



R A P O R T

Future®

Rynek pracy i zawody przyszłości.

2025

by syrowka.com



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® 2025, by syrowka.com

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

ISBN 978-83-968101-1-3

Wydawca: Syrowka.com Katarzyna Izabela Syrowka

Copyright 2025 for Katarzyna Izabela Syrowka

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

Koordynator publikacji: Katarzyna Jóźwik | Zdjęcia: Unsplash | Oprawa graficzna i skład: Studio projektowe



syrowka.com

WSTĘP

Drogi Czytelniku,

Z ogromną radością goszczę Cię na łamach już szóstej edycji mojego autorskiego **RAPORTU Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości**. Doceniam, że tu jesteś! Bez względu na to czy sięgasz po moją publikację po raz pierwszy czy jesteś już jej stałym Czytelnikiem.

Szósta edycja Raportu, którą właśnie oddaję w Twoje ręce, jest wyjątkowa z wielu względów. Przede wszystkim to zupełnie odmienna formuła niż ta, którą rozpoczęłam publikację Raportu w 2019 r. Nieskromnie przyznam, że sześć lat wystarczyło, aby RAPORT Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości z niepozornej publikacji na niecałe 140 stron stało się obszerną meta-analizą trendów rynku pracy, rozwoju, biznesu uwzględniającą nie tylko wyniki badań naukowych i statystycznych, ale również eksperckie opinie z zakresu futurologii, psychologii czy biznesu. W tym roku na łamach Raportu wypowiadają się równie znakomici eksperci jak w poprzednich edycjach. Poza tym już od trzech lat Raport ma sprawdzoną formułę podziału zagadnień dla trzech zasadniczych grup: **pracowników, managerów oraz organizacji**. Co ważne, każda z edycji RAPORTU Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości zdobyła grono wiernych Czytelników, którzy co roku czekają na kolejną edycję publikacji. Mamy ponad 2 tys. pobrań bezpośrednich oraz docieramy do ponad 60 tys. Czytelników. Każda edycja przyciąga także nowych odbiorców poszukujących w dzisiejszych czasach konkretnych wskazówek w zakresie rozwoju zawodowego i osobistego. Jednak najważniejszą dla mnie kwestią jest fakt, że w tegorocznej edycji mówię o standardach, które jeszcze 2-3 lata temu wskazywałam jako przyszłościowe trendy. To doskonały dowód na to jak szybko rozwija się współczesny rynek pracy i jak niewiele czasu trzeba, aby to, co wydaje się przyszłościowym trendem stało się aktualnym wymogiem rynku.

Co jeszcze gwarantuje tegoroczna edycja **RAPORTU Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości**? Szósta edycja została zbudowana przede wszystkim wokół rozwiązań sztucznej inteligencji z punktu widzenia pracownika, managera i organizacji. Znajdziesz w nim szereg cennych informacji nt. niezbędnych kompetencji, nowoczesnych modeli zarządzania oraz koniecznych zmian w strukturach współczesnych organizacji. Czego dziś od nas wymaga AI? Czy jest dla nas zagrożeniem? W jaki sposób wykorzystać potencjał nowoczesnych narzędzi, aby zadbać o stabilną pozycję na rynku na najbliższe lata? To tylko część informacji, jakie znajdziesz na stronie mojego Raportu. Przekonaj się dokąd zmierza przyszłość rynku pracy.

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

Kasia Syrowka



S P I S T R E Ś C I

Wstęp	3
10 Głównych Trendów w Biznesie i na Rynku Pracy Przyszłości 2025	6
Rozdział 1.	
Pracownik w świecie nowoczesnych technologii	8
1.1 Kompetencje w rzeczywistości AI i data-driven	9
Kiedy technologia dominuje – technocentryzm	9
W pogoni za nowymi umiejętnościami	10
Specjalizacja i eksperckość w cenie	14
Lifelong Learning	17
Ekspert Konrad Maj	21
1.2 AI vs. człowiek – kto kogo zastąpi?	24
Pracownik przygotowany do pracy z AI	24
AI i przyszłość zawodów	29
Rewolucja czy ewolucja dzisiejszego rynku pracy?	34
Ekspert Aleksandra Przeglasińska	35
1.3 Well-being i kondycja psychiczna w świecie technologii	37
Dobrostan psychiczny – wymóg XXI w.	37
Uwierzyć w siebie – Self-Efficacy	38
Technologia = samotność	41
Empowered living	42
Porażka – skuteczna nauka i cenne doświadczenie	44
Utrata pracy – co możesz zrobić dziś, żeby być na nią gotowy w przyszłości?	46
Ekspert Natalia Bogdan	47
Rozdział 2.	
Nowoczesny manager czy manager przyszłości?	49
2.1 Liderstwo pod znakiem AI	50
Technocentralizm	50
W poszukiwaniu talentów	53
...i sprawdzonych modeli współpracy	55
2.2 Odpowiedzialne przywództwo w świecie nowych technologii	60
Intelligent Leadership i przywództwo technologiczne vs... ..	60
Ekspert Zuzanna Skalska	64
...Human Leadership	66
Employee Journey – wyruszenie w nią razem!	69
2.3 Różnorodność niejedno ma imię	73
Równość płci i kompetencji	73



Oryginalność pracownika – wykorzystaj ją!	76
Kompetencje managera przyszłości	76
Ekspert Katarzyna Gawęł	78
2.4 Well-being managera	80
Manager = samotność	80
Well-being manager czyli Mood Manager	83
Psychological safety	84
Ekspert Iwona Bobrowska - Budny	86
Rozdział 3.	
Organizacja pełna zmian	89
3.1 Agile Organization	90
Transformacja cyfrowa i technologiczna... ..	91
...oraz kulturowa i organizacyjna	91
AI-Fueled Business	94
Multiagencja	96
Ekspert Tomasz Wykowski	98
3.2 Organizacja wysokich standardów	100
Dojrzałość organizacji	100
Talent Retention/Organizacja skoncentrowana na talentach	103
Multigeneracja	104
ESG	108
Work-life fit podyktowany przez prawo	109
Ekspert Henryka Bochniarz	110
3.3 Well-being stale aktualny	112
Work-life fit podyktowany przez prawo	114
Modele optymalizujące współpracę	116
Organizacja empatyczna	116
Zmiany w organizacji – tego potrzebuje pracownik	117
Ekspert Paweł Fortuna	119
Rozdział 4.	
Edukacja 2025+	121
4.1 Edukacja 2025+	122
Ekspert Rafał Mrówka	129
Zakończenie	131
Przypisy	133

10 Głównych Trendów w Biznesie i na Rynku Pracy Przyszłości 2025

Dokąd zmierzasz rynku pracy 2025+?

Wskazywanie – po raz szósty – trendów, jakie będą obowiązywać w najbliższych latach na rynku pracy, wcale nie jest proste. Tym bardziej, że kierunki, które jeszcze 2-3 lata temu wskazywałam jako nieco bardziej odległą przyszłość, dziś stały się naszą codziennością.

Niezwykle szybkie tempo zachodzących zmian, jak też otoczenie geopolityczne sprawia, że pracownik, manager, organizacja chcący utrzymać stabilną pozycję na rynku, muszą trzymać cały czas rękę na pulsie. Pulsie, który jest podyktowany nie tylko nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi, ale coraz większą świadomością człowieka w zakresie jego potrzeb, wartości i oczekiwań wobec miejsca pracy.

Jeśli miałabym jednak wskazać kilka zasadniczych trendów w biznesie i na rynku pracy przyszłości na najbliższe lata, z pewnością będą nimi:

- 1. AI-Fueled Business** - technologia i sztuczna inteligencja będą centralnym elementem wszystkich operacji biznesowych, zwiększając automatyzację i efektywność. Firmy będą musiały inwestować w nowoczesne systemy technologiczne, aby pozostać konkurencyjne.
- 2. Dynamiczna organizacja** - adaptacja do nowych technologii i zmian organizacyjnych będzie kluczowa aby utrzymać sukces. Firmy, które szybko przyjmują nowe technologie i strategie, będą miały przewagę konkurencyjną.
- 3. Big data** - wykorzystanie dużych zbiorów danych będzie kluczowe dla podejmowania świadomych decyzji biznesowych. Firmy, które skutecznie będą analizować i wykorzystywać dane, będą lepiej rozumieć rynek i swoich klientów, a innowacje w technologii HR będą integrować te analizy z codziennymi operacjami pracowników.
- 4. Adaptacja hybrydowych modeli pracy** - praca hybrydowa staje się normą, wymagając od liderów projektowania spotkań i harmonogramów pracy, które maksymalizują produktywność bez względu na lokalizację i czas dostępności pracownika.



5. Nauka przez całe życie (lifelong learning) - konieczność ciągłego doskonalenia umiejętności stała się standardem w karierach zawodowych. Pracownicy będą musieli regularnie aktualizować swoje kompetencje, aby sprostać zmieniającym się wymaganiom rynku pracy.

6. Intelligent Leadership - liderzy będą musieli łączyć zdolności analityczne z umiejętnościami miękkimi, aby skutecznie zarządzać zespołami. Inteligentne przywództwo będzie obejmować podejmowanie decyzji opartych na danych oraz empatyczne podejście do pracowników.

7. Human Leadership - przywództwo zorientowane na człowieka będzie priorytetem, z naciskiem na empatię, inkluzywność i rozwój osobisty. Liderzy będą musieli skupić się na budowaniu silnych relacji i wspieraniu swoich zespołów, uwzględniając różnorodność i inkluzję.

8. Employee Journey - doświadczenie pracownika będzie kluczowym elementem strategii HR, od rekrutacji po rozwój kariery. Organizacje będą musiały zapewnić spersonalizowane ścieżki kariery i pozytywne doświadczenia pracowników.

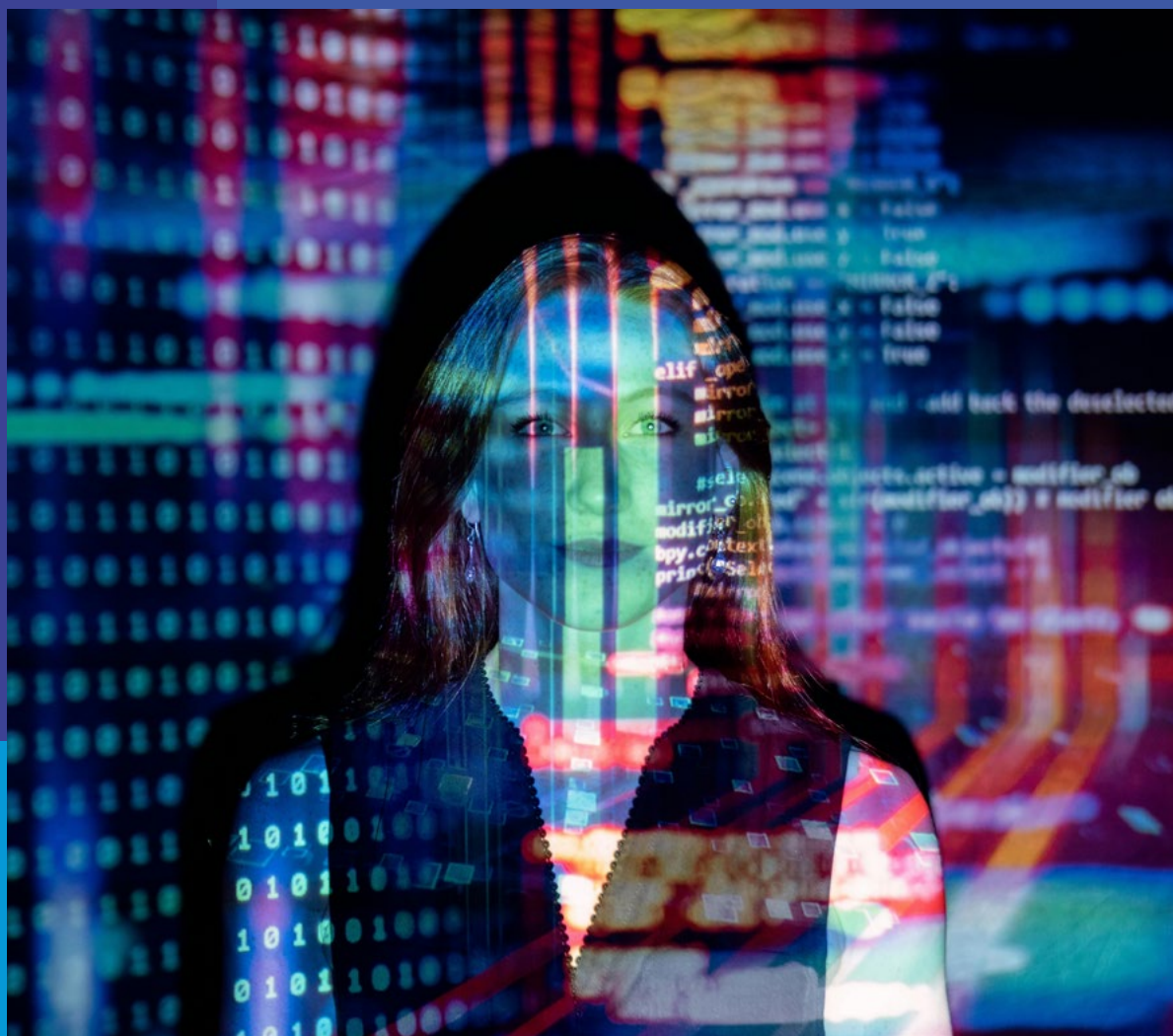
9. Talent retention i mobilność wewnętrzna - utrzymanie talentów oraz wewnętrzna mobilność pracowników będą kluczowymi elementami strategii HR. Firmy będą musiały skupić się na tworzeniu ścieżek rozwoju, które umożliwią pracownikom zdobywanie nowych umiejętności i awansowanie w strukturach organizacji. Efektywne strategie retencji i promowania mobilności wewnętrznej przyczynią się do wzrostu satysfakcji pracowników i zmniejszenia rotacji.

10. Employee Assistance Program (EAP) - program wsparcia dla pracowników, który oferuje dostęp do różnego rodzaju benefitów psychologicznych i zdrowotnych. Daje możliwość skorzystania z porad specjalistów z dziedziny zdrowia psychicznego, psychoterapii, wspiera rozwój osobisty pracowników.

Chcesz poznać szerzej każdy z tych trendów?
Zapraszam do lektury całego Raportu...

ROZDZIAŁ 1

Pracownik w świecie nowoczesnych technologii



Kompetencje w rzeczywistości AI i data-driven

Kiedy technologia dominuje – technocentryzm

Dziś już śmiało możemy powiedzieć, że nowoczesne technologie na stałe wpisały się w nasze życie. Smartfon z wieloma aplikacjami stał się niemal trzecią ręką większości z nas. Internet to podstawowy kanał komunikacji – nie tylko w relacjach prywatnych, ale również (jeśli nie przede wszystkim) zawodowych. A coraz bardziej zaawansowane rozwiązania oferowane przez sztuczną inteligencję przez część z nas są traktowane jako kolejny krok w technologicznym rozwoju, a przez część rozpatrywane przez pryzmat zagrożenia dla przyszłości naszej aktywności zawodowej. Bez względu na stosunek do technologicznych rozwiązań jedno jest pewne: technocentryzm to jeden z głównych trendów na najbliższe lata.

Aby jednak móc dyskutować o potencjale, a być może i zagrożeniach, jakie niesie ze sobą ten trend, w pierwszej kolejności warto jednoznacznie określić, co właściwie oznacza. Myślę, że jedną z najbardziej trafnych definicji – swoją drogą określanego przez nich technocentryzmu – wskazuje Digital University w swoim najnowszym raporcie Masters&Robots. What Matters?

TECHNOCENTRALIZM

przekonanie, że właśnie technologia (szczególnie cyfrowa) odgrywa dominującą rolę w kształtowaniu naszego życia.(...) Kluczem jest uznanie, że technologia jest główną siłą napędową zmian, których doświadczamy. To ona determinuje bieg historii i przemian społecznych. (...) Tworzy nowe gałęzie gospodarki i zakłóca funkcjonowanie innych. Ma znaczenie w polityce, zarządzaniu, edukacji, środowisku, opiece zdrowotnej – słowem w każdej dziedzinie naszego życia.

Co ważne, należy przyznać, że rewolucja cyfrowa nabrała w ostatnich latach zawrotnego tempa, szczególnie w zakresie adaptacji nowych rozwiązań technologicznych. Wkroczenie technologii w samo centrum ludzkiego życia przesuwają granice w wielu aspektach, m.in. między człowiekiem a maszynami/robotami, czy w wymiarze granic geograficznych. Technologia sprawia, że integracji ulegają te kategorie ludzkiej działalności, które jeszcze do niedawna wydawały się być odrębnymi, a w niektórych przypadkach wręcz przeciwnymi obszarami.

W kontekście rozwoju zawodowego nie można pominąć adaptacji idei technocentryzmu przez organizację. Przetwarzanie danych w celu maksymalnej personalizacji produktów czy usług, wykorzystywanie rozwiązań chmurowych dla zwiększenia elastyczności operacyjnej – to tylko przykłady dążenia organizacji do optymalizacji efektywności i jakości pracy poprzez praktyczne wykorzystanie technocentryzmu.

Gdzie w tym wszystkim pracownik i przede wszystkim człowiek? Chociaż rozwiązania AI są w stanie zaoferować coraz więcej, to – jak wskazują badania – wiele organizacji boryka się z brakiem umiejętności u pracowników w zakresie skutecznego wykorzystania potencjału nowoczesnych rozwiązań.

Chociażbyśmy mieli do czynienia z najbardziej zaawansowanymi technologiami, czynnik ludzki – nie tylko w zakresie obsługi, ale również, w jakże niezwykle ważnym aspekcie, **kontroli nad technologicznymi rozwiązaniami** – jest kluczowy. Dlatego już dziś powinniśmy podjąć odpowiednie działania zmierzające do wypracowania własnych modeli efektywnego wykorzystania rozwiązań AI i data-driven.

Podstawową kwestią jest nieustanny rozwój kompetencji niezbędnych do kooperacji z nowoczesnymi technologiami oraz **otwartość na nieustanne poszerzanie wachlarza kompetencji i umiejętności**. Wbrew pozorom, wraz z rozwojem sztucznej inteligencji nie zabraknie nowych umiejętności, które my – jako pracownicy – powinniśmy przyswoić. Rozwój AI to także ewolucja, jeśli nie rewolucja, kompetencji pracowników, którzy staną przed wyzwaniem współpracy z najnowocześniejszymi rozwiązaniami w zakresie sztucznej inteligencji.

W pogoni za nowymi umiejętnościami

Jakie zatem umiejętności będą konieczne w najbliższych latach do skutecznej współpracy człowieka z rozwiązaniami AI i data-driven? Zanim rozpoczniemy dyskusję nad kompetencjami niezbędnymi w najbliższych latach, warto przyrzeć się tym, które już dziś wymagają od nas pracodawcy.

Top 10 kompetencji, jakich wymagali pracodawcy w 2023 r. ⁶

1	analityczne myślenie
2	myślenie kreatywne
3	odporność, elastyczność, zwinność
4	motywacja i samoświadomość
5	ciekawość i lifelong learning
6	znajomość technologii
7	odpowiedzialność i dbałość o szczegóły
8	empatia i umiejętność aktywnego słuchania
9	umiejętności przywódcze i wpływ społeczny
10	kontrola jakości

Jak jasno wskazuje zestawienie, pracodawcy nie oczekują od swoich pracowników umiejętności wyłącznie technicznych.

Dwie z trzech pierwszych kompetencji dotyczą umiejętności miękkich (kreatywność, elastyczność, zwinność), co potwierdza, że umiejętności psychospołeczne nie tracą, a nawet wręcz przeciwnie – zyskują na wartości w rzeczywistości AI i data-driven. **Umiejętności managerskie, zaangażowanie, umiejętności technologiczne czy ogólnie pojęta etyka są uważane za mniej priorytetowe niż samoświadomość, poczucie własnej skuteczności czy umiejętność współpracy z innymi. To doskonały dowód na to, że kompetencje społeczne, jakimi może wykazać się wyłącznie człowiek, są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania technologicznej rzeczywistości.**

Top 10 kompetencji, jakich będą wymagali pracodawcy w 2027 r.

1	myślenie kreatywne
2	analityczne myślenie
3	znajomość technologii
4	ciekawość i lifelong learning
5	odporność, elastyczność, zwinność
6	myślenie systemowe
7	AI i big data
8	motywacja i samoświadomość
9	zarządzanie talentami
10	zorientowanie na usługi i obsługę klienta

Czy wyżej wskazane kompetencje okażą się wystarczające na najbliższe lata? Tak, chociaż warto zauważyć drastyczną zmianę w ich hierarchii w ciągu nadchodzących 4-5 lat (choćby 1. i 2. pozycja w zestawieniu 2023 r. v. 2027 r.).

To, na co moim zdaniem jasno wskazuje powyższe zestawienie kompetencji, to połączenie wzrostu znaczenia kompetencji społecznych z umiejętnością skoncentrowania się na oferowanych usługach i obsłudze klienta. W świecie nowoczesnych technologii nie możemy zapominać o rosnącym znaczeniu społecznej odpowiedzialności biznesu, ESG oraz rozwiązań ekologicznych stosowanych przez organizację, które w przypadku chociażby najmłodszych pokoleń klientów – pokolenia Z i Alpha – stanowią jeden z głównych aspektów wyboru produktu czy usług. Zarówno kreatywność, elastyczność, wysoki poziom samoświadomości, jak też umiejętność systemowego i analitycznego myślenia ułatwią pracownikowi realizować strategię organizacji ukierunkowanej na potrzeby klienta w tym zakresie.

W kontekście nowych kompetencji niezbędnych w świecie AI i data-driven nie sposób pominąć też faktu, w jakim stopniu ulega zmianie zestaw umiejętności potrzebnych na konkretnym stanowisku. W latach 2015-2023 uległy one zmianie w 25 proc. W ciągu najbliższych 4-5 lat oczekuje się, że wskaźnik ten ulegnie podwojeniu.⁷ Dlatego tak istotna jest uważna obserwacja własnego położenia zawodowego w kontekście nie tylko oczekiwań samego pracodawcy, ale przede wszystkim potrzeb rozwiązań, z jakimi przyjdzie nam współpracować.

Najbardziej poszukiwane umiejętności wg specjalizacji/funkcji⁸

Zarządzanie
Komunikacja
Obsługa klienta
Przywództwo
Sprzedaż
Marketing
Zarządzanie projektami
Finanse
Umiejętności analityczne
Praca zespołowa



Zarządzanie
Umiejętności analityczne
Obsługa klienta
Komunikacja
Przywództwo
Analiza finansowa
Sprzedaż
Praca zespołowa
Badania
Sprawozdawczość finansowa



JavaScript
Java
SQL
Język programowania Python
Kaskadowe arkusze stylów (CSS)
HTML
Zarządzanie
Przetwarzanie w chmurze
Git
C++



Zarządzanie
SQL
Pakiet Microsoft Office
Zarządzanie projektami
Umiejętności analityczne
Komunikacja
Obsługa klienta
Przywództwo
Przetwarzanie w chmurze
Język programowania Python



Media społecznościowe
Zarządzanie
Marketing cyfrowy
Komunikacja
Strategia
Strategia marketingowa
Przywództwo
Zarządzanie projektami
Reklama
Obsługa klienta



Zarządzanie
Przywództwo
Komunikacja
Inżynieria
Umiejętności analityczne
Obsługa klienta
Strategia
Kierowanie zespołem
Marketing
Badania



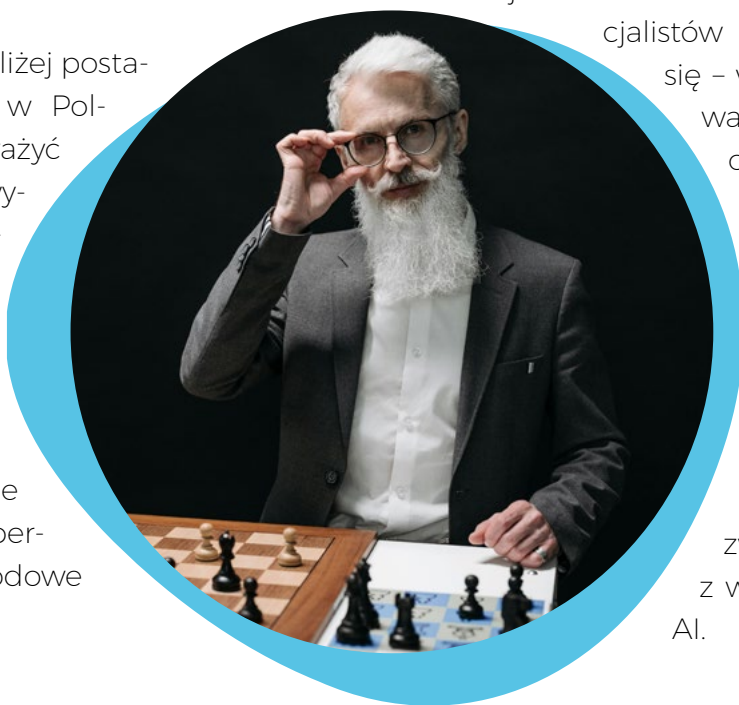
Obsługa klienta
Zarządzanie
Komunikacja
Marketing
Przywództwo
Zarządzanie portfelem klienta
Zarządzanie sprzedażą
Pakiet Microsoft Office
Rozwój biznesu
Biznes

Podążanie za „duchem” wymaganych przez rynek pracy przyszłości kompetencji, nie wymaga wcale dokonywania zawodowej rewolucji. **Uważne śledzenie trendów, otwartość na różnego rodzaju aktywności rozwojowe, jak też dostrzeganie zmian technologicznych jako szansy na jeszcze większy rozwój są kluczowe w utrzymaniu mocnej pozycji na rynku pracy.**

Specjalizacja i eksperckość w cenie

Zupełnie odrębną grupę pracowników w technologicznej rzeczywistości stanowią wysoko wykwalifikowani specjaliści, a szczególnie ci o bardzo wąskiej specjalizacji. Co ciekawe, profesjonaliści w swoim fachu nie zbyt obawiają się, że AI wpłynie na dostęp do interesujących ich ofert zatrudnienia (40 proc.)⁹. Ich przekonanie wynika nie tylko z wysokiej świadomości potencjału nowoczesnych technologii, ale również świadomości swojego położenia i wartości na rynku pracy. Pewność siebie wyspecjalizowanych pracowników nie dziwi biorąc pod uwagę poziom deficytu talentów, z którym mierzą się organizacje na całym świecie. Średnia globalna niedoboru talentów wynosi 75 proc., gdzie wskaźniki w państwach w czołowie zestawienia znacznie przekraczają ten poziom (Japonia – 85 proc., Niemcy, Izrael, Grecja – 82 proc.)¹⁰.

Przyglądając się bliżej postawie specjalistów w Polsce, łatwo zauważyć także u nich wysoki poziom samoświadomości i swojej wartości na rynku pracy. Chociaż ponad połowa (53 proc.) z nich pozytywnie ocenia swoje perspektywy zawodowe na 2024 r.,

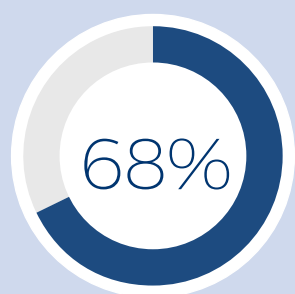


to ¼ chce zmienić pracę lub ścieżkę kariery, a kolejne 40 proc. – mimo dobrej sytuacji zawodowej – jest otwartych na nowe ciekawe oferty pracy¹¹. Powyższe dane potwierdzają jak duże przełożenie na otwartość na nowe doświadczenia zawodowe ma świadomość własnego potencjału i umiejętności. Mówiąc wprost: **specjalista świadomy swojej wartości na rynku pracy wybiera oferty współpracy zgodne z określonymi przez siebie standardami**. Te dotyczą nie tylko poziomu wynagrodzenia, ale również modelu zarządzania w organizacji współgrającego z wyznawanymi przez specjalistę wartościami (aspekt istotny dla 43 proc. specjalistów w Polsce) czy dobrej atmosfery w organizacji (aspekt ważny dla 42 proc.)¹².

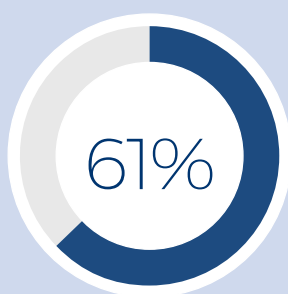
Rozwój technologii w ostatnich latach sprawił, że jedną z branż, która nie powinna obawiać się o swoją zawodową przyszłość, jest sektor IT. I chociaż zarobki specjalistów w tej branży wahają

się – w zależności o zajmowanego stanowiska – od 9 tys. zł do nawet 55 tys. zł brutto miesięcznie¹³, to specjaliści zdają sobie też doskonale sprawę, że podnoszenie kwalifikacji dotyczy również ich grupy zawodowej. Te zaś są związane bezpośrednio z wdrażaniem rozwiązań AI.

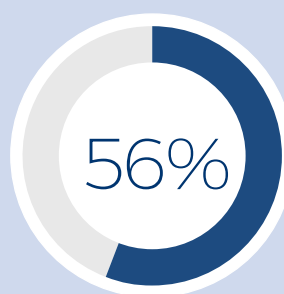
Kompetencje, jakie – zdaniem specjalistów z sektora IT – będą potrzebne w związku z wdrażaniem rozwiązań wykorzystujących AI oraz uczenie maszynowe w tworzeniu, testowaniu, wdrażaniu i stosowaniu oprogramowania¹⁴



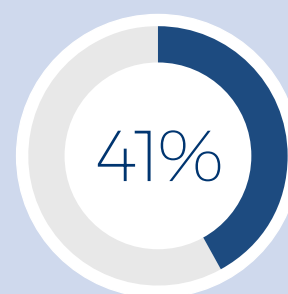
Machine learning



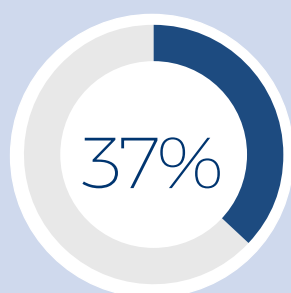
Python



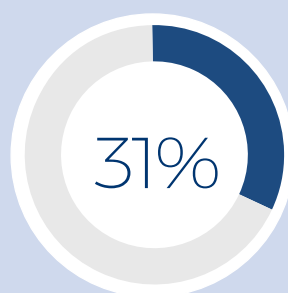
Doświadczenie z bibliotekami data science i sztucznej inteligencji



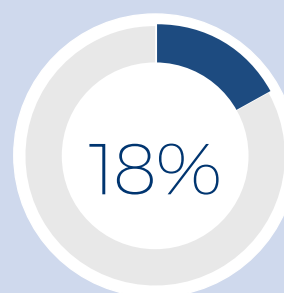
Tworzenie testów automatycznych



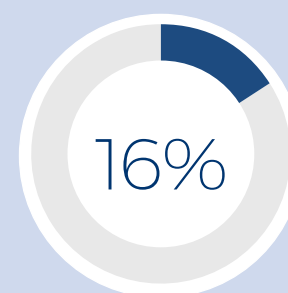
Testowanie automatyczne



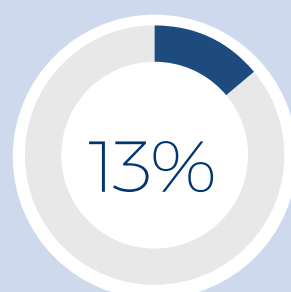
SQL



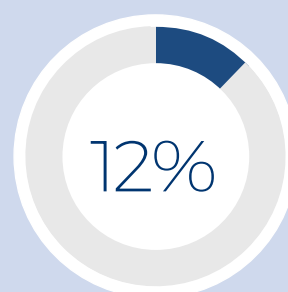
Spark



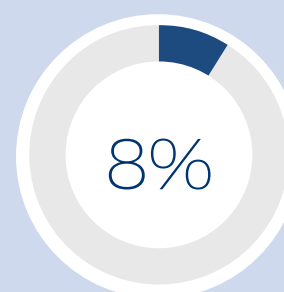
Data bricks



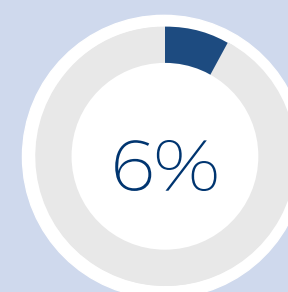
Hadoop



PySpark



Hive



Inne

Zakres nowych kompetencji, które powinny posiadać specjaliści IT, wcale nie przekreśla dotąd posiadanych umiejętności. Wręcz przeciwnie, 65 proc. badanych twierdzi, że żadna z dotychczasowych kompetencji nie straci na znaczeniu, a zmieni się jedynie ich zakres stosowania. Wśród tych, które być może staną się nieaktualne, specjaliści IT wskazują:

22 %
utrzymanie i prowadzenie dokumentacji

19 %
kompetencje w zakresie pracy w środowiskach programistycznych

16 %
metodologie pracy

15 %
kompetencje deweloperskie

9 %
GIT

2 %
inne¹⁵

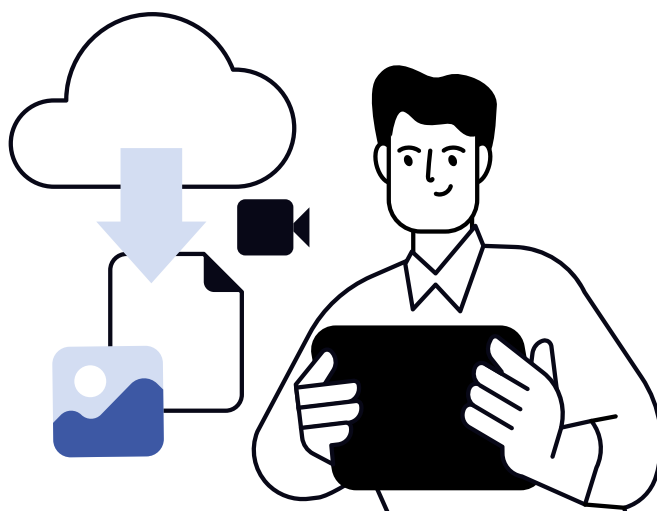
I chociaż dla osób niezwiązanych z branżą IT ww. kompetencje są magicznymi hasłami, to wskazania ich przez specjalistów z branży udowadniają, że żaden sektor ani

specjalizacja nie mogą się w 100 proc. czuć pewnie w kontekście zawodowej przyszłości. Co więcej, każda branża wymaga chociażby przededefiniowania posiadanych kompetencji i dostosowania ich do realiów rynku.

Już od pierwszej edycji RAPORTU Future@. Rynek pracy i zawody przyszłości podkreślam, że **jeden zawód gwarantujący zatrudnienie przez całe życie nie istnieje, a od każdego z nas – bez względu na specjalizację i pozycję zawodową – wymaga się stałego rozwoju i otwartości na nowe kompetencje oraz rozwiązania.**

Wbrew pozorom branża IT to nie jedyny sektor, w którym doceniani są specjaliści. Jak wskazuje Raport płacowy. Warszawa i Polska Centralna Devire, na 5-cyfrowe zarobki mogą liczyć specjaliści wielu branż, m.in. Finanse i Księgowość, Logistyka i Łańcuchy Dostaw, Digital Media, Zarządzanie zasobami ludzkimi czy Nieruchomości i Budownictwo.

Jak wskazują inne badania, otwartość na ciągłe uczenie się, które niekiedy przyjmuje wręcz formę przekwalifikowania, będzie w najbliższych latach koniecznością. Tylko w USA do 2023 r. musiało przekwalifikować się... 12 mln osób! Co więcej, już w latach 2019-2022 przekwalifikowało się 8,6 mln amerykańskich pracowników¹⁷.



Lifelong Learning

Dynamiczne zmiany zachodzące na rynku pracy na stałe wpisują w nasze życie proces nieustannego uczenia się i pozyskiwania - lub przynajmniej dostosowania do aktualnych wymogów - nowych kompetencji.



W jakim stopniu ważne są możliwości uczenia się i rozwijania nowych kompetencji w ramach organizacji¹⁶

PRACOWNICY 18-24 LATA



31%

PRACOWNICY 35-49 LAT



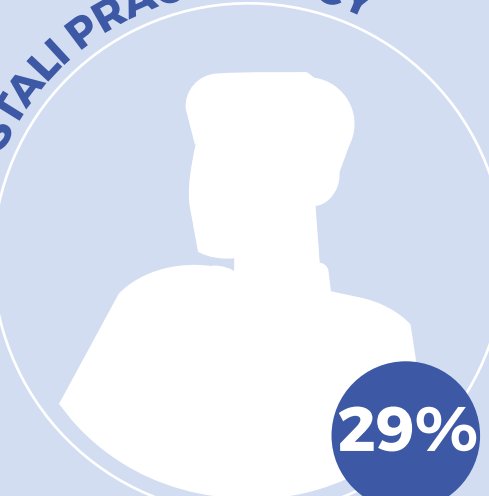
29%

PRACOWNICY 50+



26%

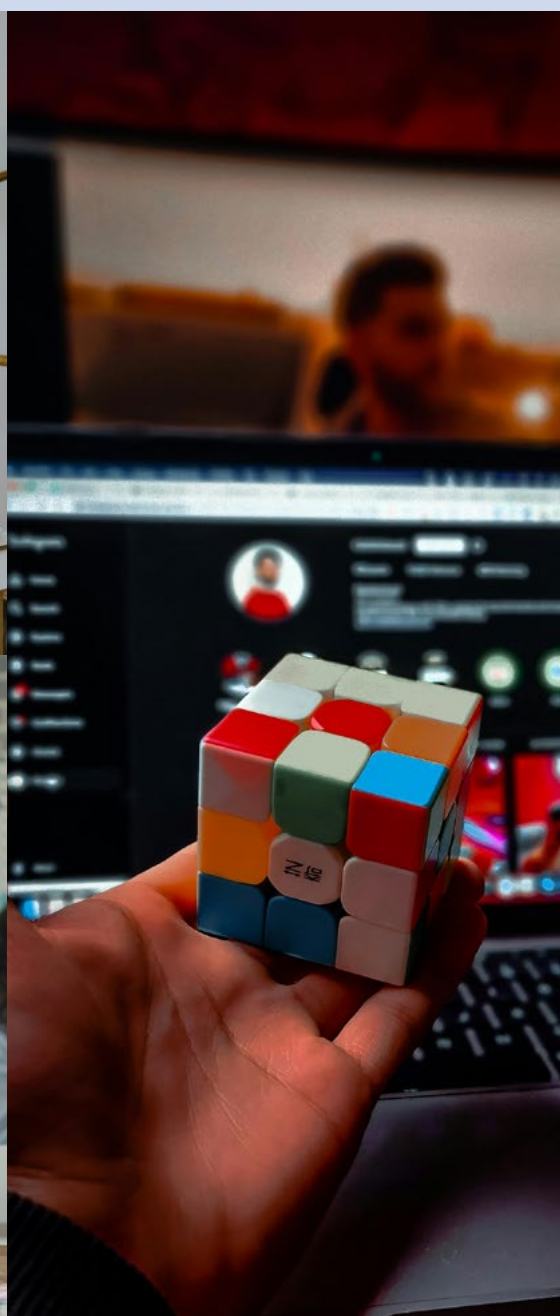
POZOSTALI PRACOWNICY



29%

Świadomość pracowników dotycząca konieczności przekwalifikowania się lub przynajmniej przededefiniowania posiadanych umiejętności jest dość wysoka. 51 proc. pracowników na całym świecie wychodzi z założenia, że umiejętności wymagane w ich zawodzie znacznie się zmieniają już w ciągu najbliższych 5 lat. Co ciekawe, **aż 75 proc. jest przekonanych, że to pracodawca pomoże im rozwinąć wymagane przez rynek umiejętności** analityczne, cy-

frowe i społeczne¹⁸. I chociaż pracodawcy chcą wspierać swoich pracowników w pozyskiwaniu nowych umiejętności, wskaźnik w tym zakresie spadł w ciągu ostatnich 3 lat (z 43 proc. w 2020 r. do 42 proc. w 2023 r.). W najbliższych 5 latach priorytetem w szkoleniu pracowników ma być analityczne oraz kreatywne myślenie¹⁹. A jak kwestia uczenia nowych kompetencji czy przekwalifikowania wygląda na polskim rynku pracy?



Chociaż spora grupa Polaków rozważa zmianę zawodu, to jest też grupa, która nigdy o tym nie myślała (19 proc.). Powodami, dla których rozważamy przekwalifikowanie, są przede wszystkim lepsze perspektywy zarobkowe (37 proc.). Wśród pozostałych powodów jest poszukiwanie nowych doświadczeń (17 proc.), wypalenie zawodowe (16 proc.) lub fakt, że aktualnie wykonywany zawód nie jest tym docelowym (11 proc.)²⁰. Powyższe dane

pokazują jak mocno zróżnicowane jest nasze podejście do tematyki zmiany zawodu. Jako mentorka wspierająca osoby w procesie zmian życiowo-zawodowych przyznaję, że wolałabym, aby podstawową potrzebą przekwalifikowania było podążanie za posiadanymi talentami i potencjałem. No cóż... Postawę Polaków łatwiej zrozumieć, patrząc na powody, jakie powstrzymują ich przed ewentualną decyzją o zmianie zawodu.

Co powstrzymuje Cię przed decyzją o zmianie zawodu?²¹



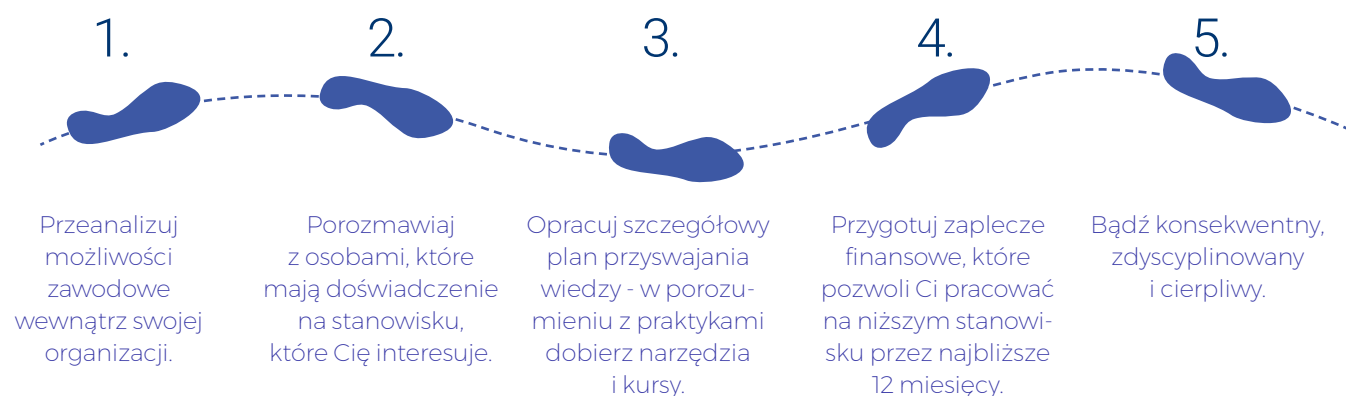
I chociaż obaw przed zmianą zawodu jest sporo, to 59 proc. polskich pracowników przeszło proces reskillingu, rozumianego jako zmianę zawodu, czy przejście na nowe stanowisko w firmie bądź pozyskanie kompetencji w zupełnie nowej dziedzinie. Co ciekawe, w połowie przypadków była to właśnie zmiana zawodu. Dwie kolejne formy reskillingu dotyczyły odpowiedni 20 proc. i 19 proc. pracowników²².

Przekwalifikowanie, choć może budzić obawy, nie musi być wcale skomplikowane. Szczególnie, jeśli cały proces będzie dobrze przemyślany i zorganizowany.

Warto też wspomnieć, że przekwalifikowanie nie jest jedyną formą rozwoju kompetencji. Lifelong Learning może równie dobrze przyjąć formę upskillingu, czyli procesu rozwoju posiadanych kwalifikacji. Ten może mieć różnorodne formy – szkoleń, kursów, programów talentowych czy mentoringowych. Co ciekawe, proces upskillingu przeszło 58 proc. Polaków, jednak najczęściej miał on formę szkolenia branżowego, szkolenia językowego czy szkolenia związanego z AI. Z drugiej strony 42 proc. Polaków nie brało udziału w żadnym procesie upskillingu.

Myślę, że istotnym argumentem w dyskusji nt. Lifelong Learning, bez względu na to czy ma on formę re- czy upskillingu, jest niszczenie „papierowego sufitu” przez coraz więcej organizacji. Dziś od dyplomu wyższej uczelni o wiele ważniejsze może być ukończenie specjalistycznego szkolenia czy programu rozwojowego. Wiele organizacji – m.in. Google, Delta Airlines czy Zoho – już od jakiegoś czasu zrezygnowały w swoich procesach rekrutacyjnych z kryterium osiągniętego tytułu naukowego i przyjęły model zatrudnienia oparty o posiadane przez kandydata umiejętności. Co więcej, to same organizacje coraz częściej inwestują w swoje wewnętrzne szkoły czy uniwersytety, w ramach których pracownicy uczą się potrzebnych dla organizacji kompetencji. Takie rozwiązania stosują m.in. Amazon i EY²³. To doskonały dowód na to o ile ważniejsze są praktyczne umiejętności odpowiadające potrzebom rynku pracy niż wyuczona jedynie na pamięć, a rzadko zastosowana w praktyce wiedza teoretyczna. Niskie znaczenie dyplomów uczelni wyższych dla pracodawców otwiera również dyskusję nt. poziomu edukacji. Jednak tę kwestię omawiam szerzej w ostatnim rozdziale Raportu.

5 kroków do zmiany zawodu





dr Konrad Maj

Psycholog społeczny

Kierownik Centrum HumanTech na Uniwersytecie SWPS w Warszawie; kierownik projektu HumanTech Meetings oraz przewodniczący komitetu organizacyjnego konferencji HumanTech Summit. Naukowo zajmuje się społecznymi i psychologicznymi aspektami nowych technologii, zwłaszcza sztuczną inteligencją, metawersum oraz robotyką. Znalazł się w gronie 25 najwybitniejszych absolwentów 25-lecia Uniwersytetu SWPS. Laureat konkursu „Popularyzator Nauki” organizowanego przez Ministerstwo Edukacji i Nauki (2023).

Pracownik przygotowany do pracy z AI

Rosnące zapotrzebowanie na kompetencje techniczne będzie wymagało od pracowników ciągłego uczenia się i adaptacji do nowych technologii. Pokazało to niedawne badanie „AI & Skills”, zrealizowane przez Microsoft. Wynika z niego, że aż 94 proc. pracowników firm, które wykorzystują AI planuje podnosić swoje kompetencje, a 66 proc. ma już za sobą udział w odpowiednich programach szkoleniowych.

Z kolei w raporcie „The Future of Jobs Report 2023” World Economic Forum podkreślono, że do 2027 roku przyjęcie nowych technologii, takich jak sztuczna inteligencja, big data i chmura obliczeniowa, będzie głównym czynnikiem transformacji biznesowej. Ponad 75 proc. firm planuje wdrożenie tych technologii w ciągu najbliższych pięciu lat.

Jednak szczególnie współpraca z technologiami AI oraz data-driven wymaga specyficznego zestawu kompetencji. Po pierwsze, umiejętności analizy danych i rozumienie statystyki staną się fundamentem dla wielu zawodów. Mowa tutaj o znajomości takich narzędzi do analizy danych jak Python, R, czy SQL. Po drugie, dla osób bezpośrednio zaangażowanych w rozwój technologii umiejętność programowania i zrozumienie algorytmów AI stanie się kluczowa. Coraz bardziej pożądane będą kompetencje w zakresie machine learning, deep learning oraz big data.

Kolejną ważną kompetencją będzie niewątpliwie umiejętność zwinnego elastycznego zarządzania projektami technologicznymi, a to wymaga znajomości metodologii Agile, Scrum, czy DevOps, a także różnych technologii i narzędzi związanych z automatyzacją jak RPA, ERP czy CRM.

A zatem w gospodarce opartej na danych takie kompetencje jak programowanie, analiza danych i zarządzanie projektami technologicznymi staną się niezwykle pożądane.

Z drugiej strony nie sądzę, aby skoncentrowanie na technologii miało wyprzeć umiejętności miękkie i społeczne. Otwartość i zdolność do szybkiego uczenia się nowych technologii oraz adaptacji do zmieniającego się środowiska technologicznego nabierze większego znaczenia.

Opublikowane w tym roku badania firmy GoodHabitZ przeprowadzone w 17 krajach, w tym w Polsce, pokazują, że specjaliści IT są świadomi konieczności nieustannego podnoszenia kwalifikacji. W Polsce, 21 proc. osób wskazuje, że rozwijają się ze względu na oczekiwania pracodawcy, co jest drugim najczęściej wymienianym czynnikiem motywującym do rozwoju zawodowego. Ponadto 74 proc. respondentów uważa, że podnoszenie kwalifikacji pozytywnie wpływa na ich pozycję na rynku pracy, a 65 proc. czuje potrzebę podniesienia kompetencji, by dalej odnosić sukcesy zawodowe.

Z kolei badania Deloitte czy LinkedIn prowadzone w ostatnich latach w branży IT pokazały, że ponad 90% kluczowych osób od zatrudniania w organizacji - liderzy oraz rekruterzy - uważa umiejętności miękkie za równie ważne lub nawet ważniejsze niż kompetencje techniczne.

Rozwój umiejętności technicznych nie powinien wyprzeć umiejętności społecznych. Wręcz przeciwnie. Nasze badania z roku 2022 prowadzone przez Uniwersytet SWPS oraz No Fluff Jobs zawarte w raporcie „Kompetencje w IT” wskazują, że rekruterzy do pracy w IT cenią u kandydatów najbardziej umiejętność pracy w zespole (91 proc.), komunikatywność (85 proc.), a także radzenie sobie z krytyką (68 proc.).

Bez wątpienia maszyny wyręczą nas z wielu zadań, zatem jest szansa na to, że będziemy jedynie nadzorować, a w gronie ludzkim rozmawiać i podejmować strategiczne decyzje. Ponadto współpraca w zespołach interdyscyplinarnych, gdzie technolodzy, analitycy danych i specjaliści biznesowi muszą wspólnie pracować nad rozwiązaniami, wymaga doskonałej komunikacji i zrozumienia wzajemnych potrzeb. Umiejętność tłumaczenia skomplikowanych zagadnień technicznych na język zrozumiały dla nietechnicznych członków zespołu będzie również nieoceniona. A zatem paradoksalnie w mocno stechnologizowanym świecie dużego znaczenia nabiorą rozmaite umiejętności interpersonalne.

Chciałbym też zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię w kontekście konieczności dostosowania się do wymogów świata data-driven. Obecnie wiele firm inwestuje w szkolenia i programy reskillingowe, które mają na celu wyposażenie pracowników w niezbędne kompetencje techniczne. Przykładem mogą być kursy online, bootcampy programistyczne oraz certyfikaty z zakresu analizy danych i sztucznej inteligencji.

Raport PWC „Workforce of the future: The competing forces shaping 2030” sugeruje, że inwestycje w reskilling i upskilling pracowników są kluczowe dla przyszłości pracy. Pracownicy muszą rozwijać nowe umiejętności w związku z automatyzacją i cyfryzacją pracy.

Osoby z doświadczeniem w nietechnicznych dziedzinach często posiadają cenne umiejętności miękkie, które są równie ważne w środowisku data-driven. Ich zdolność do zarządzania, komunikacji, kreatywnego myślenia oraz rozwiązywania problemów może stanowić istotny atut w zespołach technologicznych i w tym sensie mają one nawet przewagę nad programistami, informatykami czy inżynierami różnych specjalizacji. Jednocześnie programy szkoleniowe ukierunkowane na umiejętności techniczne dla takich osób mogą znacząco zwiększyć ich szanse pracowników na adaptację rzeczywistości zawodowej i karierę w IT.

Podsumowując, kluczowe kompetencje w rzeczywistości AI i data-driven to mieszanka umiejętności technicznych i miękkich. Osoby z różnych dziedzin mają szansę na adaptację do nowych wymogów poprzez ciągłe doskonalenie swoich umiejętności i otwartość na naukę. Zachowanie równowagi między technologią a umiejętnościami społecznymi będzie kluczowe dla skutecznej kooperacji w nowoczesnym środowisku pracy.



AI vs. człowiek – kto kogo zastąpi?

Pracownik przygotowany do pracy z AI

Wdrażanie rozwiązań AI, jak też innych nowoczesnych rozwiązań technologicznych otwiera dyskusję nt. kompetencji i umiejętności szczególnie przydatnych w kooperacji z nowymi technologiami. Co kluczowe, rozwój pracow-

nika przyszłości należy spostrzegać nie tylko w kontekście konkretnych umiejętności, ale przede wszystkim jako całościową jednostkę składającą się z kompetencji twardych, ludzkich umiejętności lub możliwości oraz potencjału. Taki właśnie model pracownika prezentuje Deloitte, wskazuje model przyszłości prezentując organizację opartą właśnie na umiejętnościach.

Umiejętności każdej jednostki²⁴



Umiejętności twarde

(np. kodowanie, analiza danych, księgowość);



Ludzkie możliwości lub umiejętności

(m.in. krytyczne myślenie, inteligencja emocjonalna);



Potencjał

(ukryte cechy, zdolności lub powiązane umiejętności, które można rozwinąć i doprowadzić do sukcesu).

Taki model umiejętności człowieka jasno wskazuje, że wyuczone umiejętności twarde to jedno. Jednak o wiele większą siłą są nasze wrodzone umiejętności i potencjał, który posiadamy. Umiejętność ich odkrycia oraz rozwijania będą kluczem do sukcesu

zawodowego w najbliższych latach. I choć w dobie rozwijającej się sztucznej inteligencji miękkie kompetencje mogą wydawać się tymi z drugiego planu, jak wskazują badania to właśnie one będą odgrywać istotne znaczenie w wielu branżach.

Priorytety sektorowe w zakresie umiejętności „miękkich”.²⁵

Skumulowane wartości procentowe pokazujące średni udział organizacji oraz priorytety w zakresie przekwalifikowania i podnoszenia umiejętności na lata 2023–2027, dotyczące postaw. Badane organizacje przypisały pozostałe ułamki ze 100 proc. umiejętnościom z gałęzi umiejętności, wiedzy i zdolności Globalnej Taksonomii Umiejętności.



■ Ciekawość i uczenie się przez całe życie
 ■ Niezawodność i dbałość o szczegóły
 ■ Motywacja i samoświadomość
 ■ Odporność, elastyczność i zwinność

■ Empatia i aktywne słuchanie
 ■ Przywództwo i wpływ społeczny
 ■ Nauczanie i mentoring

■ Zarządzanie środowiskowe
 ■ Globalne obywatelstwo

W kontekście przygotowania pracownika do współpracy z AI i nowoczesnymi technologiami kluczową rolę odgrywa sama organizacja. Oczywiście pracownik może poszerzać swoje kompetencje we własnym zakresie, jednak jego rozwój powinien pokrywać się z celami, dla których organizacja postanowiła wdrożyć nowoczesne rozwiązania. Poza tym przygotowanie do kooperacji z AI powinno być wspólną drogą całej organizacji – pracowników, specjalistów IT, managerów i kierownictwa. I chociaż 95 proc. kadry kierowniczej oraz 94 proc. specjalistów IT dostrzega ogromny potencjał AI, to jej wdrożenie i pełne wykorzystanie jej potencjału nie powiedzie się bez personelu, który potrafi skutecznie korzystać z tych narzędzi. Dlatego kluczowymi działaniami organizacji zmierzającymi do jak najbardziej efektywnego wykorzystania rozwiązań sztucznej inteligencji – tuż obok jasnej strategii, ustalania konkretnych celów i mierzenia ich wyników czy przeprowadzenia oceny ryzyka wdrażanych rozwiązań – najważniejsza jest inwestycja w talenty, rozwój oraz kulturę organizacji²⁶.

To, w jakim stopniu przygotujemy się do współpracy z rozwiązaniami AI, w dużym stopniu zależy od naszego stosunku wobec tej technologii. Tak jak przy pierwszej edycji RAPORTU Future®. Rynek pracy i zawody

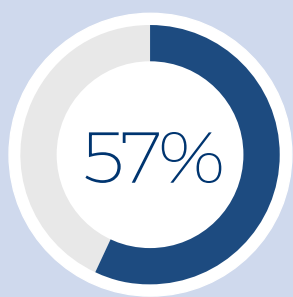
przyszłości w 2018 r. wskazywałam, iż wdrażaniu automatyzacji i robotyzacji w organizacjach towarzyszyły mieszane uczucia, tak dziś AI przez część z nas jest spostrzegana jako szansa, a przez część jako zupełne zagrożenie. Jednak w tym przypadku ocena roli jaką odegra AI w naszym życiu zawodowym nie jest tak zero-jedynkowa. Chociaż zdaniem 17 proc. Polaków rozwiązania sztucznej inteligencji są szansą na przyszłość, a zdaniem 16 proc. mogą być poważnym zagrożeniem, to 30 proc. ma problemy z jednoznaczną oceną roli tej technologii w przyszłości, a zdaniem 37 proc. AI jest zarówno szansą i zagrożeniem na rynku pracy²⁷.

Mieszany stosunek wobec nowoczesnych rozwiązań nasuwa mi skojarzenia z filmami science fiction, w których główni bohaterowie muszą znaleźć remedium na działanie zjawisk czy istot, których tak naprawdę nie znają. Czy w przypadku AI jest podobnie? Myślę, że tak, jednak w odróżnieniu do hollywoodzkich produkcji – warto poszukiwać sposobów na skuteczną kooperację z zupełnie nowymi rozwiązaniami. Tym bardziej, że właściwie zastosowana sztuczna inteligencja niesie ze sobą naprawdę ogromny potencjał i wprowadzenie do świata efektywności biznesowej o której opowiem w dalszej części Raportu. Potwierdzają to ci, którzy już korzystają z tego rodzaju rozwiązań.

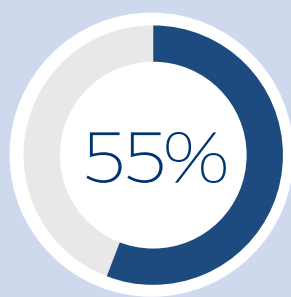


Jakie są największe zalety korzystania ze sztucznej inteligencji w miejscu pracy²⁸

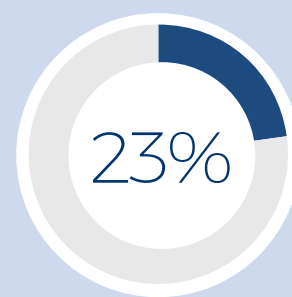
(perspektywa pracodawcy)



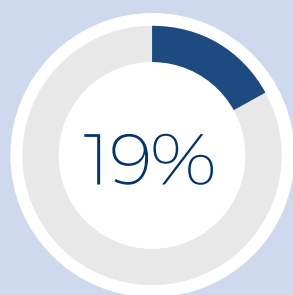
Większa produktywność
i wydajność pracy



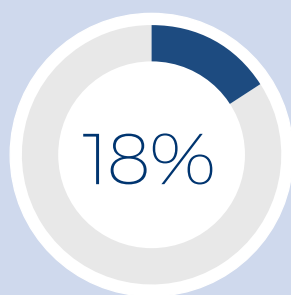
Kreatywność
i generowanie pomysłów



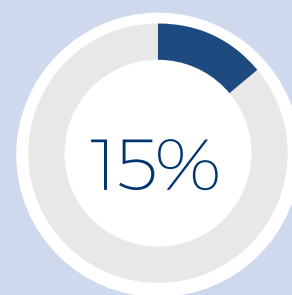
Ograniczenie ryzyka
popełnienia błędów



Lepsza, bardziej
przejrzysta komunikacja



Podejmowanie
lepszych decyzji



Wyższa jakość
pracy

Co ważne praca z AI może być bardziej wydajna i satysfakcjonująca dla pracowników niż efektywności biznesu w organizacji. Co więcej, może umożliwić pracownikom przyjmowanie przez nich na siebie więcej twórczych ról (część powtarzających się czynności może ulec automatyzowaniu). I tu cała na biało wkracza kreatywność i innowacyjność. Te kompetencje, które jeszcze bardzo długo wytwarzać będzie tylko nasz mózg.

Dodatkowo warto podkreślić, że w dobie generatywnej sztucznej inteligencji kluczowe będą adaptacja i przekwalifikowanie się. Technologia AI przekształci nie tylko definicję pracy, ale również całe procesy biznesowe. Co ważne, pracownicy i organizacje będą musiały potrafić dostrzec zmianę dynamiki pracy i być przygotowanym na zdobywanie nowych umiejętności²⁹. **I to będzie kluczem do 'być albo nie być' na rynku.**

Co ważne, już 1/3 pracowników wykorzystuje w swojej zawodowej aktywności rozwiązania sztucznej inteligencji. Szczególnie duża część dotyczy regionów Europy Północnej, Ameryki oraz Azji. I chociaż ta rewolucja zaczęła się od najprostszych rozwiązań, dziś dotyczy to najczęściej sztucznej inteligencji generującej - w oparciu o polecenia człowieka nowe treści - i platform wspierania m.in. komunikacji, budowania doświadczeń klientów³⁰.

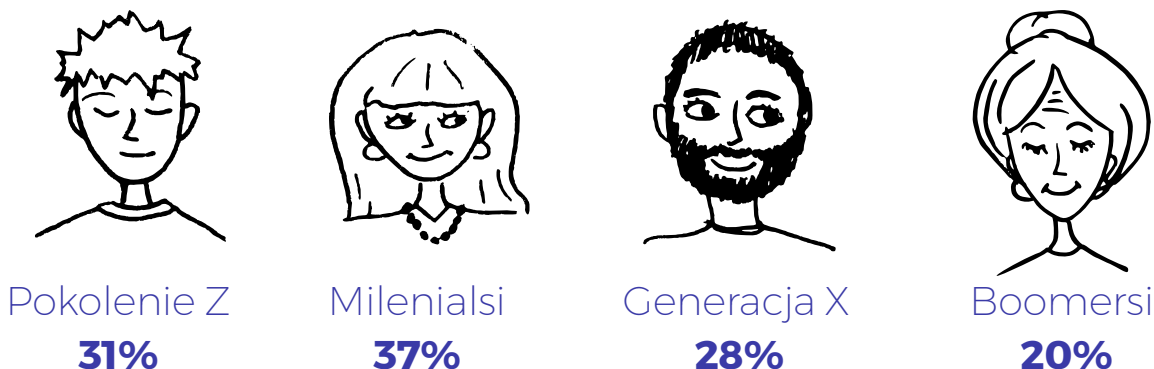
W jakim celu wykorzystujesz sztuczną inteligencję w pracy. Perspektywa pracowników.³¹



Czy przygotowanie do współpracy z AI jest dziś koniecznością? W większości przypadków tak. Liderzy biznesu przyznają, że 40 proc. pracowników stanie przed koniecznością przekwalifikowania ze względu na wdrożenie rozwiązań sztucznej inteligencji³².

Pocieszający jest fakt, że coraz większe grupy pracowników zaczynają praktycznie wykorzystywać potencjał AI. Co ciekawe, na nowe doświadczenia otwierają się nie tylko najmłodsze pokolenia, które tak naprawdę wychowały się w technologicznej rzeczywistości, ale również ci pracownicy, którzy pamiętają czasy bez internetu.

Kto wykorzystuje sztuczną inteligencję?³³



AI i przyszłość zawodów

Jak, konkretnie wdrożenie rozwiązań sztucznej inteligencji, przełoży się na przyszłość zawodów? Szacuje się, że AI wpłynie na 300 mln miejsc pracy, tj. 18 proc. w skali całego globu. Co więcej, co najmniej 2/3 współczesnych stanowisk pracy może ulec zautomatyzowaniu³⁴.

Czy Polacy obawiają się, że AI pozbawi ich miejsca pracy? 33 proc. zdecydowanie tak

i raczej tak, chociaż na drugiej szali są osoby, które raczej i zdecydowanie nie mają takich obaw – 66 proc³⁵. To, czy sztuczna inteligencja wyprze, a może jedynie zmodyfikuje charakter pracy, w dużej mierze będzie zależało od jej potencjalnego wpływu na poszczególne branże. Warto też pamiętać, że nawet najbardziej zaawansowane technologiczne rozwiązania nie będą w stanie zastąpić ludzkiej empatii, inteligencji emocjonalnej czy kreatywności.

Potencjalny wpływ generatywnej sztucznej inteligencji na różne branże³⁶

>50%

pracowników

**WYSOKI
POTENCJAŁ**



e-learning



elektronika
i hi-tech



handel
elektroniczny



oprogramowanie

20-30%

pracowników

**ŚREDNI
POTENCJAŁ**



BFSI

(bankowość, usługi finansowe
i ubezpieczenia)



Handel detaliczny,
dystrybucja i CPG

(pakowane towary konsumenckie)



nauki
o zdrowiu i życiu

<20%

pracowników

**NISKI
POTENCJAŁ**



produkcja



energia
i media



usługi prawne

Wdrożenie rozwiązań AI z pewnością przełoży się na dezaktualizację części profesji. Jednak adaptacja sztucznej inteligencji to również zupełnie nowe zawody, które będą niezbędne do efektywnego wykorzystania

możliwości jakie daje ta nowoczesna technologia. Analogicznie, gdy pojawił się Internet, były zawody, które uległy minimalizacji, za to pojawiło się mnóstwo innych potrzebnych do zaopiekowania globalnej wioski.

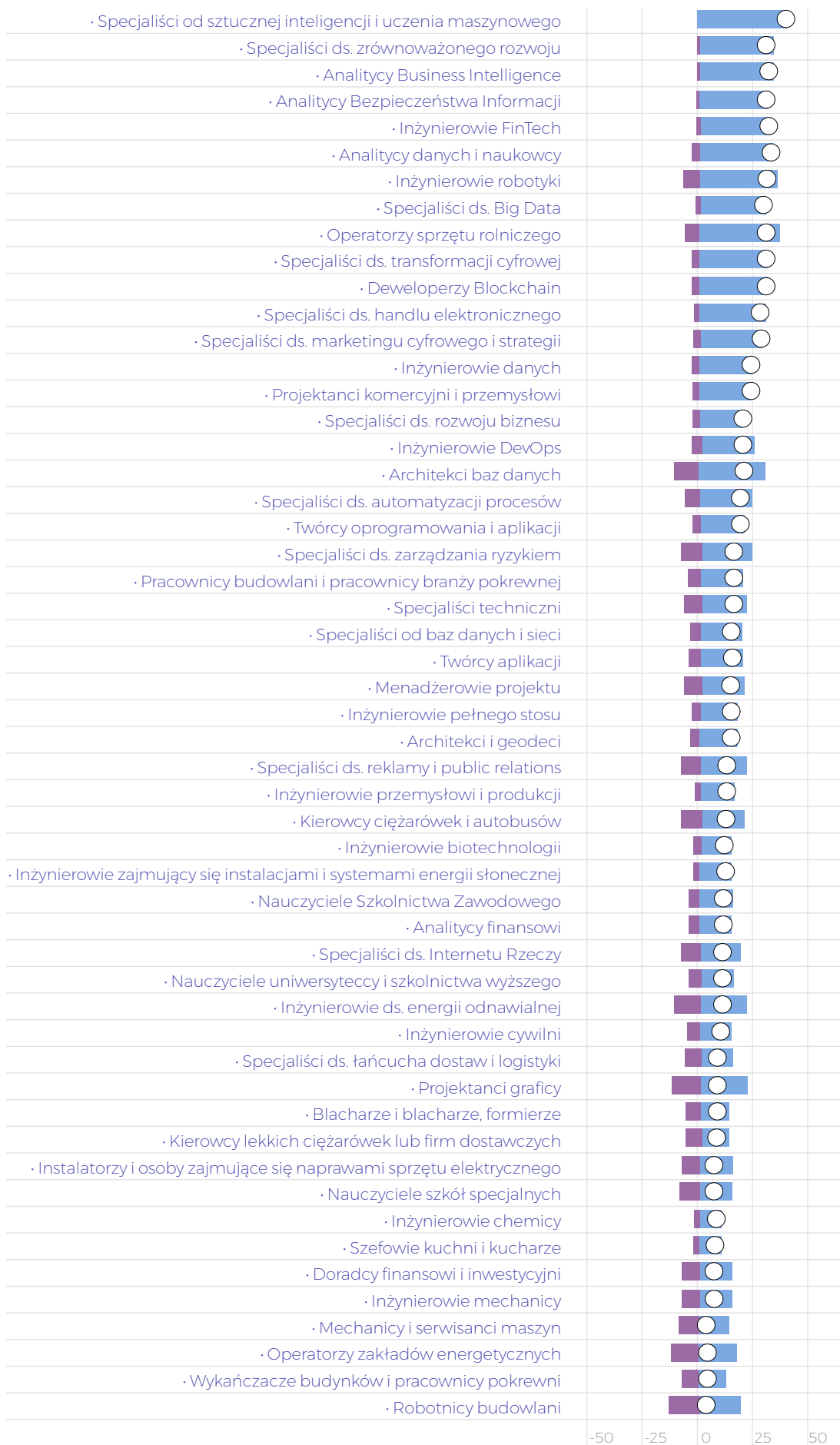


Nowe i utracone miejsca pracy, lata 2023–2027³⁷

Prognozowane utworzenie miejsc pracy (kolor niebieski) i redukcja (fiolet) w latach 2023–2027, jako ułamek obecnego zatrudnienia, dla globalnego zbioru danych dotyczących pracowników analizowanego w tym raporcie. Przewidywany wzrost lub spadek netto dla każdego zawodu w ciągu najbliższych pięciu lat (diament) obliczony poprzez odjęcie dwóch ułamków. Prognozowana strukturalna fluktuacja rynku pracy dla każdego zawodu w ciągu najbliższych pięciu lat jest sumą obu ułamków i jest wskazywana przez pełną szerokość słupków. Strukturalna zmiana na rynku pracy, biorąc pod uwagę różne zawody, stanowi 23 proc. obecnego zatrudnienia.

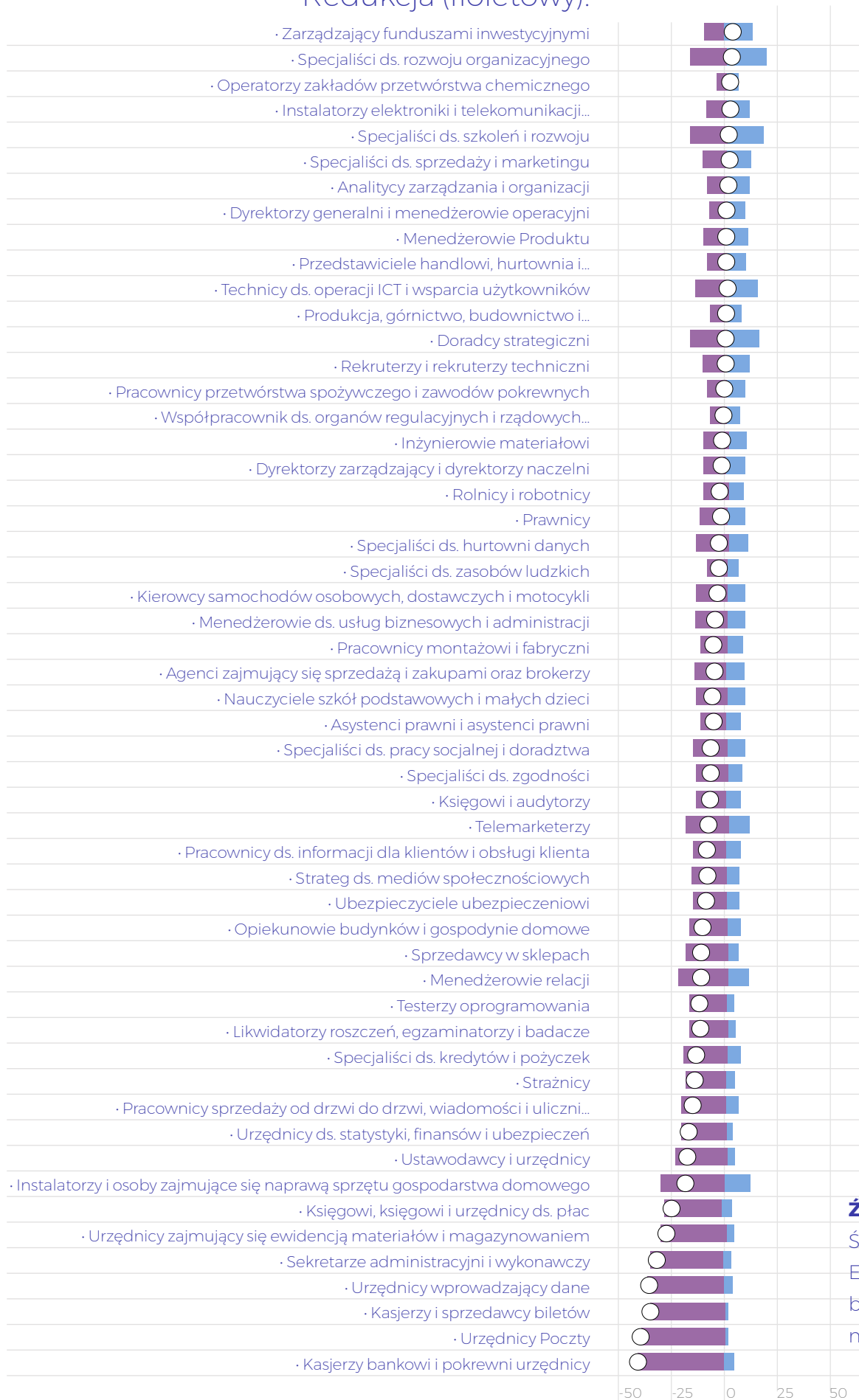
Nowe i utracone miejsca pracy, lata 2023–2027

Utworzone (niebieski):



Nowe i utracone miejsca pracy, lata 2023–2027

Redukcja (fioletowy):



Źródło:

Światowe Forum
Ekonomiczne,
badanie przyszłości
miejsc pracy 2023

Ważną kwestią jest również to, że zmiana struktury rynku pracy obejmująca zawody, które znikną i te, które się pojawią, ma miejsce już od dawna. W każdej edycji RAPORTU Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości uczulam, że nie możemy mówić o zawodach stabilnych na lata. Zniknięcie części zawodów jest oczywistym skutkiem rewolucji technologicznej. Przewiduje się, że w ciągu najbliższych 5 lat zniknie 83 mln miejsc pracy. Na to miejsce zostaną utworzone nowe

– wg amerykańskich szacunków ok. 69 mln. Tym samym zatrudnienie w totalu zmniejszy się o 2 proc³⁸.

Powyższe dane mogą nieco przerażać. Jednak równie ważny jest poziom stabilnych stanowisk pracy mimo wdrażania nowoczesnych rozwiązań technologicznych (w tym AI). A ten jest dość obszerny, a tym samym zapewnia zawodowe bezpieczeństwo dla wielu sektorów i branż.

Prognozowane tworzenie miejsc pracy i przesiedlenia na lata 2023–2027³⁹

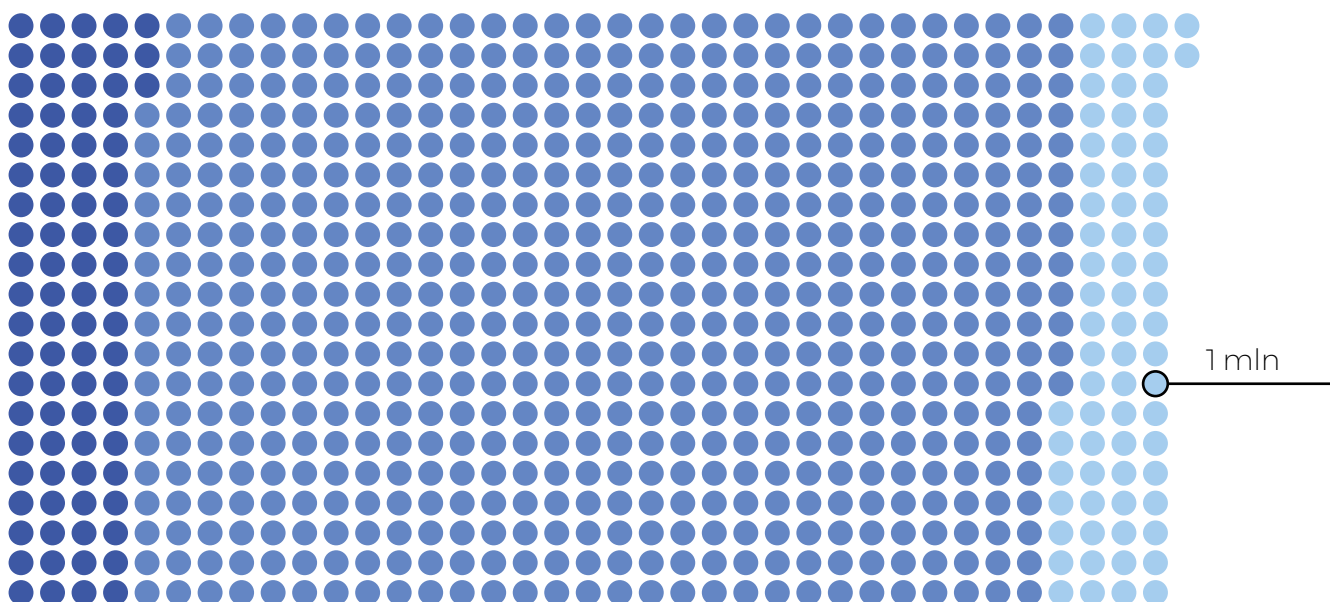
Przewiduje się, że w ciągu najbliższych pięciu lat znikną 83 miliony stanowisk pracy, a powstanie 69 milionów, co oznacza strukturalne zmiany na rynku pracy dotyczące 152 milionów stanowisk pracy, co stanowi 23 proc. z 673 milionów pracowników objętych badaniem. Oznacza to redukcję zatrudnienia o 14 mln stanowisk pracy, czyli o 2 proc.

MIEJSCA PRACY

● utracone 11,2%

● stabilne 79,5%

● utworzone 9,3%



Branżą, którą AI może „zatrząść w posadach”, może być ochrona zdrowia. W tym przypadku przewiduje się prawdziwą rewolucję z przemysłu „leczenia chorób” na model „zmiany trybu życia”. Co ciekawe, zapobieganie części chorób będzie możliwe dzięki włączeniu rozwiązań AI do naszego codziennego życia. Rozwiązania ułatwiające dostosowanie diety, długości snu czy ćwiczeń do realnych potrzeb organizmu może okazać się skuteczną profilaktyką⁴⁰. Takie podejście doskonale uwidacznia, że AI nie musi wcale mieć bezpośredniego wpływu na konkretne profesje poprzez adaptację jej rozwiązań w danej branży.

Rewolucja czy ewolucja dzisiejszego rynku pracy?

Jedno jest pewne: adaptacja nowoczesnych rozwiązań technologicznych, w tym tych związanych ze sztuczną inteligencją, jest nieunikniona. Jednak zupełnie odrębną kwestią jest to czy ich wykorzystanie będzie kolejnym krokiem w ewolucji pracownika i rynku pracy czy totalną rewolucją dzisiejszego zawodowego porządku. Warto zauważyć, że rozwiązania AI - choć są coraz bardziej powszechne w naszym życiu - nadal wywołują skrajne uczucia. Według „Edelman Trust Barometr 2024” 30 proc. populacji akceptuje obecność tej technologii w naszym życiu, gdzie jednocześnie 35 proc. z nas ją odrzuca⁴¹. Co ciekawe, autorytetami wiedzy w zakresie nowoczesnych rozwiązań i prawdą z nimi związaną są przede wszystkim naukowcy (74 proc.) oraz... zwykli ludzie, nie specjaliści z AI, jak nasi czytelnicy Raportu (74 proc.)⁴². Myślę, że to doskonały przykład na to, iż najlepszym sposobem na poznanie potencjału i szansy czy ewentualnych zagrożeń jakie niesie konkretne rozwiązanie tech-

nologiczne jest autopsja. Tylko własna praktyka i doświadczenia w pracy z AI czy inną technologią pozwolą ocenić jaką rolę - i czy w ogóle - odgrywają w naszym życiu zawodowym, a niekiedy nawet prywatnym. **Chcę tylko przypomnieć, że jeszcze kilkanaście lat temu wychodziliśmy z założenia, że komputery czy Internet nie są nam potrzebne.** Dziś dla wielu z nas to narzędzia umożliwiające pracę zarobkową. Czy podobnie będzie z AI? Myślę, że część zawodów - tych z powtarzalnymi czynnościami, w których czynnik ludzki nie odgrywa większego znaczenia - może zostać zastąpiona rozwiązaniami AI. Jednak **moim zdaniem w większości przypadków Artificial Intelligence będzie raczej narzędziem optymalizującym proces pracy, a nie eliminującym samego pracownika.**

Wracając do zagadnień ewolucji czy rewolucji rynku pracy dokonanej przez AI: chociaż ta zastąpi kilka stanowisk pracy, to w większości przypadków będzie głównie skupiała się na ich przeprojektowaniu. Wymóg nowych obowiązków dla pracowników związanych z kooperacją z najnowocześniejszymi technologiami (np. tworzenie podpowiedzi dla narzędzi AI czy weryfikacja wyników pracy tych narzędzi) będzie kolejnym krokiem ewolucyjnym, który znacznie poszerzy, a nie zawęzi możliwości siły roboczej człowieka⁴³. **A to w linii prostej prowadzić nas będzie do największego trendu i pytania przyszłości rynku pracy, a mianowicie - efektywności biznesowej.**

Więcej o roli AI w tworzeniu przywództwa oraz organizacji przyszłości piszę w kolejnych rozdziałach Raportu.



dr hab. Aleksandra Przegalińska

Profesorka ALK, filozofka

Profesorka Akademii Leona Koźmińskiego, doktorka habilitowana w dziedzinie nauk o zarządzaniu, doktoryzowała się w zakresie filozofii sztucznej inteligencji w Instytucie Filozofii UW. Obecnie jest Prorektorką ds. Współpracy z Zagranicą oraz ESR w Akademii Leona Koźmińskiego. Od 2016 prowadziła badania w Massachusetts Institute of Technology w Bostonie. Absolwentka The New School for Social Research w Nowym Jorku, gdzie uczestniczyła w badaniach dotyczących tożsamości w rzeczywistości wirtualnej, ze szczególnym uwzględnieniem Second Life. Aktualnie Research Fellow w American Institute for Economic Research. W 2022 rozpoczęła współpracę z Labour and Worklife Program na Harvardzie. Interesuje się rozwojem sztucznej inteligencji, przetwarzaniem języka naturalnego, uczeniem maszynowym, robotami społecznymi i technologiami ubieralnymi.

AI vs. człowiek – kto kogo zastąpi?

Rozważając kwestię potencjalnego zastąpienia człowieka przez sztuczną inteligencję na rynku pracy, należy przyjąć perspektywę dialektyczną, uwzględniającą zarówno historyczne procesy transformacji technologicznej, jak i specyfikę aktualnej rewolucji cyfrowej. Zagrożenie to jest niewątpliwie realne, jednakże jego skala i charakter wymagają zniuansowanego podejścia. Historycznie rzecz ujmując, każda rewolucja technologiczna prowadziła do zaniku pewnych zawodów, jednocześnie generując nowe obszary aktywności zawodowej. Obecna sytuacja nie jest więc bezprecedensowa, choć tempo i zakres zmian mogą być znacznie bardziej intensywne. AI wykazuje pewną przewagę nad człowiekiem w zadaniach wymagających przetwarzania ogromnych ilości danych, rozpoznawania wzorców czy wykonywania powtarzalnych, precyzyjnych czynności. Jednakże ludzka inteligencja wciąż góruje w obszarach wymagających

kreatywności, empatii, adaptacyjności kontekstualnej czy złożonego rozumowania etycznego. Kluczowym wyzwaniem jest zatem nie tyle całkowite zastąpienie człowieka, co raczej redefinicja jego roli w procesach pracy. Prognozuję ewolucję w kierunku modelu symbiotycznej współpracy człowieka i AI, gdzie technologia wzmacnia i rozszerza ludzkie możliwości zamiast je zastępować.

Rozważając rozwój kompetencji w kontekście nowoczesnych technologii, warto skupić się na kilku kluczowych obszarach. Fundamentalne znaczenie ma rozwijanie umiejętności, które możemy nazwać „metapoznawczymi”, czyli zdolności do efektywnego uczenia się, adaptacji i krytycznego myślenia. One staną się niezbędne w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy. Równie istotne jest kultywowanie inteligencji emocjonalnej i kompetencji społecznych. W świecie coraz bardziej zdominowanym przez technologię, umiejętności interpersonalne, empatia i zdolność do efektywnej komunikacji będą zyskiwać na wartości. Warto także stawiać na interdyscyplinarność, łącząc wiedzę z różnych dziedzin.

Może to moje przeświadczenie, ale wydaje mi się, że głębsze zrozumienie etyki i filozofii technologii staje się coraz bardziej kluczowe. Świadomość implikacji etycznych i społecznych rozwoju AI będzie niezbędna dla odpowiedzialnego kształtowania przyszłości pracy. Jednocześnie nie można zapominać o rozwijaniu umiejętności cyfrowych i programistycznych. Nie chodzi tu o zostanie ekspertem w każdej dziedzinie, ale o podstawowe zrozumienie logiki działania systemów AI i umiejętność efektywnej z nimi współpracy. Kreatywność i innowacyjność pozostaną domenami typowo ludzkimi, szczególnie cenionymi w kontekście postępującej automatyzacji rutynowych zadań. Zdolność do generowania oryginalnych idei i niestandardowego myślenia będzie kluczowym atutem na rynku pracy przyszłości. Wreszcie, elastyczność poznawcza, czyli umiejętność szybkiego przełączania się między różnymi zadaniami i perspektywami, stanie się nieodzowna w środowisku pracy charakteryzującym się wysoką zmiennością.



Well-being i kondycja psychiczna w świecie technologii

Dobrostan psychiczny – wymóg XXI w.

W dyskusji o nowoczesnych technologiach, zawodowym rozwoju i podążaniem za trendami rynku pracy przyszłości nie można pominąć niezwykle ważnej kwestii jaką jest well-being i kondycja psychiczna. I chociaż te zagadnienia na stałe zapisały się w trendach rynku pracy od czasów covid-19 (znaczenie kondycji psychicznej pracownika podkreślałam już od I edycji RAPORT Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości), to nadal mam wrażenie, że zarówno organizacje, jak i sami pracownicy nadal błędzą w wypracowaniu najlepszego modelu w tym kontekście. A to nie jest proste chociażby ze względu na zindywidualizowane podejście do poczucia dobrostanu, jak też wysokiego zróżnicowania potrzeb pracowników wobec troski o stan psychiczny.

Czy troska o stan psychiczny i poczucie dobrostanu jest potrzebna z punktu widzenia pracownika? Oczywiście! Należy pamiętać, że pod pojęciem zdrowia psychicznego kryje się dobrostan emocjonalny, psychologiczny oraz społeczny. Te – ze względu na rosnące znaczenie technologii zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym – są wystawiane na poważne próby. Komunikacja na odległość, codzienne korzystanie z mediów społecznościowych, a nawet praca zdalna sprawiają, że relacje międzyludzkie przechodzą do świata online. Dziś łatwiej nam wysłać wiadomość na komunikatorze niż umówić się na krótkie spotkanie face to face. Łatwiej pisać niż zadzwonić i wyjaśnić niepo-

rozumienie. Co gorsza, ten sposób komunikacji dotyczy nie tylko sfery zawodowej, ale również prywatnej. Tylko zachowanie odpowiedniej proporcji między wykorzystywaniem technologii do komunikacji, a zachowaniem autentyczności w kontaktach międzyludzkich pozwoli odpowiednio zadbać o nasz dobrostan społeczny⁴⁴.

Jednak czy zdrowie psychiczne jest rzeczywiście tak istotne dla samych pracowników? Coraz większa świadomość w zakresie wpływu poczucia dobrostanu na efektywność pracy i satysfakcję zawodową sprawiają, że coraz więcej osób mówi głośno o niezaspokojonych potrzebach dotyczących kondycji psychicznej. Za wzór odpowiedniej troski o swoje poczucie dobrostanu stawiane jest Gen Z, które upowszechnia model „konsumpcji pracy” – dostosowanie zawodowych wymagań do swojego harmonogramu i indywidualnych potrzeb w zamian za ekspansję, którą oferują pracodawcy⁴⁵.

I powinniśmy być wdzięczni tym młodym ludziom, bo nareszcie spotykamy osoby (w sumie sami je wychowaliśmy, bo to nasze dzieci), które mają odwagę stanąć i powiedzieć stanowcze „nie” przemocy i niesprawiedliwościom w sferze zawodowej, bez lęku że utracą pracę. A właśnie to lęk powstrzymywał wielokrotnie nas – starsze pokolenia – aby zadbać o siebie, swoje wartości. Teraz dzięki tym młodym ludziom i my zaczynamy dbać o siebie.

I mimo rosnącej świadomości – szczególnie w organizacjach – problem odpowiedniej

kondycji psychicznej jest nadal aktualny. Sam work-life balance jest na tyle ważny dla samych pracowników, że 18 proc. z nich rozważyłoby niższe wynagrodzenie w zamian za zapewnienie odpowiedniej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Co więcej, pracodawcy nadal nie podejmują odpowiednich działań zmierzających do zapewnienia pracownikom poczucia dobrostanu. Tylko 31 proc. pracowników przyznaje, że ich firma skutecznie zadbała o dobre samopoczucie pracowników, w tym zdrowie psychiczne i morale⁴⁶.

Czy to oznacza, że pracownik pozostaje sam w walce o swoją kondycję psychiczną? Niekoniecznie. Sam ma też ogromny wpływ na tworzenie jej podwalin w postaci chociażby podnoszenia poziomu samoświadomości czy poczucia efektywności. To, czy te zostaną odpowiednio wzmocnione i rozwi-

jane, zależy w dużym stopniu od organizacji, w której pracuje. O roli samego lidera, jak też najwyższego szczebla zarządzania w budowaniu kondycji psychicznej pracowników piszę w kolejnych rozdziałach Raportu.

Uwierzyć w siebie – Self-Efficacy

Wspomniałam, że kluczową rolę w budowaniu kondycji psychicznej ma poczucie własnej wartości i wysoki poziom samoświadomości. W tej części Raportu chciałabym pójść o krok dalej i przybliżyć teorię poczucia własnej skuteczności, tzw. Self-Efficacy. Jej autor – Albert Bandura – w sposób jednoznaczny określa nie tylko jej definicję, ale również rolę w życiu człowieka.

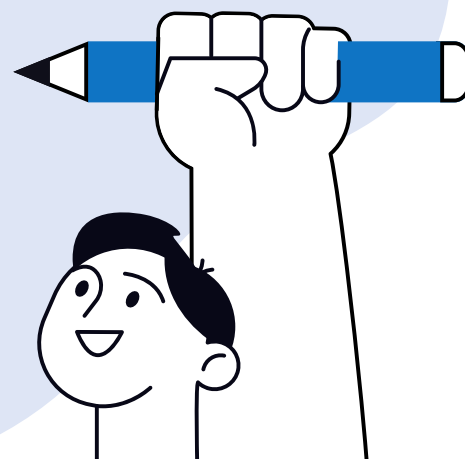
Upraszczając: poczucie własnej skuteczno-

Self- Efficacy

(poczucie własnej skuteczności)⁴⁷
ludzie wnoszą przyczynowy wkład w swoje własne funkcjonowanie psychospołeczne poprzez mechanizmy osobistej sprawczości.

Żaden spośród mechanizmów sprawczości nie jest bardziej centralny i wszechobecny niż przekonania o osobistej skuteczności.

Jeśli ludzie nie wierzą, że swoimi działaniami mogą wywołać pożądane skutki, nie mają motywacji do działania. Dlatego też wiara w skuteczność jest główną podstawą działania. Ludzie kierują swoim życiem, kierując się wiarą w osobistą skuteczność.



ści to wiara w możliwość osiągnięcia sukcesu w określonych warunkach. Świadomość, że wykonanie określonych działań pozwoli nam osiągnąć wyznaczony cel jest nie tylko skuteczną motywacją, ale przede wszystkim filarem poczucia swojej sprawczości i możliwości decydowania o swoim życiu. A te bezpośrednio przekładają się na kondycję psychiczną oraz poczucie dobrostanu i spełnienia.

Wiara wiarą, jednak muszą istnieć elementy, które bezpośrednio wpływają na poczucie własnej skuteczności. Jej składowymi są: doświadczenia, doświadczenia zastępcze, perswazja społeczna oraz stany emocjonalne, które w formie poczucia własnej skuteczności przekładają się

z kolei na właściwe zachowania oraz efektywność⁴⁸. Uzupełnieniem teorii Bandury jest teza Kathy Kolbe – pedagog – z 2009 r., która twierdzi, że wiara we własne możliwości czy skuteczność odgrywają znaczącą rolę w mierzeniu siły poznawczej⁴⁹.

Co ważne, nad poczuciem własnej skuteczności można pracować i ją nieustannie rozwijać. W tym kontekście wracamy ponownie do teorii Bandury, którego zdaniem przekonanie o własnej skuteczności rozwija się w wyniku interpretacji informacji pochodzących z czterech głównych źródeł wpływu⁵⁰.

Określanie ocen skuteczności



Wyniki wydajności

„Pozytywne i negatywne doświadczenia mogą wpływać na zdolność danej osoby do wykonania danego zadania. Jeśli ktoś dobrze spisał się wcześniej przy zadaniu, jest bardziej prawdopodobne, że poczuje się kompetentny i dobrze poradzi sobie z podobnie powiązanym zadaniem” (Bandura, 1977).



Doświadczenia zastępcze

„Ludzie mogą w sposób zastępczy rozwijać wysokie lub niskie poczucie własnej skuteczności poprzez osiągnięcia innych osób. Osoba może obserwować wyniki innych osób, a następnie porównać swoje własne kompetencje z kompetencjami drugiej osoby” (Bandura, 1977).



Perswazja werbalna

„Na poczucie własnej skuteczności wpływają zachęty i zniechęcenia związane z wynikami lub zdolnością jednostki do działania” (Redmond, 2010).



Fizjologiczna informacja zwrotna

„Ludzie doświadczają wrażeń płynących ze swojego ciała, a sposób, w jaki postrzegają to pobudzenie emocjonalne, wpływa na ich przekonanie o skuteczności” (Bandura, 1977)



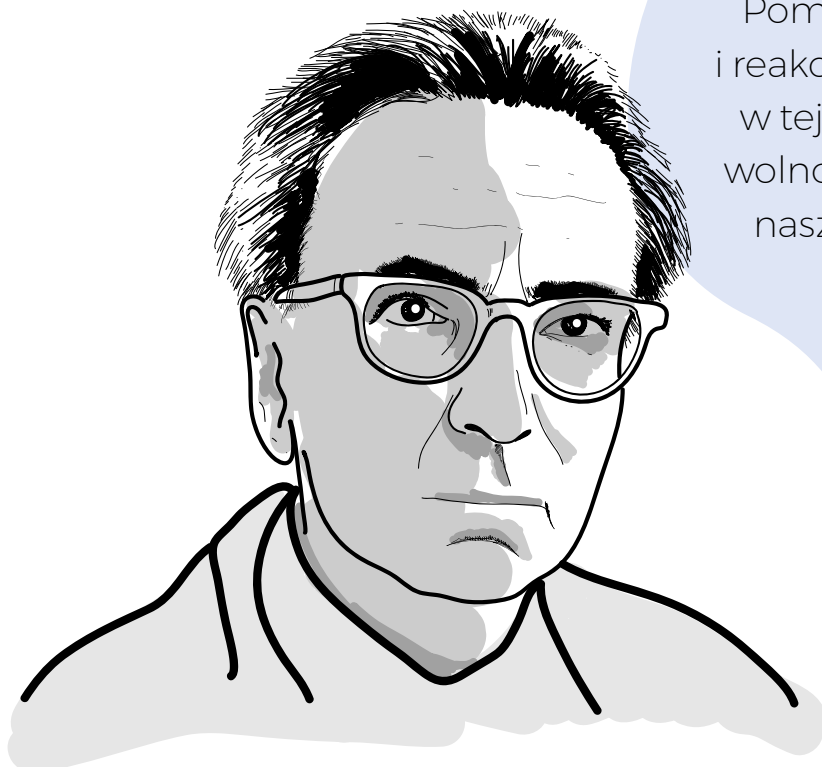
W centrum tych elementów znajduje się poczucie własnej skuteczności.

To, **co chciałabym podkreślić, to fakt, że kluczowym elementem rozwijania poczucia własnej skuteczności jest praktyka.** Już samo podejmowanie określonych czynności zmierzających do zdobycia nowych umiejętności jest wyrazem wiary we własne możliwości i skuteczność. Ten częściowo nieświadomy proces wypracowuje schemat działania, którego celem jest uzyskanie określonego celu. **Na tym właśnie polega idea Self-Efficacy – dążenia do wyznaczonych celów z przekonaniem, że jesteśmy je w stanie osiągnąć.**

Obok własnej praktyki warto też bazować na modelach społecznych. Obserwując doświadczenia innych, warto czerpać z nich to, co jest dla nas najbardziej wartościowe. Pozytywne wzorce sprawczości i determinacji w dążeniu do celu mogą być solidną podbudową własnego poczucia skuteczności.

Istotną kwestią jest również odpowiedni feedback. Już w latach 80-tych było wiadomo, że zachęty i zniechęcenia ze strony innych mają bezpośrednie przełożenie na zdolność jednostki do działania. Docenienie pracy i wyników osiąganych przez pracownika to dla niego konkretny sygnał, że jest skuteczny w tym, co robi.

Ostatnim elementem rozwijania poczucia własnej skuteczności są stany emocjonalne i fizjologiczne. Depresja czy zaburzenia lękowe nie są przeszkodą w budowaniu poczucia własnej skuteczności, chociaż mogą sprawić, że cały proces będzie zdecydowanie trudniejszy. Jak podkreślał Bandura, **w tym przypadku istotny jest sposób postrzegania i interpretowania przez nas naszych reakcji emocjonalnych i fizycznych a nie ich intensywność.**⁵¹



„
Pomiędzy bodźcem
i reakcją jest przestrzeń:
w tej przestrzeni leży
wolność i moc wyboru
naszej odpowiedzi.

Viktor Frankl

Z drugiej strony warto zauważyć znaczącą rolę poczucia własnej skuteczności we wzmacnianiu naszej odporności na stres, wypracowanie zdrowych nawyków, zwiększenie wydajności pracowniczey czy osiągania sukcesów edukacyjnych. Tym samym praca nad poczuciem własnej skuteczności może być dodatkową formą wsparcia i wzmocnienia osób w kryzysie psychicznym. I choć poczucie własnej skuteczności może wzmacniać pewność siebie, to nie należy utożsamiać ze sobą tych dwóch pojęć. Self-Efficacy jest bardziej skoncentrowany na konkretnej sytuacji i wyznaczonym do osiągnięcia celu.

Dlaczego postanowiłam w tegorocznej edycji Raportu zwrócić uwagę na poczucie własnej skuteczności? Chociażby dlatego, że wielu z nas nie ma pojęcia o jej istnieniu. A wystarczy tylko wsłuchać się w siebie, aby móc odkryć swoje możliwości w tym zakresie. Poza tym świadomość, że praca nad konkretnymi aspektami naszego życia może pomóc wzmocnić naszą skuteczność w działaniu jest też cenną wskazówką w rozwoju osobistym. I chociaż niektóre rzeczy nie są zależne od nas, to te, na które mamy wpływ i których rozwiązanie jest zależne od nas samych, powinny znaleźć się w centrum naszego zainteresowania. Poza tym **świadomość własnej skuteczności wzmacnia kondycję psychiczną i poczucie dobrostanu.**

Technologia = samotność

Jednym z największych zagrożeń wszechobecnej technologii i wskazywanym coraz częściej jest... samotność.

Kanały cyfrowe i internetowe komunikatory sukcesywnie zastępują nam realne relacje. Co gorsza, coraz częściej mamy do czynie-

nia z wirtualnymi związkami, gdzie partnerzy budują swoją „relację” za pośrednictwem globalnej sieci bez jednoczesnego kontaktu fizycznego. Takie modele sprawiają, że nawiązywanie relacji w świecie rzeczywistym przychodzi nam z coraz większym trudem. Dotyczy to szczególnie młodych pokoleń, dla których świat online i rozwiązania cyfrowe to ich codzienność. Technologie nas nie uszczęśliwią. Jak wiele badań udowadnia, **do poczucia spełnienia konieczne są relacje z innymi.** Rodzina, grupa zaufanych znajomych, przyjaciele – ich nie jest w stanie zastąpić nawet najbardziej zaawansowane rozwiązanie AI. Z drugiej strony już dziś 1 na 7 Amerykanów nie posiada ani jednego przyjaciela⁵².

Czy samotność może być niebezpieczna? Tak, a badania naukowe dowodzą, że jej szkodliwość dla ludzkiego zdrowia może być porównywalna do szkodliwości wypalenia 15 papierosów dziennie! Ponadto pozostawanie w społecznej izolacji zwiększa o 32 proc. ryzyko przedwczesnej śmierci, w tym o 30 proc. ryzyko zgonu z powodu udaru czy zawału. Osoby osamotnione są też w 64 proc. bardziej podatne na demencję⁵³.

Co ciekawe, samotność bardzo dokucza temu pokoleniu, które wydaje się być najbardziej oswojone z nowoczesnymi technologiami, a tym samym mogłoby się zdawać, że jest świadome jak z nich rozsądnie korzystać. Mam tu na myśli Gen Z, dla którego cyfrowy świat to codzienność od momentu narodzin. Badania pokazują że mają poważne problemy z budowaniem trwałych relacji społecznych. Aż 65 proc. Zetek czuje się samotnych, a 32 proc. z nich przyznaje, że to często towarzyszące im uczucie. I chociaż 63 proc. Gen Z podejmuje aktywne działania w celu uniknięcia uczucia samotności,

to co piąty młody Polak ucieka przed nią do świata online i mediów społecznościowych. Pokolenie Z jest świadome, że najlepszym sposobem walki z samotnością jest rozmowa z bliskim, przyjacielem, osobą, z którą znajdzie się wspólny język. Mimo to 46 proc. pozostaje bierna wobec swojej samotności, a kolejne 25 proc. spędza online 5h dziennie, aby pozbyć się uczucia samotności. Co więcej, aż 43 proc. młodych mieszkańców większych miast (200-500 tys. mieszkańców) doświadcza większego poczucia samotności, kiedy nie ma dostępu do technologii!⁵⁴.

Przyznaję, że powyższe dane mnie nieco przerażają... Brak zdolności do radzenia sobie z poczuciem samotności w tak młodym wieku i poszukiwania rozwiązania tego problemu w cyfrowym świecie poważnie zagraża umiejętnościom społecznym młodego pokolenia. I chociaż powyższe badania dotyczą pokolenia Z, to poczucie odosobnienia dotyka również starszych pracowników. Ogólnie 53 proc. dorosłych Polaków doświadcza uczucia samotności. I chociaż ten wskaźnik spada wraz z wiekiem, to średnio 45 proc. osób w wieku 18-49 lat czuje się samotnych. W przypadków osób 50+ wskaźnik ten spada niewiele poniżej 40 proc.⁵⁵. Autorzy Raportu „Poczucie samotności wśród dorosłych Polaków” również podkreślają jak dużą rolę we wzroście uczucia odosobnienia odgrywają dehumanizujące technologie.

Jak skutecznie przeciwdziałać samotności? Przede wszystkim być wrażliwym na sygnały, jakie wysyła nasz organizm. Samotność pojawia się w życiu większości z nas. Jednak utrzymująca się przez dłuższy czas izolacja społeczna niesie ze sobą wiele negatywnych skutków zdrowotnych. Dlatego

tak ważna jest troska o wartościowe relacje międzyludzkie, a co za tym idzie zachowanie zdrowej granicy między światem rzeczywistym a tym online.

Jak dowodzą badania dużym wsparciem w walce z negatywnymi skutkami samotności jest również **aktywność fizyczna**. Aktywność fizyczna jest powiązana z lepszym poczuciem emocjonalnym u osób pozbawionych na co dzień kontaktu społecznego, szczególnie u osób z grupy ryzyka neurologicznego i psychicznych zaburzeń afektywnych⁵⁶.

Najważniejsze jest, aby nie być biernym wobec dotykającej nas samotności. Choć nie jest to łatwe, warto poszukać solidnego wsparcia – jeśli nie u najbliższych, to u specjalisty. Największą krzywdą, jaką możemy sami sobie wyrządzić, to ignorowanie naszych potrzeb – bo poczucie odizolowania odciska negatywny wpływ na innych aspektach naszego życia – zawodowego również.

Empowered living

Skoro troska o własną kondycję psychiczną jest tak istotna dla każdego z nas, jak możemy skutecznie się sobą zaopiekować? Rozwiązań jest wiele: od rozmów z najbliższymi poprzez różnego rodzaju programy coachingowe czy rozwojowe, a na medycznych, specjalistycznych konsultacjach kończąc. Nie ma idealnej recepty, a każdy z nas powinien poszukiwać rozwiązania najbardziej odpowiadającego jego potrzebom.

Bez względu na formę podjętego działania istotnie **ważny jest wysoki poziom**

samoświadomości. Uświadomienie sobie własnego potencjału, jak też ukierunkowanie na nieustanny rozwój osobisty to główne założenie idei **Empowered living, której celem jest uwolnienie wewnętrznego potencjału człowieka, przeformatowanie jego sposobu myślenia i rozwijanie mocnych stron.** Koncepcja zachęca jednostkę do uwolnienia się od ogra-

niczających przekonań w zamian za podróż prowadzącą do samopoznania i realizacji. Tylko zerwanie z krępującymi rozwój schematami oraz odnalezienie w sobie potencjału, nad którym chcemy pracować, pozwala zacząć w pełni decydować o swoim życiu i maksymalnie wykorzystywać swoje możliwości. Aby było to możliwe, warto skupić się na kilku zasadniczych elementach.

Kluczowe elementy Empowered living⁵⁷

Samoświadomość i jej akceptacja

Kultywowanie nastawienia na rozwój

Wyznaczanie istotnych celów

Podejmowanie działań

Samoopieka

Ciągłe uczenie się

Wykorzystanie technologii

Umiejętność poruszania się w cyfrowym przycłoczeniu

Budowanie odporności w obliczu zmian

Realizowanie pasji i celów

Kultywowanie zdrowych relacji

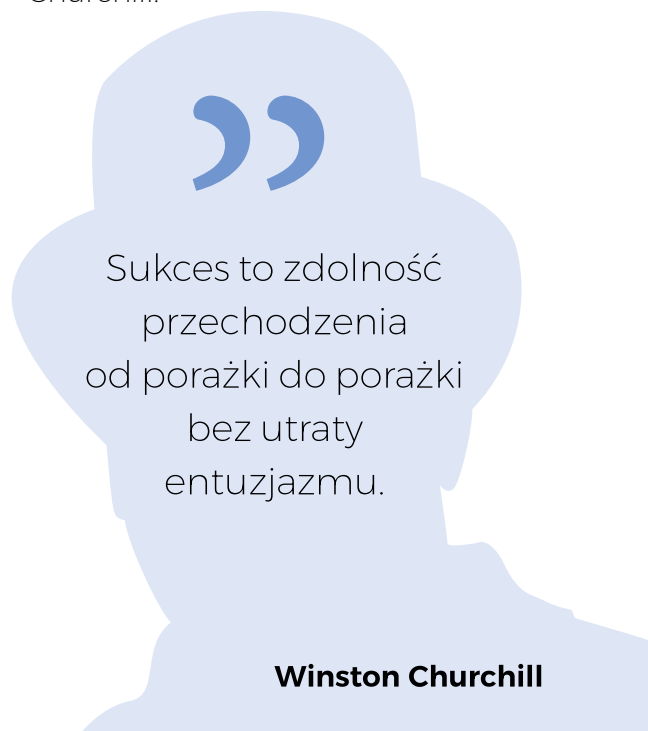
Wywieranie pozytywnego wpływu na otaczający świat

Czy powyższe elementy Ci czegoś nie przypominają? Mnie kojarzą się ze schematem tegorocznej edycji RAPORTU Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości. To doskonały dowód na to, że moja publikacja uwzględnia najistotniejsze aspekty świadomego i ukierunkowanego rozwoju. A tak na poważnie: idea Empowered living jasno wskazuje, które elementy naszego życia **mogą zasadniczo wpłynąć na nasze poczucie decyzywności oraz efektywności**. Uświadomienie sobie, że równie ważną rolę w naszym życiu odgrywają nie tylko ukierunkowanie na rozwój, samoświadomość czy samoopieka ale także nowoczesne technologie, umiejętność poruszania się w cyfrowym świecie, czy budowanie odporności w obliczu zmian, pozwala uzyskać pełen obraz najważniejszych elementów rozwoju osobistego i zawodowego na najbliższe lata.

Porażka – skuteczna naučka i cenne doświadczenie

Każdy, kto podejmuje jakiegokolwiek działania, musi też liczyć się z ryzykiem poniesienia porażki. Popełnianie błędów jest na stałe wpisane w życie osób, które stawiają sobie cele oraz usiłują je osiągnąć. Żeby było jasne: każdy ma prawo do błędu. Ba! Jestem wręcz przekonana, że każdy z nas prędzej czy później popełni jakiś błąd. Jednak od samej porażki o wiele ważniejszy jest nasz stosunek do tego, co się wydarzyło. Co więcej, popełnienie błędu powinno być impulsem do pracy nad przeformatowaniem jego skutku. Tylko dokładnie przeanalizowane niepowodzenia może być zaczątkiem budowania zupełnie nowych doświadczeń. I choć nie jest to łatwa droga, to nie bez powodu ktoś wymyślił powiedzenie „Ucz się na (cudzych) błędach”. Jasne, że lepiej wyciągać wnioski

z pomyłek innych osób niż swoich własnych, jeśli jednak te już nam się przydarzą, spróbujmy maksymalnie wykorzystać ich potencjał. Co więcej, umiejętność wyciągania konstruktywnych wniosków z popełnianych błędów może być skutecznym sposobem na drogę do sukcesu. Jak mawiał Winston Churchill:



Czy nauka na własnych błędach jest prosta? Oczywiście, że nie. Chociażby dlatego, że wielu z nas – 60 proc. polskich pracowników – czuje lęk przed popełnieniem błędu.⁵⁸ Powodów tego strachu może być wiele, chociażby niestabilna sytuacja zawodowa czy trudna sytuacja osobista. Inną przyczyną jest również to, że nie rozumiemy jaką rzeczywistą rolę w naszym życiu odgrywają niepowodzenia. Jest coraz większa liczba osób, które prokrastynują wykonywanie działań, z uwagi na lęk przed porażką.

Czym zatem jest porażka? Jak przyznaje wprost filozof – C. Bradatan – **ponoszenie klęski jest zasadniczym elementem tego, kim jesteśmy jako ludzie**. To, jak za-

chowujemy się wobec fiaska, definiuje nas samych, podczas gdy sukces jest jedynie przemijającym dodatkiem, który niewiele mówi o człowieku. Możemy żyć bez sukcesu, jednak nasze życie nie miałoby sensu, gdybyśmy nie zdołali się pogodzić z naszymi niedoskonałościami, kruchością naszej egzystencji i śmiertelnością – a to wszystko istotne epifanie porażki.⁵⁹

Jak podkreśla ten sam filozof, uczucia towarzyszące nam w momencie popełnienia błędu (poczucie braku, zagubienia, odseparowania od innych) sugerują nam pewne oderwanie od rzeczywistego świata i bardzo często negują nasze położenie. Bradatan nazywa to egzystencjalnym przebudzeniem, impulsem do poszukiwania nowej drogi i nowych rozwiązań.⁶⁰

Wniosek? Porażka jest cennym doświadczeniem, o ile potrafimy na jej podstawie zmodyfikować swoje postępowanie i zrozumieć jej przyczyny. Niepowodzenie może być impulsem do egzystencjalnego przebudzenia. Popełnianie błędów jest wpisane w naszą rzeczywistość, jednak to jak je wykorzystamy, zależy wyłącznie od nas samych...

Jeśli szybko nie zaczniemy się tego uczyć, coraz więcej osób – właśnie w strachu przed porażką – zastygnie w bezruchu funkcjonowania życiowo-zawodowego. Bojąc się podejmować ryzyko zmiany i ewentualnej porażki, przekreślamy skutecznie swoją szansę na znalezienie lepszej drogi zawodowej. A ta może być wybawieniem, szczególnie dla wypalonych i zdezaktualizowanych pracowników, których kompetencje, a nawet cały zawód stał się mało wartościowy lub bezużyteczny.



Utrata pracy – co możesz zrobić dziś, żeby być na nią gotowy w przyszłości?

Wspominając o lęku Polaków przed porażką, zapomniałam wspomnieć, że ten ma swoje przyczyny często w lęku przed utratą pracy. W przytoczonych badaniach obaw Polaków aż 35 proc. boi się, że straci pracę⁶¹. To, czy ktoś zostanie zwolniony, jest w większości przypadków trudne do przewidzenia. Szczególnie w czasach BANI, gdzie kruchość, niepokoje, nieliniowość i niezrozumiałość towarzyszą nam każdego dnia.

Zamiast jednak wróżyć z kart czy stracisz czy nie stracisz pracy, warto od samego początku przygotować się na to przykre doświadczenie. Jak? Budując swoje zawodowe doświadczenie, wzmacniając swoją eksperckość, zdobywając kolejne doświadczenia czy umiejętności. Jednak równie ważnym elementem jak posiadanie bogatego doświadczenia jest także umiejętność zaprezentowania się światu.

Wracając do przygotowań na wypadek utraty pracy. Co możesz tak naprawdę zrobić, aby zabezpieczyć swoją przyszłość na taką okoliczność? Z pewnością nie możesz ograniczać swoich ścieżek rozwoju. Owszem branża czy obszary, które najbardziej znamy, zawsze będą dla nas najbezpieczniejszym azylem. Jednak dzisiejsza rzeczywistość każdego dnia nam udowadnia, że **era jednego zawodu już dawno przestała istnieć**. Dziś bez wątpienia mamy do czynienia z prze-

plataniem się nie tylko poszczególnych kompetencji, ale też całych profesji. Medycyna, produkcja, budownictwo – to tylko przykłady branż, które również wkraczają w świat digital. Jeśli ktoś uparcie odcina się od cyfrowych i technologicznych narzędzi i umiejętności, z pewnością nie może liczyć na zawodowe bezpieczeństwo w przyszłości.

Dziś kilka miejsc pracy czy zróżnicowane formy kooperacji nie są przejawem braku stabilności czy zdecydowania. Wręcz przeciwnie: dziś docenia się elastyczność, tę dotyczącą aktywności zawodowej również, a wręcz przede wszystkim. Dlatego nie zamykaj się na jednokierunkową ścieżkę kariery, bo ta za kilka lat może Cię zaprowadzić donikąd. Nawet jeśli posiadasz stabilną posadę i nic nie zapowiada, żeby miało się cokolwiek zmienić w tej kwestii w najbliższym czasie, poszukuj nowych dróg rozwoju, zdobywaj kolejne kompetencje, testuj nowoczesne rozwiązania. Nie zatrzymuj się.

Budując nieustannie swoje doświadczenia, nie tylko tworzysz sobie parasol ochronny na wypadek nagłej utraty pracy, ale też sprawdzasz czy aktualna sytuacja zawodowa jest tą, która Cię spełnia i rozwija. Jeśli czujesz, że cokolwiek jest nie tak, zmień to. Masz dziś naprawdę wiele możliwości – praca zdalna, zespoły międzynarodowe, nowoczesne narzędzia technologiczne, które otwierają przed Tobą zupełnie nową zawodową rzeczywistość niż tą chociażby sprzed kilku lat. Przygotuj się na nią i nie czekaj z tym na jutro, kolejny miesiąc czy rok. Zacznij działać, bo czas płynie naprawdę szybko, życie jest nieprzewidywalne a każdy niewykorzystany rozwojowo dzień to strata dla Twojej zawodowej przyszłości.



Natalia Bogdan

CEO Jobhouse

Prezeska firmy rekrutacyjnej Jobhouse, ekspertka rynku pracy, headhunterka z ponad 18-letnim doświadczeniem, wykładowczyni akademicka, autorka książki „Biblia rekrutacji” i kursu dla rekruterów Rekrumasters, zdobywczyni tytułu Bizneswoman Roku, influencerka HR. Autorka badania „Szczęście w pracy Polaków”, prowadząca podcastu „Natalia Bogdan o HR i Biznesie”.

Utrata pracy – co możesz zrobić dziś, by być na nią gotowy w przyszłości?

Czy utrata pracy to pewnik w dzisiejszych realiach rynku pracy? W dzisiejszych dynamicznie zmieniających się realiach rynku pracy, utrata zatrudnienia w wielu branżach może okazać się niestety realnym scenariuszem. Globalizacja, automatyzacja, cyfryzacja, wojna oraz pandemia COVID-19 znacząco wpłynęły na stabilność zatrudnienia w wielu sektorach. Dlatego warto zawnocześnie przygotować się na ewentualną utratę pracy.

Na czym warto się skupić, gromadząc zasoby przydatne w poszukiwaniu nowej pracy? Wskazałabym w tym zakresie kilka istotnych kwestii:

1. **Rozwój Kompetencji:** Skupienie się na ciągłym rozwoju zawodowym jest fundamentem przygotowania się na ewentualną utratę pracy. Warto inwestować w zdobywanie nowych umiejętności, szczególnie tych związanych z ekspertyzą w naszej branży oraz wzmocnieniem jej o nowoczesne technologie, zwłaszcza AI. Uczestnictwo w kursach online, zdobywanie certyfikatów i aktywne śledzenie trendów w branży mogą znacząco zwiększyć szanse na szybkie znalezienie nowego zatrudnienia.
2. **Networking:** Budowanie i utrzymywanie silnej sieci kontaktów zawodowych może okazać się bardzo dobrą decyzją. Regularne uczestnictwo w konferencjach branżowych, ale także aktywność w mediach społecznościowych, takich jak LinkedIn pozwala śledzić aktualności z branży i nawiązać cenne znajomości, które mogą okazać się pomocne w przyszłości.
3. **Elastyczność:** Umiejętność szybkiego dostosowywania się do nowych warunków jest niezwykle cenna. Adaptacyjność w podejściu do pracy, gotowość do nauki i otwartość na zmiany pomagają przetrwać trudne okresy i szybko znaleźć nowe możliwości zawodowe.

Jak nowoczesne technologie mogą pomóc w „zabezpieczeniu” przed bezrobociem? Nowoczesne technologie oferują szeroki wachlarz narzędzi, które mogą pomóc w zabezpieczeniu przed bezrobociem:

Platformy e-learningowe: Serwisy takie jak Udemy, czy LinkedIn Learning oferują kursy z zakresu nowych technologii, programowania, zarządzania projektami i wielu innych dziedzin. Pozwalają one na ciągłe doskonalenie swoich umiejętności i dostosowanie ich do wymagań rynku pracy.

AI i Big Data: Technologie oparte na sztucznej inteligencji i analizie danych sprawiają, że nasza praca staje się bardziej wydajna, a to pozwala nam wyróżnić się efektywnością w obecnym i potencjalnych nowych miejscach pracy.

Aplikacje do zarządzania czasem i projektami: Narzędzia takie jak Trello, Asana, czy Calendly pomagają w organizacji pracy i zwiększają naszą produktywność. A produktywni pracownicy, to ci, którzy tracą pracę jako ostatni.

Podsumowując, utrata pracy może być realnym zagrożeniem w dzisiejszym dynamicznym świecie, jednak dzięki odpowiedniemu przygotowaniu i wykorzystaniu nowoczesnych technologii można zminimalizować jej ryzyko i potencjalne negatywne skutki, a w razie czego szybko znaleźć nowe, atrakcyjne możliwości zawodowe.



ROZDZIAŁ 2

Nowoczesny manager czy manager przyszłości?





Liderstwo pod znakiem AI

Technocentralizm

Zagadnienie technocentralizmu, na które zwróciłam uwagę na samym początku raportu, dotyczy nie tylko samych pracowników. Usytuowanie nowoczesnych technologii w centrum życia zawodowego i prywatnego przekłada się na konieczność dostosowania modeli zarządzania zasobami ludzkimi przez managerów zespołów. I chociaż wdrożenie chociażby narzędzi AI w organizacji przyniesie wiele korzyści (o których po części wspominałam w rozdziale pierwszym), to niesie ze sobą również wiele wyzwań i trudności dla kadry managerskiej.

Według części badań sztuczna inteligencja osiągnęła już szczyt – często zawyżonych – oczekiwań, a teraz będzie wkraczać do „dolin rozczarowania”. W ciągu 2-5 najbliższych lat okaże się, w jakim stopniu tak naprawdę AI sprostą stawianym jej oczekiwaniom⁶². Jak podkreślają badacze ten 5-letni okres może być czasem wielu rozczarowań.

Powyższa teza może być szokująca dla części z nas – jak rozwiązania AI, o których sta-

le się mówi jako o przyszłości zawodowego rozwoju, nowoczesnym modelu zarządzania oraz obowiązkowym elemencie każdej organizacji przyszłości, mogą okazać się zawiezeniem pokładanych w niej nadziei? Prawdą jest, że wdrożenie rozwiązań AI pozwoli osiągnąć sukces w zakresie rozwiązywania biznesowych wyzwań. Co więcej, narzędzia sztucznej inteligencji niosą ze sobą wiele korzyści, o których głośno mówi się w ostatnich latach. **Jednak z punktu widzenia managera jedną z ważniejszych kwestii jest to, że praca sama w sobie stanie się trudniejsza, a cały entuzjazm związany z AI, a jednocześnie silny strach, że coś przegapimy pozostanie w cieniu ciągłego nacisku na kadrę managerską w zakresie wdrażania sztucznej inteligencji w zespołach i organizacjach⁶³.** Dlatego też managerowie stojący między wymogami stawianymi im przez przełożonych i zarządy organizacji muszą nauczyć się zarządzać ryzykiem związanym z wdrażaniem tego rodzaju rozwiązań.

Szereg korzyści wdrożenia AI, które jednocześnie są poważnymi wyzwaniami dla kadry managerskiej, doskonale prezentuje poniższe zestawienie.

6 najważniejszych wyzwań związanych ze stanowiskami wymagającymi umiejętności z zakresu sztucznej inteligencji (AI)⁶⁴

1.

Rozważanie nowych stanowisk związanych ze sztuczną inteligencją

2.

Szkolenie pracowników w zakresie wykorzystywania sztucznej inteligencji

3.

Poszukiwanie wykwalifikowanych pracowników znających AI

4.

Definiowanie ról, które mogą wykorzystywać sztuczną inteligencję

5.

Tworzenie odpowiednich programów i szkoleń podnoszenia kwalifikacji

6.

Zrozumienie, jakich nowych umiejętności należy się nauczyć

Wprowadzenie wdrażanie rozwiązań AI wymaga od kadry managerskiej organizacji zupełnie nowych stanowisk, szkolenia dotychczasowych i rekrutowanie nowych pracowników zdolnych do obsługi tych narzędzi, a w wielu przypadkach definiowanie zupełnie nowych ról w swoim zespole, które pozwolą wykorzystać potencjał sztucznej inteligencji, **to jednak każde z tych działań będzie prowadziło zespoły i całą organizację ku konkurencyjnej przewadze**. 59 proc. firm przyznaje, że rozwój umiejętności pracowników pozwalających im utrzymać się na rynku pracy w dobie narzędzi AI jest strategicznym priorytetem na najbliższe lata. A sztuczna inteligencja to rozwiązanie, które nie tylko wymaga od pracowników zdobywania nowych umiejętności, ale również wymagające przedefiniowania ról wielu z nich, co przekłada się na możliwość wykorzystania potencjału AI do osiągnięcia celów biznesowych⁶⁵.

Z jakimi innymi wyzwaniami muszą liczyć się liderzy w erze technocentralizmu?

Z pewnością jednym z nich jest **odpowiedni poziom ochrony danych**. Liczba gromadzonych informacji o kontrahentach czy klientach nakłada na organizacje obowiązek wysokiej ochrony ich prywatności. Ich utrata nie tylko grozi utratą zaufania wobec organizacji, ale również coraz częściej staje się elementem rynkowej walki – co gorsza – oszustw. Zapewnienie odpowiedniej ochrony gromadzonych danych wiąże się bezpośrednio z kolejnym wyzwaniem, jakim jest cyberbezpieczeństwo⁶⁶. Zagrożenia cybernetyczne są coraz powszechniejsze. Tylko w 2021 r. Zespół CSIRT GOV zarejestrował w Polsce niemal 27 tys. incydentów teleinformatycznych przy zgłoszeniach na poziomie ponad 760 tys⁶⁷.

I powszechnie wiadomo, że zarządy nie inwestują w prewencję, czyli coś co może na데jść, tylko w to co się właśnie zepsuło i trzeba to naprawić.

To jednak w dzisiejszych czasach brak środków i wizji i rozumienia potrzeby inwestycji w prewencję i zabezpieczenie systemu firmy jest największym błędem organizacji.

Dużym wyzwaniem w erze technocentralizmu jest także uzależnienie przedsiębiorstwa od technologii. Zbyt silne poleganie na systemach komputerowych oraz automatyzacji mogą doprowadzić do utraty kontroli nad organizacją w przypadku awarii⁶⁸. Dlatego tak ważną rolę w utrzymaniu ciągłości przedsiębiorstwa na wypadek nagłej awarii systemów, hakerskich ataków czy innych nieprzewidzianych zdarzeń jest BCM (Business Continuity Management), czyli zarządzanie ciągłością działania. Ten wymaga nie tylko diagnozy potencjalnych zagrożeń, ale również wypracowania procedur i procesów zarządzania ryzykiem. BCM jest na tyle ważne, że została mu poświęcona międzynarodowa norma ISO 22301, która określa wdrożenie, utrzymywanie oraz doskonalenie efektywnego, ale też kompleksowego Systemu Zarządzania Ciągłością Działania. A zamiast szeregu argumentów dlaczego warto wdrożyć BCM w organizacji przytoczę jedynie przykład ostatniej awarii, która dotknęła klientów Microsoft, która miała miejsce na początku lipca br. I chociaż jak twierdzi programistyczny gigant ta dotyczyła jedynie ok. 1 proc. użytkowników systemu⁶⁹, to fakt, że sparaliżowała pracę tysięcy lotnisk na całym świecie jest wystarczający, że lepiej zapobiegać podobnym sytuacjom posiadając opracowaną strategię na takie ryzyka niż później walczyć z ich fatalnymi skutkami.

Zupełnie odrębną kwestią związaną z wdrożeniem nowoczesnych technologii w organizacji jest konieczność przemodelowania sposobu zarządzania zespołami, w których – w wyniku wprowadzonych rozwiązań – zmieni się sposób pracy. Co ważne, wpływ wykorzystania rozwiązań AI czy automatyzacji dla samych pracowników wymaga od managera zarówno elastyczności i umiejętności przystosowania do ciągłych zmian, ale również zachowanie odpowiednio wysokiej troski o zespół i jego zaangażowanie. O modelach współpracy sprawdzających się w technologicznej rzeczywistości piszę więcej w rozdziale „...i sprawdzonych modeli współpracy”.

W poszukiwaniu talentów...

Problem niedoboru talentów wybrzmiewa teraz ze zwielokrotnioną siłą w związku z ukierunkowaniem organizacji ku technologicznym rozwiązaniom. I chociaż ten nie jest najwyższy w ciągu ostatniej dekady – w 2024 r. wyniósł 66 proc. a najwyższy poziom 81 proc. osiągnął w 2021 r.⁷⁰ – to podejście kadrowe skoncentrowane na talentach pozwala wyłonić osoby w organizacji z umiejętnościami niezbędnymi do obsługi narzędzi AI, a także otwartych do wdrażania nowych technologii w swojej pracy.

Co ciekawe, **inwestowanie właśnie w talenty, ich rozwój, jak też budowanie kultury organizacyjnej w tym zakresie jest konieczne do efektywnego wykorzystania rozwiązań AI**, tak uważa 38 proc. specjalistów IT oraz 32 proc. kadry kierowniczej⁷¹.

Bez wątplenia ukierunkowanie gospodarki i organizacji na tzw. talenty niezbędne jest do wykorzystania potencjału sztucznej in-

teligencji. Jest także jedną z zasadniczych korzyści wynikających z wdrażania rozwiązań AI do biznesu. Śmiem twierdzić, że w najbliższych latach kadra managerska zacznie szczególnie doceniać utalentowanych pracowników, jakich posiada w organizacji. A poszukiwanie ludzi z pulą umiejętności wymaganych przez nowoczesne technologie już dziś staje się priorytetem zespołów rekrutacyjnych.

Jak wskazują eksperci, rozwiązania AI wzmocnią pozycję wykwalifikowanych pracowników na rynku, którzy będą w stanie osiągnąć wyznaczone cele nie tylko w krótszym czasie, ale również mniejszym nakładem środków i energii. Umiejętne wykorzystanie narzędzi sztucznej inteligencji będzie przewagą konkurencyjną nie tylko samych specjalistów, ale też zespołów i organizacji, dla których pracują⁷².

Rosnąca rola technologicznych talentów i specjalistów w zakresie nowoczesnych rozwiązań powinna przyzwyczaić managerów do tego, że wykwalifikowani i utalentowani pracownicy, których szukają, dyktują warunki zatrudnienia. A te nie dotyczą jedynie wysokości wynagrodzenia, ale przede wszystkim czasu w jakim pracują i miejsca, z którego wykonują swoje zawodowe obowiązki. Utalentowany pracownik znający swoją wartość na rynku pracy przekłada ją na warunki pracy odpowiadające jego wartościom oraz będące optymalnym środowiskiem dla jego kreatywności i efektywności. Dziś to utalentowany pracownik decyduje dla kogo chce pracować, a organizacje są miejscem, którym zainteresuje się tylko wtedy, kiedy zostaną zaspokojone jego potrzeby związane z niezależnością i elastycznością. Doskonałym tego dowodem jest zjawisko Great Resignation, u którego podstawy jest

nie tylko za niska pensja, ale przede wszystkim ograniczenia kreatywności i tłumienie potencjału, jaki posiadają pracownicy i który chcieliby wykorzystać z korzyścią dla organizacji⁷³.

Co w takiej sytuacji mogą zrobić managerowie? Nie tylko poszukiwać potrzebnych w organizacji talentów, ale jednocześnie pracować nad stworzeniem dla nich atrakcyjnego środowiska pracy, mając przy tym na uwadze najważniejsze realia współczesnego rynku pracy:

1. Luka talentów technologicznych będzie się tylko powiększać;
2. Praca zdalna na stałe wpisała się w modele współpracy
3. Każda organizacja będzie wymagała cyfrowej transformacji;
4. Organizacje będą kładły coraz większy nacisk na koszty włączania talentów;
5. Technologia predykcyjna będzie wspierać organizacje w budowaniu mapy talentów⁷⁴.

Lekcja, jaką muszą odrobić managerowie, to również umiejętność łączenia istniejących i nowych talentów z korzyścią dla organizacji. Działania w tym zakresie będą obejmować nie tylko **poszukiwanie nowych pracowników z niezbędnymi kompetencjami, ale również koniecznością już wcześniej wspomnianego definiowania ról pracowników**, które umożliwią wykorzystanie potencjału sztucznej inteligencji.

Jak w praktyce otworzyć się na talenty i stworzyć dla nich odpowiednie warunki w organizacji? Przede wszystkim to managerowie muszą otworzyć się na rozwiązania, które – chociażby dla zarządu organizacji – wydają się nierealne. A samo podejście otwartych talentów powinno opierać się o pięć zasadniczych elementów:

1. Dostęp do talentów zastępuje prawo do ich własności. Utalentowani pracownicy pracują skąd chcą i kiedy chcą, a organizacja nie może rościć sobie praw do ich wyłącznego posiadania.

2. Skoncentrowanie na zadaniach a nie talentach. Managerowie powinni skupić się na zakresie zadań, do których realizacji potrzebują konkretnych talentów. Praca projektowa przyniesie największą efektywność w biznesie.

3. Wykorzystanie procesów opartych na cyfrowych platformach. Technologiczne platformy cyfrowe gwarantują najszybszy i najlepszy dostęp do utalentowanych pracowników. Do ich praktycznego wykorzystania konieczne jest szkolenie pracowników w zakresie wdrożenia tego modelu pracy.

4. Wspieranie talentów wewnętrznych i zewnętrznych. Wcześniej wspomniane platformy cyfrowe są też narzędziem skutecznie eliminującym spory między utalentowanymi pracownikami wewnątrz organizacji i poza nią. Co więcej, platformy stanowią często warunki do integracji wszystkich talentów w celu optymalizacji ich wykorzystania do realizacji celów biznesowych.

5. Wykorzystanie potencjału nowoczesnych technologii do rozwoju umiejętności zarządczych. Manager również powinien aktywnie wykorzystywać chociażby narzędzia AI do optymalizacji pracy swojej i zespołu, co pozwala nie tylko odkryć potencjał nowoczesnych rozwiązań, ale również oswojać pracowników z codziennym wykorzystywaniem tego rodzaju narzędzi⁷⁵.

I chociaż wiele z tych założeń wydaje się futurystycznych, to już dziś managerowie powinni odważyć się zrobić tak duży skok w przyszłość. Wszystko po to, aby ich organizacje mogły zacząć podążać za trendami technologicznymi, które już w ciągu kilku najbliższych lat staną się standardem rynkowej działalności.

A jakie wymagania ma generatywna AI wobec samych liderów? Ci przecież w wielu przypadkach są odgórnym wzorem dla swoich zespołów i mają też bezpośredni wpływ na stworzenie odpowiedniego środowiska dla pracy oraz dla rozwoju swoich pracowników. Dlatego manager powinien skupiać się zarówno na rozwoju umiejętności (swoich i członków swojego zespołu), jak też być otwarty na zmiany, dążyć do tworzenia zrównoważonej kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność i adaptację, dążyć do integracji technologii i strategii oraz wykorzystywać w swojej pracy analizę trendów i danych⁷⁶.

Z drugiej strony istotne jest, aby w tym technologicznym biegu organizacji managerowie nie zagubili swojej ludzkiej twarzy. **Zachowanie ludzkich wartości w procesie zarządzania jest kluczowe w rzeczywistości opartej o dane i sztuczną inteligencję, a etyka powinna być integralnym elementem biznesowej strategii i innowacji⁷⁷.**

I w tym miejscu chcę szczególnie podkreślić, że biorąc pod uwagę tak wiele nowych kompetencji po stronie managerów, liderzy nie mogą pełnić roli specjalisty i przełożonego. Jednak w wielu organizacjach niestety nadal buduje się zespoły i biznes w ten sposób.

Aby zarządzać, liderzy potrzebują 100 proc. swojego czasu na rozwijanie się, wymyślanie koncepcji, tworzenie innowacyjnych rozwiązań i dbanie o ludzi. To dostatecznie wiele ról jak dla jednej osoby. Dodawanie do tego zakresu pracy merytorycznej jako specjalisty jest przeciążeniem człowieka o ponad 200 proc.! To chociażby z tego względu wielu ludzi odmawia awansu lub rezygnuje z roli managera.

...i sprawdzonych modeli współpracy

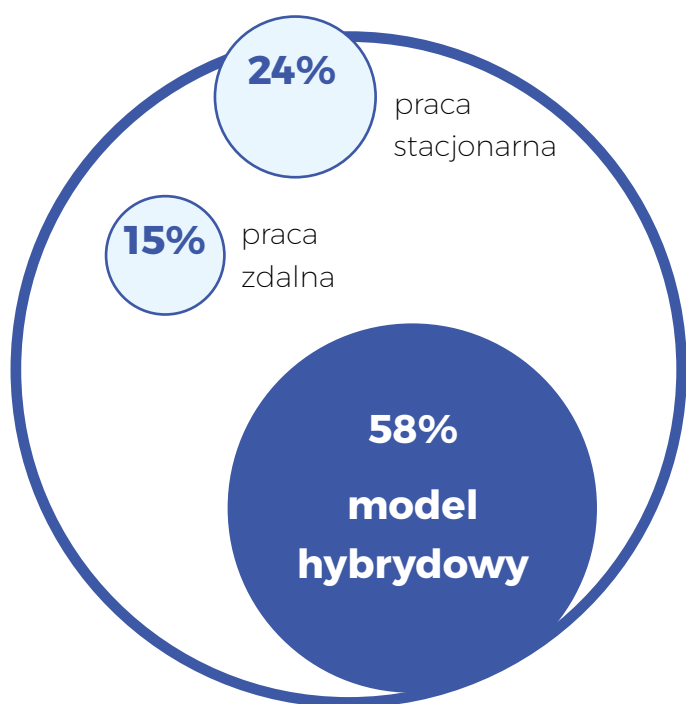
Jednym z argumentów przyciągających utalentowanych pracowników do organizacji mogą być elastyczne warunki współpracy. Aż 45 proc. organizacji, chcąc zapobiec niedoborowi talentów w firmie, gwarantuje większą elastyczność nie tylko w zakresie miejsca, ale również czasu pracy⁷⁸.

Możliwość korzystania z różnorodnych modeli współpracy nabiera szczególnego znaczenia w kontekście wdrażania rozwiązań AI. Praca zdalna, rosnąca potrzeba szeroko rozumianej transformacji cyfrowej w połączeniu z rosnącymi potrzebami pracowników w kwestii elastyczności oraz globalną niepewnością gospodarczą sprawiają, że adaptacja sztucznej inteligencji powinna stać się imperatywem strategii każdej organizacji⁷⁹.

Jakie modele współpracy są oczekiwane przez pracowników? Choć tak dużo mówi się o pracy w 100 proc. zdalnej, jak wskazują badania ta nie jest najlepszym wariantem pracy – zarówno dla pracowników, jak też samych pracodawców. Według badań Galupa z jednej strony tylko 3 proc. pracowni-

ków zdalnych chciałoby wrócić na stałe do biura, z drugiej jednak strony tylko 33 proc. z nich preferuje pracę całkowicie zdalną, a największa grupa – 66 proc. – jako wariant optymalny wybiera pracę hybrydową⁸⁰. Co więcej, model hybrydowy jest najczęściej wybieranym modelem współpracy w polskich organizacjach i zostawia daleko w tyle pracę stacjonarną i wyłącznie zdalną.

Jaki model pracy przyjęto w firmie, w której pracujesz?⁸¹



Dlaczego praca hybrydowa tak zyskuje na popularności? Po pierwsze, zgodnie z ideą My Economy, pracownicy chcą mieć poczucie możliwości decydowania o swoim miejscu i czasie pracy. Współpraca hybrydowa, które nie wyklucza ani ich obecności w biurze, ani możliwości wykonywania zawodowych obowiązków na odległość, zaspokaja pracowniczą potrzebę elastyczności oraz autonomii. Możliwość decydowania o rozpoczęciu i zakończeniu pracy (45 proc.) oraz wykonywania pracy z własnego domu (35 proc.) znajdują się wśród najbardziej pożądanых przez pracowników benefitów⁸².

Pracownicy podkreślają również dobroczynny wpływ pracy zdalnej i hybrydowej na ich produktywność oraz kreatywność.

Zasadnicze zalety pracy zdalnej dla organizacji zdaniem pracowników⁸³

- **Większa elastyczność;**
- **Dostęp do globalnych talentów;**
- **Oszczędność kosztów;**
- **Zwiększona produktywność;**
- **Różnorodność współpracy.**

Jak do samej pracy zdalnej podchodzą organizacje? Niestety mimo coraz powszechniejszego trendu współpracy na odległość jeszcze wiele organizacji – w totalnej sprzeczności z oczekiwaniami i potrzebami pracowników – wymaga powrotu do biur. Taka postawa wynika zarówno z braku odpowiedniej dozy zaufania wobec pracowników i z fałszywego przekonania, że tylko obserwując pracę pracownika przełożony jest w stanie ocenić jego efektywność, ale również z nieadekwatności modeli zarządzania obecnych w organizacji niedostosowanych do wymogów współpracy zdalnej i hybrydowej. **Mówiąc wprost: wiele organizacji nie jest gotowych ani na skuteczną komunikację, ani na właściwą kontrolę pracy pracowników pracujących poza siedzibą firmy.**

Kluczowym wymogiem wobec organizacji i modeli zarządzania, które chcą realnie wdrożyć pracę hybrydową, jest przeprojektowanie modelu pracy, tj. zezwolenie pracownikom na samo decydowanie w kontekście miejsca i czasu pracy, wspierane dodatkowo przez dostosowanie miejsca pracy w trzech wymiarach: czynnika ludzkiego, cyfrowego i fizycznego⁸⁴.

Trzy czynniki pracy hybrydowej

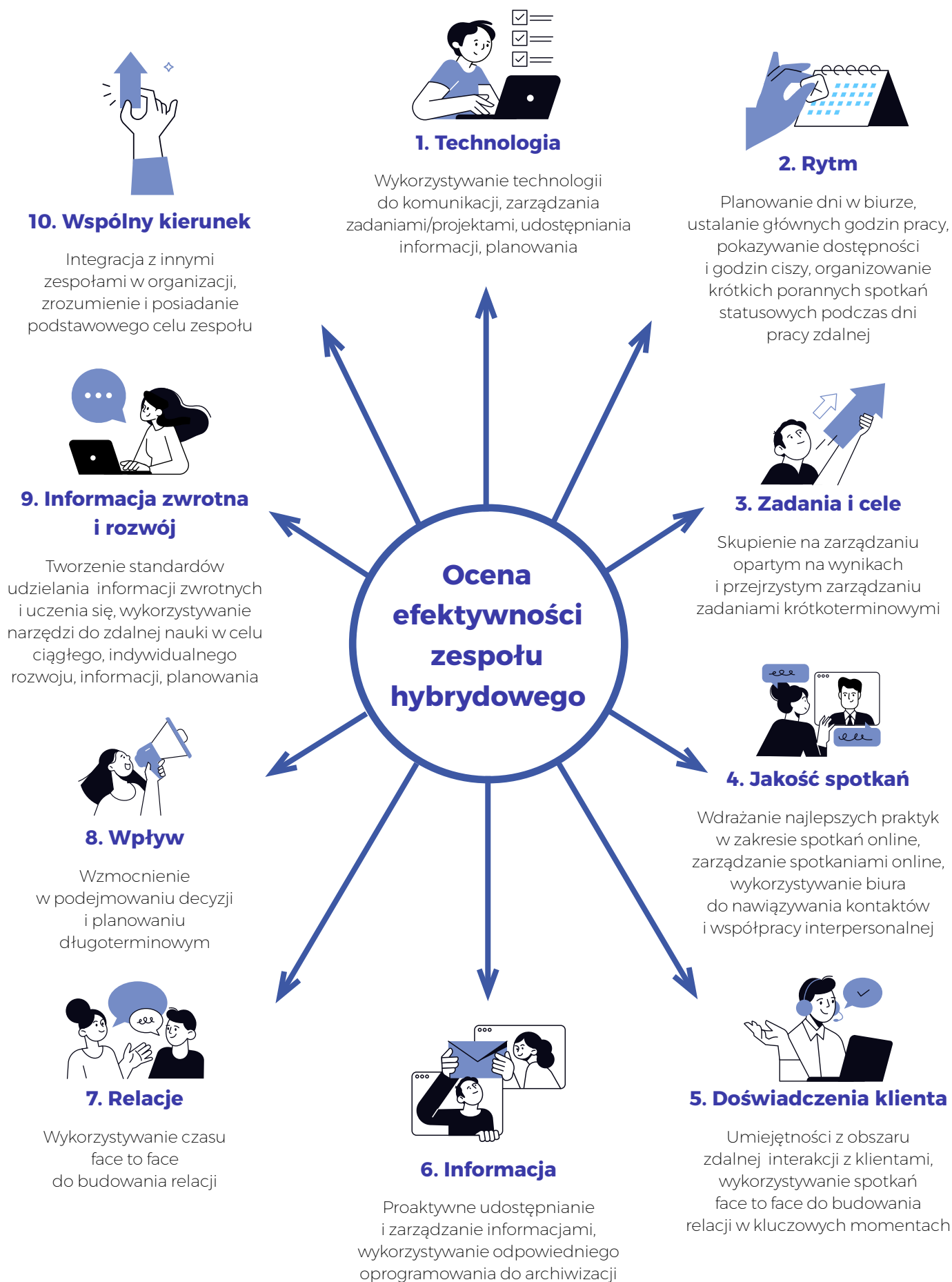


Co oznacza każdy z wyższych czynników? **Czynnik ludzki** powinien skupić się na przeniesieniu współpracy człowiek-maszyna na zdecydowanie wyższy poziom, co będzie przekładało się na zwiększenie efektywności pracowników dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii. **Czynnik cyfrowy** dotyczy kanałów cyfrowych służących do budowania angażującej i inspirującej współpracy w organizacji. **Czynnik fizyczny** to wypracowanie modeli łączenia wirtualnych oraz fizycznych miejsc pracy w celu wzmacniania zaangażowania pracowników⁸⁵.

Jak z zarządzaniem zespołem zdalnym ma sobie jednak poradzić manager? W dużej mierze sukces w tym zakresie będzie zależał od tego czy sam manager będzie potrafił zachować zdrowe ramy w tym modelu współpracy. A te dotyczą przede wszystkim równowagi między zawodowymi obowiązkami a życiem prywatnym, która w przypadku pracy zdalnej i hybrydowej może być znacznie nadwyrężona. **Jasne stawianie granic w zakresie własnej dostępności zawodowej, a także brak oczekiwań wobec postawy „always-on” wobec swoich zdal-**

nych pracowników będą podstawą do wypracowania właściwej kultury współpracy na odległość. Istotną kwestią jest również zaprojektowanie workflow i komunikacji podczas pracy nad zadaniami w taki sposób, aby każdy rozumiał doskonale: co robi, jaki jest sens tego co ma zrobić, z jakich zasobów może skorzystać, gdy napotka problem, a także z czego konkretnie będzie rozliczona jego praca. Tylko jasne określanie zasad współpracy hybrydowej, a później ich przestrzeganie przez obie strony zapewni warunki do spełnienia oczekiwań wobec tego modelu zarówno samych managerów, jak też pracowników.

W kontekście kontrolingu efektywności pracy zespołów zdalnych i rozproszonych, kanałów skutecznej komunikacji oraz modeli zarządzania warto wykorzystać możliwości nowoczesnych technologii. Przecież organizacje oparte na danych (Big data) nie tylko wykorzystują dane do pozyskiwania biznesu, teraz powinny budować na tych danych wypracowanie skutecznego sposobu zarządzania swoimi zespołami.

Skanowanie zespołu hybrydowego⁸⁶

Managerowie nie mogą zapominać, że praca hybrydowa to również fizyczna obecność pracownika w biurze. Warto ją wykorzystać do budowania i wzmacniania relacji, wyjaśniania najważniejszych zadań czy wspólnej pracy nad największymi problemami. Możliwość spotkań face to face z pracownikiem należy wykorzystać do walki z największymi wyzwaniami jakie niesie ze sobą praca hybrydowa.

Praca hybrydowa – wady⁸⁷

- **Trudności komunikacyjne;**
- **Izolacja społeczna;**
- **Trudności w budowaniu zespołu;**

- **Przepracowanie i wypalenie pracownika;**
- **Uzależnienie od technologii;**
- **Nierówne przeciążenie pracą;**
- **Ograniczone możliwości rozwoju kariery pracownika.**

Tym samym praca hybrydowa przyniesie oczekiwane efekty – zarówno przez pracownika, jak i przez przełożonego – tylko w przypadku przemysłanej i bazującej na nowoczesnych technologiach kultury zarządzania. Wypracowanie najlepszych modeli w tym kontekście to jedno z kluczowych wyzwań z jakim managerowie będą musieli się mierzyć przez kilka najbliższych lat.



Odpowiedzialne przywództwo w świecie nowych technologii

Intelligent Leadership i przywództwo technologiczne vs....

Technologiczna rzeczywistość wymaga od liderów przebudowania modeli ich przywództwa. Wdrażanie coraz nowszych rozwiązań wymaga nie tylko bycia specjalistą w danej dziedzinie, ale **przede wszystkim dzisiaj kładzie ogromny nacisk na jego zdolność do współpracy, komunikacji, koordynacji oraz współtworzenia**⁸⁸. Z drugiej strony nie można pominąć zasadniczych wyzwań, przed jakimi stawia dzisiejszych managerów sztuczna inteligencja: konieczność zachowania równowagi między wdrażanymi technologicznymi innowacjami a etyką podejmowanych decyzji, a to wszystko w niezwykle dynamicznym środowisku biznesowym. **Umiejętność harmonijnego łączenia innowacji z etyką w procesie podejmowania decyzji jest jedną z kluczowych kompetencji przywództwa na najbliższe lata**⁸⁹.

Łącząc przywództwo z rozwiązaniami sztucznej inteligencji, nie można zapominać o tym, że aby wdrożone rozwiązania rzeczywiście przełożyły się na efektywność i zyski, **konieczna jest przebudowa dotychczasowej struktury organizacji**. Bazowanie na wyuczonych z podręczników biznesu sprzed 10 czy 20 lat schematach zarządzania bez dostosowania ich do realiów współczesnego rynku udaremni sukces wdrożenia nawet najbardziej nowocze-

snych rozwiązań⁹⁰. Za duchem technologii, ale też hiperniepewności, z którą mierzymy się każdego dnia, powinna podążać cała organizacja – jej managerowie i CEO przede wszystkim. **Mówiąc wprost: hierarchiczne dowodzenie i kontrolne podejście samego procesu zarządzania personelem przestaje już dzisiaj działać**. Wprawdzie planowanie strategiczne jest niezwykle istotne dla każdej organizacji, jednak uparte trzymanie się wcześniej zaplanowanej strategii w zupełnym oderwaniu od zmiennej w zawrotnym tempie rzeczywistości rynkowej prowadzi organizację do wysokiego ryzyka utraty pozycji rynkowej. **Liderzy to widzą, jednak jedyną ich reakcją nadal jest zwiększanie wysiłków całego zespołu tylko po to, aby założony plan został zrealizowany. Niestety często kosztem pracowniczego wypalenia**⁹¹.

A tu trzeba mieć odwagę, aby ponownie usiąść do deski kreślarskiej. Porzucić poprzedni plan, nie dlatego że był niewłaściwy, tylko dlatego że przy zachodzących zmianach jest już nieaktualny i narysować nową strategię i nieustannie być otwartym na wprowadzanie korekt do już istniejącego planu.

I chociaż mogłoby się wydawać, że przywództwo nie nadąża za rozsądnym wykorzystaniem innowacyjnych rozwiązań, istnieje grupa liderów, którzy potrafią z technologii czerpać garściami – z korzyścią dla pracy

swojej i swojego zespołu, jak też dla pozycji całej organizacji. 44 proc. liderów wykorzystuje rozwiązania AI do gromadzenia danych w celu maksymalizacji i optymalizacji przestrzeni biurowej. 38 proc. przyznaje, że chce wykorzystać rozwiązania sztucznej inteligencji do śledzenia zrównoważonego rozwoju biura⁹².

Oczywiście optymalizacja przestrzeni biurowej to nie jedyny aspekt, do którego liderzy wykorzystują lub chcieliby wykorzystać sztuczną inteligencję.

Wiele firm stara się znaleźć najlepsze sposoby na wykorzystanie AI.

W jaki sposób, jeśli w ogóle, planujesz wykorzystać sztuczną inteligencję (AI) w miejscu pracy?⁹³



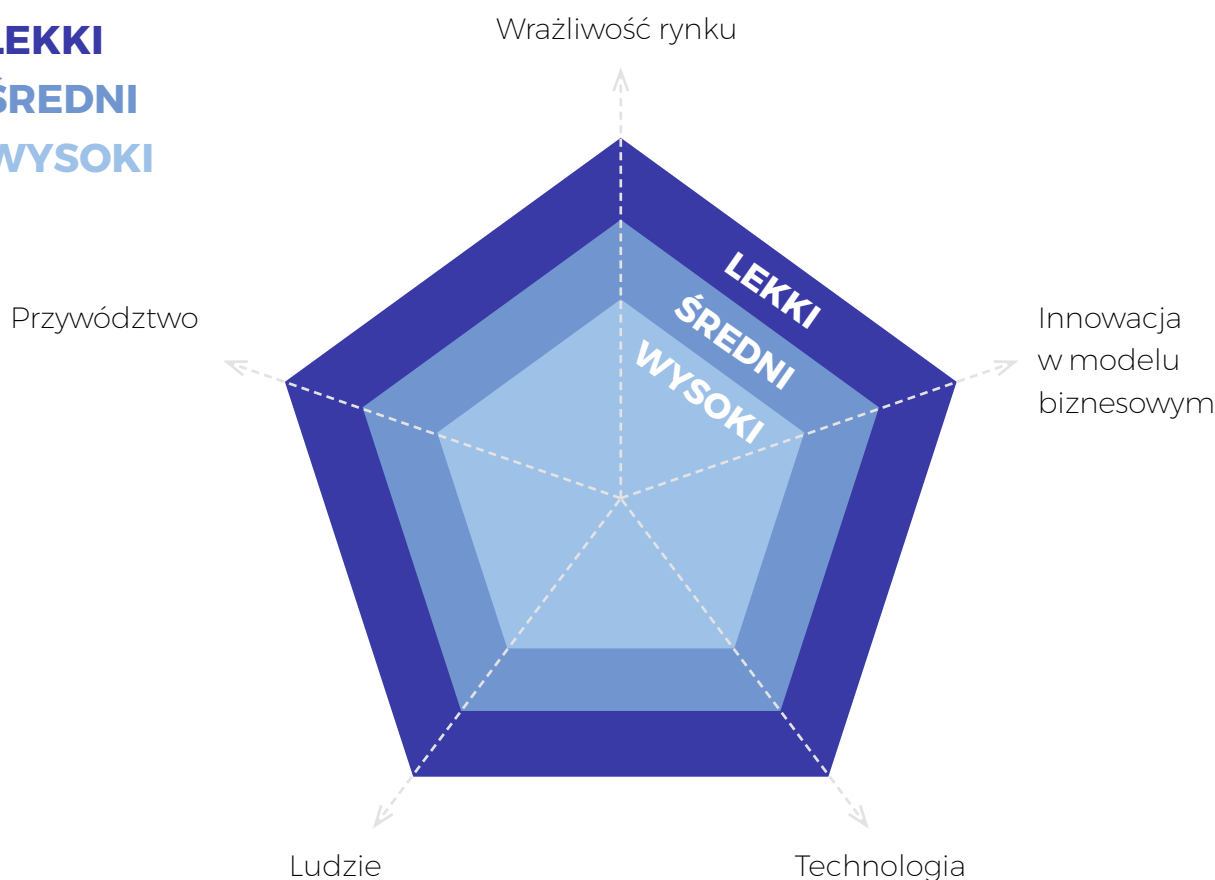
Czy to w takim razie oznacza, że liderzy muszą dokonywać transformacji całych organizacji? Nie do końca to tak działa, ponieważ całościowa transformacja często może doprowadzić do... porażki⁹⁴. Dlatego od dzisiejszych liderów wymaga się czegoś więcej niż tylko dokonywania rewolucji w oparciu o aktualne trendy, które – nie można o tym zapominać – w biegnącej w zawrotnym tempie rzeczywistości, w niedługim czasie mogą okazać się nieaktualne. Dlatego od dokonywania całościowej rewolucji **o wiele ważniejsze jest budowanie kilku modeli biznesowych, w których pracownicy**

przestają być przysłowiowymi trybikami w organizacyjnej maszynie, lecz stają się innowacyjną siłą organizacji o wysokich zdolnościach poznawczych⁹⁵.

Jak sprawdzić czy Twój model zarządzania wpisuje się w ideę Intelligent Leadership? Pomiar pięciu zasadniczych aspektów Twojej działalności w organizacji pozwoli Ci ocenić czy Twój model zarządzania jest bliski oczekiwanemu przez współczesny rynek przywództwa technologicznego.

Pięć obszarów pomiaru inteligentnej organizacji w kontekście AI ⁹⁶

LEKKI
ŚREDNI
WYSOKI



Weryfikacja wyżej wskazanych aspektów pozwoli też ocenić czy jest szansa na wprowadzenie Intelligent Leadership do Twojego zespołu. Zanim podejmiesz jako lider decyzję w tym zakresie, sprawdź:

1. Czy Twoi ludzie mają siłę i determinację do kreatywnych działań i czerpania z porażek?
2. Czy zarządzanie danymi jest zorganizowane w taki sposób, aby móc wykorzystać potencjał AI?
3. Czy Twoja organizacja ma zdolność do pozyskiwania partnerstw innych firm?

4. Czy Twój proces decyzyjny w organizacji może być zdecentralizowany?
5. Czy Twoja organizacja jest wrażliwa na zmienną sytuację na rynku⁹⁷?

Dążenie do przywództwa technologicznego będzie skuteczne tylko wtedy, kiedy zostanie odpowiednio przemyślane, zaplanowane i będzie odwoływało się do realnych możliwości organizacji i zespołu. Chcąc być Intelligent Leadership, musisz pamiętać: to ewolucja nie rewolucja będzie kluczem do sukcesu...





Zuzanna Skalska

Trendwatcherka, Co-founder
360Inspiration

Profesjonalna analityczka trendów w obszarze innowacji, designu i biznesu, koncentrująca się na przenikaniu branż, co przynosi wartość dodaną w tworzeniu strategii rozwoju i nowych modeli biznesowych. Urodzona w Warszawie, mieszka w Holandii od 1992 roku. Studiowała w Design Academy w Eindhoven oraz Królewskiej Akademii Sztuki i Projektowania w Den Bosch. Swoją karierę rozpoczęła w 1998 roku w Philips Design jako Sensorial Trend Analyst, a od 2001 roku pracowała w VanBerlo, gdzie stworzyła dział trendów. W 2007 roku założyła 360Inspiration, a od 2003 roku jest związana z Dutch Design Week. Jest wykładowcą na Uniwersytecie Technicznym w Eindhoven oraz Parsons The New School w Nowym Jorku. Współzałożycielka School of Form w Poznaniu. Uhonorowana licznymi nagrodami designu, w tym Red Dot i IF Design Award.

Liderstwo pod znakiem AI

Największą innowacją przez kolejne 20 lat będzie odkrywanie samych siebie jako człowieka i to kim jesteśmy jako człowiek. Jesteśmy w erze post wzrostu. Teraz już nie wystrzeliliśmy jak topole, a raczej powoli rozrastamy się stabilnie jak dęby.

Mamy bardzo dobrą weryfikację samych siebie, np. w medycynie będziemy mieć szybszą diagnozę, szybsze lekarstwa, szybsze szczepionki, bo to dokładnie nam pomoże, a także będzie wsparciem dla lekarzy w odkrywaniu nowych rozwiązań. Skoro my jako ludzie niewiele wiemy o naszym mózgu, tym bardziej sztuczna inteligencja nie zastąpi naszego mózgu. Ten szybszy dostęp do różnych dóbr będzie po prostu przyspieszał podejmowanie decyzji. I to właśnie jesteśmy w stanie dać młodemu człowiekowi – wolność i rozwój. Wszystko po to, aby mógł poznać samego siebie i bazując na tej samoświadomości podejmować właściwe decyzje.

Najwyższa pora zacząć mówić o ludziach, a nie o pracownikach. Już w najbliższej przyszłości będziemy mieć firmy, które będą po prostu mieć fantastycznych ludzi.

Młodzi ludzie doskonale zdają sobie sprawę, aby nie pracować w miejscach, w których nie są traktowani jak ludzie, np. jeśli nie mogą pracować wg swoich potrzeb., wybrać, które dni w tygodniu mogą pracować z domu. W takich przypadkach oni natychmiast rezygnują. Oni „głosują” nogami - po prostu wychodzą.

Bardzo mi się to podoba w tych młodych talentach, bo mają „gdzieś” jak wielką marką jesteś. Jeśli jesteś wielkim brandem, to możesz za chwilę przestać istnieć właśnie dlatego, że młodzi ludzie przestaną nie tylko chcieć dla ciebie pracować, ale i korzystać z twoich usług. I nie wszystkie wielkie brandy są w stanie to przetrwać. Oznacza to, że masz potężną markę do stracenia jako pracodawca i to będzie walka tygrysów oraz słoni.. Jeżeli w tej nowej generacji nie przekształcisz myślenia i wartości firmy - odpadniesz. Z drugiej strony nie każdy musi przetrwać. Na tym właśnie polega to cała arena / dżungla. Ważne jest, co możesz - jako pracodawca - zrobić dla mnie (pracownika), jakie masz wartości i czy te wartości są zgodne z moimi wartościami.

Empatia, o której mówię, ważna jest na każdym poziomie – tego lidera również. Jednak tutaj chciałabym zacytować prezesa Wedla Lotte, Macieja Hermana, który powiedział fantastyczną rzecz, że on nie potrzebuje liderów, ale przywódców. Podkreślił, że każda grupa musi mieć takiego swojego przywódcę, a jeśli ten będzie ufał ludziom i dawał im wolność, to ci będą potrafili współpracować. Taki zespół jest jak drużyna piłkarska. Taki team, który strzela wszystkie gole. Jeżeli oni będą potrafili ze sobą współpracować, to właściwie nie potrzebują żadnej kontroli nad sobą. Na tym polega właśnie istota samoorganizacji.

Ja też mam przesyt słowa lider, ponieważ w tej chwili wszystkie „tłuste koty” robią sobie zdjęcia na ściankach i piszą o sobie, że są liderami i gwiazdami liderstwa.

A oni są po prostu prezesami albo dyrektorami zarządzającymi. To czy jest się liderem ocenia dopiero jego podwładni/ludzie. Nie jest się liderem tylko dlatego, że zajmuje się wysokie stanowisko w organizacji. Lider to ten, któremu ludzie ufają, kto jest mentorem, coachem, psychologiem, ich przyjacielem, a nawet starszym mędrce. To właśnie dokładnie o to chodzi i myślę, że jest to nowy trend, poprzez który powinniśmy zacząć spostrzegać organizację.



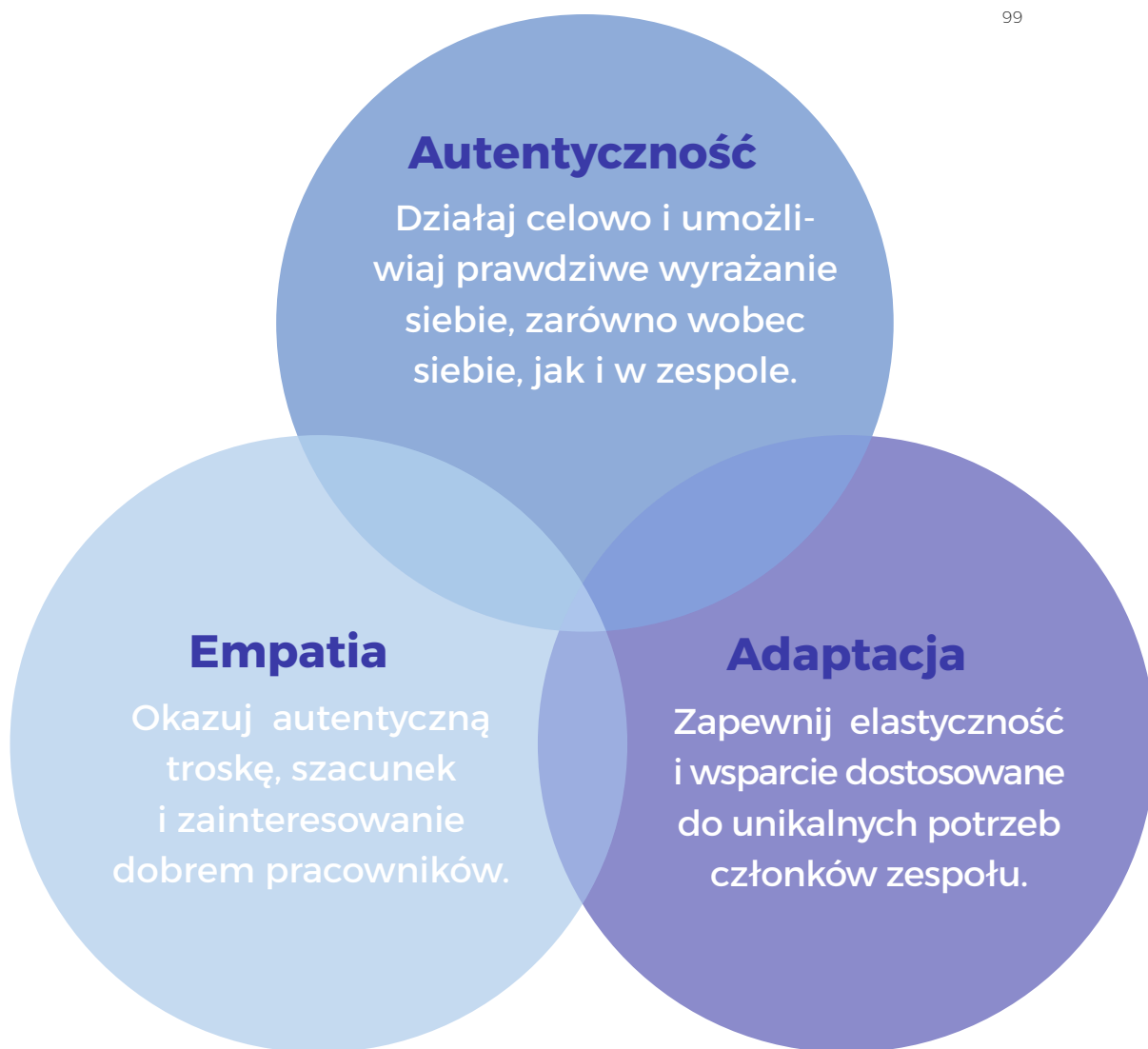
...Human Leadership

Adaptacja modeli zarządzania do wdrażanych nowoczesnych rozwiązań technologicznych stawia managerów przed innym poważnym wyzwaniem: zachowaniem odpowiedniej etyki i „ludzkiej twarzy” zarządzania. Jak wskazują statystyki Human Leadership – bo o nim mowa – nie jest wcale prostym modelem przywództwa. Skuteczność swoich liderów w tym zakresie potwierdza jedynie 29 proc. pracowników⁹³.

Jednak, aby móc dyskutować o ludzkim wymiarze współczesnego przywództwa, warto w pierwszej kolejności skonkretyzować na czym właściwie polega Human Leadership.

Ten rodzaj przywództwa bazuje na trzech podstawowych komponentach, które przenikając się wzajemnie tworzą unikalny wymiar modelu zarządzania.

99



Autentyczność, empatia i adaptacja – to elementy, bez których Human Leadership nie istnieje! Autentyczność polegająca na celowym działaniu i wyrażaniu własnej ekspresji, która nie tylko motywuje do działania samego lidera, ale przede wszystkim cały jego zespół, jest podstawą w zarządzaniu skupionym na człowieku. W połączeniu z managerską opieką, szacunkiem oraz troską o samopoczucie pracowników przejawiające się w formie empatii oraz wysokimi zdolnościami adaptacyjnymi przejawiającymi się jako elastyczność oraz wsparcie członków zespołu w realizacji ich indywidualnych potrzeb są uzupełnieniem tego modelu zarządzania¹⁰⁰.

Oczywiście na temat samego Human Leadership jest kilka teorii. I chociaż są między nimi niewielkie różnice, większość z nich wskazuje, że najważniejsze są empatia oraz troska o dobrostan psychiczny – zarówno pracowników, jak też samego managera.

Cieszy mnie to niezmiernie, gdyż rok temu wskazywałam na dobrostan jako najistotniejszy element przyszłości rynku pracy.

Dlaczego ten model zarządzania zdaje się być niewykorzystany dostatecznie przez kadrę managerską? Zachowanie autentyczności, empatii oraz wysokich zdolności adaptacyjnych nie jest proste. Empatia przekłada się na zdolność zrozumienia potrzeb jednostki, aby móc ocenić czy ich wysłuchanie wystarczy, czy może będzie konieczne podjęcie dodatkowych działań. Zdolność okazywania empatii i współczucia przez managera jest niezwykle istotne w budowaniu poczucia spełnienia podlegających mu pracowników – odpowiednio empatia jest istotna dla 72 proc., a współczucie dla 75 proc. pracowników. Niestety 32 proc. z nich przyznaje, że ich liderzy nie są w stanie spro-

stać temu wyzwaniu. Co ciekawe, sami managerowie są tego świadomi i tylko 31 proc. z nich oceniło wysoko swoją pewność siebie w empatycznym zachowaniu. Co gorsza, dla 60 proc. z nich, konieczność okazywania tego rodzaju zachowań, zwiększa ich stres związany z zajmowaniem stanowiska managerskiego. A ten narasta w związku z kolejnymi oczekiwaniami wobec managera, dotyczącymi zdolności wykazywania postawy empatycznej (51 proc. przypadków) oraz współczucia (51 proc. przypadków)¹⁰¹.

Model Human Leadership opiera się również na zrozumieniu jak ogromną rolę w życiu każdego człowieka odgrywa praca zawodowa i że ta powinna umożliwiać realizację celów osobistych. Tylko 36 proc. pracowników, dla których zbieżność aktywności zawodowej i prywatnych wartości jest istotna, przyznaje, że ich liderzy wspierają ich w realizacji tego celu. A to zadanie też nie należy do najłatwiejszych i opiera się przede wszystkim na wysokiej elastyczności w łączeniu dwóch niemal przeciwstawnych zachowań. W niektórych przypadkach managerowie są w stanie bez problemu odpowiedzieć na potrzeby swoich pracowników. Jednak w części przypadków konieczne jest wysłuchanie i wspólne poszukiwanie najlepszych rozwiązań. **Umiejętne łączenie potrzeb pracowników z możliwościami organizacyjnymi to kolejna kompetencja niezbędna w Human Leadership.**

Ważnym aspektem ludzkiego wymiaru przywództwa jest również zachowanie bezpieczeństwa psychologicznego pracowników. Co ciekawe, udowodniono, że zbyt duży nacisk na bezpieczeństwo psychiczne może negatywnie przełożyć się na chęć zespołu do wyrażania własnych opinii czy pomysłów. W poczuciu fałszywej troski o uczucia innych,

ci mogą unikać prób rozwiązywania sporów czy wykazywania się inicjatywą. Otwarta debata nie jest też możliwa bez intelektualnej uczciwości, czyli zdolności przyznawania się do niewiedzy w pewnych aspektach przy jednoczesnej otwartości na ich poznanie. Stworzenie warunków do tego, aby każdy członek zespołu mógł wnieść swoją ideę do zespołu znacznie zwiększa innowacyjność całej organizacji. Jak wskazują badania, zachowanie intelektualnej uczciwości nie jest wcale tak powszechne. Zdaniem tylko 22 proc. pracowników ich manager jest wysoce wykwalifikowanym facylitatorem w tym zakresie. Tylko 24 proc. samych managerów przyznało, że radzą sobie z tworzeniem warunków do konstruktywnej debaty, w której uczciwość intelektualna jest warunkiem koniecznym. O wiele lepiej radzą sobie z zapewnianiem bezpieczeństwa psychicznego – 30 proc.¹⁰²

Celem Human Leadership – jak każdego innego modelu zarządzania – jest również osiągnięcie wyznaczonych w organizacji celów i jak najlepszych wyników. Absolutnie manager nie może pominąć tych aspektów. Jednakże musi być zdolny do dostrzegania wysiłku zespołu w dążeniu do realizacji celów, jak też jego końcowych wyników. W kontekście Human Leadership koncentracja na wspomnianym wysiłku przekłada się na autentyczne zainteresowanie i dostrzeżenie

wkładu każdego z pracowników z osobna. Jego docenienie, jak też samych wyników jest najlepszym antidotum na wypalenie zawodowe naszych najlepszych ekspertów w zespole. I chociaż większa część liderów pozytywnie ocenia swoje zdolności w tym zakresie (72 proc.), to kolejnym wyzwaniem jest dostrzeżenie i sprawiedliwa ocena wysiłku oraz wyników pracowników zdalnych czy hybrydowych. Sami pracownicy przyznają, że zrozumienie wkładu każdej jednostki w osiągnięte wyniki nie jest dla managerów tak oczywiste – tę umiejętność u swoich liderów potwierdza jedynie 22 proc. Co ważne, ponad połowa z nich przyznaje, że ma do czynienia z nierównym rozkładem zawodowych obowiązków w zespole¹⁰³.

Ciekawą teorię na temat Human Leadership prezentuje model, w którym zasadniczymi elementami ludzkiego przywództwa są: samoprzywództwo, zdolność poprowadzenia innych oraz radykalna odpowiedzialność¹⁰⁴. Przyznaję, że ten model odpowiada mi ze względu na wymóg wysokiej zdolności samego managera w zakresie samoświadomości, mądrości emocjonalnej oraz wzmocnionej sprawczości. Tak jak ryba psuje się od głowy, tak dobre wzorce też powinny pochodzić od tych, którzy wymagają ich od innych. Warto też zwrócić uwagę na składowe każdego z trzech wymienionych aspektów.

Human Leadership ¹⁰⁵

SAMOPRZYWÓDZTWO	ZDOLNOŚĆ PRZEWODZENIA INNYMI	RADYKALNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ
Wewnętrzna samoświadomość	Zewnętrzna samoświadomość	Osobista odpowiedzialność
Mądrość emocjonalna	Uważna komunikacja	Dobre samopoczucie
Wzmocniona sprawczość	Kultywowanie relacji	Ciągła ewolucja

Podoba mi się także idea radykalnej odpowiedzialności. Bo skoro pracownicy oczekują autonomii, wsparcia, dostrzegania ich pracy to jednocześnie powinni przejąć na siebie całkowitą odpowiedzialność za to co robią.

Jak widać, realizacja idei Human Leadership dotyczy każdego członka zespołu. Współpraca w zakresie odpowiedniej komunikacji, wzajemnego zrozumienia potrzeb i wspólnego poszukiwania rozwiązań przyniesie wymierne efekty zarówno dla pojedynczych jednostek, jak też całej organizacji. Korzyści, jakie odczuwają sami pracownicy, to lepszy proces podejmowania decyzji bazujący na większej pewności siebie oraz wysokiej samoświadomości managera, lepsze umiejętności komunikacyjne i zdolność budowania relacji oraz empatia wraz ze zdolnością tworzenia bezpiecznego środowiska pracy¹⁰⁶. Po części łączy się to z modelem opracowanym w ramach nurtu badawczego Positive Organizational Behavior, tj: Kapitałem Psychologicznym (Psychological Capital, PsyCap) – koncepcją odnoszącą się do pozytywnych zasobów psychicznych, które pracownicy mogą wykorzystać w celu poprawy swojej wydajności i dobrostanu. I chociaż każdy z nich wpływa na zdrowie i efektywność pracowników osobno, to **najsilniejszy efekt odnoszą w synergii.**¹⁰⁷

Z punktu widzenia samych zespołów i organizacji Human Leadership przekłada się na tworzenie angażującej i łączącej kultury organizacyjnej z ewoluującymi każdego dnia liderami na każdym poziomie, której nie chcą opuszczać pracownicy. **Mówiąc wprost: Human Leadership to większa produktywność i wydajność, lepsza współpraca oraz proces rozwiązywania konfliktów/probleatów, większe bezpieczeństwo psychiczne przekładające się na kreatywność oraz innowacyjność, jak też większa wrażliwość na różnorodność, równość oraz inkluzję**¹⁰⁸.

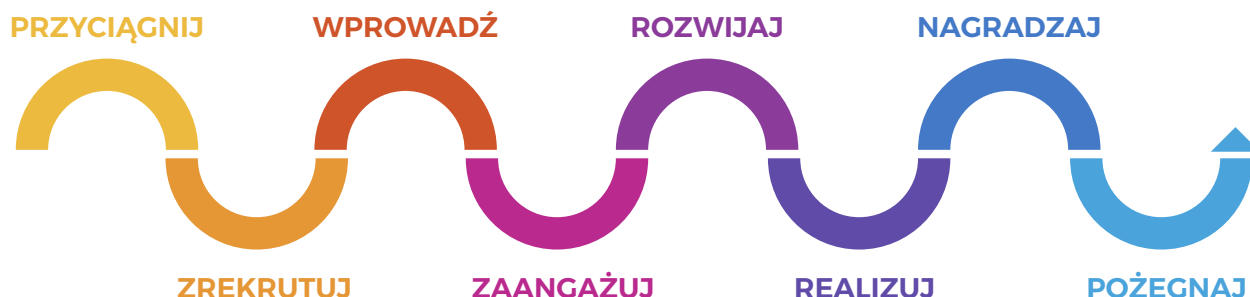
Oczywiście budowanie modelu Human Leadership musi być świadomym procesem bazującym na wysokim poziomie samoświadomości managera. To od lidera musi rozpocząć się ścieżka zarówno w zakresie emocjonalnej mądrości i troski o dobrostan psychiczny, jak też rozwoju skoncentrowanego na rzeczywistych potrzebach jednostki.

Employee Journey – wyruszenie w nią razem!

Każdy z managerów, któremu zależy na zatrzymaniu utalentowanych pracowników w organizacji, powinien sobie uświadomić, że kariera każdej jednostki w organizacji jest niczym podróż. Co więcej, to od samego managera zależy czy ta podróż, tzw. employee journey – będzie należała do udanych czy wręcz przeciwnie...

Na czym tak właściwie polega ta pracownicza podróż? Jej początkiem jest punkt styku z organizacją w środowisku naszego przyszłego pracownika. Dlatego ważne jest budowanie zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji wizerunku potencjalnego pracodawcy.

W najprostszym modelu Employee Journey wyróżnia się trzy zasadnicze etapy: okres rekrutacji, czas realizacji zadań oraz moment rozstania się z organizacją.¹⁰⁹ Nieco bardziej rozbudowane modele, takie jak ten poniżej omawiają kwestie dobrego i poprawnego wdrożenia pracownika do firmy, zbudowania i docenienia zaangażowania, rozwoju potencjału pracownika, realizacji zadań, nagradzania za sukcesy oraz umiejętności rozstania się z pracownikiem.

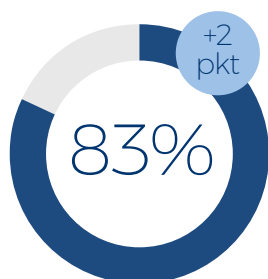
8 poziomów Employee Experience¹¹⁰

Jednak w Employee Journey jest coś zdecydowanie ważniejszego niż określanie kroków samej podróży. **W tym modelu najważniejsze są doświadczenia pracownika towarzyszące mu na każdym etapie obecności w organizacji.** Ich budowanie w wymiarze pozytywnym jest jednym z największych wyzwań dla managera oraz działu HR. A powody, dla których warto pracować nad pozytywnymi doświadczeniami pracowników, są oczywiste – pozytywne doświadczenia przekładają się na większą motywację, zaangażowanie, jak też poczucie samodzielności pracowników, które

może przełożyć się na wzrost rentowności całej organizacji nawet o niemal 25 proc¹¹¹.

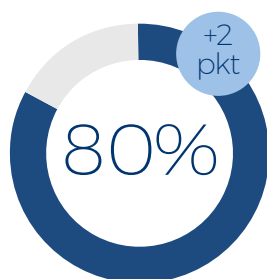
Bo nasz pracownik to także nasz obecny lub przyszły klient, a jego opinia o firmie wpływa również na wiele osób, które mogą być potencjalnymi klientami.

Chcąc pracować nad pozytywnymi doświadczeniami pracowników, a tym samym towarzysząc im w ich zawodowej podróży, manager powinien uświadomić sobie czego tak naprawdę oczekują współcześni pracownicy.

Czego dzisiaj ludzie najbardziej oczekują w pracy?¹¹²

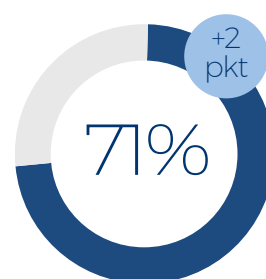
Awans zawodowy

Konkurencyjne wynagrodzenie
Doświadczenie zawodowe
Szkolenie
Możliwość kariery



Osobiste upodmiotowienie

Regularna komunikacja
Szczera informacja
Możliwość zgłaszania pomysłów
CEO ucieleśnia wartości firmy
Uczestnictwa pracowników w planowaniu
Różnorodność pracowników



Wpływ społeczny

Odzwierciedla moje wartości
Większy cel
Znacząca praca
Wpływ społeczny
Słuchanie pracowników
CEO zajmuje stanowisko w ważnych kwestiach

67%

Z powodu wszystkiego, co wydarzyło się na świecie w ciągu ostatnich kilku lat, dokonuje oceny tego, jak spędzam swój czas

Tylko uświadomienie i zrozumienie realnych potrzeb pracownika pozwoli managerowi wypracować wspólnie z nim ścieżkę jego kariery. Warto zauważyć też jak szerokie są oczekiwania dzisiejszych pracowników – jak wiele aspektów, ale też szczebli organizacji obejmują. Chciałabym zwrócić szczególną uwagę na rolę przywódcy, który ucieleśnia skuteczność i wyniki samego pracownika, jak też jest osobą zajmującą stanowisko w zakresie społecznego wpływu w organizacji.

Istotne jest również, że czołowe miejsce w zakresie tego, co współcześni pracownicy chcą osiągać w pracy zawodowej, to namacalne postępy w ich karierze zawodowej. A te bezpośrednio wiążą się z odpowiednio przemyślaną i zrealizowaną zawodową podróżą. Bez dobrego przewodnika, pozytywnych doświadczeń, okazji i warunków do rozwoju osiągnięcie zawodowego awansu czy spełnienia nie będzie możliwe. Z kolei do jego osiągnięcia konieczne jest zaangażowanie i motywacja pracownika. A te są skutecznie wzmacniane chociażby dzięki efektywnej komunikacji, wskazówkom i informacjom zwrotnym otrzymywanym podczas swojej pracowniczej podróży¹³.

Jak zrealizować Employee Journey w praktyce? Po pierwsze, stwórz zespół interdyscyplinarny. Opracowanie kamieni milowych pracownika we współpracy z managerem i pracownikiem działu HR pozwoli spojrzeć na całą podróż z szerokiej perspektywy. Uwzględniając punkty styku różnych działów, Employee Journey jest realizowana kompleksowo, a cała strategia w tym zakresie gwarantuje rozwój pracownika, a co za tym idzie zwiększenie jego efektywności dla organizacji.

Drugą kwestią jest... opracowanie osoby pracownika. Sama osoba jest doskonale znana działom marketingu. Dlaczego nie wykorzystać jej w planowaniu podróży pracownika, aby w indywidualny sposób dostosować warunki pracy i rozwoju? W opracowaniu osoby warto uwzględnić nie tylko lokalizację, miejsce pracy czy wymiar zatrudnienia, ale także zajmowany dział i pełnioną rolę, staż pracy oraz cechy demograficzne i indywidualne preferencje.

114



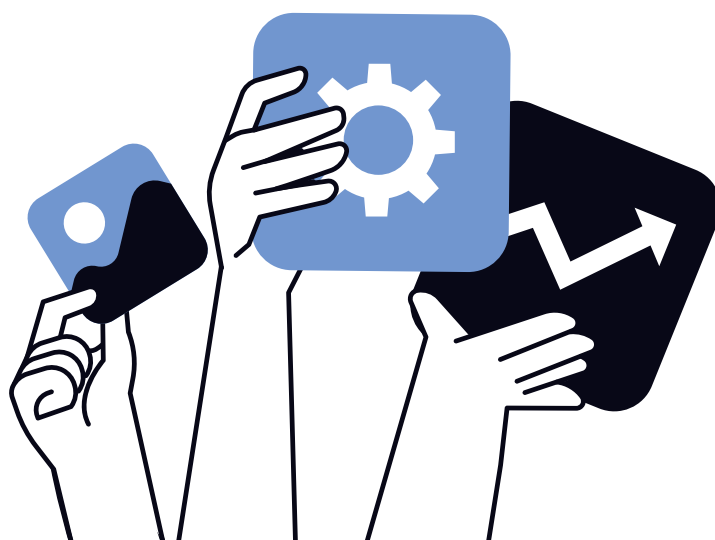
Zmapowanie całej podróży pozwoli całościowo spojrzeć na losy pracownika w organizacji, ale też wyznaczyć kamienie milowe, które powinny być sukcesywnie osiągnięte przez pracownika.

Skoro chcesz wspierać swojego pracownika w jego Employee Journey, warto też zaplanować odpowiednią komunikację w tym procesie. Regularny feedback, a raczej feedforward, kanały przekazywania informacji, nowe formy komunikacji, które być może warto wdrożyć – elementy, które zapewnią Ci możliwość aktywnego wsparcia swojego pracownika. Pamiętaj, że najgorszą wiadomością jest jej brak. Ta sama zasada dotyczy życia zawodowego, a wskazywanie ewentualnych błędów będzie cenną wskazówką rozwojową.

Warto pamiętać, że raz zmapowane employee journey wcale nie oznaczają, że w jej trakcie nie będzie wymogu zmian. Wręcz

przeciwnie: im bardziej na bieżąco dostosowywana jest ta podróż, do zebranych danych i spostrzeżeń, tym lepiej. Co więcej, wszystkie zgromadzone dane warto wykorzystać przy optymalizacji rozwoju pracownika w organizacji. Wszystko zaowocuje jego większą efektywnością i wydajnością dla organizacji, ale też przede wszystkim pozostaniem utalentowanego i docenionego pracownika w firmie.¹¹⁰

Pamiętajmy, że w Employee Journey najważniejsze jest wspólne dążenie – pracownika, działu HR, managera a nawet kadry najwyższego szczebla – do pozytywnych doświadczeń i stworzenia właściwych warunków do realizacji zawodowych celów. Podstawą każdej organizacji jest dobrostan i spełnienie zawodowe każdego z pracowników. Manager zaś ma za zadanie być platformą łączącą potencjał i możliwości podwładnych z oczekiwaniami, celami i możliwościami samej organizacji.



Różnorodność niejedno ma imię

Równość płci i kompetencji

Zasadniczym wyzwaniem, przed jakim stoją współcześni managerowie, jest zarządzanie szeroko rozumianą różnorodnością. I chociaż ta dotyczy wielu aspektów – pochodzenia, poglądów religijnych a nawet orientacji seksualnej – to w pierwszej kolejności kojarzona jest z kwestią płci i ewentualnym parytetem w organizacji. W wielu przypadkach mamy jeszcze do czynienia ze schematami propagującymi mężczyzn na stanowiskach kierowniczych, a szklane sufity awansu kobiet – choć coraz częściej się kruszą – nadal funkcjonują.

Czy współcześni managerowie i organizacje są gotowi na efektywne zarządzanie zespołami zróżnicowanymi ze względu na płeć? Trudność tego zadania pogłębia fakt, że coraz częściej w zespołach pojawiają się osoby niebinarne, które również zasługują na szacunek oraz szanse na włączenie do zespołu.

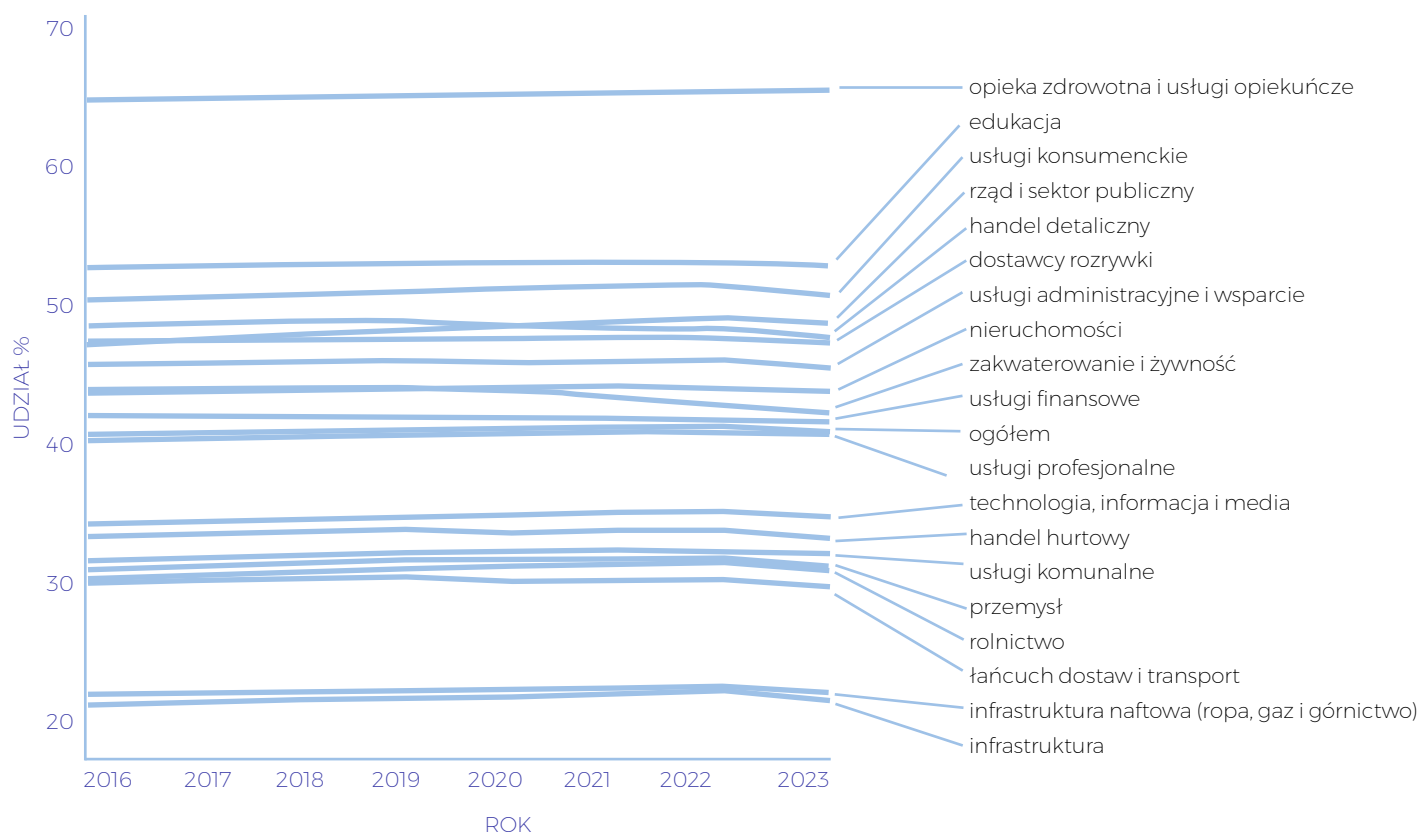
Nierówność płci w organizacjach jest nadal problemem niemal na całym świecie. Potwierdza to fakt, że dążenie do likwidacji luki finansowej powstałej ze względu na płeć stało się przedmiotem dyskusji i działań podjętych przez Bank Światowy. Opracowany przez niego WE Finance Code ma wprowadzić na cel zniwelowanie luki finansowania kobiet w zakresie prowadzonych przez nich przedsiębiorstw¹¹⁶, jednak już skupienie uwagi na nierówności ekonomicznej tzw. słabszej płci jest dostatecznym sygnałem,

że nadal mamy do czynienia z poważnym zachwianiem parytetów na rynku biznesowym. Poza tym Bank Światowy poświęca swoją uwagę równości płci w swojej strategii 2024-2030, a osiągnięcie w jak najszybszym czasie równości płci określa jako globalnie pilne, fundamentalne, ale też złożone¹¹².

Warto zauważyć, że nierówność płci przekłada się na konkretne straty finansowe. Szacuje się, że jeśli do 2025 r. ten rodzaj nierówności uległby zmniejszeniu, to globalny rynek mógłby pozyskać dodatkowe 12 bilionów dolarów w PKB¹¹³! Biorąc jednak pod uwagę tempo aktualnego postępu, osiągnięcie parytetu płci na stanowiskach dyrektorów oraz dyrektorów zarządu zajmie kilkadziesiąt lat¹¹⁴. Konfrontując to z danymi, że lepsze wyniki osiągają te firmy, w których na stanowiskach kierowniczych jest ponad 30 proc. kobiet, pokazuje, że jest o co walczyć¹¹⁷.

Jednak nierówność płci nie dotyczy jedynie stanowisk kierowniczych czy managerskich, ale niestety jeszcze w wielu przypadkach dostępności części profesji dla kobiet. Jak wskazuje WEF, kobiety stanowią niecałe 42 proc. siły roboczej w ujęciu globalnym, przy czym w dwóch ostatnich latach zaobserwowano spadek tego wskaźnika. Kobiety dominują przede wszystkim w branży zdrowotnej i usługach opiekuńczych (64,7 proc.), edukacji (54 proc.) i usługach konsumenckich (51,8 proc.)¹¹⁸.

Reprezentacja kobiet na rynku pracy wg branż w latach 2016-2023¹¹⁹



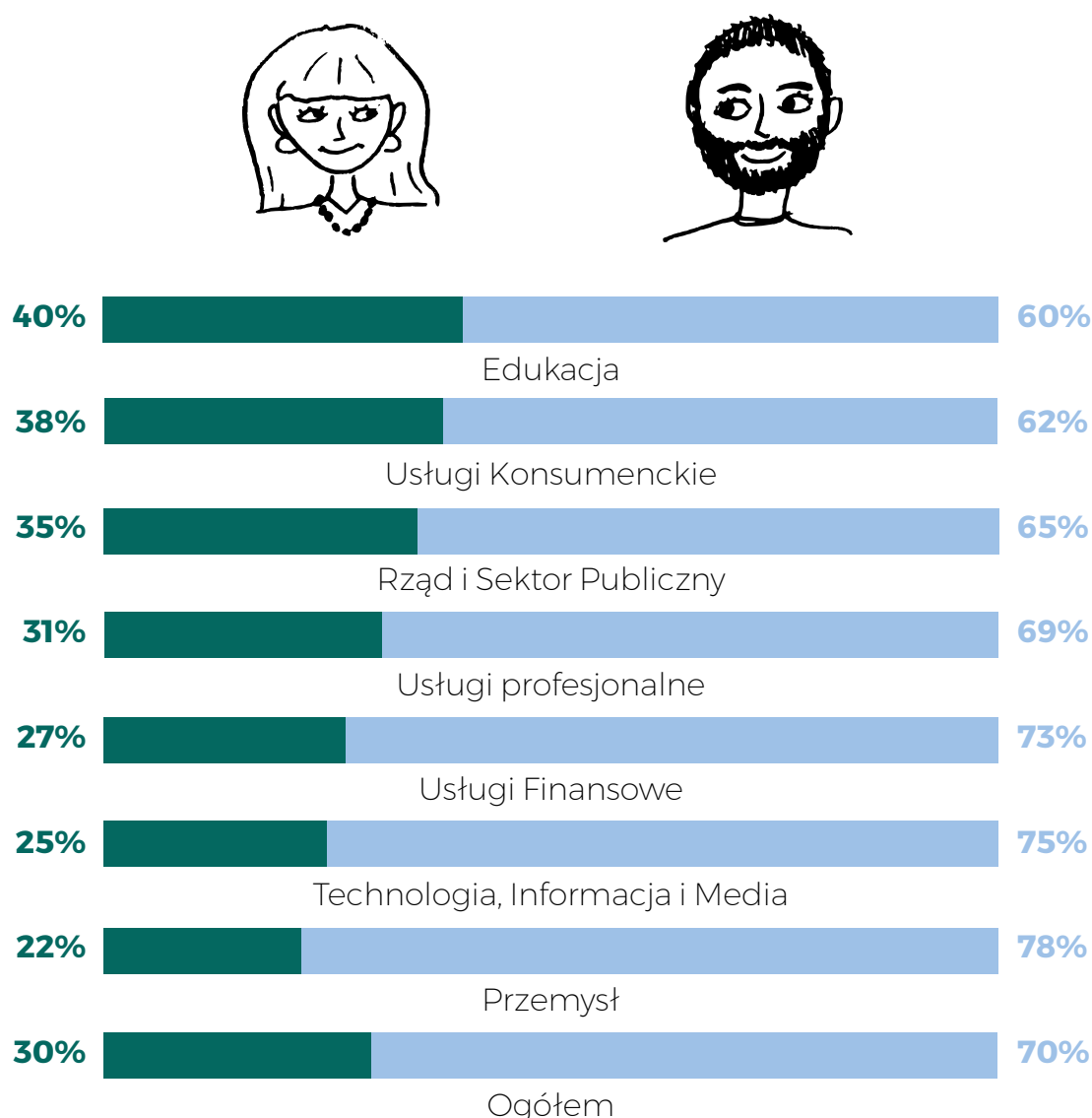
Z zachwianiem parytetu płci mamy do czynienia nie tylko w branżach technologicznych i przemysłowych (np. górnictwo, gazownictwo, rafineria, infrastruktura), ale również mniej kobiet niż mężczyzn zatrudnionych jest m.in. w handlu detalicznym, usługach rozrywkowych, administracji, nieruchomościach czy usługach finansowych¹²⁰.

Czy tak duże zróżnicowanie w zatrudnieniu kobiet i mężczyzn w różnych profesjach wynika z braków kompetencyjnych płci żeńskiej? Myślę, że nie, raczej przyczyną jest ciągłe propagowanie męskiego schematu organizacyjnego. Tym bardziej, że – jak wskazują statystyki – kobiety coraz częściej zdobywają wysokie kwalifikacje w zakresie zawodów inżynierskich, technologicznych czy

matematycznych (STEM). I chociaż odsetek zatrudnienia kobiet w ujęciu wszystkich stanowisk STEM wynosi niecałe 30 proc., to w ciągu ostatnich lat obserwuje się ciągły jego wzrost¹²⁰.

Dyskusja dotycząca kompetencji poszczególnych płci narasta w siłę w kontekście wdrażania nowoczesnych rozwiązań AI. Jak wskazują badania, kobiety równie dobrze sobie radzą z tą technologią i potrafią ją wykorzystać w wielu aspektach zawodowej aktywności. I chociaż bez wątpienia mężczyźni nadal tu przodują, to otwartość kobiet na innowacyjność jest dla managerów sygnałem, że drzemie tu potencjał dużej otwartości, elastyczności i łatwości adaptacji, co odgrywa ważną rolę na współczesnym rynku pracy.

Reprezentacja płci wśród osób posiadających wiedzę i umiejętności związane z wykorzystywaniem AI wg branż, 2022 r.¹²¹



Wszystkie powyższe dane jasno wskazują, że ocena kompetencji pracownika powinna być zupełnie niezależna od płci, jaką ten reprezentuje. I chociaż istnieje grupa zawodów, do których większe predyspozycje może mieć płeć męska (szczególnie te wymagające fizycznej sprawności i siły), to grupowanie i postrzeganie pracownika przede wszystkim wg kryterium płci nie pozwoli

managerowi rzetelnie ocenić potencjału swojego zespołu. W organizacji przyszłości to kompetencje i talenty powinny odgrywać kluczową rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Płeć jest tu kwestią drugorzędną, która nie powinna wpływać na takie kwestie jak wysokość wynagrodzenia, dostępność awansów czy innych benefitów pracowniczych.

Oryginalność pracownika – wykorzystaj ją!

Oczywiście różnorodność w zespole to nie tylko płęć. Współcześni managerowie stoją przed wyzwaniem zarządzania wieloma pokoleniami, bardzo często o zupełnie odmiennych oczekiwaniach, poglądach, kompetencjach czy potrzebach. I to właśnie rolą managera jest zarówno znalezienie punktów wspólnych członków zespołu, jak też docenienie i wykorzystanie potencjału każdej indywidualności. Zadanie nie jest proste, aczkolwiek fakt, że różnorodne i integracyjne organizacje są nie tylko moralnie i społecznie odpowiedzialne, ale także rozwijają się pod kątem innowacyjności, satysfakcji pracowników i ogólnego sukcesu organizacji, stanowi solidną motywację, aby spróbować mu sprostać.

Co ważne, odpowiedzialność za realizację DEI (Diversity, Equity and Inclusion) spoczywa nie tylko na managerze, ale na całej organizacji i wymaga przebudowy sztywnych schematów wdrażania tej idei. Wprawdzie przykłady skutecznej inkluzywności i poszanowania różnorodności powinny iść z najwyższych szczebli firmy, to do rzeczywistego ich wdrożenia konieczna jest współpraca na wszystkich poziomach. Osadzone w silosach DEI, w ramach których przywódcy biorą udział w szeregu programach propagujących różnorodność i włączanie, muszą „rozejść się” po całej organizacji. Taki schemat działania przełoży się na zmianę postawy liderów z pozycji „co” na wariant „w jaki sposób”¹²². A – jak wskazuje Gallup – ta zmiana jest możliwa w momencie, kiedy pracownik dostrzeże na stanowisku managerskim osobę, z którą utożsamia się jako ze swoim reprezentantem i obdarza go zaufaniem. Natomiast poczucie szacunku i włączania ze strony managera przekłada się na większe

zaangażowanie pracownika, a tym samym również na jego produktywność, kreatywność oraz zadowolenie z organizacji¹²³.

Dlatego manager chcący wykorzystać potencjał swojego różnorodnego zespołu i indywidualności każdej jednostki, powinien podejść do DEI w sposób szeroki, obejmujący zarówno proces rekrutacji, jak też samej obecności pracownika w organizacji.

Managerowie chcący wykorzystać różnorodność zespołu, nie mogą też zapominać, że proces rozwoju pracownika nie może zakończyć się na jego przeszkoleniu w ramach onboardingu. Otwartości na nowe kompetencje i rozwiązania, umiejętność elastycznego dostosowania się do zawodowych zmian, możliwość realizacji idei longlife learning – to elementy, których wymagają nie tylko różnice indywidualne ludzi, ale przede wszystkim dzisiejszy i przyszły rynek pracy¹²⁴. Manager powinien dążyć do stworzenia odpowiednich warunków zarówno do włączenia różnorodnych pracowników do zespołu, jak też do stałego rozwijania i doskonalenia ich indywidualnego potencjału.

Kompetencje managera przyszłości

Skuteczne zarządzanie różnorodnością wymaga też od managera futurystycznego podejścia zarówno do samego procesu zarządzania zasobami ludzkimi, jak też do doceniania i wykorzystywania indywidualnych cech swoich pracowników. Aby było to możliwe kluczowe jest zrozumienie i szacunek dla złożoności ludzkiego życia na każdym etapie¹²⁵. Tym bardziej, że w kontekście DEI managerowie mierzą się z różnorodnością nie tylko pod kątem płci, wyznania religijne-

go czy pochodzenia etnicznego, ale przede wszystkim w kategorii wieku, gdzie wkraczające na rynek pracy pokolenie Alpha i Z zderzają się z doświadczonymi zawodowo, ale przyzwyczajonymi niekiedy do utartych schematów Boomersami. Zrozumienie różnorodności potrzeb, doświadczeń i wieku różnych pokoleń, przez managerów oraz organizacje są warunkiem do stworzenia zintegrowanych i przemyślanych rozwiązań dla efektywnych zespołów¹²⁶.

Ważnym aspektem w kontekście kompetencji managera propagującego ideę DEI jest otwarta komunikacja. Traktowanie jej jako priorytet, pozwala stworzyć środowisko, w którym pracownicy czują się komfortowo nie tylko ze względu na dobry przepływ informacji, ale również na możliwość wyrażania swoich opinii. Co więcej, przejrzysta komunikacja to skuteczna broń w walce z uprzedzeniami, duże ułatwienie w rozwiązywaniu konfliktów, a co za tym wszystkim idzie podstawa budowania poczucia bezpieczeństwa psychicznego w miejscu pracy. Otwarta komunikacja dotycząca wartości i inicjatyw organizacji – szczególnie w zakresie różnorodności – jest szczególnie doceniana przez samych pracowników. Otwarta komunikacja w parze z zaufaniem tworzą integracyjne miejsce pracy, gdzie każdy może wyrazić swoje odmienne zdanie i liczyć na szacunek współpracowników¹²⁷.

Kompetencje managerskie w kontekście DEI łączą się po części z Human Leadership (o którym pisałam wcześniej), jak też z ideą przywództwa zrównoważonego. Samo przywództwo zrównoważone wiąże się z sześcioma kluczowymi cechami:

1. rozumienie szerokiego kontekstu,
2. zarządzanie skomplikowaną rzeczywistością,
3. radzenie sobie z trudnościami,
4. myślenie systemowe,
5. praca nad podziałami,
6. umożliwianie kreatywności i wprowadzanie zmian¹²⁸.

Wszystkie z powyższych kompetencji są istotne w kontekście inkluzywności – zarządzanie DEI wymaga od managera postrzegania całego zespołu w kontekście różnic poszczególnych jego członków, które mogą być niekiedy przyczyną sporów czy niemałym utrudnieniem współpracy. Praca nad podziałami, radzenie sobie z trudnościami wynikającymi z dużego zróżnicowania zespołu (rozbieżność potrzeb, poglądów, celów), jak też myślenie systemowe nt. wykorzystania indywidualnych predyspozycji każdego z pracowników do realizacji strategicznych celów organizacji są niezbędne do skutecznego i efektywnego zarządzania.

Co ciekawe, sama inkluzywność jest jednym z aspektów przywództwa zrównoważonego, które – podobnie jak zarządzanie DEI – wymaga wielowymiarowego podejścia do koncepcji zarządzania¹²⁹.

I tu ponownie chciałabym zwrócić uwagę jak bardzo zmieniła i zmienia się rola managera przyszłości. Dziś i w przyszłości nie będzie to osoba, dla której wystarczającą kompetencją będzie rozumienie merytoryki pracy swoich ludzi. Wielowymiarowość dotyczy także niezwykle złożonego wachlarza umiejętności i wiedzy jaką powinien posiadać manager, aby sprawnie prowadzić swój zespół.



Katarzyna Gawęł

Head of Diversity, Equity & Inclusion
w Ringier Axel Springer Polska

Współprowadząca podcast Forbes Women. Z wykształcenia finansistka z tytułem MBA z zarządzania kapitałem ludzkim, posiada 15-letnie doświadczenie w komunikacji; oOd kilku lat wspiera równy głos kobiet i mężczyzn w mediach #EqualVoice, bo wierzy, że media mają ogromny wpływ na świadomość społeczeństwa w zakresie równości; mówczyni, moderatorka dyskusji i prelegentka na konferencjach, gdzie dzieli się wiedzą i doświadczeniem z zakresu różnorodności, równości i inkluzywności. Jej prywatną i zawodową pasją jest wspieranie równości kobiet i mężczyzn, bo wierzy, że równość zaczyna się w domu i przekłada na równość w pracy. Trenerka w obszarze nieświadomych uprzedzeń. Mama dwójki dzieci, dla których chce zmieniać świat.

Różnorodność nie jedno ma imię

Różnorodność jest wielowymiarowa, a każdy z jej aspektów nawzajem się przenikają. W Polsce największymi wyzwaniami są trzy wymiary: wiek, płeć i pochodzenie społeczne, bo to główne czynniki dyskryminujące w Polsce. W 2022 r. na rynku pracy było ponad dwa razy więcej osób w wieku 60+ (9,8 mln) niż osób w grupie wiekowej 18-29 lat (4,7 mln). A jednak CV osób starszych są dwa razy częściej odrzucane w procesach rekrutacyjnych, nie wspominając o możliwościach awansu. W polskich firmach stanowiska menedżerskie obejmuje ok. 40% kobiet, ale już w zarządach 140 największych spółek giełdowych na koniec 2023 r. było tylko 13,9 proc. kobiet. Na stanowisku prezesa zarządu - 4,3 proc.. Pochodzenie klasowe to kapitał, jaki dostajemy od swoich rodziców, a oni od swoich. Od 1989 r. różnica klasowa wzrosła aż o 40 proc.

Badania KPMG z 2021r. na 16 tysiącach karier zawodowych wykazały, że mając niższy kapitał, nasza kariera może spowolnić nawet o 20 proc., a więc musimy więcej i dłużej pracować na sukces. Jeśli połączymy te trzy wymiary, czyli weźmiemy pod uwagę, przykładowo, kobietę, w wieku 50+, która pierwsza w rodzinie uzyskała wykształcenie wyższe, to jej sytuacja na rynku pracy, z dużym prawdopodobieństwem, będzie inna niż młodego mężczyzny z dużego miasta, który ukończył prestiżową uczelnię, tak jak jego rodzice. Dlaczego? Głównie ze względu na stereotypy i nieświadome uprzedzenia, jakie każde mamy i które mogą wpływać na procesy: rekrutacji, wynagradzania, awansów itp. Dlatego też, z mojej perspektywy, największym wyzwaniem managera/managerki jest, aby mieć świadomość siebie i swoich własnych, często nieświadomych uprzedzeń. Umieć je rozpoznać, nazwać i nimi zarządzać, tak aby traktować wszystkich równo dostosowując warunki i zasoby do potrzeb każdej osoby z zespołu. Pamiętajmy, że zmianę zaczyna się od siebie i następnie możemy nią „zarażać” osoby ze swojego najbliższego otoczenia. W ten sposób siła rażenia się zwiększa.

Jednym z wyzwań zarządzania różnorodnością w zespole jest łagodzenie konfliktów. Skutecznym sposobem jest z pewnością edukacja i komunikacja, pokazywanie, że różnorodność dotyczy nas wszystkich. Bo same czy sami dla siebie nie jesteśmy różnorodni. Różnorodność objawia się, gdy spotykamy się w parze, w grupie, w zespole, w firmie. Tworzymy ją razem. Bo jakie to ma znaczenie dla mnie samej, że pochodzę z małego miasta, mam dwójkę dzieci, jestem kobietą w wieku 46 lat i nie raz doświadczyłam dyskryminacji w miejscu pracy? Te aspekty, każdy z nich z osobna i wszystkie razem nabierają znaczenia w grupie, w zespole, gdy ze sobą pracujemy, komunikujemy się, wymieniamy informacje. I to właśnie aspekty nas różniące: wiek, płeć, pochodzenie, język, narodowość, kultura, sytuacja życiowa, doświadczenie itp. mają ogromny wpływ na efektywną pracę w zespole, bo właśnie przez nie mogą pojawiać się konflikty. Każda osoba ma inne potrzeby i potrzebuje innych zasobów, aby efektywnie pracować.

Kluczem do sukcesu w zarządzaniu i rozwoju różnorodnego zespołu jest tworzenie bezpiecznej przestrzeni, w której każda osoba może być sobą. Potrzeba do tego takich umiejętności jak: autorefleksja, empatia, słuchanie czy transparentna komunikacja. Zobaczmy, ile jako zespół możemy czerpać od siebie nawzajem, bazując wyłącznie na aspektach, które nas różnią: wieku, płci, neuroróżnorodności, sytuacji rodzinnej, pochodzeniu społeczno-ekonomicznemu, edukacji, doświadczeniu itp. Nie bez powodu mówi się, że siła tkwi w grupie. Dzięki przestrzeni na różnorodność zyskujemy bogactwo perspektyw osób wchodzących w skład zespołu. Wspólnie osiągamy wyższy poziom kreatywności, mamy lepsze pomysły, podejmujemy trafniejsze decyzje i rozwijamy się razem. Wzrost kreatywności, czyli bezpośredni rezultat efektywnego zarządzania różnorodnością w zespole, może przekładać się z kolei na wyższe zaangażowanie, wzrost przychodów i spadek rotacji w zespole.





Well-being managera

Manager = samotność

Aspektem, który jest często ignorowany w kontekście rozwoju managera, są jego odczucia związane z nadmiernym przeciążeniem pracą, jak też szeroko rozumianą samotnością. Ta dotyczy przede wszystkim wyłącznej odpowiedzialności za podejmowane decyzje, brak wsparcia ze strony przełożonych w tym zakresie, wyśrubowane cele i KPI nieuwzględniające realnych możliwości samego lidera oraz jego zespołu. Co ciekawe, samotność odczuwają przede wszystkim managerowie średniego szczebla. Biorąc pod uwagę ich nieustanny kontakt zarówno ze swoimi podwładnymi, jak też z kadrą wyższego szczebla, zjawisko ich osamotnienia, mimo obecności tak wielu osób wokół nich, powinno być wyraźnym sygnałem ostrzegawczym dla kadry najwyższego szczebla w organizacji. **Dostrzeżenie przez kadrę zarządzającą obciążenia psychicznego, z jakim mierzą się managerowie, oraz podjęcie odpowiednich działań wspierających z dużym prawdopodobieństwem pomoże uniknąć wypalenia zawodowego wśród kadry managerskiej.**

A jak wskazują badania, problem managerskiego osamotnienia jest dość powszechny.

Przeciążenie emocjonalne odczuwa regularnie 31 proc. polskich managerów. 38 proc. z nich odczuwa stres związany z pracą zawodową często, bardzo często, a nawet codziennie. W top 3 obciążeń psychicznych, z którymi regularnie mierzą się managerowie są: wyczerpanie psychiczne (45 proc.), wypalenie zawodowe (38 proc.) oraz zaburzenia nastroju, m.in. depresja (34 proc.)¹³⁰.

Samotność w pracy odczuwa połowa managerów średniego szczebla¹³¹. Spora część z nich nie przyznaje się do towarzyszących im uczuć, ponieważ poczucie samotności postrzegane jest często jako osobista porażka. Warto zauważyć, że powodem osamotnienia managerów średniego szczebla są w dużej mierze nie tylko nadmierna liczba obowiązków i powierzona odpowiedzialność, ale również obciążenie problemami przełożonych. W części organizacji można zaobserwować niemal kaskadowe przelewanie się frustracji wywołanej złą kondycją psychiczną od managerów wyższego szczebla na tych ze szczebla niższego¹³². Potwierdza to fakt, że to właśnie managerowie średniego szczebla są najbardziej narażeni na wypalenie zawodowe wśród pracowników wszystkich szczebli.

Ryzyko wypalenia zawodowego wśród pracowników różnych szczebli ¹³³



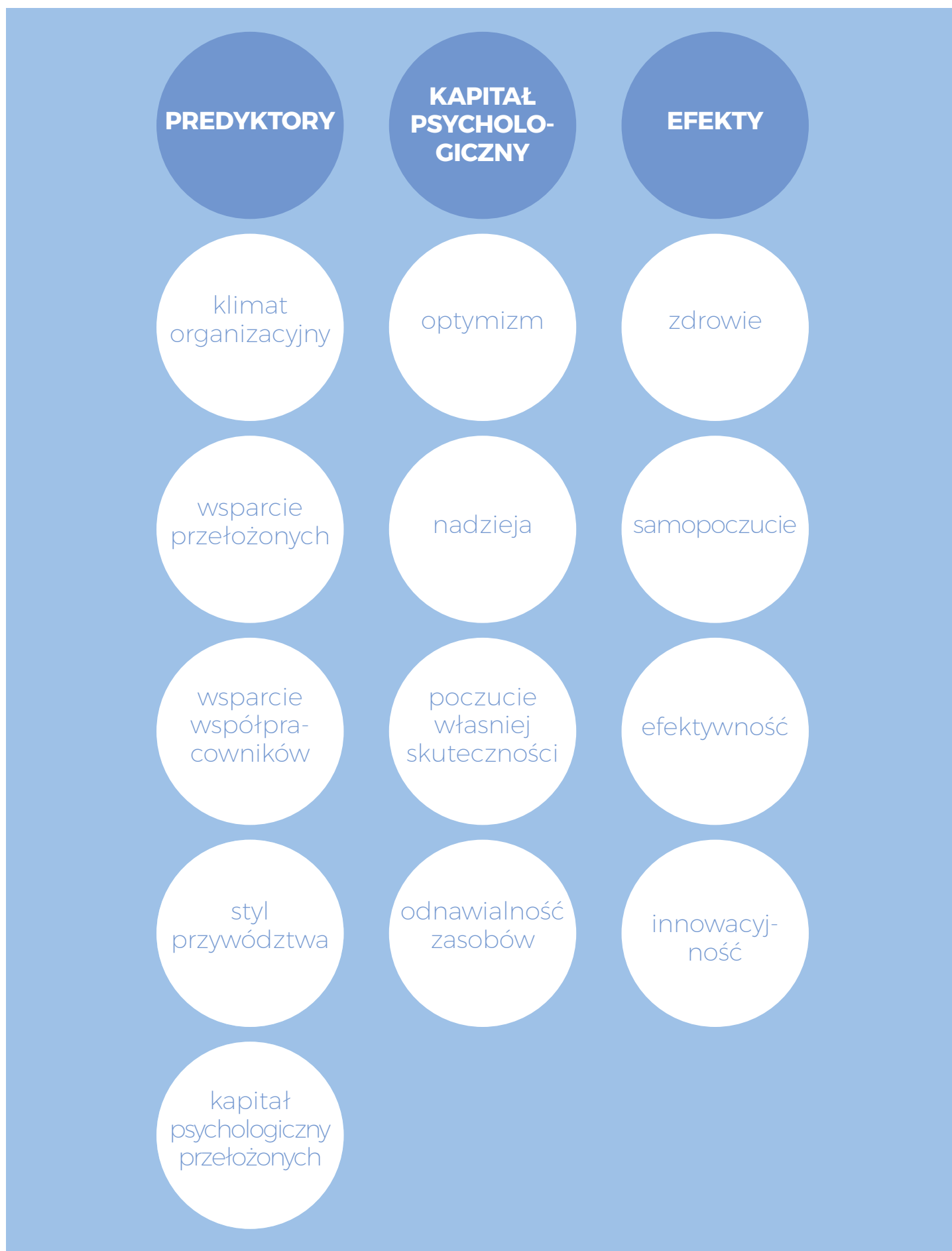
Ryzyko poczucia osamotnienia i wypalenia zawodowego managerów zwiększa fakt, że mimo dużego nacisku na troskę managerów o kondycję psychiczną swoich podwładnych, licznych szkoleń jak przeciwdziałać depresji i wypaleniu zawodowemu pracowników, nieustannej czujności w zakresie budowania poczucia dobrostanu psychicznego zespołu, kondycja psychiczna samego managera zostaje pozostawiona samej sobie. Managerowie stają przed ogromnym zadaniem zapewnienia bezpieczeństwa psychicznego swoim podwładnym oraz zapewnienia go – pomimo dużego obciążenia obowiązkami, odpowiedzialnością – również sobie.

Dowodem na to, że osamotnienie i obciążenie psychiczne kadry managerskiej jest powszechnym problemem, jest historia Philip

Su – wieloletniego dyrektora w Facebook i Microsoft, który w wyniku wypalenia zawodowego porzucił karierę managerską na rzecz pracy najniższego szczebla w jednej z największych platform e-commerce¹³⁴.

Zresztą takich przykładów znam całą masę i ostatnio to zjawisko przybiera bardzo na sile, co obserwuję również w mojej praktyce pracy z managerami. Warto w tym miejscu, ponownie nawiązać do modelu Kapitału psychologicznego, w którym ważnym elementem stworzenia dobrostanu u pracownika jest wysoki poziom kapitału psychologicznego jego przełożonego. Jak widać powodów, aby dbać o swój leaderski dobrostan jest znacznie więcej, tym bardziej, że ten znacząco wpływa również na współpracowników lidera.

Kapitał psychologiczny, jego predyktory i efekty.



Well-being manager czyli Mood Manager

Pocieszające jest, że kondycja psychiczna – zarówno pracowników, jak samych managerów – staje się coraz częściej punktem uwagi wielu organizacji. Co więcej, część z nich stawia sobie za cel dobrostan psychiczny kadry do tego stopnia, że tworzy dedykowane temu celowi stanowiska managerskie. Mood Manager, czyli well-being manager, ma za zadanie skupić się na wypracowaniu właściwych praktyk zarządzania, które będą wspierać budowanie i wzmacnianie kondycji psychicznej pracowników w organizacji.

Rola Mood Managera może stanowić zupełnie oddzielne stanowisko lub być połączona z innymi, pokrewnymi obowiązkami funkcjonalnymi. Obserwując największe korporacje, można zauważyć, że stosowane są zróżnicowane rozwiązania w tym zakresie. Przykładowo: gigant z zakresu oprogramowania księgowego Xero stworzył stanowisko Head of Well-being już w czasie pandemii w 2020 r.¹³⁵ Niektóre organizacje tworzą całe zespoły ds. well-beingu, na czele których staje wykwalifikowany w tym zakresie manager.

Jakie elementy stylu zarządzania są konieczne do stworzenia przez Mood Managera środowiska pracy sprzyjającego budowaniu dobrostanu psychicznego pracowników?

Przede wszystkim wysoka **świadomość**, która pozwala mimo wysokiego rozproszenia zespołów, działów i pracowników w organizacji, odnaleźć przez managera zasoby, które przekładają się bezpośrednio na poziom well-beingu w organizacji.

Kolejną kwestią jest **przejrzysta i proaktywna komunikacja**, w której warto wykorzystać nie tylko kanał mailowy, ale również regularne spotkania zespołu, liczne infografiki promujące ideę dobrego samopoczucia w pracy, jak również możliwość osobistego spotkania z Mood Managerem, jeśli pracownik ma taką potrzebę.

Działalność Mood Managera nie przyniesie efektów bez **wsparcia organizacyjnego**, które ma wymiar nie tylko tworzenia przez samego managera warunków do budowania poczucia dobrostanu psychicznego pracowników, ale przede wszystkim wsparcia kadry wyższego szczebla w tym zakresie. Oznacza to, że do budowania poczucia dobrostanu psychicznego w całej organizacji konieczne jest dostosowanie organizacyjnej strategii obejmującej również modele przywództwa, sprzyjające wzmacnianiu well-beingu pracowników, wykorzystanie nowoczesnych narzędzi w tym zakresie, jak też tworzenie kultury organizacji szanującej indywidualne wartości pracowników i dostrzegającej ich potrzeby, te w zakresie kondycji psychicznej również. Badania wskazują, że w 72 proc. wysokiego poczucia dobrostanu u pracowników znaczącą rolę w jego budowaniu odegrał również wysoki poziom wsparcia organizacyjnego.¹³⁶

Mood Manager powinien wykazać się również wysokimi zdolnościami **motywacyjnymi**, a te powinny uwzględniać autonomię pracowników, ich potrzebę przynależności, uwzględnienie ich zakresu kompetencji przy jednoczesnym zapewnieniu poczucia sprawiedliwości, sensu swojej działalności oraz bezpieczeństwa psychicznego.¹³⁷

Jednak jedną z najważniejszych kwestii w działalności Mood Managera jest **odpowiednia troska o własną kondycję psychiczną i modelowanie właściwych zachowań w tym zakresie poprzez swoją postawę**. Tylko odpowiedni poziom własnego dobrostanu psychicznego pozwoli Mood Managerowi zachować autentyczność w podejmowanych działaniach. Przestrzeganie ustalonych przez siebie samego praktyk troski o dobre samopoczucie w organizacji to podstawowe zadanie, jakie stoi przed Mood Managerem, aby móc mówić o efektywności wszelkich podejmowanych przez niego działań.

Psychological safety

Temat well-beingu managera wiąże się bezpośrednio z ogólnym bezpieczeństwem psychicznym w organizacji. I chociaż szeroka grupa rozumie, na czym polega tego rodzaju bezpieczeństwo w miejscu pracy, to chciałabym podkreślić, że jest to **przekonanie pracowników do możliwości wyrażania swojego zdania, podejmowania ryzyka związanego z wyrażaniem swoich obaw, a nawet przyznawania się do popełnianych błędów**. Wszystkie wymienione aspekty dają pracownikowi poczucie ważności w organizacji – licząc się z jego zdaniem, sprawiają, że czuje się on zauważany i przede wszystkim doceniany ze względu na swoją wiedzę czy doświadczenie.

Dlaczego psychological safety jest tak ważne? **Przede wszystkim** zwiększa zaangażowanie i zmotywowanie członków zespołu. **Po drugie**, dzięki większemu komfortowi związanemu z możliwością wyrażania swojej opinii, może znacznie usprawnić proces

podejmowania decyzji w organizacji. **Po trzecie**, sprzyja kulturze nieustannego doskonalenia i uczenia się dzięki możliwości otwartego przyznania się do popełnionych błędów oraz traktowaniem ich jako naukę na przyszłość. Wszystkie te aspekty przekładają się na wydajność zespołów pracowniczych, ich innowacyjność, kreatywność oraz zdolność do ciągłego rozwoju i uczenia¹³⁸. A to zwiększa efektywność naszego biznesu.

Rolę bezpieczeństwa psychologicznego w organizacji potwierdza badanie przeprowadzone w tym zakresie przez Google, **które dowiodło, że od tego, kto jest w zespole pracowników o wiele ważniejsze jest jak ten zespół ze sobą współpracował, a poczucie bezpieczeństwa psychologicznego stanowiło podstawę efektywnej współpracy**¹³⁹.

Jak w praktyce tworzyć kulturę psychologicznego bezpieczeństwa?

1. Ustalać jasne normy i oczekiwania, w celu zapewnienia przewidywalności oraz sprawiedliwości.
2. Zachęcać do otwartej komunikacji i aktywnego słuchania pracowników.
3. Dbać o poczucie wsparcia pracowników, okazywania im pokory oraz wdzięczności, kiedy ci zabierają głos¹⁴⁰.

W tym miejscu nie sposób pominąć również opinii prof. Amy Edmondson, która wpływ psychologicznego bezpieczeństwa pracowników na ich wydajność podkreślała już w 1999 r., a jej książka „Firma bez strachu” powinna stać się „biblią” każdej organizacji przyszłości. W czym tkwi klucz do sukcesu

wg Edmondson? W tworzeniu w organizacji warunków do tego, aby każdy z pracowników mógł być sobą: nie tylko wносить swój wkład w organizację w zgodzie ze swoimi wartościami, ale też móc się rozwijać czy wyrażać swoje opinie¹⁴¹. Najwyższa pora zerwać ze schematem zarządzania zespołem twor-

dą ręką na rzecz wspólnego budowania warunków do rozwoju, kreatywności i efektywności każdego z członków zespołu.

A jakie oczekiwania wobec dobrego lidera w zakresie bezpieczeństwa psychologicznego mają sami pracownicy?

Oczekiwane kompetencje i cechy charakterystyczne dobrego lidera | przełożonego (dane w procentach)¹⁴²



Niech te jasne wskazówki staną się dla większości managerów kierunkiem budowania kultury i strategii zapewniającej psychological safety w ich organizacjach, dzięki czemu

pracownicy będą mogli zyskać środowisko pozwalające im na pełne wyrażanie siebie, a tym samym stać się istotnym elementem w procesach decyzyjnych firmy.



Iwona Bobrowska Budny

Trenerka biznesu, Talent Management, Mentorka

Partnerka w Kirov Strategic Negotiators Sp. z o.o. i LifeEnergy.pl. Dyrektorka merytoryczna studiów MBA dla kadry HR Akademii Leona Koźmińskiego oraz Partnerka Merytoryczny Kozminski Executive Business School. Posiada ponad 20-letnie doświadczenie biznesowe w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim – wdrażała projekty ze wszystkich obszarów „miękkiego HR”. Od ponad 15 lat prowadzi szkolenia i sesje rozwojowe budujące samoświadomość pracowniczą, menedżerską i zespołową, wspierając ustawienie procesów oraz zbudowanie efektywnych w komunikacji, stylu pracy i współpracy zespołów. Wspiera poznawczo zespoły o świadome wykorzystanie wyników analiz odporności psychicznej MTQ48, badań osobowości zawodowej TalentQ, FQ15+, MBTI, 15FQ+, Reiss Motivation Profile®, Style Myślenia i Działania FRIS®, FACET5, ValueMatch i MindSonar. Pracuje w nurcie Zen Coachingu, NVC - Komunikacji bez Przemocy oraz konstruktów Analizy Transakcyjnej. Specjalizuje się w szkoleniach z przywództwa, budowania i rozwijania zespołów, zarządzania różnorodnością, zarządzania sobą oraz zespołami, komunikacji i motywowania. Facylitator Design Thinking. Jako mentorka/coach na stałe współpracuje z Fundacją Liderów Biznesu EY.

Well-being managera

Organizacja to ludzie. Celowo nie piszę pracownicy, gdyż tę rolę pełniemy tylko kilka godzin dziennie. Zrozumienie tego tworzy nam biznesowo wielką różnicę. Zaczynamy zauważać, iż w przebadczonym informacjami oraz emocjami świecie wyniki finansowe organizacji zależą od tego, jak sobie w tym świecie radzimy. Widzimy współzależność i korelacje pomiędzy proaktywnością, efektywnością czy kreatywnością pracowniczą a poczuciem bezpieczeństwa psychologicznego w pracy oraz kondycją psycho-fizyczną w życiu.

Zatem na czym potrzebujemy się skupić teraz?

Na wspieraniu elastyczności poznawczej, odporności psychicznej oraz budowaniu równowagi życiowej, czyli tego co całościowo nazywamy well being'iem.

Z badań i moich doświadczeń wynika, iż kluczową grupą, od której powinniśmy zacząć te działania, jest kadra menedżerska. Z jakiego powodu? Ponieważ to grupa bardzo przeciążona obowiązkami przy jednoczesnym ogromnym wpływie na funkcjonowanie innych. Rozwijając to, możemy zauważyć, iż szczególnie kadra średniego szczebla jest niejako w imadle presji dostarczania wyników idącej z góry przy mniejszym dostępie do wiedzy niż kadra zarządzająca. A jednocześnie jako pierwsza odbiera naciski pracowników, aby być zauważanymi i uwzględnionymi z ich tempem pracy, sytuacjami i problemami żywymi. W kontekście pracowniczym menedżerowie nie mierzą się już tylko z tematami pracy hybrydowej czy wielopokoleniowości ale neuroróżnorodności, tranzycji czy depresji. Życzeniowo stawiamy managerów już nie tylko w roli ekspertów biznesowych i zarządczych, ale coraz częściej oczekujemy uważności i dawania pierwszego wsparcia psychologicznego.

A co do wpływu stanu managera na zespół to chyba wszyscy znamy powiedzenie, iż człowiek zatrudnia się w firmie, a odchodzi od szefa. I wielu z nas przeżyło lub intuicyjnie czuje: jak to było/jest pracować z szefem spójnym, przewidywalnym, nadającym sens, wspierającym, dającym uznanie i adekwatnym w zachowaniach a jak z takim nieprzewidywalnym. Jaka jest różnica w nastroju, w którym idzie się do pracy, pokonuje wyzwania, jak otwarcie mówi się o swoich pomysłach czy problemach. Liczne badania potwierdzają, iż manager ma nie tylko ogromny wpływ na efektywność pracy zespołu, ale również na zdrowie psychiczne. Równie silnie co partner życiowy. A wpływa podwójnie na efektywność – poprzez brak skorzystania z potencjału pracownika, ale i występujący prezentyzm (ciało zostało przyprowadzone do pracy, jednak człowiek w nim choruje i ma niskie zdolności intelektualno-poznawcze) czy absencje chorobowe. Zatem w im lepszej kondycji mamy kadrę menedżerską, tym będziemy zwinniejsi, efektywniejsi i gotowi stawiać czoła codziennym sytuacjom jako zespoły i organizacje. I te organizacje będą też atrakcyjne w przyciąganiu i utrzymaniu talentów, których na rynku mamy znaczący deficyt.

Jak wpływać na Well being manegerski i pracowniczy?

Niestety nie ma na to 1 scenariusza, gdyż:

1. proces jest zindywidualizowany, zależny od potrzeb psychologicznych, motywatorów, wzorców zachowań, przekonań, odporności psychicznej ... - i tu możemy mnożyć w nieskończoność
2. oraz wymaga świadomego zaplanowania pod warunki środowiskowe, dokonywania wyborów i konsekwencji w realizacji

Jednak spuentuję optymistycznie – jest wspólny mianownik: budowanie świadomości, dawanie narzędzi do poznawania i zarządzania sobą, gdyż well-being nie dzieje się sam, nie wydarza się przy okazji naszych intensywnych doświadczeń dnia i tygodnia. On jest wynikiem wykonanej pracy związanej z uważnością na siebie w rozumieniu holistycznym:

- potrzeb ciała, w tym głównie snu, ruchu i zdrowych nawyków żywieniowych,
- ćwiczenia umysłu w widzeniu jakości swoich myśli i interpretacji zjawisk,
- obserwacji stanów emocjonalnych wraz z czasem regeneracji systemu nerwowego
- widzenia sensu w tym co się robi, dokąd się zmierza, poczucia szczęścia.

Wszystko co napisałam powyżej jest wg mnie spójne ze słowami

- Peter'a Drucker'a, iż w organizacji tylko 3 zjawiska występują naturalnie – spory, chaos i nieefektywność, a cała reszta wymaga naszego przywództwa

oraz

- Khandro Rinpocze, iż różnica w jakości życia polega na tym, że umysł ćwiczony potrafi się zatrzymać, zastanowić i zdecydować, podczas gdy niećwiczony jest zupełnie bezradny i zdany na łaskę nawykowych i automatycznych nawyków.

I jednocześnie nie jest to niczym odkrywczym w biznesie, gdyż już wiele lat temu o tym procesie pisał Stephen Covey jako o nawyku ostrzenia piły. Tylko, że kiedyś można to było uznać za rekomendację, a dziś jest to „must have” skutecznego managera, który rozumie jak swoim well-being’iem wpływa na innych.

Na koniec dodam, iż ważnym jest abyśmy wspierali siebie w procesie budowania MetaKompetencji - SamoŚwiadomości. Nikt z nas nie powinien być sam ze swoimi zmaganiem, a szczególnie managerowie. Najnowsze badania potwierdzają, że umysł człowieka będąc społecznym, dla zachowania prawidłowych procesów neurologicznych, poznawczych i decyzyjnych, potrzebuje kontaktu z innymi. Zatem jako świadomi managerowie potrzebujemy redefiniować niewspierające przekonanie o samotności lidera i budować plemię zdrowych i regularnych kontaktów. Od spotkań branżowych/liderskich służących zderzeniu myśli i dzieleniu się problemami oraz najlepszymi praktykami, przez empatyczne spotkania z przyjacielem/ótką, osobą do której ma się zaufanie, do mentoringu, terapii i menedżerskich kręgów włącznie, czyli świadomemu tworzeniu miejsca mówienia. Miejsca, gdzie bezpiecznie można zdjąć maskę, zrzucić ciężar, powiedzieć na głos o swoich lękach, niepewnościach, odpowiedzialności, które się dźwiga zawodowo i prywatnie. To bardzo ważne, gdyż na co dzień możemy funkcjonować w organizacjach, w których nie czujemy dostatecznego wsparcia i uznania, w biegu gubimy zdrowy rytm dobowy i potrzebujemy się regularnie zatrzymywać, tak aby wrócić do zdrowej równowagi. Czego nam wszystkim życzę.



ROZDZIAŁ 3

Organizacja pełna zmian



Agile Organization

Transformacja cyfrowa i technologiczna...

Rok 2023 był okresem pełnym wyzwań dla organizacji. Wiele z nich, mimo spowolnienia w zatrudnianiu, nie ustało w poszukiwaniu utalentowanych pracowników. Pracowników, których kompetencje odpowiadają nowej, przyszłościowej rzeczywistości bazującej na cyfrowych i technologicznych rozwiązaniach. Już dziś część organizacji bazuje na Agile, DevSecOps oraz inżynierii chmury, które skutecznie optymalizują szybkość, jakość i współpracę międzyfunkcyjną.¹⁴³

Transformacja cyfrowa, która i tak była nieunikniona i o której pisałam już w pierwszych edycjach RAPORTU Future®, znacznie przyspieszyła po 2020 r. Wybuch pandemii covid-19 zmusił bardzo dużą część organizacji do wdrożenia technologicznych rozwiązań, do których się dopiero przymierzali. Tylko w 2024 r. wydatki na ten cel w ujęciu globalnym mają osiągnąć 2,51 biliona dolarów (dwukrotność kwoty wydatkowanej w 2020 r. na ten cel)¹⁴⁴. Inne dane wskazują, że wydatki na ten cel do 2026 r. przekroczą 3,4 biliona dolarów¹⁴⁵.

Poruszanie się organizacji w stale zmiennej technologicznej rzeczywistości wymaga zdolności niemal akrobaty balansującego między zarządzaniem istniejącymi już wyzwaniami oraz poznawaniem i wdrażaniem

najnowszych trendów. Podążanie za technologicznymi rozwiązaniami to wyzwanie dla większości organizacji na najbliższe lata. I chociaż 70 proc. z nich posiada już ponad połowę swojej infrastruktury w chmurze, to tylko 20 proc. formalnie wdrożyło rozwiązania dotyczące sztucznej inteligencji. Po ciesząc się, że ponad połowa planuje to wkrótce zrobić¹⁴⁶.

Jednym z wyzwań, przed jakimi stają również organizacje, to przekwalifikowanie swoich pracowników, tak aby byli w stanie nie tylko utrzymać się na rynku pracy, ale przede wszystkim wykorzystać potencjał wdrożonych technologicznych rozwiązań. Tym bardziej, że wdrożenie technologicznych rozwiązań przyniesie maksymalną wydajność tylko wtedy, kiedy będzie obejmowało całą firmę¹⁴⁷.

Dlatego w najbliższych latach na znaczeniu zyskają liderzy technologiczni oraz inżynierowie. Szacuje się, że popyt na samych programistów wzrośnie o ¼ w ciągu najbliższej dekady. I dane te nie będą dotyczyły wyłącznie organizacji działających w sektorze technologicznym. W nich koncentruje się zaledwie 10 proc. stanowisk technologicznych, a wsparcia w tym zakresie będzie potrzebowała większość branż, w których w najbliższych latach nastąpi duży wzrost rozwiązań cyfrowych i technologicznych¹⁴⁸.

I chociaż efektywność pracy programistów i inżynierów wydaje się oczywista oraz najważniejsza, wiele organizacji nadal nie usunęło największych barier pracy w tym zawodzie. Czas na tworzenie nowych aplikacji i funkcji, które mogłyby się realnie przełożyć na zyski organizacji, rozdrabniany jest na konfigurację i integrację narzędzi. A możliwości realnego działania, jak też dostępność narzędzi jest istotna w przypadku organizacji chcących rozwijać się technologicznie.

Pracownicy mający dostęp do wspierającej ich w pracy technologii, o 80 proc. bardziej są skłonni pozostać na swoich stanowiskach pracy na dłużej niż 3 lata, a ich zaangażowanie może wzrosnąć

nawet o 230 proc.! Te wszystkie aspekty przekładają się oczywiście na zwiększenie szybkości i częstotliwości tworzenia kodu źródłowego przez programistów, a tym samym zwiększanie ich wydajności¹⁴⁵.

...oraz kulturowa i organizacyjna

Jednak, aby potencjał ww. grup zawodowych mógł być w pełni wykorzystany, potrzebna jest nowa struktura organizacji, która uwzględni wszystkie aspekty mające wpływ na pracę tej grupy pracowników, a nie ogranicza się jedynie do niezbędnych narzędzi czy talentów¹⁴⁶.

Organizacje mogą poprawić efektywność i doświadczenie inżynierów poprzez standaryzowane możliwości¹⁴⁷



Platformy i narzędzia

Architektura

Maksymalizacja modułowości i łatwości utrzymania dzięki wykorzystaniu różnych języków programowania w celu promowania skalowalności, ponownego wykorzystania i niezawodności

Narzędzia pomiarowe

Gromadzenie danych na temat kondycji platformy, wykorzystania produktu i wydajności programistów

Narzędzia wspomagające

Tworzenie narzędzi zapewniających współpracę i dzielenie się wiedzą wśród inżynierów



Sposoby pracy i przepływ

Akceleratorzy rozwoju

Zwiększanie efektywności i redukcja tarć w codziennych działaniach programistycznych

Własność usługi

Posiadanie i integracja odpowiedzialności w całym cyklu życia w celu zmniejszenia ryzyka

Zarządzanie przepływem pracy i DevSecOps

Zwiększanie organizacji i koordynacji działań w celu osiągnięcia spójnych wyników



Doświadczenie talentów

Spółeczność i kultura

Promowanie przyjaznego, produktywnego i zróżnicowanego środowiska pracy

Ciągłe uczenie się

Rozwijanie ścieżek edukacyjnych dla inżynierów przez całą ich karierę

Rozwój kariery

Umożliwienie awansu inżynierów na wszystkich etapach ich kariery

W najbliższych latach organizacje będą potrzebowały strategii, aby móc „dojrzewać” w chmurze oraz generować wartość biznesową z wykorzystaniem automatyzacji

procesów oraz AI. Dlatego większość z nich powinna już dziś podjąć podstawowe kroki w tym zakresie.

148

KROK 1.

Zdefiniowanie celów biznesowych i problemów, które chce się rozwiązać za pomocą technologii.

KROK 2.

Ustalenie jasnych wskaźników sukcesu i zrozumienie ograniczeń związanych z posiadaną infrastrukturą.

KROK 3.

W przypadku rozwiązań AI – Zgromadzenie i przygotowanie danych, zidentyfikowanie najlepszego modelu dla Twojej organizacji i – jeśli to konieczne – przeszkolenie ludzi.

KROK 4.

Zainwestowanie w podnoszenie kwalifikacji i stworzenie kultury ciągłego uczenia się.

KROK 5.

Podjęcie decyzji o odpowiedzialności za procesy z wykorzystaniem technologii.

KROK 6.

Rozpoczęcie pracy od małych projektów, zbieranie opinie i powtarzanie działań które się sprawdzają .

Organizacje chcące stworzyć właściwe warunki do wykorzystania możliwości nowoczesnych technologii, muszą też zdawać sobie sprawę z kilku aspektów. Pierwszym z nich jest fakt, że transformacja cyfrowa jest nieunikniona i wkracza w każdą – mogłoby się nawet zdawać, zupełnie oderwaną od wirtualnej rzeczywistości – branżę. Tylko od władz konkretnej organizacji zależy, czy zmierzy się z tym wyzwaniem już dziś i zacznie przygotowywać nie tylko infrastrukturę, ale przede wszystkim dokonywać zmian strukturalnych, czy będzie liczyć na to, że uda im się przetrwać bez tych rozwiązań jeszcze kilka lat. Jednak takie oczekiwanie może równie dobrze doprowadzić do przegranej z konkurencją, która podjęła wyzwanie wdrożenia cyfrowej transformacji, lub – co gorsze – utraty klientów z uwagi na brak nowoczesnych systemów wspierających prowadzenie biznesu.

Istotną kwestią jest również to, że korporacje – dzięki automatyzacji oraz outsourcingowi – zaczynają się kurczyć. Coraz więcej zadań jest zleczanych do zewnętrznych firm, a co za tym idzie – koszty zatrudniania czy przekwalifikowania obecnych pracowników zaczynają być mało opłacalne. Z jednej strony bazowanie na usługach zewnętrznych firm po części uzależnia organizacje od zewnętrznych podmiotów. Jednak może być też odpowiedzią na pogłębiającą się lukę w zakresie technologicznych talentów, która w 2025 r. może sięgnąć nawet 85 mln¹⁴⁹.

Ten trend będzie się utrzymywał i – co ważne – będzie dawał większą mobilność takiej organizacji, co z kolei jest niezmiernie ważne w kontekście wdrażania zmian i bycia elastycznym w odniesieniu do zmian rynkowych, na które trzeba dziś natychmiast reagować.

PRZEMYSŁOWE

Poziom 1. Organizacja statyczna

Skoncentrowanie na kontroli kosztów i unikaniu ryzyka; statyczna hierarchia; tradycyjna rekrutacja z pozyskiwaniem nowych pracowników z zewnątrz/ spoza organizacji; szkolenia zgodne z dotychczas wypracowanym modelem; sztywne modele stanowisk; ograniczone możliwości kariery; stronnicze procesy talentowe; statyczne systemy wynagrodzeń; kultura unikania ryzyka; brak transformacji; brak wsparcia technologicznego dla wewnętrznej mobilności i kariery.

40%

Poziom 2. Organizacja reaktywna

Skoncentrowanie na efektywności i powtarzalności; tradycyjna struktura; drabiny kariery; określone wewnętrzne cele rekrutacyjne i wspierające praktyki, ale z uwzględnieniem dotychczasowych modeli pracy; brak zmian w systemach wynagrodzeń; wewnętrzna "tablica ogłoszeń" pozwalająca na mobilność w ramach firmy i wgląd w umiejętności.

36%

POPRZEMYSŁOWE¹⁵⁰

Poziom 3. Organizacja współpracy

Skoncentrowanie na wzroście finansowym i wynikach kadrowych; praca projektowa i zespołowa; mobilność zawodowa; nacisk na rozwój umiejętności i szkolenia; elastyczność modeli pracy; gotowość do transformacji; reagowanie na trendy; ramy kariery/drabina kariery dla wewnętrznej mobilności i kariery.

17%

Poziom 4. Organizacja dynamiczna

Skoncentrowanie na zrównoważonych wynikach, w tym na innowacjach i produktywności; merytokracja oparta na umiejętnościach; wielofunkcyjne zespoły SWAT; oparta na danych; bezpieczeństwo psychologiczne; ciągła transformacja; rynek talentów w zakresie wewnętrznej mobilności i kariery.

7%

Źródło: The Josh Bersin Company, All Rights Reserved | Not for Distribution | Licensed Material

Transformacja kulturowa i organizacyjna jest poniekąd pochodną zmieniających się czasów. Organizacje, które chcą się utrzymać na rynku, muszą odpowiadać na trendy i potrzeby czasów, w których działają. I chociaż wiele jeszcze organizacji zatrzymało się na modelu statycznym, **część zaczyna zmierzać ku tej odpowiadającej dzisiejszym realiom – organizacji dynamicznej.**

AI-Fueled Business

Potencjał i możliwości sztucznej inteligencji w zakresie rozwoju organizacji są tak duże, że myślę, iż warto poświęcić im szczególną uwagę w tym miejscu. Tak naprawdę AI staje się siłą napędową zwiększającą efektywność biznesów i przynoszącą nowe możliwości. Warto ją również postrzegać jako katalizator nowych możliwości i strategii. **Rewolucja**

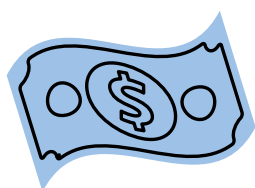
w sposobie operowania i podejmowania decyzji przez organizacje z wykorzystaniem sztucznej inteligencji zyskała miano AI-Fueled Business¹⁵¹.

Jakie konkretne możliwości oferuje AI w oparciu o gromadzenie i analizę danych?

- Automatyzuje większość procesów.
- Pozwala podejmować decyzje w oparciu o duże zbiory danych.
- Może zoptymalizować strategię.
- Ułatwia identyfikowanie nowych możliwości.

Wszystkie te aspekty sprowadzają się do jednego – przyspieszenie operacyjnej pracy i co za tym idzie zwiększenie zysków i wzrost wartości organizacji¹⁵².

Wpływ AI na światową gospodarkę w liczbach¹⁵³



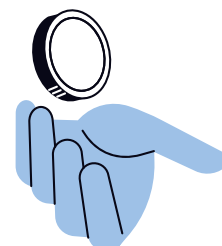
Potencjalny wkład AI w światową gospodarkę może wynieść

15,7 bilionów dolarów do 2030 r.



W tym samym okresie PKB gospodarek lokalnych może zwiększyć się o

26%



Zaś 45% zysków ekonomicznych do 2030 r.

będzie pochodzić z udoskonalień produktów stymulujących popyt konsumentów.

AI-Fueled Business – choć wydaje się być rozwiązaniem niemal idealnym dla każdej organizacji – stwarza też wiele istotnych wyzwań. Zasadniczym jest zachowanie równowagi między wykorzystaniem narzędzi sztucznej inteligencji a odpowiednim poziomem zatrudnienia¹⁵⁴. Choć AI realnie optymalizuje pracę w wielu zakresach, warto pamiętać, że w dużej liczbie profesji jest jedynie wsparciem pracy ludzkiej, a nie jej zastępcą.

Z wykorzystaniem sztucznej inteligencji wiąże się również szeroko rozumiana odpowiedzialność liderów i całych organizacji. Ta dotyczy zarówno bezpieczeństwa przetwarzanych danych, jak też zachowania równowagi chociażby między zrównoważonym rozwojem, a poziomem zaadaptowanych technologii. **Zagadnienie odpowiedzialności wiąże się również z koniecznością zapewnienia pracownikom odpowiednich warunków rozwoju i pozyskiwania nowych kompetencji koniecznych do**

skutecznej kooperacji z rozwiązaniami AI¹⁵⁵. Sztuczna inteligencja to jedynie narzędzie, które być może z czasem zostanie wyparte przez inne. Zasoby ludzkie organizacji to o wiele ważniejsza wartość, o której potrzeby trzeba zadbać nawet wtedy, kiedy mogłoby się wydawać, że technologia jest w stanie więcej zaoferować. Dlatego chcąc właściwie wdrożyć model AI-Fueled Business, warto zrealizować kilka podstawowych rekomendacji:

1. Inwestowanie w edukację i rozwój umiejętności.
2. Etyczne zastosowanie AI.
3. Zintegrowane działania zasobów ludzkich i AI.
4. Komunikacja społeczna.
5. Tworzenie ekosystemów innowacyjnych pomysłów.
6. Monitorowanie zrównoważonego rozwoju¹⁵⁶.



Multiagencja

Jest to znakomity moment, aby nawiązać do kolejnego trendu, o którym już wspomniałam dwa podrozdziały wcześniej - zmianie struktury organizacyjnej firmy, kurczeniu się organizacji na rzecz większej zwinności,

możliwości dopasowania biznesu do zmieniającej się rzeczywistości i możliwości szybkiej adaptacji do potrzeb konsumentów. Będzie to możliwe WYŁĄCZNIE przy zmianie struktury z hierarchicznej na multiagencyjną.

Firma jako zespoły i projekty

Jak to działa¹⁵⁷



Wspólne wartości
i kultura



Przejrzyste
cele i projekty



Ludzie wynagradzani
za umiejętności i zdolności,
a nie za stanowisko

Wdrażanie cyfrowych i technologicznych rozwiązań rewolucjonizuje modele samych organizacji. Coraz więcej z nich odchodzi od tradycyjnych, hierarchicznych modeli na rzecz sieci networkingowej. Organizacje idące krok dalej tworzą zespoły dedykowane konkretnym projektom, tworząc przy tym multiagencje skupiające uwagę na tym jak działają opracowane przez nich projekty.

Chciałam zaznaczyć, że o modelu współpracy projektowej bazującej na wsparciu specjalistów (pracujących często na odległość, w zespołach nie tylko rozproszonych, ale i strukturach macierzowych), wspominałam w ostatnich edycjach RAPORTU Future®. Jak widać, trendy, które miały obowiązywać w najbliższej dekadzie, pod wpływem

zawrotnego tempa otaczającej nas rzeczywistości już w ciągu 2-3 lat stały się naszą codziennością. Dlatego ani pracownicy, ani managerowie, ani tym bardziej organizacje - nie powinny zwlekać z adaptacją nowoczesnych rozwiązań, które przygotowują ich do zbliżającej się w zawrotnym tempie przyszłości.

Chciałabym móc myśleć, że moje wnioski z badań i analiz to prognozy na długie lata, ale to niemożliwe. To co pokazuję jako przyszłość dziś, będzie teraźniejszością jutro. I jeśli nie chcesz, aby Twoja firma zniknęła, warto zorganizować spotkanie strategiczne zarządu i przedyskutować co jest możliwe operacyjnie oraz finansowo, aby wdrożyć i zaopiekować w najbliższym możliwym czasie, a nie za rok czy dwa.





Tomasz Wykowski

Założyciel i CEO ProCognita

ProCognita zrzesza firmy zrzeszającej trenerów i mentorów, która od 2010 roku z powodzeniem odczarowuje biznes, pomagając swoim klientom osiągać rezultaty na dynamicznych rynkach. Pracuje z zarządami, działami inżynieryjnymi, sprzedaży, marketingu i obsługi klienta firm takich jak inFakt, Siemens, ABB czy BNP Paribas. Jedyny polski Certified Scrum Trainer®, jeden z nielicznych Certified LeSS Coach. Współzałożyciel ALE Kraków. Międzynarodowy mówca dzielący się swoją wiedzą na czterech kontynentach. Autor książki „Biznes Odczarowany. Scrum: jak osiągać cele, gdy wszystko się zmienia?” oraz artykułów oraz podcastów „Get Agile” i „Biznes Odczarowany”.

Agile Organization

Ciekawa zmiana nastąpiła w ostatnim ćwierćwieczu. Grupa programistów odmieniła sposób zarządzania firmami.

Jeszcze w latach 90-tych XX w. dominującym podejściem do prowadzenia projektów informatycznych było zaplanuj i wykonaj według planu, nazywane też „kaskadowym” od angielskiego Waterfall. Jednak ten sposób pracy nie przynosił oczekiwanych rezultatów - kolejne raporty firmy badawczej Standish Group pokazywały smutny obraz, w którym mniej niż 1/3 projektów kończyła się w założonym czasie i budżecie.

Tymczasem niewielka społeczność profesjonalistów tworzyła oprogramowanie w inny sposób, dostarczając kolejne wersje tworzonego produktu w krótkich cyklach. Siedemnastu reprezentantów tej grupy spotkało się w 2001 roku spisując coś co nazwali Manifestem Zwinnego Tworzenia Oprogramowania (ang. Manifesto for Agile Software Development).

To podejście podchwyciły kolejne zespoły tworzące oprogramowanie. Szybko się jednak okazało, że struktury, procedury i sposób zarządzania mogą skutecznie ograniczać, lub wręcz uniemożliwiać iteracyjne dostarczanie wartości. Na przykład, żeby móc stworzyć kolejną wersję produktu, osoby z różnymi kompetencjami muszą ściśle współpracować ze sobą. A to w tradycyjnej strukturze, opartej na silosach funkcyjnych, będzie bardzo trudne. Dlatego jedną z podstawowych reguł Agile jest budowanie interdyscyplinarnych zespołów potrafiących iteracyjnie rozwijać produkt.

W ciągu kolejnych dwóch dekad następne firmy dostrzegały korzyści z bardziej adaptacyjnego modelu pracy. Czy to w wyniku transformacji cyfrowych i wejścia w kanały 'digital', czy w konsekwencji presji rynku na skrócenie czasu dostarczania nowych produktów (time-to-market). Co ciekawe, okazało się, że koncepcje Agile nie ograniczają się do tworzenia oprogramowania, ale mogą być zastosowane w każdej twórczej pracy od marketingu i działu sprzedaży, na produkcji sprzętu kończąc. Najbardziej znanym przykładem jest SpaceX z kolejnymi testami rakiet przeprowadzanymi w odstępie zaledwie kilku miesięcy.

Jednocześnie tak gwałtowny wzrost popularności zwinności doprowadził do rozmycia i wypaczenia znaczenia tych koncepcji, gdzie słowo klucz "Agile" zaczęto używać do wszystkiego, wliczając to grupowe zwolnienia w firmach. W konsekwencji większość firm przyjęła głównie nowe słownictwo, a techniki zwinne używa przede wszystkim do mikro-zarządzania pracownikami. Te organizacje nie zauważyły znaczących zmian i winę zrzuciły na nowe podejście, nie zwracając uwagi, że przyczyny leżą po stronie struktur, procesów, systemów nagradzania, czy strategii firmy. Dodatkowo kryzys, który obserwujemy w IT od końca 2022r. zwiększył niechęć pracowników i managerów do technik, które nie przynosiły wartości.

W konsekwencji nastąpił odwrót od tego podejścia i ogłoszenie, że zwinność umarła, czyli "Agile is Dead". Przy czym do tej pory nie zauważyłem propozycji innego rozwiązania. Powrót do podejścia kaskadowego z dwuletnim cyklem dostarczania kolejnych wersji produktu raczej się nie sprawdzi w większości branż. Liderzy nie narzekają więc na samą koncepcję adaptacyjności, tylko właśnie na bezrefleksyjne wprowadzanie narzędzi i praktyk nie przynoszących firmie i pracownikom realnych korzyści.

Dlaczego o tym piszę, skoro miałem prognozować przyszłość? Po pierwsze dlatego, że na nieprzewidywalnym rynku ciężko jest zgadywać, co przyniesie jutro. Dużo łatwiej jest rozmawiać o pewnych trendach. Pierwszym z nich jest wycofywanie się firm z semi-Agile, czyli transformacji na papierze, nie przynoszących wiele więcej niż zmian nazewnictwa. Drugą jest poszukiwanie przez liderów narzędzi do zrozumienia zasad kierujących całą organizacją, takich jak myślenie systemowe. Pozwalają one na zaprojektowanie organizacji w wybranym kierunku, na przykład zwiększeniu zwinności, a przez to dobór narzędzi do rozwiązywanego problemu. Tak samo jak ciągły rozwój umiejętności od dawna przypisywanych liderom, takich jak komunikacja, budowanie zespołów, czy tworzenie strategii. Czyli nawet, jeżeli Agile już jest passe, to kompetencje lidera wciąż są w cenie. Zwłaszcza w świecie pracy zdalnej, gdzie wielu managerów boryka się z efektywną współpracą i zaangażowaniem pracowników.

Oczywiście są też duże niewiadome, chociażby takie jak wpływ AI (Artificial Intelligence) na rynki, firmy i sposoby współpracy. Jak przy każdej popularnej idei, pojawiła się masa ekspertów, mówiąca co się wydarzy. Prawda jest jednak taka, że nawet największe gracze na rynku przetwarzania informacji, tacy jak Google, Amazon, czy Apple, nie do końca wiedzą jak potoczy się rozwój tej technologii i w konsekwencji jak będzie wyglądał rynek pracy. Można jednak przypuszczać, że dostęp do nowej wiedzy i kompetencji stanie się łatwiejszy. To natomiast umożliwi iteracyjny rozwój produktów w mniejszych zespołach, czyli zaadresuje jedną z większych bolączek dużych firm.



Organizacja wysokich standardów

Dojrzałość organizacji

Istotną kwestią w rzeczywistości BANI jest stworzenie organizacji będącej w stanie podążać za nieustanną zmiennością. **Organizacja, która poszukuje skutecznych sposobów radzenia sobie ze zmieniającymi się priorytetami, próbująca odpowiadać na rosnące oczekiwania pracowników oraz usiłuje utrzymać się mimo gospodarczej niepewności może претендовать do miana organizacji dojrzałej.**

Warto pamiętać, że sprzymierzeńcem w tej drodze jest nauka, która pomoże w budowaniu umiejętności i rozwijaniu ludzi dla silniejszej przyszłości¹⁵⁸.

Określenie dojrzałości procesowej organizacji jest również możliwe poprzez analizę symptomów procesowości, które można podzielić na 5 głównych poziomów.

POZIOM 1

Organizacja wykazująca słabe symptomy podejścia procesowego – cecha charakterystyczna: dominujące funkcje podejścia funkcjonalnego w zarządzaniu. Pionowa, wieloszczeblowa hierarchiczna struktura uniemożliwia preorientację poziomą. W perspektywie długookresowej objawia się brakiem symptomów wskazujących na możliwość zmian w modelu zarządzania.

POZIOM 2

Zidentyfikowane i sformalizowane procesy - sformalizowana architektura procesowa przekłada się na podejmowanie decyzji w zakresie koniecznego opomiarowania tychże procesów. Cechą charakterystyczną organizacji na tym poziomie dojrzałości jest funkcjonalna struktura organizacyjna operująca pojęciem procesu.

POZIOM 3

Procesy opomiarowane – procesy są zidentyfikowane, sformalizowane oraz eksplorowane. System pomiaru oceny procesów uwzględnia również poziom satysfakcji klienta zewnętrznego. Na tym etapie mogą zapadać decyzje o wstępnym ukierunkowaniu w stronę macierzowego rozwiązania strukturalnego.

POZIOM 4

Procesy zarządzane – na tym etapie organizacja ukierunkowuje się na poszukiwanie nowych rozwiązań, które mają być efektem prób elastycznego oddziaływania na zewnętrzne impulsy rynku. Decyzje zarządu koncentrują się na efektach generowanych w procesach, jak też ich zgodności z potrzebami klientów. Rolą lidera jest zarządzanie procesem rozprzestrzeniania się i upowszechniania innowacji w interdyscyplinarnych zespołach, których rolą jest realizacja zadań i rozwiązywanie problemów w przestrzeni całej organizacji. Choć na tym etapie nadal mamy do czynienia z macierzowym rozwiązaniem strukturalnym, to decyzje zarządcze zmierzają do zastępowania obszarów funkcjonalnych - rozwiązaniami, które są charakterystyczne dla struktury procesowej.

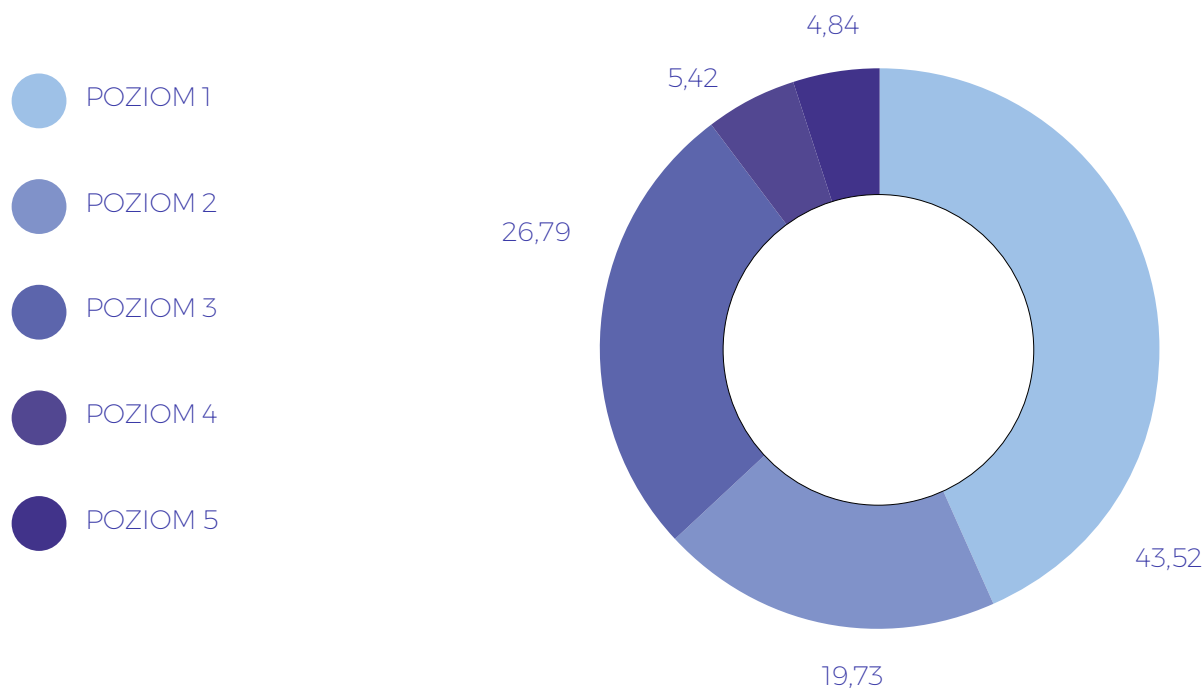
POZIOM 5

Procesy doskonalone – organizacja na tym poziomie nieustannie dąży do doskonalenia procesów z wykorzystaniem wyników pomiarów procesów oraz usprawnień generowanych przez wszystkich pracowników. W tym przypadku w organizacji w przestrzeni rozwiązań strukturalnych jest zaimplementowana struktura procesowa¹⁵⁹.

Oczywiście najbardziej pożądanym jest poziom 5, jednak – jak wskazują ostatnie badania organizacji w Polsce – krajowe organiza-

cje stoją przed ogromem pracy, aby uzyskać te poziomy.

Sumaryczny poziom dojrzałości badanych małych, średnich i dużych organizacji¹⁶⁰



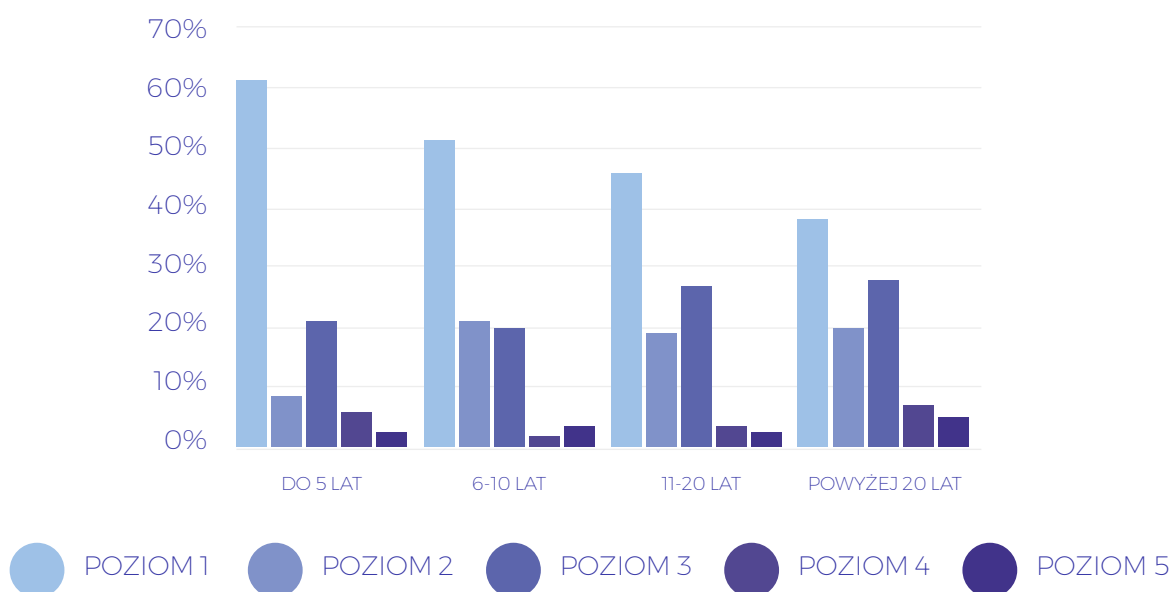
Dynamiczny charakter otoczenia biznesowego współczesnych organizacji determinuje konieczność poszukiwania elastycznych koncepcji i metod zarządzania organizacją. Co pocieszające, działania w tym kierunku podejmują nie tylko największe korporacje, ale również małe i średnie firmy, chociaż z pewnością jest to dla nich o wiele większe wyzwanie¹⁶¹. Co nie oznacza wcale, że to właśnie ta grupa przedsiębiorstw nie osiąga większych sukcesów na tym polu.

Zaskakujące jest, że poziom dojrzałości organizacji nie idzie wcale w parze z jej stażem. I chociaż przodują w tym zakresie orga-

nizacje z ponad 20-letnią historią, to różnica w poziomie 5 u jej 10 lat młodszych kolegów nie jest znacząca.

Pocieszające jest, że polskie organizacje sukcesywnie zmierzają ku najwyższym etapom organizacyjnej dojrzałości. Ciągła optymalizacja procesów jako odpowiedź na zmieniające się otoczenie biznesowe jest jednym z podstawowych warunków utrzymania przewagi konkurencyjnej przez najbliższe lata. Przemysłana strategia w tym zakresie, jak też objęcie zmian w sposób całościowy (na każdym szczeblu organizacji) dają duże szanse na sukces przekształcenia w organizację dojrzałą.

Poziom dojrzałości procesowej organizacji a wiek organizacji¹⁶²



Talent Retention/Organizacja skoncentrowana na talentach

Organizacje, które za cel stawiają sobie utrzymanie mocnej pozycji rynkowej w przyszłości, powinny także skoncentrować się w dużym stopniu na skutecznym zarządzaniu talentami i maksymalnym ograniczeniu ich migracji. **Zatrzymanie talentów w organizacji i prowadzenie wewnętrznych rekrutacji to jeden z kluczowych trendów rekrutacyjnych w 2024 r.** Strategiczne łączenie talentów w połączeniu ze skoncentrowaniem na podnoszeniu kwalifikacji pracowników, wzmacnianiu ich zaangażowania i motywacji oraz troską o włączanie różnorodności oraz zapewnienie dobrostanu psychicznego pozwolą stworzyć odpowiednie warunki pracy i rozwoju dla najbardziej utalentowanych.¹⁶³

Ważną kwestią w zakresie zatrzymywania talentów w organizacji jest zapewnienie odpowiedniego poziomu wewnętrznej mobilności. **Organizacje, które charakteryzują się jej wysokim poziomem, utrzymują w swoich strukturach utalentowanych pracowników dwa razy dłużej (5,4 lat vs.**

2,9 lat) niż w przypadku firm o niskiej mobilności wewnętrznej struktur¹⁶⁴.

Jako istotny element skutecznej walki o utalentowanych pracowników coraz częściej wskazuje się zatrudnianie osób na początku kariery. Oferując im odpowiednie przeszkolenie i warunki umożliwiające dalszy rozwój, skutecznie wzmacnia się w nich poczucie lojalności i przywiązania wobec organizacji. Ponadto kariera pracownika kształtowana w oparciu o wartości organizacji będzie jednocześnie w pełni odpowiadać celom strategicznym firmy, w której ten pracuje. Biorąc pod uwagę, że 66 proc. organizacji ma trudności w obsadzaniu stanowisk pracy nowymi pracownikami o pożądanych kompetencjach¹⁶⁵, to zatrudnienie i wyszkolenie pracownika, który będzie lojalny wobec organizacji, może odegrać istotne znaczenie w poszukiwaniu niezbędnych talentów. Nawet jeśli będzie to pracownik, który popracuje u nas „tylko” 2-3 lata, pamiętajmy, że elegancka forma rozstania zagwarantuje nam dobry PR na zewnątrz i możliwe, że utrzyma lojalnego klienta i/lub ambasadora naszych usług/towarów przez lata.

Jakie inne działania może podjąć organizacja, aby przyciągnąć i utrzymać utalentowanych pracowników?

Ważne, jest, że **utrzymywanie talentów w organizacji nawet wtedy, kiedy nie są one niezbędne, jest jednym z priorytetów działań działów HR w najbliższych latach. O wiele ważniejszym zagadnieniem jest jedynie pracowniczy well-being (69 proc. vs. 72 proc.)**.

Chcąc utrzymać organizację na rynku, zarządy powinny przywiązywać kluczową wagę do działań sprzyjających utrzymaniu talentów, a odpowiedni model zarządzania nimi powinien być elementem strategii każdej organizacji.

Multigeneracja

Dużym wyzwaniem dla organizacji – także w kontekście skutecznego zarządzania talentami – jest duże zróżnicowanie pracowników w organizacji, ze względu na wiek. Na współczesnym rynku pracy spotyka się

cztery pokolenia z mocno zróżnicowanym stażem pracy. I chociaż 42 proc. rekruterów upatruje w wielopokoleniowości szansy dla rynku pracy, a zdaniem 67 proc. będzie nią międzypokoleniowa wymiana doświadczeń¹⁶⁸, to organizacje mimo wszystko stają przed wieloma barierami skutecznego zarządzania zróżnicowanymi pokoleniami pracowników.

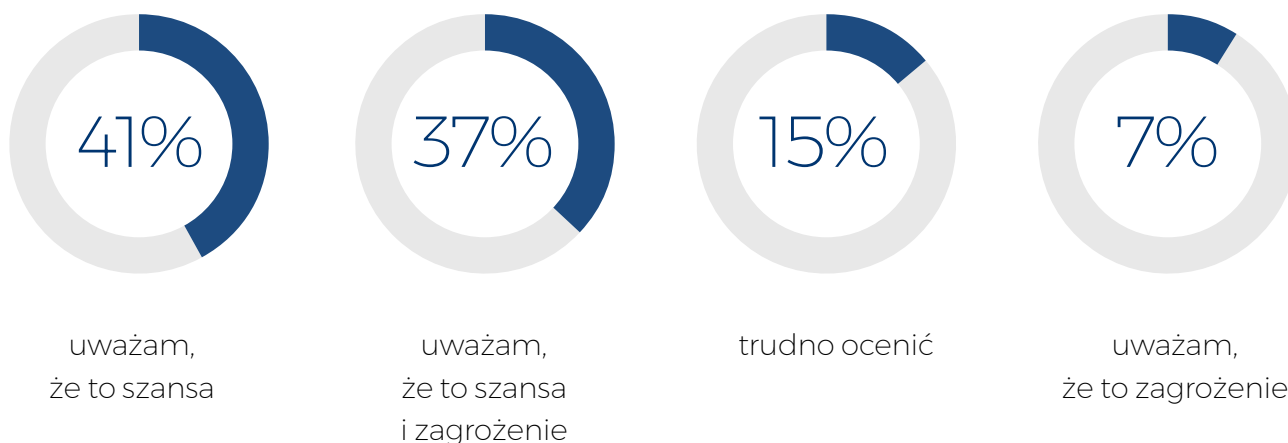
Jak kadra zarządzająca podchodzi do zatrudniania wielu pokoleń? Chociaż większy odsetek widzi w nim szansę, to niewiele mniejszy procent obok szans, zauważa także zagrożenia.

Jakie wyzwania niesie ze sobą konieczność łączenia w organizacji wielu pokoleń? Największą – wskazywaną przez 72 proc. – są problemy z komunikacją między generacjami. O wiele mniej problematyczne są: ryzyko związane z adaptacją technologiczną starszych pracowników (17 proc.), niechęć do wzajemnej interakcji (7 proc.) oraz rywalizacja i konflikty międzypokoleniowe (3 proc.)¹⁷⁰.

Jakie działania podejmują pracodawcy by przeciwdziałać niedoborowi talentów?¹⁶⁸



Jak oceniasz zjawisko wielopokoleniowości z perspektywy rynku pracy i zatrudnienia - odpowiedzi kadry kierowniczej¹⁶⁹



Na przeciwległej szali, wśród korzyści zespołu zróżnicowanego pokoleniowo są przede wszystkim wymiana doświadczeń i nauki (79 proc.), większa kreatywność i nowe zaskakujące pomysły (19 proc.), mniejsze ryzyko falowej rotacji (9 proc.), pozyskiwanie przez młodsze generacje mentorów wśród starszych generacji (5 proc.)¹⁷¹.

W tym miejscu chciałabym się zatrzymać na kwestii mentoringu i podkreślić, że ten działa nie tylko wtedy, kiedy mentor wyróżnia się stażem pracy. Równie skuteczny – szczególnie w technologicznej adaptacji starszych pokoleń – jest mentoring odwrócony, w którym mentorami są przedstawiciele młodszych pokoleń obeznani z nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi. A za skuteczność tego rodzaju mentoringu mogę ręczyć chociażby z tego względu, że od dwóch lat realizuję Program mentoringowy Reverse, który bazuje właśnie na

założeniach mentoringu odwróconego, a dotychczasowi uczestnicy programu oceniają realizację swoich celów na poziomie 8,4 w 10-punktowej skali.

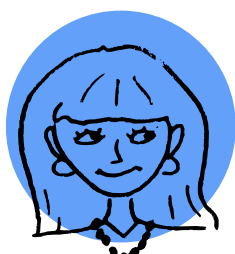
W skutecznym zarządzaniu wieloma pokoleniami w organizacji jest również odpowiadanie na ich potrzeby. A te – w zależności od generacji pracownika – bywają skrajnie odmienne.

Myślę, że warto w tym miejscu zauważyć, że jasna ścieżka rozwoju i awansu czy benefity pozapłacowe, które są istotne szczególnie dla najmłodszego pokolenia Z, dla Baby boomersów nie mają żadnego znaczenia. Wynika to zarówno ze stażu pracy i pozycji zawodowej Silversów, ale również z ich oczekiwań w innym zakresie, m.in. stabilnego zatrudnienia, atrakcyjnego wynagrodzenia czy lokalizacji biura.

Które z poniższych kwestii są dla ciebie najistotniejsze przy wyborze pracodawcy - podział według wieku¹⁷²



Pokolenie Z
1996-2012



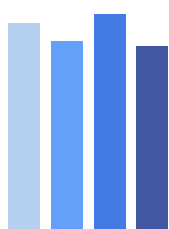
Milenialsi
1981-1995



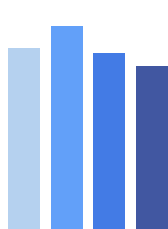
Generacja X
1966-1980



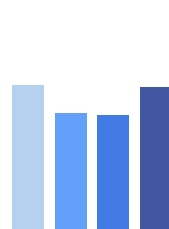
Boomersi
1946-1965



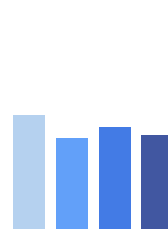
stabilne
zatrudnienie



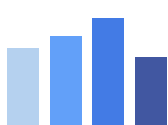
atrakcyjne
wynagrodzenie



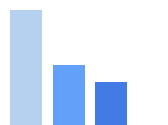
lokalizacja
biura



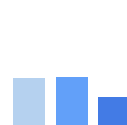
opinia o firmie
na rynku pracy



elastyczne
godziny
pracy



jasna ścieżka
rozwoju
i awansu



benefity
pozapłacowe



możliwość
pracy zdalnej



nowoczesny
sprzęt
i narzędzia

W kontekście najstarszego pokolenia warto też zwrócić uwagę na ich chęć pozostawania aktywnym zawodowo jak najdłużej. Powody, jakie za tym stoją, to nie tylko chęć podreperowania swojego budżetu, ale również chociażby chęć pozostania między ludźmi. Dla 44 proc. z nich praca dodaje im energii, motywuje do wyjścia z domu i do... życia¹⁷³.

Warto też zwrócić uwagę, że pracownicy z pokolenia Silver wnoszą szereg zalet dla organizacji, których – w wielu przypadkach – nie mogą zagwarantować młodsze pokolenia.

Dlatego planując strategię zarządzania multigeneracyjną organizacją, nie warto pomijać żadnego z pokoleń, gdyż każde z nich może stanowić wartościowy element sukcesu firmy.

Atuty pracowników z pokolenia Silver¹⁷⁴



DOŚWIADCZENIE

Wiedza nie tylko teoretyczna, ale także praktyczna. Intuicja i nawyk wykonywania obowiązków, co przekłada się na solidność.



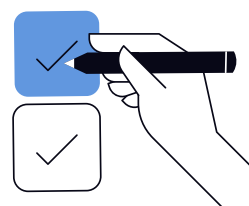
LOJALNOŚĆ

Oddanie pracodawcy, zwłaszcza gdy osoba została zatrudniona w starszym wieku. Z kolei dla osób z bardzo długim stażem, występuje zżycie z firmą i traktowanie jej jako ważnego elementu życia osobistego.



OBOWIĄZKOWOŚĆ

Silne poczucie, że zadanie musi zostać wykonane, które wynika z szacunku do pracy. A także z tego, że aktywność zawodowa nie zawsze jest koniecznością, a bywa postrzegana jako wartość sama w sobie.



STABILNOŚĆ I PRZEWIDYWALNOŚĆ

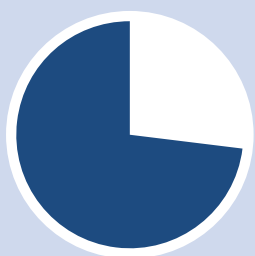
Dyspozycyjność pracowników i możliwość zaangażowania w pracę wobec braku obowiązków rodzinnych. Silwersi mają też mniejszą potrzebę częstej zmiany pracodawcy i ambicje związane z awansem.

ESG

To już nie jest przyszłość tylko teraźniejszość. Społeczna odpowiedzialność organizacji, która jest mierzalna niefinansowymi wynikami przedsiębiorstwa (Environmental, Social and Corporate Governance) nabrała w ostatnich latach szczególnego znaczenia. O wzmacniającym się trendzie ESG pisałam już w 3. edycji RAPORTU Future®. Od 1 stycznia 2024 r. polskie przedsiębiorstwa mają obowiązek raportowania działań i wskaźników w tym zakresie. Aktualnie obowiązek ten dotyczy ok. 150 spółek, jednak pula ta ma wzrosnąć do 2025 r. do ok. 3500 organizacji¹⁷⁵.

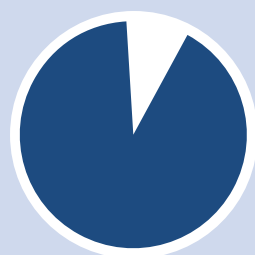
Najogólniej rzecz ujmując ESG polega na działalności organizacji zgodnej z założeniami ochrony środowiska, ładu korporacyjnym oraz odpowiedzialnością społeczną.

ESG odgrywa też ważną rolę dla coraz większej grupy pracowników i niekiedy staje się poważnym argumentem w decyzji o podjęciu zatrudnienia w danej organizacji. Szczególnie przywiązane do społecznej odpowiedzialności jest **pokolenie Z, a 75 proc. jego przedstawicieli bardziej ceni ESG niż przywiązanie do marki w kontekście wyborów konsumenckich**¹⁷⁹. Co więcej, 55 proc. pokolenia Z i 54 proc. Millenialsów twierdzi, że bada wpływ konkretnej marki na środowisko i politykę zanim przyjmie od nich pracę. 17 proc. Z-etek i 16 proc. Millenialsów zmieniło pracę ze względu na negatywny wpływ swojej organizacji na środowisko naturalne. Kolejne – odpowiednio 25 proc. i 23 proc. – deklaruje, że planuje to zrobić w przyszłości¹⁸⁰.

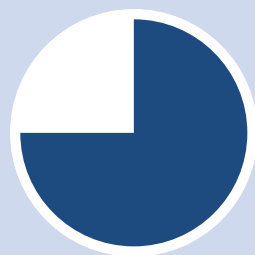


72% funduszy Private Equity

każdorazowo sprawdza spółki, w które chce zainwestować, pod kątem ryzyka oraz możliwości ESG¹⁷⁶.



94% banków planuje w najbliższym roku uwzględniać w zarządzaniu ryzykiem kredytowym wpływ czynników ESG na procesy i profil ryzyka w sposób ilościowy¹⁷⁷.



76% konsumentów wskazuje, że chętniej wybiera firmy, które aktywnie działają w zakresie ich wpływu społecznego. Różnorodność w organizacji nie jest tematem, który podejmują tylko pionierzy, a staje się elementem szerszej dyskusji¹⁷⁸.

Co ciekawe, liderzy są świadomi znaczenia tego trendu w przyszłości organizacji i konieczności inwestowania w działania ESG. 55 proc. z nich przewiduje, że **inwestycje w zieloną transformację, ochronę środowiska i ESG przewyższą w ciągu najbliższych 5 lat technologię i inne megatrendy w zakresie tworzenia stanowisk pracy**¹⁸¹. Poszukiwanie specjalistów ds. ESG można już dziś zaobserwować w inżynierii, budownictwie i nieruchomościach oraz sektorze łańcucha dostaw¹⁸².

Istotne jest, aby strategia obejmowała każdy wchodzący w jej skład aspekt. Wdrażane przez organizację zmiany powinny dotyczyć zarówno ładu korporacyjnego, środowiska jak i społeczeństwa. Tylko kompleksowe podejście organizacji do ESG przyniesie wymierne efekty jego wdrażania.

ESG ma z pewnością pozytywny wpływ nie tylko wizerunkowy, ale także finansowy. Dobrze wdrożona strategia ESG z pewnością będzie solidną przewagą konkurencyjną.

Work-life fit podyktowany przez prawo

Organizacje, którym zależy na zatrzymaniu utalentowanych pracowników, muszą przywiązywać szczególną wagę do zagadnienia work-life balance. I chociaż jest on priorytetem w planowaniu strategii HR w aktualnym roku (zdaniem 72 proc. organizacji), to nadal na tej przestrzeni jest wiele do zrobienia. Chociaż śmiem twierdzić, że aktualnie powinniśmy mówić raczej o work-life fit, czyli dostosowaniu pracy do wartości życiowych, o którym pisałam w ostatniej edycji RAPORTU, niż o ogólnie brzmiącym work-life balance.

Strategia ESG¹⁸³



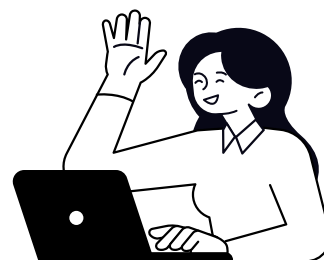
Ład korporacyjny GOVERNANCE

- Model biznesowy
- Strategia ESG
- Łańcuch wartości
- Struktury ESG
- Zadządzanie ryzykiem
- Analiza istotności



Środowisko ENVIROMENT

- Ślad węglowy
- Efektywność energetyczna
- Klimat i zanieczyszczenia
- Gospodarka odpadami
- Gospodarka obiegu zamkniętego
- Zasoby wodne
- Bioróżnorodność



Społeczeństwo SOCIAL

- Relacje z pracownikami
- Relacje z klientami
- Relacje z dostawcami i kontrahentami
- Transparentność procedur i zasad
- Bezpieczeństwo
- Kultura organizacyjna



dr Henryka Bochniarz

Ekonomistka, założycielka Konfederacji Lewiatan - największej w Polsce organizacji zrzeszającej przedsiębiorców – oraz Przewodnicząca Rady Głównej; założycielka Akademii Liderów, współzałożycielka Kongresu Kobiet, członkini Międzynarodowej Rady Konsultacyjnej Biznesu Akademii L. Koźmińskiego oraz Rady Gospodarczej przy Marszałku Senatu; przewodnicząca Polsko-Japońskiego Komitetu Ekonomicznego; założycielka fundacji Prymus wspierającej młodzież z obszarów wiejskich. W przeszłości założycielka i prezeska jednej z pierwszych w Polsce firm doradczych NICOM. W karierze zawodowej prezeska i członkini Rad Nadzorczych czołowych firm w Polsce (m.in. Boeing Central & Eastern Europe, Fiat Chrysler Automobiles Poland SA, Orange Polska SA, AVIVA SA, Unicredit Group). Filantropka, wspiera równość i różnorodność wśród kadry zarządzającej. Wieloletnia fundatorka nagrody literackiej NIKE.

Organizacja wysokich standardów

Każda organizacja funkcjonująca nawet w stabilnych warunkach społeczno-politycznych i gospodarczych jest wystawiona na ryzyko, w tym zmienność sytuacji gospodarczej, otoczenia prawnego, środowiska czy kryzysy gospodarcze i polityczne. Radząc sobie z tymi wyzwaniami, firmy odwołują się do sprawdzonych koncepcji, norm i standardów, które umożliwiłyby im trwanie i rozwój na rynku. W naukach o zarządzaniu pojęcie dojrzałej organizacji oznacza prowadzenie działalności w sposób stwarzający warunki, które sprzyjają dostosowaniu się do oczekiwań pracowników. W realiach XXI w. należy rozszerzyć to pojęcie i odnieść je do wszystkich interesariuszy organizacji.

Współczesne organizacje, zwłaszcza działające w Europie, mają do dyspozycji nową koncepcję zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, opartą o wskaźniki ESG, tj. środowiskowe, społeczne

i zarządcze. Ich analiza oraz skuteczne wdrażanie wpływa nie tylko na reputację firmy, ale również na zdolność do przyciągania inwestorów oraz długoterminową wydajność operacyjną. Zrozumienie oddziaływania tych wskaźników na firmę oraz umiejętne raportowanie ich wyników są kluczowe dla długoterminowego sukcesu biznesu.

Zarządzanie obszarami zdefiniowanymi przez wskaźniki ESG wpływa na różne aspekty działalności firmy, włączając w to jej reputację, relacje z interesariuszami, ryzyko finansowe oraz zdolność do innowacji. Inwestorzy coraz częściej uwzględniają te czynniki przy decyzjach inwestycyjnych, co sprawia, że wskaźniki ESG są kluczowym narzędziem do oceny długoterminowego sukcesu firmy, a ich raportowanie coraz częściej stanowi element strategii biznesowej.

Biorąc pod uwagę, że ESG głównie odnosi się do firm dużych, z rozwiniętą kulturą organizacji, świadomych wcześniejszych standardów CSR, warto pamiętać, że dojrzałość organizacji jest celem nadal dostępnym także dla mikro i małych przedsiębiorstw. Wystarczy ją oprzeć o wskaźniki adaptowalne do warunków prowadzenia działalności. Są to: rentowność (ROI, ROE), wskaźniki płynności finansowej (current ratio, quick ratio), wskaźniki efektywności operacyjnej (czas realizacji zamówienia, wskaźnik rotacji zapasów) oraz wskaźniki zadowolenia pracowników i klientów (wyniki ankiet satysfakcji, wskaźnik retencji pracowników). Istotne są także wskaźniki związane z innowacyjnością (liczba patentów, nakłady na badania i rozwój).

Działania, które może podjąć zarząd, aby produktywność stała się przewagą całej organizacji, to między innymi zadbanie o rozwój technologiczny - inwestowanie w nowoczesne technologie i automatyzację procesów, co może znacznie zwiększyć efektywność operacyjną. Ponadto warto też wskazać na działania skierowane do wewnątrz organizacji: programy szkoleniowe i rozwojowe dla pracowników, podnoszące ich kompetencje i zaangażowanie, czy zwiększanie transparentności i komunikacji wewnętrznej, aby każdy pracownik miał jasny obraz celów organizacji i swojego wkładu w ich osiąganie. Kluczowe jest także wdrażanie systemów motywacyjnych nagradzających innowacyjność i osiągnięcia.

Te aktywności powiązane są mocno z rozwojem kultury organizacyjnej - w obliczu zachodzących na rynku prac konieczne staje się opracowanie nowego podejścia do zarządzania. Employee Experience (doświadczenie pracownika) stanowi kluczową kwestię efektywnego funkcjonowania firm w erze postpandemicznej. Firmy, które częściej inwestują strategicznie w rozwój kultury organizacyjnej mierzonej poziomem zaangażowania, satysfakcji i przynależności pracowników, osiągają najlepsze wyniki biznesowe i najwyższe wskaźniki innowacyjności. Systemowe inwestycje w kulturę organizacyjną obejmują budowanie wspierającego środowiska pracy i zaufania do organizacji, autentyczną troskę o dobrostan pracowników, integralność i przejrzystość przywództwa oraz realizację celów pozabiznesowych.

Warto wskazać na rosnącą rolę różnorodności - wynikającą z różnych cech, doświadczeń, potrzeb i wartości pracowników, która staje się niezbędna dla osiągnięcia korzyści zarówno w biznesie, jak i w życiu społecznym. Firmy o największym zróżnicowaniu ze względu na płeć na stanowiskach zarządczych miały o 21% więcej szans na uzyskanie ponadprzeciętnej rentowności w swoim sektorze. W przypadku zróżnicowania etnicznego i kulturowego szanse na ponadprzeciętne wyniki wzrastają o 33%. W tych samych analizach wykazano również, że różnorodność stylów zarządzania może przyczynić się do bardziej efektywnego podejmowania decyzji.

Well-being stale aktualny

Work-life fit podyktowany przez prawo

Organizacje, którym zależy na zatrzymaniu utalentowanych pracowników, muszą przywiązywać szczególną wagę do zagadnienia work-life balance. I chociaż jest on priorytetem w planowaniu strategii HR w aktualnym roku (zdaniem 72 proc. organizacji)¹⁸⁴, to nadal na tej przestrzeni jest wiele do zrobienia. Chociaż śmiem twierdzić, że aktualnie powinniśmy mówić raczej o work-life fit, czyli dostosowaniu pracy do wartości życiowych, o którym pisałam w ostatniej edycji raportu, niż o ogólnie brzmiącym work-life balance.

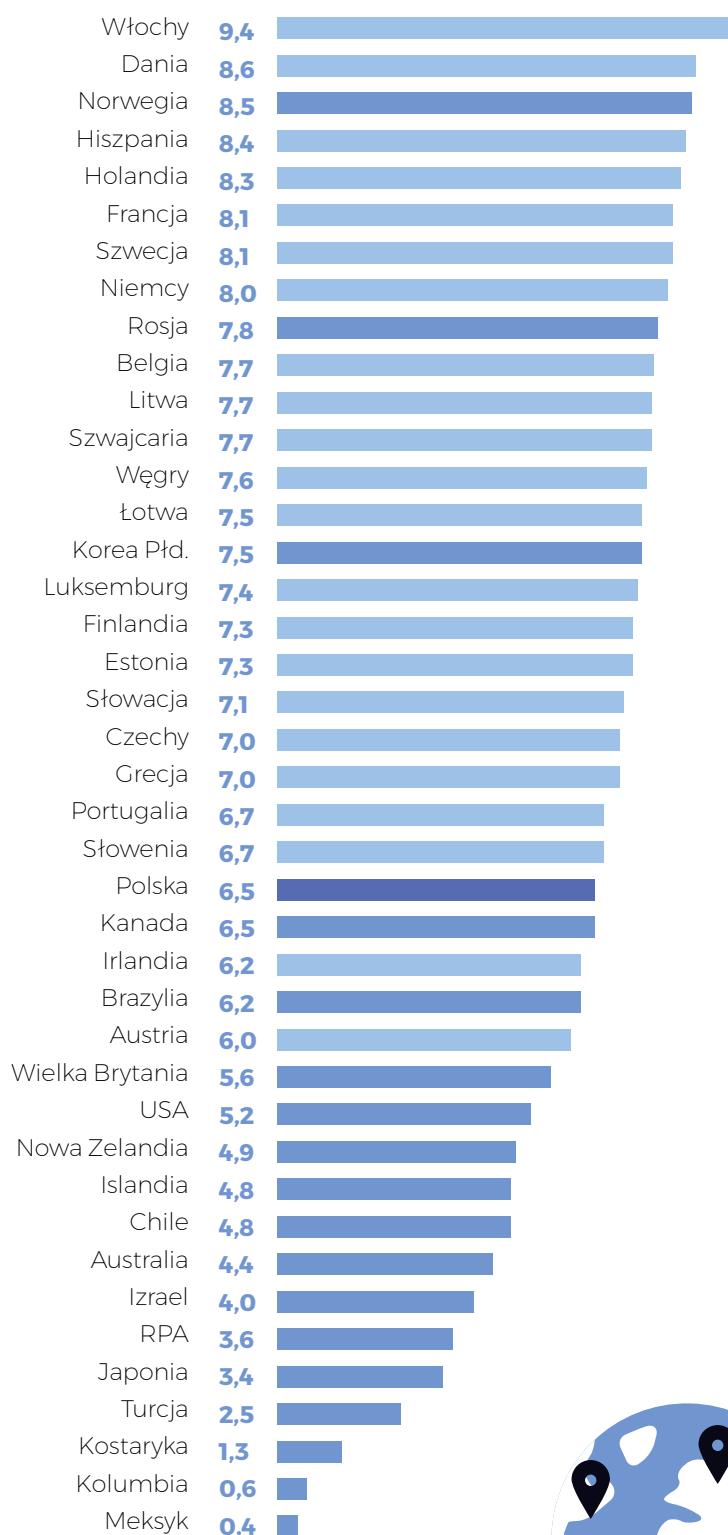
Work-life balance zyskał w ostatnich miesiącach na znaczeniu przede wszystkim ze względu na konieczność ujednolicenia polskiego Kodeksu pracy z unijną dyrektywą w tym zakresie. Nie będę się wgłębiać w zmiany, jakie zaszły z tego tytułu od 26 kwietnia 2023 r. (m.in. wydłużenie urlopu rodzicielskiego i większe udostępnienie go dla ojców, obowiązek udzielenia pracy zdalnej pracownikowi posiadającemu dziecko do lat 4, czy dodatkowe 2 dni urlopu z tytułu tzw. siły wyższej). O wiele ważniejsze są efekty ich wprowadzenia. Te można zauważyć przede wszystkim w kontekście zaangażowania ojców w wychowanie dzieci. Jak wskazuje Konfederacja Lewiatan odsetek ojców korzystających z urlopu rodzicielskiego wzrósł dzięki wprowadzonym zmianom z poziomu 1 proc. do 5 proc.¹⁸⁵.

Warto jednak pamiętać, że work-life balance dotyczy nie tylko pracowników będących rodzicami. A biorąc pod uwagę, że Polacy są drugim narodem w Unii Europejskiej pod względem ilości godzin pracy, który przepracowuje tygodniowo 40,4 godzin (średnia UE wynosi 37,5 h)¹⁸⁶, a tym samym jednym z najbardziej przepracowanych narodów, to w kwestii work-life balance jest jeszcze wiele do zrobienia. Tym bardziej, że polskie organizacje nie są wcale przychylne zatrudnieniu w niepełnym wymiarze czasu pracy, co mogłoby znacznie ułatwić pogodzenie obowiązków zawodowych i prywatnych.

Work-life balance jest także jednym z parametrów, który wpływa na Better Life Index określany przez OECD. Składowymi work-life balance w tym zestawieniu są: udział osób pracujących bardzo długo (>50 godzin tygodniowo), jak też ilość czasu poświęcanego dziennie na odpoczynek, higienę oraz dbanie o siebie.

Jak widać Polska nie wypada wcale dobrze na tle innych krajów w tym zestawieniu. Dlatego dyskusja o skutecznych metodach troski o dobrostan i work-life balance polskich pracowników, jak też poszukiwanie skutecznych sposobów realizacji tego celu są jak najbardziej nadal na liście tzw. must have.



Work-life balance według OECD w 2022 roku¹⁸⁷

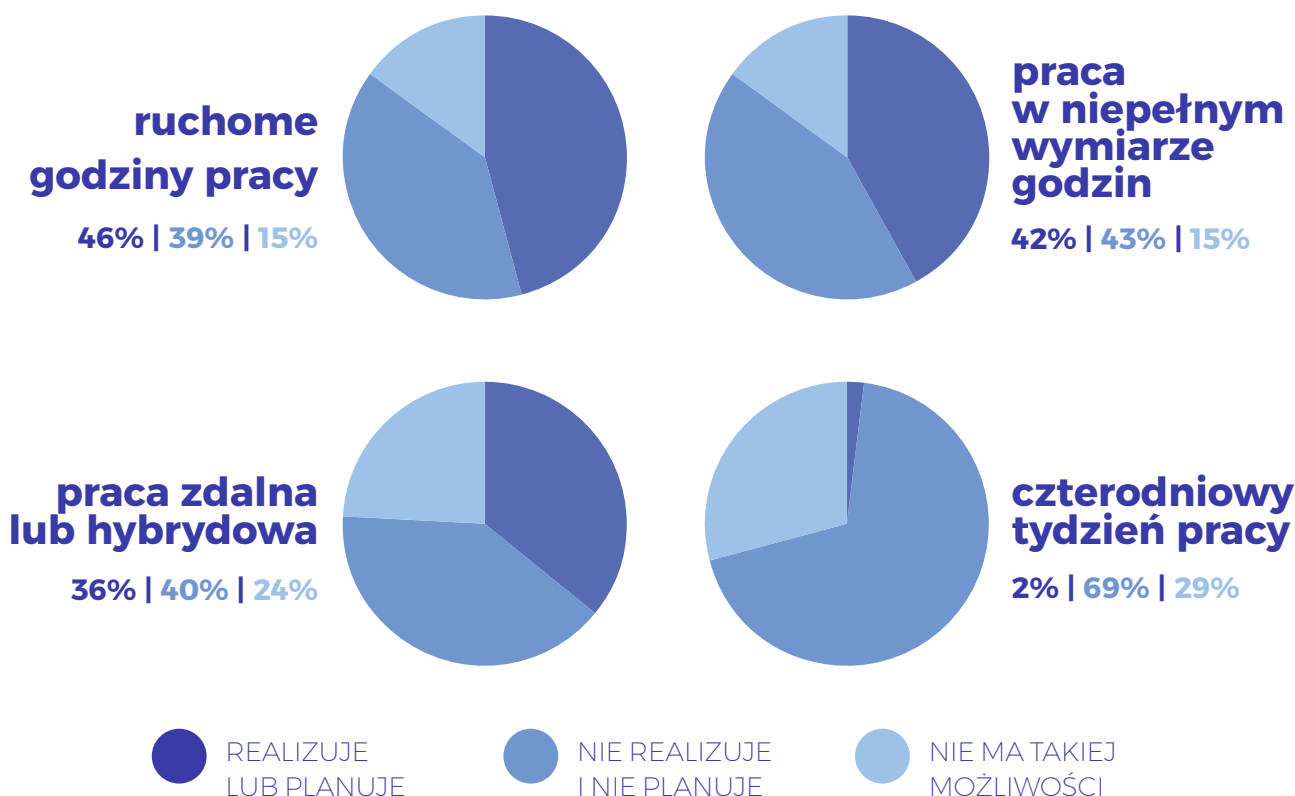
Modele optymalizujące współpracę

Kluczową kwestią w wypracowaniu strategii work-life balance jest otwarcie organizacji na elastyczne formy współpracy. Te dotyczą zarówno **wymiaru pracy** (praca na część etatu jest na polskim rynku pracy, traktowana najczęściej jako forma „kary” dla pracownika niezasługującego na cały etat niż jako jedna z form zatrudnienia ułatwiająca godzenie obowiązków zawodowych i rodzinnych), jak też **miejsca jej wykonywania**.

Ważna jest też otwartość na inne elastyczne formy zatrudnienia, a te nie muszą być wyłącznie pracą hybrydową czy zdalną.

Coraz częściej na polskim rynku pracy pojawiają się dyskusje na temat czterodniowego tygodnia pracy. Jak wskazuje PIE taki model współpracy realizuje jedynie 2 proc. organizacji w naszym kraju. Pozostałe 98 proc. nie ma w planach zmian w tym zakresie, z czego niemal 30 proc. nie widzi w ogóle takiej możliwości. Mamy jednak na krajowym rynku namacalne przykłady firm, w których 4-dniowy tydzień pracy jak najbardziej się

Stosowanie elastycznych metod w organizacji pracy¹⁸⁸



sprawdza i to – mogłoby się wydawać w niezwykle trudnej organizacyjnie branży – a mianowicie w branży produkcyjnej. Herbapol Poznań SA realizuje taki model współpracy od kilku miesięcy, a pierwsze efekty są zadowalające.

Jednym z niewykorzystanych modeli elastycznej współpracy wydaje się być nadal praca zdalna i hybrydowa. I chociaż mogłoby się wydawać, że po pandemicznym boomeru te formy współpracy zagoszczą z nami na stałe, po upływie czterech lat większość organizacji oczekuje powrotu pracowników

4-dniowy tydzień pracy w Herbapol Poznań SA pierwsze wnioski ¹⁸⁹

94%

pracowników jest
zainteresowanych
kontynuacją 4-dniowego
tygodnia pracy

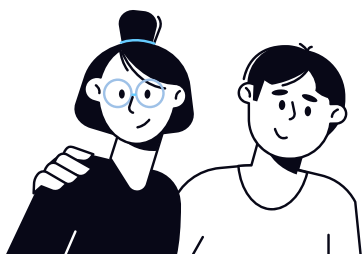
4,7/5

zostało ocenione zadowolenie
z tego modelu pracy

4,8/5

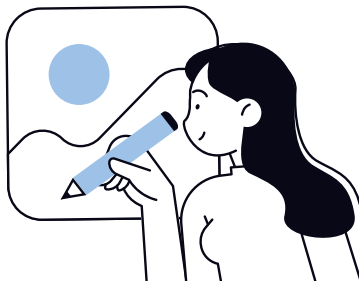
wpływ 4-dniowego
tygodnia pracy na jakość
życia pracowników

Dodatkowy wolny czas (piątki)
pracownicy przeznaczają na:



71%

spędzanie czasu
z rodziną



55%

realizację
hobby/pasji



19%

samorozwój

do biur. Wpływają na to zarówno wyzwania związane z zarządzaniem zespołami rozproszonymi oraz zdalnymi, jak też zwiększone obciążenie psychiczne pracowników, pozostających w jakby nie było, domowej izolacji. O tym wszystkim pisałam już w 4. edycji RAPORTU Future®.

Obawy obu stron są zrozumiałe – godzenie pracy zdalnej ze współdzieleniem przestrzeni mieszkania ze współdomownikami w okresie pandemii covid-19 nie było ani proste, ani komfortowe. Umówmy się jednak, że w 2024 r. rozmawiamy o zupełnie innym wymiarze pracy zdalnej i hybrydowej –

zorganizowanym w sposób przemyślany przez pracownika z zapewnieniem niezbędnego sprzętu przez pracodawcę i odpowiednimi uregulowaniami prawnymi w Kodeksie pracy.

Organizacje nie powinny się również martwić o produktywność pracowników zdalnych. Ta – według badań przeprowadzonych przez National Bureau of Economic Research wzrosła w ciągu dwóch lat o 2,2 proc. Na podobnym poziomie można też zauważyć potrzebę wyższego wynagrodzenia. Jak wskazują badania 64 proc.

z grupy 3000 pracowników największych marek, jak Amazon, Google czy Microsoft wybrałoby pracę zdalną zamiast podwyżki¹⁹⁰.

Pracę zdalną należy postrzegać również w kategoriach modelu współpracy ułatwiającej pogodzenie obowiązków zawodowych i prywatnych. Spełnienie pracownika w tym zakresie będzie przekładało się na jego satysfakcję z zawodowej aktywności, a co za tym idzie może skutecznie wzmocnić jego motywację i zaangażowanie. Poza tym doza swobody, z jaką mamy do czynienia w przypadku współpracy na odległość, przy jednoczesnym poczuciu przynależności do zespołu, może realizować potrzebę samostanowienia pracownika. Chociażby z tego względu warto traktować pracę zdalną i hybrydową jako jedno z modeli elastycznej współpracy wspierającej zapewnienie odpowiedniego poziomu well-being w organizacji.

Organizacja empatyczna

Organizacje, które większości z nas kojarzą się ze ściśle uregulowaną strukturą oraz hierarchią, coraz częściej zmierzają nie tylko ku bardziej elastycznym formom organizacji, ale również ku bardziej „ludzkiemu” podejściu wobec zatrudnianych osób. Coraz częściej – co bardzo mnie cieszy – istotnym elementem strategii zarządzania i komunikacji staje się empatia, czyli zdolność zrozumienia i współodczuwania uczuć innych osób.

Proszę zwrócić uwagę, że różne formy komunikacji to również różnorodność, o której często mówimy w ramach DEI.

Ważną kwestią w kategorii organizacji empatycznej jest rozróżnienie empatii na empatię afektywną i kognitywną.

Ta pierwsza bazuje na emocjach, druga jest tworzona w oparciu o analizę dokonywaną przez nasz umysł. Co ważne, pożądanym rodzajem empatii w organizacji jest empatia kognitywna, która w oparciu o zidentyfikowane emocje i uczucia innych osób jest w stanie je przeanalizować i znaleźć sposób reakcji adekwatny do konkretnej sytuacji¹⁹¹. Z tego względu też managerowie i kadra zarządcza, którym zależy na rozwoju empatii w swojej organizacji, powinni skupić się na jej kognitywnym wariancie.

Można też w ostatnich latach zauważyć rosnącą popularność szkoleń z zakresu empatii dla managerów czy kierowników HR. Prezesi jednak nie mogą zapominać, że nawet najlepsze kursy na nic się zdadzą, jeśli atmosfera w organizacji oraz obowiązujące w niej zasady będą zupełnie odbiegać od założeń empatycznego podejścia. Dlatego, aby móc mówić o empatycznej organizacji, konieczne są działania w tym kierunku obejmujące każdy szczebel struktury, każdy proces oraz wszystkich zatrudnionych w organizacji.

Budowę empatycznej organizacji można sprowadzić tak naprawdę do czterech podstawowych kroków:

1. udziału pracownika w decyzjach,
2. roli lidera,
3. optymalizacji procesów,
4. reformy norm¹⁹²

W kontekście budowania empatycznej organizacji **warto uważać na poważną pułapkę. Empathy Gap, różnica między tym jak organizacyjną empatię odczuwa kierownictwo, a jak sami pracownicy.** Jak nietrudno się domyślić, kierownictwo będzie bardziej optymistycznie oceniało swoją organizację. W zderzeniu z większym sceptycyzmem pracowników w tym zakresie może okazać się, że obraz empatycznej organizacji nie jest taki wspaniały, jak wydaje się CEO czy prezesom. Potwierdzają to też statystyki, gdzie 92 proc. CEO uważa swoją organizację za empatyczną, jednak podobnego zdania jest jedynie 72 proc. pracowników¹⁹³. Dlatego w celu uniknięcia tak dużego rozdziewku niezwykle ważne jest przemyślane i świadome wdrażanie procesów zwiększających empatię w organizacji.

Pocieszające jest, że świadomość roli empatii wśród prezesów organizacji rośnie. W 2017 r. była ona istotna dla 57 proc. CEO, gdzie w 2019 r. nabrała znaczenia dla 72 proc. kadry zarządzającej¹⁹⁴.

Czy tworzenie organizacji empatycznej się opłaca? Biorąc pod uwagę to jak dużą rolę na współczesnym rynku pracy odgrywa pracowniczy dobrostan i well-being, to empatyczna organizacja z pewnością ułatwi realizację tych celów. Tworzenie przyjaznego środowiska pracy otwartego na uczucia i potrzeby pracowników pozytywnie wpływa również na motywację i zaangażowanie zatrudnionych osób. Poza tym empatyczna postawa kadry zarządczej zwiększa lojalność pracowników wobec organizacji – 93 proc. z nich deklaruje, że prawdopodobnie zostanie u empatycznego pracodawcy¹⁹⁵.

Jak widać organizacja empatyczna niesie ze sobą wiele zalet i z pewnością może stać się przewagą konkurencyjną w walce o utalentowanych pracowników w najbliższej przyszłości.

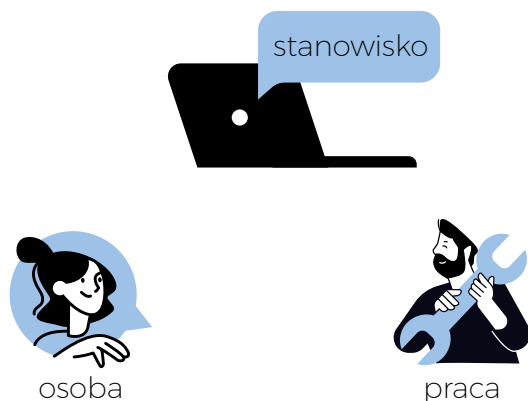
Zmiany w organizacji – tego potrzebuje pracownik

Mogłoby się wydawać, że większość trendów dotyczących empatii, troski o well-being, społecznej odpowiedzialności są odgórnie narzuconą modą lub uregulowanymi prawnie obowiązkami. Jednak tak naprawdę u ich podstaw leżą realne potrzeby pracowników. W ostatnich latach możemy zauważyć szczególne przywiązanie pracowników – nie tylko z najmłodszego pokolenia Z – do takich wartości jak: szczęście, rodzina, możliwość realizowania pasji, ekologia, niezależność/wolność, zdrowie czy miłość¹⁹⁶. Co ważne, te wartości coraz częściej nabierają znaczenia właśnie w kontekście zawodowej aktywności.

W ostatnich latach można też zauważyć ciekawy trend zminimalizowania roli pracy zawodowej w naszym życiu. Fakt, jej zarobkowy charakter odgrywa ważną rolę w utrzymaniu siebie i rodziny, jednak od pieniędzy o wiele ważniejsze stają się m.in. zgodność wykonywanej pracy z wyznawanymi wartościami, przestrzeń na rozwój, możliwość dopasowania zawodowej aktywności do życia prywatnego (a nie na odwrót, jak jeszcze kilkanaście lat temu robili to nasi rodzice)...

Większość zmian, przed jakimi w ostatnich latach staną organizacje, dyktują tak naprawdę pracownicy a nie strategie wymyślane przez prezesów. Wkraczające na rynek pracy pokolenie Z chce pracować z najnowszymi technologiami i wykorzystywać ich potencjał. Nieco starsze pokolenia z kilku- czy kilkunastoletnim doświadczeniem stawia w centrum swojej uwagi zarówno życie osobiste, jak też poczucie spełnienia. Część z nich podejmuje wyzwania znalezienia zupełnie nowej drogi zawodowej...

PRACOWNIKÓW JEST ZA DUŻO

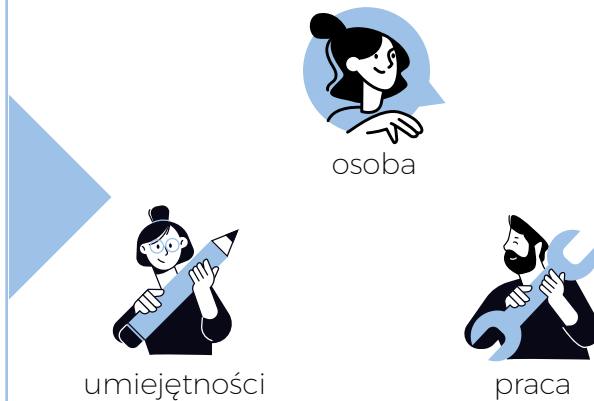


ZORIENTOWANIE NA PRACĘ

ERP (Enterprise Resource Planning - planowanie zasobów przedsiębiorstwa), Technologia HCM (Human Capital Management - zarządzanie kapitałem ludzkim)

ATS (applicant tracking system - system do zarządzania rekrutacją), LMS (Learning Management System - platforma do e-learningu), Analityka

TRADYCYJNE HR

PRACOWNIKÓW JEST ZA MAŁO¹⁹⁷

ZORIENTOWANIE NA PRACĘ

Inteligencja talentów, Generatywna AI

Rynek talentów, Chatboty,
Inteligentna analityka

SYSTEMOWE HR

Na to wszystko organizacje muszą być gotowe. I chociaż te wszystkie zmiany przerażają często samych pracowników, to właśnie organizacja powinna dać poczucie bezpieczeństwa i wsparcia w poszukiwaniu najlepszej drogi dla siebie.

Pamiętajmy też, że od podstawy całej organizacji zależy czy utalentowany, doskonale uzupełniający nasz zespół pracownik postanowi zostać na dłużej. Czasy walki pracownika o miejsce pracy dawno się skończyły. Możliwość współpracy na odległość, wsparcie nowoczesnych technologii, ale też większa otwartość pracowników na nowe

i nieznane sprawiają, że od lojalności wobec firmy o wiele ważniejsze jest poczucie spełnienia. I chociaż gdzieś w tle tej rozgrywki, pieniądze również mają znaczenie, **to pracownik wybierze tego pracodawcę, który zapewni mu nie tylko warunki sprzyjające rozwojowi, ale również – jeśli nie przede wszystkim – będzie szanował jego opinie i traktował go jako istotny element działalności organizacji.** Organizacja dziś i w przyszłości to ludzie, którzy ją tworzą, a nie sztywne hierarchie będące w zupełnym oderwaniu od potrzeb zatrudnionych osób.



dr Paweł Fortuna

Psycholog

Adiunkt w Katedrze Psychologii Eksperymentalnej KUL, realizujący badania w ramach Perception & Cognition Lab. Rozwija autorską koncepcję cyberpsychologii pozytywnej zorientowanej na analizę korzystnych interakcji użytkowników z technologią. Prowadzi interdyscyplinarne badania nad recepcją sztucznej inteligencji oraz uwarunkowaniami nadawania statusu moralnego sztucznym systemom. Autor i współautor kilkunastu książek. Trzykrotny laureat Nagrody Teofrasta za najlepszą książkę psychologiczną. Pozycja: „Optimum. Idea pozytywnej cyberpsychologii” (2021, Wydawnictwo Naukowe PWN) została wyróżniona w 2022 roku główną nagrodą przez Polskie Towarzystwo Psychologii Pozytywnej. Członek ZAiKS, autor tekstów i kompozytor.

Well-being i kondycja psychiczna w świecie technologii

Nowe technologie, w tym oparte na sztucznej inteligencji, mają istotny wpływ na poziom dobrostanu oraz kondycję psychiczną użytkowników. Znalezienie złotego środka w korzystaniu z technologii, świadome działania na rzecz minimalizacji negatywnych skutków pracy zdalnej oraz odpowiedzialne podejście do rozwoju technologii mogą sprawić, że będą one służyć poprawie jakości życia, a nie jego pogorszeniu. Co prawda, do tej pory więcej wiemy o problematycznym stosowaniu technologii, niż o jej dobroczynnych skutkach. Jednak w ostatnich latach wyłoniła się cyberpsychologia pozytywna – obszar badań uwarunkowań kształtowania interakcji użytkowników z technologią, które sprzyjają poprawie dobrostanu. Liczba raportów z badań prowadzonych w duchu cyberpsychologii pozytywnej wzrasta. Wymieńmy chociażby badania z zastosowaniem technologii immersyjnych, które, jak się okazuje, sprzyjają aktywności twórczej oraz nasileniu podziwu, który z kolei pozytywnie wpływa na zaangażowanie w piękno, wzmożenie ciekawości oraz zachowania prospołeczne. Wyniki tego typu badań są podstawą

tworzenia interwencji pozytywnych, których skuteczność powinna być testowana na przykład w obszarze edukacji (np. kształtowanie pasji, zamiłowania do uczenia się).

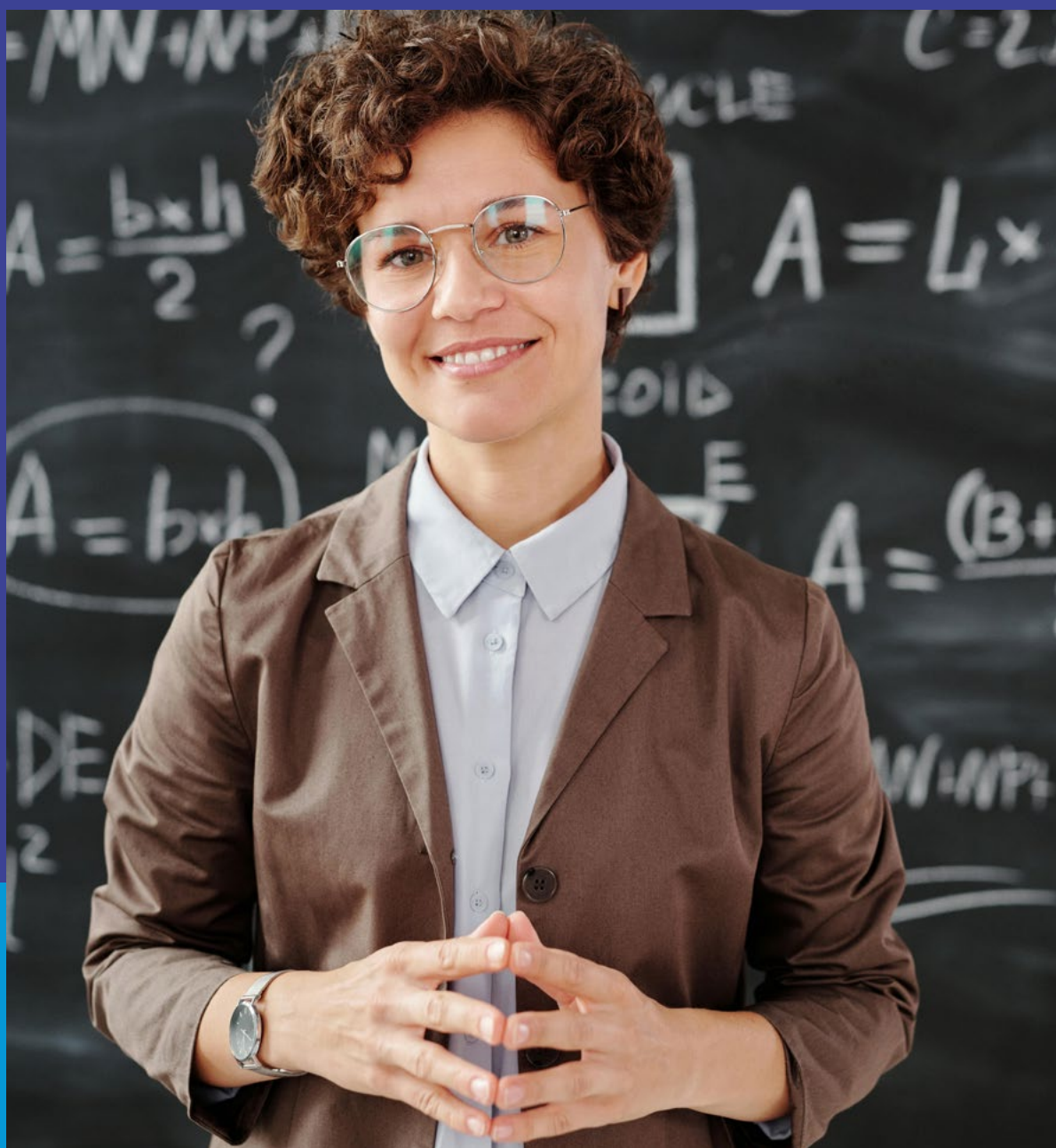
Technologia „smart” wymaga użytkownika, który jest nie tylko „smart”, ale również „wise”, a źródłem jego mądrości jest przede wszystkim osiągnięcie ogłady w zakresie szans i ograniczeń związanych z konkretnymi innowacjami oraz rozumienia procesu przepływu danych (co ma m.in. związek z bezpieczeństwem). Z badań wynika, że większość użytkowników nie wykracza poza mniemania formułowane w ramach potocznej inżynierii i naiwnej cyberpsychologii. Eksperymentujemy więc z technologiami kierując się w większym stopniu intuicjami niż wiedzą. Przykładem jest aktywność w mediach społecznościowych i dostrzeganie w nich jedynie narzędzia do łatwego i szybkiego nawiązywania kontaktów oraz autoprezentacji. Niewątpliwie możliwość utrzymywania relacji z bliskimi na odległość, poznawania nowych ludzi i uczestniczenia w globalnych społecznościach dostarcza wielu korzyści, jednak paradoksalnie, te same technologie mogą prowadzić do poczucia wzrostu poczucia lęku, samotności i izolacji. Aby znaleźć złoty środek, ważne jest świadome korzystanie z technologii, mające u podłoża aspirowanie budowania relacji wysokiej jakości – niezależnie od tego czy są one nawiązywane i podtrzymywane online czy offline. Technologia powinna być spostrzegana jedynie jako zbiór narzędzi w realizacji tego celu. Istotne są zatem odpowiednie wzorce oraz nawyki wzajemnych odniesień, których źródło powinno tkwić w realnym świecie. Problemатyczne użytkowanie technologii należy traktować jako sygnał trudności w obszarze offline.

Wraz z pandemią COVID-19 pojawił się nawyk pracy hybrydowej. Choć przynosi ona liczne korzyści, takie jak elastyczność i oszczędność czasu na dojazdy, może również negatywnie wpływać na kondycję psychiczną. Izolacja, brak wyraźnej granicy między życiem zawodowym a prywatnym oraz ograniczone kontakty społeczne to główne trudności, z którymi mierzy się wiele osób. Aby minimalizować te negatywne skutki, warto wprowadzić kilka praktyk: stworzenie dedykowanej przestrzeni do pracy w domu, utrzymywanie regularnych godzin pracy i planowanie przerw na odpoczynek oraz aktywne utrzymywanie kontaktów z współpracownikami, w tym „na żywo”.

Nowoczesne technologie mają potencjał zarówno do poprawy kondycji psychicznej użytkowników (np. technologie medyczne i aplikacje zdrowotne oferują narzędzia do monitorowania i poprawy zdrowia psychicznego). Z drugiej strony, niekontrolowane korzystanie z technologii, cyberprzemoc, fake newsy i inne negatywne zjawiska mogą pogłębiać problemy psychiczne. Kluczowe jest więc odpowiedzialne korzystanie z innowacji, dające szansę na korzystny wynik eksperymentu, w którym uczestniczymy, a w którym stawką jest jakość naszego życia. Priorytetowa jest więc edukacja w zakresie „zdrowego” korzystania z technologii, wprowadzenie regulacji dotyczących ochrony danych osobowych i przeciwdziałania cyberprzemocy oraz promocja narzędzi wspierających zdrowie psychiczne. Wzrasta liczba specjalistów, którzy mogą udzielać kompetentnego wsparcia, jednak po stronie użytkowników musi się pojawić gotowość do zmiany. Waloryzowanie technologii, jako „złej” lub „szkodliwej” może przynieść więcej szkody, niż pożytku. Oceniana i monitorowana powinna być przede wszystkim jakość życia i koncepcja samego siebie, jako jednostki żyjącej życiem-wartym-przeżycia.

ROZDZIAŁ 4

Edukacja 2025+



Edukacja 2025+

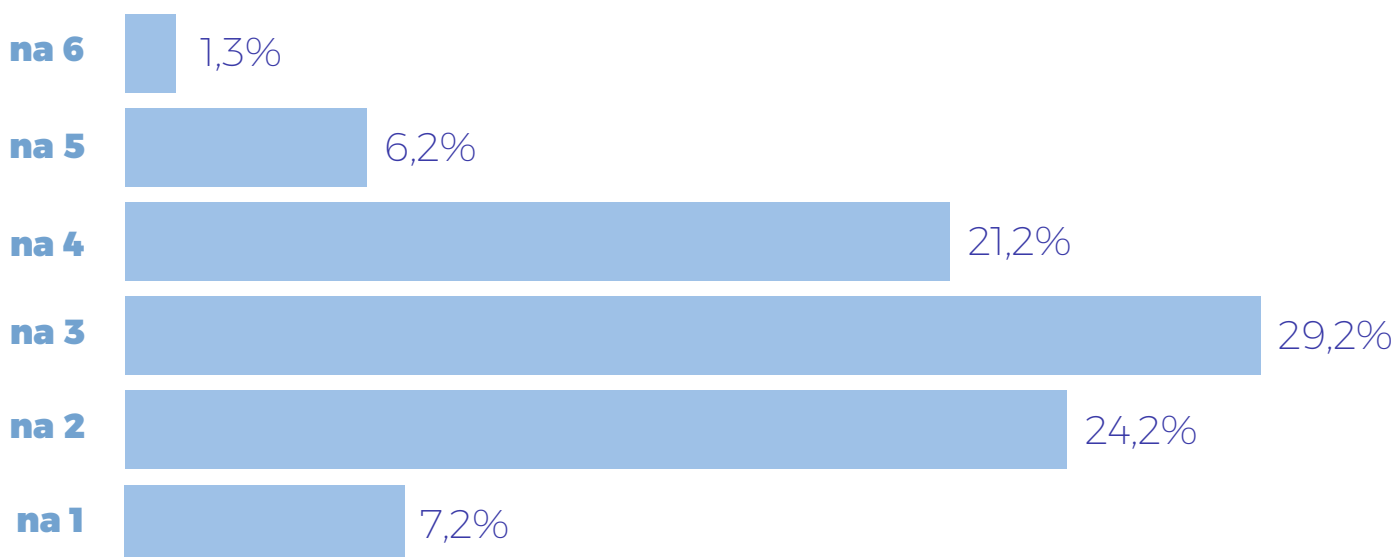
Ostatnią część tegorocznego RAPORTU chciałabym poświęcić tematowi, na który dyskusje toczą się od lat – edukacji. Jeszcze kilkanaście lat temu hasło „edukacja” utożsamiane było nie tylko z ogólnym dobrobytem rodziny edukującego się studenta (jeszcze nie tak dawno nie każdy mógł sobie pozwolić na studia na uczelni wyższej), ale przede wszystkim z gwarancją bezpieczeństwa na rynku pracy. Czy współczesny model edukacji rzeczywiście gwarantuje mocną pozycję zawodową na najbliższe lata? Czy dyplom uczelni wyższej jest tak samo wysoko ceniony przez pracodawców jak było to dwie dekady temu? A może dziś lepszym rozwiązaniem jest stała „aktualizacja” posiadanych kompetencji w ramach krótszych kursów

i programów rozwojowych zamiast trzy- czy pięcioletniej edukacji w jednym kierunku?

Zanim przejdę do próby ukierunkowania jak powinna wyglądać edukacja 2025+ i jakie opcje kształcenia powinny rozważać najmłodsze pokolenia, aby zyskać poczucie bezpieczeństwa na rynku pracy, chcę zwrócić uwagę na ważne oceny poziomu polskiej edukacji.

W pierwszej kolejności przyjrzyjmy się ocenie działalności polskich szkół podstawowych i ponadpodstawowych. Te w minionym roku wypadały miernie w oczach rodaków.

Jak oceniasz działanie polskich szkół podstawowych i ponadpodstawowych? ¹⁹⁸



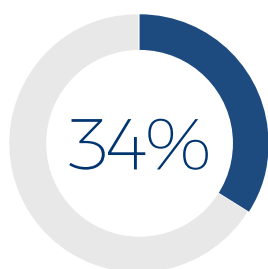
Powyższe wyniki badania opinii publicznej jasno wskazują, że nie mamy najlepszego zdania o polskich szkołach i systemie edukacji.

Jakie zastrzeżenia do systemu edukacji mają Polacy? Surowa ocena wynika z pewnością z faktu, że jednym z głównych zadań szkoły – tuż obok przygotowania do życia w demokratycznym społeczeństwie, jak też przygotowanie do nawiązywania więzi społecznych – jest przygotowanie do pracy zawodowej (36 proc.). Jednak aż 79 proc. z nas uważa, że

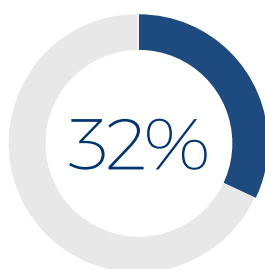
polska szkoła wcale nie przygotowuje do wymogów dzisiejszego rynku pracy ani do kierunku, w którym ten zmierza. Co gorsza, taką opinię podziela aż 86 proc. osób do 25 roku życia, czyli tych, których system edukacji dotyczy bezpośrednio¹⁹⁹.

I chociaż 36 proc. Polaków przyznaje, że wiedza, jaką zdobyli w szkole średniej, pomogła im w znalezieniu pierwszej pracy, to rodacy wskazują szereg umiejętności przydatnych w zawodowej karierze, które są pomijane przez polski system edukacji.

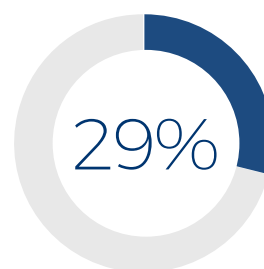
Rozwijania jakich umiejętności brakuje w polskich szkołach? ²⁰⁰



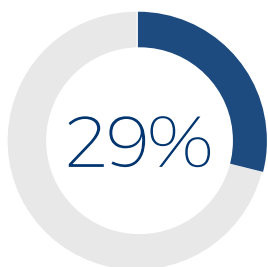
organizacja
pracy



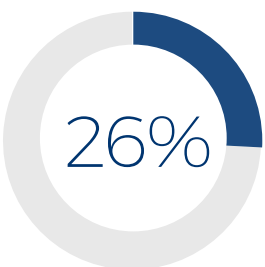
dyscyplina



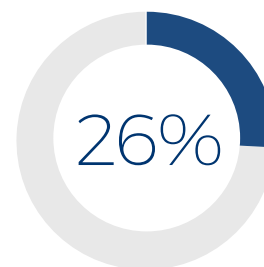
odpowiedzialność



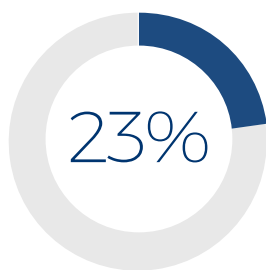
Skuteczne metody
uczenia się



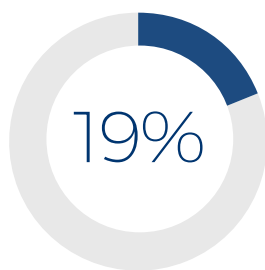
Umiejętności
komunikacyjne



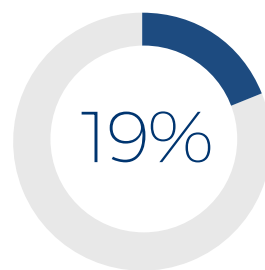
Poszukiwanie informacji
i weryfikacja źródeł



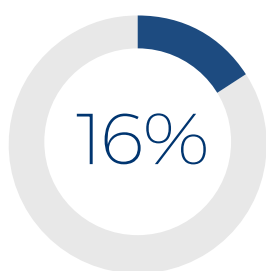
rozwiązywanie
problemów



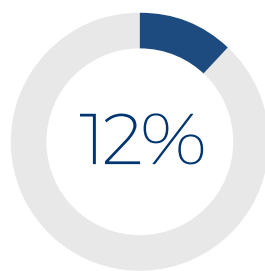
Podstawy
ekonomii i zarządzania
finansami



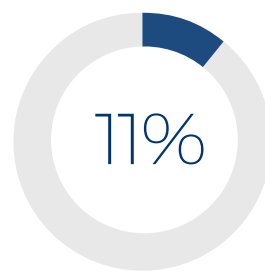
kreatywność



umiejętności
praktyczne



przejmowanie
inicjatywy

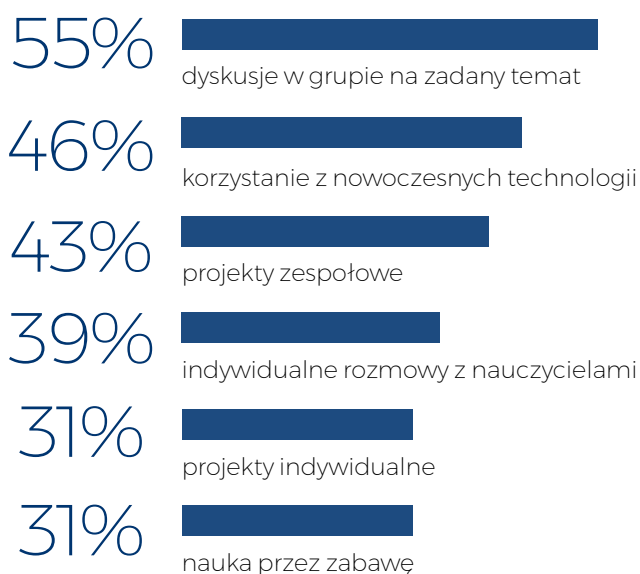


elastyczność

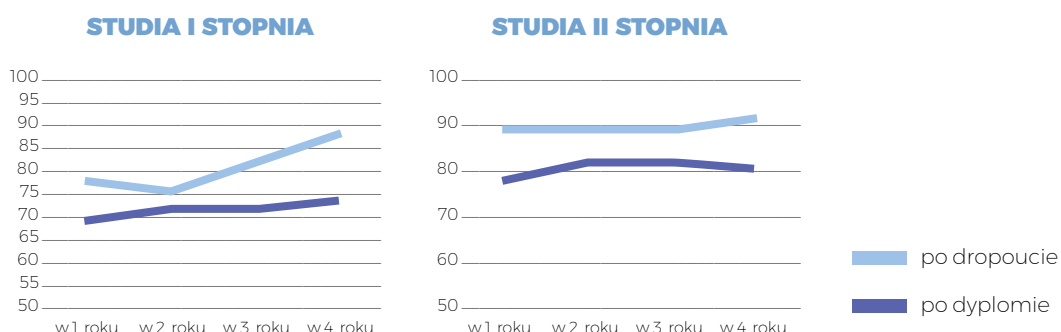
W kontekście kompetencji, jakich powinna uczyć polska szkoła, warto również zwrócić uwagę na pulę umiejętności praktycznych, których wprowadzenie w szkołach pozwoli-

łoby wypracować wśród uczniów powszechne korzystanie z nich w zawodowej aktywności, w przyszłości.

Aktywności przydatne w pracy, których najbardziej brakuje w polskich szkołach²⁰¹



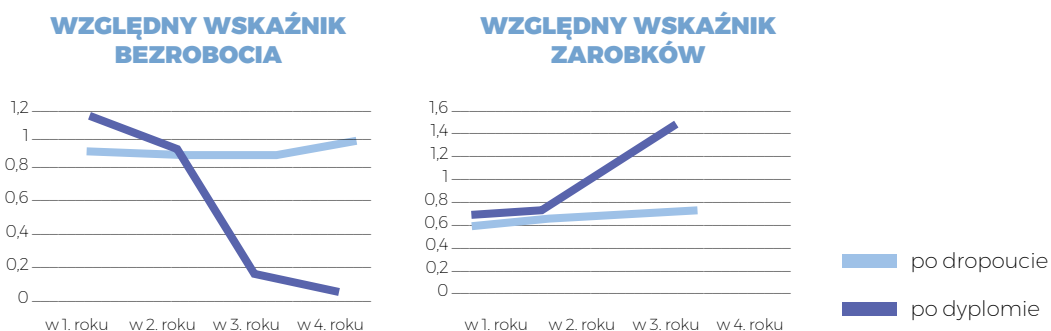
Doświadczenie osób w jakiejkolwiek pracy: absolwenci szkół wyższych vs. osoby, które porzuciły studia²⁰²



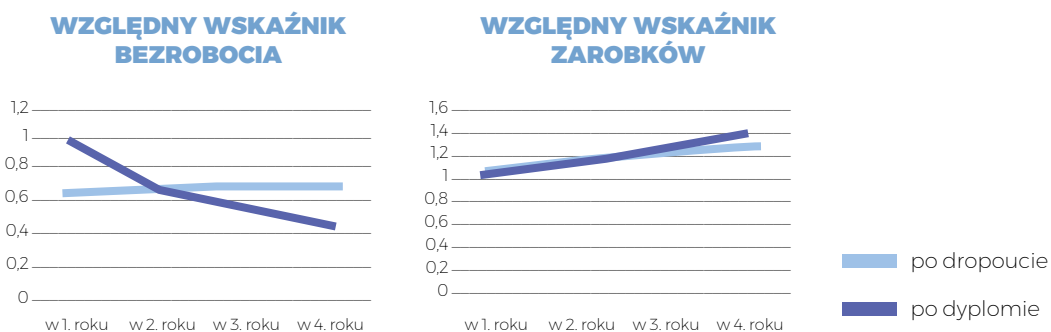
Czy kontynuowanie edukacji po ukończeniu szkoły średniej ma sens? To pytanie zadają sobie nie tylko maturzyści, ale również ich rodzice, którzy wychowani i kształceni w zupełnie odmiennych czasach nie potrafią doradzić właściwego rozwiązania swoim pociechom. I oczywiście chociaż system

kształcenia uczelni wyższych również nie jest bez wad, ten stara się nadążać za stale zmieniającymi się trendami rynku pracy, a tym samym jak najlepiej spełniać swoją rolę przygotowania swoich absolwentów do zawodowej kariery. Czy mu się to udaje?

Względnie wskaźniki dotyczące rynku pracy: absolwenci studiów I stopnia vs. osoby po dropoucie



Względnie wskaźniki dotyczące rynku pracy: absolwenci studiów II stopnia vs. osoby po dropoucie²⁰³



Biorąc pod uwagę tempo zachodzących zmian (choćby technologicznych) i odniesienie do 3-letniego okresu studiów I stopnia, można odnieść wrażenie, że absolwent takich studiów już na starcie zawodowej kariery posiada „przeterminowaną” wiedzę. Przez 3 lata może się wiele zmienić na rynku pracy i rynku nowoczesnych technologii. Może to oznaczać, że wiedza pozyskana na wyższej uczelni stanie się w tym okresie

bezużyteczna. Aczkolwiek nie demonizowałabym zupełnie tej formuły. W końcu studia wyższe to także nadrabianie brakujących w niższych poziomach nauczania kompetencji, pozyskiwanie najcenniejszego kapitału, czyli znajomych i grup społecznych, które - dobrze zaopiekowane - wspierają naszych młodych dorosłych w pierwszych latach stawiania kroków na rynku pracy.

Mediany zarobków absolwentów i absolwentek studiów magisterskich z rocznika 2022 uzyskiwanych w pierwszym roku po dyplomie ze względu na lokalizację uczelni²⁰⁴

	MIASTA POWYŻEJ 500 TYS. MIEZKAŃCÓW	POZOSTAŁE MIASTA NA PRAWACH POWIATU	POZOSTAŁE MIEJSCOWOŚCI
LOKALIZACJA UCZELNI	5681,17 zł	5607,36 zł	5607,36 zł
MIEJSCE ZAMIESZKANIA	5681,17 zł	5607,36 zł	5607,36 zł

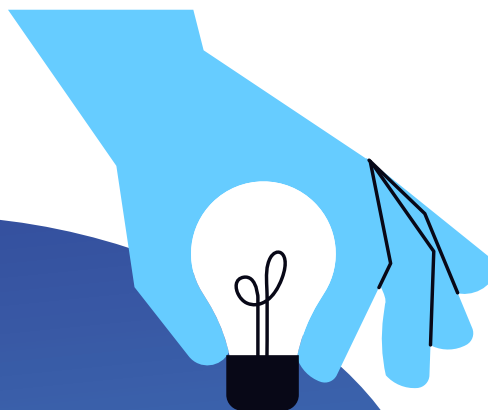
Faktycznie polskie uczelnie muszą stale modyfikować swoje programy nauczania, aby odpowiadać potrzebom rynku pracy oraz samych studentów, jednak – jak wskazują statystyki – dyplom polskiej uczelni ma znaczenie i nadal jest w cenie.

I chociaż dyplom żadnej uczelni wyższej nie jest w stanie zagwarantować w 100 proc. pracy, a wskaźnik bezrobocia absolwentów tuż po ukończeniu uczelni jest wyższy niż osób, które porzuciły studia, to ten ulega zmianie. Zaś poziom zarobków absolwentów uczelni wyższych przewyższa zarobki osób, które porzuciły studia.

W tym miejscu chciałabym zwrócić uwagę na pewną ciekawostkę, czyli poziom za-

robków uzyskiwanych przez absolwentów uczelni wyższych usytuowanych w niewielkich miejscowościach.

Jak jasno wskazuje powyższa tabela, uczelnie z tzw. prowincji „generują” absolwentów osiągających wyższe zarobki niż żacy uczelni zlokalizowanych w większych miastach czy nawet metropoliach (i to bez względu na lokalizację pracodawcy). Fakt ten zaprzecza totalnie teorii powiązania jakości kształcenia z lokalizacją ośrodka edukacyjnego. Myślę, że powyższe dane powinny też dać do myślenia władzom uczelni wyższych zlokalizowanych w miastach i metropoliach nt. źródeł tak dużych różnic w wynagradzaniu absolwentów uczelni z niewielkich miejscowości.



O co zatem uczelnie wyższe powinny
zadbać w najbliższym roku,
aby podążać za zmianami nie tylko
rynku pracy, ale świata?

Jak widać, dyplom uczelni wyższej ma znaczenie na rynku pracy – nie tylko w kontekście pozyskania zatrudnienia, ale również odpowiednio wysokich zarobków. Oczywiście faktu ukończenia studiów nie można oceniać w kategorii uzyskania jedynie dyplomu, ale też szerokiej puli praktycznej wiedzy, która odpowiada wymogom rynku pracy. Co ważne, sam absolwent nie powinien traktować zakończenia studiów jako końca swojej edukacji. Wręcz przeciwnie: uzyskanie dyplomu uczelni wyższej oraz zdobycie pierwszej pracy to pierwszy krok do samodzielnej pracy nad swoimi kompetencjami i rozwojem. Ostatnie lata wielokrotnie to udowodniły, a tempo rozwoju technologicznego sprawia, że long life learning jest standardem osobistego oraz zawodowego rozwoju każdego, także dzisiejszych dwudziestolatków. Wiedza zdobyta podczas procesu edukacyjnego jest jedynie podwaliną do stałego budowania i wzmacniania swojej pozycji na rynku pracy.

Personalizacja i Adaptacyjność Edukacji

W przyszłości kluczową rolę odegra personalizacja edukacji dostosowująca się do indywidualnych potrzeb, umiejętności i zainteresowań uczniów. Technologie oparte na sztucznej inteligencji będą wspierać nauczycieli w tworzeniu spersonalizowanych ścieżek edukacyjnych, które umożliwią uczniom naukę w ich własnym tempie. Platformy e-learningowe oraz narzędzia analityczne będą monitorować postępy uczniów i sugerować dodatkowe materiały czy ćwiczenia, aby optymalizować proces nauki.

Edukacja hybrydowa

Model edukacji hybrydowej, łączący tradycyjne nauczanie stacjonarne z elementami nauki online, stanie się standardem. Pozwoli to na elastyczność w dostępie do wiedzy oraz rozwój umiejętności cyfrowych, które są niezbędne na współczesnym rynku pracy. Szkoły i uczelnie będą musiały inwestować w infrastrukturę technologiczną oraz kompetencje nauczycieli, aby skutecznie wdrożyć ten model.

Edukacja w zakresie umiejętności miękkich

Współczesny rynek pracy coraz bardziej ceni umiejętności miękkie, takie jak komunikacja, współpraca, kreatywność i rozwiązywanie problemów. Programy nauczania powinny kłaść większy nacisk na rozwijanie tych kompetencji poprzez projekty grupowe, warsztaty i aktywności poza klasowe. Wprowadzenie takich przedmiotów jak zarządzanie emocjami, mediacja czy innowacyjność będzie kluczowe.

Integracja nauki z praktyką zawodową

Ważnym elementem nowoczesnej edukacji będzie ścisła współpraca szkół i uczelni z przedsiębiorstwami oraz instytucjami publicznymi. Staże, praktyki zawodowe oraz projekty realizowane wspólnie z firmami pozwolą uczniom zdobywać praktyczne doświadczenie już w trakcie nauki. Taki model współpracy pomoże w lepszym przygotowaniu młodych ludzi do wymagań rynku pracy, jak też sprawdzenia – zanim jeszcze opuszczą mury uczelni – czy wybrany zawód jest tym właściwym.

Kształcenie ustawiczne (Lifelong Learning)

Edukacja nie kończy się na zdobyciu dyplomu. W dynamicznie zmieniającym się świecie konieczne jest stałe aktualizowanie wiedzy i umiejętności. Programy kształcenia ustawicznego, kursy online, webinaria oraz certyfikaty będą stanowić integralną część kariery zawodowej. Uczelnie powinny być miejscem, w którym można skorzystać również z tego typu form kształcenia.

Edukacja dla zrównoważonego rozwoju

Świadomość ekologiczna i odpowiedzialność społeczna będą kluczowymi aspektami edukacji przyszłości. Programy nauczania powinny uwzględniać zagadnienia związane ze zrównoważonym rozwojem, ochroną środowiska oraz etyką w biznesie. Edukacja w tym zakresie będzie niezbędna do przygotowania młodych ludzi do wyzwań, jakie niesie ze sobą globalna gospodarka.

Kompetencje cyfrowe i cyberbezpieczeństwo

W erze cyfryzacji umiejętności związane z technologiami informatycznymi, programowaniem oraz cyberbezpieczeństwem będą nieodzowne. Programy edukacyjne powinny obejmować zagadnienia związane z ochroną danych i bezpiecznym korzystaniem z internetu. Inwestowanie w te obszary zapewni młodym ludziom lepsze przygotowanie do życia i pracy w cyfrowej gospodarce.

To najważniejsze kierunki, w jakie powinna zmierzać edukacja, aby sprostać wyzwaniom przyszłości i przygotować młode pokolenia do skutecznego funkcjonowania na dynamicznie zmieniającym się rynku pracy. Każdy ośrodek edukacyjny powinien wziąć je sobie do serca i adaptować w swoich programach nauczania.



dr hab. Rafał Mrówka

Profesor w Katedrze Teorii
Zarządzania Szkoły Głównej
Handlowej w Warszawie

Dyrektor Biura Programów MBA w SGH, kierownik programów MBA-SGH oraz MBA for Startups organizowanego wspólnie z Kulczyk Investments. Wykładowca przywództwa w programach MBA w SGH. Autor kilkudziesięciu artykułów i prac naukowych, w tym książek „Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk” i „Organizacja hiperarchiczna – czynniki kreujące, geneza modelu, zarządzanie”. Ukończył kilkanaście szkoleń, w tym zaawansowane szkolenie dotyczące Design Thinking w HPI Academy w Niemczech oraz International Management Teachers Academy w Bled w Słowenii. Wykładał lub przebywał na programach badawczych w Tel Aviv University (Izrael), Universite Catholique de Lille (Francja), MDI Gurgaon (Indie), University of Mauritius.

Kondycja psychiczna w świecie technologii

Dyplom ukończenia studiów na dobrej, prestiżowej uczelni ma dziś i będzie miał ciągle w przyszłości znaczenie. To właśnie dyplom renomowanej uczelni jest w pewnym sensie gwarancją nowoczesności procesu nauczania, aktualności zdobywanej wiedzy, możliwości jej wykorzystania w praktyce oraz... elastyczności absolwenta. Zapewnienie takich warunków kształcenia są konieczne do uzyskania przez uczelnię międzynarodowych akredytacji oraz przechodzenia z sukcesem rygorystycznych audytów. Oznacza to również, że gwarancją jakości edukacji i nowoczesności zdobywanej wiedzy nie jest dyplom jakiejkolwiek uczelni.

Sam sposób kształcenia w wyższych uczelniach zmieniać się natomiast będzie bardzo istotnie. Powoli umierają długie formy wykładowe, do lamusa od lat już odchodzą egzaminy oparte na weryfikowaniu pamięciowej wiedzy, w dobie generatywnej sztucznej inteligencji coraz bardziej dyskusyjne jest pisanie prac dyplomowych. Ważna pozostaje natomiast umiejętność wyszukiwania informacji, pisania promptów, która jednak musi być oparta na rozumieniu bazowych, kluczowych procesów. Ważna jest także umiejętność pozyskiwania kompetencji miękkich. Ważna jest umiejętność rozwiązywania konkretnych praktycznych problemów, czyli stosowanie bazowej teoretycznej wiedzy w praktyce, projektach.

Czy edukacja pójdzie w kierunku specjalizacji, krótszych form, krótkich specjalistycznych programów kształcenia dostosowywanych do ciągle zmieniających się wymogów kompetencyjnych i dostarczanych dorosłym studentom przez całe życie? Nie mam co do tego wątpliwości – na pewno tak. Ale z drugiej strony, te krótkie, elastyczne formy kształcenia wymagają i ciągle wymagać będą solidnej bazy wiedzy bardziej ogólnej, solidnych fundamentów oraz otwartości na nowe aspekty wiedzy. Coraz mniej sobie też wyobrażam, żeby ktoś mógł liczyć, że w przyszłości raz zdobyta wiedza na poziomie studiów licencjackich, czy magisterskich wystarczy mu do końca życia, czy nawet w perspektywie dekady.



ZAKOŃCZENIE

W nadchodzących latach rynek pracy będzie podlegał znacznym przemianom, skoncentrowanym na maksymalizacji efektywności biznesowej m.in. poprzez wprowadzenie szeroko zakrojonej automatyzacji. Ta transformacja będzie miała głębokie konsekwencje dla sposobu, w jaki pracujemy i zarządzamy naszym czasem, przynosząc korzyści zarówno przedsiębiorstwom, jak i pracownikom.

Podstawowym elementem tej przemiany jest automatyzacja zadań powtarzalnych. Dzięki zastosowaniu zaawansowanej robotyki i sztucznej inteligencji, prace rutynowe i mechaniczne, które dotychczas wymagały znacznego zaangażowania ludzkiego, będą wykonywane automatycznie. To oznacza, że pracownicy będą mogli skupić się na bardziej kreatywnych i innowacyjnych zadaniach, które wymagają ludzkiego myślenia, intuicji i pomysłowości. AI będzie także wspierać procesy decyzyjne, analizując ogromne ilości danych i dostarczając precyzyjnych informacji, które pozwolą menedżerom na podejmowanie bardziej trafnych i efektywnych decyzji.

Jednym z najbardziej rewolucyjnych efektów tych zmian będzie redukcja czasu pracy. Wraz z postępem technologii, ludzie będą mogli pracować mniej dni w tygodniu i krócej w ciągu dnia zachowując przy tym, a nawet zwiększając, swoją produktywność. Zwiększona efektywność dzięki automatyzacji i AI oznacza, że zadania będą wykonywane szybciej i bardziej precyzyjnie, co pozwoli pracownikom na cieszenie się większą ilością wolnego czasu. To z kolei wpłynie pozytywnie na ich dobrostan, zdrowie psychiczne i fizyczne oraz ogólną satysfakcję z życia.

Zmiany zachodzące na rynku pracy kształtują nam także nowy model organizacji pracy, w którym technologia i automatyzacja współgrają z ludzkimi potrzebami. Przedsiębiorstwa, które będą umiały skutecznie połączyć te elementy, stworzą nową jakość pracy, gdzie efektywność idzie w parze z dbałością o dobrostan pracowników. To właśnie te organizacje będą liderami przyszłości, gotowymi na wyzwania globalnej gospodarki.

Liderzy będą musieli przygotować się na zarządzanie tymi zmianami w sposób elastyczny, z uwzględnieniem zarówno technologicznych możliwości, jak i ludzkich potrzeb. W nowym modelu przywództwa kluczową rolę odegra empatia, zrozumienie potrzeb zespołów oraz zdolność do budowania relacji. Będzie to nie tylko kwestia efektywnego zarządzania danymi, ale przede wszystkim tworzenia inkluzywnego środowiska pracy, w którym technologia wspiera rozwój pracowników, a nie ich zastępuje.

Wchodzimy w erę, w której efektywność biznesowa będzie szła w parze z dbałością o dobrostan człowieka. Integracja zaawansowanych technologii stworzy nowe możliwości w zakresie organizacji pracy, przekształcając tradycyjne struktury w bardziej elastyczne, zrównoważone modele. Te zmiany doprowadzą do cyklu wzajemnego wspierania się efektywności i dobrostanu, w efekcie czego powstanie bardziej produktywnie i zrównoważone środowisko pracy, odpowiadające na potrzeby współczesnego świata.

W rezultacie przyszły rynek pracy będzie charakteryzować się nie tylko większą efektywnością, ale także lepszą równowagą między życiem zawodowym a prywatnym. Firmy, które zdołają skutecznie wykorzystać nowoczesne technologie, jednocześnie dbając o rozwój i dobrostan swoich pracowników, staną się liderami przyszłości, gotowymi na wyzwania globalnej gospodarki.

Kasia Syrowka

PRZYPISY

1. Digital University, Masters&Robots. What Matters? Trendy. Wypowiedzi ekspertów. Wnioski z Masters&Robots 2023. 2024, s. 8.
2. WEF, Future of Jobs Report 2023. 2023, s. 24.
3. Digital University, Masters&Robots. What Matters? Trendy. Wypowiedzi ekspertów. Wnioski z Masters&Robots 2023. 2024, s. 8.
4. Pluralsight, AI skills report. The gap between AI investments and worker readiness. 2023, s. 8.
5. Ibidem, s. 8.
6. WEF, Future of Jobs Report 2023. 2023, s. 38.
7. LinkedIn, Building the agile future. 2023 Learning Report. 2023, s. 9.
8. Ibidem, s. 11-12.
9. Hays, Rynek Pracy 2024. Aktualne wynagrodzenia i trendy - <https://www.hays.pl/raport-placowy/wynagrodzenia>
10. ManpowerGroup, Niedobór Talentów w Polsce 2024, s. 7.
11. Hays, Rynek Pracy 2024. Aktualne wynagrodzenia i trendy. 2024, s. 11.
12. Antal, Aktywność specjalistów i menedżerów na rynku pracy. 2023, s. 16.
13. Devire, Raport płacowy. Warszawa i Polska Centralna. 2024, s. 12-14.
14. PARP, Wpływ trendów rozwojowych nowych technologii na potrzeby kompetencyjne sektora IT. 2023, s. 14.
15. Ibidem, s. 16.
16. LinkedIn, Building the agile future. 2023 Learning Report. 2023, s. 24.
17. McKinsey, Ops 4.0 – The Human Factor: Apprenticeships today for skills tomorrow - <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/operations-blog/ops-40-the-human-factor-apprenticeships-today-for-skills-tomorrow>
18. PwC, PwC Global Workforce Hopes & Fears Survey 2023 - <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/pwc-global-workforce-hopes-and-fears-survey-2023.html>
19. WEF, Future of Jobs Report 2023. 2023, s. 42.
20. Aplikuj.pl, Polacy gotowi do zmiany – reskilling i upskilling na rynku pracy. 2024, s. 8.
21. Ibidem, s. 9.
22. Ibidem, 10-11.
23. Gartner, HR Toolkit: 9 Future of Work Trends for 2024, s. 8.
24. Deloitte, The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce - <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/organizational-skill-based-hiring.html>
25. Pluralsight, AI skills report. The gap between AI investments and worker readiness. 2023, s. 9.
26. Aplikuj.pl, Polacy gotowi do zmiany – reskilling i upskilling na rynku pracy. 2024, s. 20.
27. Hays, Rynek Pracy 2024. Aktualne wynagrodzenia i trendy. 2024, s. 22.
28. Talent Alpha, The World of Work AI-ed. 2024, s. 8.
29. Ibidem, s. 8.
30. Ibidem, s. 8.
31. Ibidem, s. 8.
32. Aplikuj.pl, Polacy gotowi do zmiany – reskilling i upskilling na rynku pracy. 2024, s. 19.
33. WEF, Future of Jobs Report 2023. 2023, s. 28.
34. Digital University, Masters&Robots. What Matters? Trendy. Wypowiedzi ekspertów. Wnioski z Masters&Robots 2023. 2024, s. 23.
35. Edelman, Edelman Trust Barometr 2024, s. 14.
36. Ibidem, s. 10.
37. Gartner, HR Toolkit: 9 Future of Work Trends for 2024, s. 4.
38. Digital University, Masters&Robots. What Matters? Trendy. Wypowiedzi ekspertów. Wnioski z Masters&Robots 2023. 2024, s. 11.
39. ManpowerGroup, Raport Trendów 2024. Wynagrodzenia i rynek pracy. Era adaptacyjności. 2024, s. 32.
40. Ibidem, s. 44.
41. PwC, Mental Health in the workplace - <https://www.pwc.com/us/en/about-us/purpose-and-values/be-well-work-well/mental-health-in-the-workplace.html>
42. A. Bandura, Poczucie własnej skuteczności: sprawowanie kontroli. 1997, s. 86.
43. G. Lopezo-Garrido, Bandura's Self-Efficacy Theory Of Motivation In Psychology - <https://www.simplypsychology.org/self-efficacy.html>
44. Ibidem.
45. Ibidem.
46. Ibidem.

47. Digital University, Masters&Robots. What Matters? Trendy. Wypowiedzi ekspertów. Wnioski z Masters&Robots 2023. 2024, s. 25.
48. MindGenic, Nigdy więcej samotności. Badanie osamotnienia pokolenia Z w Polsce. 2023, s. 3-4.
49. Ibidem, s. 6-8.
50. Instytutpokolenia.pl, Raport Poczucie samotności wśród dorosłych Polaków - https://instytutpokolenia.pl/wp-content/uploads/2023/06/SAMOTNOSC_14.11.pdf?ssp=1&setlang=pl&cc=PL&safesearch=moderate
51. Real-life behavioral and neural circuit markers of physical activity as a compensatory mechanism for social isolation - <https://www.nature.com/articles/s44220-024-00204-6>
52. Dr A. Vijalakshmi, Empowered Living: Unleashing Your Potential In The Modern World - <https://authoralurvijalakshmi.com/empowered-living-unleashing-your-potential-in-the-modern-world/>
53. K. Derlich, Lęki nasze powszednie, czyli czego boimy się w pracy - <https://kobieta.rp.pl/psychologia/art39250201-leki-nasze-powszednie-czyli-czego-boimy-sie-w-pracy>
54. C. Bradatan, Pochwała porażki. Cztery lekcje pokory. Wyd. PWN, 2024, s. 5.
55. Ibidem, s. 5.
56. K. Derlich, Lęki nasze powszednie, czyli czego boimy się w pracy - <https://kobieta.rp.pl/psychologia/art39250201-leki-nasze-powszednie-czyli-czego-boimy-sie-w-pracy>
57. Gartner, HR Toolkit: 9 Future of Work Trends for 2024, s. 7.
58. Ibidem, s. 7.
59. ManpowerGroup, Niedobór Talentów w Polsce 2024, s. 29.
60. Gartner, HR Toolkit: 9 Future of Work Trends for 2024, s. 7.
61. Digital University, Masters&Robots. What Matters? Trendy. Wypowiedzi ekspertów. Wnioski z Mastres&Robots 2023. 2024, s. 10.
62. Zespół CSIRT GOV, Raport o stanie bezpieczeństwa cyberprzestrzeni RP w 2021 roku. 2022, s. 11.
63. Digital University, Masters&Robots. What Matters? Trendy. Wypowiedzi ekspertów. Wnioski z Mastres&Robots 2023. 2024, s. 10.
64. Microsoft twierdzi, że awaria dotknęła 8,5 mln urządzeń z systemem Windows - <https://businessinsider.com.pl/technologie/microsoft-twierdzi-ze-awaria-dotknela-85-mln-urzadzen-z-systemem-windows/tbkfk7l>
65. ManpowerGroup, Niedobór Talentów w Polsce 2024, s. 10.
66. Pluralsights, AI skills report. The gap between AI investments and worker readiness. 2023, s. 9.
67. Talent Alpha, The World of Work AI-ed. The Future of Work Report 2024, s. 38.
68. Ibidem, s. 38.
69. Ibidem, s. 38.
70. Ibidem, s. 39.
71. Digital University, Masters&Robots. What Matters? Trendy. Wypowiedzi ekspertów. Wnioski z Mastres&Robots 2023. 2024, s. 14.
72. Ibidem, s. 16.
73. ManpowerGroup, Niedobór Talentów w Polsce 2024, s. 27.
74. Talent Alpha, The World of Work AI-ed. The Future of Work Report 2024, s.12.
75. Gallup, Praca hybrydowa: co jest najlepsze dla Twoich pracowników i Twojej firmy? - <https://www.gallup.com/workplace/467399/hybrid-work-best-employees-business.aspx>
76. Worksmile, Trendbook HR, s. 32.
77. ManpowerGroup, Raport trendów 2024. Wynagrodzenia i rynek pracy. Era adaptacyjności, s. 33.
78. Worksmile, Trendbook HR, s. 33.
79. Deloitte, Rethinking the workplace. Hybrid work in the future of work, s. 5.
80. Ibidem, s. 6-11.
81. Ibidem, s. 14.
82. Worksmile, Trendbook HR, s. 37.
83. Deloitte, Deloitte 2023 Global Technology Leadership Study, s. 11.
84. Digital University, Masters&Robots. What Matters? Trendy. Wypowiedzi ekspertów. Wnioski z Mastres&Robots 2023. 2024, s. 15.
85. Talent Alpha, The World of Work AI-ed. The Future of the Work Report 2024, s. 23.
86. Ibidem.
87. EY, Future Workplace Index 2023, s. 18.
88. Ibidem, s. 19.
89. Talent Alpha, The World of Work AI-ed. The Future of the Work Report 2024, s. 23.
90. Ibidem.
91. Ibidem.
92. Ibidem.
93. Gartner, Human Leadership: How HR Can Develop Your Organization's Leaders - <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/human-leadership>
94. Ibidem.
95. Ibidem.

96. Harvard Business Publishing Corporate Learning, Leadership Fitness. The Path to Developing Human-Centered Leaders Who Drive Employee Fulfillment. 2024, s. 8.
97. Ibidem, s. 9.
98. Ibidem, s. 10.
99. Ibidem, s. 11.
100. A. Zahner, What is Human Leadership? And why is it critical in 2024 and beyond - <https://www.linkedin.com/pulse/what-human-leadership-why-its-critical-2024-beyond-alexis-zahner-lovkc/>
101. Ibidem.
102. Ibidem.
103. Mocałło Z., Kapitał Psychologiczny w środowisku pracy, za Luthans F., Youssef, C.M., Avolio B.J. Psychological Capital: Investing and Developing Positive organizational Behavior. Sage Publications, Londyn, 2007: 9-15
104. A. Zahner, What is Human Leadership? And why is it critical in 2024 and beyond - <https://www.linkedin.com/pulse/what-human-leadership-why-its-critical-2024-beyond-alexis-zahner-lovkc/>
105. Randstad, employee journey mapping: the key to improving your employee experience - <https://www.randstad.com/workforce-insights/employee-development/employee-journey-mapping-key-to-improving-your-employee/>
106. Firstup, 5 Steps to Creating an Employee Journey Map. 2024, s. 2.
107. J. Bersin, HR Predictions for 2024 - <https://joshbersin.com/josh-bersins-predictions-for-2024/>
108. Firstup, 5 Steps to Creating an Employee Journey Map. 2024, s. 2.
109. Worksmile, Trendy i technologie w HRna 2024 r. Między strategią a praktyką. 2024, s. 79.
110. Firstup, 5 Steps to Creating an Employee Journey Map. 2024, s. 3-9.
111. WBG, WE Finance Code: Data-Driven Transformation to Close the Gender Finance Gap - <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2024/03/27/we-finance-code-data-driven-transformation-to-close-the-gender-finance-gap>
112. WBG, World Bank Group Gender Strategy 2024 – 2030: Accelerate Gender Equality to End Poverty on a Livable Planet - <https://www.worldbank.org/en/topic/gender/brief/gender-strategy-update-2024-30-accelerating-equality-and-empowerment-for-all#1>
113. McKinsey&Company, Diversity and Inclusion - <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/>
McKinsey&Company, The state of diversity in global private markets: 2023 - <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/the-state-of-diversity-in-global-private-markets-2023>
114. Worksmile, Trendy i technologie w HRna 2024 r. Między strategią a praktyką. 2024, s. 87.
115. WEF, Global Gender Gap Raport - https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf
116. Ibidem.
117. Ibidem.
118. Ibidem.
119. Ibidem.
120. Gartner, HR Toolkit: 9 Future of Work Trends for 2024, s.10.
121. Worksmile, Trendy i technologie w HRna 2024 r. Między strategią a praktyką. 2024, s. 85.
122. WEF, Global Gender Gap Raport - https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf
123. Digital University, Masters&Robots. What Matters? Trendy. Wypowiedzi ekspertów. Wnioski z Mastres&Robots 2023. 2024, s. 126.
124. Ibidem.
125. Worksmile, Trendy i technologie w HRna 2024 r. Między strategią a praktyką. 2024, s. 88.
126. M. Juchnowicz, H. Kinowska, M. Krzyżanowska-Celmer, Kompetencje przywódcze menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój - <https://econjournals.sgh.waw.pl/SiP/article/view/4477/4424>
127. Ibidem.
128. Bliżej Siebie, Bliżej Siebie – zdrowie psychiczne i empatia w pracy. 2023, s. 9-13.
129. H. Lam, Lonely at the top? Try the middle! - <https://www.rsm.nl/fileadmin/Alumni/p19-21-rsm-discovery-38.pdf>
130. Ibidem.
131. Future Forum Pulse, Executives feel the strain of leading in the 'new normal' - <https://futureforum.com/wp-content/uploads/2022/10/Future-Forum-Pulse-Report-Fall-2022.pdf>
132. K. Long, Byłem dyrektorem z depresją, który podjął pracę w magazynie Amazona. Pozbyłem się wypalenia zawodowego - <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/dyrektor-microsoftu-rzucil-prace-i-zaczal-pracowac-w-magazynie/v72wkpt>
133. B. Lashbrooke, This Is Why Companies Like Xero Are Hiring Heads Of Well-Being - <https://www.forbes.com/sites/barnabylashbrooke/2021/08/27/this-is-why-companies-like-xero-are-hiring-heads-of-wellbeing/?sh=7efcaa2432a1>
134. The Role of the Manager/Supervisor in Well-being - <https://hr.ucdavis.edu/departments/worklife-wellness/managers/wbe-ing-toolkit/roles>
135. Ibidem.
136. A. Gallo, What Is Psychological Safety? - <https://hbr.org/2023/02/what-is-psychological-safety>
137. Ibidem.
138. Ibidem.
139. Psychologiczne bezpieczeństwo podnosi wydajność zespołów. Firma bez strachu - <https://brief.pl/psychologiczne-bezpiec>

zenstwo-podnosi-wydajnosc-zespolow-firma-bez-strachu-brief-patronuje/

140. Bliżej Siebie, Bliżej Siebie – zdrowie psychiczne i empatia w pracy. 2023, s. 47.

141. Deloitte Insights, From DevOps to DevEx: Empowering the engineering experience - <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/tech-trends.html#from-devops-to-devex>

142. Ibidem.

143. DevSkiller, DevSkiller Report 2024: Skills Management and Assessment Insights. 2024, s. 7.

144. Ibidem, s. 6.

145. Deloitte Insights, From DevOps to DevEx: Empowering the engineering experience - <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/tech-trends.html#from-devops-to-devex>

146. Ibidem.

147. Ibidem.

148. Ibidem.

149. Pluralsight, TechForecast 2024. s. 10.

150. Talent Alpha, The World of Work-AI-ed. 2023, s. 20.

151. J. Bersin, HR Predictions for 2024 - <https://joshbersin.com/josh-bersins-predictions-for-2024/>

152. Digital University, Masters&Robots. What Matters? Trendy. Wypowiedzi ekspertów. Wnioski z Mastres&Robots 2023. 2024, s. 78.

153. Ibidem.

154. PwC, PwC's Global Artificial Intelligence Study: Exploiting the AI Revolution - <https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/publications/artificial-intelligence-study.html>

155. Digital University, Masters&Robots. What Matters? Trendy. Wypowiedzi ekspertów. Wnioski z Mastres&Robots 2023. 2024, s. 79.

156. Ibidem.

157. Ibidem, s. 82.

158. J. Bersin, HR Predictions for 2024 - <https://joshbersin.com/josh-bersins-predictions-for-2024/>

159. LinkedIn, Building the agile future. 2023 Learning Report. 2023, s. 47.

160. P. Sliż, J. Berniak-Woźny, J. Siciński, M. Balbuza-Kudzian, DOJRZAŁOŚĆ PROCESOWA ORGANIZACJI W POLSCE. Raport 2024.

161. Edycja II - https://www.researchgate.net/publication/379019786_DOJRZALOSC_PROCESOWA_ORGANIZACJI_W_POLSCE_Raport_2024_Edycja_II

162. Ibidem.

163. Ibidem.

164. Ibidem.

165. MatchHR, Recruitment Trends 2024. s. 36.

166. Ibidem, s. 36.

167. ManpowerGroup, Niedobór Talentów w Polsce 2024, s. 2.

168. Ibidem, s. 27.

169. Ibidem, s. 28.

170. Aplikuj.pl, Rekrutacja multigeneracji – trendy i wyzwania w 2024 r., s. 4.

171. Ibidem, s. 7.

172. Ibidem, s. 8.

173. Ibidem, s. 7.

174. Aplikuj.pl, Wielopokoleniowa siła w miejscu pracy. 2023, s. 17.

175. OLX, Srebrne talenty: wykorzystanie potencjału pokolenia Silver. 2023, s. 6.

176. Ibidem, s. 10.

177 PwC, ESG - jak wpływa na Twój biznes - <https://www.pwc.pl/pl/esg.html>

178. Ibidem.

179. Ibidem.

180. Ibidem.

181. ManPower Group. Raport Trendów 2024. Wynagrodzenia i rynek pracy. 2024, s. 26.

182. M. Kubala, Koncepcja ESG jako próba odpowiedzi na potrzebę zmian w naukach ekonomicznych - <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1174367>

183. ManPower Group. Raport Trendów 2024. Wynagrodzenia i rynek pracy. 2024, s. 27.

184. Ibidem, s. 61.

185. GrantThornton, Jak przygotować strategię ESG? - <https://grantthornton.pl/publikacja/jak-przygotowac-strategie-esg/>

186. ManpowerGroup, Niedobór Talentów w Polsce 2024, s. 28.

187. Konfederacja Lewiatan, Pierwsze efekty wdrożenia dyrektywy work-life balance w Polsce - <https://lewiatan.org/pierwsze-efekty-wdrozenia-dyrektywy-work-life-balance-w-polsce/>

188. PIE, Work-life balance a elastyczne formy organizacji pracy - https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2024/04/PIE-Raport_work-life-balance_2024.pdf

189. Ibidem.

190. Ibidem.

191. Herbapol Poznań SA - https://www.linkedin.com/posts/herbapol-poznan-sa_herbapol-herbapolpoznaagm-znaturyzser-ca-activity-7203651708097318912-MjMc?utm_source=share&utm_medium=member_desktop
192. G. Tsipursky, Unlocking The Remote Work Productivity Advantage - <https://www.forbes.com/sites/glebtsipursky/2023/04/12/unlocking-the-remote-work-productivity-advantage/>
193. Czym jest empatia w biznesie? Proste wyjaśnienie dla managera od managera. - <https://empatyzer.com/pl/czym-jest-empatia-w-biznesie-proste-wyjasnienie-dla-managera-od-managera/>
194. M. Swift, Gorące serca i zimne realia: jak budować empatię w zespole - <https://mitsmr.pl/b/gorace-serca-i-zimne-realial-jak-budowac-empatie-w-zespole/PKu7cklyD>
195. Empatyzer - <https://empatyzer.com/pl/statystyki/92-ceo-twierdzi-ze-ich-organizacja-jest-empatyczna-ale-tylko-72-pracownikow-sie-z-tym-zgadza-2019-state-of-workplace-empathy-businessolver/>
196. Empatyzer - <https://empatyzer.com/pl/statystyki/w-2017-r-57-ceo-uwazalo-empatie-za-istotna-w-2019-bylo-to-juz-72-2019-state-of-workplace-empathy-businessolver/>
197. Empatyzer - <https://empatyzer.com/pl/statystyki/93-pracownikow-deklaruje-ze-prawdopodobnie-zostanie-u-empatycznego-pracodawcy-2019-state-of-workplace-empathy-businessolver/>
198. PARP, Pokolenie Z – czego oczekuje od pracodawców? - <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/86151:pokolenie-z-czego-oczekuje-od-pracodawcow>
199. J. Bersin, HR Predictions for 2024 - <https://joshbersin.com/josh-bersins-predictions-for-2024/>
- Sondaż: Co trzeci Polak wystawia polskim szkołom "jedynekę" albo "dwójkę" - <https://edukacja.rp.pl/szkoly-podstawowe-i-srednie/art38699101-sondaz-co-trzeci-polak-wystawia-polskim-szkolom-jedynke-albo-dwojke>
200. Ż. Spadło, Co nie działa w polskich szkołach? Badanie opinii 2023 - <https://www.livecareer.pl/porady-zawodowe/szkola-przyszlosci-badanie>
201. Ibidem.
202. Ibidem.
203. Skąd wiemy, że na rynku pracy dyplom się liczy? - https://ela.nauka.gov.pl/pl/labor-market/skad_wiemy_ze_na_ryнку_pracy_dyplom_sie_liczy
204. Ibidem.
205. ELA obala mity – mocna pozycja na rynku pracy absolwentów i absolwentek z najmniejszych miast, czyli prowincja górą - https://ela.nauka.gov.pl/pl/labor-market/ela_obala_mity



<https://raportfuture.pl>