku przy jednoczesnym pełnym wykorzystaniu posiadanego potencjału pracowniczego i technologicznego³¹⁶.

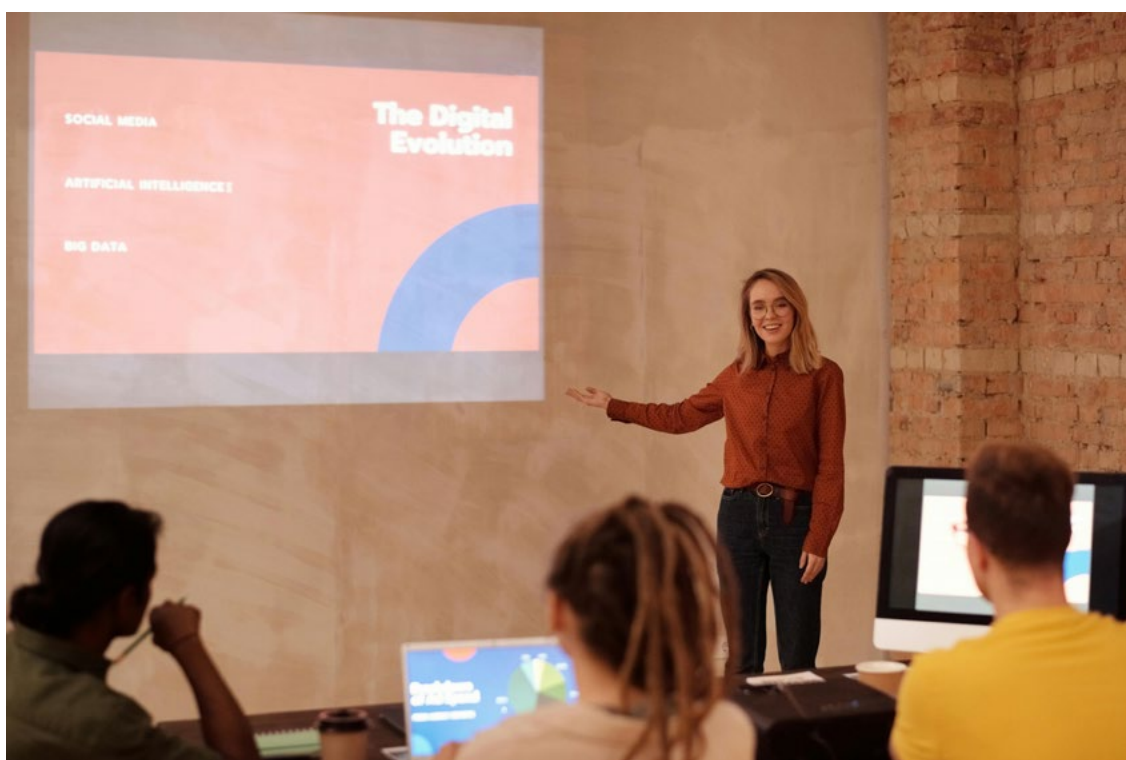
Jak AI zrewolucjonizuje organizacje? ³¹⁷

**kreatywność,
jakość,
szybkość
i wydajność**



Kluczem do sukcesu, zarówno re-design work, jak też re-engineering work jest stworzenie w organizacji takiego środowiska, w którym każdy pracownik będzie mógł się rozwijać wraz z technologicznym postępem³¹⁸. Wdrożenie re-engineering work to cały szereg korzyści dla organizacji: zaczynając od transformacji napędzanej sztuczną inteligencją, poprzez bezproblemową ewolucję ról w organizacji oraz maksymalny potencjał siły roboczej, a na organizacji gotowej na przyszłość (odporna i elastyczna kadra zdolna dostosować się do zmieniających warunków i wyprzedzająca trendy) kończąc³¹⁹. A biorąc pod uwagę, że mimo wysokiego poziomu wdrożenia lub planów wdrożenia AI w organizacjach (81 proc. dyrektorów), większość z nich nie jest świadoma czy ich pracownicy posiadają jakiegokolwiek umiejętności z zakresu sztucznej

inteligencji i – co gorsza – nie posiadają żadnej strategii podnoszenia kwalifikacji w celu ich rozwoju oraz uzupełnienia luki kompetencyjnej³²⁰. Najwyższa pora zrozumieć, że **mimo postępującej technologii, to nadal człowiek-pracownik odgrywa najważniejszą rolę w organizacji. Organizacyjny wyścig wygrają wyłącznie te zarządy, którym zyski nie przysłonią idei rozwoju oraz wykorzystywania w pełni potencjału zatrudnionych specjalistów. Specjalistów, którzy potrzebują odpowiedniego środowiska, aby móc się wykazać swoimi najmocniejszymi stronami oraz aby móc – jeśli będzie wymagała tego sytuacja – dostosować swoje umiejętności oraz kompetencje do towarzyszących im w zawodowej aktywności technologiom i rozwiązaniom.**



Future literacy

Jak nie trudno zauważyć, organizacje przyszłości stają przed kluczowym wyzwaniem umiejętności rozumienia i przewidywania nadchodzących zmian. Future literacy, zwana też alfabetyzacją przyszłości, nie jest niczym innym jak złamaniem schematów sztywnej organizacji obserwującej biernie trendy na rzecz aktywnego kształtowania przyszłości bazującego na zdolności adaptacji oraz rezyliencji.

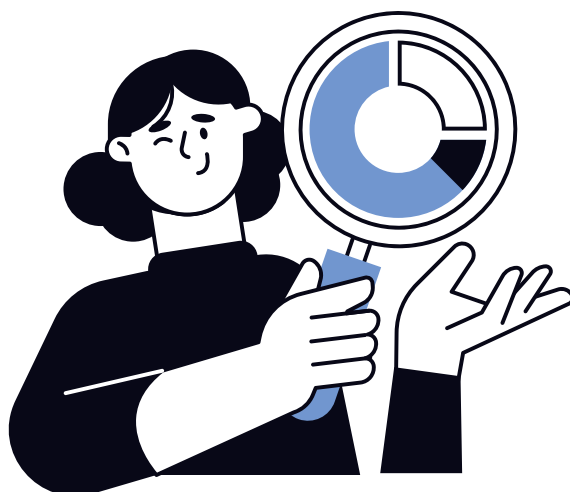
Samo pojęcie Future literacy zostało uku- te przez UNESCO, które od ponad dekady promuje rozwój zdolności przewidywania i rozumienia przyszłości jako jednej z kluczowych kompetencji człowieka.

Future literacy (wg UNESCO)

Zdolność wyobrażania sobie różnorodnych i wielorakich przyszłości oraz wykorzystania samej przyszłości jako soczewek, przez które patrzymy na nowo na teraźniejszość. Bazując wyłącznie na przeszłości i teraźniejszości w procesie podejmowania decyzji, łatwo przeoczyć istotne zjawiska. Rozszerzając perspektywę o przyszłość, możliwe jest zintegrowanie złożoności w dokonywanych wyborach, a niepewność zostanie doceniona i zaakceptowana.

Wróćmy jednak do samej organizacji: future literacy jest sposobem na ustabilizowanie pozycji organizacji w przyszłości. Dążąc do adaptacji w połączeniu z uważną obserwacją przyszłości, przedsiębiorstwa są zdolne do wypracowania umiejętności nie tylko przetrwania, ale co ważniejsze rozwoju w jakże dynamicznym i nieprzewidywalnym środowisku. Chcąc jednak prawidłowo stosować future literacy, konieczne jest zerwanie z ekstrapolacją dzisiejszych ram w odniesieniu do projektowania jutra na rzecz spojrzenia na przyszłość jako przestrzeni mającej kluczowy wpływ na sposób naszego postrzegania, funkcjonowania i działania w teraźniejszości. Future literacy to nie uprawianie na ślepo jasnowidztwa lecz realne rozumienie wpływu przyszłości i najbliższych trendów na sytuację, w której znajdujemy się już dziś. A możliwe jest to dzięki świadomości, że chociaż przyszłość nie istnieje tu i teraz, to oczekiwania jakie jej towarzyszą są jak najbardziej elementem teraźniejszości.

Wbrew pozorom ideę future literacy bardzo łatwo jest wyjaśnić na przykładzie organizacji, które – niekiedy nieświadomie – w swoich strategiach mają zaszyte jej elementy. Te często uwidaczniają się w formie podkompetencji koniecznych do rozwijania alfabetyzacji przyszłości.



10 podkompetencji future literacy na przykładzie organizacji ³²⁶

1. **INNOWACJA** – przykład: opracowanie przez organizację nowego modelu biznesowego mającego na celu zaspokojenie potrzeb przyszłych klientów.
2. **ZWINNOŚĆ** – przykład: zespół dostosowuje posiadaną strategię projektu w krótkim czasie po pojawieniu się na rynku nowego trendu.
3. **ODKRYCIE** – przykład: prowadzenie w firmie systematycznych warsztatów prognozowania w celu odkrywania nowych trendów oraz technologii, które mogą wpływać na pozycję organizacji.
4. **PEWNOŚĆ SIEBIE** – przykład: management podejmuje decyzję o realizacji nowego projektu, mając pewność, że posiada odpowiednie zasoby, wiedzę i prognozykę do jego realizacji mimo zachodzących wokół zmian.
5. **WYBÓR** – przykład: kadra zarządcza decyduje się na inwestycję w zrównoważony rozwój, który ma zapobiec przyszłym problemom środowiskowym.
6. **KOMPETENCJE** – przykład: organizacja dba o systematyczne szkolenia pracowników z zakresu nowych technologii, aby ci byli zdolni kształtować innowacje w swojej dziedzinie.
7. **SIŁA PRZYWÓDZTWA** – przykład: dyrektor generalny opracowuje długoterminową wizję dla organizacji oraz mobilizuje zespół do jej wdrożenia.
8. **WIEDZA** – przykład: organizacja przeprowadza szeroko zakrojone badania rynku, aby lepiej zrozumieć jak mogą się zmieniać potrzeby klientów.
9. **ROZWÓJ STRATEGII** – przykład: organizacja tworzy kilka planów strategicznych uwzględniających różnorodne rynkowe trendy, aby móc szybko na nie zareagować.
10. **ODPORNÓŚĆ** – przykład: po kryzysie organizacja analizuje popełnione błędy i dostosowuje procesy w celu lepszego przygotowania się na przyszłość.

To, co warto zaakcentować w kontekście future literacy w organizacji, to zmiana przez management sposobu postrzegania i angażowania się w przyszłość. Co ważne, ta idea podkreśla również pracę z przyszłością w zupełnie innym celu niż jej planowanie. Redefiniowanie procesów i kultury organizacyjnej, dążące do rozpoznawania przez organizacje sygnałów nadchodzących zmian oraz przewidywanie różnorodnych scenariuszy, pozwala firmom wypracować nie tylko zdolność do przekształcania wizji w skonkretyzowane działania, ale przede wszystkim skutecznie wzmocnić poczucie sprawczości na wszystkich poziomach organizacji. Aby skutecznie wdrożyć to podejście, **konieczne jest zrozumienie przez management, że działania biznesowe – choć są osadzo-**

ne w przyszłości – tak naprawdę dzieją się „tu i teraz”, a sama przyszłość nie jest odległą i zupełnie niezależną rzeczywistością lecz przestrzenią, którą można aktywnie tworzyć³²⁸.

Bez wątpienia chęć wdrożenia future literacy wymaga od organizacji jednego – kategorycznego zerwania z przestarzałymi, zupełnie nie odpowiadającymi dynamicznym zmianom technologicznym, schematami. Co więcej, schematy te dotyczą kilku zasadniczych trendów, tj. zwiększonej komunikacji, obniżenia kosztów transakcyjnych, automatyzacji na szeroką skalę oraz zmieniającej się demografii.

Cztery, powiązane ze sobą trendy w organizacji gotowe na zerwanie ze starymi zasadami zarządzania ³²⁹

WIĘCEJ POŁĄCZEŃ

- Rosnąca liczba połączeń przyspiesza procesy zakłóceń i redefiniuje zasady przełomowych innowacji.
- Swobodnie przemieszczające się informacje omijają i kwestionują istniejące hierarchie.

NIŻSZE KOSZTY TRANSAKCYJ

- Bariery wejścia na rynek i koszty osiągnięcia skali znikają.
- Biurokracja wewnętrzna powoduje więcej tarć niż interakcje zewnętrzne i transakcje wolnorynkowe.

BEZPRECEDENSOWA AUTOMATYZACJA

- Zwiększona automatyzacja podważa mechanistyczne myślenie, na którym opierają się organizacje.
- 200 lat myślenia o zarządzaniu w kontekście kontroli i przewidywalności staje się przestarzałe.

FUNDAMENTALNE ZMIANY SPOŁECZNE

- Pokolenie Z i następne będzie miało nowe, zasadniczo odmienne aspiracje zawodowe.
- Pracownicy mogą liczyć na większą różnorodność doświadczeń zawodowych, zwiększone szanse na awans i rozwój kompetencji liderek, silniejszy wpływ społeczny oraz bardziej dynamiczne.

Dlaczego zerwanie ze starymi schematami zarządzania jest konieczne dla uwolnienia zdolności organizacji do wykorzystania przyszłości? Te – poprzez swój mechanistyczny charakter – skupione są wyłącznie na rozwiązywaniu problemów sztywnych standardów, biurokracji i kontroli. Cele dawnych schematów stoją w zupełnej sprzeczności z kreatywnością, szybkością i odpowiedzial-

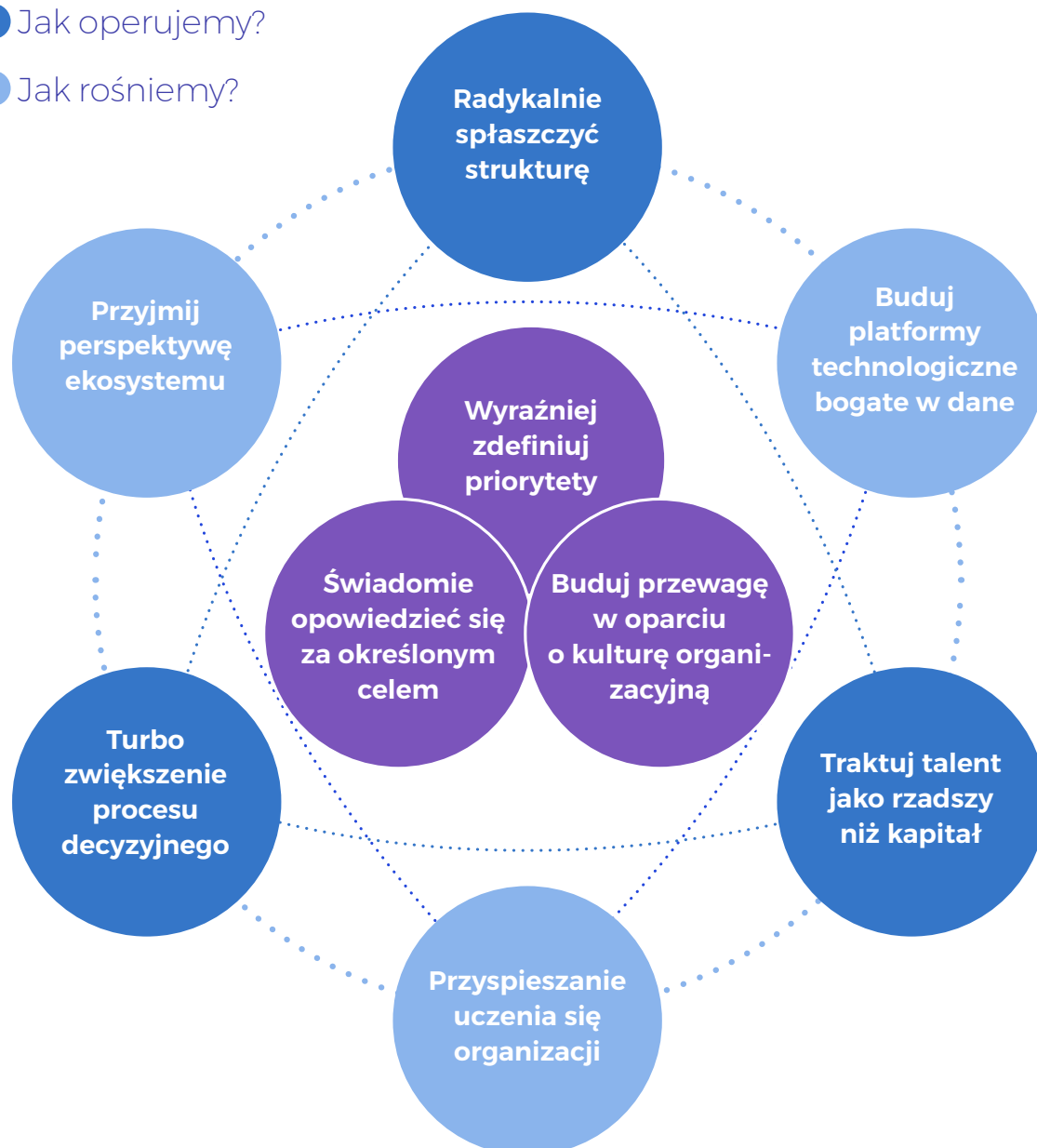
nością, które są konieczne, aby móc myśleć o future literacy. Czy modyfikacja dawnych modeli zarządzania nie wystarczy? Absolutnie! Współczesny, technologizowany, dynamiczny i nieprzewidywalny rynek wymaga zupełnie nowego podejścia i zastąpienia starych modeli radykalnie lepszymi rozwiązaniami.

Warunki, jakie musi spełnić organizacja gotowa na przyszłość ³³¹

● Kim jesteśmy?

● Jak operujemy?

● Jak rośniemy?



To, na co chciałabym jeszcze zwrócić uwagę w kontekście future literacy w odniesieniu do organizacji, to dążenie firm przede wszystkim do tworzenia swojej tożsamości. Pracownicy od lat wymagają poczucia przynależności, a skupienie kadry zarządz-

czej na przyszłości nie może pominąć tego aspektu. Dlatego też w future literacy nie może zabraknąć spełnienia potrzeb pracowników w zakresie ich przynależności, spójności społecznej, celu oraz sensu³³².

Organizacja gotowa na przyszłość ³³³



Czy Twoja organizacja na pewno jest gotowa na przyszłość?

...odpowiedzialna...

ESG

Zaufanie – mogłoby się wydawać, że to jedno z kluczowych haseł rozwoju organizacji przyszłości. I choć w kontekście zarządzania organizacją ma różne oblicza, stanowi istotny element istotnym elementem spajający

firmę z pracownikami (o czym więcej piszę w rozdziale „Pracownik” oraz rozdziale „Manager”). Istotnym elementem budowania zaufania przez organizację jest również poziom jej odpowiedzialności – nie tylko za zatrudnione osoby i podejmowane decyzje biznesowe, ale również, co nabrało szczególnego znaczenia w ostatnich latach, wobec społeczeństwa, otaczającego środowiska i klimatu.

Jaki element z ESG jest najistotniejszy dla pracowników organizacji? ³³⁴



26%

kwestie związane
ze środowiskiem
naturalnym



37%

aspekty
społeczne



20%

regulacje ładu
korporacyjnego

17% nie wiem, trudno powiedzieć

I chociaż poziom zaufania pracowników do organizacji jest nadal stosunkowo wysoki (69 proc. pracowników uważa, że ich pracodawca robi to, co słuszne dla społeczeństwa i dla pracowników), to w okresie post pandemicznym poziom tego zaufania sukcesywnie spada. Co zatem podważa pracownicze zaufanie wobec organizacji? Niespełnione obietnice nie tylko pracodawców związane z podwyżkami, awansami czy możliwościami rozwoju kariery, ale również interesariuszy dotyczących zrównoważonego rozwoju³³⁵. Dlatego też ESG powinno znaleźć – i co ważniejsze coraz częściej znajduje – istotne miejsce w strategii rozwoju przedsiębiorstw. Co

ciekawe, coraz większe zainteresowanie zrównoważonym rozwojem nie wynika jedynie z regulacji prawnych, które zostały nałożone na polskie organizacje od 2022 r.

Zacznijmy jednak od tego, czym właściwie jest ESG dla organizacji. Bez wątpienia strategia wyznacza kierunki rozwoju oraz porządkuje priorytety oraz procesy w kierunku zrównoważonego rozwoju³³⁶. Jednak za wdrożeniem ESG kryje się cała pula bardziej szczegółowych motywatorów.

Jakie czynniki w największym stopniu skłaniają twoją firmę do podejmowania inicjatyw na rzecz rozwoju ESG

{wielokrotny wybór, max. 3 odpowiedzi} ³³⁷



	POLSKA	EUROPA	UE	AFRYKA	AMERYKA PŁD.	AMERYKA PŁN.	AZJA	GLOBALNIE
wymagania klientów i dostawców	33%	25%	24%	21%	22%	27%	32%	27%
konkurencja rynkowa	23%	39%	39%	48%	34%	43%	48%	44%
regulacje branżowe		16%	15%	13%	12%	14%	15%	15%
regulacje krajowe lub regionalne	16%	15%	14%	11%	14%	10%	14%	13%
dostęp do finansowania	15%	31%	32%	45%		33%	33%	34%
reputacja marki firmy	12%	35%	34%	39%	46%	46%	40%	40%
presja polityczna	10%	23%	24%	28%	24%	16%	15%	20%
cele biznesowe, cele sprzedażowe	9%			31%	46%			
presja udziałowców/właścicieli/ inwestorów	8%	20%	19%	17%	23%	20%	19%	19%
presja społeczna	6%	21%	22%	23%	21%	23%	19%	21%
oczekiwania i inicjatywy pracowników	3%	24%	25%	23%	28%	33%	29%	27%

Oczywiście zrównoważony rozwój w organizacji to zdecydowanie coś więcej niż tylko spełnienie wymogów klientów i dostawców, walka z konkurencją czy realizacja regulacji branżowych. Coraz więcej firm uświadamia sobie, że wdrożenie strategii ESG przekłada się pozytywnie całościowo na ich działalność. Kluczowymi korzyściami z realizacji założeń tej strategii są: wzmocnienie wizerunku organizacji (55 proc. badanych), zwiększenie przejrzystości działań (49 proc.), lepsze zarządzanie ryzykiem (40 proc.), większe zaangażowanie młodych pracowników (36 proc.) oraz zwiększenie zaangażowania interesariuszy (29 proc.). Tylko 3 proc. organizacji nie potrafi wskazać konkretnych korzyści.

Wdrożenie ESG jest sporym wyzwaniem dla organizacji, nie tylko tych polskich, ale też europejskich. Wśród barier kadra zarządcza organizacji wskazuje najczęściej: koszty finansowe związane z dostosowaniem (21 proc.), ilość zasobów kadrowych i czasowych potrzebnych do dostosowania (12 proc.), brak wiedzy od czego zacząć (10 proc.) czy zrozumienie wymagań wynikających z różnych jurysdykcji (7 proc.). Co ciekawe, 35 proc. badanych nie jest w stanie wskazać konkretnej bariery. Polskie przedsiębiorstwa wskazują jeszcze kilka innych kluczowych wyzwań, z którymi muszą się zmierzyć.

TOP 5 najważniejszych wyzwań związanych z wdrażaniem strategii ESG w organizacjach zlokalizowanych nad Wisłą znalazły się: ³⁴¹

trudności w mierzeniu postępów

brak wiedzy i odpowiednich umiejętności

brak dostępu do odpowiednich nowych technologii

brak zasobów finansowych

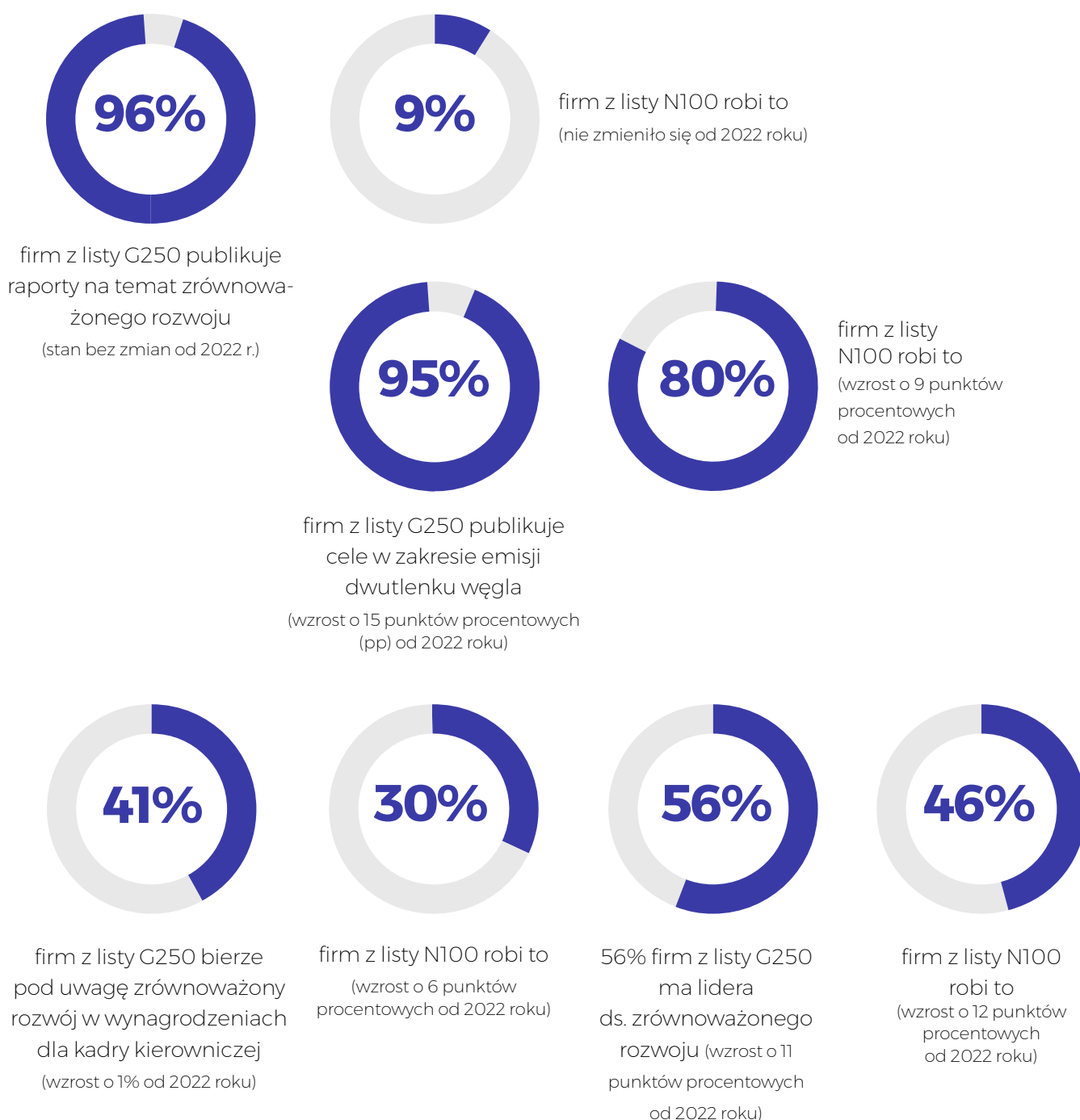
brak zasobów ludzkich

To, w jaki sposób organizacja poradzi sobie z wyzwaniami związanymi z realizacją strategii zrównoważonego rozwoju, zależy przede wszystkim od stopnia zaangażowania w cały proces kadry zarządczej. Tym bardziej, że zdaniem 41 proc. badanych to właśnie zarząd i dyrektorzy są odpowiedzialni

za jej opracowanie i wdrażanie w organizacji.

Dowodem na to, że management powinien podjąć wyzwanie jakim jest wdrożenie ESG niech będą globalne statystyki dotyczące poziomu raportowania wdrożonych działań przez czołowe firmy na świecie.

Stan raportowania zrównoważonego rozwoju – ujęcie globalne ³⁴³



Biorąc pod uwagę, że ESG staje się stałym elementem strategii silnych organizacji, już dziś warto zacząć pracę nad opracowaniem zarówno jego strategii, jak też skutecznego i efektywnego procesu wdrożenia. Tylko kompleksowe podejście do rozwoju organizacji, uwzględniające również jej wpływ na środowisko naturalne i otoczenie, pozwoli budować stabilną, a jednocześnie zwinną organizację przyszłości.

Tym bardziej, że inwestycje w zrównoważony rozwój przynoszą wymierne efekty. Co trzeci dyrektor regionalny informuje, że inwestycje przyjazne dla klimatu zrealizowane w ciągu ostatnich 5 lat przyniosły wzrost dochodów organizacji. Co więcej, 2/3 z nich twierdzi, że tego rodzaju inwestycje albo obniżyły koszty albo nie miały na nie żadnego wpływu. Co więcej, 70 proc. dyrektorów generalnych też podkreśla, że organizacje powinny ponosić wydatki na rozwiązywanie problemów ESG/zrównoważonego rozwoju istotnych dla biznesu nawet wtedy, kiedy te obniżają krótkoterminowo rentowność³⁴⁴.

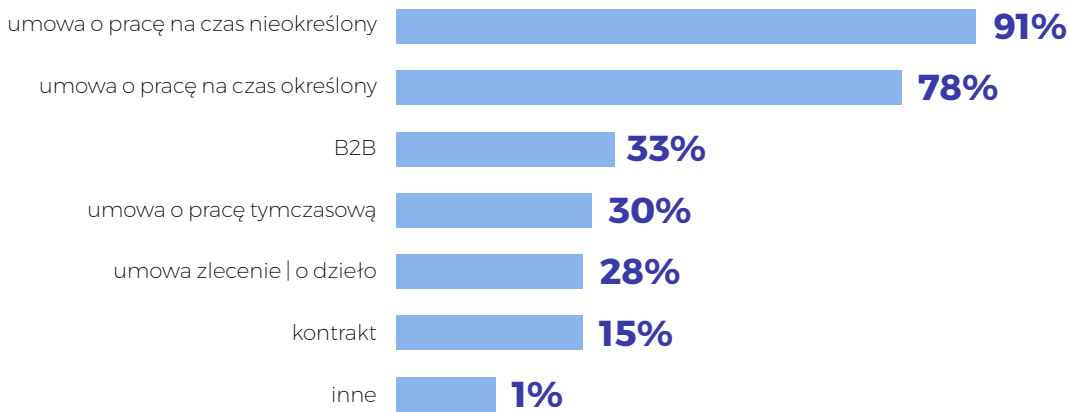
Co ważne, badania wskazują również, że rady nadzorcze powinny reagować poprzez ośmielenie kierownictwa do uznania zrównoważonego rozwoju za biznesowy imperatyw, a swoje decyzje inwestycyjne kierować w taki sposób, aby kapitał był lokowany w projektach, które mają znaczenie z punktu widzenia ESG i pozwalają spełnić obietnice w tym zakresie przy jednoczesnej poprawie finansowych wyników³⁴⁵.

Modele współpracy XXI w.

Odpowiedzialność organizacji w sposób bezpośredni wiąże się również z troską o dobrostan zatrudnianych pracowników. Jak wskazują ostatnie lata, ogromny wpływ na jego poziom mają modele współpracy, z jakich mogą korzystać podwładni. Tym bardziej, że pracownicy coraz bardziej cenią sobie elastyczność, która przejawia się nie tylko w możliwości dostosowania miejsca czy czasu pracy, ale również specjalizacji i profilowania zakresu obowiązków względem zajmowanego stanowiska. Już od przeszło dwóch lat w organizacjach jest zauważalne większe uelastycznienie form współpracy. Coraz bardziej doceniani stają się niezależni profesjonaliści (GIGerzy), a na ich znaczącą rolę w rozwoju rynku pracy i przyszłości organizacji zwracałam uwagę już IV edycji Raportu Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości, gdzie trafnie wskazywałam, że na 2025 r. przypadnie trend wzrostowy tego rodzaju specjalistów w Polsce³⁴⁶. Liczba entuzjastów opierających swoje modele biznesowe na założeniach GIG rośnie z roku na rok, a ten dotyczy nie tylko wzrostu zainteresowania współpracą z profesjonalistami w ramach kontraktów B2B (X proc. w 2025 r. v. 57 proc. w 2024 r. v. 46 proc. w 2023 r.), ale również zadowolenie organizacji ze współpracy z niezależnymi ekspertami³⁴⁷. Rosnąca liczba kontraktów z GIGerami czy portfolio careers wskazują również, że zarządzanie organizacjami rozproszonymi, które jeszcze kilka lat temu było poważnym wyzwaniem i obawą dla wielu przedsiębiorstw, jest dzisiaj dużo bardziej operacyjnie możliwe.

Co ciekawe, kontrakty B2B, które często są stosowane we współpracy z GIGerami i portfolio careers stanowią trzeci model współpracy wybierany najczęściej przez polskie organizacje.

Z jakich form zatrudnienia obecnie korzysta firma? ³⁴⁸



Dlaczego organizacje decydują się na tak różnorodne formy współpracy i zatrudnianie zewnętrznych specjalistów? Powodów jest

naprawdę wiele, a te dyktowane są przede wszystkim zmiennością otoczenia biznesowego organizacji³⁴⁹.

Kiedy firmy decydują się na zatrudnienie zewnętrzne? ³⁵⁰

W jakim celu firma planuje zatrudnić pracowników tymczasowych i/lub zewnętrznych wykonawców (praca tymczasowa, outsourcing usług, projekty internetowe, B2B)?



Jak wskazują ww. wskaźniki otwartość nie tylko na specjalistów zewnętrznych, ale też na elastyczne formy współpracy mogą pomóc organizacji w poradzeniu sobie z istotnymi wyzwaniami związanymi z optymalizacją kosztów prowadzenia działalności czy zagospodarowaniem luk kompetencyjnych. Ciekawe jest wykorzystanie takiej formy współpracy do weryfikacji pracownika przed

jego stałym zatrudnieniem w firmie, które pozwala na pełne sprawdzenie jego kompetencji w praktyce bez konieczności wykorzystania wiążącej umowy o pracę.

Poza tym argumentem do wykorzystania elastycznych form współpracy jest cały szereg korzyści, jakie czerpie organizacja.

Jakie są największe korzyści związane z wprowadzaniem nowoczesnych form zatrudnienia w firmie

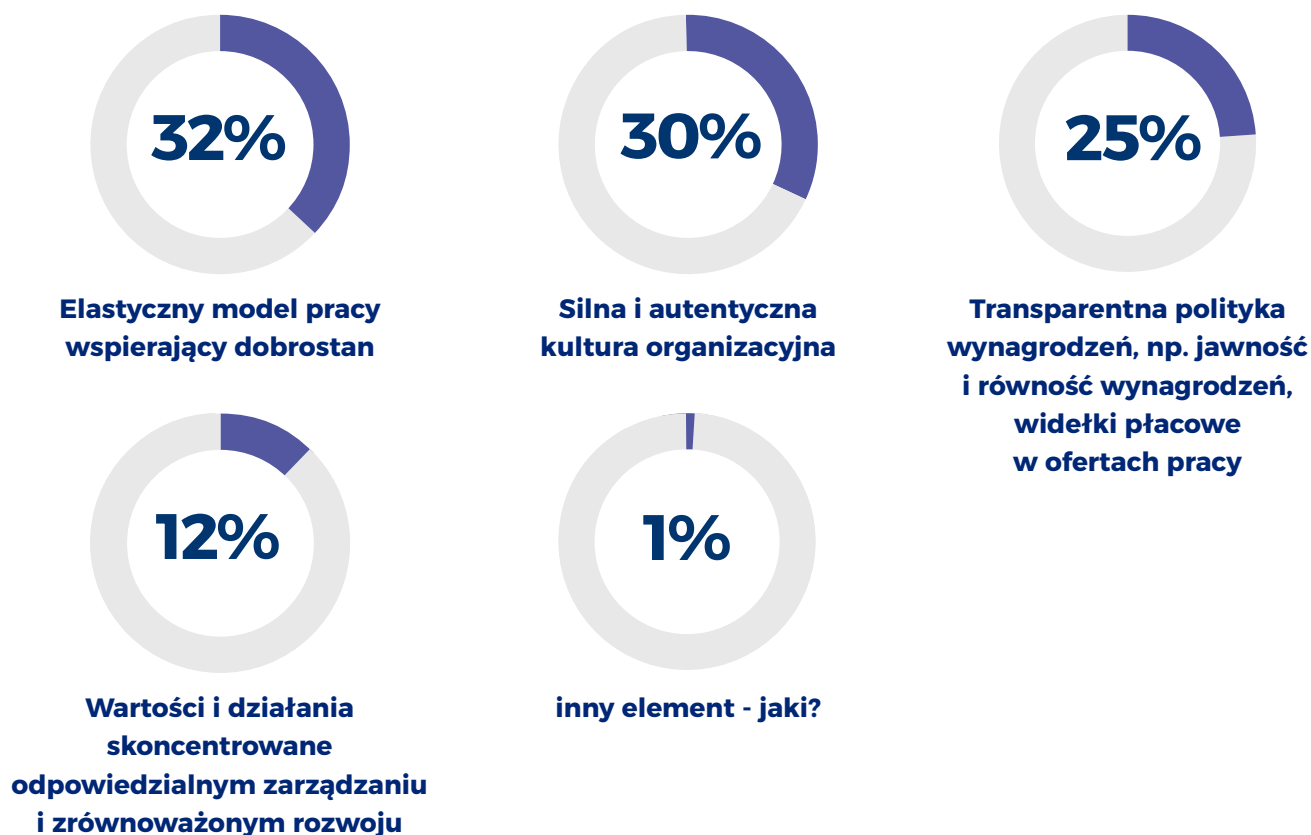
(praca tymczasowa, outsourcing usług, projekty interimowe, B2B)? ³⁵¹



Wróćmy jednak do samej elastyczności, która jest jedną z głównych cech współpracy z GI Gerami z punktu widzenia samych specjalistów. To właśnie jej poszukuje i oczekuje coraz więcej pracowników. Warto jednak pamiętać, że chociaż wielu z nich wybiera swobodę i elastyczność, to jednocześnie nie chce rezygnować z korzyści charakterystycznych dla pracy etatowej, np. opieka prawna,

opracowane procedury, system szkoleń czy dostępność sprzętu biurowego³⁵². Z drugiej strony to elastyczny model pracy wspierający dobrostan pracownika ma być w przyszłości głównym atrybutem marki pracodawcy, który będzie decydował o skutecznym i elastycznym przyciąganiu talentów³⁵³.

Jakie atrybuty marki pracodawcy w przyszłości zdecydują o skutecznym przyciąganiu i zatrzymaniu talentów? ³⁵⁴



Jak praca zdalna ewoluowała w Polsce na przestrzeni ostatnich lat? Jej początki na szeroką skalę sięgają oczywiście momentu wybuchu pandemii covid-19, gdzie ten model współpracy stał się przymusem. W ciągu ostatnich czterech lat ten model współpracy, który od 2023 r. został w pełni uregulowany przez Kodeks pracy, przeszedł nie tylko rewolucję pod kątem regu-

lacji prawnych i organizacji systemu pracy, ale również pewną ewolucją. Wyłącznie pracy zdalnej w ubiegłym roku wymagało 14 proc. pracowników. Niemal połowa – 49 proc. – preferuje pracę hybrydową, łączącą pracę w domu z wizytami w siedzibie firmy. Co ciekawe, całkowita praca zdalna została wyprzedzona przez pracę stacjonarną, którą wybiera 35 proc. pracowników ³⁵⁵.

Praca hybrydowa wg polskich pracowników ³⁵⁶



Oznacza to, że praca zdalna, która w pewnym momencie była uważana za jeden z najbardziej optymalnych – zarówno pod względem efektywności pracy pracownika, jak też kosztów utrzymania stanowiska pracy – obecnie nie jest wcale rozwiązaniem idealnym. W dużej mierze wynika to przede wszystkim z potrzeby kontaktu pracowników z innymi członkami zespołu, co zdecydowanie znacznie ułatwia wspólna przestrzeń biurowa i możliwość organizacji zawodowych spotkań w siedzibie firmy.

W kontekście nowoczesnych modeli współpracy, gdzie znaczącą rolę odgrywa praca zdalna/hybrydowa oraz kontrakty B2B, jakie korzyści kompetencyjne uzyska organizacja, sięgając po tego rodzaju modele współpracy? Wbrew pozorom pracownicy „na odległość” są w stanie zaoferować naprawdę wiele, a pula ich kompetencji miękkich jest wypadkową ich doświadczenia, a zarazem wysokiego poczucia odpowiedzialności za powierzane projekty.

Jakie umiejętności oraz kompetencje miękkie posiadają pracownicy tymczasowi/zewnętrzni wykonawcy

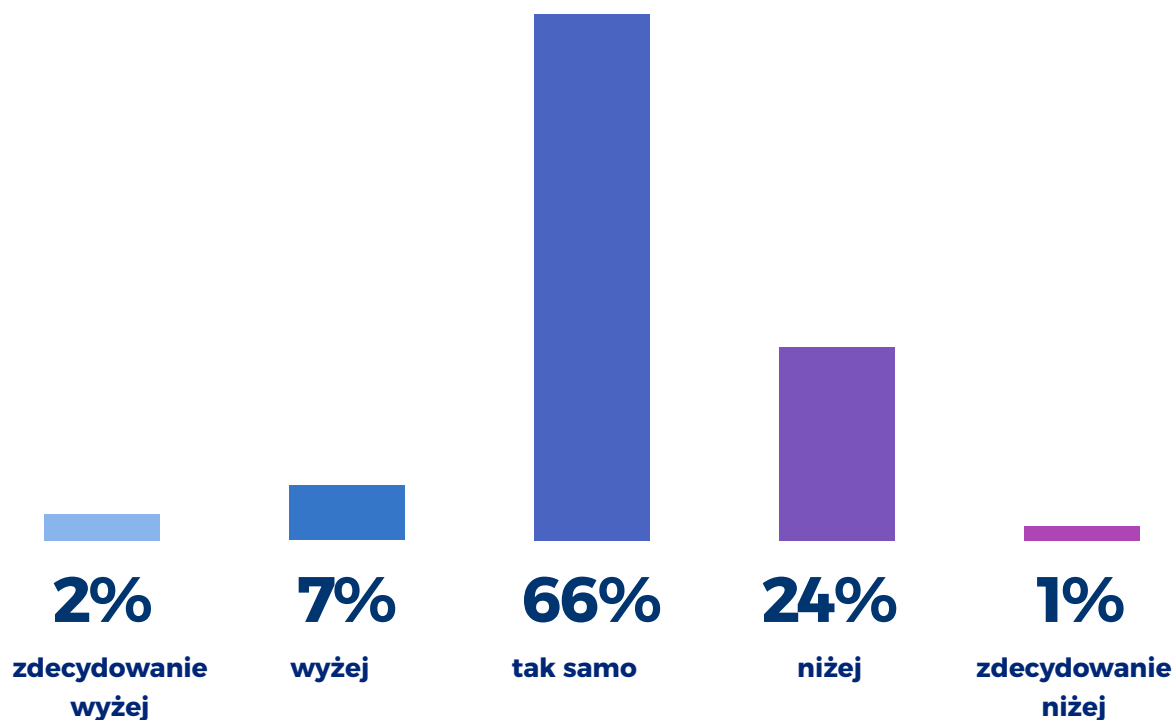
(praca tymczasowa, outsourcing usług, projekty interimowe, B2B)? ³⁵⁷



Współpraca na odległość budzi nadal wiele kontrowersji związanych z potencjalnym zaangażowaniem pracowników realizujących projekty w takim systemie. Jak wskazują jednak badania, organizacje bardzo pozytywnie oceniają ten aspekt. 46 proc. firm ocenia poziom zaangażowania pracowników tymczasowych/zewnętrznych podwykonawców raczej wysoko. Wysoki poziom zaangażowania

wskazuje 30 proc., a bardzo wysoki 16 proc. organizacji. Co istotne, poziom zaangażowania pracowników zatrudnionych w takim modelu nie odbiega znacznie od zaangażowania tych na „tradycyjnym” etacie, a co często jest podnoszone jako kluczowy zarzut przez przeciwników elastycznych form zatrudnienia.

Jak firma ocenia zaangażowanie w pracę pracowników tymczasowych/zewnętrznych podwykonawców (praca tymczasowa, outsourcing procesów, projekty interimowe, B2B) w porównaniu do pracowników zatrudnionych na umowę o pracę? ³⁵⁹



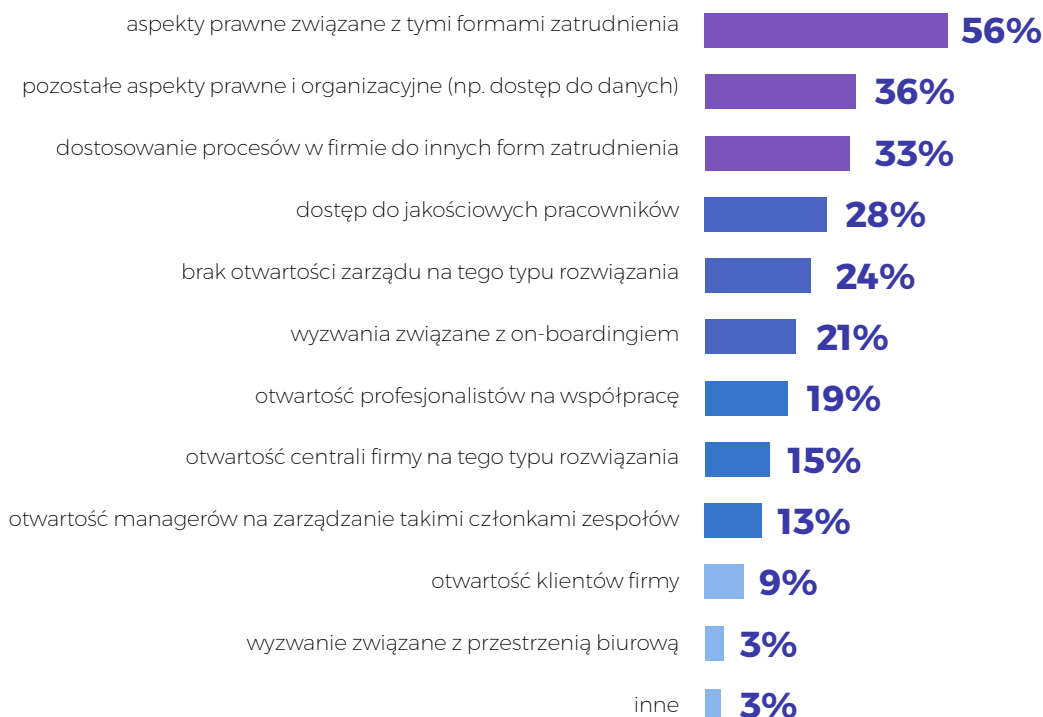
Wnioski? Elastyczność we współpracy, sięganie po zewnętrznych profesjonalistów, popularyzacja pracy projektowej może wyjść naprawdę na dobre organizacjom. Jednak, aby

je wdrożyć, organizacja stoi przed wieloma wyzwaniami, w dużej mierze związanymi z uregulowaniem prawnym takiej formy współpracy.



Jakie są największe bariery we wprowadzeniu nowoczesnych form zatrudnienia w firmie

(praca tymczasowa, outsourcing procesów, projekty interimowe, B2B) ³⁶⁰



To, na co chciałam też zwrócić szczególną uwagę w kontekście barier, to również ciągle niedostosowanie firmowych procesów do zróżnicowanych form zatrudnienia oraz brak otwartości zarządu na tego rodzaju modele współpracy. Opór przed zmianami w kulturze organizacyjnej jest drugą najważniejszą barierą zmian w organizacjach na najbliższe lata, na który wskazuje 46 proc. kadry kierowniczej w całej Europie!³⁶¹. **Brak akceptacji, a wręcz motywacji ze strony kadry zarządczej do testowania różnorodnych modeli współpracy oraz bierność**

wobec zmieniających się trendów dotyczących firmowych procesów, skutecznie zamykają organizacji furtkę do innowacji, wzmocnienia swojej pozycji na rynku oraz świetlanej przyszłości. Dzisiejsi pracownicy – GIGworkerzy, portfolio careers czy nawet „etatowcy” zdolni/hybrydowi są w stanie zaoferować naprawdę dużo organizacji. Pod warunkiem, że ich model pracy będzie w pełni akceptowany przez zarząd a firma zapewni odpowiednie warunki współpracy w takim systemie.

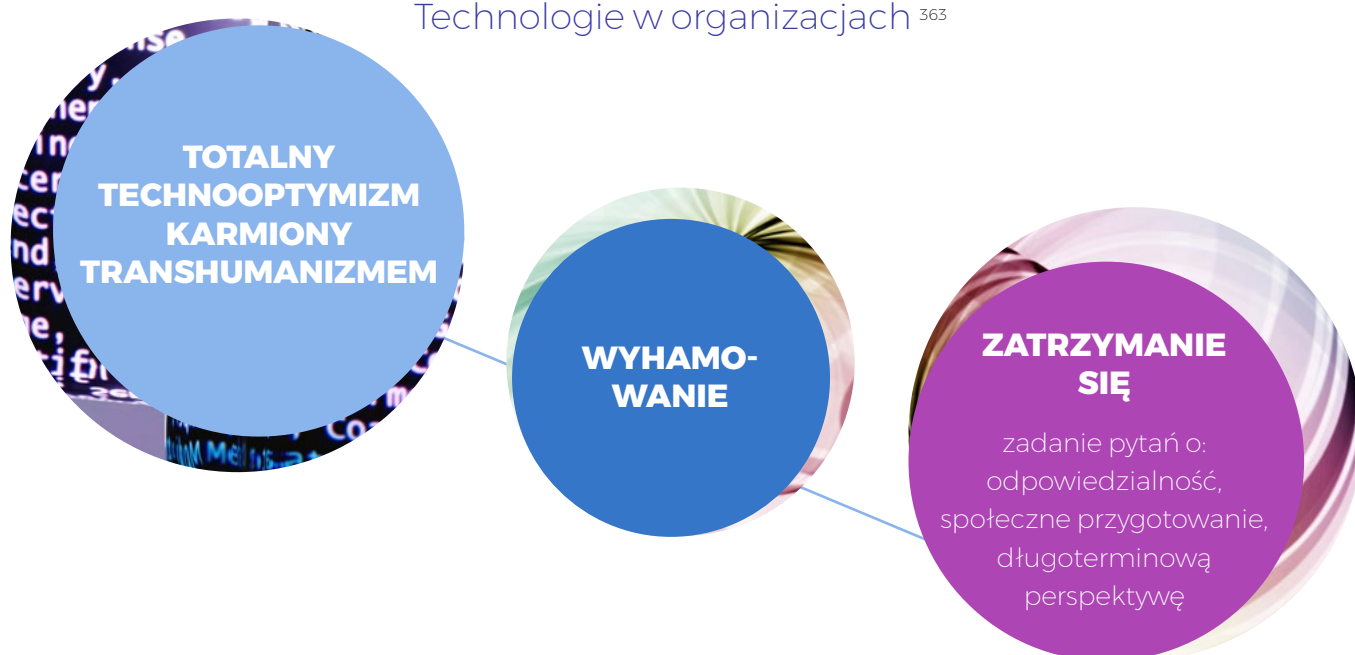
Technooptymizm czy odpowiedzialna przyszłość?

To, czego z pewnością nie może zbagatelizować organizacja przyszłości, to rozwój technologiczny i konieczność adaptacji poszczególnych rozwiązań. I chociaż coraz więcej firm otwiera się na cyfrową i technologiczną transformację – 81 proc. kadry kierowniczej formalnie wdrożyło lub planuje wdrożyć narzędzia i technologie AI – to należy zachować zdrowy rozsądek w adaptowaniu nowych

rozwiązań, aby te przyniosły całej organizacji realne korzyści, a nie stały się utrapieniem chociażby dla części pracowników, których być może pozbawi pracy.

Obserwacja inwestycji organizacji w innowacyjne technologie na przestrzeni chociażby ostatnich pięciu lat pozwala wskazać kilka zasadniczych etapów, które przechodzi z reguły firma.

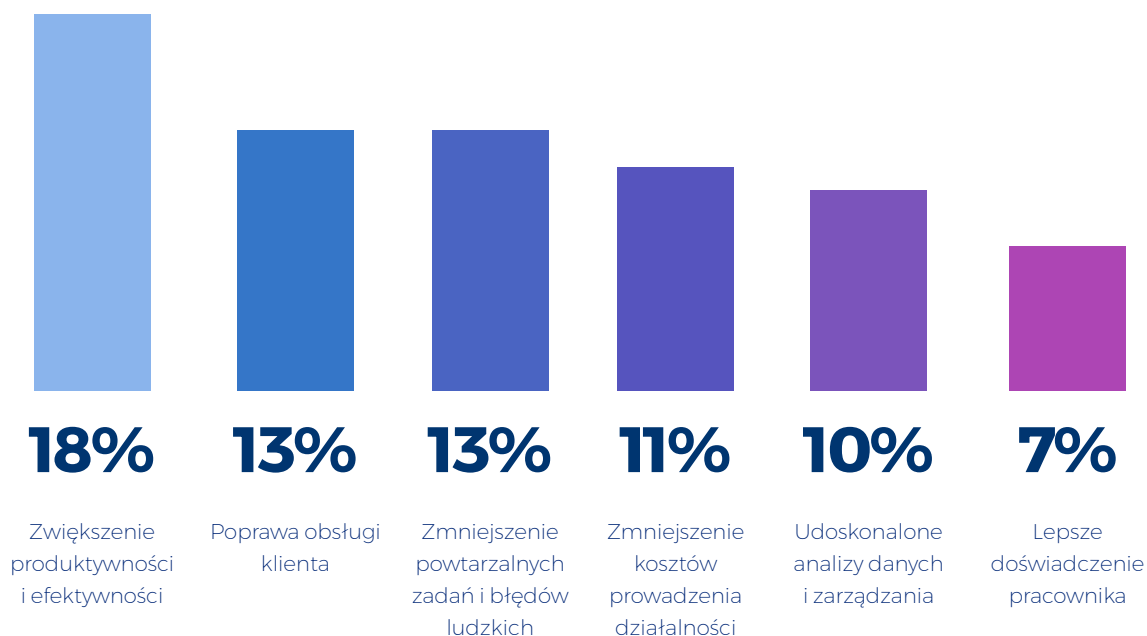
Technologie w organizacjach ³⁶³



Zmiany technologiczne zachodzą tak szybko, że społecznie nie jesteśmy w stanie za nimi nadążyć, co przekłada się na poważną lukę między innowacjami technologicznymi i społecznymi. A właśnie innowacje społeczne są dziś niezwykle potrzebne, aby organizacje mogły w pełni wykorzystać potencjał jaki stwarzają technologie³⁶⁴.

Jak wcześniej wspomniałam, organizacje z kolejnymi latami przekonują się do innowacyjnych rozwiązań technologicznych

dostępnych na rynku. W ciągu najbliższego roku aż 81 proc. organizacji planuje zwiększyć wydatki na AI. Co więcej, 94 proc. kadry kierowniczej i 92 proc. specjalistów IT jest przekonanych, że brak inwestycji w sztuczną inteligencję przez organizacje sprawi, że te w ciągu najbliższych lat zostaną w tyle za konkurencją. Do wdrożenia sztucznej inteligencji w organizacjach przekonuje również szereg korzyści, co znacznie zwiększa optymizm kadry zarządczej w tym zakresie³⁶⁵.

Korzyści z zastosowania AI dla organizacji ³⁶⁶

Nie można też zapominać, że transformacja technologiczna organizacji jest wymogiem rynku. Jak wskazuje WEF, oczekuje się, że automatyzacja procesów i zadań będzie drugą, najczęstszą strategią siły roboczej, przy czym 73 proc. pracodawców planuje przyspieszyć zastosowanie tego podejścia w swoich firmach. O uzupełnieniu i rozszerzeniu swojej siły roboczej o nowe technologie myśli również 63 proc. pracodawców³⁶⁷.

Jednak ten technooptymizm nie powinien przyćmić odpowiedzialnego wdrażania technologicznych rozwiązań. Jeszcze niecałą dekadę temu mieliśmy do czynienia z totalną techdystopią, gdzie transformację cyfrową, automatyzację i robotyzację postrzegano przede wszystkim jako zagrożenie dla człowieka (tę kwestię opisałam bardzo szczegółowo w Raport Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości 2019). W ostatnich latach, kiedy miał miejsce totalny boom na rozwiązania sztucznej inteligencji, mamy do czynienia z zupełnie skrajnym podej-

ściem: technoutopią. W tym przypadku technologia też nas wyręcza w większości działań, ale świat z jej obecnością wydaje się być idealnym³⁶⁸. Które z podejść jest właściwe? Żadne! **Współczesne i przyszłe organizacje wymagają zdroworozsądkowego podejścia zarówno do wdrażania nowoczesnych technologii, jak również do adaptacji posiadanego kapitału ludzkiego do współpracy z tymi rozwiązaniami.** Organizacje wymagają w tym kontekście protopii – kompromisu między dystopią a utopią – która nie jest podyktowanym przez los przeznaczeniem, a zaplanowanym i dokładnie przemyślanym kierunkiem działania³⁶⁹. Co zatem powinny zrobić organizacje? Biorąc pod uwagę wzrost znaczenia AI, rosnące luki w umiejętnościach oraz starzenie się społeczeństwa, organizacje muszą działać już teraz, aby złagodzić ryzyko stagnacji siły roboczej, w której niezmotywowani pracownicy i liderzy blokujący talenty doprowadzają do utraty przewagi konkurencyjnej, odpływu wykwalifikowanych talentów i nieefektywności w miejscu pracy³⁷⁰.

Kluczowe kompetencje organizacji przyszłości ³⁷¹

ORGANIZACJA PRZYSZŁOŚCI

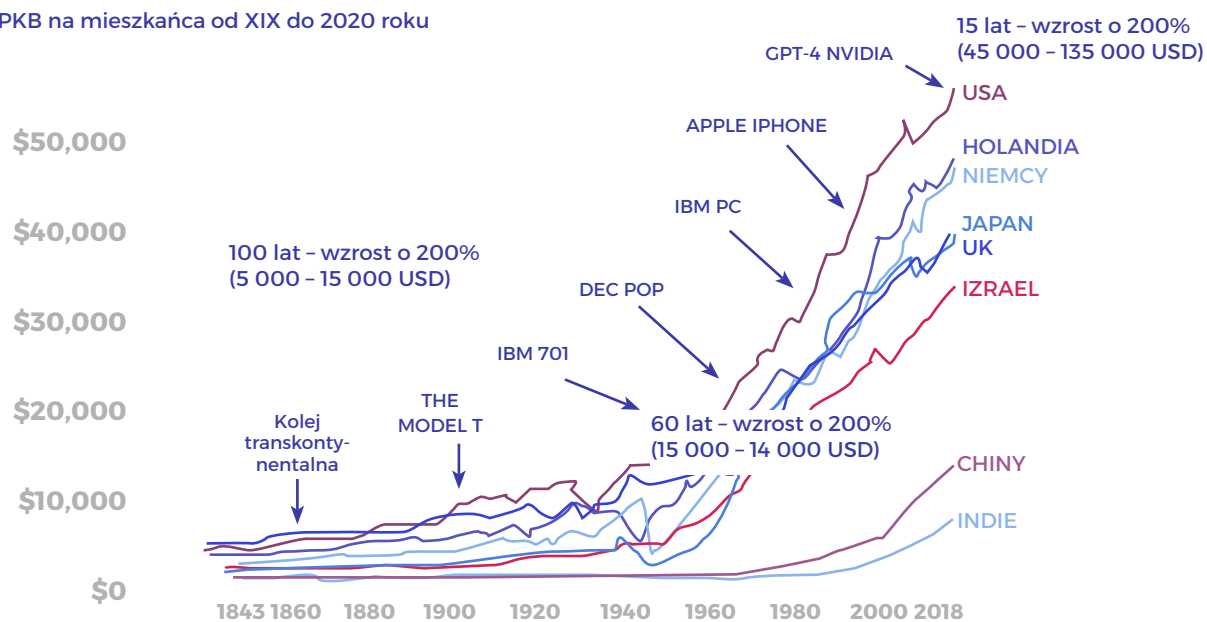
Future thinking + Future action

„Jeśli jesteś CEO, chcesz wzrostu przychodu, udziału w rynku, rentowności i zrównoważonego rozwoju. Jeśli nie możesz się rozwijać poprzez zatrudnianie (a pracownicy wciąż „aktywizują się” w inny sposób, jaki masz wybór? To całkiem proste: automatyzujesz i koncentrujesz się na produktywności.”³⁷²

J. Bersin

Podróż produktywności dzięki AI ³⁷³

PKB na mieszkańca od XIX do 2020 roku



Gdzie jest Twoja organizacja na powyższym wykresie? Czy działa tak szybko i zwinnie jak konkurencja? Odpowiedzią na te pytania są wyniki badania PwC, które jasno wskazuje, że 56 proc. CEO przyznaje, że adaptacja AI w organizacji przełożyła się na wydajność

wykorzystania przez pracowników ich czasu pracy. 34 proc. przyznaje też, że przyczyniła się do wzrostu rentowności i dochodów (32 proc.) organizacji. 49 proc. z nich spodziewa się zwiększenia rentowności firmy w ciągu najbliższego roku³⁷⁴.

...i pełnia obaw

„Zatrudniać, aby rozwijać” czy może „Rozwijać, żeby zatrudniać”?

Jeszcze wiele organizacji jest przekonanych, że uczestniczy w nieustannej walce o utalentowanych pracowników, którzy zagwarantują rozwój i mocną pozycję firmy. Warto jednak zauważyć, że talent pracowniczy nie

jest już dobrem dostępnym na takim samym poziomie co kiedyś, a organizacja nie może budować swojego wzrostu wyłącznie na rosnącym poziomie zatrudnienia³⁷⁵. Czy teza Bersina oznacza, że firmy przestaną zatrudniać? Nie, ale w swoich procesach rekrutacyjnych powinny uwzględnić kluczowe czynniki modyfikujące zarówno zasady rekrutacji, jak również profile samych stanowisk pracy, gdzie coraz ważniejszą rolę odgrywają rozwiązania AI.

Jak zoptymalizować organizację pod kątem zatrudnienia? ³⁷⁶

1. Nie przydzielaj pracowników do zadań bez planu rozwoju organizacji.
2. Nie zatrudniaj pracowników w momencie wzrostu gospodarczego z nadzieją, że jednoczesnego wzrostu przychodów.
3. Zmuszaj managerów do automatyzacji na poziomie podstawowym i nieustannie modyfikuj role zawodowe.
4. Wyeliminuj skomplikowane tytuły stanowisk i obniż poziomy, aby ułatwić przenoszenie pracowników między stanowiskami.
5. Nie wynagradzaj managerów za „zakres kontroli” lecz w oparciu o osiągnięte przez nich wyniki, przychody, rentowność i wzrost.
6. Wdrażaj szkoleń krzyżowych i inwestowanie w podwójne szkolenia dla pracowników z różnych branż zawodowych.
7. Poproś liderów wnioskujących o zwiększenie zespołów o przemyślenie swoich planów z uwzględnieniem mniejszej liczby członków zespołu.
8. Wypłacaj premie pracownikom i unikaj wysokich podwyżek w oparciu o osiągnięte wyniki, tj. instytucjonalizowania nierówności.
9. Inwestuj w projekty testowania AI i automatyzacji, pozwalając pracownikom pierwszej linii na przedstawienie swoich pomysłów w tym zakresie.
10. Unikaj dużych aktualizacji ERP jeśli nie stoją za tym jasne powody biznesowe.
11. Stwórz kulturę merytokracji, w której będziesz nagradzał pracowników za ich umiejętności i działania a nie za osiągnięcie celów.

Model „zatrudniać, aby się rozwijać” niesie ze sobą wiele innych wyzwań. Szybszy rozwój znacznie utrudnia utrzymanie produktywności ze względu na przeciążenie pracowników z dłuższym stażem poprzez cały proces wdrożenia nowych pracowników. Onboarding jest zlecany właśnie często im, ponieważ managerowie są skupieni na osiąganiu wyznaczanych celów rozwoju i utrzymaniu biznesu. Remedium na długie wdrożenie

nowego pracownika często jest zatrudnienie osoby „przekwalifikowanej” z nadzieją, że ta szybciej się wdroży. W efekcie zbyt duża liczba pracowników generuje zadania, które nie stanowią realizacji celu biznesowego, a są kosztem. Ostatecznie przychody organizacji zaczynają spadać, wzbudzając frustrację tych, którzy zdecydowali, żeby zatrudnić – czyli CEO i CFO – co ostatecznie przekłada się na cięcie kosztów czyli zwolnienia³⁷⁸.

Przyrostowa produktywność wzrostu ³⁷⁹

Względna produktywność

(Przychód lub zysk na pracownika)



Aby zapobiec takim sytuacjom „zatrudnianie, żeby rozwijać” warto zastąpić „rozwijaniem, żeby zatrudniać”. Zamiast generować kolejne zatrudnienia, lepiej połączyć kilka zasadniczych elementów: rekrutację, zatrzymanie pracownika, jego przekwalifikowanie oraz przeprojektowanie stanowisk pracy, a podejście to traktować jako stały proces w organizacji³⁸⁰.

Co „rozwijanie, żeby zatrudniać” oznacza w praktyce? Przede wszystkim dynamiczne przenoszenie pracowników z obszarów o niskim wzroście do tych o wzroście wysokim. Dużą rolę ogrywa również tworzenie kultury wzrostu i rozwoju oraz zwiększanie retencji i produktywności, które pozytywnie przekładają się na poprawianie doświadczeń pracowników³⁸¹.

Jak stale zwiększać produktywność w organizacji? ³⁸²

- 1. Zatrudniaj powoli**
- 2. Skup się na kulturze**
- 3. Bądź rozważny i nieustępliwy w dążeniu do produktywności**
- 4. Bądź zdeterminowany w dążeniu do rozwoju umiejętności i pracowników**

Pamiętajmy, że podejście „zatrudniać, aby rozwijać” pochodzi jeszcze z epoki przemysłowej. Dziś, w epoce postindustrialnej, gdzie obowiązujące dotąd reguły są niewystarczające, od kadry zarządczej szczególnie wymaga się elastyczności, szybkości i zdecydowania.

Czego wymaga się od organizacji przyszłości? Przede wszystkim przemysłenia aktualnych modeli zarządzania na rzecz większej elastyczności liderów, odpowiadania na zachodzące wokół zmiany w połączeniu z nieustannym budowaniem kultury organizacyjnej, której filarami powinny być współpraca i zaufanie.

Never ending innovations

Bez problemu da się zauważyć, ciągle postępująca technologia jest wyzwaniem dla organizacji od lat i takim pozostanie w przy-

szłości. Dziś nie można mówić o końcach konkretnych epok pod kątem technologii – te ciągle ewoluują, nie tylko ze względu na nieustanne prace zespołów technologicznych, ale również z podowu rosnących wymogów rynku w zakresie budowania trwałych relacji na odległość, bezpieczeństwa i wymiany danych oraz poszukiwania innowacyjnych rozwiązań dla swoich produktów i usług.

Tempo zachodzących technologicznych zmian, ale też koszty ich wdrażania stawiają kadry zarządcze przed ogromnymi wyzwaniami. Perspektywa ciągłej pracy nad wdrażaniem i efektywnym wykorzystywaniem coraz nowszych rozwiązań może wywierać sporą presję, co często przekłada się na zasadnicze błędy w adaptacji nowoczesnych technologii.

Największe bariery w adaptacji rozwiązań AI ³⁸⁴



Najpierw wdrożenie technologii, później szkolenie pracowników

Organizacje najczęściej inwestują w nowe technologie bez uwzględnienia konieczności przeszkolenia pracowników w tym zakresie (**taką sytuację potwierdza 80 proc. kadry kierowniczej i 72 proc. specjalistów IT**). Brak strategii rozwoju umiejętności w zakresie inwestycji w technologię przekłada się na trudności w osiągnięciu przez organizację wyznaczonych celów oraz zwiększenia wartości dla klienta.



Outsourcing w zakresie obsługi AI

Kadra kierownicza jest skłonna do outsourcingu w zakresie obsługi wdrożonych rozwiązań AI (**91 proc. badanych**). Jednak biorąc pod uwagę innowacyjność sztucznej inteligencji oraz ograniczony zasób specjalistów w tym zakresie, outsourcing jest jedynie rozwiązaniem tymczasowym, a organizacje muszą zadbać o odpowiednie kwalifikacje swoich zespołów.



Podnoszenie kwalifikacji pracowników niemożliwe

Organizacje często podkreślają, że mimo dążeń do odpowiedniego przekwalifikowania swoich pracowników i chęci dostosowania ich umiejętności do wdrażanych rozwiązań technologicznych, istnieją bariery, które to skutecznie uniemożliwiają. I chociaż w ich grupie jest **pozyskanie budżetu (48 proc.)**, to równie dużym wyzwaniem jest **znalezienie odpowiedniego szkolenia (42 proc.)** czy poczucie pewności, że dane szkolenie jest odpowiednie dla **konkretnego narzędzia AI (49 proc.)**.

Sprostanie zmieniającym się trendom technologicznym przez organizację nie jest wcale proste. Nie oznacza to jednak, że nie jest możliwe. Istotnym elementem w nieustannym podążaniu za nowoczesnymi rozwią-

zaniami jest tworzenie kultury świadomego i odpowiedzialnego korzystania z adaptowanych rozwiązań na każdym szczeblu organizacji.

Jak skutecznie wdrożyć nowe technologie w organizacji? ³⁸⁵

Promowanie
ciągłego uczenia się



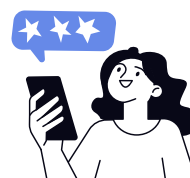
Dawanie przykładu
przez liderów



Integracja AI
ze strategią biznesową



Zachęcanie do współpracy
między dyscyplinami

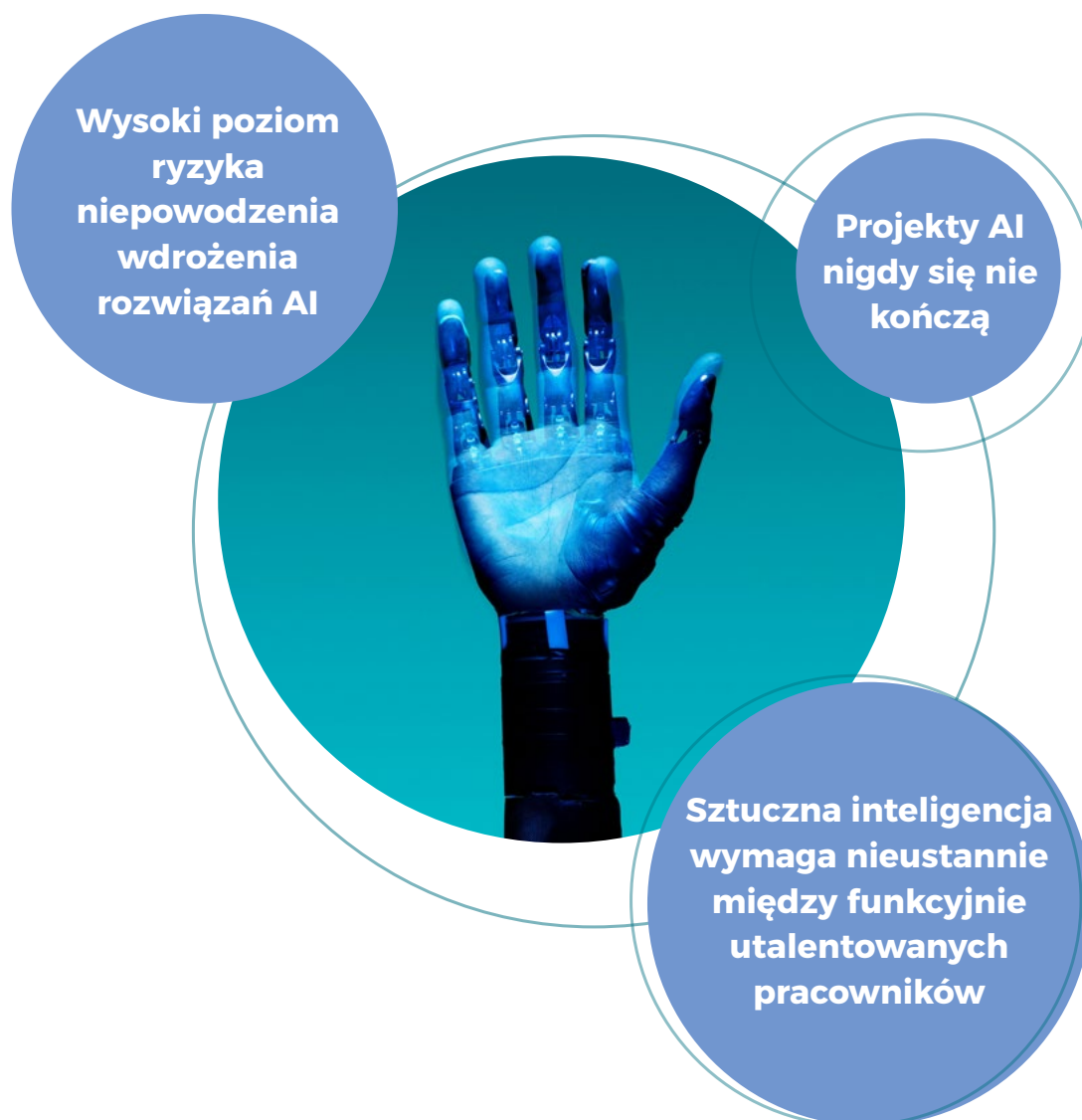


Priorytetowe traktowanie
etycznych aspektów AI

To, na co warto zwrócić uwagę, to fakt, że wdrożenie chociażby rozwiązań AI wymaga od organizacji posiadania technologów, którzy posiadają doświadczenie również w innych obszarach. Wprawdzie 20 proc. w organizacji przyznało, że w 2024 r. formalnie wdrożyło technologie i narzędzia związane ze sztuczną inteligencją, to 55 proc. dopiero planuje to zrobić, mając na uwadze swoje zapotrzebowanie na technologów z szerokim obszarem doświadczeń³⁸⁶.

Wpływ nowych technologii jest bardzo dobrze uwidoczny przez nierówności

na rynku pracy. Branże typowo technologiczne czy medyczne, gdzie mamy do czynienia z deficytem specjalistów, napędzają koszty i zmuszają organizacje nie tylko do inwestycji w rozwój zespołów, ale często również do przemodelowania schematu zarządzania. Z drugiej strony sektory z postępującą automatyzacją (m.in. handel, produkcja) wymagają od kadry zarządczej istnego balansowania między troską o pracowników i wsparciem ich rozwoju a efektywnością operacyjną oraz społecznymi kosztami automatyzacji³⁸⁷.

Największe wyzwania wdrożenia rozwiązań AI ³⁸⁸

Nowoczesne technologie są fundamentem nowoczesnego zarządzania organizacją, jednak ich wykorzystanie nie powinno ograniczać się jedynie do sprawnego wdrożenia, ale na umiejętnym utrzymaniu równowagi między zwiększającymi wydajność technologiami, a etycznym podejściem do pracowników – ich zatrudnienia oraz wsparcia w adaptacji do nowych ról czy zadań. Nie zapominajmy, że w zakresie obowiązków ka-

dry zarządczej – oprócz ww – nadal cały czas znajdują się te związane z szeroko pojętym rozwojem biznesu³⁸⁹.

Czy współczesne organizacje „umieją” wdrażać innowacje? Teoretycznie dla 80-90 proc. z nich wdrożenie innowacyjnych rozwiązań jest priorytetem, jednak zdaniem tylko 6 proc. organizacji radzi sobie z tym zadaniem³⁹⁰.

Kolejne wyzwanie: regulacje prawne

Oprócz zachodzących na rynku zmian technologicznych, rosnących wymogów otoczenia, ale też pracowników wobec ESG, luk kompetencyjnych i poszukiwania skutecznych i opłacalnych sposobów na zatrudnienie i utrzymanie wykwalifikowanych pracowników, organizacja musi mierzyć się również z innym, bardzo istotnym aspektem – regulacjami prawnymi. W Polsce nabrały w ostatnich latach szaleńczego tempa. Próby dostosowania regulacji prawnych do rozwijającej się w zawrotnym tempie sztucznej inteligencji, obowiązujący od 2024 r. AI Act, wielka nowelizacja Kodeksu pracy w 2024 r. wprowadzająca regulacje dotyczące m.in. pracy zdalnej czy elastycznego czasu pracy pracowników-rodziców, a także zmiany prawne dotyczące zasad prowadzenia przedsiębiorstw i ich opodatkowania – to tylko przykłady zmian prawnych, do których muszą się przystosować właściciele firm. Ich skala może być naprawdę porażająca – w samym 2023 r. liczba modyfikacji regulujących

zasady prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce wyniosła ponad 1604 przypadki. W tym samym roku *vacatio legis* dotyczące ustaw podatkowych skróciło się do 31 dni³⁹¹. Ciągłe zmiany w regulacjach prawnych stawiają organizacje i kadry zarządcze przed dużymi wyzwaniami, związanymi nie tylko z koniecznością dostosowania wewnętrznych regulacji do zmieniającego się prawa, ale bardzo często również do sięgnięcia po specjalistyczne prawne czy księgowe wsparcie w tym zakresie.

Jednym z głównych wyzwań prawnych jest dostosowanie wewnętrznych regulacji do obowiązującego AI Act, który wskazuje zasadnicze zagrożenia jakie mogą wynikać z nieodpowiedniego wykorzystania narzędzi bazujących na sztucznej inteligencji. Świadomość konieczności wdrożenia rozwiązań prawnych w tym zakresie jest wprawdzie wysoka, jednak złożoność tych przepisów niejednokrotnie może stanowić barierę w rozwoju AI w organizacjach³⁹².

Przyczyny niepowodzeń we wdrożeniu regulacji prawnych w obszarze AI ³⁹³

- 1 Trudności w interpretacji przepisów w kontekście specyficznych zastosowań AI w organizacji.
- 2 Znaczące niedoszacowanie zasobów niezbędnych do pełnego wdrożenia regulacji.
- 3 Problem z dostosowaniem obecnie funkcjonujących systemów do nowych wymogów prawnych.
- 4 Mała dostępność specjalistów prawnych posiadających rzeczywistą wiedzę i odpowiednie doświadczenie w obszarze prawa nowych technologii i prawnych aspektów AI.

Mimo trudności z wdrożeniem AI Act polskie firmy się nie poddają. 67 proc. twierdzi, że dobrze lub bardzo dobrze orientuje się w regulacjach prawnych w tym zakresie, a 58 proc. z nich jest w trakcie wdrożenia AI Act lub właśnie rozpoczęło ten proces. Niestety jest też grupa 16 proc. organizacji, które rozpoczęły implementację rozwiązań prawnych, ale ją przerwały. Aby uniknąć podobnych sytuacji niezwykle ważna jest ścisła kooperacja wielu działów w organizacji, m.in. kadry zarządczej, działu prawnego, działu innowacji i nowoczesnych technologii. Skoordynowana współpraca w wielu obszarach powiązanych w sposób pośredni bądź bezpośredni z nowoczesnymi technologiami w organizacjach znacznie zwiększa szanse na powodzenie implementacji niełatwych do interpretacji regulacji prawnych.

Obok zmian w prawie technologicznym, organizacje w ostatnim czasie muszą się również zmierzyć z istotnymi zmianami dotyczącymi zasad zatrudnienia i praw pracowniczych. I chociaż wdrożenie dużej nowelizacji Kodeksu pracy przebiegło stosunkowo sprawnie, to organizacje muszą mierzyć się z kolejnymi zmianami. Do najważniejszych w ostatnim roku należy na pewno Ustawa o ochronie sygnalistów, która stwarza szereg przywilejów dla osób ujawniających informacje o naruszeniach prawa w organizacji. Co ważne, takim sygnalistą może zostać nie tylko zatrudniony pracownik (bez względu na formę zatrudnienia), ale również osoby, których zatrudnienie w organizacji już ustało, a nawet kandydaci do zatrudnienia w konkretnej firmie³⁹⁵. To, co istotne w kontekście tej ustawy, to fakt, że osoba sygnalizująca

naruszenie prawa będzie miała zapewnioną ochronę przed działaniami odwetowymi firmy, w której zdemaskowała wykroczenia. Jeśli mimo wszystko takie zostaną podjęte, sygnaliście będzie przysługiwało odszkodowanie bądź zadośćuczynienie. Co ważne, to na organizacji będzie spoczywał obowiązek udowodnienia, że podjęte działanie nie było formą odwetu.

O potrzebach prac nad regulacjami prawnymi w zakresie szeroko rozumianej ochrony praw pracownika są również aktualnie trwające prace nad nową definicją mobbingu. Wdrożenie obowiązujących regulacji prawnych w firmach będzie stanowiło solidną podstawę do udanej i efektywnej współpracy z własnymi pracownikami. Zaufanie wobec pracodawcy i poczucie bezpieczeństwa w organizacji ma bowiem istotny wpływ na zaangażowanie, efektywności i innowacyjność pracowników.

Pamiętajmy też, że uregulowania prawne są podstawą do bezpiecznego wdrażania pozostałych – wymaganych przez rynek – trendów technologicznych oraz rozwojowych. Kompatybilność obowiązujących zasad z adaptowanymi innowacjami daje organizacji pewność, że ta nie tylko walczy o swoją konkurencyjność zgodnie z obowiązującym prawem, ale przede wszystkim dba o bezpieczeństwo swojej organizacji i zatrudnionych w niej ludzi. A przecież poczucie bezpieczeństwa oraz stabilności odgrywa kluczową rolę w tak niepewnych czasach, z jakimi muszą mierzyć się organizacje przyszłości i ich pracownicy.



Odpowiedzialna i innowacyjna organizacja na miarę XXI wieku – rekomendacje Kasi Syrówki

Kluczem do przygotowania organizacji na najbliższą przyszłość, którą pokazuję, jest zbudowanie strategii i przemodelowanie funkcjonowania organizacji, czyli:

- gdzie i jak będziemy przechowywać dane,
- jak szybko i skutecznie oraz jakimi narzędziami czy procesami będziemy potrafili wdrażać ludzi,
- jak będziemy korzystać z krótkoterminowej pracy pracowników i dostawców.

Fundamentalną zmianą będzie rewolucja w podejściu do rekrutacji i rozwoju talentów - organizacje będą musiały zdecydować, czy zatrudniać po to, żeby rozwijać kompetencje, czy też najpierw rozwijać umiejętności wewnętrznie, a dopiero później poszukiwać odpowiednich kandydatów na rynku. Procesy rekrutacyjne staną się znacznie bardziej elastyczne i oparte na konkretnych projektach, a nie na tradycyjnych, długoterminowych etatach. Kluczowe będzie również stworzenie systemów szybkiego onboardingu, które pozwolą nowym osobom błyskawicznie włączyć się w realizację zadań. Organizacje, które opanują sztukę efektywnego „zasysania” wiedzy od zewnętrznych ekspertów i natychmiastowego przekuwania jej w wartość biznesową, zyskają przewagę konkurencyjną.

Wszystko toczy się wokół „zasysania” wiedzy i danych oraz obróbki tych danych. Jednocześnie będziemy płacić więcej za roboczogodziny przy jednoczesnym zastrzeżeniu, że będziemy mniej ich wykorzystywać. Co to będzie oznaczać? Dla organizacji będzie to zwiększało efektywność firmy, a z kolei dla ekspertów, z których wiedzy będziemy korzystać, będzie stwarzało możliwość wykorzystania wolnych godzin na swoje cele. Część specjalistów poświęci je na dodatkowe zlecenia w celu zarobku, część na własny rozwój, a jeszcze inna część po prostu na odpoczynek. W każdym z tych przypadków eksperci będą zadowoleni. A sama organizacja będzie dużo bardziej efektywna. W dalszych etapach będzie funkcjonowało to w taki sposób, że organizacje oraz funkcjonujący w ramach nich pracownicy będą odpowiadali za przekształcanie danych i wyciąganie z nich wniosków. Organizacje przyszłości będą zatem charakteryzować się nie wielkością zespołów, ale umiejętnością szybkiego dostępu do najlepszych talentów i efektywnego wykorzystania ich potencjału w krótkim czasie. Ten model przyniesie korzyści wszystkim stronom - organizacje staną się bardziej zwinne i konkurencyjne, a specjaliści zyskają większą elastyczność i możliwość lepszego wykorzystania swojego czasu.

AUTORKA RAPORT FUTURE © 2026

Rynek pracy i zawody przyszłości

ROZDZIAŁ 4

EDUKACJA W DOBIE INNOWACJI





ALEKSANDRA GOŚCINIĄK

Założycielka i dyrektorka placówki oświatowej Jestem Interaktywna, ekspertka WordPress, redaktorka naczelna portalu internetowego i magazynu GIRLBOSSKIE dostępnego w Empiku, Kolporterze oraz w innych salonach prasowych w Polsce, organizatorka kilkunastu edycji konferencji offline oraz online, mentorka biznesów online w Paczce GIRLBOSSKICH, przedsiębiorczyni, wykładowczyni akademicka, autorka e-booków, książek m.in. bestsellerowej Bądź Online oraz kursów online w Interaktywnej Akademii WordPressa, inicjatorka raportu „Jesteś ekspertką! Uwierz w to!” i autorka cenionego podcastu wyróżnionego przez Forbes Woman.

W dobie dynamicznego rozwoju technologii, w tym przede wszystkim sztucznej inteligencji, nie możemy już rozdzielać kompetencji miękkich i technologicznych. Dzisiejszy rynek pracy wymaga od młodych ludzi zarówno biegłości w nowych narzędziach, jak i umiejętności interpersonalnych. Nie chodzi o to, by wybierać pomiędzy jednym a drugim – połączenie tych dwóch obszarów staje się kluczem do skutecznego funkcjonowania zawodowego. Szkolnictwo wyższe powinno odejść od sztywnego podziału na „twarde” i „miękkie” umiejętności. Student powinien wiedzieć, jak korzystać z narzędzi AI, jak wdrażać rozwiązania no-code, a jednocześnie potrafić pracować w zespole, komunikować się jasno i zarządzać projektami.

Co ważne, polski student poszukuje dziś przede wszystkim sensu, praktyczności i sprawczości. Zajęcia, które ceni najbardziej, to te, które pozwalają mu działać, eksperymentować i widzieć efekty swojej pracy. Przestało wystarczać, że zajęcia są ciekawe. One muszą być użyteczne, oparte na realnych case’ach, prowadzone przez praktyków, którzy dzielą się własnym doświadczeniem. Forma wykładu, w której student jest biernym odbiorcą wiedzy, coraz rzadziej się sprawdza. Młodzi ludzie oczekują interakcji, przestrzeni do pytań, projektów, pracy zespołowej, konsultacji indywidualnych, a także możliwości uczenia się w elastyczny sposób – zarówno online, jak i stacjonarnie.

W pracy ze studentami i uczestnikami moich szkoleń widzę, że forma edukacji, która przynosi

najwięcej korzyści, to taka, w której mogą oni natychmiast zastosować wiedzę w praktyce. Chodzi o to, by nie uczyli się „na kiedyś”, ale „na teraz”. Studenci chcą wychodzić z zajęć z konkretnym efektem: gotowym projektem, stroną internetową, pomysłem na biznes, prototypem. I to właśnie takich zajęć dziś potrzebują.

Coraz więcej uczelni dostrzega konieczność łączenia teorii z praktyką i podejmuje realne kroki, aby ten balans był zachowany. Pojawiają się programy, które od początku zakładają pracę projektową, współpracę z firmami zewnętrznymi, a nawet prowadzenie zajęć przez praktyków. Zajęcia coraz częściej mają charakter warsztatowy, a nie wyłącznie wykładowy. Studenci biorą udział w case studies, symulacjach czy konsultacjach ze specjalistami, co przekłada się na ich większą pewność siebie i lepsze przygotowanie do pracy.

Choć nie wszędzie ten proces przebiega w takim samym tempie, to kierunek jest wyraźny – odchodzi się od zamkniętych schematów wykładów na rzecz działania. Wiedza nie jest już celem samym w sobie, ale punktem wyjścia do tworzenia, testowania i wdrażania rozwiązań. To ogromna zmiana jakościowa, która sprawia, że studenci coraz rzadziej muszą „uczyć się życia” dopiero po studiach – uczą się go już w ich trakcie.

Edukacja powinna zmierzać w stronę partnerstwa. Student nie chce już być biernym słuchaczem tylko aktywnym współtwórcą procesu uczenia się. Rektorzy powinni zadbać o to, by uczelnie były przestrzenią realnego rozwoju, a nie tylko zdobywania punktów i zaliczeń. To oznacza konieczność wprowadzenia większej liczby zajęć prowadzonych przez praktyków, tworzenia programów we współpracy z biznesem, dawania studentom możliwości tworzenia własnych projektów, a także uczenia się w elastycznych modelach – hybrydowych, online, projektowych.

Uczelnia powinna być miejscem, które inspiruje, otwiera na nowe ścieżki i daje realne wsparcie – zarówno merytoryczne, jak i emocjonalne. Młodzi ludzie szukają dziś autentyczności, sprawczości i możliwości budowania swojej drogi zawodowej na własnych zasadach. Jeśli uczelnia im to umożliwi – będą chcieli tam być. Ale jeśli pozostanie jedynie instytucją „z katedry”, która ocenia, zamiast wspierać – pójdą tam, gdzie czują się zauważeni.

Najbliższe lata w edukacji będą należały do elastyczności, personalizacji i integracji technologii z kompetencjami społecznymi. Coraz bardziej widoczny będzie rozwój edukacji modułowej, opartej na krótkich, intensywnych formach zdobywania kompetencji – takich jak np. kursy online. Będziemy też obserwować wzrost znaczenia edukacji projektowej, opartej na współpracy, testowaniu rozwiązań, wdrażaniu realnych pomysłów i uczeniu się na błędach. Trendem staje się także edukacja no-code i rozwój kompetencji związanych z AI, które stają się potrzebne już nie tylko w IT, ale w niemal każdej branży. Coraz częściej liczy się to, co kandydat potrafi zrobić – jakie ma portfolio, jakie doświadczenia, jakie projekty zrealizował. Pracodawcy szukają nie tylko wiedzy, ale gotowości do pracy, elastyczności, odwagi i zdolności do szybkiego uczenia się.

Trendy? Widzę kilka silnych kierunków:

1. Edukacja modułowa i spersonalizowana, dopasowana do ścieżki zawodowej, nie tylko do kierunku studiów.
2. Współpraca z biznesem – realne praktyki, wspólne projekty, prowadzenie zajęć przez praktyków.
3. Umiejętność uczenia się przez całe życie – student nie potrzebuje już wszystkiego naraz, ale chce wiedzieć, jak się uczyć i aktualizować swoją wiedzę w zmieniającym się świecie.
4. Technologie no-code i AI jako nowy język pracy – każdy student, niezależnie od kierunku, powinien mieć kontakt z narzędziami przyszłości.

Czy studia wyższe nadal są niezbędne? To zależy. Dyplom coraz częściej ustępuje miejsca kompetencjom. Pracodawcy pytają: „Co potrafisz?”, nie „Co masz na papierze?”. Projekty, doświadczenie, podejście, gotowość do nauki i rozwiązywania problemów – to są nowe waluty rynku pracy.

Jeśli rektorzy chcą przyciągnąć młodych ludzi na uczelnie, muszą przestać mówić do nich „z katedry” i zacząć ich słuchać. Nowoczesna uczelnia to nie instytucja – to partner w rozwoju. Potrzeba odwagi do zmiany, otwartości na nowe narzędzia i odejścia od „sprawdzonych schematów”, które dawno już nie działają.

EKSPERT RAPORT FUTURE® 2026

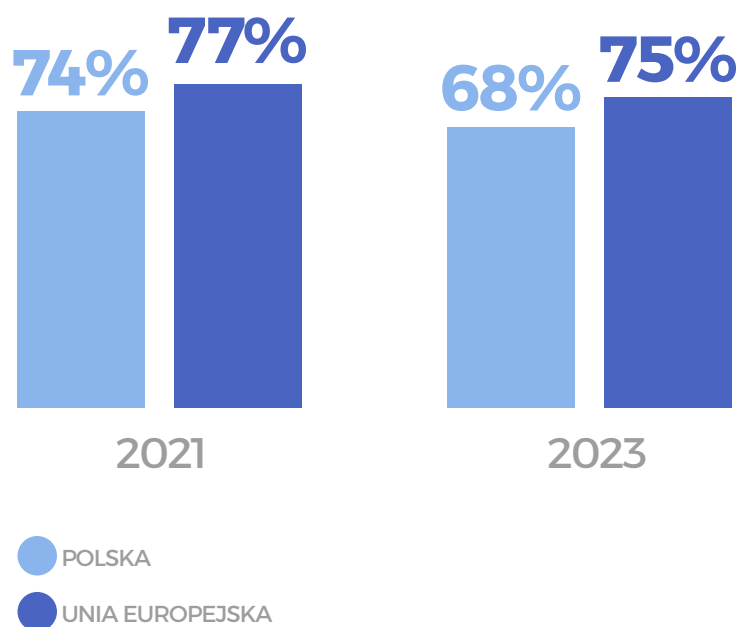
Rynek pracy i zawody przyszłości

Edukacja w dobie innowacji

To, co jest niezwykle ważne w kontekście wszystkich aspektów poruszonych przeze mnie w poprzednich rozdziałach, to odpowiednio wcześniejsze ich uwzględnienie w ogólnie pojętym rozwoju. Doskonałym ku temu etapem jest bez wątpienia etap edukacji. Tym bardziej, że coraz młodsze pokolenia mają codzienną styczność z technologią, a nowoczesne rozwiązania – z generatywną sztuczną inteligencją w ostatnim czasie – są tak naprawdę ich otoczeniem i codziennymi narzędziami.

Z drugiej strony, co niestety nadal potwierdzają liczne badania, poziom kompetencji technologicznych polskiej młodzieży nie jest zaskakująco wysoki. Wprawdzie w ujęciu ogólnopolskim poziom ten nie wypada najgorzej – w stopniu podstawowym posiada je 68 proc. studentów vs. 44 proc. Polaków – to na tle chociażby krajów Unii Europejskiej nie wypadamy już tak dobrze³⁹⁶

Studenci posiadający przynajmniej podstawowe umiejętności cyfrowe w Polsce i Unii Europejskiej w ujęciu czasowym ³⁹⁷



Patrząc na powyższe dane, nie sposób nie zauważyć, że polscy studenci nie tylko wykazują niższy poziom znajomości podstawowych umiejętności cyfrowych w stosunku do studentów z krajów europejskich, ale również odnotowują znaczący spadek tego rodzaju kompetencji – niemal 10 proc. na przestrzeni dwóch lat. To jasny sygnał, że solidna oraz systematyczna edukacja w tym zakresie jest niezwykle potrzebna, a bazowanie młodzieży wyłącznie na własnych doświadczeniach z nowoczesnymi technologiami to za mało, aby zdobyć kompetencje konkurencyjne w przyszłości na rynku pracy.

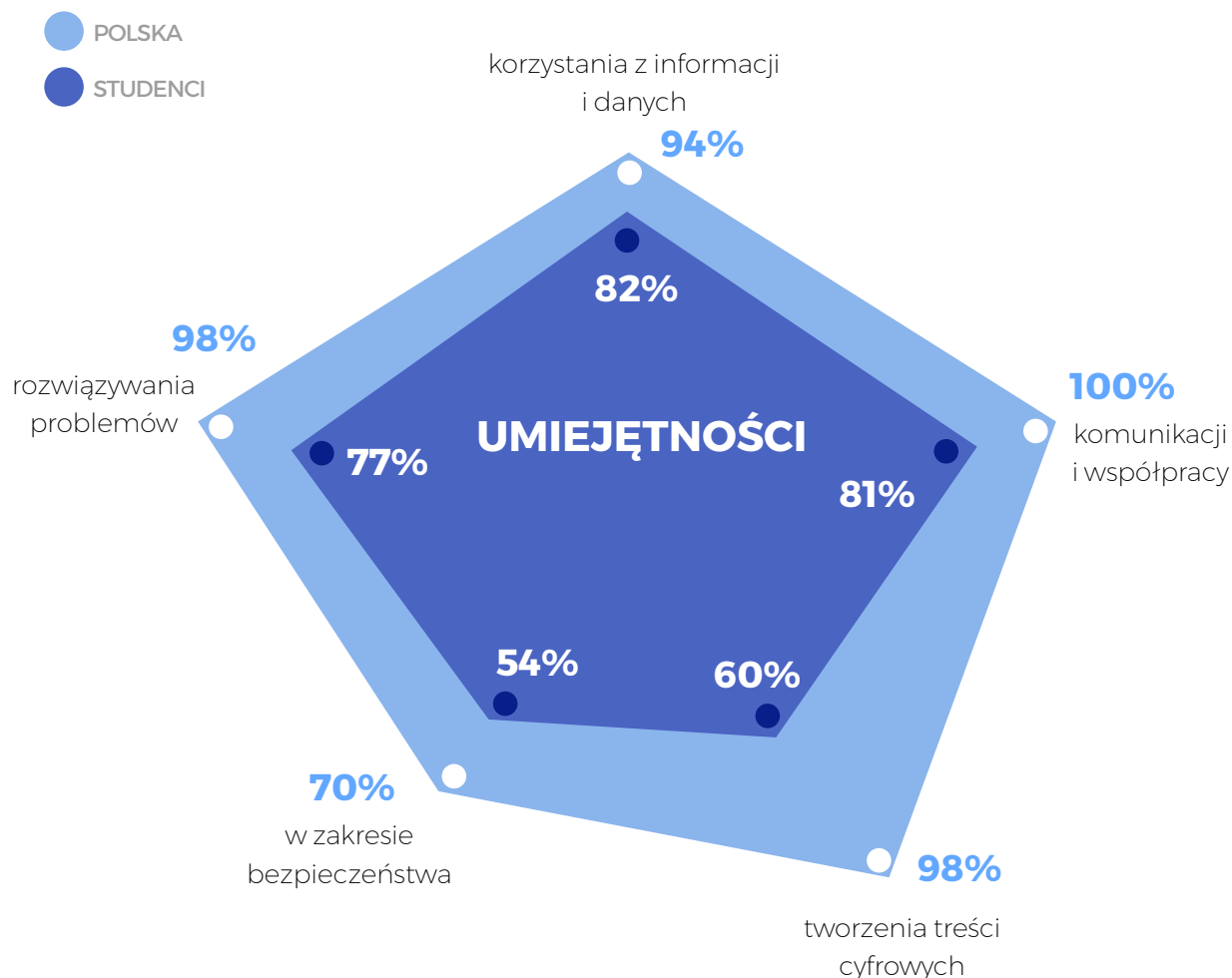
Na konieczność zmian w edukacji młodych Polaków zwraca uwagę przede wszystkim biznes. Jak podkreślano chociażby podczas debaty „Edukacja dla gospodarki”, która odbyła się w trakcie tegorocznego Europejskiego Kongresu Gospodarczego (EEC), zarówno biznes, jak i realia rynku wymagają prawdziwej rewolucji w systemie nauczania w kontekście kompetencji cyfrowych. W sporej sprzeczności stoi jednak stanowisko Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, które mówi raczej o przyspieszonej ewolucji³⁹⁸.

Jednak czy zmiany ewolucyjne, z jakimi mieliśmy do czynienia nawet w ostatnich dekadach w polskim systemie edukacyjnym nie są dostatecznym dowodem na to, że polska edukacja oferuje nadal polskim uczniom i studentom zbyt mało, aby móc mówić o budowaniu realnie przydatnych kompetencji przyszłości?

Myślę, że dyskusja o poziomie polskiej edukacji w odniesieniu do wymagań przyszłości rynku pracy nie może pomijać ścisłego określenia kompetencji kryjących się pod hasłem „umiejętności cyfrowe”. Do puli podstawowych należą: **umiejętności korzystania z informacji i danych, umiejętności rozwiązywania problemów, umiejętności w zakresie bezpieczeństwa, umiejętności tworzenia treści cyfrowych oraz umiejętności komunikacji i współpracy**. Jak wskazują badania polscy studenci mają je rozwinięte w bardzo wysokim stopniu w porównaniu ze skalą krajową, co wcale nie oznacza, że powinni zamykać się na dalszy rozwój w kontekście szeroko pojętej technologii.



Szczegółowe obszary umiejętności cyfrowych studentów w Polsce na tle średniej krajowej (w% posiadających je osób) ³⁹⁹



Powyższe dane mogą sugerować, że polska młodzież jest doskonale wyposażona w kompetencje technologiczne. Nie można jednak zapominać, że sporą grupę osób uwzględnionych w tych statystykach stanowią studenci ICT, czyli technologii informacyjno-komunikacyjnych. Choć jeszcze 3 lata temu ich liczba wynosiła 17 tys. osób, to w porównaniu z liczbą studentów wszystkich kierunków w Polsce studenci ICT stanowili zaledwie 5,1 proc.⁴⁰⁰.

W tym miejscu chciałabym też zwrócić uwagę na stosunek młodych Polaków wobec studiów wyższych. Jak się okazuje, egzamin maturalny coraz częściej staje się etapem zakończenia systemowej edukacji niż przepustką na uczelnię wyższą. Na studia decyduje się coraz mniej młodych Polaków. W 2024 r. dalszą edukację planowało 56 proc. maturzystów. Wydawałoby się, że to i tak dobry wskaźnik. Biorąc jednak pod uwagę, że zaledwie 5-6 lat wcześniej

o studiach myślało 96 proc. młodych ludzi⁴⁰¹, tak wyraźny spadek zainteresowania to formą edukacji jest ważnym alarmem nie tylko dla rektorów uczelni wyższych, którzy co roku walczą o zainteresowanie maturzystów, ale przede wszystkim dla prawodawców mający bezpośredni wpływ na kształt polskiego systemu edukacji.

Co ciekawe, negatywne podejście wobec studiów wyższych nie jest domeną wyłącznie młodych Polaków. Studia jako stratę pieniędzy i czasu traktuje już 51 proc. młodych Amerykanów. Ta ocena w dużym stopniu wynika z mocnego wzrostu kosztów studiowania w Ameryce (w ostatnich dwóch dekadach studia zdrożały średnio 32-45 proc.)⁴⁰², jednak sceptyczne nastawienie wobec edukacji wyższej nie wynika wyłącznie z tego aspektu.

Pól do naprawienia w systemie edukacji – nie tylko polskim, ale też światowym – jest kilka. Jednym z podstawowych jest ciągle ukie-
runkowanie na przekazywanie studentom przede wszystkim wiedzy merytorycznej. Dzisiejsi studenci, a co ważniejsze ich przyszli pracodawcy potrzebują praktyki i doświadczenia w realizacji specjalistycznych zadań. Co więcej, posiadanie konkretnych umiejętności nie musi mieć wcale formalnego potwierdzenia, a doskonałym na to dowodem są zmiany jakie w ostatnich latach zaszły w ofertach pracy chociażby na rynku amerykańskim. Już na początku 2024 r. ponad połowa ogłoszeń o pracę nie wymagała od kandydatów formalnego wykształcenia, a konieczność posiadania dyplomu wyższego regularnie spada – z poziomu 20,4 proc. do 17,8 proc. w ciągu ostatnich 5 lat⁴⁰³. Istotne jest także zdanie liderów na temat przygotowania chociażby pokolenia Z do pracy zawodowej: 40 proc. w skali światowej uważa, że absolwenci szkół wyższych, którzy właśnie wkraczają na rynek pracy, nie są zupełnie do tego przygotowani⁴⁰⁴. W Polsce obserwujemy podobny trend.

Ważną kwestią jest również fakt, że programy edukacyjne nie nadążają za zmieniającymi się realiami rynku pracy. Szybki postęp technologiczny sprawia, że program studiów, który w momencie ich rozpoczęcia chociaż po części odpowiada potrzebom studentów, pracodawców i gospodarki, na ich finiszu – czyli po upływie zaledwie 3 czy 5 lat – jest już zupełnie nieaktualny. Rozwój generatywnej sztucznej inteligencji w ostatnich kilkunastu miesiącach doskonale nam udowadnia jak szybko mogą postępować zmiany technologiczne i w jakim – dla niektórych zatrważającym – tempie dezaktualizuje się część umiejętności i kompetencji. Sztuczne ramy programów nauczania stoją w pełnym przeciwieństwie do zmiennej gospodarki oraz otoczenia.

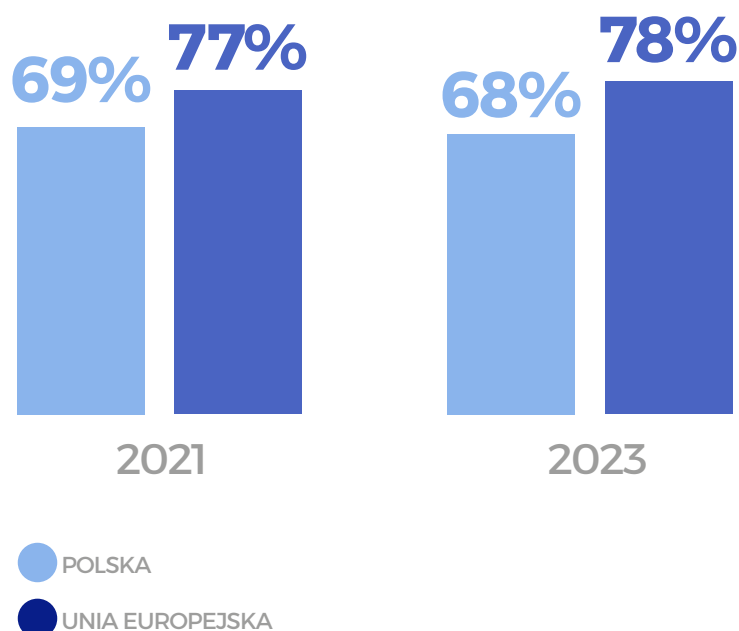
Jedną z koncepcji nowoczesnego nauczania, której myślę, że warto się przyjrzeć, jest autentyczne uczenie się, a jego priorytetem jest integracja procesu edukacyjnego z żywymi doświadczeniami ⁴⁰⁵. Głównym celem tej koncepcji jest nauczanie teorii, która będzie miała realne wykorzystanie w praktyce a nie pozostanie jedynie zaliczonym zagadnieniem w trakcie studiów. W tym podejściu edukacja przechodzi sporą ewolucję, w której głównymi elementami stają się: relewancja nauczanych treści, oparcie systemu edukacyjnego na doświadczeniach oraz – zakładająca ciągle doskonalenie umiejętności poprzez realizację powtarzających się autentycznych zadań – iteracyjna autentyczność. Kluczową rolę w realizacji tej koncepcji odgrywa również prawdziwa interakcja między uczniami/studentami a edukatorami, co pozwala na budowanie wzajemnego zaufania i zaangażowania⁴⁰⁶.

Autentyczne uczenie się – zasady dydaktyczne ⁴⁰⁷

Autentyczność, o której wspominam wyżej, choć wydaje się być oczywistą kwestią, w systemach kształcenia taką oczywistością niestety nie jest. Powodów, dla której wykładowcom i edukatorom brakuje autentycznego zaangażowania w proces edukacyjny, jest wiele - dotyczą zarówno systemu prawnego narzucającego sztywne ramy kształcenia, jak też niedostatecznych zasobów samych edukatorów. I chociaż ogólny poziom podstawowych umiejętności cyfrowych osób pracujących w edukacji w Polsce wypa-

da lepiej niż poziom w ujęciu krajowym (68 proc. vs. 44 proc.), to w porównaniu z krajami Unii Europejskiej nasi krajowi edukatorzy nie wypadają już tak korzystnie. Nie dość, że poziom znajomości podstawowych umiejętności cyfrowych przez polskich nauczycieli jest o 10 proc. niższy niż nauczycieli europejskich, to w ostatnich latach odnotowano też jego niewielki, ale jednak, spadek (z 69 proc. w 2021 r. do 68 proc. w 2023 r.)⁴⁰⁸.

Pracujący w edukacji posiadający przynajmniej
podstawowe umiejętności cyfrowe w Polsce i Unii Europejskiej
w ujęciu czasowym ⁴⁰⁹



We współczesnych czasach pędzącej z niezwykłym tempem technologii powinno wymagać się od uczelni wyższych i edukatorów szczególnej znajomości oraz zastosowania zastosowania technologicznych rozwiązań w oferowanych programach edukacyjnych. I nie mam tu na myśli realizacji programu studiów zdalnie czy dopuszczenie możliwości wykorzystywania przez uczniów nowoczesnych narzędzi, takich jak generatywna AI. Co więcej, **współczesny system edukacji wymaga ścisłej integracji kompetencji twardych i miękkich, łączenia podstawowej wiedzy merytorycznej ze zdolnością praktycznego wykorzystania nowocze-**

nych rozwiązań technologicznych, wyjścia poza ramy teorii czerpanej z książek i wykładów teoretycznych na rzecz praktycznych zajęć prowadzonych na zróżnicowanych narzędziach i technologiach. System edukacyjny ma jedno główne zadanie na najbliższe lata: nadążyć za rozwojem technologii i wyposażyć absolwentów przynajmniej w podstawowy pakiet umiejętności technologicznych oraz zdolność ich dalszego rozwoju, tak aby byli w stanie nadążyć za kolejnymi zmianami zachodzącymi na rynku pracy i w biznesie.

Rektorzy uczelni wyższych – którzy już dziś walczą o zainteresowanie studentów – nie powinni też zapominać, że coraz częściej mają do czynienia ze studentami aktywnymi zawodowo. I o ile jeszcze 15-20 lat temu pracujący student był charakterystyką najczęściej studiów realizowanych w trybie zaocznym, o tyle łączenie studiów stacjonarnych z pracą zawodową dzisiaj staje się normą. Co więcej, **84 proc. tegorocznych maturzystów chce studiować i pracować w jednym czasie**⁴¹⁰. Wynika to w dużym stopniu nie z trudnej sytuacji finansowej rodzin studentów, lecz z pragmatycznego podejścia młodych ludzi, którzy okres studiów chcą wykorzystać również na zdobywanie zawodowego doświadczenia. **To bardzo mocna zmiana w postawie młodych Polaków, bo jeszcze w 2023 r. na pracę zarobkową zdecydowało się zaledwie 14 proc. uczących się młodych ludzi**⁴¹¹. Przysną, że te dane bardzo mnie cieszą, ponieważ potwierdzają z jak dużym wzrostem zawodowej świadomości młodych ludzi mamy do czynienia w ostatnich latach. Oceniamy jeszcze pokolenie Z jako roszczeniowe, a może oni po prostu chcą jak najszybciej móc zaoferować pracodawcom konkretne umiejętności i kompetencje, na które ciężko pracują już od najmłodszych lat. Nie ma co ukrywać, że łączenie aktywności zawodowej z nauką na studiach nie jest proste i wymaga od młodych ludzi nie tylko bardzo dobrej organizacji, ale też w wielu przypadkach poświęceń. Powinni to docenić zarówno przyszli pracodawcy, jak też same władze uczelni. Co więcej, to właśnie uczelnie wyższe powinny aktywnie wspierać swoich studentów podejmujących pracę, a wsparcie to powinno przejawiać się przede wszystkim w dużej elastyczności zarówno programu, jak też formy nauczania proponowanej studentom.

W tym miejscu chciałabym też zwrócić uwagę na fakt, że aktywność zawodowa studenta nie musi się przejawiać wcale w podejmowaniu na czas studiów pracy dorywczej czy

sezonowej. Coraz więcej młodych ludzi rozwija swoje biznesy już w okresie nastoletnim, a głównym kanałem dystrybucji jest internet. Wynika to po części z wychowania w towarzystwie zaawansowanych technologii (piszę o tym szerzej w rozdziale Zdezorientowane Alfy), a po części z dojrzałego podejścia pokolenia Z do zdobywania zawodowego doświadczenia i budowania tzw. kariery portfelowej (pisze o tym szerzej w rozdziale „Doświadczenie ważniejsze niż etat? Czego szukają portfolio careers?”). **Uczelnie wyższe za wszelką cenę powinny próbować uniknąć sytuacji, w której to studenci będą mogli wykazać się większym zakresem technologicznych umiejętności i znajomości realiów współczesnego biznesu niż ich wykładowcy. Zadanie nie jest łatwe, ale dużym wsparciem w tym zakresie dla ośrodków edukacyjnych może być ich otwartość na współpracę z nowoczesnymi firmami technologicznymi oraz biznesem.**

Oczywiście – co bardzo mnie cieszy – coraz więcej polskich uczelni skutecznie przebudowuje swoje programy nauczania i dostosowuje je do wymogów przyszłości rynku pracy oraz realnych potrzeb studentów (choćby SGH, ALK czy Politechnika Warszawa, aczkolwiek podkreślam, że nie tylko te uczelnie). Co ważne, przejawia się to nie tylko w nowych kierunkach kształcenia powiązanych z nowoczesnymi technologiami czy trendami rynku pracy przyszłości, ale też z wykorzystaniem innowacyjnych narzędzi i łączenia praktyk czy projektów z biznesem. Jednak – zgodnie z ideą ciągłego doskonalenia – które jest „must have” współczesnego rynku pracy, uczelnie wyższe też muszą stale pracować nad rozwojem swoich programów i technik nauczania. Tym bardziej, że już za 15-20 lat w gronie ich studentów znajdzie się pokolenie Beta – osoby, które dopiero się rodzą, a których życie będzie definiowane przez generatywną sztuczną inteligencję oraz automatyzację pracy.

Dzisiejsi i przyszli studenci uczelni

**Pokolenie Z**

(1997-2009)

**Pokolenie Alfa**

(2010-2024)

**Pokolenie Beta**

(2025+)

Co więcej, to pokolenie – które w przyszłości ma stanowić 16 proc. populacji – stanie przed poważnymi wyzwaniami m.in. globalne zmiany populacji czy kryzys klimatyczny⁴¹². **Uczelnie – jeśli chcą realnie zaważczyć o zainteresowanie też przyszłych pokoleń – już dziś muszą odpowiadać na potrzeby tych, które już teraz szukają realnego wsparcia w rozwoju kompetencji przyszłości. Program nauczania powinien odpowiadać na te potrzeby a nie je diagnozować i nieudolnie próbować częściowo je zaspokajać zupełnie niedo-**

pasowanym oraz od dawna nieaktualizowanym systemem edukacji. A stawka jest ogromna: możliwość wykorzystania kreatywności i innowacji młodych ludzi, którzy – jeśli nie otrzymają wsparcia w krajowych ośrodkach akademickich – poszukają go w ośrodkach zagranicznych, co przełoży się na ogromną stratę nie tylko w zakresie potencjalnych wynalazków, ale też przyszłościowych rozwiązań biznesowych i realnej utraty talentów z rynku pracy.



Edukacja wymaga elastyczności – rekomendacje Kasi Syrówki

W systemie edukacyjnym istotne jest to, że wymogi i przepisy powodują, że program szkolenia jest niezmienny przez całe studia od momentu rozpoczęcia przez studenta kształcenia na konkretnym kierunku studiów. Niestety zawodowa i biznesowa rzeczywistość udowadnia nam, że nawet w ciągu 3-letnich studiów licencjackich czy inżynierskich wymogi rynku pracy ulegają diametralnej zmianie. Mówiąc wprost: programy edukacyjne szybko się deaktualizują, a absolwent uczelni wyższej kończy studia z pakietem umiejętności nieadekwatnych do oczekiwań i potrzeb pracodawców oraz realiów rynku. Wyjściem z tej – mogłoby się wydawać patowej sytuacji – nie jest rezygnacja z założonego odgórnie programu nauczania, ale co półroczny update sposobu przekazywania tej wiedzy studentom, zakresu rzeczywiście realizowanych zagadnień, a nawet kadry nauczającej. Wszystko po to, aby móc modyfikować każdy z tych aspektów w odpowiedzi na pojawiające się na rynku pracy trendy oraz innowacje. Nawet jeśli ogólny program nauczania obowiązuje na uczelni od kilku dobrych lat, to jej władze powinny dopilnować, aby wykładowca prowadzący dany przedmiot nie przekazywał z roku na rok niezmienną wiedzę bez jej aktualizacji w odniesieniu do rynkowej rzeczywistości. Świat się zmienia, a wykładowca powinien dopasowywać proces kształcenia studentów do zachodzących zmian.

Drugą kwestią, na którą warto zwrócić uwagę, to fakt, że połączenie potrzeb biznesu i rynku pracy z tym, co oferuje uczelnia wyższa jest dla tych drugich jedynym rozwiązaniem, aby utrzymać swoją pozycję na rynku edukacyjnym. Niestety rozumie to niewiele uczelni wyższych, niewielu rektorów i niewiele osób zarządzających ośrodkami edukacyjnymi w Polsce, a tym samym zmiany w programach nauczania w odpowiedzi na potrzeby biznesu i rynku pracy są wprowadzane na bieżąco w pojedynczych przypadkach. Taka aktualizacja powinna być standardem w polskim systemie edukacji. Potwierdza to też spadająca – rok do roku – liczba studentów, którzy zamiast sześcioletniego i nieaktualizowanego programu nauczania coraz częściej wybierają krótsze szkolenia praktyczne. A uczelnie, które cieszą się zainteresowaniem studentów, powinny odpowiednio zadbać o odpowiednie przygotowanie ich do startu na rynku pracy, np. oferując płatne praktyki zamiast bezpłatnych, angażować ich w mikroprojekty pozwalające zdobywać praktyczne doświadczenie i jednocześnie rozwijać posiadane już kompetencje. To jest właśnie przyszłość europejskiego rynku edukacyjnego, a Polska – co warto podkreślić – powinna być dumna z poziomu wykształcenia krajowych naukowców, a tym samym to nasz kraj powinien wyznaczać edukacyjne trendy na przyszłość i skuteczne sposoby zatrzymania w kraju utalentowanych osób.

AUTORKA RAPORT FUTURE © 2026
Rynek pracy i zawody przyszłości

PODSUMOWANIE

Myślę, że dobrze wybrzmiało, że generatywna sztuczna inteligencja vs. zawodowa rzeczywistość jest najlepszym podsumowaniem danych i trendów prezentowanych przeze mnie w tegorocznej edycji Raportu Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości. Obecność GenAI w naszym życiu jest nieunikniona, ale to nie AI jest najważniejszą zmianą, przed którą stoimy. Na przestrzeni tylko ostatnich dwunastu miesięcy pytanie „Czy potrzebuję sztucznej inteligencji w swojej aktywności zawodowej?” zostało zastąpione rozważaniem „Jak najlepiej mogę wykorzystać narzędzia GenAI do budowania mocnej pozycji siebie jako pracownika, managera czy CEO?”. Jednak prawdziwe wyzwanie leży gdzie indziej – w fundamentalnym przededefiniowaniu tego, jak rozumiemy skuteczność biznesową, rozwój talentów i przepływ wartości w organizacji. Obecny moment wymaga od organizacji radykalnej zmiany perspektywy. Tradycyjne metryki sukcesu, hierarchiczne struktury zarządzania i linearne modele rozwoju kariery przestają być adekwatne do rzeczywistości, w której innowacje powstają w sieci połączeń, a nie w izolowanych działach. Najważniejsze pytanie brzmi już nie „Jak zoptymalizować istniejące procesy?”, ale „Kto w naszej organizacji ma największy wpływ na generowanie przełomowych pomysłów i gdzie odkrywamy zupełnie nowe, nieoczywiste kanały tworzenia wartości?”.

Szybkie tempo zachodzących zmian technologicznych to tylko jeden z elementów większej układanki. Równie istotne są zmiany w sposobie, w jaki ludzie uczą się, dzielą wiedzą i budują relacje zawodowe. Organizacje, które nadal traktują development jako coroczne szkolenia czy kompetencje jako statyczne zestawy umiejętności, przegrywają konkurencję o talent jeszcze zanim zdążą ją rozpocząć. Otwartość na nowe rozwiązania w połączeniu ze specjalizacją oraz wysoką elastycznością i gotowością do szybkiej adaptacji w dynamicznej rzeczywistości biznesowej to podstawowe aspekty, które pozwolą utrzymać stabilną pozycję na rynku pracy. Ale to organizacje muszą stworzyć ekosystemy, w których takie postawy mogą się rozwijać. Kluczową kwestią staje się redefinicja tego, czym jest „wartość” w nowoczesnej organizacji. Czy to nadal liczba przepracowanych godzin, czy może zdolność do identyfikowania słabych sygnałów rynkowych? Czy to wykonywanie przydzielonych zadań, czy budowanie mostów między pozornie niepowiązanymi obszarami biznesu? Organizacje, które jako pierwsze odpowiedzą sobie na te pytania i dostosują swoje struktury do nowych realiów, zyskają przewagę konkurencyjną na lata.

Mimo ogromnego postępu technologicznego nie możemy zapominać o kluczowej roli człowieka na rynku pracy. Narzędzia pozostaną jedynie narzędziami, jeśli nie będą odpowiednio wspierane i wykorzystywane przez czynnik ludzki. Pracownik zaś nie może być traktowany jedynie w kategorii niezbędnego „wyposażenia” zespołu czy organizacji. Każdy jest zindywidualizowanym potencjałem, który przy odpowiednich warunkach zaspokajających jego potrzeby staje się najmocniejszym ogniwem każdej organizacji. Tylko dojrzały managerowie i odpowie-

działalne organizacje będą w stanie w pełni wykorzystać ten potencjał. Tym bardziej spoczywa na nich ogromna odpowiedzialność za znalezienie pomostu między pracowniczymi oczekiwaniami oraz potencjałem a celami biznesowymi i finansowymi. Muszą oni również zrozumieć, że w świecie, gdzie AI demokratyzuje dostęp do informacji i narzędzi, prawdziwą przewagę buduje się przez tworzenie warunków dla emergentnych innowacji oraz nieszablonowego myślenia.

Organizacja i zespół to człowiek – cała reszta to biznesowo-technologiczne uzupełnienie. Przyszłość należy do tych, którzy rozumieją, że w erze powszechnego dostępu do zaawansowanych narzędzi, najcenniejsza staje się umiejętność ich kreatywnego łączenia z ludzką intuicją, empatią i zdolnością do dostrzegania wzorców tam, gdzie inni widzą tylko chaos.

Kasia Syrówka

O AUTORCE

KASIA SYRÓWKA

„RAPORT Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości” – autorska publikacja propagująca idee rozwoju pracownika, managera i organizacji. Raport omawia największe wyzwania związane m.in. z rozwojem kompetencji cyfrowych, technologicznych, AI, lifelong learning, work life balance, well-being, jak też przedstawia dogłębną analizę trendów zawodowych i prognozy dotyczące przyszłości rynku pracy. Przedstawione w publikacji trendy i prognozy bazują na wynikach globalnych badań naukowych i statystycznych przeprowadzonych na przestrzeni ostatniego roku, jak także na wskazaniach ekspertów wypowiadających się bezpośrednio w Raporcie.

Idea opracowania raportu powstała ponad 6 lata temu. Zajmując stanowisko Business Directora w międzynarodowej firmie świadczącej usługi HR dla biznesu, każdego dnia zauważałam nie tylko ogromne luki kompetencyjne wśród polskich pracowników, ale również brak spojrzenia na swój rozwój zawodowy w kontekście przyszłości i zmian rynku pracy. Niska świadomość społeczeństwa w zakresie wkraczającej automatyzacji i robotyzacji do polskich oraz światowych firm, mocne przekonania o możliwości pracy w jednym zawodzie przez całe życie, jak też ogromny opór, a nawet strach przed koniecznością przekwalifikowania, skłoniły mnie do opracowania publikacji, która będzie nie tylko analizą zmian zachodzących na rynku pracy, ale przede wszystkim praktyczną wskazówką jak utrzymać w dzisiejszych czasach aktywność zawodową i wyjść naprzeciw temu, czego rynek pracy będzie wymagał za kilka, kilkanaście lat. Dziś widzę, że decyzja o stworzeniu publikacji była jak najbardziej trafiona – na Raport co roku czeka wierne grono czytelników, a trendy, które w nim omawiamy i wskazywane prognozy z każdą edycją stają się konkretną wskazówką dotyczącą rozwoju zawodowego i osobistego.

Trzonem tworzenia raportu jest moje ponad 25-letnie doświadczenie biznesowe oraz mentoringowe. Jako certyfikowany coach Gallupa® oraz akredytowana mentorka rozwoju zawodowego EMCC Senior Practitioner® Level postawiłam sobie za cel stworzenie rzetelnego opracowania opartego o wyniki szeregu badań ośrodków naukowych, instytutów badań rynku i opinii publicznej, dostępnego i zrozumiałego dla każdego, komu zależy na zawodowym oraz osobistym rozwoju. W momencie rozpoczęcia pracy nad pierwszym wydaniem Raport Future®). Rynek pracy i zawody przyszłości (wrzesień 2019) działałam online w bardzo ograniczonym zakresie, a marka syrowka.com, której jestem właścicielką, dopiero się kształtowała w mojej głowie.

W październiku 2024 r. pojawiła się już 6. edycja RAPORTU, a kolejną edycję oddaje w Twoje ręce, mój drogi czytelniku. Samą premierę publikacji zainaugurujemy konferencją online prezentującą najważniejsze wnioski z Raportu, która będzie skierowana zarówno do czytelników publikacji, jak też mediów.



B I B L I O G R A F I A

- 1 Microsoft, The Impact of Generative AI on Critical Thinking: Self-Reported Reductions in Cognitive Effort and Confidence Effects From a Survey of Knowledge Workers. 2025, s. 11.
- 2 European Commission, Generative AI. Outlook Report. Exploring the Intersection of Technology, Society, and Policy. 2025, s. 52.
- 3 Ibidem, s. 53.
- 4 Experis ManpowerGroup, W stronę przyszłości. Jak budować karierę w erze AI. 2025, s. 6.
- 5 PIE, AI na polskim rynku pracy. 2024, s. 4.
- 6 Ibidem, s. 17.
- 7 Ibidem, s. 18.
- 8 European Commission, Generative AI. Outlook Report. Exploring the Intersection of Technology, Society, and Policy. 2025, s. 54.
- 9 PIE, AI na polskim rynku pracy. 2024, s. 4.
- 10 Ibidem, s. 22-23.
- 11 Ibidem, s. 24-26.
- 12 Talent Alpha, Lost & Found in Technology. The Future of Work Report 2025. 2025, s. 6.
- 13 Ibidem, s. 6.
- 14 Gallup, Play the Long Game With Human-AI Collaboration - https://www.gallup.com/workplace/660572/play-long-game-human-ai-collaboration.aspx?utm_source=alert&utm_medium=email&utm_content=morelink&utm_campaign=syndication
- 15 Ibidem.
- 16 Microsoft/LinkedIn, 2024 Work Trend Index Annual Report. AI at Work is Here. Now Comes the Hard Part. 2024, s. 5.
- 17 Ibidem.
- 18 Ibidem.
- 19 Gallup, Play the Long Game With Human-AI Collaboration - https://www.gallup.com/workplace/660572/play-long-game-human-ai-collaboration.aspx?utm_source=alert&utm_medium=email&utm_content=morelink&utm_campaign=syndication
- 20 NASK, Generatywna sztuczna inteligencja a polski rynek pracy. 2025, s. 31.
- 21 Microsoft/LinkedIn, 2024 Work Trend Index Annual Report. AI at Work is Here. Now Comes the Hard Part. 2024, s. 10.
- 22 Talent Alpha, Lost & Found in Technology. The Future of Work Report 2025. 2025, s. 32.
- 23 Ibidem, s. 32.
- 24 Microsoft/LinkedIn, 2024 Work Trend Index Annual Report. AI at Work is Here. Now Comes the Hard Part. 2024, s. 13.
- 25 Ibidem, s. 13.
- 26 Ibidem, s. 15.
- 27 Ibidem, s. 15.
- 28 Experis ManpowerGroup, W stronę przyszłości. Jak budować karierę w erze AI. 2025, s. 9.
- 29 GiGroup, Barometr rynku pracy. Edycja 19. 2025, s. 81.
- 30 Ibidem, s. 82.
- 31 Ibidem, s. 85.
- 32 PIE, AI na polskim rynku pracy. 2024, s. 19.
- 33 European Commission, Generative AI. Outlook Report. Exploring the Intersection of Technology, Society, and Policy. 2025, s. 61.
- 34 Ibidem, s. 31.
- 35 NASK, Generatywna sztuczna inteligencja a polski rynek pracy. 2025, s. 37.
- 36 Ibidem, s. 44.
- 37 I. Bartnicka, Jak generatywna sztuczna inteligencja wpływa na krytyczne myślenie w pracy? - <https://digitaluniversity.pl/jak-ai-wplywa-na-krytyczne-myslenie-w-pracy/>
- 38 European Commission, Generative AI. Outlook Report. Exploring the Intersection of Technology, Society, and Policy. 2025, s. 52.
- 39 Pluralsight, 2025 TechForecast. The top tech trends, tools, and skills. 2025, s. 8.
- 40 Accenture, The Transformational Opportunity of AI on ICT Jobs. 2024, s. 187.
- 41 Randstad, Workmonitor 2025: nowy standard miejsca pracy. 2025, s. 7.
- 42 Ibidem, s. 15.
- 43 Ibidem, s. 29-30.

- 44 Asana, The State of Work Innovation. 2024, s. 16.
- 45 NASK, Generatywna sztuczna inteligencja a polski rynek pracy. 2025, s. 51.
- 46 EY, Zastosowanie sztucznej inteligencji do podejmowania decyzji inwestycyjnych - https://www.ey.com/pl_pl/insights/wealth-asset-management/harnessing-the-power-of-ai-to-augment-human-investment-decision-making
- 47 Polityka Insights i Reseach, Rynek pracy a rewolucja cyfrowa. Wpływ AI i nowych technologii. 2024, s. 24.
- 48 Experis ManpowerGroup, W stronę przyszłości. Jak budować karierę w erze AI. 2025, s. 11.
- 49 K. Syrówka, Ankieta satysfakcji z programu mentoringowego REVERSE 2025.
- 50 Ibidem.
- 51 Ibidem.
- 52 GiGroup, Barometr rynku pracy. 19 edycja. Kwiecień 2025. 2025, s. 64.
- 53 Ibidem, s. 48.
- 54 Randstad, Workomonitor 2025: nowy standard miejsca pracy. 2025, s. 12.
- 55 Ibidem, s. 16.
- 56 Ibidem, s. 19.
- 57 Ibidem, s. 21, 26.
- 58 Kilkadziesiąt lat i wystarczy. Większość Polaków nie ma zamiaru pracować na emeryturze - <https://www.pulshr.pl/po-godzinach/kilkadziesiat-lat-i-wystarczy-wiekszosc-polakow-nie-ma-zamiaru-pracowac-na-emeryturze,110133.html?mp=promo>
- 59 ZUS, Raport Absencja chorobowa w 2024 r. S. 9.
- 60 CU, Atena Research, Power Generation 50-70. Pieniądze, seks i władza – co napędza osoby po 50.? Teaser raportu. 2025, s. 4.
- 61 Microsoft, AI at Work is Here. Now Comes the Hard Part. 2024, s. 8.
- 62 NASK, Generatywna sztuczna inteligencja a polski rynek pracy. 2025, s. 31.
- 63 CU, Atena Research, Power Generation 50-70. Pieniądze, seks i władza – co napędza osoby po 50.? Teaser raportu. 2025, s. 4.
- 64 Randstad, Workomonitor 2025: nowy standard miejsca pracy. 2025, s. 31, 36.
- 65 Ibidem, s. 34.
- 66 CU, Atena Research, Power Generation 50-70. Pieniądze, seks i władza – co napędza osoby po 50.? Teaser raportu. 2025, s. 5.
- 67 Ibidem, s. 11.
- 68 Ibidem, s. 9.
- 69 ManpowerGroup, World of Work for Generation Z in 2025. 2025, s. 3.
- 70 Randstad, Workomonitor 2025: nowy standard miejsca pracy. 2025, s. 16, 19, 21, 26.
- 71 Ibidem, s. 12.
- 72 Randstad, Polska. Raport krajowy Randstad Employer Brand Research 2025. 2025, s. 18.
- 73 Randstad, Workomonitor 2025: nowy standard miejsca pracy. 2025, s. 16, 19, 21, 26.
- 74 Ibidem, s. 36.
- 75 Randstad, Polska. Raport krajowy Randstad Employer Brand Research 2025. 2025, s. 21.
- 76 Randstad, Polska. Raport krajowy Randstad Employer Brand Research 2025. 2025, s. 23.
- 77 ManpowerGroup, World of Work for Generation Z in 2025. 2025, 5.
- 78 Ibidem, s. 5.
- 79 Ibidem, s. 5.
- 80 Gallup, State of the Global Workplace. 2025, s. 16-22.
- 81 Enpulse, WorkWar Z Raport. 2025, s. 38.
- 82 K. Kiedrowska, Pokolenie Alfa – czy rzeczywiście jest tak różne od pokolenia Z? - <https://pomostmagazyn.org/roznosci/pokolenie-alfa-czy-rzeczywiscie-jest-tak-rozne-od-pokolenia-z/>
- 83 ManpowerGroup, Według 4 na 10 liderów Gen Z nie są przygotowani do pracy. 7 na 10 z nich uważa, że działają nieetycznie - <https://biuroprasowe.manpowergroup.pl/379241-wedlug-4-na-10-liderow-gen-z-nie-sa-przygotowani-do-pracy-7-na-10-z-nich-uwaza-ze-dzialaja-nieetycznie>
- 84 Zetki wypalone już na starcie kariery. Co się dzieje z tym pokoleniem? - <https://www.onet.pl/styl-zycia/businessinsider/pokolenie-z-jest-zmeczone-praca-bardziej-niz-ktokolwiek-wczesniej/47jsp7b,211f4564>
- 85 Enpulse, WorkWar Z Raport. 2025, s. 39.
- 86 Ibidem, s. 32.

- 87 Ibidem, s. 33.
- 88 M. Krzystała, Pokolenie Z narzuca swoje zasady w pracy. „Office ghosting” zmorą pracodawców - <https://sukces.rp.pl/spoleczenstwo/art41770601-pokolenie-z-narzuca-swoje-zasady-w-pracy-office-ghosting-zmora-pracodawcow>
- 89 Randstad, Polska. Raport krajowy Randstad Employer Brand Research 2025. 2025, s. 16.
- 90 ManpowerGroup, World of Work for Generation Z in 2025. 2025, s. 6.
- 91 Ibidem, s. 10.
- 92 I. Popko, Pokolenie Z mści się na pracodawcach. Ten trend zmieni rynek pracy w 2025 roku - <https://sukces.rp.pl/spoleczenstwo/art41814221-pokolenie-z-msci-sie-na-pracodawcach-ten-trend-zmieni-rynek-pracy-w-2025-roku>
- 93 A. Durand, M. Oszczepalińska, „Nie będę pracować w żadnej korporacji”. Pokolenie Alfa ma szansę stać się najbogatszą generacją - <https://kobieta.onet.pl/rodzina/nie-bede-pracowac-w-zadnej-korporacji-pokolenie-alfa-moze-byc-najbogatsza-generacja/zgr9xgd>
- 94 Z. Staszewska-Jedenasty, Czy pracodawcy zatęsknią za zetkami? Nadchodzi pokolenie Alfa - <https://businessinsider.com.pl/praca/generacja-alfa-przyszlosc-rynku-pracy-jak-firmy-moga-za-nimi-nadazyc/qxjrn6k>
- 95 J. Howarth, Generation Alpha: Statistics, Data and Trends (2025) - <https://explodingtopics.com/blog/generation-alpha-stats>
- 96 Ibidem.
- 97 J. Ridley, A. Sheffey, Pokolenie Alfa traci umiejętność czytania. W eksperymencie z książką do góry nogami aż trudno uwierzyć - <https://www.onet.pl/styl-zycia/businessinsider/pokolenie-alfa-traci-umiejtnosc-czytania-w-eksperyment-z-ksiazka-do-gory-nogami-az/9h44lcn,211f4564>
- 98 Master Value People, Flex_Ability. Pokolenie Z & Alfa tworzą nową erę pracy. 2024, s. 14.
- 99 Ibidem, s. 4.
- 100 J. Howarth, Generation Alpha: Statistics, Data and Trends (2025) - <https://explodingtopics.com/blog/generation-alpha-stats>
- 101 M. Płatkowska, Pokolenie Alfa – przyszłość rynku pracy w erze AI - <https://www.ican.pl/b/pokolenie-alfa---przyszlosc-rynku-pracy-w-erze-ai/PIGbls4g8>
- 102 Master Value People, Flex_Ability. Pokolenie Z & Alfa tworzą nową erę pracy. 2024, s. 5.
- 103 Ibidem, s. 10.
- 104 Ibidem, s. 10.
- 105 Ibidem, s. 6.
- 106 Gen Alpha. The next generation. 2024, s. 47.
- 107 Master Value People, Flex_Ability. Pokolenie Z & Alfa tworzą nową erę pracy. 2024, s. 7.
- 108 Ibidem, s. 11.
- 109 Ibidem, s. 8.
- 110 Opracowanie własne w oparciu o: Master Value People, Flex_Ability. Pokolenie Z & Alfa tworzą nową erę pracy. 2024, s. 6-11.
- 111 GiGroup, Barometr rynku pracy. Edycja 19. 2025, s. 66.
- 112 Mauro F. Guillén, Perennials. Megatrendy tworzące społeczeństwo postpokoleniowe. 2025.
- 113 „Perennials. Megatrendy tworzące społeczeństwo postpokoleniowe.” Mauro F. Guillén - <https://hrpolska.pl/newsy/dobra-ksiazka-hr/perennials-mauro-f-guillen.html>
- 114 Microsoft, Knowledge Sharing in a Changing World. 2024, s. 9.
- 115 Ibidem, s. 12.
- 116 Ibidem, s. 13.
- 117 Fitch and Friends, The (de)Humanized Workforce. 2025, s. 22.
- 118 Randstad, Polska. Raport krajowy Randstad Employer Brand Research 2025. 2025, s. 7.
- 119 ManpowerGroup, Globalny Barometr Talentów. Raport i kluczowe wnioski – czerwiec 2025. Dane dla Polski. 2025, s. 9.
- 120 Talent Solution, From Stagnation to Agility. Driving workforce transformation in a flatter world. 2025, s. 9.
- 121 Ibidem, s. 10.
- 122 GUS, Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju - https://ssgk.stat.gov.pl/Sytuacja_spoleczno-gospodarcza_w_Unii_Europejskiej_i_w_wybranych_krajach.html
- 123 GUS, Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju. Rynek pracy. Dane za maj 2025 - https://ssgk.stat.gov.pl/Rynek_pracy.html
- 124 GUS, Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju - https://ssgk.stat.gov.pl/Sytuacja_spoleczno-gospodarcza_w_Unii_Europejskiej_i_w_wybranych_krajach.html

- 125 GrantThorton, Oferty pracy w Polsce. Monitoring procesów rekrutacyjnych na polskim rynku pracy. Edycja LXI: maj 2025. 2025, s. 5.
- 126 Ibidem, s. 7.
- 127 GrantThorton, Pensje i zatrudnienie plany firm na 2025. 2025, s. 5.
- 128 GiGroup, Barometr rynku pracy. Edycja 19. 2025, s. 36.
- 129 Ibidem, s. 36.
- 130 GrantThorton, Pensje i zatrudnienie plany firm na 2025. 2025, s. 9-12.
- 131 Ibidem, s. 9-12.
- 132 ManpowerGroup, Barometr ManpowerGroup. Perspektywy Zatrudnienia. Q3 2025. 2025, s. 17.
- 133 Ibidem, s. 20.
- 134 Ibidem, s. 10, 20.
- 135 Ibidem, s. 24.
- 136 Ibidem, s. 14.
- 137 GUS, Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju. Rynek pracy. Dane za maj 2025 - https://ssgk.stat.gov.pl/Rynek_pracy.html
- 138 R. Kędzierski, Znikną tysiące miejsc pracy. Firmy nie robią sobie wakacji od zwolnień - <https://www.money.pl/gospodarka/znikna-tysiac-miejsc-pracy-firmy-nie-robia-sobie-wakacji-od-zwolnien-7174723420744416a.html>
- 139 ManpowerGroup, Barometr ManpowerGroup. Perspektywy Zatrudnienia. Q3 2025. 2025, s. 15.
- 140 Randstad, Plany pracodawców. Czerwiec 2025, s. 3.
- 141 Ministerstwo Finansów RP, Komentarz do prognoz Komisji Europejskiej Spring Forecast 2025 - <https://www.gov.pl/web/finanse/komentarz-do-prognoz-komisji-europejskiej-spring-forecast-2025>
- 142 GUS, Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju. Rynek pracy. Dane za I półrocze 2025 r. - https://ssgk.stat.gov.pl/Rynek_pracy.html
- 143 Randstad, Plany pracodawców. Czerwiec 2025Ibidem, s. 3.
- 144 Ibidem, s. 18.
- 145 Ibidem, s. 19.
- 146 Ibidem, s. 19.
- 147 GrantThorton, Oferty pracy w Polsce. Monitoring procesów rekrutacyjnych na polskim rynku pracy. Edycja LXI: maj 2025. 2025, s. 16.
- 148 Ibidem, s. 16.
- 149 Ibidem, s. 15.
- 150 ILO, World Employment and Social Outlook: May 2025 Update. 2025, s. 1.
- 151 ManpowerGroup, Barometr ManpowerGroup. Perspektywy Zatrudnienia. Q3 2025. 2025, s. 25.
- 152 EY, GIGbarometr 2025. Barometr elastyczności rynku pracy. 2025, s. 16.
- 153 Ibidem, s. 17.
- 154 Ibidem, s. 18.
- 155 Ibidem, s. 18.
- 156 Hays, Nowoczesne formy zatrudnienia 2024. 2024, s. 20.
- 157 EY, GIGbarometr 2025. Barometr elastyczności rynku pracy. 2025, s. 25.
- 158 Hays, Nowoczesne formy zatrudnienia 2024. 2024, s. 19.
- 159 Ibidem, s. 11.
- 160 Portfolio career – hasło w: https://en.wikipedia.org/wiki/Portfolio_career
- 161 A. Rinne, Why You Should Build a "Career Portfolio" (Not a "Career Path") - <https://hbr.org/2021/10/why-you-should-build-a-career-portfolio-not-a-career-path>
- 162 Ibidem.
- 163 Hays, Nowoczesne formy zatrudnienia 2024. 2024, s. 14.
- 164 Ibidem, s. 25.
- 165 Hays, Nowoczesne formy zatrudnienia 2024. 2024, s. 25 oraz EY, GIGbarometr 2025. Barometr elastyczności rynku pracy. 2025, s. 35.
- 166 Hays, Nowoczesne formy zatrudnienia 2024. 2024, s. 15.
- 167 Ibidem, s. 26.
- 168 Ibidem, s. 28.

- 169 Ibidem, s. 11, 24.
- 170 Ibidem, s. 25.
- 171 A. Komm, A new operating model for people management: More personal, more tech, more human - <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-new-operating-model-for-people-management-more-personal-more-tech-more-human>
- 172 B. Weddle, Four considerations for better goal setting and performance - <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/four-considerations-for-better-goal-setting-and-performance>
- 173 J. Barth, Bersin to CHROs: You are driving the most important issues in your company - <https://hrexecutive.com/bersin-to-chros-you-are-driving-the-most-important-issues-in-your-company/>
- 174 ManpowerGroup, From stagnation to agility. 2025, s. 2.
- 175 Gallup, State of Global Workplace. 2025, s. 12.
- 176 N. Dernowska-Żaczyk, M. Longlois, HR Business Partnering jako element strategicznego zarządzania organizacją: etapy i wyzwania dla rozwoju [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie. Nr 55/2024, s. 32-45.
- 177 Deloitte Insights, 2024 Global Human Capital Trends 2024, s. 94.
- 178 ManpowerGroup, From stagnation to agility. 2025, s. 6.
- 179 Ibidem, s. 13.
- 180 Ibidem, s. 13.
- 181 C. Popelier, R. Rikhof, The (de)Humanized Workforce. 2025, s. 5.
- 182 Ibidem, s. 5.
- 183 Ibidem, s. 23.
- 184 Ibidem, s. 23.
- 185 J. Barth, Bersin to CHROs: You are driving the most important issues in your company - <https://hrexecutive.com/bersin-to-chros-you-are-driving-the-most-important-issues-in-your-company/>
- 186 Ibidem.
- 187 I. Bartnicka, Mierzenie efektywności w erze AI. Szanse i wyzwania dla liderów - <https://digitaluniversity.pl/mierzenie-efektywnosci-w-erze-ai-szanse-i-wyzwania-dla-liderow/>
- 188 Microsoft, AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part - <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here-now-comes-the-hard-part>
- 189 Ibidem.
- 190 Ibidem.
- 191 EY, Przywódca Przyszłości: Jak zmieni się rola lidera w erze sztucznej inteligencji? 2024, s. 16.
- 192 Microsoft, 2025: The Year the Frontier Firm Is Born. 2025, s. 2.
- 193 Ibidem, s. 3.
- 194 Ibidem, s. 5.
- 195 Ibidem, s. 4.
- 196 EY, Przywódca Przyszłości: Jak zmieni się rola lidera w erze sztucznej inteligencji? 2024, s. 18.
- 197 I. Bartnicka, Mierzenie efektywności w erze AI. Szanse i wyzwania dla liderów - <https://digitaluniversity.pl/mierzenie-efektywnosci-w-erze-ai-szanse-i-wyzwania-dla-liderow/>
- 198 EY, Przywódca Przyszłości: Jak zmieni się rola lidera w erze sztucznej inteligencji? 2024, s. 21.
- 199 Take a human-centric approach to avoid AI's leadership traps - <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/take-a-human-centric-approach-to-avoid-ais-leadership-traps>
- 200 Deloitte Insights, 2020 Deloitte Global Human Capital Trends The Social Enterprise at Work: Paradox as a Path Forward. 2020, s. 3.
- 201 Deloitte Insights, 2024 Global Human Capital Trends 2024, s. 4.
- 202 Ibidem, s. 6.
- 203 Mercer, Workforce 2.0. Unlocking human potential in a machine-augmented world. Global Talent Trends 2024-2025. 2025, s. 32.
- 204 Deloitte Insights, 2024 Global Human Capital Trends 2024, s. 9.
- 205 Ibidem, s. 108.
- 206 A. Jaworska, Trendy i przyszłość Agile Leadership - <https://www.linkedin.com/pulse/trendy-i-przysz%C5%82o%C5%9B%C4%87-agile-leadership-astek-nwy3f/>
- 207 Gallup, State of Global Workplace. 2025, s. 13.
- 208 ManpowerGroup, From stagnation to agility. 2025, s. 15.

- 209 EY, Przywódca Przyszłości: Jak zmieni się rola lidera w erze sztucznej inteligencji? 2024, s. 22.
- 210 Ibidem, s. 29.
- 211 Ibidem, s. 54.
- 212 Rekrutacja pracowników z pokolenia Z: jak przyciągnąć młode talenty do firmy produkcyjnej - <https://www.randstad.pl/strefa-pracodawcy/employer-branding/rekrutacja-pracownikow-z-pokolenia-z-jak-przyciagnac-mlode/>
- 213 J. Bersin, HR Predictions for 2024: The Global Search For Productivity - <https://joshbersin.com/2024/01/hr-predictions-for-2024-the-global-search-for-productivity/>
- 214 Ibidem.
- 215 Deloitte Insights, 2024 Global Human Capital Trends 2024, s. 67.
- 216 ManpowerGroup, From stagnation to agility. 2025, s. 4.
- 217 Ibidem, s. 11.
- 218 A. Druba-Ziętek, Jak neuroroznorodne talenty wspierają zrównoważony biznes? - <https://akademiaesg.pl/jak-neuroroznorodne-talenty-wspieraja-zrownowazony-biznes/>
- 219 Ibidem.
- 220 Ibidem.
- 221 Half of all leaders and managers would not employ a neurodivergent person - <https://leadership.global/resourceLibrary/half-of-all-leaders-and-managers-would-not-employ-a-neurodivergent-person.html>
- 222 A. Druba-Ziętek, Jak neuroroznorodne talenty wspierają zrównoważony biznes? - <https://akademiaesg.pl/jak-neuroroznorodne-talenty-wspieraja-zrownowazony-biznes/>
- 223 Zmień perspektywę na neuroroznorodność – kampania społeczna UM Poznań - <https://zmianaperspektywy.org/>
- 224 A. Druba-Ziętek, Jak neuroroznorodne talenty wspierają zrównoważony biznes? - <https://akademiaesg.pl/jak-neuroroznorodne-talenty-wspieraja-zrownowazony-biznes/>
- 225 Uniwersytet SWPS, Futureproof 2.0. 2025, s. 12.
- 226 Microsoft, 2025: The Year the Frontier Firm Is Born. 2025, s. 5.
- 227 I. Bartnicka, Stan flow w środowisku pracy – jak wspierać produktywność zespołu - <https://digitaluniversity.pl/stan-flow-w-srodowisku-pracy/>
- 228 Microsoft, 2025: The Year the Frontier Firm Is Born. 2025, s. 7.
- 229 EY, Przywódca Przyszłości: Jak zmieni się rola lidera w erze sztucznej inteligencji? 2024, s. 51.
- 230 ManpowerGroup, From stagnation to agility. 2025, s. 13.
- 231 Gallup, State of Global Workplace. 2025, s. 8-9.
- 232 Pluralsights, 2024 Technical Skills Report. 2024, s. 9.
- 233 Ibidem, s. 13.
- 234 Deloitte Insights, 2024 Global Human Capital Trends 2024, s. 25.
- 235 Ibidem, s. 26.
- 236 ManpowerGroup, Global Talent Barometer. 2025, s. 6.
- 237 Badanie nawyków i efektywności planowania czasu pracy – ankieta przeprowadzona przez Kasię Syrówkę 2025 r.
- 238 Ibidem.
- 239 Ibidem.
- 240 Grammarly, 2024 State of Business Communications. AI's potential to turn overload into impact. 2024, s. 7.
- 241 Ibidem, s. 7.
- 242 Ibidem, s. 11.
- 243 Badanie nawyków i efektywności planowania czasu pracy – ankieta przeprowadzona przez Kasię Syrówkę 2025 r.
- 244 Ibidem.
- 245 Ibidem.
- 246 GFKM, Badanie Liderów. Raport GFKM „Przywództwo, odporność i kluczowe kompetencje w obliczu wyzwań 2025”. 2025, s. 26.
- 247 Ibidem, s. 32.
- 248 Ibidem, s. 55.
- 249 Atlassian, The State of Teams. High-performing teams are already prepared. 2025, s. 13.
- 250 Ibidem, s. 18.
- 251 Mercer, Workforce 2.0. Unlocking human potential in a machine-augmented world. Global Talent Trends 2024-2025. 2025, s. 10.
- 252 Atlassian, The State of Teams. High-performing teams are already prepared. 2025, s. 17.



- 253 The Josh Bersin Company, Pacesetters in the Superworker Era. The Six Secrets of High-Performing Organizations. 2025, s. 12.
- 254 Ibidem, s. 12.
- 255 E. M. Brandon, The hidden creativity killer lurking in your organization - <https://www.fastcompany.com/91294659/the-hidden-creativity-killer-lurking-in-your-organization>
- 256 ManpowerGroup, Global Talent Barometer. 2025, s. 9.
- 257 GFKM, Badanie Liderów. Raport GFKM „Przywództwo, odporność i kluczowe kompetencje w obliczu wyzwań 2025”. 2025, s. 18.
- 258 Ibidem, s. 18.
- 259 EY, Przywódca Przyszłości: Jak zmieni się rola lidera w erze sztucznej inteligencji? 2024, s. 24.
- 260 Ibidem, s. 24.
- 261 The Josh Bersin Company, Pacesetters in the Superworker Era. The Six Secrets of High-Performing Organizations. 2025, s. 14.
- 262 Ibidem, s. 15.
- 263 Ibidem, s. 18.
- 264 Ibidem, s. 18.
- 265 Mercer, Workforce 2.0. Unlocking human potential in a machine-augmented world. Global Talent Trends 2024-2025. 2025, s. 55.
- 266 Ibidem, s. 55.
- 267 Ibidem, s. 3.
- 268 GFKM, Badanie Liderów. Raport GFKM „Przywództwo, odporność i kluczowe kompetencje w obliczu wyzwań 2025”. 2025, s. 59.
- 269 Ibidem, s. 58.
- 270 Ibidem, s. 62.
- 271 Antal, Aktywność specjalistów i menedżerów na rynku pracy. 2024, s. 14.
- 272 Ibidem, s. 17.
- 273 Ibidem, s. 17.
- 274 Ibidem, s. 18, 23.
- 275 Hays Poland, Raport płacowy 2025. 2025, s. 38-39.
- 276 Antal, Aktywność specjalistów i menedżerów na rynku pracy. 2024, s. 14.
- 277 Za dużo dyrektorów na rynku pracy. „Dostajemy aż 400 CV” - <https://tvn24.pl/biznes/z-kraju/rynek-pracy-za-duzo-dyrektorow-dostajemy-az-400-cv-st8135452>
- 278 J. Koc, Byli szefowie mają problem ze znalezieniem pracy. „To pracownik, który sprawi kłopot” - <https://www.pulshr.pl/rekrutacja/byli-szefowie-maja-problem-ze-znalezieniem-pracy-to-pracownik-ktory-sprawi-klopot,110789.html?mp=promo>
- 279 Ibidem.
- 280 GFKM, Badanie Liderów. Raport GFKM „Przywództwo, odporność i kluczowe kompetencje w obliczu wyzwań 2025”. 2025, s. 48.
- 281 Ibidem, s. 50.
- 282 J. Bersin, The Definitive Guide to Building a Dynamic Organization - <https://joshbersin.com/definitive-guide-to-dynamic-organizations/>
- 283 Ibidem.
- 284 M. Nowicki, Organizacja w otoczeniu - od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji - https://www.researchgate.net/publication/302929795_Organizacja_w_otoczeniu_-_od_analazy_otoczenia_do_dynamicznej_lokalizacji
- 285 Ibidem.
- 286 J. Bersin, The Definitive Guide to Building a Dynamic Organization - <https://joshbersin.com/definitive-guide-to-dynamic-organizations/>
- 287 Ibidem.
- 288 Mercer, Workforce 2.0. Unlocking human potential in a machine-augmented world. Global Talent Trends 2024-2025. 2025, s. 15.
- 289 Ibidem, s. 15.
- 290 Deloitte Insights, 2025 Global Human Capital Trends. 2025, s. 47.
- 291 Ibidem, s. 48.
- 292 Ibidem, s. 13.
- 293 J. Bersin, The Definitive Guide to Building a Dynamic Organization - <https://joshbersin.com/definitive-guide-to-dynamic-organizations/>
- 294 Ibidem.
- 295 S. Kashyap, Top 11 habits of highly collaborative organizations - <https://www.proofhub.com/articles/collaborative-organizations>

- 295 Ibidem.
- 296 B.A Barker Scott, M.R. Manning, Designing the Collaborative Organization: A Framework for how Collaborative Work, Relationships, and Behaviors Generate Collaborative Capacity - <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00218863221106245>
- 297 Ibidem.
- 298 Ibidem.
- 299 The 12 habits of highly collaborative organizations - <https://www.drawboard.com/blog/the-12-habits-of-highly-collaborative-organizations>
- 300 Współpraca w miejscu pracy: 11 sposobów na poprawienie wydajności zespołu - <https://asana.com/pl/resources/collaboration-in-the-workplace>
- 301 The Collaborative Organisation: Beyond Tools, Time, and Space - <https://www.nomensa.com/blog/the-collaborative-organisation-beyond-tools-time-and-space/>
- 302 A comprehensive guide to team collaboration in 2021 - <https://www.happeo.com/comprehensive-guide-to-collaboration>
- 303 J. Bersin, The Definitive Guide to Building a Dynamic Organization - <https://joshbersin.com/definitive-guide-to-dynamic-organizations/>
- 304 Ibidem.
- 305 J. Bersin, Redesigning Jobs, Organizations, and Work The Greatest Business Challenge of Our Time - <https://joshbersin.com/2025/03/job-redesign-around-ai-work-intelligence-tools-arrive/>
- 306 Ibidem.
- 307 Ibidem.
- 308 J. Bersin, Josh Bersin: Talent scarcity isn't going away. It's time to re-think jobs altogether - <https://www.hrdconnect.com/2023/11/09/josh-bersin-talent-scarcity-isnt-going-away-its-time-to-re-think-jobs-altogether/>
- 309 Ibidem.
- 310 Ibidem.
- 311 E. van Vulpen, Job Redesign: A Practical Guide to Redesigning Jobs & Roles - <https://www.aihr.com/blog/job-redesign/>
- 312 WEF, Future of Jobs Report 2025 - <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- 313 Ibidem.
- 314 S. Savage, With AI, leaders need to re-engineer the workforce - <https://www.fastcompany.com/91303685/with-ai-leaders-need-to-re-engineer-the-workforce>
- 315 Ibidem.
- 316 CISCO, The Transformational Opportunity of AI on ICT Jobs - <https://www.cisco.com/c/m/ai-enabled-ict-workforce-consortium.html>
- 317 S. Savage, With AI, leaders need to re-engineer the workforce - <https://www.fastcompany.com/91303685/with-ai-leaders-need-to-re-engineer-the-workforce>
- 318 Ibidem.
- 319 Ibidem.
- 320 J. Bersin, Job Task Re-Engineering With AI: A Massive Opportunity Ahead - E194 - <https://joshbersin.com/podcast/job-task-re-engineering-with-ai-a-massive-opportunity-ahead/>
- 321 S. Savage, With AI, leaders need to re-engineer the workforce - <https://www.fastcompany.com/91303685/with-ai-leaders-need-to-re-engineer-the-workforce>
- 322 Ibidem.
- 323 J. Bersin, Job Redesign Around AI: Work Intelligence Tools Arrive - <https://joshbersin.com/2025/03/job-redesign-around-ai-work-intelligence-tools-arrive/>
- 324 S. Savage, With AI, leaders need to re-engineer the workforce - <https://www.fastcompany.com/91303685/with-ai-leaders-need-to-re-engineer-the-workforce>
- 325 Re-engineering work. Transform Your Workforce for the AI Era - <https://www.reejig.com/platform/re-engineer-work>
- 326 Pluralsight, Pluralsight AI skills report 2024. The gap between AI investments and worker readiness - <https://www.pluralsight.com/resource-center/ai-skills-report-2024>
- 327 E. Sadowska, Z. Veinberga, Future(s) literacy jako część kultury organizacyjnej - <https://digitaluniversity.pl/futures-literacy-jako-czesc-kultury-organizacyjnej/>
- 328 Future literacy – definicja wg UNESCO - <https://futuresliteracy.net/>
- 329 E. Sadowska, Z. Veinberga, Future(s) literacy jako część kultury organizacyjnej - <https://digitaluniversity.pl/futures-literacy-jako-czesc-kultury-organizacyjnej/>
- 330 E. Sadowska, M. Horodyski, Future literacy oraz kompetencje przyszłości, jako odpowiedź na wyzwania współczesnego projektowanie bezpieczeństwa - <https://ojs.gsw.gda.pl/index.php/NiS/article/view/256/210>
- 331 Ibidem.



- 332 M. Rosenzweig, Futures Literacy: Shaping Desirable Futures - <https://triangility.com/futures-literacy-shaping-desirable-futures/>
- 333 Horyzonty Przyszłości, Future Literacy – wprowadzenie - <https://horyzontyprzyszlosci.itee.radom.pl/uploads>
- 334 E. Sadowska, Z. Veinberga, Future(s) literacy jako część kultury organizacyjnej - <https://digitaluniversity.pl/futures-literacy-jako-czesc-kultury-organizacyjnej/>
- 335 McKinsey&Company, Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company - <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/organizing-for-the-future-nine-keys-to-becoming-a-future-ready-company>
- 336 Ibidem.
- 337 Ibidem.
- 338 Ibidem.
- 339 Ibidem.
- 340 ManpowerGroup, ESG w polskich organizacjach 2024, s. 6.
- 341 Mercer, Workforce 2.0. Unlocking human potential in a machine-augmented world. Global Talent Trends 2024-2025. 2025, s. 21.
- 342 GrantThorton, ESG w polskim biznesie. Jak zmienia się świadomość firm w zakresie obowiązków wynikających ze zrównoważonego rozwoju? 2025, s. 7.
- 343 Ibidem, s. 8.
- 344 Ibidem, s. 22.
- 345 ManpowerGroup, ESG w polskich organizacjach 2024, s. 13.
- 346 GrantThorton, ESG w polskim biznesie. Jak zmienia się świadomość firm w zakresie obowiązków wynikających ze zrównoważonego rozwoju? 2025, s. 7.
- 347 ManpowerGroup, ESG w polskich organizacjach 2024, s. 8.
- 348 Ibidem, s. 18.
- 349 KPMG, Badanie stanu raportowania zrównoważonego rozwoju - <https://kpmg.com/pl/pl/home/insights/2025/01/badanie-stanu-raportowania-zrownowazonego-rozwoju-edycja-2024.html>
- 350 PwC, CEOs report early productivity gains from Generative AI and rising payoffs from investments in sustainability. The challenge is to increase scope and speed. - <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/ceo-survey.html>
- 351 EY, Rady nadzorcze i zarządy muszą zwiększyć swoją rolę w obliczu słabnącego zaangażowania korporacji w zrównoważony rozwój - https://www.ey.com/pl_pl/insights/climate-change-sustainability-services/jak-zarzady-moga-przekształcić-zrownowazony-rozwoj-z-checi-dzialania-w-skuteczna-praktyke-esg-fy24
- 352 K. Syrówka, Raport Future@. Rynek pracy i zawody przyszłości 2022 - <https://raportfuture.pl/raport-future-2025-2/>
- 353 UZUPEŁNIĆ PRZYPIS O NAZWĘ RAPORTU Z 2025, Z 2024 JEST JUŻ NIEDOSTĘPNY W FORMIE PDF.
- 354 Hays, Nowoczesne formy zatrudnienia 2024. 2024, s. 5.
- 355 Ibidem, s. 10.
- 356 Ibidem, s. 10.
- 357 Ibidem, s. 20.
- 358 Tu każdy jest szefem. Nowe modele pracy już w Polsce - <https://businessinsider.com.pl/biznes/tu-kazdy-jest-szefem-nowe-modele-pracy-juz-w-polsce/gckw120>
- 359 EY, 3R w HR: Rekrutacja, Rozwój, Retencja. 2025, s. 14.
- 360 Ibidem.
- 361 Polacy stawiają na pracę hybrydową. Badanie Pracuj.pl - <https://media.pracuj.pl/331481-polacy-stawiaja-na-prace-hybrydowa-badanie-pracujpl>
- 362 Ibidem.
- 363 Hays, Nowoczesne formy zatrudnienia 2024. 2024, s. 14.
- 364 Ibidem, s. 15.
- 365 Ibidem, s. 15.
- 366 Ibidem, s. 20.
- 367 WEF, Future of Jobs Report 2025 - <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- 368 Pluralsight AI skills report. The gap between AI investments and worker readiness. 2024, s. 2.
- 369 Opracowanie własne na podstawie: Od technooptymizmu do odpowiedzialnej przyszłości – rozmowa z Edytą Sadowską - <https://digitaluniversity.pl/od-technooptymizmu-do-odpowiedzialnej-przyszlosci/>
- 370 Od technooptymizmu do odpowiedzialnej przyszłości – rozmowa z Edytą Sadowską - <https://digitaluniversity.pl/od-technooptymizmu-do-odpowiedzialnej-przyszlosci/>

- 371 Pluralsight AI skills report. The gap between AI investments and worker readiness. 2024, s. 2.
- 372 Ibidem.
- 373 WEF, Future of Jobs Report 2025 - <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- 374 Od technooptymizmu do odpowiedzialnej przyszłości – rozmowa z Edytą Sadowską - <https://digitaluniversity.pl/od-technooptymizmu-do-odpowiedzialnej-przyszlosci/>
- 375 Ibidem.
- 376 ManpowerGroup, From stangation to agility. Driving workoforce transformation in a flatter world. 2024, s. 13.
- 377 Opracowanie własne na podstawie: Od technooptymizmu do odpowiedzialnej przyszłości – rozmowa z Edytą Sadowską - <https://digitaluniversity.pl/od-technooptymizmu-do-odpowiedzialnej-przyszlosci/>
- 378 HR Predictions for 2024: The Global Search For Productivity - <https://joshbersin.com/2024/01/hr-predictions-for-2024-the-global-search-for-productivity/>
- 379 Ibidem.
- 380 PwC, PwC's 28th Annual Global CEO Survey. Reinvention on the edge of tomorrow - <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/ceo-survey.html>
- 381 Bersin to CHROs: You are driving the most important issues in your company - <https://hrxexecutive.com/bersin-to-chros-you-are-driving-the-most-important-issues-in-your-company/>
- 382 Hyper-Growth Through Efficiency: Theme For The New Era - <https://joshbersin.com/2024/11/hyper-growth-through-efficiency-theme-for-the-new-era/>
- 383 Were All These Layoffs Inevitable? Perhaps, But Here's How It Happened - <https://joshbersin.com/2023/02/were-all-these-layoffs-inevitable-perhaps-but-heres-how-it-happened/>
- 384 Ibidem.
- 385 Ibidem.
- 386 Ibidem.
- 387 Ibidem.
- 388 Ibidem.
- 389 Grafton, Raport wynagrodzeń i trendów w przedsiębiorstwach 2024, s. 61.
- 390 Pluralsight AI skills report. The gap between AI investments and worker readiness. 2024, s. 10.
- 391 Akademia Wywiadu®, AI Literacy w praktyce: Zgodność z AI Act UE i odpowiedzialne korzystanie z systemów AI w pracy - <https://akademiawywiadu.pl/zgodnosc-z-ai-act-i-odpowiedzialne-korzystanie-z-systemow-ai-w-pracy/>
- 392 Pluralsight, 2025 Tech Forecast. The top tech trends, tools, and skills. 2025, s. 4.
- 393 Grafton, Raport wynagrodzeń i trendów w przedsiębiorstwach 2024, s. 61.
- 394 Pluralsight, 2025 Tech Forecast. The top tech trends, tools, and skills. 2025, s. 5.
- 395 Grafton, Raport wynagrodzeń i trendów w przedsiębiorstwach 2024, s. 61.
- 396 R. Eylor, Never Stop Evolving: Why Continuous Innovation Is Key To Business Success - <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/09/27/never-stop-evolving-why-continuous-innovation-is-key-to-business-success/>
- 397 GrantThornton, Bariery w biznesie. Edycja 2024. S. 9.
- 398 EY, jak polskie firmy wdrażają AI? Analiza zmian rok do roku. 2024, s. 33.
- 399 Ibidem, s. 33.
- 400 Ibidem, s. 33.
- 401 GrantThornton, Ustawa o ochronie sygnalistów. 2024, s. 4.
- 402 Ministerstwo Cyfryzacji, Kompetencje cyfrowe studentów w statystykach - <https://kompetencjocyfrowe.gov.pl/aktualnosci/wpis/kompetencje-cyfrowe-studentow-w-statystykach>
- 403 Ibidem.
- 404 J. Koc, Zmiany są nieuniknione. Edukacja nie nadąza za potrzebami młodych - <https://www.pulshr.pl/edukacja/zmiany-sa-nieuniknione-edukacja-nie-nadaza-za-potrzebami-mlodych,111771.html>
- 405 Ministerstwo Cyfryzacji, Kompetencje cyfrowe studentów w statystykach - <https://kompetencjocyfrowe.gov.pl/aktualnosci/wpis/kompetencje-cyfrowe-studentow-w-statystykach>
- 406 Ibidem.

- 407 BIG Infomonitor, „Zetki” po maturze: roszczeniowe dzieciaki, czy rozsądni finansowo młodzi dorośli? - <https://media.big.pl/informacje-prasowe/834643/zetki-po-maturze-rozsczeniowe-dzieciaki-czy-rozsadni-finansowo-mlodzi-dorosli>
- 408 J. Gafner, Report: 51% of Gen Z Views Their College Degree as a Waste of Money - <https://www.indeed.com/career-advice/news/college-degree-value-generational-divide>
- 409 C. Stahle, Educational Requirements Are Gradually Disappearing From Job Postings - <https://www.hiringlab.org/2024/02/27/educational-requirements-job-postings/>
- 410 ManpowerGroup, Według 4 na 10 liderów Gen Z nie są przygotowani do pracy. 7 na 10 z nich uważa, że działają nieetycznie - <https://biuroprasowe.manpowergroup.pl/379241-wedlug-4-na-10-liderow-gen-z-nie-sa-przygotowani-do-pracy-7-na-10-z-nich-uwaza-ze-dzialaja-nieetycznie>
- 411 R. Kłosowski, Autentyczne uczenie się – nowe podejście do edukacji - <https://thinktanksilesia.pl/autentyczne-uczenie-sie-nowe-podejscie-do-edukacji/>
- 412 Ibidem.
- 413 Ibidem.
- 414 Ministerstwo Cyfryzacji, Kompetencje cyfrowe nauczycieli w statystykach - <https://kompetencjegyfrowe.gov.pl/aktualnosci/wpis/kompetencje-cyfrowe-nauczycieli-w-statystykach>
- 415 Ibidem.
- 416 Ambitni i zdecydowani – tegoroczni maturzyści chcą studiować i pracować – raport OLX - https://biznes.interia.pl/artykul-sponsorowany/news-ambitni-i-zdecydowani-tegoroczni-maturzysci-chca-studiowac-i-nld,7962728#utm_source=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=chrome
- 417 Ibidem.
- 418 T. Carter, Gen Alpha is no longer the youngest generation — Gen Beta has arrived - <https://www.businessinsider.com/gen-alpha-no-longer-youngest-generation-gen-beta-has-arrived-2025-1?IR=T>

