



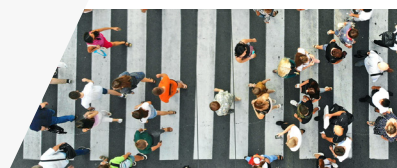
RAPORT HOUSE OF SKILLS

TRENDY W ROZWOJU LUDZI **NA ROK 2025**

SPIS TREŚCI

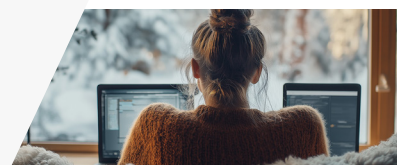
DEMOGRAFIA A RYNEK PRACY

str. 4



POSTĘPUJĄCA EWOLUCJA ROLI PRACY

str. 12



ZARZĄDZANIE STABILNOŚCIĄ VS. ZARZĄDZANIE ZMIANĄ

str. 22



SZYBCIEJ, KRÓCEJ, WIĘCEJ

str. 28



PROFESJONALIZACJA ZARZĄDZANIA

str. 36



CZAS SPRZECZNYCH OCZEKIWAŃ

str. 43



PERSONALIZACJA I IMMERSJA

str. 52



SZTUCZNA INTELIGENCJA W RĘKACH PRACOWNIKÓW

str. 62



WSTĘP

Szanowni Państwo,

zapraszamy do zapoznania się z raportem opisującym zjawiska, które będą wpływać na rozwój ludzi i organizacji w roku 2025.

Identyfikujemy i opisujemy osiem trendów, które oczekują tuż za rogiem, w niedalekiej przyszłości i których pierwsze symptomy często już widzimy. Nasz wybór opieramy na analizie licznych badań, raportów i konferencji dotyczących pracy, gospodarki i zjawisk społecznych. Nieocenionym źródłem inspiracji i informacji są setki projektów dotyczących rozwoju ludzi i organizacji, które zrealizowaliśmy w minionych 12 miesiącach wraz z naszymi klientami i partnerami w House of Skills i e-learning.pl.

Żyjemy w okresie sprzecznych oczekiwań i wyzwań, których liczba zdaje się tylko rosnąć. Ale zagrożenia i wyzwania bywają także szansami. Obserwujemy je, ale też staramy się przewidzieć możliwe konsekwencje zmian, tu i ówdzie podejmując się prób sugestii, jak możemy na nie odpowiadać i reagować.

Żyjemy niezmiennie w ciekawych czasach. Zapraszamy do lektury!

Michał Zaborek
prezes House of Skills



Tekst raportu napisali autorzy – nie sztuczna inteligencja.



TREND #1

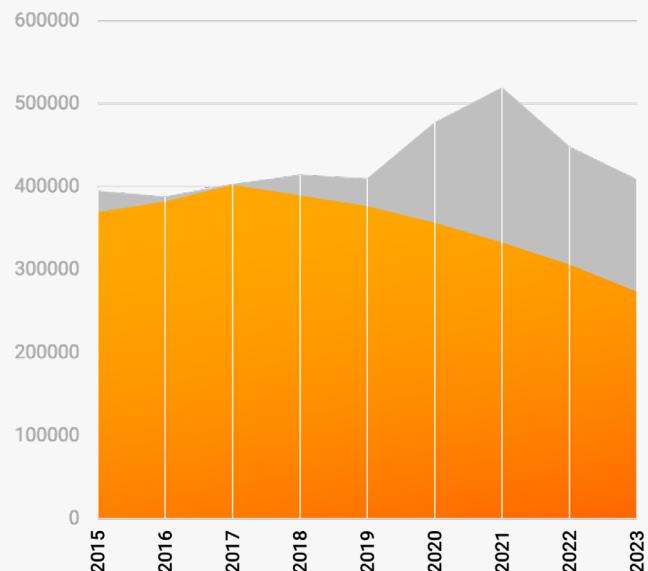
DEMOGRAFIA A RYNEK PRACY

Michał Zaborek

Do głównego nurtu debaty publicznej przebiło się już chyba wyraźnie to, o czym eksperci informowali od kilkunastu lat: Polska się wyludnia. Proces ten będzie przyspieszał. Mamy tak zwane rozszerzające się nożyce demograficzne, obrazujące różnicę pomiędzy malejącą liczbą urodzeń a rosnącą liczbą zgonów. Nasze społeczeństwo coraz mocniej się starzeje, przyrost naturalny jest ujemny. Wskaźnik dzietności utrzymuje się na poziomie 1,16¹. Będzie to miało fundamentalny wpływ na sytuację naszego kraju w niedalekiej przyszłości, w tym na rynek pracy i pracę w ogóle. Będzie miało wpływ także na nas – pokolenie dzisiejszych 20-, 30-, 40-, 50-, 60-latków.

Dane za 2023 rok, według GUS²:

- Stan ludności: **37 766 000**
- Przyrost naturalny: **-137 000**
- Urodzenia żywe: **272 000**
- Zgony: **409 000**



Liczby są bezlitosne. Jako główne, z wielu przyczyn³ takiego stanu rzeczy, wskazuje się kwestię samej demografii, emigrację, zachwianie poczucia bezpieczeństwa, a przede wszystkim zmiany kulturowe. Podobne trendy

¹ Dane za rok 2023. Wskaźnik ten oznacza, że na 100 kobiet rodzi się 116 dzieci. Maleje on od lat, osiągając kolejne minima. Wskaźnik dzietności, który pozwala na zastępowalność pokoleń, to około 2,1.

² Rocznik demograficzny 2024, GUS, Warszawa 2024.

³ Pokutujące przekonanie, że jedną z przyczyn jest brak żłobków, nie ma potwierdzenia w faktach – ich liczba w latach 2016-2022 wzrosła o 96%, z 2710 do 5304. Podobnie jak wiele innych zjawisk, nie ma ono jednej prostej przyczyny.

w dietności obserwujemy w większości rozwiniętych krajów na świecie. Programy⁴ i działania mające wpływać na podniesienie dietności nie sprawdzają się. Zresztą aby było widać ich efekt, potrzeba dziesięcioleci i spektakularnych sukcesów zmieniających obraz trendów, a tych brak.

Zostawiając przyczyny na boku, spójrzmy na wpływ tego zjawiska na rynek zatrudnienia. Pierwszym oczywistym wnioskiem jest to, że będzie mniej rąk do pracy – i relatywnie więcej emerytek i rencistów. Według modeli GUS-u w roku 2060 liczba pracujących wynosić będzie 15 mln, podczas gdy teraz są to 22 mln. To i tak wariant, który można uznać za optymistyczny, pesymistyczny mówi o 13 mln⁵.

Mniej pracujących to większe obciążenie dla systemu emerytalnego, przy czym pogłoski o niewypłacalności ZUS-u wieszczane przed kilkunastu laty wydają się mocno przesadzone⁶ – nasz system emerytalny wytrzyma te zmiany, ale dla większości zaskoczeniem będzie niski poziom emerytury.

Dociążenia doświadczy ledwo zipiąca już dzisiaj służba zdrowia. Mniej ludzi na rynku pracy wpływa wprost proporcjonalnie na szanse generowania produktu krajowego brutto (GDP). To mniej zasobów ludzkich, pomysłów, mniej nowych firm i przede wszystkim mniej konsumentów na dobra wszelakie – od pasty do zębów, po samochody i różnego rodzaju usługi.

Dwa główne środki zaradcze w tej sytuacji to aktywizacja osób znajdujących się poza rynkiem pracy oraz imigracja. Dodatkowo wpływ będą mieć: rosnąca

⁴ W roku 2024 wprowadzono „babciowe”, powrócono do finansowania programów *in vitro* oraz uruchomiono rentę wdowią. Skutek tych działań, podobnie jak programu 500/800+, jest jednak minimalny.

⁵ Zob. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2023-2060,11,1.html>.

⁶ Szczegółową analizę sytuacji ZUS znajdziemy m.in. w: K. Fejfer, *Nie taki ZUS straszny, jak go malują*, „Pismo” 2024, nr 12.

wydajność pracy oraz automatyzacja, w tym AI, o której piszemy w raporcie kilka razy. Nie są to jednak zależności dające się w prosty sposób porównywać i nie są to zjawiska, które będą się znosić. Postępująca automatyzacja i wzrost wydajności pracy nie zastąpią generowania popytu na dobra i usługi. Będzie po prostu mniej konsumentów.

Stanie się tak, o ile nie uzupełnimy populacji naszego kraju imigrantami aktywnymi na rynku pracy. Potrzeba jednak dobrej, świadomej, a przede wszystkim długofalowej i skutecznej polityki migracyjnej opartej na jakiejś strategii. Popełniane tu błędy mogą wpływać mocno na rzeczywistość i jej percepcję. Kolejne rządy podchodzą do tematu bez sukcesów, za to z ogromnymi kontrowersjami, które będą chyba tylko, gdy mowa o imigracji, narastać⁷. Biznes radzi sobie po swojemu – i do pewnego stopnia jest to efektywne, ale nie może na dłuższą metę być pozostawiony sam sobie z uwagi na strategiczny wpływ zjawiska na wiele dziedzin życia społecznego i możliwe patologie⁸.

Imigranci w Polsce

Zgodnie z rządowym portalem migracje.gov.pl na koniec roku 2024 w Polsce przebywały 933 tys. migrantów zarejestrowanych na pobyt stały. Jest to prawie 10-krotny wzrost w ciągu 10 ostatnich lat. Ale co ważne, realna liczba obywateli innych krajów, którzy żyją w Polsce, może być nawet dwu- lub trzykrotnie większa i przekraczać 3 mln. Pisząc o rynku pracy, nie sposób pominąć też kwestii liczby rodaków, którzy opuścili nasz kraj – GUS podaje, że na koniec 2023 roku poza jego granicami przebywało ponad 1,5 mln obywateli formalnie na stałe mieszkających w Polsce.

⁷ Istotne i wyraźnie pozytywne znaczenie dla wyników naszej gospodarki ostatnich lat ma oczywiście masowy napływ imigrantów i uchodźców wojennych z Ukrainy, nie jest to jednak element świadomej strategii

⁸ Widoczne dobrze w krajach takich, jak Zjednoczone Emiraty Arabskie czy Katar, które masowo korzystają z pracowników napływowych.

Równolegle dla istotnej części społeczeństwa zmienia się model relacji z pracą i życiem zawodowym, na co wpływa także to, że żyjemy coraz dłużej, zachowując dobre zdrowie. Emerytura przestaje być wyczekiwana i upragniona, a dla wielu nie stanowi celu kariery. Coraz więcej ludzi w wieku emerytalnym będzie aktywnych zawodowo – częściowo z uwagi na przymus ekonomiczny (niskie emerytury⁹), ale też z uwagi na własne preferencje. Potrzeba spotka się z koniecznością. Potrzeba – bo dla wielu firm będzie to ratunek w obliczu spadającej liczby kandydatów dostępnych na rynku pracy. Widzimy to już dzisiaj – w miejscach, które kojarzyły się z młodymi pracownikami, coraz częściej spotykamy osoby dojrzałe, w sile wieku, na przykład w restauracjach, taksówkach, na wszelakich recepcjach. Co więcej, wielu naszych klientów dostrzega korzyści z zatrudniania osób dojrzałych są one gotowe dzielić się doświadczeniem, mają realniejsze oczekiwania wobec pracy i życia zawodowego, bywają bardziej lojalne¹⁰. W tej kwestii istnieje szerokie pole do działania dla państwa, tak aby zachęcać do dłuższej pracy. Jest tu jeszcze dużo do zrobienia, zwłaszcza że według danych GUS 90% osób uprawnionych do emerytury przechodzi na nią w pierwszym roku, gdy takie świadczenie staje się dla nich dostępne.

W miejscach pracy będziemy zatem coraz większym tygłem osób należących do różnych pokoleń, kultur czy narodowości. Przed pracodawcami (i pośrednio przed HR-em) stawia to szereg wyzwań. Poniżej wymieniamy najważniejsze.

- **Podejście do różnorodności (DEI)**. Zagadnienie to będzie wymagać nie

⁹ Naturalne w takim krajobrazie zjawisk wydawałoby się podniesienie wieku emerytalnego, ale podobnie jak z imigracją – jest to temat tabu dla kolejnych rządów. Wpływ niskiej emerytury odczują za jakiś czas całe pokolenia z branż pracujących dzisiaj jako JDG i płacących najniższe możliwe składki emerytalne.

¹⁰ Stoimy od lat na straży poglądu, że każde pokolenie ma swoje zalety, a rolą dobrego pracodawcy jest je wykorzystywać z pożytkiem dla obu stron. Nie zgadzamy się z większością stereotypów dotyczących pokoleń – stanowią one często wymówkę dla niskiej jakości zarządzania zespołami i ludźmi.

tylko uświadamiania, że istnieje różnorodność, ale także coraz „twardszych”, doraźnych i potrzebnych biznesowo działań, uwzględniających różnice kulturowe, zmierzających do asymilacji i akceptacji lokalnych zwyczajów, rozumienia kultury, umożliwiających skuteczną współpracę i komunikację. Oznacza to konieczność integracji pracowników z różnych krajów, bez których liczne branże już dzisiaj nie są w stanie sobie poradzić.

- **Polityki zatrudnienia.** Poszukiwani będą nie tylko młodzi, dynamiczni trzydziestolatkowie z odpowiednio długim doświadczeniem zawodowym po dwóch fakultetach, ale także osoby, które mają realne trudności ze znalezieniem pracy: ludzie 50+ i 60+. Wiele firm chwali się, że nie zwraca uwagi na wiek kandydatów i nie oczekuje umieszczenia daty urodzenia ani zdjęcia w CV. Zachęcamy jednak do rozmów ze znajomymi szukającymi zatrudnienia, którzy przekroczyli 50. lub nawet 40. rok życia. Osoby te nadal są często niewidzialne na rynku pracy, choć zacznie się to zmieniać. W tej kwestii nie uciekniemy od rzeczywistości. Zmiany będą miały źródła w świadomych decyzjach firm, aby otworzyć się realnie (a nie tylko deklaratywnie) na te grupy pracowników.

- **Well-being.** Obszar ten zupełnie słusznie w ostatnich latach skupiał się na kwestii dobrostanu psychicznego. Środek ciężkości przesunie się jednak w kierunku integracji różnych obszarów życia, ze znacznie mocniejszym komponentem zdrowia fizycznego. W interesie zarówno starzejącego się społeczeństwa, jak i pracodawców, zwłaszcza tych dużych, będzie proaktywne wpływanie na rynek pracy, tak aby wzmocnić szanse aktualnych i przyszłych pracowników na życie w dobrym zdrowiu. Oznacza to rozkwit programów, polityk i usług skierowanych do osób znajdujących się na tak zwanym przedpolu starości (50–64 lata). Przewidujemy podejmowanie w organizacjach działań na

rzecz promocji zdrowego trybu życia, odżywiania się, elastyczności poznawczej, profilaktyki zdrowotnej. Celem będzie wywarcie pozytywnego wpływu na jakość zdrowia, życia i pracy, tak aby pracownicy pozostali aktywni zawodowo - dłużej.

- **Doszkalanie się, nadążanie za zmianami, zmienianie zawodów.** Będziemy mogli w znacznie większym stopniu skorzystać z oferty działań rozwijających kompetencje zawodowe, nie tylko w ramach raz obranej ścieżki kariery, ale także w ramach coraz mocniej obecnego już dzisiaj nurtu reskillingu, czyli uczenia się branż i kompetencji zupełnie nowych. To znów pole do działania zarówno dla państwa i instytucji, jak i przedsiębiorstw. Im trudniej będzie znaleźć specjalistów na zewnątrz, tym silniej ujawni się trend wdrażania takich programów wewnątrz organizacji. Szereg dużych firm w naszym kraju już prowadzi z powodzeniem takie działania ukierunkowane na własnych pracowników.

- **Spółeczna odpowiedzialność biznesu w nowej odsłonie.** Dzisiaj stanowi ona w coraz większym stopniu element strategii ESG. Komponent „S”, czyli social, obejmował będzie między innymi wymienione wyżej tematy. Ich komunikowanie światu i projektowanie rozwoju stanie się elementem zmieniającego się doświadczenia, jakie firma oferuje pracownikom (employee experience). Obejmować ono będzie także model pracy w ogóle (praca zdalna, część etatu), o czym piszemy w innych częściach raportu.

- **Walka o talenty.** Wyzwania HR-u dotyczyć będą zaostrzającej się walki o talenty i rosnących kosztów pracy, co widzimy już dzisiaj. W wielu firmach wpłynie to na konieczność redefinicji modeli biznesowych – czas tanich pracowników kończy się. Ważne będą nie tylko rekrutacja, ale także retencja, czyli utrzymanie dotychczasowego personelu, nadążanie za zmianami technologicznymi oraz stosowanie wyselekcjonowanych i przemyślanych

programów rozwojowych.

Wszystkie te zjawiska wskazują na konieczność nieustannego uczenia się i oduczania w skali całego życia zawodowego. Tym bardziej istotną rolę odgrywać będą kompetencje podstawowe związane z komunikacją, zarządzaniem zmianą na poziomie indywidualnym i organizacyjnym, kreatywnością, umiejętnością współpracy z innymi. Niezmiennie wierzymy, że pośród wielu niewiadomych, jakie niesie przyszłość, są to kompetencje przyszłości. Coraz częściej widzimy też, że symetryczny rozwój kompetencji społecznych i technologicznych wymaga od współczesnego HR-u świadomego kierowania karierami pracowników niezależnie od szczebla, na którym pracują.

Czytając to wszystko, łatwo popaść w pesymizm. Jednak szereg zjawisk przedstawionych w tym trendzie może w niedalekiej przyszłości mieć pozytywny wpływ na nasz kraj i rynek pracy, o ile będą one zagospodarowywane przez państwo i pracodawców w sposób długofalowy i skuteczny. Na poziomie organizacji większość z nich dotyczy bezpośrednio strategii wdrażanych przez działy HR. Napływ imigrantów może uzupełniać braki na rynku pracy¹¹ i wzmacniać gospodarkę. Pracujący seniorzy i seniorki mogą uzupełniać luki na rynku pracy, ale też w skali makro odciążać system gospodarczy, zdrowotny i emerytalny, a nawet go wzmacniać, z korzyścią dla siebie i swojej wydłużającej się samodzielności. Powinniśmy sobie tego wszyscy życzyć – grupowo i indywidualnie.

¹¹ Eksperti podają liczbę około 100 tys. pracowników migracyjnych potrzebnych co roku na naszym rynku pracy już teraz. Zob. *Imigracja: ratunek dla gospodarki i korzyści społeczne*, red. M. Legutko, <https://migrant-integration.ec.europa.eu/system/files/2024-08/Immigration.%20A%20Rescue%20for%20the%20Economy%20and%20Social%20Benefits.pdf>



TREND #2

POSTĘPUJĄCA EWOLUCJA **ROLI PRACY**

Grzegorz Radłowski

Rola pracy – wyzwania międzygeneracyjne i wykorzystanie potencjału

Rola pracy w ostatnich pięciu latach uległa istotnym zmianom, szczególnie w przypadku pracowników wiedzy. W świecie zachodnim niemal każdy zdaje sobie sprawę, jak bardzo te zmiany wpłynęły na codzienne życie. Wyłania się nowy trójkąt znaczeń i relacji związanych z pracą, który skłania do głębszej refleksji nad pytaniem: co właściwie robimy?

- 1.** Znaczenie pracy – jaka jest jej rola dla mnie osobiście oraz dla osób, z którymi pracuję?
- 2.** Forma pracy – preferencje dotyczące pracy zdalnej, stacjonarnej lub hybrydowej oraz ich wpływ na mnie i innych.
- 3.** Przyszłość zawodowa – moje plany zarówno krótko-, jak i długoterminowe oraz ich znaczenie dla mnie i mojego otoczenia.

Kwestie te, jak już wspomniano, dotyczą przede wszystkim pracowników wiedzy, korzystających z laptopów i urządzeń zdalnych. W mniejszym stopniu obejmują pracowników produkcyjnych, których fizyczna obecność jest niezbędna. Przyjrzyjmy się bliżej obecnym wyzwaniom i przyszłym trendom.

Równowaga ról w życiu zawodowym i osobistym

Pandemia oraz wydarzenia polityczne, gospodarcze, klimatyczne i społeczne zmusiły nas do refleksji nad znaczeniem pracy i jej wpływem na życie. Często ignorujemy fakt, że jako ludzie jesteśmy częścią natury, co prowadzi do rozdźwięku między rolami społecznymi (np. rodzic, pracownik, lider) a strukturą dnia podporządkowaną pracy zawodowej.

Wzrost oczekiwań rynku pracy i intensywność wyzwań sprawiają, że równoważenie ról staje się coraz trudniejsze. W związku z tym rośnie znaczenie

dbałości o dobre samopoczucie (*well-being*) w środowisku pracy. Wyraźne zakończenie pracy – szczególnie w modelu zdalnym i hybrydowym – oraz harmonizowanie obowiązków domowych z zawodowymi to kluczowe elementy tej równowagi, a jej utrzymanie wydaje się dzisiaj coraz trudniejsze.

Indywidualizacja i wyzwania międzygeneracyjne

Współczesne środowiska pracy charakteryzują się coraz większą indywidualizacją podejścia. Human-centered design zyskuje na znaczeniu, a menedżerowie muszą różnicować metody pracy z zespołami. W tym kontekście kluczowe są:

- wyposażenie pracowników w odpowiednie kompetencje na dany czas¹²,
- dopasowanie zadań i projektów do potencjału poszczególnych osób,
- budowanie bliskich relacji oraz transfer wiedzy między menedżerami a pracownikami oraz pomiędzy pracownikami.

Różnice międzygeneracyjne i poznawcze również odgrywają ważną rolę. Na różnych etapach życia te same wyzwania postrzegamy w odmienny sposób, co może prowadzić do trudności w komunikacji i współpracy. Jednak dobrze zbudowane relacje wpływają pozytywnie na efektywność - tutaj bardziej zaznacza się potrzeba uczenia się w pracy, czyli kontekstualizacja. Każda praca jest umieszczona w kontekście, a chodzi o to, by poszczególne zadania i projekty realizować z myślą o konkretnym zastosowaniu. Jeśli wiemy, dlaczego w określony sposób przygotowujemy na przykład raporty czy wnioski z raportów, jakie mają one znaczenie dla określonych działów w firmie oraz jak wpisują się w szersze cele i strategię firmy, to mamy do czynienia zarówno z uczeniem się

¹² *Future of Jobs Report 2023*, World Economic Forum, maj 2023, https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

w pracy, jak i ułatwieniem onboardingu. W sytuacji, gdy w związku z rozwojem technologii powstają nowe zawody i specjalności, praktyka ta nabiera znaczenia. W działach HR szczególnie.

Pragmatyzm, czyli kontekstualizacja pracy

Kontekst pracy zyskał na znaczeniu. Jak się okazuje, to, jakie rodzaje materiałów przygotowujemy na stronę internetową, ma znaczenie, a co za tym idzie, w inny sposób będziemy przygotowywać treści na różne strony. Choć generalnie potrafimy je pisać. Znaczenia istotności kontekstu doświadczamy szczególnie w sytuacji, kiedy zabraknie pracownika w danym procesie lub gdy trzeba ów proces szczegółowo rozpisać. To tzw. tacit knowledge, czyli ukryta wiedza, która niezapisana, nieprzekazywana po prostu zanika. Jest ona często ukryta w kontekście.

Analizując warunki pracy w biznesie, widzimy, że wyzwania i ograniczenia poznajemy nie przez przypadkowe sytuacje czy opinie niedoświadczonych osób, ale dzięki głębokiemu zrozumieniu zarówno złożoności, jak i jakości poszczególnych komponentów. Czas spędzony na poznawaniu uwarunkowań branżowych, kiedy zadania należy realizować w ramach założonych budżetów, przy wykorzystaniu określonej technologii oraz w narzuconym oknie czasowym, pokazuje, jak istotny jest kontekst, w którym pracujemy.

Kontekstualizacja określa również, na ile system pracy jest adekwatny do dzisiejszych wyzwań oraz czy kompetencje ludzi i ich potencjał są właściwie wykorzystywane do osiągnięcia wspólnego celu. Jeszcze ważniejszym i precyzyjnie określającym kontekstualizację podmiotem jest klient, który przekazuje informację zwrotną, w jakim stopniu odpowiada mu prezentowana

oferta wartości. W końcu to, na ile praca zaspokaja konkretne potrzeby lub pozwala rozwiązać realne problemy, jest miarą poruszania się po fali, która cały czas zmienia kierunek.

Z perspektywy pracowników i liderów kluczowy pozostaje pragmatyzm wykonywanej pracy. Należy postrzegać ją zarówno w szerszym, społecznym kontekście, jak i w bliższej, zarządczej perspektywie, która nawiguje strumieniami zadań i projektów. Angażowanie się w projekty istotne z punktu widzenia biznesu rezonuje szczególnie silnie z oczekiwaniami osób, które dostrzegają w takich inicjatywach szansę na rozwój, sukces lub osiągnięcie ważnych celów. W firmach działających na konkurencyjnych rynkach nastawienie na uczenie się w środowisku pracy staje się oczywistością. Zwracanie uwagi na wyjściowe postawy oraz obserwowanie pracowników podczas realizacji zadań pod kątem jakości dostarczanej w pracy coraz częściej zachęcają do poszukiwania i kolekcjonowania talentów-diaamentów. Są one współcześnie znacznie bardziej potrzebne, by rozwiązywać zaawansowane problemy biznesowe, a tych wraz z rozwojem technologii – jak piszemy dalej – przybywa i będzie przybywać.

Również sposób, w jaki zespół postrzega projekt, jego cele oraz indywidualny wkład poszczególnych członków, ma ogromne znaczenie. Wnoszona wartość, dostrzegana i doceniana, nabiera szczególnej wagi, gdy materia projektu współgra z ponadprzeciętnymi zainteresowaniami czy umiejętnościami pracowników. Właśnie tutaj rozpoczyna się dyskusja o optymalizacji, czyli inteligentnym zarządzaniu pracą¹³.

¹³ Więcej w: D. Goleman D., C. Cherniss C. (2024), „Optimum. I: inteligentne zarządzanie pracą”, wyd. Media Rodzina, Warszawa 2024..

Izolacja pracowników i menedżerów – niepokojąca tendencja

Skupienie, uwaga i izolacja od czynników rozpraszających są w tym procesie istotne – jak wskazują badania¹⁴ – choć ich skuteczność jest ograniczona w czasie. Dlatego równowaga między koncentracją a dynamiczną współpracą, wymianą myśli z innymi pracownikami stanie się w najbliższych latach fundamentem efektywnego działania, co warto wziąć pod uwagę, wchodząc w rok 2025. Wydawało się, że praca zdalna uporządkowała nam świat – jak się okazało, na krótko. Jak pamiętamy, bardzo szybko przekonał się, że izolacja jest ważna, ale do czasu. W pracy hybrydowej symetria pomiędzy izolacją a wymianą okazuje się jeszcze ważniejsza.

Skupienie się na jednej aktywności w warunkach licznych zadań i projektów staje się dziś prawdziwym luksusem cenionym przez pracowników. Jednak skupienie to tylko jeden aspekt izolacji, niezbędny, aby osiągnąć produktywność. Z drugiej strony kontakt z innym człowiekiem okazuje się bezcenny, szczególnie gdy potrzebujemy wymiany myśli, wspólnego poszukiwania rozwiązań czy omówienia projektów. W takich sytuacjach otwieramy się na idee, które w przeciwnym razie mogłyby nigdy nie powstać.

Kontakt z innymi ludźmi dostarcza zmysłowych bodźców, które są niezbędne dla naszego dobrostanu:

- bliskość fizyczna – przebywanie w odległości około pół metra od drugiego człowieka zwiększa wydzielanie oksytocyny, co poprawia naszą gotowość do relacji,
- ruch źrenic – obserwacja żywego człowieka, jego ruchów i mimiki wpływa

¹⁴ B. Wang, Y. Liu, J. Qian, S.K. Parker, Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective, „Applied Psychology” 2021, nr 70(1), s. 16-59.

na dynamikę naszej aktywności, przypominając, że ktoś obok oddycha i żyje,

- ograniczenia wirtualnych relacji – świat cyfrowy, dostępny przez ekran komputera czy smartfona, angażuje jedynie wzrok i słuch, wyłączając zmysły dotyku i węchu oraz kinestetykę.

Izolacja, choć przydatna w pewnych dawkach, musi być równoważona kontaktem z innymi.

Kluczowe pytanie dotyczy proporcji między pracą zdalną a współpracą twarzą w twarz, zarówno na poziomie zespołów, jak i działów. Nasze obserwacje z projektów oraz wyniki badań wskazują, że pojawiają się tu liczne wyzwania i problemy. Jednym z nich jest zjawisko „dzczenia” pracowników, często mające charakter procesowy, a nie incydentalny. Stopniowo prowadzi ono do:

- braku chęci do spotkań z innymi, nawet gdy są one konieczne – odwoływanie ich w ostatniej chwili z powodu braku motywacji do wyjścia z domu czy zadbania o swój wygląd,
- długotrwałego poczucia osamotnienia i utraty sił witalnych potrzebnych do adaptowania się lub wprowadzania zmian,
- braku proaktywności w rozwiązywaniu problemów oraz dbałości o środowisko pracy,
- zajądania stresu i kompulsywnego objadania się,
- ogólnej niechęci do ludzi i ograniczonej motywacji do wyjścia z domu¹⁵.

Jeśli zauważamy takie symptomy w środowisku pracy, niezależnie od jej formy – stacjonarnej, zdalnej lub hybrydowej - oznacza to, że problemy są już poważne. To HR jest działem, którego sprawność istotnie wpływa na budowanie

¹⁵ G. Radłowski G. (2024), „Ekonomia racjonalnych zachowań: o. O oswajaniu współczesnego człowieka, Wydawnictwo Naukowe” wyd. PWN, Warszawa 2024 s. 74-78.

zaangażowania i równowagi w świecie pracy, a te komponenty wspólnie wśród pracowników wiedzy będą nabierać coraz większego znaczenia.

By zobiektywizować tendencję, zauważmy, że na przykład raport „Zdrowie psychiczne na polskim rynku pracy” przygotowany na podstawie ankiet zebranych od 1304 respondentów wskazuje, że¹⁶:

- 63% badanych doświadcza obniżonego nastroju,
- 65% odczuwa niepokój,
- 53% zmaga się ze stresem.

Do głównych czynników generujących te stany należą: nadmiar obowiązków, niskie wynagrodzenie, słaba kultura pracy, nieefektywne zarządzanie, monotonia oraz presja niemożliwych do spełnienia wymagań.

Rok 2025 przyniesie prawdopodobnie intensywną dyskusję na temat harmonizowania pracy hybrydowej oraz merytorycznej i zespołowej integracji w jej warunkach. Kluczowe będzie ustalenie, jak najproduktywniej i najlepiej dla zdrowia psychicznego wykorzystać czas spędzony z innymi, a jednocześnie zaspokoić potrzebę izolacji i skupienia. Czy jednak uda się pogodzić rosnące oczekiwania z koncepcją well-being? A może wpadniemy w pułapkę toksycznej produktywności polegającej na skrajnym przepracowaniu i oczekiwaniu tego od innych? Jaka jest rola zrównoważonego podejścia, w którym zarówno well-being, jak i produktywność oraz ostateczny produkt naszej pracy będą egzystowały ze sobą w rozsądnej proporcji? Warto, by organizacje, a szczególnie działy HR zadały sobie te pytania, jeśli chcą uniknąć negatywnych skutków wyżej wymienionych zjawisk.

¹⁶ Zdrowie psychiczne na polskim rynku pracy, raport, Poradnia Zdrowia Psychicznego Harmonia, <https://www.luxmed.pl/assets/media/Raport-Zdrowie-psychiczne-na-polskim-ryнку-pracy-Poradnie-Zdrowia-Psychicznego-HARMONIA.pdf>.

Konflikt oczekiwań: między dobrostanem a presją produktywności

Współczesne środowiska pracy charakteryzuje sprzeczność między dążeniem pracowników do maksymalnego dobrostanu a presją płacową, kulturą ciągłego pośpiechu, wymogami efektywności osobistej oraz stresem prowadzącym do wypalenia zawodowego.

Z raportu „Globalne trendy w zakresie talentów” firmy Mercer¹⁷, opracowanego na podstawie odpowiedzi uzyskanych od 12 000 respondentów, wynika, że wzrost elastycznych i dystrybucyjnych modeli pracy jest jednym z trzech najważniejszych czynników społeczno-ekonomicznych wpływających na trzyletnie plany firm. Równocześnie pojawia się konieczność pogodzenia różnych oczekiwań w organizacjach – liderów, pracowników, interesariuszy i akcjonariuszy, co wymaga stałego osvajania rzeczywistości oraz adaptacji do dynamicznych okoliczności. Wyzwanie to przypomina balansowanie na granicy krótkoterminowego planowania, eksperymentowania oraz troski o ludzi w trudnych warunkach, które w różnym stopniu dotyczą wszystkich.

Aby oswoić siebie i innych z tą sytuacją, należy znaleźć czas na refleksję nad relacjami, zadaniami, potrzebami, wymaganiami i jakością uwagi, którą w ograniczonym przecież stopniu jesteśmy w stanie zarządzać. Warto pamiętać, że:

- to, czego potrzebujemy, nie zawsze jest wymagane,
- to, co jest wymagane, nie zawsze odpowiada naszym rzeczywistym potrzebom.

W środowisku pracy kluczowe staje się eksperymentowanie, osiągnięcie

¹⁷ Workforce 2.0. Unlocking human potential in a machine-augmented world, Global Talent Trends 2024, <https://www.mercer.com/assets/global/en/shared-assets/local/attachments/pdf-2024-global-talent-trends-report-en.pdf>. Mercer-2024-Global-Talent-Trends-report-EN

rezultatów i integrowanie własnej pracy z pracą innych z zachowaniem równowagi psychologicznej. Takie podejście umożliwia budowanie bardziej zrównoważonych i produktywnych relacji. A one jednak istotnie jakościowo wpływają na realizację zadań i projektów¹⁸. Szlifowanie tych komponentów może pozwolić w roku 2025 na budowanie poczucia optymalnego wykorzystania zarówno czasu i zasobów, jak i potencjału w dynamicznie rozwijającym się świecie pracowników wiedzy. Wydaje się, że to jest optimum.

¹⁸ Najnowszy raport House of Skills – „O więzi pracownika z przełożonym”, House of Skills, 19 listopada 2024, <https://houseofskills.pl/aktualnosci/najnowszy-raport-house-of-skills-o-wiezi-pracownika-z-przełożonym/>.



TREND #3

ZARZĄDZANIE STABILNOŚCIĄ **VS. ZARZĄDZANIE ZMIANĄ**

Łukasz Nowak

Od kilku dekad jesteśmy przekonywani, że zmiana to stały element codzienności biznesowej. Bez względu na branżę, wielkość firmy i rodzaj działalności wszyscy powinniśmy pogodzić się z tym, że od VUCA nie uciekniemy, ewentualnie zastąpi ją BANI lub kolejny, bardziej adekwatny akronim opisujący zmienność, nieprzewidywalność, dwuznaczność czy kruchość otoczenia. W ostatnich pięciu latach nastąpiło w tym względzie przyspieszenie i po wybuchu pandemii wszyscy pogodzili się z koniecznością funkcjonowania w zmianie i niepewności.

Strategia ciągłych zmian

Prezesi, zarządy i generalnie kadra menedżerska, przy wsparciu firm doradczych, jeszcze bardziej podkreślają tempo zmian. Trzeba przyznać, że w wielu przypadkach jest to uzasadniona reakcja na kryzysy. Ale nie zawsze. Jeden z prezesów firmy, z którą pracowaliśmy, opisał to następująco: „Celowo wprowadziliśmy firmę w stan ciągłych zmian. Gdy tylko kończą się jedne projekty, uruchamiamy kolejne, czasami tylko po to, aby utrzymać ludzi w ciągłym ruchu. Obawiamy się, że gdybyśmy zakończyli zmiany, ludzie zgnuśnieją, wpadną strefę komfortu, z której bardzo trudno będzie ich wyciągnąć”. Realizując nasze projekty konsultingowe, często przyglądamy się, ile projektów wewnętrznych jest realizowanych równocześnie. Liczby idą w dziesiątki i setki.

Zmiany dla zmian?

Dlaczego takie podejście zyskało popularność w firmach? Liderzy na co dzień mają niewielki wpływ na to, jak funkcjonują ich organizacje. Rzeczywistą pracę wykonują pracownicy liniowi – to oni spotykają się z klientami, zamawiają surowce, montują produkty, dostarczają usługi. Realny wpływ liderów ujawnia się w sytuacji,

gdy wprowadzane są zmiany. Część liderów nabrała więc przekonania, że ich rolą i sensem pracy jest inicjowanie i wprowadzanie zmian. Im więcej, tym lepiej. Jakakolwiek zmiana jest lepsza niż status quo. Zmiany zatem z definicji są dobre i dają liderom poczucie wpływu. Niestety w rezultacie obserwujemy sytuacje, gdy powodem do dumy jest liczba uruchomionych projektów wewnętrznych, a nie ich efekty. A wprowadzanie usprawnień i zmienianie to nie to samo. Usprawnienia wymagają zmian, ale odwrotnie – już niekoniecznie. Obserwujemy zalew zmian, które nie przynoszą usprawnień. Brakuje niestety wiarygodnych badań, w literaturze od lat powtarzany jest – niepoparty danymi empirycznymi – pogląd, że 70% zmian nie prowadzi do osiągnięcia zakładanych rezultatów. Nawet jeżeli ta wartość jest w rzeczywistości znacznie mniejsza, wszyscy mamy poczucie, że za dużo zmian jest rozpoczynanych, a za mało doprowadzanych do końca. W przypadku zbyt wielu projektów wewnętrznych nie określono na starcie kryteriów sukcesu. Ponadto zbyt mało wysiłku wkłada się w konsekwentne monitorowanie postępów i rozliczanie efektów.

A pracownicy są zmęczeni zmianami. Oto kilka faktów z ostatnich badań:

- 53% spośród przebadanych przez PwC 56 000 pracowników mówi: „Mam poczucie, że zbyt wiele zmian dzieje się równocześnie”. W tym samym badaniu 62% respondentów stwierdziło, że w ostatnim roku doświadczyło większej liczby zmian niż w roku poprzednim¹⁹.
- W badaniu Gartnera 73% liderów HR przyznaje, że pracownicy są zmęczeni zmianami, co wpływa na ich słabsze zaangażowanie, mniejszą lojalność i brak poczucia bezpieczeństwa psychologicznego²⁰.

¹⁹ *Global Workforce Hopes and Fears Survey*, PwC, 24 czerwca 2024, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>.

²⁰ *Top 5 Priorities for HR Leaders in 2025*, Gartner, 3 stycznia 2025.

- Badanie Gallupa wskazuje, że poziom dobrostanu pracowników obniżył się w 2023 roku z 35% do 34%, a udział niezaangażowanych pracowników zwiększył się w tym okresie o 3 punkty procentowe - do 62%. Co ciekawe, w Europie notuje się najniższy regionalnie wskaźnik zaangażowania wynoszący tylko 13%²¹.

Tęsknota za stabilizacją

Pracownicy uważają, że z powodu ciągłych zmian nie mogą dobrze wykonywać swoich zadań. Zmiany zamiast ułatwiać, przeszkadzają. Liderzy tracą z pola widzenia fakt, że ich ludzie, przychodząc rano do pracy, czują się przeciążeni zmianami, których doświadczają w życiu prywatnym (każdy z nas mierzy się z niestabilnością polityczną i gospodarczą oraz ze zmianami technologicznymi). Zatem zmiana, którą inicjują w organizacji, dla ludzi nie będzie zmianą nr 1, ale nr 10 lub 20. Na całym świecie obserwujemy pewien rodzaj zmęczenia nieprzewidywalnością świata. Ostatnie wybory w Stanach Zjednoczonych pokazały nadspodziewane duże poparcie udzielone konserwatywnej prawicy, co może być wyrazem tęsknoty za tradycją, stabilnością i niezmiennością w życiu. Podobne trendy można zaobserwować w Europie, gdzie zeszłoroczne wyniki wyborów do Parlamentu Europejskiego odzwierciedliły wzrost poparcia dla partii prawicowych, ale także w innych krajach, choćby w Argentynie czy Gruzji.

Niestety nic nie zapowiada, aby kolejny rok przyniósł uspokojenie. Trwają dwie duże wojny, w Europie Zachodniej rządy tracą poparcie, w USA niewiadomą jest polityka nowej ekipy rządzącej. Prawdopodobnie czeka nas zatem cała masa zmian, których sobie nie wybieramy, na które nie będziemy mieli wpływu i do których będziemy musieli się dostosować. To, na co mamy wpływ, to budowanie

²¹ *State of the Global Workplace*, Gallup 2024.

w organizacjach tak zwanych wysp stabilności. Skoro zmiany i zarządzanie zmianą przestały być czymś wyjątkowym, nowym wyzwaniem, zamiast zarządzania zmianą, będzie zarządzanie stabilnością²².

Wyspy stabilności

Jeżeli liderzy chcą w kolejnych latach skutecznie wzmacniać zaangażowanie i podnosić produktywność zespołów, muszą wykazać większą dyscyplinę w podejściu do zmian. Przede wszystkim w ocenie, czy zmiana jest potrzebna, czy jest konieczna teraz i jakie efekty (usprawnienia) przyniesie. Potrzebne będzie więcej sceptycyzmu, a mniej hurraoptymizmu. To, że można coś robić lepiej i szybciej, nie oznacza, że tak się w rzeczywistości stanie. Warto w większym stopniu rozpoznać potrzeby ludzi i wokół nich inicjować zmiany, niż narzucać je jako konsekwencję wdrożenia rozległej, dalekosiężnej wizji, która nie trafia do ludzi, bo jest oddalona od ich problemów i codzienności. Liderzy muszą w przyszłości lepiej nazywać i uwypuklać to, co się w ich organizacjach nie zmieni, czyli wyspy stabilności. Może to dotyczyć, ról, procesów, praktyk organizacyjnych lub zachowań. Dla ludzi bardzo istotną wyspą stabilności jest zespół – role, które pełni, relacje, które pielęgnujemy. Lepiej przesuwać cały zespół, dając mu nowe zadania, niż naruszać jego wewnętrzną strukturę, zmieniać role i burzyć relacje między ludźmi. Niestety aż 41% badanych przez PwC pracowników przyznało, że w ostatnim roku struktura ich zespołu uległa zmianie, w przypadku ponad 30% zmieniły się także metody realizacji codziennych obowiązków, natura pracy

²² *Why Leaders Should Be Focusing on Managing Stability Over Change*, Change Management Review Podcast, <https://changemanagementreview.com/why-leaders-should-be-focusing-on-managing-stability-over-change-with-ashley-goodall/>.

i sposób współpracy z członkami zespołu²³.

Zwykle nie mówimy o wyspach stabilności, bo uznajemy, że to, co nie ulega zmianie, jest mało interesujące, a nasza uwaga powinna być skoncentrowana na zmianach. Ale dla ludzi staje się bardzo ważne, aby zrozumieć, co może pozostać i pozostanie niezmiennie, bo to będzie ich wspierać w wykonywaniu codziennych obowiązków. Zmianę należy zatem lokować w bieżącym kontekście pracy i uczynić ją możliwie małą. To ludzi uspokoi, zmniejszy ich niepokój.

Ważnym aspektem zarządzania stabilnością będzie zrozumienie, że jako liderzy firm i działów HR mamy wpływ zarówno na podaż zmian (poprzez dyscyplinę w inicjowaniu nowych projektów, kontekstualizowanie i zmniejszanie zakresu zmian), jak i na zdolność ludzi do ich absorbowania (poprzez budowanie wysp stabilności i obniżanie poziomu niepokoju).

²³ *Global Workforce Hopes and Fears Survey*, PwC, 24 czerwca 2024, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>.



TREND #4

SZYBCIEJ, **KRÓCEJ, WIĘCEJ**

Julia Nowicka

Postępujący rozwój technologii i zmieniający się rynek pracy wymagają od pracowników ciągłej nauki i rozwoju. Pandemia COVID-19, wzmagająca poczucie niepewności wojna w Ukrainie, jednoczesna obecność kilku pokoleń na rynku pracy oraz łatwo dostępne narzędzia oparte na sztucznej inteligencji sprawiają, że pracownicy muszą być elastyczni i umieć się dostosować do zmieniających się warunków.

Wyzwania dla HR

Zarysowana wyżej perspektywa nakłada na zarządy i HR nowe obowiązki. Wyzwaniem staje się już nie tylko rekrutacja, ale także zatrzymanie pracowników w firmie. W badaniu Blancharda „2025 HR/L&D Trends Survey” przeprowadzonym w 66 krajach aż 79% respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem: „Utrzymanie pracowników będzie trudniejsze w 2025 roku niż było w 2024 roku”²⁴.

Współcześni menedżerowie muszą koncentrować się także na budowaniu relacji, komunikacji i rozwiązywaniu konfliktów. W cenie są umiejętności miękkie, takie jak empatia, dar słuchania i skuteczne doradzanie, kluczowe dla skutecznego zarządzania zespołami i wspierania ich rozwoju. Potwierdzają to wyniki z raportu Blancharda. W badaniu, w którym wzięło udział blisko 1000 osób, zadano pytanie: „Jakie umiejętności są potrzebne, aby odnieść sukces dziś i w przyszłości?”. Respondenci wskazali następujące kompetencje, które będą kluczowe w 2025 roku:

- **coaching i mentoring** - umiejętność angażowania do poszukiwania własnych rozwiązań, a także wspierania i rozwijania pracowników poprzez udzielanie wskazówek, motywowanie i dzielenie się wiedzą (39% wskazań);

²⁴ 2025 HR/L&D Trends Survey, Blanchard

- **efektywna komunikacja** - zdolność do jasnego i skutecznego przekazywania informacji, zarówno w mowie, jak i na piśmie, oraz umiejętność słuchania i rozumienia innych (38% wskazań);
- **rozwijanie umiejętności pracowników** - identyfikowanie potrzeb rozwojowych pracowników i tworzenie możliwości do nauki w celu doskonalenia zawodowego (35% wskazań).

Dodatkowo HR musi mieć na uwadze, że istnieje rozbieżność między tym, jakie kompetencje potrzebne są firmie obecnie, a jakie będą potrzebne w niedalekiej przyszłości. Według najnowszego raportu Światowego Forum Ekonomicznego „Future of Jobs” aż 65% dzieci rozpoczynających dziś edukację podstawową będzie pracować w zawodach, które jeszcze nie istnieją²⁵.

Zmiana modelu edukacji

W ostatnich latach zmianie ulega podejście młodych ludzi do edukacji i klasycznej ścieżki kariery. Coraz mniej osób decyduje się na studia akademickie. Aż 30% z tych, którzy podjęli naukę, nie kończy jej. Postrzegana wartość dyplomu studiów wyższych spada, podobnie jak zainteresowanie kierunkami magisterskimi. Częściej wybierane są studia pierwszego stopnia, jak również studia zaoczne, dające możliwość połączenia nauki z pracą.

W Polsce 67% młodych ludzi uważa, że wyższe wykształcenie jest niezbędne lub przydatne w tworzeniu możliwości zawodowych²⁶. Czy to dużo? To odrobinę więcej niż w innych krajach Europy Zachodniej i znacznie mniej niż w Wielkiej

²⁵ World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025

²⁶ Jabra Mind the Gap: How Gen Z is disrupting the workplace in 2024 Report, Jabra, <https://www.jabra.com/thought-leadership/genz-2024>.

Brytanii. Prawdopodobnie kwestią najważniejszą jest tu jakość oferowanego wykształcenia. Dodatkowo koszty utrzymania się w miastach akademickich są wysokie i mogą stanowić barierę w dostępie do studiów.

Tymczasem największy nacisk kładzie się obecnie na kwestie praktyczne. Takie są oczekiwania młodych ludzi, ale nie tylko. Zaobserwować można wzrost znaczenia certyfikatów i tendencję do ich kolekcjonowania.

Jednocześnie rzeczywistość oferuje wiele innych ciekawych możliwości. Alternatywą dla spędzenia pięciu lat na uczelni staje się zdobycie konkretnych, cenionych umiejętności. Wyższe wykształcenie nie gwarantuje już pracy, a wiele firm rekrutuje pracowników w oparciu o kryterium doświadczeni i umiejętności, które aplikanci nabywają przede wszystkim w praktyce. W cenie są szkolenia, kursy i wszystkie formy edukacji potwierdzone certyfikatem. W procesie rekrutacji pracodawcy coraz częściej zwracają uwagę na ten element w CV. Na rynku pojawiają się alternatywne formy kształcenia, takie jak kursy online, bootcampy programistyczne, szkolenia zawodowe, niejednokrotnie potwierdzone certyfikatami branżowymi. Często bardziej elastyczne, tańsze i dostosowane do potrzeb rynku pracy, są atrakcyjne dla wielu osób.

Więcej dorosłych się uczy

Coraz więcej dorosłych Polaków angażuje się w różne formy kształcenia, zarówno formalne, jak i nieformalne. Jest to odpowiedź na rosnące wymagania rynku pracy oraz potrzebę ciągłego doskonalenia umiejętności. W 2023 roku 24,2% dorosłych uczestniczyło w edukacji i szkoleniach, a w 2024 roku odsetek ten wzrósł do 25,5%²⁷.

²⁷ *Kształcenie i szkolenia dorosłych*, <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/pl/national-education-systems/poland/ksztalcenie-i-szkolenia-doroslych>.

Wskaźnik Eurostatu odnosi się do ogółu populacji w wieku 25-64 lata. Według najnowszych badań GUS blisko dwie trzecie Polaków (64%) uczestniczyło w szkoleniach, kursach lub studiach podyplomowych wykraczających poza regularną edukację. Niemal połowa z nich robiła to w ciągu ostatnich trzech lat. Stały za tym najczęściej chęć podniesienia kompetencji w już wykonywanym zawodzie (54%), wymogi wykonywanej pracy (37%), potrzeba nabycia kompetencji, które umożliwiłyby zmianę pracy (27%), oraz ogólna chęć poszerzenia horyzontów (30%). Rzadziej wskazywano motywacje niezwiązane z życiem zawodowym: przyjemność płynącą z uczenia się czy chęć rozwijania pasji lub hobby.

W zasadzie powszechne (97%) jest postrzeganie uczenia się jako inwestycji w siebie. Dziewięciu na dziesięciu badanych (90%) kojarzy się ono z czymś przyjemnym. Dla ogromnej większości (92%) wartością jest zdobywanie umiejętności miękkich, które pozwalają poprawić relacje z ludźmi. Jednocześnie blisko trzy czwarte uważa, że warto uczyć się przede wszystkim tego, co praktyczne, zamiast tego, co nigdy się nie przyda.

W ciągu ostatnich 10 lat liczba dorosłych Polaków uczestniczących w edukacji i szkoleniach systematycznie wzrastała. W 2014 roku odsetek ten wynosił około 20%, a w 2024 roku osiągnął 25,5%, co oznacza wzrost o 5,5 punktu procentowego w ciągu dekady. Ten pozytywny trend pokazuje, że Polacy coraz bardziej doceniają wartość ciągłego kształcenia, są coraz bardziej świadomi potrzeby doskonalenia zawodowego i są gotowi inwestować czas i środki w rozwój umiejętności. Przewiduje się, że w 2025 roku odsetek dorosłych uczestniczących w edukacji i szkoleniach wzrośnie do około 27%. Wzrost ten może być wynikiem dostępności i różnorodności form kształcenia, a także większej elastyczności pracodawców w zakresie wspierania rozwoju pracowników.

Rozwój online

Pracownicy i firmy cenią sobie formy online. Według badań przeprowadzonych w 66 krajach²⁸ przed pandemią COVID-19 około 70% szkoleń odbywało się w salach, w bezpośrednim kontakcie. W 2021 roku wskaźnik ten osiągnął najniższy poziom - mniej niż 20%. Od kilku lat jego wartość systematycznie rośnie, osiągając poziom powyżej 40%. Ta wartość jednak wskazuje, że około 60% szkoleń odbywa się online i niekoniecznie w czasie rzeczywistym. To pokazuje rewolucję, jaka się dokonała na naszych oczach.

- **Preferencje dotyczące szkoleń.** Badani²⁹ oczekują w nadchodzącym roku kursów online (50%), warsztatów leaderskich (64%) oraz wsparcia coachów (45%) i mentorów (44%). Zaledwie 15% byłoby zainteresowanych wzmocnieniem tych umiejętności poprzez kursy akademickie.
- **Popularność platform edukacyjnych.** W ostatnich latach zyskują na popularności platformy edukacyjne. Ten rynek rośnie i będzie rósł. Platformy takie oferowane są w dwóch modelach: stały dostęp, wykupiony dla grupy pracowników, lub pojedyncze kursy w modelu B2C. Sam dostęp do tej, choćby najbardziej rozbudowanej wiedzy, nic jednak nie daje. Bez impulsu, ukierunkowania i planu, a najlepiej wsparcia ze strony lidera czy HR niewiele osób znajdzie w sobie tyle motywacji, by zdiagnozować, co jest im potrzebne, odszukać adekwatne materiały i znaleźć czas i siłę, by taki kurs ukończyć. Inaczej jest z reguły w przypadku osób, które szukają wiedzy związanej pasjami czy konkretnym planem: kurs ikebany czy szkolenie z zakresu psiej behawiorystyki to już odpowiedź na konkretnie zdefiniowane potrzeby.

²⁸ Blanchard 2025 HR/L&D Trends Survey.

²⁹ Blanchard 2025 HR/L&D Trends Survey.

- **Wzrost popularności podcastów.** Coraz popularniejsze, zwłaszcza wśród młodszych odbiorców stają się podcasty edukacyjne. W 2024 roku 45% słuchaczy podcastów w Polsce przyznało, że regularnie słucha treści edukacyjnych, zaś 38% deklaruje regularne słuchanie treści biznesowych. Najczęściej omawiane tematy to zarządzanie, marketing, finanse, rozwój osobisty oraz strategie biznesowe. Podcasty biznesowe są cenione za praktyczne porady i inspiracje, które pomagają w rozwoju kariery i prowadzeniu własnej firmy, podcasty edukacyjne często służą jako uzupełnienie tradycyjnej edukacji i narzędzie do samodzielnego kształcenia. Widzimy to także po stale rosnącej liczbie odsłuchań „naszych” podcastów „Emocjonalny ład” oraz „Emocjonalny (nie) ład w pracy”³⁰.
- **Nierównomierna efektywność zdalnego kształcenia.** Krótkie formy edukacyjne, takie jak filmy na YouTube czy TikToku, oraz ograniczone w czasie szkolenia online często budzą wątpliwości co do swojej jakości, a przede wszystkim wpływu na zmianę i efekty. Choć są łatwo dostępne i mogą być atrakcyjne ze względu na zwięzłość, nie zawsze oferują solidne podstawy teoretyczne czy praktyczne. Brak w nich często struktury, głębszej analizy i podsumowań, co może prowadzić do powierzchownego zrozumienia tematu. W rezultacie osoby korzystające z takich form kształcenia mogą nie zdobyć ani wiedzy, ani tym bardziej pełnych i rzetelnych umiejętności, niezbędnych w pracy.
- **Potrzeba głębszego podejścia do rozwoju.** Procesy rozwojowe wymagają bardziej przemyślanego podejścia. Badania pokazują, że bezpośrednia interakcja (twarzą w twarz, bez pośrednictwa ekranu) jest kluczowa dla skutecznego rozwoju kompetencji miękkich. Kontakt z innymi ludźmi pozwala na dostrzeżenie

³⁰ Oba podcasty dostępne są na wszystkich popularnych platformach streamingowych.

i lepsze rozumienie emocji, intencji i kontekstu, co jest trudne do osiągnięcia w warunkach online. Procesy rozwojowe wymagają zaplanowania i struktury. Krótkie kursy online dostarczą podstawowych informacji, ale nie zastąpią długoterminowego, zorganizowanego programu nauczania, który umożliwia uczenie się oraz wdrożenie zdobytej wiedzy i umiejętności. Chociaż technologie cyfrowe oferują wiele możliwości, nauka miękkich kompetencji online ma swoje ograniczenia. Brak bezpośredniego kontaktu i możliwości natychmiastowej interakcji utrudnia pełne zrozumienie i przyswojenie tych treści.

- **Potrzeba praktyki i refleksji.** Skuteczna nauka miękkich kompetencji wymaga regularnej praktyki i refleksji nad własnymi doświadczeniami. Programy szkoleniowe, które oferują możliwość praktycznego zastosowania umiejętności w rzeczywistych sytuacjach, są bardziej efektywne niż teoretyczne kursy online. Dlatego wykupywanie dostępu do platform cyfrowych nie zastąpi realnych procesów rozwojowych.

Nie ma innej drogi dla rozwoju organizacji niż zadbanie o rozwój umiejętności społecznych własnych pracowników. Nabywanie kompetencji, praca nad postawami, wsparcie w zmianie – to są procesy, nie da się ich przejść na skróty. Wymagają dobrej diagnozy potrzeb, zaprojektowania, osadzenia w kontekście organizacji i dopasowania do predyspozycji pracownika. Pigułki wiedzy działają tylko wtedy, gdy są częścią dłuższej kuracji.



TREND #5

PROFESJONALIZACJA ZARZĄDZANIA

Michał Zaborek

Nasza gospodarka się zmienia

Rocznie realizujemy ponad 400 projektów rozwojowych w ramach House of Skills oraz ponad 200 działań związanych z e-learningiem w organizacjach, głównie w Polsce³¹. Mając dostęp do szczegółowych danych i znając zespoły prowadzące te działania, obserwujemy, jak zmienia się obraz naszych klientów na przestrzeni lat. Są to firmy świadomie podchodzące do rozwoju ludzi i e-learningu lub chcące takimi się stać.

Działamy na rynku od 1994 roku i przez 30 lat mieliśmy okazję obserwować zmiany, jakim podlega nie tylko obszar rozwoju, ale i w ogóle – krajobraz gospodarki w Polsce. O ile jeszcze około dekadę temu pracowaliśmy głównie z korporacjami, o tyle w ostatnich kilku latach coraz silniej swoją obecność w naszym portfolio zaznaczają firmy polskie, z rodzimym kapitałem³². Wzmocnienie gospodarki w ostatnich kilku, kilkunastu latach dostrzegamy chyba wszyscy, często czytamy też o zagranicznych sukcesach firm z Polski. Do lamusa odeszły nadwiślańskie kompleksy o wyższości tego, co „z zagranicy”. Zwłaszcza wśród reprezentantów młodszego pokolenia, rozwijających własne start-upy, tego typu nastawienie jest nieobecne. Na szczęście.

Od kilku lat rośnie też popularność i istotność tematu sukcesji właścicielskiej i zarządczej w polskich firmach. Organizacje założone w latach dziewięćdziesiątych XX wieku doświadczają konieczności zmian pokoleniowych – to zupełnie naturalny proces, wynikający z upływu czasu³³. W House of Skills i e-learning.pl, działając

³¹ Systematycznie rośnie nam udział przychodów z projektów zagranicznych, ale wciąż jest to mniej niż 10% naszej działalności, p. Przyjmujemy tu zatem, że opisywany obraz dotyczy naszego kraju.

³² W Polsce działa około 40 tys. przedsiębiorstw z rodzimym kapitałem zatrudniających 10 i więcej pracowników.

³³ Według badania „Next Gen Survey 2024” firmy PWCPwC, 53% firm rodzinnych w Polsce znajduje się w rękach pierwszego pokolenia – na świecie jest to średnio 32%. Raport wskazuje na nadchodzącą zmianę warty dla w dużej grupie polskich przedsiębiorstw.

w obszarze rozwoju i doskonalenia organizacji, spoglądamy na to zjawisko z innej perspektywy. Zauważamy mianowicie postępującą profesjonalizację zarządzania w polskich firmach, także rodzinnych, niezależnie od tego, czy kolejni zarządzający są menedżerami z zewnątrz, czy z wewnątrz organizacji / rodziny³⁴.

Profesjonalizacja zarządzania w firmach w Polsce

Niejednokrotnie sukces biznesowy i eksportowy przedsiębiorstwa wyprzedza jakość zarządzania. Co najmniej w części organizacji bywa to naturalnym zjawiskiem, występuje też ono w start-upach. Oto, jak my rozumiemy profesjonalizację zarządzania, jej główne elementy.

- **Zmiana przywództwa.** Tradycyjnie temat sukcesji kojarzony jest bezpośrednio ze zmianą przywództwa w organizacji, nową osobą prezeski/prezesa, nową osobą liderką. Często bywa to punktem wyjścia, ale najczęściej też początkiem dalszych zmian i procesów.
- **Efektywny zespół zarządzający.** Dawno już minęły czasy superbohaterów, którzy w pojedynkę decydowali o strategiach, kierunkach i sukcesach. Nawet najbardziej efektywny CEO nie pociągnie sam całej organizacji, nie wzbudzi w ludziach zapału do obranego kierunku ani po prostu – nie zbuduje skutecznie efektywności poszczególnych obszarów organizacji. Potrzeba sprawnego i efektywnie współpracującego zespołu zarządzającego, niezależnie od tego, czy jest on formalnym zarządem, czy nie, składającego się z profesjonalnych menedżerów. Dysfunkcje na poziomie tego zespołu istotnie osłabiają moc organizacji, między innymi jej innowacyjność, odporność i gotowość na zmiany.

³⁴ Koncentrujemy się tu na profesjonalizacji zarządzania, która może być związana z sukcesją właścicielską, ale nie musi – może także obejmować wszelkie warianty wprowadzenia firmy w kolejne etapy rozwoju, nadążanie struktur za sukcesami biznesowymi, czy wymianę zarządzających, niezależnie od struktury właścicielskiej.

- **Rozwój menedżerów średniego szczebla.** W poprzednich edycjach Trendów kilkakrotnie pisaliśmy o presji, jakiej poddana jest ta grupa, oraz o stojących przed nią wyzwaniach. Nie zmieni się to w najbliższym czasie, a w firmach szybko rosnących i zdobywających nowe segmenty i rynki poziom komplikacji i mnogość wyzwań wydają się jeszcze wyższe. To ci menedżerowie odpowiadają za skuteczne wdrażanie strategii na pierwszej linii, to oni zarządzają największą liczbą ludzi, oni budują doświadczenia pracowników. Liczba kompetentnych menedżerów na tym szczeblu może stanowić o zdolności do utrzymania się na dobrej drodze w średniej perspektywie.
- **Profesjonalizacja zarządzania w obszarze HR.** Ostatnie lata to dla tej branży czas niezwykle intensywnej pracy – rozwiązywania licznych problemów, ale i wykorzystywania nadarzających się szans. Trudno będzie utrzymać przewagę konkurencyjną w dłuższej perspektywie bez nowoczesnego, nadążającego za trendami i kreującego rozwiązania zespołu HR. Potrzeba tu oczywiście doskonałej współpracy z CEO i zarządem. Wyzwań i szans jest co nie miara, zaczynając od zbudowania czy weryfikacji systemów HR (m.in. wychwytywanie talentów, tworzenie zespołów, gromadzenie doświadczenia, opracowywanie oferty dla pracowników i kandydatów), kończąc na reagowaniu na to, co przynosi rzeczywistość, choćby w obszarze nowych technologii i AI (np. włączanie AI w proces rekrutacji i onboardingu).
- **Świadome i systemowe zarządzanie kulturą organizacyjną.** Pracując w tym obszarze od 30 lat³⁵, widzimy renesans zainteresowania kulturą organizacyjną jako elementem pomagającym w okiełznaniu rzeczywistości biznesowej, wdrażaniu strategii i zarządzaniu rozwojem firm. Kultura funkcjonalna będzie

³⁵ Jako jedyny przedstawiciel w Polsce The Culture Factor. Zob. <https://www.theculturefactor.com/>.

wspierała realizację strategii, niejednokrotnie w firmach szybko rosnących, jest ona jednak daleka od kultury aktualnej oraz... pożądaney przez pracowników. Wiedza, gdzie się znajdujemy i jak na co dzień działamy, zmierzając w przyjętym kierunku, realizując plany i stosując wybrane narzędzia, może znacznie poprawić jakość funkcjonowania organizacji w każdym obszarze.

- **Standardy zarządzania.** Profesjonalizacja to także budowanie wspólnych standardów w zarządzaniu, nazywane także czasem budowaniem kultury przywództwa w organizacji. Co ciekawe, będziemy obserwować szerokie włączanie pracowników w ten proces. Nie chodzi tylko o to, że dziś każdy jest przywódcą (to prawda, ale też spore uproszczenie), ale o rolę, jaką w budowaniu świata danego stanowiska, zespołów i całej firmy odgrywają pracownicy. O to, na ile jesteśmy w stanie stworzyć w firmie warunki, by poszerzać wpływ pracowników na każdym szczeblu. Bo empowerment i budowanie odpowiedzialności zależą w istocie od jakości kultury organizacyjnej. Jeśli chcemy relacji partnerskich (a takie najczęściej słyszymy deklaracje), to trzeba je budować z udziałem każdej ze stron.

- **Wzmacnianie kompetencji specjalistycznych i podstawowych.** Trzeba to robić na każdym poziomie, a zwłaszcza tam, gdzie jest to potrzebne biznesowo, patrząc z perspektywy zarówno dzisiaj, jak i - przede wszystkim - jutra. Najlepiej sprawdza się systemowe, wielowątkowe podejście, polegające na partnerstwie świadomych liderów i działu HR.

- **Last, but not least – przygotowanie planów strategicznych dla organizacji lub jej części, wraz z planem wdrożenia.** Jest to niezwykle istotna kwestia, gdyż wiąże się z podejmowaniem kluczowych decyzji – ale także włączania szerszego grona pracowników do tego procesu, tak aby strategia nie była sprawą

tylko wąskiego grona zarządzających. Często potrzeba tu także wzmocnienia rozumienia sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa i przepływów finansowych, przez wszystkich pracowników.

Polskie firmy w obliczu nowych wyzwań

Ostatnie dwie, trzy dekady to subiektywne i zapewne słuszne poczucie sukcesu firm z naszego rynku. Mamy wiele przykładów. Ważny oczywiście jest punkt odniesienia i miejsce startu – były one jednak dość niskie. Nic nie jest dane raz na zawsze. Wyzwań jest co nie miara i będzie więcej. Polskie firmy rodzinne jako trzy główne priorytety wskazują:

- ekspansję na nowe rynki,
- osiągnięcie wzrostu,
- zarządzanie talentami³⁶.

Wszystko to będzie wymagało profesjonalnego podejścia do rozwoju ludzi i systemów HR. Mówiąc o profesjonalizacji zarządzania, mamy na myśli nie tylko rodzinne firmy, ale wszystkie, które istotnie wzrosły w ostatnich latach. Dotyczy to także na przykład start-upów, coraz liczniej obecnych w krajobrazie naszej gospodarki. Do tego wyrosło nam w ostatnich latach co najmniej kilka polskich jednoroźców³⁷, które globalnie zaistniały w swoich branżach, a wymagają – biorąc pod uwagę profesjonalizację zarządzania – zarówno zwinnej, konkurencyjnej, jak i profesjonalnej kultury budowanej z tej szerokości geograficznej.

W skali makro jednym z głównych wyzwań jest niepewne miejsce naszego kraju w globalnych łańcuchach wartości. Rola - w uproszczeniu - montowni,

³⁶ Next Gen Survey, PwC, 2024.

³⁷ Definicja oznacza wycenę powyżej 1 mld USD. Do tej grupy w 2024 roku zaliczane były: Allegro, Grupa InPost, CD Projekt, Grupa Pracuj, Techland, ElevenLabs, DocPlanner. Część z tych firm nie jest już kapitałowo w pełni „polska”.

wykorzystującej dobrze przygotowaną i tanią siłę roboczą, się kończy, w przyszłości taniej będzie gdzie indziej, mamy już tego symptomy w wielu branżach. Tym bardziej warto inwestować w ludzi, kulturę i systemy zarządcze firm, które osiągnęły sukces w ostatnich latach. To nie tylko trend, ale i konieczność biznesowa.



TREND #6

CZAS SPRZECZNYCH OCZEKIWAŃ

Julia Nowicka

W obliczu dynamicznych zmian w środowisku biznesowym obserwujemy silne napięcie wynikające ze sprzecznych oczekiwań pracodawców i pracowników. Z jednej strony zauważalna jest chęć sprostania wyzwaniom związanym z wydajnością i wymagającymi warunkami pracy z ludźmi, z drugiej – rosnące oczekiwania pracowników domagających się demokratyzacji i elastyczności.

Wysoka inflacja z 2023 roku przyczyniła się w wielu branżach do znacznego obniżenia zysków. To zaowocowało z kolei wzrostem kontroli, koncentracją na wynikach, co oczywiście miało wpływ zarówno na organizacje, jak i samych pracowników.

Czym jest demokratyzacja w zarządzaniu?

Demokratyzacja oznacza przejście od tradycyjnych, hierarchicznych struktur do elastycznych i bardziej płaskich modeli organizacyjnych, gdzie decyzje są podejmowane zespołowo, a pracownicy mają szerszą autonomię i ponoszą większą odpowiedzialność. Sprzyja to między innymi innowacyjności, ponieważ zachęca do swobodnego przepływu pomysłów oraz współpracy między różnymi działami i poziomami organizacji. Najbardziej znane przykłady takich firm to Google czy Zappos.

Podejście to i uzupełniające je procesy są wspierane przez technologie. Upowszechniają się narzędzia umożliwiające współpracę i komunikację, takie jak chociażby Asana czy Trello, które wykorzystywane w zarządzaniu projektami, pozwalają na większą transparentność procesów.

Turkusowe organizacje

Warto przypomnieć, że już 10 lat temu zaczęło się mówić głośno o odwróceniu od

tradycyjnej hierarchii. Koncepcja turkusowych organizacji, zaproponowana przez Frederica Laloux, wskazywała kierunki zmian, które miały zrewolucjonizować organizacje. Położono w niej nacisk na:

- samozarządzanie (organizacja działająca na zasadzie wzajemnego zaufania i współpracy),
- dążenie do pełni (organizacja wspierająca rozwój osobisty i zawodowy),
- określenie celu ewolucyjnego, wspólnego dla wszystkich członków zespołu.

Turkusowe organizacje odrzucają tradycyjne metody zarządzania, takie jak hierarchiczne struktury, wydawanie poleceń i współzawodnictwo. Zamiast tego opierają się na wolności, partnerstwie i współpracy. Pracownicy mają w założeniu większą decyzyjność i odpowiedzialność, co sprzyja innowacyjności i kreatywności. Ten model, przyjęty przez niektóre firmy, nie stał się jednak do tej pory wiodący. Być może na przeszkodzie stanęła pandemia, która wymusiła konieczność przedefiniowania biznesów pod kątem optymalizacji wysiłku i kosztów. A może nie okazałby się on użyteczny w dużych organizacjach? Albo zbyt silną rolę odgrywają stare nawyki i przyzwyczajenia oraz kultura narodowa poszczególnych krajów? Niestety brakuje aktualnych badań na ten temat.

Z licznych obserwacji praktyk biznesowych wysnuwamy wniosek, że menedżerowie nadal są w cenie, a ich umiejętności odgrywają z punktu widzenia organizacji kluczową rolę. Kto zatem będzie tym menedżerem? I tu dotykamy nieoczywistego problemu, który identyfikujemy jako wyraźny już trend.

Autonomia bardziej pożądana niż funkcja kierownicza

Coraz mniej pracowników chce w przyszłości zostać menedżerami i brać na siebie odpowiedzialność związaną z tą rolą. Stereotypowo patrząc, dla pokoleń

X i Y hierarchiczność struktur wydawała się oczywista, funkcja menedżera zaś była naturalnym poziomem aspiracji, niekiedy szczytem marzeń, ale dla pokolenia Z - już niekoniecznie.

Badania polskiej młodzieży pokazują³⁸, że połowa respondentów wyobraża sobie siebie w przyszłości jako zatrudnionych na etacie, 10% widzi siebie w rolach kierowniczych, a 37% preferuje niezależne formy zatrudnienia: 13% chciałoby pracować jako freelancerzy, a 24% zamierza prowadzić własną firmę. Z tej ostatniej grupy dwie trzecie już teraz ma jakiś pomysł na biznes.

Czy 10% chętnych do zarządzania w firmach wystarczy? Ilu z nich de facto będzie nadawać się na liderów? Dlaczego młodzi pracownicy niekoniecznie widzą siebie w rolach menedżerskich? Słyszymy coraz częściej o niechęci do znajdowania się między młotem a kowadłem, między oczekiwaniami z góry i z dołu organizacji, brania na siebie coraz liczniejszych problemów pracowników. Wiele firm wrzuca ludzi w role menedżerskie bez odpowiedniego przygotowania, co w wersji minimum kończy się licznymi frustracjami, a w wariancie maksimum – porażkami, bolesnymi dla nominowanych i ich zespołów. Bez dobrego przygotowania i wsparcia ze strony organizacji rola menedżera nie budzi po prostu zaufania – jako ścieżka kariery. Połowa młodych pracowników³⁹ zwyczajnie nie czuje się przygotowana do zarządzania zespołem.

Zmienia się także model oczekiwań wobec pracy. Dla młodych liczą się nie awans i tradycyjna ścieżka kariery, ale stabilna praca, bezpieczeństwo i dobrostan. Od paru lat wspomina się w Polsce o zjawisku quiet quitting (termin ukuto w Stanach Zjednoczonych), polegającym na tym, że pracownicy wykonują jedynie

³⁸ Aspiracje ludzi młodych odnośnie do ich przyszłej kariery zawodowej 2024., Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Wiedzy Think!

³⁹ GenBoost. Młodzi na rynku pracy 2024.

niezbędne obowiązki zawodowe, ale bez zbytniego zaangażowania. Młodzi ludzie zaczynają kwestionować tradycyjne ścieżki kariery, choć w naszych polskich warunkach wynagrodzenie i standard życia nadal są istotne.

Nie można przyjąć, że w Polsce zetki nie uznają osiągnięć zawodowych za ważne. Aż 85% zgadza się ze stwierdzeniem „Osiągnięcia zawodowe są ważne dla mojego poczucia osobistego sukcesu i tożsamości”. Jest to o kilka lub kilkanaście procent więcej niż w innych europejskich krajach, choć nadal mniej niż w Stanach Zjednoczonych czy Azji. To jednak wcale nie oznacza, że pracy podporządkowują życie albo że te osiągnięcia są związane z zarządzaniem. Wręcz przeciwnie – oczekują, że pracę uda im się dostosować do osobistego życia. W tym właśnie kierunku podąża koncepcja job craftingu. Może on przyjmować różne postaci, takie jak:

- **task crafting**, gdzie pracownicy mogą modyfikować swoje zadania i obowiązki, dodając nowe, rezygnując z niektórych bądź zmieniając je tak, by lepiej pasowały do ich umiejętności, zainteresowań czy etapu w życiu;
- **relational crafting** oznaczający, że pracownicy mogą kształtować sposoby współpracy z innymi;
- **cognitive crafting** obejmujący zmiany w postrzeganiu własnej roli.

Czego zatem oczekują zetki?

Pokolenie Z ceni sobie przede wszystkim elastyczność pracy. Raport⁴⁰ opracowany przez Jabra podkreśla, że to wartość kluczowa. W badaniu przeprowadzonym w 14 krajach aż 35% respondentek i respondentów wskazało elastyczność jako najważniejsze kryterium wyboru pracy. W Polsce wynagrodzenie pozostaje nieco

⁴⁰ *Mind the Gap –: How Gen Z is Disrupting the Workplace in 2024*, Jabra.

ważniejsze – dla 23% młodych ludzi stanowi priorytet, podczas gdy elastyczność wskazuje 22%.

Respondenci podkreślają, że możliwość łączenia pracy zawodowej z życiem prywatnym jest bardzo ważna. Z tym stwierdzeniem zgadza się 86% badanych. Ponadto 56% uważa, że sposób realizacji zadań oraz czas i miejsce pracy powinny zależeć od pracownika. Czym jest zatem elastyczność? Okazuje się, że już samo to pojęcie może być odmiennie rozumiane przez pracowników i pracodawców. Według młodych elastyczność oznacza na przykład możliwość pracy w dowolnych godzinach⁴¹ (46%), tymczasem w umysłach pracodawców określenie to budzi przede wszystkim skojarzenie z pracą hybrydową. Pracy w dowolnych godzinach oczekiwałaby połowa ankietowanych zetek, podczas gdy wśród ankietowanych pracodawców takie rozwiązanie pojawia się w zaledwie 3% odpowiedzi. Możliwość pracy na część etatu chętnie wybrałaby niemal co druga zetka. Stoi to w jawnej sprzeczności z oczekiwaniami pracodawców, z których ponad 88% oferuje pracę w pełnym wymiarze.

Odmienne rozumienie elastyczności wiąże się z różnymi potrzebami obu grup. Młodzi ludzie rozpoczynający karierę zawodową często łączą pracę z nauką albo też mają zajęcia, z których nie chcą rezygnować. Pracodawcom może być trudno zarządzać pracą osoby, która wykonuje zadania w mniejszym zakresie niż reszta zespołu.

Być może zetki traktują pracę hybrydową jako stały element, ponieważ oczywisty. Ale czy wyłącznie zetki? Dla części pracowników jest to zapewne jedno z podstawowych kryteriów, branych pod uwagę w procesie poszukiwania pracy.

Opinie na temat wpływu pracy zdalnej na produktywność są podzielone.

⁴¹ GenBoost.

61% zwolenników pracy zdalnej uważa, że dzięki niej zwiększa się produktywność. Nie wszyscy jednak podzielają tę opinię. Można więc wnioskować, że pracodawcy, którzy nie wprowadzają pracy zdalnej, obawiają się spadku produktywności pracowników.

Z kolei według „CEO Outlook” firmy KPMG aż 83% dyrektorów zarządzających przewiduje, że do roku 2027 ich firmy powrócą do modelu pracy sprzed pandemii⁴². Może to oznaczać, że w 2025 roku należy spodziewać się dalszego wzrostu ilości pracy świadczonej z biura, nawet w branżach, gdzie takie rozwiązanie było rzadko stosowane. Przeciwnostawne oczekiwania będą generować napięcie, co wpłynie na model zarządzania.

Czterodniowy tydzień pracy

Czterodniowy tydzień pracy w 2024 roku planowało jedynie 2% firm. Blisko 30% nie mogło go wprowadzić ze względu na specyfikę działalności, a 69% w ogóle nie brało pod uwagę takiego rozwiązania. Większe firmy częściej wskazywały na brak możliwości wprowadzenia czterodniowego tygodnia pracy. Tymczasem marzy o nim coraz więcej osób.

Oczekiwania wobec pracy

Polskie badania⁴³ wskazują, że młodzi ludzie (18-30 lat) oprócz atrakcyjnych zarobków (21%) i satysfakcji z wykonywanej pracy (20%) oczekują możliwości rozwoju (18%) oraz realizacji swoich pasji (8%). Istotne są dla nich również stabilność zatrudnienia, szanse na awans, dobra atmosfera w pracy oraz

⁴² KPMG 2024 CEO Outlook

⁴³ Aspiracje młodych ludzi odnośnie do ich przyszłej kariery zawodowej, Think! 2024, Aspiracje ludzi młodych odnośnie ich przyszłej kariery zawodowej

równowaga między życiem zawodowym a prywatnym.

Pokolenie Z woli menedżera, który jest empatyczny, niż takiego, który ma duże doświadczenie. Uważają uczciwość za pięć razy ważniejszą niż doświadczenie w pracy. Mniej niż 1 na 10 pracowników z pokolenia Z uważa duże doświadczenie lub wiedzę za istotne, a jeszcze mniej ceni doświadczenie w firmie. To z pewnością jest kontrintuicyjne dla menedżerów pokolenia X czy Y.

Pokolenie Z oczekuje od liderów, że będą tak samo naturalnie odnajdywać się w komunikacji cyfrowej, jak oni. Kontakty online i biegłość w korzystaniu ze środowiska internetowego są podstawowym warunkiem dobrej współpracy z perspektywy zetek, podczas gdy pokolenia starsze napotykają w środowisku cyfrowym wiele barier komunikacyjnych.

Co to oznacza w praktyce dla firm?

Przede wszystkim konieczność wsparcia menedżerów w nowych dla nich rolach, takich jak umiejętność korzystania ze sztucznej inteligencji i innych technologii, zarządzanie różnorodnymi zespołami, podejmowanie się roli coacha czy mentora członków zespołu, a jednocześnie dbanie o odporność psychiczną oraz dobrostan własny i zespołu... Praca hybrydowa wymaga dodatkowego wysiłku od menedżerów, aby wspierać zarówno wirtualne, jak i osobiste kontakty. Tymczasem liderzy HR są zdania, że $\frac{3}{4}$ menedżerów jest przeciążonych obowiązkami⁴⁴. 79% zgodziło się ze stwierdzeniem: „Utrzymanie pracowników będzie trudniejsze w 2025 roku, niż było w 2024 roku”, a wypalenie zawodowe i obciążenie pracą wskazywane są jako główny problem w organizacji (45%). Na brak przywództwa i skutecznego zarządzania wskazała co trzecia osoba.

⁴⁴ Top 5 Priorities for HR Leaders in 2025, Gartner.

Nowe ścieżki

Być może działy HR będą musiały tworzyć ścieżki rozwoju, które pozwolą specjalistom osiągać cele i wpływać na organizację bez konieczności obejmowania stanowisk kierowniczych. Może okazać się, że firmy, które zrozumieją tę filozofię, przyciągną do siebie najmłodsze pokolenie. Ten trend może skutkować demokratyzacją zarządzania, ponieważ pokazuje rosnące znaczenie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz potrzebę bardziej elastycznego i empatycznego podejścia do kierowania ludźmi. Czy tak się stanie w 2025? Najprawdopodobniej będzie to nadal okres tarć i przeciągania liny.



TREND #7

PERSONALIZACJA I IMMERSJA

Iwona Wieczorek

W dynamicznie zmieniającym się świecie biznesu i technologii organizacje muszą dostosowywać się do nowych wyzwań szybciej niż kiedykolwiek. Transformacje na rynku pracy, rosnące oczekiwania wobec efektywności szkoleń oraz potrzeba ciągłego rozwoju kompetencji wymagają nowych rozwiązań⁴⁵. Tradycyjne metody edukacyjne przestają wystarczać, a na znaczeniu zyskują wirtualna rzeczywistość (VR) i sztuczna inteligencja (AI)⁴⁶.

Integracja AI i VR w edukacji oraz szkoleniach stanowi jeden z ważniejszych trendów 2025 roku. Dzięki nim procesy edukacyjne stają się bardziej efektywne, angażujące, a w ostatnich latach również dostępne. Umożliwiają tworzenie spersonalizowanych doświadczeń edukacyjnych, które adaptują się do indywidualnych potrzeb użytkownika, jednocześnie gwarantując głęboką immersję – kluczowy element zwiększający zaangażowanie uczestników szkoleń.

Dlaczego to ważne dla osób zarządzających budżetami szkoleniowymi? Ponieważ inwestycje w technologie immersyjne mogą nie tylko zmniejszyć koszty długoterminowe (np. poprzez skalowalność szkoleń i redukcję czasu wdrożenia pracowników), ale również znacznie poprawić zwrot z inwestycji (ROI). Skalowalne i dostosowujące się do potrzeb rozwiązania edukacyjne pozwalają lepiej rozwijać talenty w organizacji, co bezpośrednio przekłada się na konkurencyjność firm.

W obliczu wyzwań współczesnego świata

Według danych Światowego Forum Ekonomicznego aż 50% pracowników będzie musiało zdobyć nowe kompetencje w ciągu najbliższych pięciu lat, aby nadążyć

⁴⁵ *The Future of Jobs Report 2023*, World Economic Forum, 30 kwietnia 2023, <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>.

⁴⁶ A. Jaffri, *Explore Beyond GenAI on the 2024 Hype Cycle for Artificial Intelligence*, 11 listopada 2024, <https://www.gartner.com/en/articles/hype-cycle-for-artificial-intelligence>.

za wymaganiami rynku. W środowisku pracy pełnym wyzwań i ciągłych zmian edukacja musi być elastyczna, efektywna i dostosowana do indywidualnych potrzeb uczestników⁴⁷.

Jednocześnie tradycyjne formy szkoleniowe coraz częściej zawodzą. Statystyki pokazują, że jedynie 10% wiedzy zdobytej na szkoleniach stacjonarnych jest skutecznie wykorzystywana w praktyce – dzieje się tak, gdy nie bierzemy pod uwagę kontekstów, dźwigni i roli przełożonych oraz połączenia działań tradycyjnych z potrzebami uczestników. Zmniejszające się zaangażowanie uczestników, którzy są przytłoczeni konkurującymi bodźcami i działają w warunkach ograniczeń czasowych, wymusza zmianę podejścia do edukacji. Organizacje potrzebują rozwiązań, które nie tylko przyciągną uwagę pracowników, ale również realnie zaangażują ich w proces nauki.

Kolejnym wyzwaniem jest dostarczanie wiedzy w odpowiednim czasie i formie. W świecie, w którym potrzeba zdobycia nowej umiejętności może pojawić się nagle, tradycyjne programy szkoleniowe okazują się za mało dynamiczne i nieelastyczne. Warto podkreślić, że według raportów PwC firmy, które nie inwestują w adaptacyjne procesy rozwojowe i technologie wspierające transformację, często nie osiągnąją maksymalnego zwrotu z inwestycji, co obniża ich konkurencyjność i efektywność w dynamicznym środowisku biznesowym⁴⁸.

W obliczu tych wyzwań kluczowe stają się technologie, które umożliwiają szybkie, spersonalizowane i angażujące procesy edukacyjne. I to właśnie VR

⁴⁷ *The Future of Jobs Report 2023*, World Economic Forum, 30 kwietnia 2023, <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/>

⁴⁸ *Aż 23% badanych firm przyznaje, że nie osiągnęło maksymalnego zwrotu z inwestycji w technologię*, 11 maja 2023, <https://www.pwc.pl/pl/media/2023/2023-05-11-az-43-procent-firm-przyznaje-ze-nie-osiagnelo-maksymalnego-zwrotu-z-inwestycji-w-technologie.html> ; *Gotowi na sztuczną inteligencję*, PwC, 9 października 2024, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/gotowi-na-sztuczna-inteligencje-raport.html>.

i AI, dzięki możliwościom adaptacyjnym i immersyjnym, mają szansę pomóc organizacjom w uzyskaniu tak upragnionej przewagi konkurencyjnej.

VR jako narzędzie immersji

Rynek VR rośnie dynamicznie. Według prognoz IDC globalna wartość technologii VR i AR osiągnęła 136,9 mld USD do 2024 roku, a jej średnioroczny wzrost wyniósł blisko 80% w latach 2019–2024⁴⁹. Z kolei w Europie wydatki na AR/VR mają rosnać o 22,4% rocznie, osiągając 8,4 mld USD do 2027 roku.

Wirtualna rzeczywistość (VR) zmienia edukację, wprowadzając angażujące symulacje, które odzwierciedlają rzeczywiste środowiska pracy i umożliwiają bezpieczne eksperymentowanie. Uczestnicy szkoleń mogą testować umiejętności w realistycznych warunkach, co przekłada się na wyższą skuteczność nauki.

Według danych PwC pracownicy przeszkoleni z pomocą VR uczą się czterokrotnie szybciej niż w modelu tradycyjnym pod warunkiem, że metoda jest odpowiednio dobrana do celu szkoleniowego. Na przykład Boeing, wykorzystując VR w programie onboardingowym, skrócił czas wdrożenia nowych pracowników o 75%. Jednocześnie osoby przeszkolone w ten sposób deklarują o 275% większą pewność swoich umiejętności niż w przypadku innych metod nauczania, co wynika z immersyjnego charakteru VR, który pozwala na realistyczne i praktyczne ćwiczenie określonych scenariuszy. Warto jednak podkreślić, że skuteczność VR jest najwyższa wtedy, gdy kluczową rolę odgrywają symulacja realistycznych warunków pracy lub działania w kontrolowanym środowisku. Dodatkowo VR zmniejsza ryzyko urazów w miejscu pracy o 43% (Chaos Theory

⁴⁹ *European AR/VR Spending to Reach \$8.4 Billion by 2027, Despite Unfavorable Economic Outlook*, 15 listopada 2023, <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prEUR251391023>.

Games), co czyni ją bezpieczną i efektywną metodą nauczania w wybranych kontekstach⁵⁰.

Przykłady zastosowań VR są liczne: w medycynie umożliwia chirurgom symulowanie operacji, w przemyśle pozwala na trening obsługi maszyn, a w ubezpieczeniach symuluje szkody, by precyzyjnie obliczyć odszkodowania. Równocześnie skalowalność tej technologii umożliwia szybkie wdrożenie szkoleń w rozproszonych lokalizacjach i łatwe dostosowanie ich do potrzeb organizacji.

AI jako mechanizm adaptacyjności

Sztuczna inteligencja (AI) staje się kluczowym elementem edukacji dzięki zdolności do analizy danych i personalizacji treści szkoleniowych. AI dostosowuje materiały do unikalnych potrzeb uczestników, biorąc pod uwagę ich postępy, styl uczenia się oraz cele rozwojowe. Takie podejście umożliwia efektywne przekazywanie wiedzy w odpowiednim momencie. Przykładowe adaptacyjne scenariusze edukacyjne obejmują szkolenia menedżerskie, gdzie algorytmy AI analizują reakcje uczestnika na różne sytuacje i dynamicznie modyfikują trudność zadań. W szkoleniach sprzedażowych AI może analizować symulowane rozmowy z klientami, dostarczając szczegółowej informacji zwrotnej i opracowując rekomendacje.

Synergia VR i AI

Połączenie VR i AI otwiera nowe możliwości w edukacji, tworząc doświadczenia szkoleniowe, które są zarówno immersyjne, jak i spersonalizowane. Wirtualna

⁵⁰ PwC's study into the effectiveness of VR for soft skills training, <https://www.pwc.co.uk/issues/technology/immersive-technologies/study-into-vr-training-effectiveness.html>; VR Training Statistics for Adoption, Efficacy and Real World Results, <https://pixovr.com/vr-training-statistics/><https://pixovr.com/vr-training-statistics/>.

rzeczywistość angażuje uczestników w symulacje bliskie realnym wyzwaniom, a sztuczna inteligencja zapewnia dynamiczne wsparcie, analizując postępy i na bieżąco modyfikując proces nauki. Na przykład w szkoleniach z negocjacji VR symuluje realistyczne spotkania, a AI monitoruje emocje i decyzje uczestnika, natychmiast udzielając informacji zwrotnej. Takie połączenie gwarantuje, że każdy uczestnik może uczyć się w tempie i stylu najlepiej odpowiadającym jego potrzebom.

Chociaż synergia VR i AI otwiera ogromne możliwości, istnieją również wyzwania. Przetwarzanie ogromnych ilości danych przez AI wymaga zaawansowanych algorytmów i potężnych zasobów obliczeniowych, co może być kosztowne i trudne do utrzymania. Dodatkowe wyzwanie, szczególnie w środowisku korporacyjnym, stanowi kwestia prywatności danych i ich odpowiednie zabezpieczenie.

Przełomowa rola analityki danych, czyli recykling edukacyjnych doświadczeń

VR i AI oferują coś więcej niż tylko zaawansowane narzędzia nauczania. Dzięki analityce danych możliwe jest szczegółowe monitorowanie zachowań uczestników szkoleń i dynamiczne dostosowywanie treści, co otwiera nowe możliwości rozwoju kompetencji. Możemy to nazwać recyklingiem edukacyjnych doświadczeń – wykorzystaniem danych do ciągłego doskonalenia procesu nauki.

Systemy AI w środowisku VR potrafią rejestrować niemal każdą interakcję uczestnika. Śledzą czas reakcji, poprawność decyzji, sposób poruszania się, a nawet poziom zaangażowania w symulacji. Na przykład w szkoleniach menedżerskich algorytmy AI analizują reakcje uczestników na trudne sytuacje, takie jak konflikt w zespole. Jeśli lider unika podejmowania decyzji, system może wprowadzić do symulacji nowe wyzwanie, które wymusi praktyczne

ćwiczenie tej kompetencji. Aż do wykształcenia pożądanych zachowań.

Korzyści dla biznesu

Zaawansowana analityka danych przynosi organizacji liczne korzyści:

- **szybkie identyfikowanie obszarów wymagających poprawy** – VR w połączeniu z AI pozwala firmom wychwytywać obszary, które wymagają dodatkowych szkoleń, na przykład w zakresie umiejętności przywódczych u liderów;
- **personalizację procesu nauczania** – dzięki analizie zachowań uczestników możliwe jest dostosowanie scenariuszy szkoleniowych do indywidualnych potrzeb, zarówno w czasie rzeczywistym, jak i w trakcie kolejnych sesji, co znacznie zwiększa efektywność nauki;
- **optymalizację kosztów** – dane zebrane podczas szkoleń pozwalają na opracowanie precyzyjnych raportów, planowanie dalszego rozwoju pracowników i skuteczne inwestowanie w szkolenia, dzięki czemu można eliminować nietrafione programy szkoleniowe i minimalizować koszty.

Analityka danych w VR nie tylko zwiększa efektywność szkoleń, ale także pozwala firmom tworzyć bardziej precyzyjne i trafione strategie rozwoju talentów. Dzięki temu organizacje mogą szybciej reagować na zmieniające się potrzeby rynku, jednocześnie maksymalizując zwrot z inwestycji w rozwój pracowników. To właśnie zdolność do ciągłego doskonalenia na podstawie danych czyni recykling edukacyjnych doświadczeń jednym z najważniejszych trendów w nowoczesnym HR.

VR na wyciągnięcie ręki

Jeszcze kilka lat temu wdrożenie technologii VR w organizacjach było kosztowne

i zarezerwowane głównie dla największych korporacji. Dziś sytuacja zmienia się diametralnie. Spadające ceny sprzętu, między innymi gogli VR, rozwój elastycznych modeli subskrypcyjnych oraz łatwość wdrożenia sprawiają, że wirtualna rzeczywistość staje się dostępna również dla średnich przedsiębiorstw i instytucji edukacyjnych. Uczelnie wykorzystują VR do symulacji akademickich, a mniejsze organizacje wdrażają rozwiązania immersyjne, aby w konkurencyjny sposób podnosić kompetencje swoich zespołów.

Integracja VR z aplikacjami chmurowymi otwiera nowe możliwości przed organizacjami, które nie dysponują dużym zapleczem IT. Rozwiązania te umożliwiają dostęp do szkoleniowych scenariuszy VR z dowolnego miejsca, co szczególnie dobrze rezonuje z potrzebami organizacji działających w trybie zdalnym lub hybrydowym.

Uczestnik w centrum uwagi

Jednym z największych wyzwań współczesnej edukacji, szczególnie w środowisku cyfrowym, jest utrzymanie zaangażowania uczestników. Przysłonięci nadmiarem bodźców i informacji, coraz trudniej koncentrują się na nauce, co prowadzi do spadku efektywności szkoleń. Właśnie w tym kontekście technologie immersyjne, takie jak VR, oraz personalizujące rozwiązania oparte na AI otwierają nowe możliwości. W przypadku tradycyjnych metod nauczania uczestnik jest często biernym odbiorcą materiału szkoleniowego, natomiast podczas sesji VR staje się aktywnym uczestnikiem procesu. Doświadczenie immersyjne maksymalizuje koncentrację i pozwala na lepsze przyswajanie wiedzy.

Praktyczne wdrożenia i trendy na 2025 rok

Poniżej przedstawiamy dwa konkretne scenariusze zastosowań, które mogą zainspirować menedżerów HR do inwestowania w nowoczesne rozwiązania.

- **Rozwijanie umiejętności miękkich dzięki VR.** Efektywne przywództwo, zarządzanie zespołem, negocjacje i komunikacja to kluczowe kompetencje w nowoczesnym biznesie. VR umożliwia liderom ich ćwiczenie z zastosowaniem realistycznych scenariuszy, takich jak rozmowy z pracownikami, trudne sytuacje wymagające interwencji czy przekazywanie informacji zwrotnej. Aplikacje szkoleniowe oparte na AI umożliwiają liderom doskonalenie umiejętności zarządzania emocjami i empatycznej komunikacji w kontrolowanym, wirtualnym środowisku. Sztuczna inteligencja analizuje reakcje uczestników na różne scenariusze i generuje szczegółowe raporty, które wspierają rozwój kompetencji przywódczych. Dzięki temu uczestnicy mogą rozwijać swoje umiejętności w bezpiecznym otoczeniu, co minimalizuje stres związany z nauką w rzeczywistych sytuacjach i zwiększa skuteczność szkolenia. Wyobraźmy sobie program MBA, w którym uczestnicy za pomocą VR symulują trudne negocjacje – rozmowy z kluczowymi klientami czy negocjacje cenowe z dostawcami. Dzięki AI analizującej ton głosu, czas reakcji i argumentację uczestnicy podnoszą swoje umiejętności w kontrolowanym środowisku, co zwiększa ich pewność siebie podczas rzeczywistych negocjacji.
- **Szkolenia BHP w wirtualnym środowisku pracy.** Bezpieczeństwo w miejscu pracy to priorytet dla każdej organizacji, szczególnie w branżach wysokiego ryzyka, takich jak produkcja czy budownictwo. VR umożliwia tworzenie realistycznych symulacji, w których pracownicy ćwiczą procedury BHP, na przykład obsługę maszyn czy reagowanie na sytuacje awaryjne. Przykładem

może być wirtualne szkolenie z ewakuacji z budynku, w którym uczestnicy uczą się skutecznego działania podczas pożaru. AI monitoruje decyzje podejmowane przez pracowników i wskazuje błędy, które mogą mieć kluczowe znaczenie w sytuacji kryzysowej. Wdrożenie takiego rozwiązania w PZU z wykorzystaniem aplikacji „Ewakuacja” pozwoliło zwiększyć efektywność szkoleń oraz zmniejszyć ryzyko błędów.

Edukacja nowej ery: co nas czeka?

Przyszłość edukacji i rozwoju pracowników należy do technologii immersyjnych i adaptacyjnych, takich jak VR i AI, które rewolucjonizują sposób nauki i pracy. VR pozwala na zanurzenie w realistycznych symulacjach, umożliwiając bezpieczne eksperymentowanie i szybsze przyswajanie wiedzy, podczas gdy AI personalizuje treści i dynamicznie dostosowuje poziom trudności, gwarantując maksymalną efektywność nauki. To połączenie nie tylko zwiększa skuteczność szkoleń, ale także zmniejsza koszty, oferując organizacjom wyższy zwrot z inwestycji.

W świecie ciągłych zmian elastyczność i szybka adaptacja są kluczowe zarówno w edukacji, jak i w biznesie. Technologie VR i AI będą stawały się fundamentem strategii rozwojowych, zapewniając spersonalizowane i efektywne rozwiązania dostosowane do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Prognozy wskazują na jeszcze większą integrację tych technologii z narzędziami pracy, rozwój hybrydowych modeli nauczania, zaawansowaną analitykę danych oraz eksplorację nowych możliwości, takich jak immersyjne środowiska cyfrowe.

Decydenci HR wkrótce będą musieli wybrać technologie do inwestowania. Oferta już teraz jest szeroka i stale rośnie. Czy organizacje są gotowe na rewolucję, jaką przynosi połączenie AI i VR? Te rozwiązania mogą kształtować przyszłość edukacji i biznesu.



TREND #8

SZTUCZNA INTELIGENCJA W RĘKACH PRACOWNIKÓW

Grzegorz Radłowski

Okazało się, że w zawodach, w których pracujemy z tekstem, obrazem czy dźwiękiem, użycie generatywnej sztucznej inteligencji, podobnie jak w edukacji, spotkało się z ogromnym entuzjazmem, ale również z obawami. Wcześniejsze lata raczej obfitowały w rozwiązania AI wdrażane w przemyśle, produkcji czy logistyce, gdzie działanie AI nie było aż tak eksponowane. Dopiero wtedy, gdy AI została zaprzęgnięta do pracy intelektualnej, między innymi do pisania tekstów, tworzenia obrazów czy komponowania dźwięków, ułatwiając wykonywanie obowiązków dziennikarzom, menedżerom, doradcom klienta, prawnikom, lekarzom czy nauczycielom, stała się znacznie bardziej medialna. W polskim świecie AI opiniotwórczą rolę odgrywają prof. Andrzej Dragan, prof. Aleksandra Przegalińska czy prof. Dariusz Jemielniak, którzy jasno wyrażają własny stosunek do tej technologii i jej roli w świecie pracy. Oczywiście te perspektywy są różne - od dystansu i niepokoju, jakim dzieli się prof. Dragan, przez umiarkowany optymizm prof. Przegalińskiej, po mocne urealnianie prof. Jemielniaka.

Rzadko zdajemy sobie jednak sprawę, że sztuczna inteligencja stopniowo, ale bardzo konsekwentnie rozgasa się w środowiskach pracy oraz w prywatnych relacjach. Wspomnieć wypada chociażby aplikację Google, z której na co dzień korzystamy, media społecznościowe i ingerencję algorytmów w nasze decyzje, często nieuświadomiane, czy zautomatyzowane klikanie na stronach internetowych przycisku „Zaakceptuj wszystkie” cookies.

Praca z AI – co to oznacza?

AI wpływa na naszą pracę i interakcje w środowisku pracy. Rzadko jednak zastanawiamy się nad zmianami w naszym zachowaniu, które wynikają z intensywnej relacji z AI. Zarówno w pracy, jak i w codziennych interakcjach,

spędzamy od 3 do 8 godzin dziennie ze smartfonem, jak pokazuje raport „Regiony Nexery 2024”. To angażuje nas poznawczo i zmienia nasze zachowania.

Prof. Jemielniak zauważa, że częściej korzystamy z rozszerzonej inteligencji (extended intelligence) w pracy. Przykładem jest rozmowa z chatbotem podczas umawiania wizyty u lekarza. Często też używamy Chat GPT, aby uzyskać podpowiedzi, pomysły, podsumowania czy uporządkowane dane.

Spójrzmy, jak wyglądają statystyki dotyczące sztucznej inteligencji w rękach pracowników:

1. Według raportu „2024 HP Work Relationship Index”, opracowanego na podstawie badania przeprowadzonego w 12 krajach na próbie 15 600 respondentów w 2024 roku do korzystania z AI przyznało się 66% ankietowanych pracowników wiedzy, a 68% z nich uznało, że AI otwiera przed nimi nowe możliwości, by czerpać radość z pracy. Wzmacnia to kreatywność, uwalnia czas.
2. Według raportu „AI na polskim rynku pracy”⁵¹, opracowanego przez Polski Instytut Ekonomiczny, najbardziej narażeni na ingerencję sztucznej inteligencji są reprezentanci 20 zawodów wymagających wyższych kwalifikacji, między innymi liderzy, menedżerowie, prawnicy, finansiści, programiści. W Polsce stanowią oni około 3,68 mln zatrudnionych.
3. Według raportu PwC Polska „Gotowi na sztuczną inteligencję” z października 2024 roku⁵⁰, sporządzonego po zbadaniu 115 firm z dziewięciu branż, 75% z nich planuje wdrożyć (lub już zaczęło to robić) rozwiązania dotyczące generatywnej sztucznej inteligencji. Dodatkowo 20% wskazuje na finalizację tych prac w roku 2024.
4. Według raportu „HR Tech Changer 2024” 68% respondentów ze środowiska

⁵¹ <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2024/10/AI-na-polskim-ryнку-pracy.pdf>

pracowników HR uważa, że „AI otwiera przed nimi nowe możliwości czerpania radości z pracy”.

5. Według raportu PwC Polska „NextGen Survey 2024”, dotyczącego badania sukcesorów w Polsce, tylko 7% firm rodzinnych w jakimś zakresie zajęło się generatywną sztuczną inteligencją, a 12% powołało zespół wewnętrzny odpowiedzialny za ten zakres.

Dane te są sprzeczne. Sugerują, że pracownicy mają wiele narzędzi AI, ale de facto w Polsce dopiero zaczynamy je masowo wykorzystywać w firmach. Komunikacja na LinkedIn i firmowych stronach często pokazuje, że jesteśmy dalej, niż w rzeczywistości. Na wdrożenie AI najczęściej decydują się duże organizacje, małe i średnie pozostają w tyle.

Uczenie i uczenie się z AI

AI jest szeroko stosowana do nauki nowych umiejętności i reskillingu. Kursy są rekomendowane na podstawie zainteresowań, co tworzy efektywny model uczenia pracowników i menedżerów. Asystenci AI, tacy jak Grammarly czy DeepL, zwiększają efektywność codziennej pracy. Narzędzia analityczne, takie jak Tableau czy Power BI, będą coraz bardziej popularne, będą powstawały kolejne, poszerzające możliwości i zakresy współpracy.

AI ma coraz większy wpływ na zachowania w pracy, co zwiększa jej znaczenie w gospodarce. Reskilling i upskilling częściej dotyczą pracowników wiedzy niż pracowników manualnych. AI ułatwia automatyzację procesów i rozwiązywanie złożonych problemów, wspierając uczenie maszynowe, wnioskowanie oraz rozpoznawanie tekstów, obrazów i mowy.

Generatywna AI tworzy rzeczy, które wcześniej nie istniały. Powstają dzieła

bardzo podobne do tych stworzonych przez ludzi. To budzi obawy, zwłaszcza w czasach dezinformacji i wyzwań związanych z prawami autorskimi. Istnieje duże ryzyko tworzenia fałszywych treści.

W lipcu 2024 roku UE wydała rozporządzenie o sztucznej inteligencji (AI ACT), które określa zasady dla rozwoju, wdrażania i użytkowania AI w Unii Europejskiej. Zrobiła to przed Stanami Zjednoczonymi. Najbliższe miesiące przyniosą dynamiczny rozwój modeli AI w różnych zawodach oraz tworzenie przepisów prawnych chroniących dobra intelektualne i prawa autorskie. Ochrona zaczyna się na poziomie pojedynczego miejsca pracy, które wymaga laptopa i myszki.

Ekonomia gig a AI

Ze względu na trendy demograficzne rynek pracy potrzebuje elastyczności, dostępności i różnorodności. Rozwój gig economy odpowiada na to wyzwanie, zmieniając gospodarkę i oferując różne formy dostępu do pracy i zatrudnienia. Korzystanie z Ubera, dostaw jedzenia Glovo i paczkomatów InPost jest możliwe dzięki algorytmom AI w bardziej rozwiniętych częściach świata.

Integrowanie środowiska pracy z AI

Jesteśmy otoczeni sztuczną inteligencją. Obserwując rynek pracy i współpracując z klientami, widzimy potrzeby wdrażania AI w biznesie, zarówno na krótką, jak i długą metę. Prognozy i kierunki działań można znaleźć w raportach World Economic Forum. Są to:

- identyfikowanie umiejętności i wiedzy potrzebnych do wzrostu konkurencyjności na rynku pracy, zgodnie z predyspozycjami pracowników.
- promowanie reskillingu i upskillingu jako stałej części kultury pracy, aby

stworzyć przyjazne środowisko pracy i przyciągnąć osoby nastawione na edukację i rozwój.

- wykorzystywanie AI i rozwiązań cyfrowych w szkoleniach i doszkalać różnych pokoleń pracowników, aby skutecznie zarządzać różnorodnością. VR i technologie immersyjne są teraz szerzej stosowane niż przed pandemią, zarówno w medycynie, jak i w projektowaniu domów czy zarządzaniu magazynem.

Twórzmy w 2025 roku lepsze warunki do współistnienia w kulturze AI i uczenia się, ale w sposób symetryczny, jak w strategii zamka błyskawicznego. Kluczowe pytania to:

- Gdzie możemy zautomatyzować procesy, aby pracownicy mieli więcej czasu na bardziej zaawansowane zadania i projekty?
- Kto i jak może dostarczyć nam rozwiązania z wykorzystaniem AI?
- Jakie interakcje z AI mogą zwiększyć efektywność pracy i ją ułatwić?

Może zamek ten nie jest błyskawiczny, ale otoczenie coraz częściej domaga się tej szybkości, zwłaszcza w biznesie. Pracownik superhuman, jak określa go Josh Bersin, sprawnie obsługuje świat pracy zintegrowany z AI. Jest osobą z wysoko rozwiniętymi kompetencjami wykorzystania narzędzi AI, ale wciąż konkretnym pracownikiem - człowiekiem. Integracja ludzi i algorytmów już nie puka do naszych drzwi – jest tu i szuka sposobów, jak firmy mogą skorzystać z potęgi AI. Ten margines nie jest już stroną zamka błyskawicznego. Jest jego częścią. Integrujmy pracę z AI i oswojajmy z tym pracowników.

AUTORZY I AUTORKI RAPORTU



Michał Zaborek
prezes House of Skills



Łukasz Nowak
partner House of Skills



Julia Nowicka
menedżerka R&D House of Skills



Grzegorz Radłowski
dyrektor ds. rozwoju
biznesu House of Skills



Iwona Wieczorek
dyrektor zarządzająca e-learning.pl



House of Skills to wiodąca marka na polskim rynku usług doradczo-szkoleniowych. Specjalizujemy się w rozwoju menedżerów i menedżerek, bo to właśnie oni mają największy bezpośredni wpływ na jakość pracy w organizacjach. Nasze usługi obejmują zarówno realizację programów rozwijających konkretne kompetencje wybranych grup pracowników (przywództwo, zarządzanie, efektywność osobista, motywacja, negocjacje) jak i proponowanie rozwiązań strategicznych dla całych organizacji.

House of Skills jest autoryzowanym partnerem i wyłącznym przedstawicielem Blancharda® na polskim rynku. Jako jedyni w Polsce jesteśmy uprawnieni do oferowania rozwiązań rozwojowych w oparciu o model SLII® i know-how Blancharda®

KONSORCJUM DORADCZO-SZKOLENIOWE SA

ul. Równoległa 4a, 02-235 Warszawa

tel. +48 22 37 63 000, fax +48 22 37 63 033

e-mail: office@houseofskills.pl

www.houseofskills.pl