

15  
• EDYCJA  
RAPORTU

house of skills

# TRENDY W ROZWOJU LUDZI 2026



# spis treści

#1



## DOKĄD ZMIERZA RYNEK PRACY?

Michał Zaborek

s.4

#2



## KRYZYS PRZYWÓDZTWA

Dariusz Chełmiński

s.13

#3

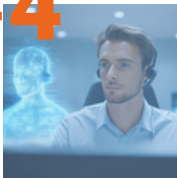


## DUŻO NIE ZNACZY DOBRZE

Michał Zaborek, Iwona Wieczorek

s.32

#4



## MACHINE CULTURE

Łukasz Nowak

s.44

#5



## ROZWÓJ NA SERIO

Marzena Mazurkiewicz

s.52

#6



## WELL-BEING 2.0

Julia Nowicka

s.69



## Michał Zaborek

prezes House of Skills oraz e-learning.pl

Żyjemy w zmieniającym się szybko, nieprzewidywalnym i nie do końca zrozumiałym świecie. Poczucie chaosu, udzielające się wielu z nas, wzmagają przyspieszająca zmiana technologiczna, która reorganizuje całe branże – a zewsząd słyszymy, że to „dopiero początek”. Trwa wyścig zbrojeń AI, choć słychać już coraz więcej głosów, że w tym wyścigu pewne są głównie wydatki i inwestycje w rozwój mocy obliczeniowych (infrastruktura, budynki i hardware IT). Natomiast w porównaniu do ponoszonych kosztów efekty nie tylko nie są spektakularne, ale dopiero kiedyś nadejdą – i nie do końca wiadomo kiedy.

Dane wskazują, że kondycja świata i naszej gospodarki nie jest tak zła, jak słyszymy na co dzień. Trudno jednak uciec od licznych niepokojów, tych realnych i potencjalnych. Mnożące się sprzeczności znajdują odbicie między innymi w kryzysie przywództwa, czyli „wielkiemu zmęczeniu i oddaleniu” liderów, którzy zmagają się z wyzwaniem na poziomie systemowym (organizacja), relacyjnym (lider–zespół) i indywidualnym (sam lider). Piszemy o tym obszernie w niniejszej publikacji. Analizujemy także stan rynku pracy, kondycję well-beingu, zmiany w podejściu do rozwoju, jakość i efektywność dostępu do treści. Przyglądamy się wpływowi sztucznej inteligencji na sytuację firm i ich kulturę organizacyjną.

Przedstawiamy kolejną edycję raportu Trendy w rozwoju ludzi w organizacjach House of Skills i e-learning.pl, poświęconego temu, co w świecie rozwoju czai się „tuż za rogiem”, w niedalekiej przyszłości. Podstawę publikacji stanowi analiza raportów, wyników badań, wniosków z konferencji i przede wszystkim – setek projektów realizowanych wraz z naszymi Klientami w Polsce i za granicą.

W tym roku sięgnęliśmy dodatkowo po głosy naszych partnerów licencyjnych – globalnych firm know-how, z którymi współpracujemy w obszarze dostarczania wysokiej jakości usług rozwojowych, dostosowanych do specyfiki polskiej kultury narodowej.

Cały tekst napisali autorzy, nie sztuczna inteligencja. Zapraszamy do lektury!



trend #1

Michał Zaborek

# Dokąd zmierza rynek pracy?

## Dokąd zmierza rynek pracy?

Analizę trendów rozpoczynamy od spojrzenia na stan rodzimego rynku pracy – tego, jak się prezentuje obecnie i jakich zmian możemy spodziewać się w niedalekiej przyszłości.

W Polsce od lat mamy do czynienia z rynkiem pracownika. To umowne pojęcie opisuje sytuację, w której na istotnej części rynku pracy występuje niedobór siły roboczej, a pozycja negocjacyjna i poczucie mocy przesuwają się w kierunku osób szukających pracy, pracowników. Stan taki trwa od około 2016 roku (przy czym nie można oczywiście wskazać jednego konkretnego momentu) – niemniej właśnie wtedy wyraźnie zaczęło spadać bezrobocie<sup>1</sup>. Wiele publikacji z roku 2017 wspominało już o wyraźnym niedoborze rąk do pracy. Spójrzmy krótko na inne zjawiska, które temu towarzyszyły.

- **Wzrost płac.** W listopadzie 2015 roku przeciętne wynagrodzenie wynosiło 4164 PLN brutto. Listopad 2020 to 5533 PLN, a w roku 2025 - 9121 PLN. Jest to wzrost o około 65% w ciągu ostatnich pięciu lat. Podnosi to zamożność społeczeństwa, jako że wzrost wyprzedza inflację, stanowi też duże wyzwanie dla modeli biznesowych opartych na pracy ludzi. Zjawisku temu powinno w większości branż towarzyszyć spłaszczenie różnic płacowych na podobnych stanowiskach – pensje stają się w większym stopniu zbliżone do siebie. W niedalekiej przyszłości będzie na to wpływać także dyrektywa o przejrzystości wynagrodzeń.
- **Napływ migrantów zarobkowych do Polski** – których mamy dzisiaj ponad 10 razy więcej niż jeszcze dekadę temu. Znakomita większość z nich to Ukraińcy, którzy zasilają rynek pracy, aktywnie też wzmacniają zdolność gospodarki do generowania niewielkich, ale jednak wyraźnych i stabilnych wzrostów – i to zarówno po stronie podaży pracy, jak i konsumpcji<sup>2</sup>. Co ciekawe, nasze firmy są w tym obszarze odważniejsze niż sąsiedzi z Zachodu. Podczas gdy w całej Unii Europejskiej tylko niecałe 9% małych i średnich firm szuka kadr poza Europą, w Polsce robi to już co ósme przedsiębiorstwo – 13,3%<sup>3</sup>.
- **Wzrost znaczenia benefitów pozapłacowych.** Postęp na tym polu jest ogromny, opisujemy to zjawisko w trendzie dotyczącym *well-beingu*. W naszym kraju powstał ogromny rynek firm oferujących przeróżne produkty i usługi, mające zwiększyć atrakcyjność miejsc pracy.
- **Obniżenie wieku emerytalnego** w roku 2017 zmniejszyło dostępność ludzi na rynku pracy i wzmocniło presję na pracodawców. W obliczu jednoznacznie negatywnych danych demograficznych (pisaliśmy o tym szeroko rok temu) oraz wydłużającego się cyklu życia

<sup>1</sup> Według GUS rejestrowane bezrobocie wynosiło w listopadzie: 2013 – 13,2%, 2014 – 11,4%, 2015 – 9,6%, 2016 – 8,2%, 2017 – 6,5%, 2018 – 5,7%. Dla roku 2025 wyniosło ono 5,6%.

<sup>2</sup> W 2025 roku pracowało w Polsce ponad 1,1 mln obcokrajowców, z czego ponad 700 tys. to obywatele Ukrainy (dane GUS).

<sup>3</sup> Eurofound, Living and Working in Europe, 2024, <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/living-and-working-europe-2024>.

i zdrowia Polek i Polaków był to ruch ekonomicznie irracjonalny.

W niedalekiej przyszłości możemy spodziewać się spadku liczby osób pracujących w naszej gospodarce. W ostatnich latach liczba ta oscyluje wokół 15-16 mln<sup>4</sup>. Na jej wielkość wpłynie wiele zjawisk, a najsilniejszym, niestety negatywnym, będzie demografia. Trudno oczekiwać wzrostu liczby osób uczestniczących w rynku pracy przy systematycznie malejącej liczbie mieszkańców kraju – co miesiąc z mapy Polski „znika” symbolicznie około 13-tysięczne miasto. Dynamika migracji najprawdopodobniej nie zasypie tej luki. Scenariusz, w którym rynek pracy zasila mniejsza liczba osób, będzie stanowił duże wyzwanie i barierę możliwości wzrostu, o ile nie wprowadzimy skutecznych automatyzacji, a nie wszędzie będzie to możliwe. Wpłynie to także istotnie na liczbę konsumentów i wielkość rynków – od strony popytowej.

Ostatnia dekada to pojawienie się i wzmocnienie szeregu zjawisk, które dziś uznajemy za standard i normalność, a które jeszcze 5-10 lat temu były zaledwie ciekawostką lub nowością. Mowa między innymi o częstym zmienianiu pracy, zwiększeniu mobilności geograficznej (co wsparła pandemia), presji na zmienianie i podnoszenie kwalifikacji (*reskilling*) osób już zatrudnionych, wysypie nowych firm z obszaru rekrutacji - w tym licznych specjalistycznych agencji wspierających poszukiwania ludzi do pracy lub sprowadzających pracowników z zagranicy czy też firm oferujących wszelkiego rodzaju usługi *well-being* i świadczenia pozapłacowe.

Istotną zmianą jest także poważniejsze i bardziej strategiczne podejście do działań rozwojowych – zarówno firm, jak i uczestników rynku pracy. W obliczu zmian, które wydają się tylko przyspieszać, zarówno organizacje, jak i eksperci oraz menedżerowie w znacznie bardziej praktyczny i poważny sposób podchodzą do rozwoju swoich kompetencji i postaw wobec rzeczywistości. Rozwój przeszedł długą drogę od początku lat 90. XX wieku i dziś jest niezbędnym elementem konkurowania na rynku praktycznie w każdej branży. Przewidujemy, że to nie ulegnie zmianie, a nacisk zostanie położony na osiągnięcie dzięki działaniom rozwojowym szybkich i bezpośrednich efektów biznesowych.

Mamy jednak sporo do nadrobienia w kwestii inwestowania w ludzi. Podczas gdy w Europie średnio 7 na 10 firm zapewnia swoim zespołom szkolenia, w Polsce robi to tylko 41%. To niebezpieczna luka, zwłaszcza w sytuacji szybkich zmian w technologii<sup>5</sup>. Według raportu *World Economic Forum 2025* pracownicy muszą liczyć się z tym, że w latach 2025–2030 średnio 39% ich obecnych umiejętności ulegnie transformacji lub po prostu się przedawni. Technologia

---

<sup>4</sup> Dane są różne, w zależności od ośrodka, GUS liczy je inaczej niż na przykład Eurostat, a do tego wprowadza istotne korekty w metodologii. Po aktualne wartości odsyłamy na strony GUS-u oraz Eurostatu.

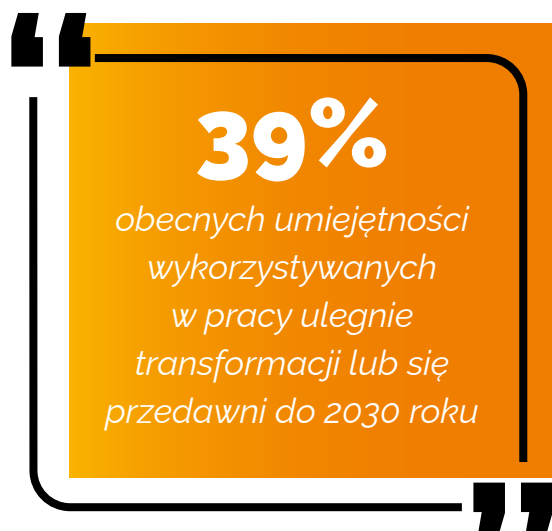
<sup>5</sup> Eurofound, *Living and Working in Europe*, 2024.

„ucieka”, ponieważ zmienia sposób wykonywania pracy szybciej, niż standardowe systemy edukacji czy wewnętrzne programy wdrożeniowe w firmach są w stanie na to zareagować.

Na starcie roku 2026 widzimy wyraźnie rosnącą presję na efektywność wszelkich aktywności podejmowanych przez organizacje. Po latach odreagowania postpandemicznego wahadła uważności wychyla się w kierunku twardych danych, wyników i efektów. Główną przyczynę takiego stanu upatrujemy w spadających marżach w części obszarów gospodarki, co często odczuwane jest z opóźnieniem jako następstwo szeregu zmian i przede wszystkim wysokiej inflacji lat minionych. Bardzo istotnie wzrosły koszty energii, pracy, surowców i komponentów. Zaburzone zostały łańcuchy dostaw, nie zawsze z możliwością ich odbudowania do stanów poprzednich. Mamy do czynienia z niespotykanymi burzliwymi zawirowaniami gospodarczymi, politycznymi i większą niż w latach poprzednich niepewnością jutra, którą podsycza zmiana technologiczna. Sztuczna inteligencja, o której w popularnej przestrzeni medialnej najczęściej rozprawia się w kontekście jej wykorzystania w pracy białych kołnierzyków, może mieć o wiele głębszy, szybszy i bardziej długofalowy wpływ na dziedziny takie, jak przemysł, materiałoznawstwo, IT, branże medyczne, niż na pracę biurową. Ten proces budzi jednak skrajne emocje. Według raportu *Ipsos AI Monitor 2025* poczucie niepokoju związane z AI jest w Polsce jednym z najniższych w regionie<sup>6</sup>. Jednocześnie pracownicy zaczynają rozumieć, że umiejętność promptowania stanie się wkrótce tak powszechnym standardem, jak niegdyś obsługa Excela czy Worda – to ona wyznaczy granicę między nową efektywnością a stagnacją.

Zmiany te dopiero przed nami, ale prawdopodobnie już niedługo przemodelują one i jeszcze mocniej przekształcą globalny krajobraz konkurencyjny. Wystarczy spojrzeć, z jak fundamentalnymi wyzwaniem mierzy się dzisiaj na przykład gospodarka Niemiec, naszego głównego partnera handlowego, zwłaszcza przemysł samochodowy czy ciężki.

Nic nie wskazuje na to, że w kolejnych latach zmiany zwolnią. Jaki będzie zatem rynek pracy w najbliższym czasie? O ile nie pojawią się całkowicie nieprzewidywalne zdarzenia



<sup>6</sup> Przyczyną jest jeden z najwyższych na świecie poziom unikania niepewności – tzw. UAI, który dla Polski wynosi 93/100. Więcej na stronie: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=poland>. Jako naród mamy „wbudowany” w DNA strach przed otoczeniem i przyszłością.

o sile tektonicznej, jak na przykład wojna Rosji z NATO<sup>7</sup> czy głębokie kryzysy gospodarcze, nie przewidujemy szerokiego powrotu rynku pracodawcy w całej gospodarce, przynajmniej nie w dotychczas znanej formie. Może tak zdarzyć się jednak w poszczególnych branżach. Dla przypomnienia, o rynku pracodawcy mówimy wtedy, gdy bezrobocie jest relatywnie wysokie, wakatów mało, a umowną „siłą i mocą” dysponują organizacje, które zatrudniają ludzi. Typowe zjawiska na takim rynku to między innymi:

- spadek gotowości ludzi do zmiany pracy – co w konsekwencji prowadzi do spowolnienia innowacji i transferu wiedzy pomiędzy firmami;
- spowolnienie dynamiki wzrostu płac – z uwagi na siłę negocjacyjną po stronie pracodawców;
- możliwy spadek poziomu inwestycji w rozwój – zmniejsza się walka konkurencyjna o pracownika, a część firm wychodzi z założenia, że „lepiej zatrudnić niż szkolić”, czyli kupić gotowe kompetencje na rynku;
- wzrastają wymagania i oczekiwania pracodawców w stosunku do kandydatów – procesy rekrutacyjne przedłużają się i więcej ludzi na rynku pracy pozostaje w miejscach, które nie odpowiadają ich preferencjom i / lub kwalifikacjom;
- nasilają się napięcia wśród pracowników i rośnie ogólne poczucie niepewności, co ma negatywne przełożenie na kondycję psychiczną społeczeństwa – w związku z niepewnością na rynku pracy.

Rynek, na którym przez lata utrzymuje się dominacja pracodawców, staje się mniej atrakcyjny dla najlepszych pracowników, talentów, menedżerów. W dłuższej perspektywie wahadło wychyla się raz w jedną, raz w drugą stronę, przy czym ostatnia dekada w Polsce wyraźnie wskazuje na rynek pracownika, co ma związek z długim i stałym okresem wzrostu gospodarczego w naszym kraju.

## Dokąd zatem zmierzamy?

Na starcie roku 2026 odbieramy jednak szereg sygnałów wskazujących, że w niektórych branżach możemy mówić nie tyle o końcu rynku pracownika, ile o ochłodzeniu dotychczasowego stanu. Stopa bezrobocia na koniec 2025 wyniosła 5,6% - i jest to poziom niski. W listopadzie 2025 liczba bezrobotnych była o około 100 tys. większa niż rok temu<sup>8</sup>, a zatrudnienie w Polsce wyniosło 6413,8 tys. etatów i było o 0,8% niższe niż przed rokiem. Szereg branż wybiera tzw. cichą restrukturyzację, co oznacza, że w miejsce odchodzących osób nie pojawiają się nowi pracownicy, a liczba etatów ulega powolnemu, naturalnemu zmniejszeniu. Proces ten

---

<sup>7</sup> Sama w sobie, o ile nie będzie dotyczyć bezpośrednio Polski, wojna nie musi mieć wcale negatywnego wpływu na naszą gospodarkę, co historia pokazała już wielokrotnie.

<sup>8</sup> Według metodologii Eurostatu Polska ma drugie najniższe bezrobocie w Unii Europejskiej (3,2%), za Maltą.

bywa wspomagany przez automatyzowanie poszczególnych obszarów działania organizacji i zastępowanie pracy ludzkiej procesami i algorytmami, ale wcale nie jest to czymś, co dzieje się, nomen omen, z automatu. Często mamy do czynienia po prostu ze zmniejszeniem liczby etatów, co może mieć szereg negatywnych następstw dla tych, którzy pozostają w danym miejscu (ta sama praca realizowana mniejszą liczbą ludzi). Model „robienia więcej mniejszymi siłami” ma jednak swoją barierę wytrzymałości – i wydaje się, że w wielu branżach polski rynek właśnie ją osiąga. Według danych Eurofound (2024) Polska znajduje się w czołówce krajów regionu o najwyższym ryzyku wypalenia zawodowego. Jeśli cicha restrukturyzacja nie zostanie powiązana z realnymi zmianami procesów i automatyzacją oraz wsparciem odporności psychicznej pracowników, zysk z oszczędności na etatach zostanie szybko skonsumowany przez koszty absencji i drastyczny spadek produktywności tych, którzy zostali.

Niezależnie od tego – czeka nas zmniejszenie się liczby talentów na rynku pracy, z uwagi na postępującą zapaść demograficzną. Statystyki są tu nieubłagane: aż 8 na 10 firm w Polsce (80,4%) deklaruje, że znalezienie pracownika z odpowiednimi kompetencjami to dziś ogromne wyzwanie. To wynik identyczny ze średnią unijną, co pokazuje, że gramy w tej samej lidze problemów, co cała Europa<sup>9</sup>. Coraz mniej ludzi wchodzi na rynek pracy, a przy obecnej strukturze wiekowej i aktualnym (niskim) wieku emerytalnym oznacza to dostępność mniejszej liczby wysokich jakościowo pracowników. Popyt na nich nie będzie spadał, jako że gospodarka rośnie i jest (na szczęście) bardzo wielowątkowa, z wieloma silnymi branżami. Z uwagi na czynniki demograficzne będziemy mieli do czynienia z postępującym trendem zatrudniania coraz starszych osób (tych, które nie będą chciały albo nie będą mogły, z uwagi na niskie świadczenia, przejść na emeryturę). Oznacza to coraz bardziej różnorodny rynek pracy, z wielością potrzeb, modeli pracy i współpracy z obecnymi na nim aktorami.

Od czerwca 2025 roku zaczęły obowiązywać przepisy dotyczące przyznawania tzw. Niebieskiej Karty UE, mające ułatwiać powierzanie pracy cudzoziemcom w Polsce. To krok

dla ponad  
**80%**  
firm znalezienie  
pracownika  
z odpowiednimi  
kompetencjami to dziś  
ogromne wyzwanie

<sup>9</sup> Eurofound, Living and Working in Europe, 2024.

w dobrą stronę, ale niewystarczający, bo obejmujący tylko wąską grupę firm i zawodów<sup>10</sup>. W skali kraju potrzebujemy nadal świadomej strategii migracyjnej, przyciągającej odpowiednich pracowników z zagranicy, gotowych asymilować się do warunków pracy i zatrudnienia na polskim rynku, gotowych nie tylko wykonywać najprostsze i najgorzej płatne prace, ale także budować przyszłą siłę naszej gospodarki. Oznacza to wzrost różnorodności, świadomości różnic kulturowych – jest to też temat wysoce wrażliwy politycznie, ale od niego nie uciekniemy, z uwagi na demografię. Przewidujemy, że rynek pracy coraz mocniej otworzy się na pracowników z zagranicy, a prawo wolno, bo wolno, ale będzie nadążać za rzeczywistością i realnymi potrzebami rynku.

Wzrośnie zatem różnorodność. W kolejnych latach przewidujemy dalszy wzrost znaczenia kobiet i kobiecego przywództwa na rynku. We władzach firm w naszym kraju 23% to kobiety, co plasuje nas w ogonie krajów UE. Pomimo ostatniego odwrotu od tych zagadnień na świecie<sup>11</sup> przewidujemy, że wątki równościowe, przynajmniej w Europie, pozostaną niezwykle istotne i będą miały pozytywny wpływ na biznes. Wierzymy, że podobnie będzie w Polsce, tym bardziej że nasz rynek pracy ma tu nadal sporo do nadrobienia, z uwagi na dziedzictwo folwarku oraz duży dystans władzy w kulturze narodowej, które to zjawiska wzmacniają tradycyjne i nie w pełni skuteczne modele pracy i zarządzania. Przewidujemy zatem dalszy, pozytywny wpływ różnorodności na biznes na naszym rynku pracy.

Uważamy, że głównie z uwagi na presję konkurencyjną, wywieraną już nie tylko przez Europę Zachodnią i USA, ale także przez kraje z Azji (Chiny, Indie) i z innych regionów, koncepcja 4-dniowego tygodnia pracy, przynajmniej na razie, zostanie odsunięta na boczny tor. Odpowiedzią na liczne i wyraźnie słyszalne głosy o tym, że gospodarka europejska jest już dziś dalece niekonkurencyjna w stosunku do gospodarek innych regionów, nie będzie skracanie czasu pracy – w większości branż to się po prostu nie opłaci. Nie oznacza to całkowitego porzucenia tematu, ale nadal będzie on raczej eksperymentem i ciekawostką niż zagadnieniem głównego nurtu.

Sztuczna inteligencja zmieni wiele branż, choć niewiele dziś wskazuje na to, że w wyniku powszechnego stosowania narzędzi AI doświadczymy niszczycielskiej siły tego trendu, skutkującej masowymi zwolnieniami, co wróżono jeszcze kilka lat temu. Nawet w branżach tak pozornie narażonych na skutki oddziaływania AI, jak IT czy medycyna, następują raczej

---

<sup>10</sup> Konfederacja Lewiatan wskazuje na konieczność zbudowania tzw. szybkiej ścieżki dla pracowników z zagranicy, na wzór rozwiązań obowiązujących na przykład w Finlandii czy Holandii, tak aby realnie ułatwić pozyskiwanie do pracy wysoko wykwalifikowanych pracowników.

<sup>11</sup> Główną rolę odgrywa tu administracja Donalda Trumpa w USA, która zmieniła podejście do DEI. Posłusznie gęsiego kroczą za jej wskazaniem największe firmy big-tech i nie tylko, ale oczywiście nie wszystkie, co pokazuje tylko, kto tematy równościowe traktował serio, a kto fasadowo.

optymalizacja i powrót do normalności. AI zmieni także obraz rynku pracy - przewidujemy powstanie wyraźnego podziału na pracowników i menedżerów superefektywnych oraz takich, których tempo, jakość i efekty pracy utrzymują się na poziomie przeciętnym. Podobnie będzie na szczeblu organizacji – część z nich odskoczy wyraźnie do przodu, jeśli dzięki możliwościom sztucznej inteligencji w sposób efektywny zmieni sposoby działania. Niemniej wielu ekspertów i analityków wieszczy dużą korektę na rynku AI. Aktualne staje się pytanie o zasadność inwestowanych środków w porównaniu do korzyści.

Kluczową rolę przy wyborze pracodawcy zaczną odgrywać dwa czynniki: elastyczność, związana ze sposobami świadczenia pracy, oraz kultura firmy. Pandemia zmieniła nasze relacje z pracą. Osoby, które mogą pracować zdalnie, zyskały możliwość układania sobie na nowo relacji praca-życie. Organizacje stosują różne podejścia do modeli pracy, podobnie jak różne są preferencje jednostek. Dla białych kołnierzyków oznacza to rynek pracy, w którym nie ma już powrotu do tego, co było kiedyś, przed rokiem 2020. Mimo rewolucji cyfrowej wciąż jesteśmy tradycjonalistami. Ponad 40%<sup>12</sup> pracowników na stanowiskach, które technicznie pozwalają na pracę z domu, nigdy z tej opcji nie skorzystało. To pokazuje, że bariera nie leży w sprzęcie, ale w kulturze zarządzania i nawykach.

Gotowość pracodawców do równoległego oferowania różnych modeli świadczenia pracy staje się zatem jednym z głównych elementów wzajemnego dopasowania się w relacji z pracownikami. W kolejnych latach ten trend powinien się pogłębić.

## Jaka będzie zatem przyszłość rynku pracy?

Na pewno nie zaznamy na nim spokoju i stagnacji – zbyt wiele elementów codzienności ulega właśnie teraz gruntownej zmianie. Przewidujemy postępującą cichą restrukturyzację zatrudnienia w wielu branżach, przy utrzymaniu znakomitej większości cech rynku pracownika i zachowaniu relatywnie niskiej stopy bezrobocia. Nie sądzimy zatem, że czeka nas rynek pracodawcy – zbyt wiele istotnych zmiennych działa przeciwko temu (między innymi demografia, wzrost gospodarczy, zapotrzebowanie na talenty). Możemy jednak doświadczyć wyhamowania niektórych zjawisk, typowych dla rynku pracownika, na przykład istotnego zmniejszenia dynamiki wzrostu płac, które nie będą rosły tak szybko, jak w ostatnich latach. W niektórych branżach globalne czynniki (geopolityka, AI, koszty pracy) oddziałują na nas mocno – może to skutkować zmianą w kierunku rynku pracodawcy. Jedną z takich branż mogą być w niedalekiej przyszłości centra usług wspólnych, gdzie niezwykle istotne stają się kwestie kosztów pracy oraz postępująca automatyzacja. Inną zagrożoną branżą jest branża

---

<sup>12</sup> Eurofound, Living and Working in Europe, 2024.

samochodowa, obejmująca także ekosystemy poddostawców.

Praca sama w sobie przechodzi od lat proces gwałtownych zmian. Mimo iż odczuwamy zrozumiałą potrzebę stabilności i trzymania się „etatów”, następuje proces fragmentacji pracy i wdrażania „gig” economy. Oznacza to między innymi odejście od etatów na rzecz pracy dla kilku firm naraz oraz oferowanie współpracy projektowej, także wysoko wykwalifikowanym specjalistom, którzy będą zatrudniani na przykład na 2-3 dni w tygodniu. Z uwagi na coraz mocniejszą konkurencję, także międzynarodową, trudno będzie pogodzić pragnienie bezpieczeństwa, stabilności i przewidywalności z realiami i wyzwaniem obecnego świata<sup>13</sup>.

Decyzje o wydatkowaniu środków na rozwój zyskają w organizacji charakter strategiczny, co wynika z konieczności nadążania za rzeczywistością. Nastąpi wyraźny wzrost świadomości i roli formalnych poświadczeń kwalifikacji, gdzie jakość będzie miała większe znaczenie niż liczba ukończonych kursów i szkoleń. Niekoniecznie mamy tu na myśli dyplomy uczelni i wieloletnie studia – zarówno w naszym kraju, jak i na całym świecie następuje odwrót od masowej formalnej edukacji, i akurat ten trend prawdopodobnie nie ulegnie zmianie. Utrzyma się presja na produktywność i wydajność biznesową, którą wzmacniać będą, niezmiennie, zmiana dzisiaj oraz niepewność tego, co przyniesie jutro. W dobie cichej restrukturyzacji zatrudnienia kluczem do zatrzymania talentów będą nie tylko płace, ale także jakość zarządzania i przywództwa. O wyzwaniach w tych obszarach piszemy w drugim trendzie.

---

<sup>13</sup> Aktualne trendy protekcjonistyczne w światowej gospodarce tylko potwierdzają wyzwania, jakie niesie narastająca konkurencja w skali globalnej.



trend #2

Dariusz Chełmiński

# Kryzys przywództwa

# Kryzys przywództwa. Wielkie zmęczenie i wielkie oddalenie<sup>14</sup>

W niniejszym artykule przytoczone zostały wypowiedzi menedżerów uczestniczących w naszych projektach. Reprezentują oni dobrze prosperujące firmy.

## Kontekst

### Świat na krawędzi chaosu

Kryzys przywództwa nie istnieje w próżni, ale jest jednym z wielu kryzysów współczesności. Rozwija się w świecie ogarniętym polikryzysem – nakładającymi się na siebie wstrząsami, które jednocześnie dotyczą poziomów globalnego, społecznego i indywidualnego. Pandemia, kryzys klimatyczny, wojny i ich widmo, zmiana układu sił geopolitycznych, pogłębiające się rozwarstwienie społeczne, polaryzacja polityczna, przeciążenie informacyjne, epidemia samotności i kryzys zdrowia psychicznego – wszystko to dzieje się naraz.

Raport ONZ *Niepewne czasy, niespokojne życie*<sup>15</sup> diagnozuje tę sytuację bez ogródek: „Żyjemy w świecie pełnym zmartwień. [...] Świat chwije się dziś między jednym kryzysem a drugim, uwięziony w cyklu nieustannego gaszenia pożarów i niezdolny do rozprawienia się ze źródłami kłopotów”. Szef UNDP Achim Steiner komentuje: „Wcześniej też zdarzały się katastrofy i wojny, ale obecne nagromadzenie niekorzystnych czynników powoduje cofnięcie się w społecznym rozwoju”. Raport dokumentuje również wyraźny spadek zaufania ludzi do siebie nawzajem.

### Kryzys tożsamości i przyszłości

Wielka niepewność uderza w poczucie bezpieczeństwa i rodzi lęk przed przyszłością. Agnieszka Jucewicz i Bogdan Dobroczyński w książce *Tańcząc. Rozmowy o kryzysie i przemianie*<sup>16</sup> piszą: „Wielokryzys uderza wręcz w poczucie tożsamości ludzi. W narrację dotyczącą tego, kim są, jakie są ich wartości, cele, marzenia, czym jest według nich dobre życie. Nie będzie tak, jak sobie wyobrażałeś. Będzie inaczej. Pytamy siebie: I co teraz ze mną będzie? Jak będę dalej z tym czy w tym żyć? A nawet: kim jestem w ogóle?”. Ludzie tracą pewność siebie. Stają przed wyzwaniem, których nie chcieli i przeciw którym się buntują – i muszą się wobec nich

<sup>14</sup> Tekst dotyczy kryzysu, w związku z tym skupia się na zjawiskach niepokojących, zagrożeniach, ciemnej stronie rzeczywistości. Nie aspiruje do analizy zrównoważonej, nie opisuje sukcesów i dobrych praktyk, których na szczęście nie brakuje i które sprawiają, że zjawiska tu opisywane nie zdominowały w pełni rzeczywistości.

<sup>15</sup> UNDP, *Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World*, Human Development Report, 2022.

<sup>16</sup> A. Jucewicz, B. Dobroczyński, *Tańcząc. Rozmowy o kryzysie i przemianie*, 2024.

na nowo dookreślić.

## Kryzys zaufania do instytucji

*Edelman Trust Barometer*<sup>17</sup> pokazuje skalę społecznej frustracji: 61% ankietowanych z 28 krajów jest niezadowolonych z działań rządów, elit i biznesu. Mają poczucie krzywdy – uważają, że rząd i biznes utrudniają im życie, służą wąskim grupom interesów, a bogaci czerpią niesprawiedliwe korzyści z systemu.

W tym kontekście – świata, który potrzebuje nowych rozwiązań, i przywództwa zdolnego angażować ludzi w ich poszukiwanie – samo przywództwo przeżywa głęboki kryzys. Zarówno polityczne, jak i gospodarcze. Pracownicy przynoszą swoje lęki, niepewność i brak poczucia bezpieczeństwa do organizacji. A to tworzy podatny grunt dla pogłębiania się kryzysu, co dokumentują wszelkie dostępne badania.

## Anatomia kryzysu przywództwa

### Czym jest przywództwo?

Peter Drucker definiował lidera prosto<sup>18</sup>: to osoba, która ma zwolenników – ludzi jej ufających i chcących dobrowolnie podążać we wskazanym kierunku. Istotą przywództwa jest zatem wzajemne zaufanie i zaangażowanie we wspólne osiągnięcie celów. Zaufanie i zaangażowanie są możliwe, kiedy przywództwo jest zrównoważone – zorientowane jednocześnie na cel i na potrzeby ludzi, którzy mają ten cel osiągnąć. Dobre przywództwo zawsze miało dwa skrzydła: twarde i miękkie.

- **Twarde skrzydło** – skoncentrowane na wyniku i efektywności: jasne komunikowanie oczekiwań i celów, wymaganie, odwaga, konsekwencja, stanowczość, orientacja na wyzwania, ocenianie, konfrontowanie ze standardami, konstruktywny feedback, odpowiedzialność za ludzi, wartości, cele i jakość.
- **Miękkie skrzydło** – skupione na ludziach i relacjach: tworzenie atmosfery bezpieczeństwa i otwartości, słuchanie, okazywanie zaufania, wspieranie, zrozumienie, życzliwość, empatia, troska, docenianie. Budowanie silnych emocjonalnych więzi z pracownikami.

Aby przywództwo było efektywne w długim okresie, potrzebne są oba skrzydła – twarde empatia, wspieranie i wymaganie na co dzień. Dzisiaj wszystkie kluczowe aspekty przywództwa mają się źle. Obserwujemy trzy powiązane ze sobą wymiary kryzysu.

---

<sup>17</sup> Edelman, Edelman Trust Barometer 2025: Leadership under Pressure, 2025, <https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer>.

<sup>18</sup> Drucker, P.F., Myśli przewodnie Druckera, 2022, MT Biznes.

## Wymiar pierwszy: przywództwo nie zrównoważone

Pogłębia się nierównowaga między dwoma skrzydłami. Menedżerowie stają przed coraz większą liczbą wyzwań i rosnących wymagań, którymi obarczają ludzi i zespoły. Natomiast w zbyt małym stopniu skupiają się na pracownikach i budowaniu relacji.

Dominuje wyraźny przechył w stronę krótkoterminowych celów i efektywności. „Przeciętny menedżer ma obecnie o 51% więcej obowiązków, niż jest w stanie efektywnie obsłużyć” – mówi Brent Cassell, wiceprezes działu HR w firmie Gartner<sup>19</sup>. W takich warunkach to, co ludzkie i międzyludzkie – rozmowy, wsparcie, budowanie relacji – jako pierwsze pada ofiarą braku czasu.

## Wymiar drugi: kryzys zaufania

Z raportu DDI Global Leadership Forecast<sup>20</sup> wyłania się obraz postępującego kryzysu zaufania na wszystkich poziomach organizacji. Liderzy nie ufają liderom. Poziom zaufania liderów do przełożonych jest zaskakująco niski – i spada. Zaufanie do bezpośrednich przełożonych spadło o 14 punktów procentowych w ciągu zaledwie 24 miesięcy: z 46% do 32%. Zaufanie liderów do kierownictwa wyższego szczebla pozostaje stabilnie niskie od lat – utrzymuje się na poziomie 32%. Stabilność w tym wymiarze nie napawa optymizmem: oznacza, że 7 na 10 liderów nie ufa ani bezpośrednim przełożonym, ani najwyższemu kierownictwu.

Pracownicy nie ufają liderom. Zaufanie pracowników do liderów ujawnia niepokojący paradoks: młodszy pracownicy bardziej ufają przełożonym i kierownictwu niż pracownicy starsi (różnica około 10 punktów procentowych). Wygląda na to, że wraz ze stażem i rozwojem kariery poziom zaufania spada – pracownicy mają złe doświadczenia z liderami, ich rozczarowanie narasta. Jakby wraz z upływem czasu tracili złudzenia co do swoich przełożonych.

Ekonomista prof. Witold Orłowski komentuje<sup>21</sup>: „Jeśli ludzie nie ufają sobie nawzajem, nie potrafią współpracować – gospodarka po prostu działa wolniej. Kraje o wyższym poziomie zaufania osiągają lepsze wyniki w zakresie produktywności i innowacyjności”.

Według raportu Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, opracowanego na zlecenie Krajowego Rejestru Długów, brak zaufania w polskim biznesie kosztuje niemal bilion złotych rocznie. To straty wynikające z braku współpracy, opóźnień decyzyjnych i nadmiernych procedur kontrolnych – to ukryty „podatek od nieufności”.

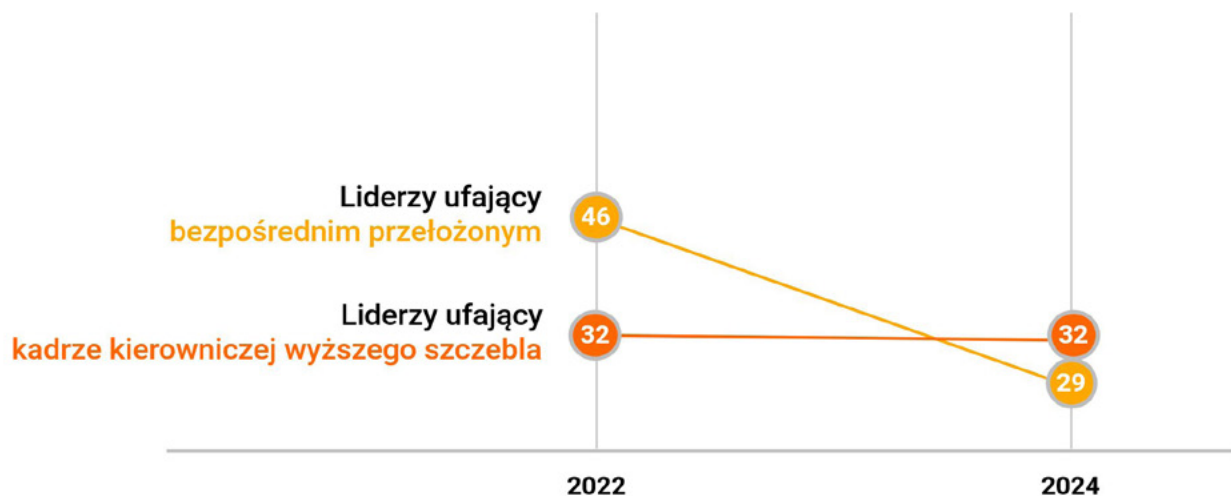
<sup>19</sup> Gartner, The Manager Fatigue Report: How to support the overburdened leader, Informacja prasowa z 22 czerwca 2023.

<sup>20</sup> DDI, Global Leadership Forecast 2025, 2025, <https://www.ddi.com/research/global-leadership-forecast-2025>.

<sup>21</sup> Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu / KRD, Podatek od nieufności – koszt braku kapitału społecznego w Polsce, 2024.

Patrick Lencioni w *Pięciu dysfunkcjach pracy zespołowej*<sup>22</sup> opisuje, jak zachowują się

### Zaufanie do liderów do przełożonych i kierownictwa firm



Development Dimensions International, Inc. 2025.

zespoły o niskim poziomie zaufania. Ich członkowie: ukrywają przed sobą słabości i błędy, niechętnie proszą o pomoc lub zgłaszają konstruktywne uwagi, niechętnie oferują pomoc innym, nie uznają doświadczeń innych osób i nie korzystają z nich, tracą czas i energię na opanowanie bezpiecznych (a nie innowacyjnych) zachowań, wyciągają pochopne wnioski co do negatywnych intencji innych, są pamiętliwi i chowają urazy, nie znoszą współpracy

### Poziom zaufania a różnice pokoleniowe

**Pracownicy w wieku 25–34 lat:**

**36%**

ufa swoim  
bepośrednim przełożonym.

**40%**

ufa kadry kierowniczej  
wyższego szczebla.

**Pracownicy w wieku 50–64 lat:**

**26%**

ufa swoim  
bepośrednim przełożonym.

**31%**

ufa kadry kierowniczej  
wyższego szczebla.

DDI, Global Leadership Forecast, 2025.

i spotkań, znajdują powody, by unikać wspólnego spędzania czasu.

To nie jest charakterystyka zespołu zwolenników zaangażowanych we wspólne

<sup>22</sup> P. Lencioni, *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*, 2016.

podążanie do celu. To raczej recepta na poważne trudności lub niekiedy nawet katastrofę.

### Wymiar trzeci: załamanie zaangażowania pracowników i menedżerów

Globalny poziom zaangażowania pracowników spadł po raz pierwszy od kilku lat. Według Gallupa<sup>23</sup> w 2024 roku 21% pracowników na świecie było zaangażowanych w swoją pracę (rok wcześniej – 23%). Równocześnie z 15% do 17% wzrósł udział pracowników „aktywnie niezaangażowanych” – otwarcie prezentujących negatywny stosunek do pracy.

Europa jest regionem świata o najniższym poziomie zaangażowania. Odsetek zaangażowanych pracowników wynosi tu zaledwie 13% (dla porównania w Ameryce Północnej – 30%). Polska wypada szczególnie słabo. Wskaźnik zaangażowania spadł w ciągu roku o 2 punkty procentowe do 8%. To jeden z najniższych wyników w Europie: Polska uplasowała się na 35. miejscu wśród 38 przebadanych krajów europejskich. Polscy pracownicy należą obecnie do najmniej zaangażowanych na świecie.

Odsetek zaangażowanych menedżerów na świecie spadł w 2024 roku z 30% do 27% – mniej niż co trzeci menedżer wykazuje entuzjazm i w pełni angażuje się w wykonywanie zadań. W Europie wskaźnik wynosi 18%, a w Polsce jedynie 12%.

To kluczowa obserwacja. Gallup stawia tezę, że relacja z bezpośrednim przełożonym w największym stopniu wpływa na poziom zaangażowania pracowników – liderzy odpowiadają za około 70% tego zaangażowania. Jeśli sami liderzy nie są zaangażowani, trudno oczekiwać zaangażowania od ich zespołów.

Pogorszenie kondycji kadry kierowniczej jest głównym czynnikiem zarówno globalnego, jak i polskiego spadku zaangażowania. Choć szczegółowe liczby różnych ośrodków badawczych nieznacznie się różnią, diagnoza jest uderzająco spójna: Polska przechodzi przez kryzys zaangażowania głębszy niż większość krajów Europy.

### Pogarszająca się ocena jakości przywództwa

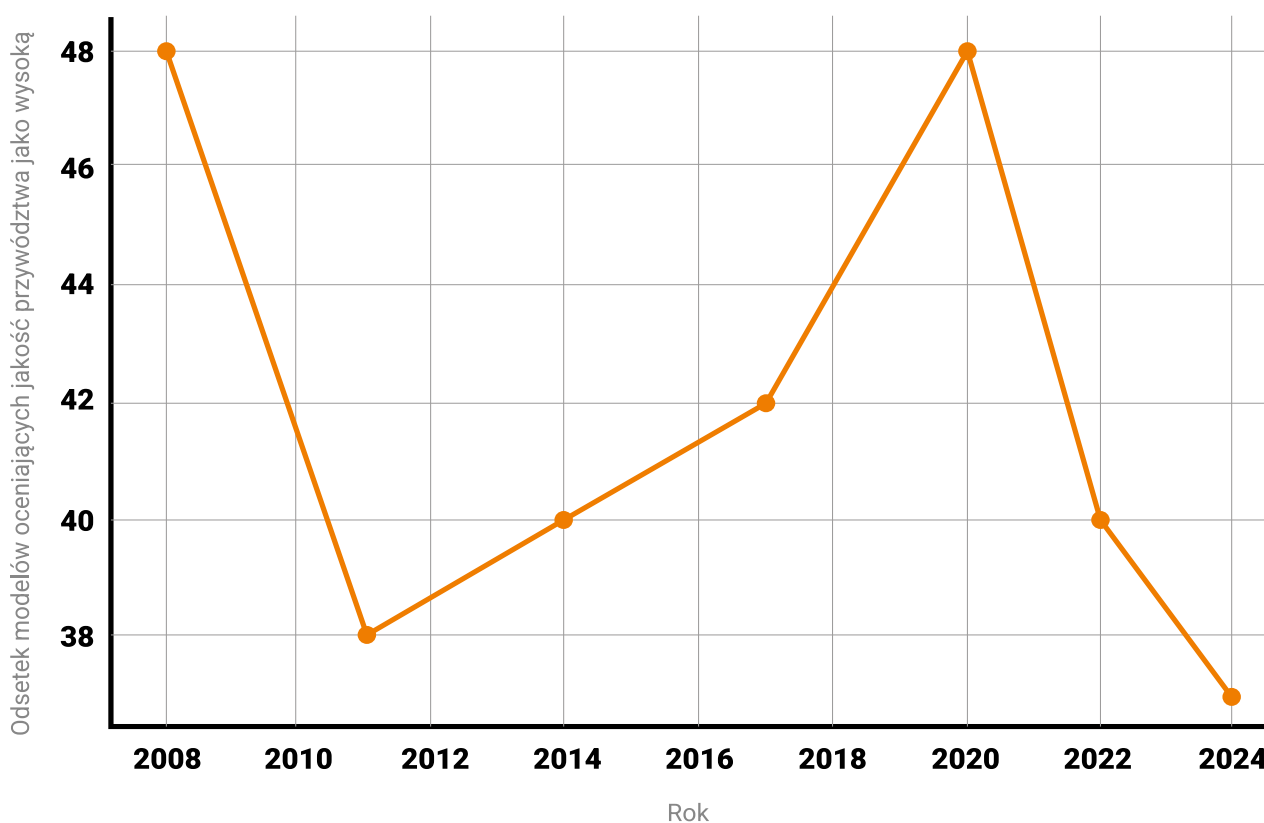
*Polscy pracownicy należą obecnie do najmniej zaangażowanych na świecie. Nasz wskaźnik zaangażowania to w tym momencie*

**8%**

23 Gallup, State of the Global Workplace: 2025 Report, 2025, <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

Odzwierciedleniem kryzysu jest fakt, że sami liderzy coraz częściej negatywnie oceniają jakość zarządzania w firmach. Według DDI<sup>24</sup> oceny jakości przywództwa pozostają na niskim poziomie od kilkunastu lat. Odsetek liderów, którzy uznają jakość przywództwa w swoich organizacjach za wysoką, wahał się w latach 2008–2024 w przedziale 37–48%. Po krótkim wzroście w okresie pandemii poziom ten ponownie spadł i w ostatniej fali badania (2024) znajduje się na najniższym poziomie w całej serii, zbliżonym do 37%. DDI interpretuje ten trend

### Ocena jakości przywództwa - trend 2008-2024 (DDI)



jako sygnał trwałego problemu systemowego, a nie przejściowego pogorszenia koniunktury przywódczej.

## Mechanizm kryzysu

Skąd bierze się kryzys przywództwa? Jego źródła można zaobserwować na trzech poziomach:

<sup>24</sup> DDI (2025), Global Leadership Forecast 2025, 2025.

systemowym (organizacja), relacyjnym (lider–zespół) i indywidualnym (sam lider). Wymienione poziomy wzajemnie się wzmacniają, tworząc błędne koło.

## Poziom systemowy: co robi organizacja

### Wszystko, wszędzie, naraz – presja na krótkoterminowy wynik

Wynik jest bogiem. Efektywność i optymalizacja. Organizacje oczekują od liderów i ich zespołów bezdyskusyjnej wydajności – i to natychmiast. Dominuje perspektywa krótkookresowa: oczekiwanie, że liderzy „dowiozą” wszystko, w każdych okolicznościach.

Wprowadzanie zmian wiąże się w krótkim okresie ze spadkiem efektywności – wszyscy się uczą, pojawia się opór. Zanim będzie lepiej, najpierw jest trochę gorzej. Jeśli zmian jest bardzo dużo – a jest ich bardzo dużo – zespoły i firmy są narażone na nieuniknione spadki. Mimo to organizacje nie pozostawiają na to przestrzeni.

### Nadmiar zmian, paraliż priorytetów i brak poczucia kierunku

W ostatnich latach liderzy doświadczali i wdrażali ogromną liczbę zmian. Restrukturyzowali zespoły i działy, reagowali na zakłócone łańcuchy dostaw, mierzyli się z nowymi wymaganiami klientów. Uczyli się pracować zdalnie i hybrydowo, angażowali zespoły w powroty do biur. Doświadczali transformacji cyfrowej i wprowadzali narzędzia AI. Oczekiwano, że będą wizjonerami i strategami, a nie tylko wykonawcami procedur. To wszystko przy kurczących się budżetach.

Ogrom wprowadzanych zmian przekłada się na wielość priorytetów. Liderzy mają poczucie chaosu, nie wiedzą, na którym obszarze się skupić, skoro wszystko jest ważne. Zjawisko to określa się mianem „paraliżu priorytetów” oraz „zmęczenia zmianą” (*change fatigue*). Według analizy pracowni Gartner zdolność pracowników europejskich do radzenia sobie ze zmianą spadła o 50% w porównaniu do okresu przedpandemicznego.

W dzisiejszym chaotycznym świecie pracownicy jeszcze bardziej niż kiedyś potrzebują wiedzieć, w którą stronę porusza się firma, co jest ważne, na czym się koncentrować. Skoro liderzy się gubią, poczucie niepewności ogarnia też ich zespoły.

### Rozdzźwięk między deklarowanymi wartościami a rzeczywistością

W wielu organizacjach można zaobserwować niespójność między tym, co firma głosi, a tym, co rzeczywiście robi. Firmowa ideologia i deklarowane wartości bywają odległe od rzeczywistych wymagań.

## Ludzie przede wszystkim. Rozwój. *Work-life balance. Well-being*

Świat firmowych wartości jest piękny. Często jest jednak światem pojęć jedynie deklarowanych – bo rzeczywiste oczekiwania dotyczą głównie wyniku, cyfry. W wielu firmach toleruje się zachowania niezgodne z wartościami, o ile przynoszą wymierne efekty. Docenia się liderów osiągających rezultaty, choćby za wszelką cenę: „Już wiele razy oczekiwano ode mnie robienia rzeczy nieracjonalnych, nieetycznych, bez sensu. Najgorsze, że do takich działań zmuszałem mój zespół. Wprowadzałem w życie decyzje firmy czy przełożonego, z którymi się nie zgadzałem”.

Takie działania rodzą u liderów dylematy – słabnie lojalność, narasta cynizm, spada zaufanie do kadry wyższej. Pracownicy przestają wierzyć i liderom, i organizacji. To szczególnie kontrastuje ze standardami najmłodszych pracowników – oczekujących spójności między deklaracjami a rzeczywistością.

## Niewystarczające wsparcie rozwojowe

Niewystarczające wsparcie rozwojowe organizacji dla liderów jest związane z niedoborem programów rozwojowych wzmacniających kluczowe w dzisiejszych czasach kompetencje liderskie. Według badania Concordia Design<sup>25</sup> 70% liderów nigdy nie przeszło żadnego szkolenia z przywództwa ani zarządzania ludźmi. 58% wskazuje, że ich największym wyzwaniem jest komunikacja z zespołem. Ponad połowa czuje się nieprzygotowana do pełnienia tej roli.

Brak wsparcia od przełożonych i organizacji dotyczy też kilku innych kwestii. Pierwszą z nich są nieprzejrzyste oczekiwania i mnogość priorytetów przekładające się na poczucie chaosu i niepewność, niejasność co do kierunku. Z tym łączą się szwankująca komunikacja i słabe uzasadnianie zmian. Liderzy za mało wiedzą o kontekście, o celu czy powodach wprowadzanych zmian. W takich sytuacjach brakuje im argumentów i uzasadnień dla zespołów. Sprawia to, że liderzy komunikują zmianę jednostronnie, unikając dyskusji z pracownikami i mierzenia się z ich oporem: „U nas nie rozmawia się o zmianie, tylko się ją egzekwuje”; „Po co mam rozmawiać z pracownikiem o zmianie, jak nie mam dla niego żadnych korzyści / argumentów”.



<sup>25</sup> Concordia Design, Tabu polskiego leadershipu, 2024. <https://www.concordiadesign.pl/tabu-polskiego-leadershipu/>.

Kolejnym przejawem niewystarczającego wsparcia jest oczekiwanie, że liderzy sami sobie poradzą, jeśli wykażą nadmierne delegujący czy wręcz abdykujący styl przywództwa. Menedżerowie, z którymi pracujemy, narzekają na brak wsparcia i wzorów płynących z góry: „Jak mówię, że się nie wyrabiam, to szef mi mówi: »To deleguj, chłopie, deleguj«. A ja mam trzy czwarte ludzi, którzy dopiero zaczynają, i trzeba im poświęcać czas, a nie delegować... Tego już nie chce słyszeć”; „Organizacja oczekuje ode mnie, że będę prowadził regularne 1 na 1 z moimi pracownikami, słuchał ich i wspierał. Jednak ja nie mam 1 na 1 ze swoim szefem, a kiedy chcę pogadać o naprawdę dużym kłopotcie, słyszę: »Przychodź z rozwiązaniem«”.

## Poziom relacyjny: między liderem a zespołem

### Brak czasu dla ludzi

Wszystkie opisane czynniki systemowe sprawiają, że liderzy mają za mało czasu na zarządzanie, na rozmowy z ludźmi („Tutaj nie ma czasu na rozmowy”). Często też unikają trudnych sytuacji, nie chcąc mierzyć się z oporem i frustracją pracowników. Nie mają argumentów (zmiana jest źle zakomunikowana, sami w nią nie wierzą), a częstokroć też brakuje im *human skills* – kompetencji takich jak empatia, słuchanie, praca z emocjami.

### Niespełnione oczekiwania pracowników

Od pewnego czasu liderzy mierzą się z rosnącymi i odmiennymi oczekiwaniami pracowników. Szczególny wpływ na tę zmianę mają dwa czynniki: wchodzenie na rynek pracy kolejnych pokoleń oraz pandemia i jej konsekwencje.

Coraz istotniejsze staje się dla ludzi, by praca była ważna i miała sens. Pracownicy oczekują: docenienia i feedbacku, możliwości rozwoju, dobrych relacji i poczucia przynależności, bycia częścią dobrego zespołu, autonomii, elastyczności, pracy zdalnej. Nabiera znaczenia *quiet quitting* – cicha rezygnacja, odejście od kultu pracy. Pracownicy nie chcą ciągłego podejmowania nowych wyzwań, nadmiernych wymagań i wyrzeczeń na rzecz życia zawodowego.

Od liderów oczekują naprawdę dużo: by wspierali ich w realizacji celów i zadań, stwarzali bezpieczeństwo psychologiczne, byli wrażliwi emocjonalnie, dostarczali okazji i narzędzi do rozwoju, mieli dla nich czas – słuchali, rozmawiali o tym, co ważne dla pracownika i co dzieje się w firmie, okazywali zrozumienie dla pogarszającego się stanu zdrowia psychicznego, doceniali i dawali konstruktywną informację zwrotną, prowadzili otwarte rozmowy o celach i zmieniających się priorytetach, wyjaśniali, dlaczego robimy to, co robimy.

Nieliczni liderzy i organizacje potrafią skutecznie odpowiadać na te potrzeby. Najczęściej

oczekiwania pracowników pozostają w dużym stopniu niezaspokojone. Liderzy pełniący funkcję „emocjonalnego zderzaka” między oczekiwaniami firmy a potrzebami zestresowanego zespołu najczęściej wybierają oczekiwania firmy.

### Jednostronna komunikacja

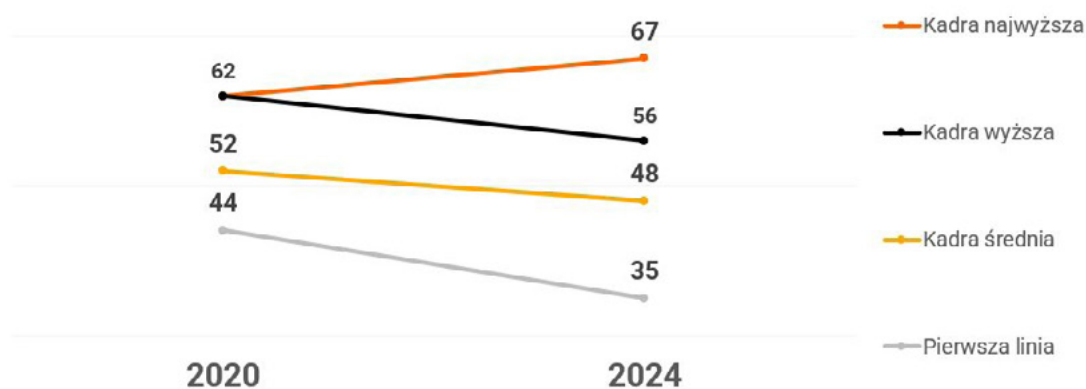
W działaniach liderów dominują wymagania. Rzadko słuchają, rzadko rozmawiają. Są mało empatyczni, mało wspierający: „Pracujemy po naszymu: to znaczy dużo, szybko, bez zbyteznego gadania. Jest w porządku, tak tu się pracuje, to nie jest firma dla cieniasów. Ci, którzy nie nadążali, są już gdzie indziej”. Nie prowadzi to do wzrostu zaufania, większego zaangażowania czy lojalności wobec firmy.

### Poziom indywidualny: co dzieje się z liderem

#### Brak poczucia wpływu

Liczba zmian wdrażanych przez liderów jest ogromna, jednak sporej części tych zmian liderzy nie akceptują. W wielu firmach zmiany wprowadzane są bez konsultacji lub konsultacje bywają pozorne: „Kierownictwo w ogóle nie bierze pod uwagę naszych opinii. Nie liczy się z realiami, rzeczywistymi możliwościami naszych zespołów. Oczekuje, że będziemy robić więcej, mniejszą liczbą ludzi, a do tego ciągle coś zmienia w priorytetach”; „Mam kłopot z autentycznością i autorytetem, kiedy znowu przekonuję zespół do zmiany, której sam nie rozumiem i nie akceptuję – nie wierzę w zadanie. Mam w zespole sporo młodych ludzi, a ci mają potrzebę celu, sensu. Ale jak to się ma do strategii? Przecież widać, że to nie przyniesie efektów”.

#### Liderzy uważający swoją pracę za sensowną i celową (mającą sens) (%)



Development Dimensions International, Inc. 2025.

Liderzy – szczególnie średniego szczebla i pierwszej linii, ale też spora część kadry dyrektorskiej – mają poczucie braku wpływu. Bywa, że tracą też poczucie sensu działań,

których wymagają od zespołów. Z badań DDI<sup>26</sup> wynika, że odsetek liderów uważających swoją pracę za sensowną spada. W ciągu 4 lat (między 2020 a 2024) jedynie wśród kadry najwyższej wzrósł odsetek liderów uważających swoją pracę za sensowną i celową – do 67%. W pozostałych grupach odnotowano trend spadkowy – w 2024 roku 56% kadry wyższej, 48% kadry średniej i 35% liderów pierwszej linii (tutaj spadek o 9 punktów procentowych) uważało pracę za sensowną. A jeśli traci się poczucie sensu, traci się też zaangażowanie: „Jest u nas wielu doświadczonych liderów. Przeżyli już wszystko – wiele strategii, restrukturyzacji, zmian. Mają swój sposób na bycie w firmie: głowa do dołu i robić, co każą”.

### Ja to dowiozę – postawa nadmiernej odpowiedzialności

Można powiedzieć, że trend cichej rezygnacji nie dotknął liderów. Oni nie odeszli od kultu pracy, nie zerwali z kulturą pośpiechu i ciągłego podejmowania nowych wyzwań. Sami stawiają sobie nadmierne wymagania i godzą się na nadmierne wyrzeczenia na rzecz pracy. Są przekonani, że zawsze trzeba dać radę i „dowieźć”, że trzeba być twardym. Nadal kultywują kulturę nieomylności („Ja to dowiozę, ja to naprawię, ja to uniosę”). Obawiają się przyznać do błędu, ujawnić niewiedzę czy brak umiejętności. Nie przychodzi im do głowy, że można prosić o wsparcie – kolegów, pracowników, konsultantów, terapeutów.

Ta postawa prowadzi z jednej strony do nadmiernej odpowiedzialności, a z drugiej – do poczucia osamotnienia. Samotność zawodowa to nie tylko brak ludzi wokół, to przede wszystkim brak poczucia, że zostało się zrozumianym. Dla menedżerów barierą staje się lęk przed odsłonięciem słabości.

Liderzy czują, że to oni odpowiadają za dowieszenie wszystkiego. Są pozostawieni sami sobie. Bywa, że uznają taki stan rzeczy za naturalny.

### Samotność liderów

Samotność menedżerów jest zjawiskiem narastającym. Ten stan wzmacnia praca hybrydowa i zdalna. Choć liderzy spędzają większość czasu na spotkaniach, to wysoka intensywność kontaktów nie przekłada się na poczucie więzi. Liderom brakuje partnerów do rozmowy (*peer isolation*): czują, że nie mogą dzielić się obawami z podwładnymi (by nie stracić autorytetu) ani z przełożonymi (by nie wyjść na niekompetentnych). Dociskani przez oczekiwania zarządu i potrzeby zespołów czują się nierozumiani przez żadną ze stron: „Aż 82% pracowników umysłowych (w tym menedżerów) w Polsce deklaruje, że doświadcza poczucia samotności w pracy. Co dziesiąty badany przyznaje, że rozmawia o swoim osamotnieniu ze sztuczną

---

<sup>26</sup> DDI (2025), Global Leadership Forecast 2025, 2025.

inteligencją, ponieważ AI wydaje się bardziej dostępnym i mniej oceniającym słuchaczem niż przełożony czy współpracownik”<sup>27</sup>.

## Droga do wypalenia

Wszystkie opisane czynniki – systemowe, relacyjne i indywidualne – nakładają się i wzmacniają nawzajem. Efektem jest przeciążenie, które dotyka liderów bardziej niż jakąkolwiek inną grupę zawodową.

Liderzy doświadczają w pracy permanentnego stresu i ciągłej mobilizacji. Są stale w „trybie włączenia”. Wielka liczba zmian i priorytetów wymaga ciągłego przełączania się między projektami, nieustannego przenoszenia uwagi z jednego zadania na drugie – za które są najczęściej odpowiedzialni. Zarówno ciągłe przełączanie, jak i poczucie odpowiedzialności wzmagają stres i potęgują zmęczenie.

Zmęczenie i stres są również generowane przez czynniki pozostające poza kontrolą liderów – te, które doprowadziły świat na krawędź chaosu i sprawiają, że ludzie czują się bezradni i tracą nadzieję: „Nasza odporność jest już pod sufitem, a ten sufit jeszcze jest podnoszony”; „Jest taka ilość zmian, że czujemy się bliscy wypalenia”; „Nie wiem, czy jeszcze dam radę pracować z taką intensywnością”.

Wszystko to prowadzi do wypalenia zawodowego. Dane są alarmujące:

- około 25% liderów globalnie deklaruje, że czują się wypaleni „zawsze” lub „bardzo często”, a kolejne 2/3 doświadcza tego stanu co najmniej czasami<sup>28</sup>;
- 53% menedżerów na świecie przyznaje, że czują się wypaleni w pracy<sup>29</sup>;
- 40% menedżerów deklaruje, że ich zdrowie psychiczne pogorszyło się po objęciu funkcji kierowniczej<sup>30</sup>;
- w Polsce około 29% specjalistów i menedżerów deklaruje bezpośrednio syndrom wypalenia zawodowego<sup>31</sup>;
- niemal 60% liderów w Polsce twierdzi, że „ma wszystkiego dość”, a w przypadku kierowników mniejszych zespołów wskaźnik rośnie do 75%<sup>32</sup>;
- 80% liderów z doświadczeniem do dwóch lat odczuwa olbrzymią presję i wypalenie<sup>33</sup>.

<sup>27</sup> Symetria, Samotność zawodowa: gdy bliskim w pracy staje się AI, 2025.

<sup>28</sup> Gallup, State of the Global Workplace: 2024 Report, 2024.

<sup>29</sup> Deloitte, Deloitte Global Human Capital Trends 2024, 2024.

<sup>30</sup> Deloitte, Deloitte Global Human Capital Trends 2025, 2025.

<sup>31</sup> Hays Poland, 2024/2025.

<sup>32</sup> Pluxee/IRCenter, Potrzeby liderów 2024, 2024, <https://www.pluxee.pl/blog/az-75-kierownikow-mniejszych-zespolow-odczuwa-wypalenie-zawodowe/>.

<sup>33</sup> Concordia Design, Tabu polskiego leadershipu, 2024.

Wypalenie to wszechogarniające zmęczenie, wyczerpanie i brak sił. To potrzeba izolacji, dystansowanie się – sarkazm, złośliwość, cynizm. Obniżone poczucie wpływu, sprawstwa, utrata wiary we własne kompetencje. Narastający brak motywacji, coraz mniejsze zaangażowanie. Wszystko to przekłada się na frustrację i spadające zaangażowanie zespołu.

Carl Newport pisał o „wielkim wyczerpaniu” (*great exhaustion*) i konkludował: „Wszyscy jesteśmy zmęczeni”<sup>34</sup>. Dodajmy: liderzy są zmęczeni najbardziej. Można rzec, że stanowią elitę „społeczeństwa zmęczenia” opisanego przez koreańsko-niemieckiego filozofa Byung-Chul Hana w jednej z najważniejszych diagnoz współczesności<sup>35</sup>.

## Konsekwencje kryzysu przywództwa

### Wielkie oddalenie pracowników od liderów i firm

Przywództwo zawsze było sportem kontaktowym. Nigdy nie można było go sprawować z dystansu. W świecie na krawędzi chaosu, w którym dominują niepewność i lęk przed przyszłością, pracownicy bardziej niż kiedykolwiek potrzebują, by empatyczni liderzy znajdowali się blisko, wspierając i dając poczucie bezpieczeństwa. By pomagali angażować się w osiąganie klarownych celów i nadawanie pracy sensu.

Dominujący trend jest jednak odmienny. Liderzy i firmy nie odpowiadają – lub odpowiadają w zbyt małym stopniu – na potrzeby pracowników. W związku z tym obie grupy coraz bardziej oddalają się od siebie. Gallup opisuje to zjawisko jako *great detachment* – wielkie oddalenie. Coraz więcej pracowników deklaruje, że nie odczuwa związku z misją i celem swojej firmy. Rośnie dystans między liderami a ich zespołami.

I właśnie w wielkim oddaleniu najbardziej widać kryzys przywództwa – zaczynający się od nierównowagi (przechył w stronę krótkotrwałych rezultatów, za mało uwagi poświęcanej ludziom i relacjom), a przejawiający się w niskim poziomie zaufania i zaangażowania.

### Unbossing – ucieczka od przywództwa

W kontekście wszystkiego, co zostało opisane, nie dziwi, że pracownicy coraz częściej postrzegają pozycje menedżerskie jako role wysokiego ryzyka – z ogromnym ciśnieniem, odpowiedzialnością i widmem wypalenia na horyzoncie.

Nasila się niechęć do obejmowania stanowisk menedżerskich i awansu. Jest to świadoma strategia zawodowa, wybór oparty na chłodnej kalkulacji: odrzucanie ról menedżerskich na

---

<sup>34</sup> C. Newport, *Why We're All So Burned Out*, „The New Yorker”, 2021.

<sup>35</sup> B.-C. Han, *Społeczeństwo zmęczenia i inne eseje*, 2022.

rzecz rozwoju eksperckiego i ochrony własnego dobrostanu. Zjawisko to nazywa się *unbossingiem*.

Szczególnie młodzi pracownicy – głównie z pokolenia Z i milenialsi – postrzegają średni szczebel zarządzania jako pułapkę: miejsce o wysokim poziomie stresu, grożące utratą *work-life balance*, przynoszące relatywnie niskie korzyści prestiżowe i finansowe (zbyt mała różnica w wynagrodzeniu względem specjalisty). Obawiają się zarządzania kolegami oraz „pośredniczenia” między nierealnymi celami zarządu a potrzebami zespołu.

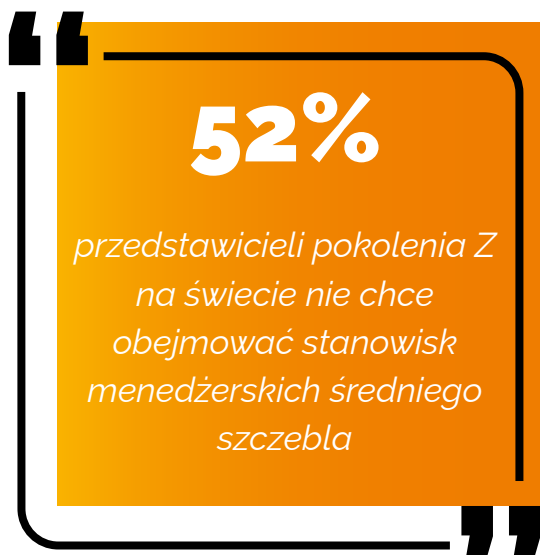
Według raportu firmy Robert Walters<sup>36</sup> aż 52% przedstawicieli pokolenia Z na świecie nie chce obejmować stanowisk menedżerskich średniego szczebla. Co więcej, 72% woli rozwój indywidualny (ścieżkę specjalisty) niż zarządzanie ludźmi. W Europie niechęć do bycia szefem jest najsilniejsza. Według *Michael Page Talent Trends 2024* ponad połowa Europejczyków (57%) przedkłada swoje zdrowie psychiczne nad wyższe stanowisko<sup>37</sup>.

Polska znajduje się w interesującym punkcie – z jednej strony gonimy zachodnie trendy, z drugiej wciąż silna jest presja ekonomiczna. Według *Deloitte Global Gen Z & Millennial Survey 2025* (Polska) tylko 6% badanych z tej grupy wskazało objęcie stanowiska kierowniczego jako główny cel. Dla porównania, aż 70% stawia na rozwój konkretnych kompetencji<sup>38</sup>.

Polacy rzadziej niż Europejczycy z Zachodu odmawiają awansu (42% vs. 57%) – prawdopodobnie ze względów finansowych – ale robią to coraz częściej. Jest to wzrost o kilkanaście punktów procentowych w ciągu ostatnich trzech lat.

### Widmo krachu menedżerskiego?

Opisany powyżej narastający, systemowy kryzys kadry menedżerskiej (kumulacja chronicznego stresu, wypalenia zawodowego, presji odpowiedzialności oraz niedostatecznego wsparcia organizacyjnego) może doprowadzić do punktu krytycznego w funkcjonowaniu menedżerów. Mówi się nawet o początku krachu menedżerskiego (*manager crash*)<sup>39</sup>, który grozi pogłębieniem



<sup>36</sup> Robert Walters, 2024/2025.

<sup>37</sup> Michael Page „Talent Trends 2024”.

<sup>38</sup> Deloitte, *Global Gen Z & Millennial Survey 2025* (Polska), 2025.

<sup>39</sup> meQuilibrium / Fortune, Firms face ‘manager crash’ in 2025, 2025.

kryzysu przywództwa. Wzrosła fluktuacja na stanowiskach menedżerskich. Wiele organizacji sygnalizuje trudności w utrzymaniu oraz rekrutacji kadry menedżerskiej. Zjawisko wielkiej rezygnacji (*great resignation*) dotknęło także stanowisk kierowniczych – według globalnego raportu DDI aż 40% wyższej kadry przyznało, że rozważy rezygnację z funkcji liderskich z uwagi na swój dobrostan<sup>40</sup>. Grozi to załamaniem ciągłości obsadzania kluczowych stanowisk kierowniczych. Badanie DDI<sup>41</sup> określa wręcz tę sytuację jako zbliżającą się „falę exodusu liderów”, napędzaną przez stres i wypalenie. Bez zdecydowanych działań firmy mogą stanąć w obliczu kryzysu sukcesyjnego – luki pokoleniowej w przywództwie, która utrudni im dalszy rozwój.

### Koszt ekonomiczny

Kryzys przywództwa to kryzys zaangażowania, a spadek zaangażowania pracowników przekłada się bezpośrednio na obniżenie produktywności firm i gospodarek. Gallup szacuje, że gdyby udało się zaangażować w pełni wszystkich pracowników na świecie, globalny PKB mógłby być nawet o 9% wyższy. Koszt braku zaangażowania to niemal jedna dziesiąta światowej gospodarki. To mniej innowacji, niższa jakość, gorsza obsługa klienta, mniejsza sprzedaż i efektywność.

Jeśli nie nastąpi odwrócenie trendu, a kryzys przywództwa będzie się pogłębiał, firmy utracą możliwości rozwoju i wzrostu. Za chwilę pracownikom i liderom może zabraknąć paliwa – zaufania, zaangażowania – do dalszych zmagania. A to się zdarzy, jeśli liderzy nie odzyskają zaufania pracowników i nie zbudują środowiska, w którym ludziom chce się pracować. Nie będzie wyjścia z kryzysu bez zaangażowania samych liderów. Menedżerowie odpowiadają za około 70% zaangażowania pracowników – to korelacja, która powinna być punktem wyjścia każdej strategii naprawczej.

## Co dalej z kryzysem przywództwa?

### Dwa scenariusze

W nadchodzących latach wyłonią się dwa wyraźne nurty. Dominować będzie trend pogłębiającego się kryzysu przywództwa w firmach nadmiernie zorientowanych na optymalizację – z przywództwem niezrównoważonym, niskim zaufaniem i zaangażowaniem. Ten scenariusz jest bardziej prawdopodobny w sytuacji zahamowania wzrostu gospodarczego

---

<sup>40</sup> DDI, New DDI Study Signals Looming Leadership Exodus, with 71% Reporting Increased Stress, 2025, <https://www.ddi.com/about/media/global-leadership-forecast-2025#:~:text=PITTSBURGH%2C%20PA%2C%20Jan,structural%20breakdown%20in%20leadership%20pipelines>.

<sup>41</sup> DDI, Global Leadership Forecast 2025 Study Signals Looming Leadership Exodus, 2025.

lub kryzysu (patrz: puchnąca bańka AI). Natomiast ewentualny wzrost gospodarczy będzie wzmocniany przez drugi, mniejszy, ale wyraźny nurt obejmujący firmy dojrzałe do zmiany. Dzięki autentycznemu, zrównoważonemu przywództwu przyciągną talenty, budując kulturę zaufania i zaangażowania oraz stając się rynkowymi liderami.

Sztuczna inteligencja zacznie przejmować twarde zadania administracyjne – planowanie, raportowanie, kontrolę wyników, co może odciążyć liderów, uwalniając 30–40% ich czasu. Pytanie brzmi: czy liderzy wykorzystają ten czas na budowanie relacji (firmy dojrzałe), czy też dostaną w to miejsce kolejne zadania (firmy działające po staremu)?

## Wychodzenie z kryzysu

Firmy świadomie mierzące się z kryzysem będą podejmowały systemowe działania sprzyjające zrównoważonemu przywództwu i zwiększeniu poziomu zaufania i zaangażowania. Aby powstrzymać kryzys, działania te muszą być podejmowane na każdym szczeblu organizacji.

### Poziom zarządu: nadawanie tonu

Zarządy będą nadawać ton zmianie i świecić przykładem. Kluczowe kierunki działań to:

- **Pokazywanie kierunku i otwarta komunikacja.** Odejście od zarządzania opartego wyłącznie na liczbach (KPI) na rzecz zarządzania relacjami i kulturą organizacyjną. Zmiana narracji: przejście z języka czystej efektywności na język misji i wartości. Elementem wizji będzie nie tylko „wzrost EBITDA o 1,5%”, ale też sensowny, zrozumiały dla pracowników cel.
- **Radykalna transparentność.** Otwarte komunikowanie celów, zmian, nowych priorytetów, trudności. Wyjaśnianie, dlaczego robimy to, co robimy – także optymalizację. Likwidowanie luki między deklarowanymi wartościami a rzeczywistą praktyką biznesową.
- **Bycie blisko ludzi.** Członkowie zarządów staną się bardziej widoczni. Będą odbywać regularne spotkania (sesje Q&A, *town halls*), rzeczywiście zachęcając do zadawania pytań i odpowiadając bez cenzury. Będą wdrażać praktyki, których oczekują od liderów w organizacji.

### Poziom HR: systemowe wsparcie

Działy personalne skupią się na docenianiu dobrego przywództwa i liderów. Dzięki temu liderzy poczują się znowu ważni, a przywództwo cenione. Należy spodziewać się działań w następujących obszarach:

- **Rewizja systemów motywacyjnych.** Nowa definicja sukcesu menedżerskiego: przejście od wyłącznie finansowych KPI do wskaźników opartych na dobrym przywództwie – poziom zaufania i zaangażowania, przygotowanie następców, retencja talentów. Docenianie i nagradzanie liderów empatycznych, budujących relacje i zaufanie.

- **Zwiększenie atrakcyjności ról menedżerskich.** Wynagrodzenie, które zachęca do objęcia stanowiska. Realne odciążenie od zadań operacyjnych. Znaczące premie za „wyniki ludzkie” (zaangażowanie, retencja, rozwój talentów). Przyjmowanie na stanowiska menedżerskie osób o wysokich kompetencjach interpersonalnych, a nie jedynie dowożących wynik ekspertów merytorycznych.
- **Inwestycja w rozwój kompetencji liderekich.** Szeroko pojęte programy rozwojowe przygotowujące liderów do pełnienia roli w sposób zrównoważony. Treningi odporności psychicznej, empatii, prowadzenia trudnych rozmów, feedbacku. *Human skills* jako priorytet.
- **Kultura feedbacku.** Poważne traktowanie narzędzi do regularnego słuchania pracowników (*pulse checks*) – z gwarancją podejmowania działań korygujących.
- **Tworzenie przestrzeni do spotkań, budowania relacji i dzielenia się doświadczeniami.** Sesje typu *action learning* (na koniec projektu, po wdrożeniu zmiany), podczas których liderzy dzielą się doświadczeniami, wątpliwościami, wzajemnie wspierają, wyciągają wnioski z sukcesów i popełnionych błędów. Programy mentoringowe i coachingowe, które wspierają rozwój kompetencji, retencję doświadczenia w organizacji i budowanie relacji.

### Poziom menedżera: praktyka zrównoważonego przywództwa

Menedżerowie w coraz większym stopniu będą praktykować dobre, zrównoważone przywództwo.

- **Twarda empatia.** Łączenie wysokich wymagań z autentycznym wsparciem. Większe wspieranie pracowników. Rezygnacja z fasadowych spotkań, ograniczanie komunikacji jednostronnej na rzecz słuchania podczas regularnych spotkań 1:1.
- **Human skills w codziennej praktyce liderekich.** Empatia, aktywne słuchanie, budowanie bezpieczeństwa psychologicznego w zespole. Odchodzenie od mikrozarządzania. Pomaganie pracownikom w rozwijaniu kompetencji, dawanie większej autonomii.
- **Feedback i docenianie.** Częstsza informacja zwrotna. Więcej doceniania, trochę mniej oceniania.
- **Troska o własny dobrostan.** Wprowadzanie w życie zasady: „Put your oxygen mask on first”. Pamiętanie, że wypalony lider nie jest w stanie wspierać zespołu. Przyznawanie sobie prawa do wyznaczania granic i wsparcia.

Droga do dobrego, zrównoważonego przywództwa jest wyboista. Już samo okazywanie empatii przez liderów natrafi na wiele barier<sup>42</sup>. Można obiecać krew, pot i łzy – ale też mnóstwo satysfakcji: z rozwoju współpracowników, pracy w pełnym energii zespole, dobrych relacji

---

<sup>42</sup> Blanchard, *Leading with Empathy While Holding People Accountable*, 2025, <https://resources.blanchard.com/servant-leadership/leading-with-empathy-and-accountability-pov>.

opartych na zaufaniu, poczuciu sensu i współodpowiedzialności. A także z osiągnięcia celów. Bo przecież sens, zaufanie i zaangażowanie przekładają się na twarde rezultaty biznesowe. To nie jest wybór między miękkimi wartościami a wynikami. To jedyna droga do trwałych wyników. Firmy, które podejmą ten wysiłek, zbudują przewagę trudną do skopiowania – kulturę, w której ludzie chcą pracować i dawać z siebie więcej.

Badania Blancharda<sup>43</sup> pokazują kilka podstawowych barier w okazywaniu empatii przez liderów. O presji na wyniki mówi 53% menedżerów. 47% twierdzi, że nie ma doświadczenia lub czuje się niekomfortowo w rozmowach na tematy wywołujące emocje. 30% obawia się, że w ten sposób okaże słabość i brak profesjonalizmu. Bariery jest też brak przykładu płynącego z góry: 37% prezesów firm uważa, że dla empatii nie ma miejsca w firmie.



**blanchard**  
POLAND

**partner**

Blanchard® to partner House of Skills i światowy lider w obszarze rozwoju przywództwa. Flagowym rozwiązaniem jest Przywództwo SLII® – kompleksowy proces rozwojowy oparty na najpopularniejszym na świecie modelu przywództwa dostosowanego do sytuacji, opracowanym przez Kena Blancharda, współautora książek z serii Jednominutowy menedżer. Do tej pory w szkoleniach SLII® Blancharda uczestniczyło ponad milion menedżerów z różnych krajów.

<sup>43</sup> Blanchard (2025), Leading with Empathy While Holding People Accountable, 2025.



trend #3

Michał Zaborek, Iwona Wieczorek

# Dużo, nie znaczy **dobrze**

## Dużo, nie znaczy dobrze. Dlaczego „dostęp do wszystkiego” daje prawie zerowe efekty?

Gdybyśmy spojrzeli na współczesność z perspektywy ludzi z przeszłości, nawet tej całkiem nieodległej (około 30 lat), niewątpliwie doszlibyśmy do wniosku, że żyjemy w czasach dobrobytu. Na tendencje ogólnoświatowe nakładają się nasze lokalne (wzrost zamożności kraju) lub indywidualne – takie, które może odczuć duża część z nas. Oto kilka wskaźników trendów, w układzie od globalnych do lokalnych:

- Liczba osób żyjących w biedzie na świecie<sup>44</sup> zmalała z około 2 mld w 1995 roku do około 700–800 mln dziś.
- Produkt krajowy Polski wzrósł od około 140 mld USD w roku 1995 do około 1040 mld w 2025<sup>45</sup>. W 2020 wynosił około 600 mld USD, zatem tylko w ostatnich 5 latach wzrósł o 73%<sup>46</sup>.
- Liczba samochodów na mieszkańca w Polsce: rok 1995 – 0,195 auta, rok 2023 – 0,72 auta (dane za 2023)<sup>47</sup>.
- Dostęp do internetu w naszym kraju ma dziś 96,2% gospodarstw domowych<sup>48</sup> – i odsetek ten rośnie z każdym rokiem, choć już oczywiście powoli.
- Aby nie trzymać się tylko bezdusznych liczb, podamy jeszcze jeden wskaźnik: w rankingu szczęśliwości zajmujemy rekordowe dla naszego kraju 26. miejsce<sup>49</sup> i wiele wskazuje na to, że nie jest to koniec awansów (w roku 2015 było to miejsce 60.). Polska jest wymieniana coraz częściej jako jedno z najlepszych miejsc do życia, co jeszcze 15–20 lat temu uchodziłoby za mrzonkę lub kiepski żart.

Postęp widać także w ekosystemach rozwojowych. Mamy dziś dostęp do tysięcy kursów na żądanie. Jednak według raportu Blanchard 2026<sup>50</sup> organizacje coraz częściej wpadają w „pułapkę subskrypcji”. Obawiają się, że pracownicy nie angażują się w systematyczne przyswajanie treści, co prowadzi do marnowania inwestycji. Dlatego warto stawiać na zasoby najbardziej wartościowe i uznane. Wygrywają ci, którzy zamiast „biblioteki wszystkiego” oferują

44 Więcej na stronie: <https://ourworldindata.org/poverty>. Analizując te dane, trzeba koniecznie pamiętać o ogólnym wzroście liczby ludności świata w tym okresie – z 5,7 mld do 8,2 mld.

45 To nominalny wzrost o około 650%. PKB liczony siłą nabywczą wzrósł o ponad 520% – dane ze strony: <https://www.worldometers.info/gdp/poland-gdp/>.

46 To imponujący wzrost, warto pamiętać o umocnieniu kursu złotego w stosunku do USD, które pomaga w śrubowaniu tych statystyk.

47 Dane GUS oraz ze artykułu: Portal Statystyczny, Samochody w Polsce, 2024, <https://portalstatystyczny.pl/samochody-w-polsce/>.

48 GUS, Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2025 r., 2025.

49 The Earth Institute Columbia University, The World Happiness Report, dane ze strony: <https://www.worldhappiness.report/>. Dane za rok 2015: <https://files.worldhappiness.report/WHR15.pdf>.

50 Blanchard, 2026 HR / L&D Trends Survey. Moving from Trends to Insights: Navigating the 2026 Landscape.

dostęp do wysokiej jakości standardów myślenia liderów, osadzonych w konkretnych realiach biznesowych.

Wymienione na wstępie dane są optymistyczne i nie pasują do narracji pesymizmu i niepokoju ostatnich lat. Nie chcemy powiedzieć przez to, że świat jest piękny i tylko kolorowy – liczba wyzwań jest także spora. Warto wspomnieć choćby o zapaści demograficznej, której skutki odczujemy w kolejnych dziesięcioleciach. Innym istotnym zagadnieniem jest zwiększenie się, i to znacznie, liczby konfliktów zbrojnych, a te mają gigantyczny wpływ na poczucie bezpieczeństwa / zagrożenia<sup>51</sup>. Niemniej jednak chcemy tu wprowadzić kontrast do ogólnego klimatu pesymizmu, który dominuje w mediach.

Rozwój ludzi w organizacjach dzieje się z tymi (i wieloma innymi) zjawiskami w tle. Tu także doświadczyliśmy licznych pozytywnych zmian. Kilka z nich obserwujemy na naszym rynku, choć dużo trudniej w tym przypadku o bardzo dokładne dane:

- W latach 2004–2013 otrzymaliśmy i wykorzystaliśmy ogromną pulę środków unijnych z Europejskiego Funduszu Społecznego. Programy operacyjne „Rozwój Zasobów Ludzkich” oraz „Kapitał Ludzki” na masową skalę spopularyzowały w naszym kraju szkolenia, rozwój ludzi, zawód trenera biznesu. Był to katalizator powstania setek firm szkoleniowych. Dotacje na rozwój sięgnęły w tym okresie kwoty prawie 13 mld euro.
- Urzędy pracy przeszły dogłębną zmianę: od miejsc „rejestracji po zasiłek” i relikwów poprzedniego systemu, do nowoczesnych i częściowo zdigitalizowanych organizacji, działających na rzecz aktywizacji osób na rynku pracy i partnerów dla lokalnych przedsiębiorstw, z którymi współpraca może mieć charakter strategiczny.
- Istnieje wiele instrumentów i funduszy wsparcia dla osób chcących powrócić na rynek pracy, przebranżowić się, rozpocząć nową działalność, podczas gdy jeszcze 20, 30 lat temu mieliśmy tu raczej krajobraz pustynny. Dostępna jest też bogata oferta wsparcia w procesie poszukiwania odpowiednich instrumentów – i to zarówno samorządowa czy rządowa, jak i prywatna.

Znów nie jest to tylko jednoznacznie pozytywny obraz, ale trudno postrzegać wszystkie te zjawiska inaczej niż jako zmiany na lepsze<sup>52</sup>. Podobnie jest z profesjonalnym rozwojem ludzi w organizacjach. Pandemia wymusiła zmiany i natężenie konkurencji w branży. Mamy sprofesjonalizowany rynek szkoleniowo-doradczy, którego sami jesteśmy częścią. Przez

---

<sup>51</sup> Szczegóły w raporcie: Piro, Conflict Trends: A Global Overview, 1946–2024, 2025, <https://static.poder360.com.br/2025/06/relatorio-prio-conflict-trends-divulgado-em-junho-de-2025.pdf>.

<sup>52</sup> Do tej listy moglibyśmy dopisać jeszcze między innymi: uelastycznienie form pracy, wzrost udziału osób z wyższym wykształceniem na rynku pracy, wzrost wynagrodzeń, umiędzynarodowienie naszej gospodarki.

ostatnie lata obserwowaliśmy wysyp nowych firm i opcji rozwojowych, w różnych formach i odmianach. Staliśmy się dojrzałym rynkiem. Oferta jest dzisiaj tak bogata, jak nigdy przedtem. Dotyczy to odbiorcy indywidualnego oraz firm i instytucji. Podniosła się bazowa świadomość społeczeństwa; od jakiegoś czasu mówimy o modzie na rozwój.

Szczególnie wyraźna zmiana ostatnich lat dotyczy dostępu do wiedzy. Żyjemy w czasach zalewu wiedzą, która „atakuje” zewsząd. Każdy może być dziś twórcą. Media społecznościowe stają się nośnikami porad, narzędzi rozwoju, instrumentów pozwalających poprawić jakość życia i kariery.

Głównym wyzwaniem staje się nie dostęp do wiedzy, ale czas – i co niezwykle istotne: nasza uwaga (patrz: ramka i komentarz ze strony partnerów z Harvard Business Impact). Ma to oczywiście związek ze sposobami konsumpcji treści, głównie na smartfonach, co prowadzi do niekończącej się potrzeby wyrzutów dopaminy i przyswajania coraz krótszych, emocjonalnych setów, głównie w formie wideo. Skutek znany jest nam wszystkim – obniżona uważność, zanikająca zdolność krytycznego myślenia oraz nieumiejętność koncentracji na dłuższych formach, nie mówiąc o ich percepcji. Istnieje tu pewna sprzeczność: wszyscy narzekamy na brak czasu. Znajdujemy jednak całe godziny na przewijanie ekranu w aplikacjach oferujących wyrzuty dopaminy<sup>53</sup>.

Drugim, równie istotnym wyzwaniem jest jakość i wiarygodność treści, z jakimi mamy styczność. Trudno ocenić, czy stoimy w przededniu prób okiełznania samozwańcych ekspertów od wszystkiego, warto jednak wspomnieć o niedawnej zmianie prawa w... Chinach. Kraj ten zakazał publikowania specjalistycznych treści w internecie osobom bez odpowiedniego wykształcenia i dyplomu. Przepisy dotyczą na chwilę obecną tylko czterech obszarów: prawa, finansów, medycyny oraz... edukacji<sup>54</sup>. Powodem wprowadzenia sankcji jest uzasadniona obawa o jakość treści, porad, narzędzi promowanych przez osoby niemające wiedzy i podstaw. Wystarczy przeanalizować zalew teorii spiskowych w ostatnich latach. Przewidujemy, że próba okiełznania wiarygodności twórców internetowych jest trendem, który w nadchodzących latach obejmie inne kraje, nie tylko autokratyczne.

Wspomniane zagadnienia: czas, uważność oraz jakość i wiarygodność będą miały wkrótce ogromne znaczenie dla rozwoju w miejscu pracy i jego skuteczności. Potwierdzają

---

<sup>53</sup> Tu się zatrzymamy – zachęcamy do chwili samorefleksji nad tą sprzecznością.

<sup>54</sup> Dalecy jesteśmy od szukania wzorców organizacji życia publicznego czy internetowego akurat w Chinach, przykład ten jednak jest jedyną nam znaną próbą okiełznania samozwańcych ekspertów działających w internecie. Dane odnośnie tego zjawiska: J. Klupa, Koniec z pseudoekspertskimi poradami influencerów. Chiny uderzają w internetowych ekspertów bez dyplomu, 2025, <https://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/swiat/artykuly/10570032,koniec-z-pseudoekspertskimi-poradami-influencerow-chiny-uderzaja-w-int.html>.

to doświadczenia licznych organizacji i nasze obserwacje dotyczące dostępu do gotowych bibliotek treści, które biją rekordy popularności. W ostatnich latach obserwujemy ich dynamiczny rozwój.

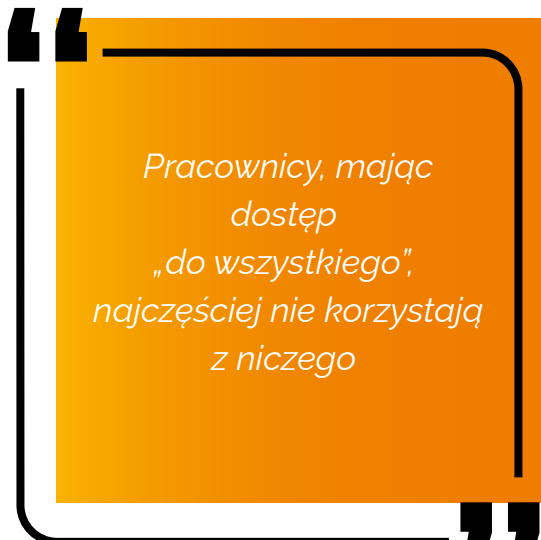
Podobnie jak na wielu innych rynkach, na globalnej scenie mamy do czynienia z licznymi przypadkami rozwoju przez akwizycję. Powstają gigantyczne firmy technologiczne, które konsolidują rynek<sup>55</sup>. Niektóre z nich oferują przepastne biblioteki, w ujednoliconych formach, w atrakcyjnych szatach graficznych. Zgodnie z ogólnymi standardami konsumpcji treści dominuje format wideo, zatem w sposób lekki, łatwy i przyjemny<sup>56</sup> możemy zanurzyć się w świecie potrzebnej wiedzy i umiejętności oraz rozwijać się w miejscu pracy i nie tylko – dostęp jest możliwy z dowolnego miejsca i urządzenia. Duże firmy wybierają oczywiście dużych dostawców, oferujących szeroką paletę treści rozwojowych.

Pracownicy otrzymują dostęp do ogromnych baz rozwojowych. Prezesi pęcznią z dumy – prowadzone przez nich organizacje są na czasie. Działy HR w najlepszej wierze wspomagają wdrożenie, udzielają porad w razie potrzeby, liczą na zadowolonych odbiorców, wzrost kompetencji, lepsze wskaźniki biznesowe.

I co? W znakomitej większości przypadków: nic.

Naprawdę, to nie jest przesada. Obserwujemy spektakularne porażki wdrożeniowe gotowych platform rozwojowych, opartych o nieograniczony dostęp do modułów prawie-na-każdy-temat. W wielu przypadkach trudno jest mówić o poprawie wskaźników biznesowych z uwagi na fakt, że wyzwaniem jest już sam dostęp i konsumpcja treści. Mamy za sobą liczne rozmowy z przedstawicielami organizacji, w których głównym problemem wdrożeniowym jest brak aktywności użytkowników na platformach. Dotyczy to w szczególności menedżerów, ale nie tylko.

Pracownicy, mając dostęp „do wszystkiego”, najczęściej nie korzystają z niczego. Oznacza to przepalenie budżetów rozwojowych i brak jakiegokolwiek efektywności tego typu działań –



*Pracownicy, mając  
dostęp  
„do wszystkiego”,  
najczęściej nie korzystają  
z niczego*

<sup>55</sup> Na przykład w grudniu 2025 roku firma Udemy ogłosiła, że została przejęta przez Coursera za około 2,5 mld USD. Transakcja ma zakończyć się w 2026. Cel jest niemalże tradycyjny: konsolidacja i efekt skali, jednak część analityków wskazuje na wyzwania związane z oferowaniem dużych bibliotek gotowych treści w sytuacji upowszechniania się AI.

<sup>56</sup> Odrobina sarkazmu, celowa.

które, jak zwykle, poprzedzały dobre chęci. Jeśli jest tak dobrze, to dlaczego jest tak źle? I jak można temu zaradzić?

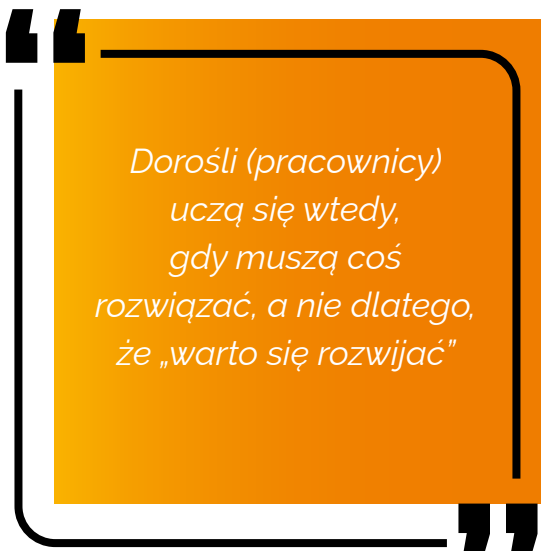
## Co dla rozwoju ludzi w organizacjach wynika z nadmiaru i nadpodaży treści?

Skoro, jak pokazaliśmy wyżej, kluczowym ograniczeniem przestaje być dostęp do zasobów, a stają się nim czas, uwaga i zdolność selekcji (wiarygodność i jakość bibliotek), to w rozwoju ludzi w organizacjach zaczynają działać zupełnie inne prawa niż jeszcze kilka lat temu. I właśnie tutaj widać serię przesunięć, które za chwilę rozstrzygną o tym, czy biblioteki treści, których mamy przecież na rynku już sporo, będą zasobem, czy jedynie kosztowną iluzją rozwoju.

### Od dostępu do działania

Punkt wyjścia, na którym przez lata opierało się wiele inicjatyw rozwojowych w firmach, jest po prostu błędny: nadal funkcjonuje założenie, że dostęp równa się rozwój, że jeśli damy ludziom bibliotekę treści, platformę, setki kursów – to rozwój „wydarzy się sam”. Ten model (czasem teoretycznie) działa niekiedy jeszcze w edukacji formalnej. Nie działa w pracy, szczególnie w tak dynamicznych czasach, jak dzisiejsze.

Dorośli (pracownicy) uczą się wtedy, gdy muszą coś rozwiązać, a nie dlatego, że „warto się rozwijać”. Uczenie się w organizacjach nie jest aktywnością oderwaną od rzeczywistości – jest reakcją na konkretne zadania, problemy i decyzje. I dlatego kluczowe pytanie brzmi: czego firma naprawdę oczekuje – wiedzy czy zmiany zachowań / działania / funkcjonowania? Jeśli odpowiedzią jest zmiana działania, mówimy o zupełnie innym poziomie wysiłku niż zapewnienie dostępu do treści<sup>57</sup>.



*Dorośli (pracownicy)  
uczą się wtedy,  
gdy muszą coś  
rozwiązać, a nie dlatego,  
że „warto się rozwijać”*

Coraz wyraźniej widać więc przesunięcie trendu: od „ucz się, czego chcesz” do projektowania doświadczeń, które prowadzą pracownika od nauki prosto do zastosowania.

<sup>57</sup> Raport trendowy pokazujący, jak L&D liderzy patrzą na learning in the flow of work i czego oczekują uczestnicy: 360learning, 2022 Report: The State of Learning in the Flow of Work, <https://360learning.com/guide/learning-in-the-flow-of-work-report/learning-in-the-flow-of-work-report/>.

To jest logika *learning in the flow of work*<sup>58</sup>, o której mówi się od lat, ale która dopiero dziś zaczyna być wdrażana bardziej pragmatycznie<sup>59</sup>.

Warto wskazać jeszcze jedną zmianę: presję na to, żeby rozwoju nie oceniać deklaratorywnie, a tylko przez realne efekty w pracy. Tę tendencję bardzo mocno widać w *upskillingu* i *reskillingu* rozumianych jako elementy zmiany, a nie „oddzielne, oderwane od realiów aktywności szkoleniowe”<sup>60</sup>.

## Od „programów na lata” do rozwiązań adaptacyjnych

W tle mamy jeszcze jeden czynnik: tempo zmian w biznesie. Zmiana przestała być cykliczna, a stała się ciągła. Wiele organizacji mierzy się z problemem już na poziomie dostosowania modeli biznesowych do rzeczywistości, a w kolejnym kroku – z projektowaniem rozwiązań rozwojowych, które nadążałyby za tą dynamiką.

Funkcjonujemy w sytuacji, w której rozwiązanie zaprojektowane dziś może nie odpowiadać wyzwaniom jutra. To podważa sens długich, zamkniętych programów opracowywanych „raz na kilka lat”. Dlatego rośnie znaczenie dwóch elementów: osadzenia rozwoju w realnym kontekście biznesowym oraz elastyczności rozwiązań, które można modyfikować na bieżąco<sup>61</sup>.

I tu pojawia się ważne doprecyzowanie: duże biblioteki treści same w sobie nie są problemem. W niestabilnym środowisku mogą być cennym zasobem, pod warunkiem że nie służą za samoobsługowy magazyn wiedzy, tylko stanowią materiał do świadomego modelowania rozwoju.

## Od zbioru treści do zaprojektowanego doświadczenia

Drugi kluczowy element dotyczy kontekstu. Bardzo często problemem nie jest jakość treści – te bywają naprawdę dobre. Problemem jest to, że funkcjonują w próżni. Biblioteki są z definicji ogólne, oderwane od konkretnych realiów firmy: jej procesów, kultury, narzędzi, KPI czy rytmu pracy. W większości przypadków nie może być inaczej – uwaga ta nie dotyczy organizacji, które świadomie budują, wewnętrzne biblioteki treści, silnie osadzone w kontekście biznesowym.

---

<sup>58</sup> Wyjaśnienie koncepcji *learning in the flow of work* jako integracji uczenia się z codzienną pracą:

Didask, What is Learning in the Flow of Work?, 2026, <https://www.didask.com/en/post/learning-in-the-flow-of-work>.

<sup>59</sup> J. Bersin, A New Paradigm For Corporate Training: Learning In The Flow of Work, 2018, <https://joshbersin.com/2018/06/a-new-paradigm-for-corporate-training-learning-in-the-flow-of-work/>.

<sup>60</sup> V. Bérubé, M. Metakis, M. Ocampo, Redefine AI upskilling as a change imperative, 2025, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/define-ai-upskilling-as-a-change-imperative>.

<sup>61</sup> Artykuł o adaptacyjnych podejściach w L&D i szybkim reagowaniu na zmiany w biznesie: M. Kelly, Dynamic Learning and Development Strategies, 2025, <https://www.gartner.com/en/articles/learning-and-development>.

W pozostałych przypadkach ten kontekst nie pojawia się sam. To projektanci rozwiązań powinni być odpowiedzialni za zbudowanie mostu pomiędzy zasobami a ich używalnością i zastosowaniem. A to wymaga świadomości i kompetencji.

Jeśli pracownik nie widzi związku między treścią a tym, co ma zrobić jutro, nie „kupi” tej idei. Nawet najlepszy materiał pozostaje ciekawostką albo obciążeniem pamięci komputera, a nie realnym wsparciem w działaniu. Prowadzi to do kolejnego trendu: rosnącego znaczenia selekcji i moderacji. Wdrożenie platformy to jedno, ale równie ważne jest scedowanie na pracownika lub zespół zadania polegającego na modelowaniu rozwiązań rozwojowych z dostępnych zasobów: selektywnie, świadomie i elastycznie. Z uważnością na zmieniające się warunki. Ten wątek świetnie koresponduje z tym, co podkreślają badania Harvard Business Impact: skuteczność rośnie, kiedy skraca się dystans między uczeniem się a zastosowaniem, a organizacje wybierają mniej treści, ale mocniej powiązanych<sup>62</sup> z realnymi potrzebami<sup>63</sup>.

### Od „więcej wyboru” do priorytetów i prowadzenia użytkownika

Kolejny problem, któremu warto się przyjrzeć, to nadmiar opcji, czyli klasyczny paradoks wyboru<sup>64</sup>. Duże biblioteki miały być benefitem, a w praktyce często stają się obciążeniem decyzyjnym. Setki i tysiące materiałów nie pomagają – one utrudniają zrobienie pierwszego kroku. Pracownicy nie wiedzą, od czego zacząć, więc... nie zaczynają. To mechanizm dobrze opisany w psychologii decyzji: zbyt duża liczba opcji może demotywować i obniżać skłonność do działania (klasyczne badania S. Iyengar i M. Leppera)<sup>65</sup>. W praktyce oznaczać to będzie przesunięcie trendu: od bezrefleksyjnego udostępniania ogromnych bibliotek do selektywnego oferowania, wynikającego z realnych potrzeb i priorytetów biznesowych. Duże zasoby nie znikają – pozostają w tle jako potencjał. Zmienia się jednak sposób nadawania im znaczenia: rekomendacje, ścieżki, wskazówki „od tego zacznij”. To świadome prowadzenie pracownika przez proces kształcenia.

### Od „ładnych słupków” do odpowiedzialności za transfer

Jednym z systemowych problemów dużych bibliotek jest brak odpowiedzialności za to,

---

<sup>62</sup> Harvard Business Publishing, How the Workforce Learns in 2019, <https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2019/10/How-Workforce-Learns-2019-Report.pdf>.

<sup>63</sup> Harvard Business Publishing, How the Workforce Learns in 2019, <https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2019/10/How-Workforce-Learns-2019-Report.pdf>.

<sup>64</sup> Podsumowanie koncepcji paradoksu w nawiązaniu do książki: B. Schwartz, Paradoks wyboru. Dlaczego więcej oznacza mniej, 2004.

<sup>65</sup> S. S. Iyengar, M. R. Lepper, When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?, 2000. <https://faculty.washington.edu/jdb/345/345%20Articles/Iyengar%20%26%20Lepper%20%282000%29.pdf>.

co dzieje się po szkoleniu – za transfer wiedzy i wykorzystanie jej w działaniu, a przez to za doprowadzenie do zmiany zachowań. Po ukończeniu kursu, przeczytaniu artykułu czy obejrzeniu wideo najczęściej nikt nie pyta, co się zmieniło. Menedżer nie jest włączony w proces. Rozwój dzieje się obok pracy, a nie w jej ramach. A jeśli coś funkcjonuje obok pracy, to po prostu nie działa.

W efekcie powstaje iluzja rozwoju: „mamy platformę”, „ludzie mają dostęp”, raporty wyglądają dobrze. Co istotne, taki model nie wymaga zmiany procesów ani pracy z menedżerami – jest prostszy i łatwiejszy do realizacji w krótkiej perspektywie. Tyle że jest to rozwój, który bardziej przypomina komunikat, a nie efekt. Stąd kolejne przesunięcie w trendzie: od mierzenia aktywności do brania odpowiedzialności za efekt. Od: „Ile osób ukończyło kurs”? do: „Co dziś robią inaczej?”.

### Od raportów aktywności do mierzenia jakości podejmowanych decyzji

Wciąż jeszcze dominują wskaźniki łatwe do zweryfikowania: liczba logowań i ukończonych szkoleń czy czas spędzony na platformie. Problem w tym, że w żaden sposób nie informują one, czy cokolwiek zmieniło się w zachowaniach pracowników i w wynikach ich pracy. Aktywność w tym przypadku nie jest równoznaczna z efektywnością.

W tym kontekście biblioteka treści może być co najwyżej podstawą – nie rozwiązaniem. Sama biblioteka nie projektuje uczenia, nie wspiera podejmowania decyzji, nie prowadzi przez realne wyzwania. Zaczyna działać dopiero wtedy, gdy stanowi element większego systemu: procesów, roli menedżera czy kontekstu pracy.

Nieprzypadkowo, mimo rosnącej dostępności treści, niemal połowa specjalistów L&D *i talent development* wskazuje dziś na kryzys kompetencji, co pokazuje, że sam dostęp do wiedzy nie przekłada się automatycznie na zdolność do realizacji strategii biznesowej. Dlatego kluczowe pytanie nie brzmi dziś: „Jaką bibliotekę wdrożyć?”, ale: „Czym ją opakować, żeby działała?”, „Jak z nią pracować, by wносиła wartość?”, „Jak zarządzać bogactwem treści, aby to miało sens?”, „Jakie mechanizmy, role i oczekiwania muszą ją uzupełniać, żeby prowadziła do realnej zmiany, a nie tylko do poprawy statystyk?”<sup>66</sup>.

### Podsumowanie: koniec iluzji, początek odpowiedzialności

Duże biblioteki treści nie są ani nowością, ani przełomem, ani przyszłością L&D. Są infrastrukturą – potrzebną, ale niewystarczającą. Problem zaczyna się wtedy, gdy próbujemy sprzedać je

---

<sup>66</sup> LinkedIn Learning, Workplace Learning Report 2025 The rise of career champions, 2025, <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>.

jako rozwiązanie rozwojowe samo w sobie. Trend, który wyraźnie się rysuje, nie polega na rezygnacji z bibliotek, ale na odejściu od złudzeń: że dostęp oznacza rozwój, że aktywność oznacza efektywność i że ludzie „sami się nauczą”. W niedalekiej przyszłości wygrają nie ci, którzy zyskają dostęp do największych zasobów treści, ale ci, którzy będą potrafili: nadawać kierunek, ustalać priorytety, osadzać proces kształcenia w pracy, włączać menedżerów i rozliczać efekty rozwojowe.

Rynek już to czuje – widać wyraźny odwrót od rozwiązań gotowych. Obecnie aż 59% organizacji<sup>67</sup> preferuje programy szyte na miarę (*customized*), uznając, że standardowe subskrypcje są zbyt generyczne. „Opakowanie” ich w spersonalizowane ścieżki rozwojowe daje odpowiedź na realne braki kompetencyjne firmy. W tym sensie biblioteki stają się papierkiem lakmusowym dojrzałości L&D: same niczego nie zmieniają. Sens zyskują dopiero wtedy, gdy stanowią element systemu, który prowadzi od treści poprzez działanie, aż do efektu<sup>68</sup>.

## komentarz



**Jeff DeSmet**

Senior Product Manager,  
Harvard Business Publishing



**Mark Marone**

Global Insights Director  
Harvard Business Publishing

### **Pomimo znacznego rozwoju technologii i dostępności treści w wielu formatach pytania o efektywność uczenia w organizacjach są nadal aktualne. Dlaczego tak się dzieje?**

Uczenie zawsze odbywa się w kontekście, a ten napotyka ostatnio wiele wyzwań. Wyzwaniem nr 1 jest – wcale nie technologia ani nie dostępność do treści – ale czas. Czas, który możesz i chcesz przeznaczyć na rozwój i naukę – i potem na myślenie i refleksję nad samym procesem uczenia się, nad tym, czego się nauczyłeś. Zmieniły się warunki dookoła, nasza uwaga jest atakowana z każdej strony. Drugim wyzwaniem stała się zdolność koncentracji, a trzecim – znalezienie odpowiednich informacji i narzędzi, które chcemy rozwijać i wprowadzać.

Organizacje często oferują i wymagają zbyt dużo uczenia się w niewystarczającym czasie, właśnie bez odpowiedniego czasu na praktykę i refleksję. Lepiej jest

<sup>67</sup> Blanchard, 2026 HR / L&D Trends Survey: Turning Uncertainty Into Opportunity: Navigating the 2026 Landscape.

<sup>68</sup> Blanchard, 2026 HR / L&D Trends Survey: Turning Uncertainty Into Opportunity: Navigating the 2026 Landscape.

wyselekcjonować mniej treści, ale bardziej adekwatnych do bieżących potrzeb. Tu często znajduje się źródło późniejszych problemów, trzeba umieć zidentyfikować to, co ważne.

Kultura też najczęściej nie zachęca do zmian sposobów działania: bez analizy wpływu otoczenia niewiele się zmieni. I tu doskonałym przykładem jest wdrażanie AI, które w wielu organizacjach wciąż raczkuje.

### **Jakie według najnowszych badań HBI są oczekiwania liderów co do rozwoju?**

Oczekiwaniem jest brak rozdzielania czasowego i praktycznego od momentu, w którym się czegoś uczysz, do momentu, gdy zaczynasz to stosować. Nie chcemy „uczyć się na później”. Nie chodzi zatem o „więcej” treści albo „lepsze” treści, ale o to, aby to, czego się uczyliśmy, było skorelowane jak najmocniej z tym, co robimy teraz w pracy, co jest nam potrzebne dzisiaj lub jutro. Bez tak szybkiej implementacji wiedza i nowe umiejętności mogą być postrzegane jako „szum w tle” tego, co ważne. Oczekiwaniem jest też personalizacja treści i coraz częściej form jej serwowania (i tu rola AI w przyszłości będzie ogromna), tak aby dopasować się do preferencji danej osoby.

Zatem: jak najszybsze przeniesienie wiedzy do praktyki, uczenie się – i potem, jak najszybciej, działanie w miejscu pracy. Firmy, które będą potrafiły w przyszłości maksymalnie skracać czas pomiędzy identyfikacją potrzeby a implementacją zmian z tą potrzebą związanych, będą budować przewagę konkurencyjną. Piszemy o tym w najnowszym raporcie *2025 Global Leadership Development Study*<sup>69</sup>. Ciekawostką ostatnich lat jest także oczekiwanie na wiedzę dotyczącą tego, czy w procesie rozwoju wykorzystywana jest sztuczna inteligencja. To być może przejściowe, ale menedżerowie chcą wiedzieć, kiedy mają do czynienia z narzędziami wspomaganymi przez AI.

### **Najczęściej zajmujemy się zmianami, a co w świecie rozwoju ludzi pozostaje niezmiennie?**

Pandemia covid i kolejne lata pokazały, że nie podlegają zmianie umiejętności podstawowe, takie jak empatia, rozumienie kontekstu, inteligencja emocjonalna. Tego AI, przynajmniej na razie, nie zastąpi. Nie zmieniły się także podstawowe zasady mające pozytywny wpływ na efektywność programów rozwojowych. Są to: działanie, myślenie, zaangażowanie, współpraca z innymi ludźmi podczas rozwoju i ludzka zdolność nadawania sensu temu, co robimy.

<sup>69</sup> Badanie zrealizowane w 2025 roku na grupie ponad 1100 osób, głównie profesjonalistów L&D i HR oraz liderów / szefów funkcji z ponad 14 krajów. Pełny raport: Harvard Business Impact, 2025 Global Leadership Development Study, <https://www.harvardbusiness.org/insight/2025-global-leadership-development-study/>.

**e-learning.pl****partner**

e-learning.pl to technologiczny partner House of Skills. Specjalizuje się w kompleksowych rozwiązaniach edukacyjnych realizowanych z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. Flagowym obszarem działalności jest stale rozbudowywana i odświeżana biblioteka szkoleń e-learningowych, ze szkoleniami i pigułkami, m.in. z zakresu przywództwa, zarządzania oraz regulacji prawnych. Uzupełnieniem oferty są nowoczesne platformy szkoleniowe, udostępniane klientom w elastycznych modelach korzystania, wspierające systemowy rozwój kompetencji w organizacjach.

**partner**

Harvard Business Impact to partner e-learning.pl, oferujący nowoczesne rozwiązania rozwojowe dla liderów i menedżerów. W ofercie znajduje się Harvard ManageMentor – platforma e-learningowa obejmująca ponad 40 kursów harwardzkich w obszarach Lead Yourself, Lead Others, Lead the Business. Uzupełnieniem jest Harvard Business Publishing Collection – biblioteka biznesowa z ponad 25 000 materiałów (artykuły, podcasty, filmy, checklisty, playlisty tematyczne), doskonała do mikrolearningu, wspierania kultury rozwoju i jako benefit premium dla kadry menedżerskiej.



trend #4

Łukasz Nowak

# Machine **culture**

## Machine culture

Gdy w połowie XV wieku niemiecki rzemieślnik Johannes Gutenberg upowszechnił druk z ruchomymi czcionkami, prawdopodobnie tylko garstka wizjonerów była w stanie przewidzieć wpływ wynalazku na dalsze losy ludzi. Technologia druku, poprzez nowy sposób przekazywania i selekcji wiedzy, zainicjowała szereg zmian kulturowych, społecznych i politycznych. Najpierw znacznie przyspieszyła reformację protestancką i jej rozprzestrzenianie się, co przyczyniło się do konfliktów religijnych w XVI i XVII wieku w Europie, a potem stworzyła podwaliny pod rozwój nauki i przemysłu. Dostęp do wiedzy stał się łatwiejszy, szybszy i możliwy dla nowych grup społecznych. Sztuczna inteligencja pełni podobną rolę – także pośredniczy w przekazywaniu wiedzy i dokonuje jej selekcji, jednak dodaje nową, bardzo istotną funkcjonalność – potrafi się uczyć i tworzyć nową wiedzę. Tym samym siła jej oddziaływania na nasze życie staje się nieporównywalnie większa niż w przypadku poprzednich wynalazków, takich jak prasa drukarska.

W ostatnich latach zaczęły pojawiać się analizy i badania dotyczące wpływu sztucznej inteligencji na kultury organizacyjne firm. To kolejna dziedzina, która początkowo wydawała się domeną ludzi, niedostępną dla algorytmów, a teraz jest sukcesywnie zajmowana przez sztuczną inteligencję. Można wręcz zaryzykować tezę, że w kolejnych latach będziemy obserwowali fundamentalne przesunięcie: od kultury tworzonej wyłącznie przez ludzi do modelu *machine culture*, gdzie inteligencja maszynowa i ludzka przenikają się nawzajem. Skoro AI uczy się na podstawie ludzkiej wiedzy, a ludzie z kolei czerpią z jej zasobów, to powstaje system wzajemnej wymiany informacji, coś na kształt zbiorowej inteligencji ludzi i maszyn.

### Gdy do kultury wkracza AI

Wpływ sztucznej inteligencji na kształt kultur organizacyjnych będzie tym silniejszy, im częściej pracownicy i menedżerowie będą w codziennej pracy korzystać z podpowiedzi generowanych przez algorytmy (*nudgetech*) modeli językowych, takich jak ChatGPT. Wyobraźmy sobie menedżera zespołu przedstawicieli handlowych, który przygotowuje się do spotkań indywidualnych z pracownikami, aby podsumować wyniki roczne i wyznaczyć nowe cele sprzedażowe i rozwojowe. To trudny moment – badanie firmy Zenger Folkman wskazuje, że dla 44% spośród 7631 ankietowanych menedżerów przekazywanie informacji zwrotnej jest stresujące lub trudne, a 21% generalnie unika negatywnego feedbacku<sup>70</sup>. Nie jest więc zaskoczeniem, że w tych sytuacjach menedżerowie coraz częściej szukają podpowiedzi asystentów AI – z badania przeprowadzonego w Wielkiej Brytanii wynika, że aż

---

<sup>70</sup> J. Zenger, J. Folkman, Why Do So Many Managers Avoid Giving Praise?, „Harvard Business Review”, 2017.

59% menedżerów, którzy już korzystają z technologii AI, używa jej do oceny wyników pracy swoich podwładnych i przekazywania informacji zwrotnych<sup>71</sup>.

W rozmowie feedbackowej silnie ujawniają się praktyki kształtujące kulturę organizacyjną firmy – to, na ile menedżer wymaga na przykład orientacji na klientów, pragmatyzmu lub dogmatyzmu w stosowaniu zasad, w jakim stopniu wzbudza zaangażowanie, a w jakim forsuje i egzekwuje. Składowe te będą sygnałami wskazującymi na preferowane w firmie zachowania. Zatem podpowiedzi asystenta AI, dotyczące tego, co i jak przekazać pracownikowi podczas spotkania, będą modelowały zachowania i praktyki, czyli kulturę organizacyjną. Jeżeli menedżer będzie do tych podpowiedzi podchodził krytycznie, zachowa kontrolę nad kształtem kultury organizacyjnej w zespole i firmie. Jeżeli jednak tego dystansu się wyzbędzie i zacznie nieświadomie lub z wygody stosować podpowiedzi dotyczące nawet drobnych zmian w zachowaniach, postawach, przekonaniach (a kultura organizacyjna zwykle w ten sposób się zmienia), to de facto AI zacznie wpływać na kulturę organizacyjną firmy i może to robić poza kontrolą człowieka.

W ostatnich kilku dekadach rosła popularność modeli opisujących kulturę organizacyjną, także w relacji do strategii firmy, co dawało poczucie, że potrafimy kontrolować to trudne do opisanego zjawisko. Teraz pojawia się ryzyko, że dopiero co zyskaną kontrolę nad kształtem kultur organizacyjnych oddamy sztucznej inteligencji. Jest to o tyle niebezpieczne, że dla dobra firmy kultura organizacyjna powinna być podporządkowana strategii biznesowej i zmieniana w sposób świadomy oraz ukierunkowany przez spójne działania całej kadry menedżerskiej.

## AI jako etatowy pracownik

Jeżeli przyznamy, że sztuczna inteligencja będzie aktywnie wpływać na praktyki organizacyjne i modelować zachowania pracowników, to rodzi się pytanie – czy boty, asystenty, agenci AI powinny być traktowane jak ludzcy pracownicy? Czy podczas spotkań należy pytać je o zdanie, tak jak innych pracowników? Czy ich głos powinien być brany pod uwagę podczas podejmowania decyzji, na tych samych prawach co innych pracowników, na przykład członków zarządu? Skoro indywidualnie, często w ukryciu, korzystamy z tych podpowiedzi, dlaczego nie robić tego w sposób jawny na forum

*Czas zaprosić  
agentów AI  
do stołu decyzyjnego*

<sup>71</sup> I. Jackson, People managers admit to using AI for performance reviews and feedback, research finds, „People Management”, 2024, <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1875801/people-managers-admit-using-ai-performance-reviews-feedback-research-finds>.

zespołu? Czas chyba przyznać faktyczne miejsce przy stole lub w okienku Teamsów agentowi AI. Z punktu widzenia diagnozowania kultury organizacyjnej zasadne będzie pytanie, czy agenci AI powinny być zapraszane do takich badań na prawach uczestników? Jeżeli są to wewnętrzne modele funkcjonujące w ramach zamkniętych systemów, „czytające” codzienną korespondencję mailową pracowników i pozyskujące tym samym wiedzę o zachowaniach ludzi i praktykach organizacyjnych, to odpowiedź na to pytanie powinna być twierdząca.

## Diagnoza przyszłości i syndrom „czarnej skrzynki”

Sztuczna inteligencja otworzy nowe możliwości diagnozowania kultur organizacyjnych. Obecnie najczęściej stosowane są badania ankietowe, wywiady pogłębione i grupowe, co jest kosztowne i czasochłonne. Firma The Culture Factor testuje nowy model ROCI (*Real-time Organisational Culture Insights*), oparty na sztucznej inteligencji, który zakłada diametralnie inne podejście. Już nie pytamy wszystkich pracowników, jaka w ich percepcji jest kultura organizacji, ale zaprzęgamy algorytmy do pracy. Najpierw uczymy agenta AI, czym jest kultura organizacyjna, jak ją opisywać w sześciu wymiarach, a następnie dajemy dostęp do wewnętrznych zasobów informacyjnych firmy – przede wszystkim skrzynek mailowych i innych zapisów dotyczących komunikacji między pracownikami. Na tej podstawie agent AI wyciągnie wnioski o aktualnej kulturze organizacyjnej firmy. Będzie to „bezbolesne” badanie, dające natychmiastowe wyniki i pozwalające monitorować zmianę kulturową w sposób ciągły. Może stać się ono niezwykle cennym narzędziem pracy menedżerów, szczególnie w momentach transformacji i zmian organizacyjnych, umożliwiając monitorowanie wpływu decyzji i działań na ludzi, ich zachowania i praktyki.

Kultura organizacyjna ma szansę stać się jeszcze lepiej „zarządzalną”, co doprowadzi do zamknięcia tzw. luki dopasowania. Dzisiaj 90% liderów firm uważa, że kultura organizacyjna jest ważna dla ich przedsiębiorstw i dla budowania ich wartości, ale tylko 15% ma poczucie, że praktyki organizacyjne są takie, jakie powinny być (wspierające strategię firmy)<sup>72</sup>. Podejście oparte na aktualizowanych cyklicznie danych pozwoli na bieżąco identyfikować obszary wymagające poprawy i śledzić skuteczność inicjatyw związanych z kulturą. Ponadto AI pomoże interpretować wyniki badania, wyszukując wzorce zachowań i podpowiadając działania korygujące. Tego typu asysta AI z pewnością zostanie w przyszłości wykorzystana nie tylko w badaniach kulturowych – wyszkolony agent będzie potrafił „czytać” objawy satysfakcji czy zaangażowania pracowników. Możliwe, że już wkrótce nie będziemy martwić się o frekwencję, anonimowość badań czy o szczerłość odpowiedzi pracowników. Z pewnością pojawią się

---

<sup>72</sup> How Corporate Culture Affects the Bottom Line, 2015, <https://www.fuqua.duke.edu/duke-fuqua-insights/corporate-culture>.

jednak nowe zmartwienia – już widoczne na horyzoncie w podobnych sytuacjach. Dotyczyć będą między innymi wzmocnienia uprzedzeń, poufności danych, do których agent będzie miał dostęp, czy zgodności z przepisami RODO. Ponadto dużym ryzykiem będzie ograniczona lub zerowa kontrola nad tym, w jaki sposób model wnioskuje o kulturze organizacyjnej bądź zaangażowaniu pracowników. Syndrom czarnej skrzynki, której zasady działania są dla nas niezrozumiałe, może być istotną barierą dla udanych wdrożeń AI. Z tego właśnie powodu programiści, którzy wyręczają się sztuczną inteligencją przy pisaniu kodu, mają później duży problem z utrzymaniem programów i aplikacji – ich aktualizacją i serwisowaniem.

## Cyfrowa mentalność

Zainteresowanie kulturą organizacyjną w kontekście AI będzie rosło także z uwagi na problemy ze skutecznością wdrożeń tej technologii – 95% firm, które łącznie zainwestowały w rozwój AI 40 mld dolarów, nie zanotowało żadnych zysków z tego tytułu<sup>73</sup>. Częstym błędem jest traktowanie AI jako kolejnego projektu IT, podczas gdy przedsięwzięcie to wymaga nie tylko nowych kompetencji, ale także zmiany zachowań i praktyk. Aktualna kultura organizacyjna może być głównym hamulcowym – szczególnie w tych firmach, które kładą duży nacisk na to, jak praca jest wykonywana; tam, gdzie istnieje duża awersja do ryzyka i mała tolerancja wobec błędów, oraz tam, gdzie panuje duża dyscyplina pracy, a dostęp do informacji jest ograniczony. Eksperymentowaniu z AI nie będzie sprzyjać tendencja do piętnowania korzystania z AI, która jest obecna choćby w polskich szkołach. Warto jednak zauważyć, że postawa Europejczyków różni się od tej w krajach anglosaskich (USA, Wielka Brytania). Według Ipsos<sup>74</sup> rynki europejskie wykazują mniejszy lęk, ale też znacznie mniejszy entuzjazm niż reszta świata. Wyzwaniem dla polskiej kultury organizacyjnej nie jest więc walka z paniką, lecz przełamanie specyficznej „wyczekującej rezerwy” i bierności pracowników, które hamują innowacyjność. Ekspertsi przekonują, że sukces wdrożenia AI zależy nie tylko od narzędzi, ale przede wszystkim od budowania zaufania, odpowiedzialności oraz gotowości pracowników do nauki<sup>75</sup>. Przed menedżerami

*Rynki europejskie wykazują mniejszy lęk wobec AI, ale też znacznie mniejszy entuzjazm niż reszta świata.*

<sup>73</sup> A. Challapally i in., The GenAI Divide. State of AI in business 2025, 2025; [https://mlq.ai/media/quarterly\\_decks/v0.1\\_State\\_of\\_AI\\_in\\_Business\\_2025\\_Report.pdf](https://mlq.ai/media/quarterly_decks/v0.1_State_of_AI_in_Business_2025_Report.pdf).

<sup>74</sup> The IPSOS AI monitor 2025.

<sup>75</sup> A. Bernstein, How Generative AI Changes Organizational Culture, „Harvard Business Review”, 2023.

trudne zadanie: z jednej strony wyznaczanie konkretnych oczekiwań i celów związanych z adaptowaniem technologii, z drugiej – dawanie pracownikom swobody i autonomii w wyborze najlepszych sposobów realizacji zadań. Przywództwo w tym nowym środowisku wymaga cyfrowej mentalności, łączącej techniczną biegłość z faktycznym podnoszeniem efektywności pracy i zapewnieniem skuteczności biznesowej wynikającej z orientacji na cele i wyniki.

## Nowa era, nowe wyzwania

W środowisku o wysokiej dynamice zmian potrzebna będzie kultura organizacyjna wspierająca nie jedną strategię – ta może się zmieniać w krótkich cyklach – ale kilka możliwych strategii. Już dzisiaj mówi się o konieczności budowania kultur organizacyjnych, które niezależnie od kierunku rozwoju firmy będą wspierały zdolność adaptacji do zmian. W badaniu *2025 Global Leadership Development Study* 40% respondentów stwierdziło, że ich organizacje kładą w tym roku jeszcze większy nacisk niż w ubiegłym na budowanie organizacji gotowej na zmiany, a 52% mówi o potrzebie kultury gotowej na sztuczną inteligencję<sup>76</sup>.

Podsumowując: stoimy u progu ery *machine culture*, w której sztuczna inteligencja przestaje być jedynie zewnętrznym narzędziem, a staje się współpracownikiem, z którym będziemy wchodzić w interakcje, którego będziemy uczyć i od którego będziemy się uczyć. To fundamentalna zmiana otwierająca nowe możliwości diagnozowania i kształtowania kultur organizacyjnych. Przynosi ona szanse, ale i zagrożenia. Metaforycznie rzecz ujmując, sztuczna inteligencja jest jak potężny wiatr w żaglach organizacji – może nadać jej niespotykaną prędkość, ale liderzy nie mogą wypuścić z rąk steru. Nie możemy pozwolić sobie na komfort niewiedzy i nierozumienia mechanizmu działania algorytmów, które już dzisiaj w subtelny i nieoczywisty sposób wpływają na kształt naszych organizacji – poprzez kulturę. Jeżeli kultury organizacyjne zaczną ewoluować w niekontrolowany przez nas sposób, trudno będzie o ich spójność ze strategią firmy.



**Egbert Schram**

CEO  
The Culture Factor

### komentarz

**Według badania *Harvard Business Impact (2025 Global Leadership Development Study)* ponad połowa (52%) specjalistów ds. szkoleń i rozwoju/HR twierdzi, że liderzy w swoich**

<sup>76</sup> M. Zaborek, 249. Badanie Harvarda. Przywództwo w 2025. Szybciej, elastyczniej, bliżej przyszłości, 2025, <https://hrmaznaczenie.pl/249-badanie-harvarda-przywodztwo-w-2025-szybciej-elastyczniej-blizej-przyszlosci/>.

**organizacjach muszą położyć większy nacisk na budowanie kultury gotowości na sztuczną inteligencję. Jakie zatem cechy kultury organizacyjnej wykazują firmy najlepiej przygotowane na rewolucję w dziedzinie sztucznej inteligencji? Czy mają one wspólny mianownik?**

Ogólnie rzecz biorąc, niezależnie od tego, czy chodzi o adaptację do cyfryzacji, czy o gotowość na sztuczną inteligencję, organizacje, które odnoszą sukcesy w zakresie uczenia się, wykazują wyraźną tendencję do osiągania wyników powyżej średniej w trzech wymiarach kultury organizacyjnej:

**1. Większa orientacja na cel.** Samo uczenie się o nowych technologiach bez wyraźnego określenia, jak je wykorzystać w biznesie, nie jest tak efektywne, dlatego organizacje muszą mieć jasność co do przeznaczenia sztucznej inteligencji i wiedzieć na przykład, czy chodzi im o zwiększenie skuteczności, czy efektywności.

**2. Bardziej profesjonalna orientacja.** Im więcej organizacji osiąga wyższe wyniki w tym wymiarze, tym bardziej przejawia kulturę nastawioną na uczenie się, na poznawanie nowych technologii, takich jak sztuczna inteligencja. Istnieje jednak pewne zastrzeżenie – nadmierna orientacja na profesjonalizm może zmniejszyć lojalność pracowników wobec firmy. Dlatego ważne jest pytanie, w jakim stopniu liderzy skutecznie równoważą ciągłą automatyzację i wdrażanie AI troską o relacje, przynależność i identyfikację z firmą. Jeżeli ten balans nie zostanie zachowany, silne nastawienie na wdrażanie nowych technologii i usprawnień może budzić obawy wśród pracowników, że zostaną zastąpieni przez maszyny.

**3. Otwartość większa niż przeciętnie.** Aby poznawać nowe technologie, takie jak AI, być otwartym na eksperymentowanie, a co ważniejsze, aby omawiać związane z nimi obawy, potrzebna jest otwarta kultura organizacyjna. Taka, w której pracownicy mają dostęp do informacji i swobodę w komunikacji z przełożonymi.

Ponadto wiedza o tym, jak korzystać ze sztucznej inteligencji, wiąże się z pewnym paradoksem w odniesieniu do wymiaru kontroli – potrzebna jest bardziej rygorystyczna kultura, aby zrozumieć, gdzie i jak można wykorzystać AI (np. w celu automatyzacji), a jednocześnie kultura, w której łatwo się eksperymentuje.

**Jak będzie wyglądać przyszłość pomiaru i diagnostyki kultury organizacyjnej – jaki wpływ będzie miała AI na nasze podejścia i metody w tej dziedzinie?**

Wykorzystanie sztucznej inteligencji do diagnozy kulturowej prawdopodobnie da firmom więcej możliwości w zakresie gromadzenia danych. Ankiety nadal dostarczają

najdokładniejszych informacji i wydają się mniej inwazyjne niż tworzenie wtyczek AI. Grupy fokusowe oferują bardziej ludzkie podejście. AI może umożliwić lepsze „wycucie” ogólnego kierunku w procesie transformacji, poprzez takie działania, jak analiza opinii w e-mailach i kanałach komunikatorów typu Slack. Osobiście uważam jednak, że AI nie jest magiczną pigułką, ponieważ wiele elementów kultury biurowej wywodzi się z tego, co nie jest zapisane w e-mailach, ale wypowiedziane na głos, umieszczone na ścianach lub zarejestrowane w nieustrukturyzowanych systemach.

**partner**

The Culture Factor to partner House of Skills, specjalizujący się w obszarach kultury organizacyjnej i zarządzania międzykulturowego. Firma jest światowym liderem w pracy z kulturą organizacyjną, oferując rozwiązania oparte na wielowymiarowym modelu Hofstede'a – zaawansowane narzędzia i procesy wspierające diagnozę oraz zmianę kultury w firmach i zespołach. W ramach współpracy realizowane są także warsztaty z zarządzania efektywnością międzykulturową, bazujące na sześciowymiarowym modelu kultury narodowej (6D Model) opracowanym przez prof. Geerta Hofstede'a



trend #5

Marzena Mazurkiewicz

# Rozwój **na serio**

## Rozwój na serio w 2026. O demograficznym rachunku sumienia, rozwoju jako życiowym projekcie i luksusie myślenia

Rozwój kompetencji to od lat jeden z fundamentów strategii firm, niezależnie od branży czy skali działania. Choć narzędzia i język opisu ewoluują, potrzeba inwestowania w ludzi pozostaje niezmienna. Dziś jednak stoimy u progu nowej ery – ekonomii potencjału, w której rozwój przestaje być jedynie benefitem, a staje się warunkiem przetrwania organizacji.

### Rozwój jako rynkowy standard i punkt zapalny

Dla współczesnego pracownika możliwość nauki nie jest już wyróżnikiem pracodawcy, lecz oczekiwanym standardem. Podczas rekrutacji kandydaci wymieniają rozwój – obok wynagrodzenia i kultury organizacyjnej – jako jeden z trzech kluczowych czynników decydujących o wyborze firmy. Ignorowanie tych potrzeb ma realny koszt: dla 35% przedstawicieli pokolenia „Z” brak perspektyw rozwojowych jest głównym powodem odejścia z pracy już po pierwszym roku<sup>77</sup>.

Ten trend potwierdzają coroczne badania zaangażowania. Pracownicy wprost oceniają swoje organizacje, stawiając pytanie: „Czy i jak bardzo rozwijam się w tym miejscu?”. Odpowiedź na nie determinuje treść przekazów w obszarze *employer branding* i *employee value proposition* (EVP). Mentorzy, ścieżki kariery i programy szkoleniowe stały się trwałym elementem narracji rynkowej, ale dziś to nie ich intensywność, lecz ich przydatność oraz skuteczność wysuwają się na pierwszy plan.

Wkraczając w drugą połowę dekady, polskie organizacje stają przed wyzwaniem demograficznego wstrząsu. Mówiąc obrazowo, przed nami „znikająca z mapy Polski Warszawa rąk pracy”, czyli według przewidywań GUS<sup>78</sup> ubytek 2 mln pracowników w wieku produkcyjnym do 2030 roku. Mało tego, do 2060 roku populacja może skurczyć się do 28,4 mln przy niskiej dzietności (TFR 1,10), co zdecydowanie zakończy erę łatwej rekrutacji i zapoczątkuje szumnie nazwaną erę ekonomii potencjału. W tej nowej rzeczywistości wzrost firmy zależy również od precyzyjnego odblokowywania możliwości ludzi, których już mamy. Współczesny HR przestaje być jedynie działem, który doraźnie łąta dziury kompetencyjne. Zgodnie z kierunkami wskazanymi w raporcie Deloitte *Global Human Capital Trends 2025/2026*<sup>79</sup> rola HR ewoluje w stronę centrum orkiestracji talentów (*talent orchestration hub*). Zamiast oferować przypadkowe

<sup>77</sup> Pracuj.pl, Polskie pokolenie Z a budowanie kariery. Badanie Pracuj.pl, 2023–2025.

<sup>78</sup> GUS, prognoza ludności 2023–2060.

<sup>79</sup> Deloitte, Human Capital Trends 2025/2026.

szkolenia, projektujemy ekosystem, w którym rozwój i podejście *lifelong learning* staje się naturalnym elementem życia, a nie wyświechtanym hasłem czy dodatkowym obowiązkiem w pracy.

Zarządy coraz częściej dostrzegają potrzebę dbania o kulturę, dobrostan i rozwój nie dlatego, że „wypada”, bo hasła w postach firmowych na LinkedIn, w ogłoszeniu o pracę czy na korporacyjnej ścianie przyjmą wszystko, ale dlatego, że ich weryfikacja przez zmęczonego pracownika, który budzi się do życia co poniedziałek na firmowych korytarzach, indywidualnych spotkaniach z szefem czy w pracy zespołowej, niekoniecznie pokrywa się z tym, co było obiecane. Dane z najnowszego raportu Gallupa *State of the Global Workplace 2025*<sup>80</sup> rzucają surowe światło na kondycję współczesnych organizacji. Globalne zaangażowanie pracowników spadło do poziomu 21%, co generuje astronomiczną kwotę 438 mld USD w utraconej produktywności. Skala marnotrawstwa jest porażająca – szacuje się, że odblokowanie pełnego potencjału ludzkiego mogłoby podnieść globalny PKB aż o 9,6 bln USD. Polska zajmuje dopiero 32. miejsce na 38 krajów Europy. Obrazowo mówiąc: zaledwie 1 na 10 pracowników w polskiej firmie czuje się realnie zaangażowanych w swoją pracę. Pozostałe 9 osób albo wykonuje minimum obowiązków, albo – w co szóstym przypadku (17%) – aktywnie działa na szkodę organizacji. Choć subiektywny dobrostan psychiczny deklaruje 40% z nas, to codzienny stres i rosnący dystans na linii lider–zespół skutecznie blokują efektywność. Wypalenie na szczycie nie omija też kadry zarządzającej. Zaangażowanie menedżerów stopniało do 27%, a największe spadki notujemy w grupach, które są kluczowe dla sukcesji i innowacji.

Współczesny rynek pracy wymusza na organizacjach zmianę optyki. Strategiczne podejście do rozwoju i nauki – dostęp do szkoleń, platform edukacyjnych i mentoringu – przestaje być miłym „benefitem HR”, a staje się polisą ubezpieczeniową firmy, realną przewagą dla organizacji oraz szansą dla pracownika w budowaniu kariery. Musimy jednak przedefiniować pojęcie rozwoju: samo zaoferowanie dostępu do treści nie jest jeszcze nauką – jest jedynie przerzuceniem odpowiedzialności na barki pracownika. W 2026 roku wiemy już, że nieograniczony wybór w obecnym szumie informacyjnym to brak wyboru (piszemy o tym szeroko w trendzie *Dokąd zmierza rynek pracy*).

Obecnie pracodawcy stają poniekąd przed ponowną koniecznością zdefiniowania roli HR w organizacji. Roli, o której HR skrycie marzył od dekad. Funkcja ta ewoluje w stronę architektów kapitału ludzkiego, co wymusza w pełni podmiotowe traktowanie pracownika. To, co początkowo wyglądało na kryzys rekrutacyjny, paradoksalnie może otwierać drogę

---

<sup>80</sup> Gallup, State of the Global Workplace, 2025, <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

do złotego wieku: momentu, w którym realna inwestycja w zaplanowany rozwój człowieka staje się jedynym z ważniejszych sposobów na przetrwanie i sukces organizacji. Coraz trudniej będzie „kupić” gotowego, doświadczonego pracownika. Działy rozwoju będą skłaniały się do budowania kompetencji wewnątrz organizacji, aby przeciwdziałać odejściom najcenniejszych kadr.

Jednak, aby nie było za różowo, proces ten napotyka poważną barierę. Ciągła presja na „rozwiązania na tu i teraz” oraz błyskawicznie rozwijające się narzędzia AI sprawiają, że paradoksalnie poświęcamy coraz mniej czasu na rzetelny transfer wiedzy, który do tej pory, przed erą AI, był jednym z ostatnich na liście priorytetów. W pogoni za natychmiastowym wynikiem i automatyzacją łatwo zaniedbać głębokie wdrożenie młodych pracowników, co w dłuższej perspektywie pogłębia lukę kompetencyjną.

Raport World Economic Forum (WEF)<sup>81</sup> z grudnia 2025 roku, zatytułowany *New Economy Skills: Unlocking the Human Advantage*, rzuca bardzo konkretne, a momentami alarmujące światło na to, jak ewoluuje luka kompetencyjna. Nie jest to już tylko teoretyczne niedopasowanie, ale zjawisko, które WEF nazywa krytycznym punktem zwrotnym dla globalnej gospodarki. WEF wskazuje, że cykl życia umiejętności drastycznie się skrócił – z 10–15 lat do 3–5 lat (44% podstawowych umiejętności pracowników zmieni się w ciągu 5 lat). Luka kompetencyjna pogłębia się nie dlatego, że ludzie przestali się uczyć, ale dlatego, że tempo, w jakim technologia (szczególnie AI) zmienia wymagania na stanowiskach pracy, wyprzedza możliwości adaptacyjne tradycyjnych systemów edukacyjnych i korporacyjnych programów szkoleniowych. Tradycyjne systemy nie nadążają, stąd nacisk na *lifelong learning* i podnoszenie kwalifikacji w praktyce. Przykładowo w Polsce w kilku branżach, między innymi IT<sup>82</sup>, oferty są kierowane głównie do seniorów (51,48%) i mid (43,73%), natomiast dla juniorów w zasadzie ofert brak z powodu automatyzacji prostych zadań. Tradycyjny model „od juniora do seniora” powoli się załamuje, bo juniorzy nie mają gdzie zdobywać szlifów, a ich zadania zaczyna wykonywać AI. Powstaje pytanie: „Jak zaprojektować ścieżki kariery dla młodych talentów (Gen Z i Alpha), skoro poligon doświadczalny prostych zadań powoli przestaje istnieć?”. Wyzwanie dla HR to rozważenie, czy różne spersonalizowane pod grupy symulacje biznesowe

*Rola HR w organizacji  
jest redefiniowana.  
Funkcja ta ewoluuje  
w stronę architektów  
kapitału ludzkiego*

<sup>81</sup> WEF, *New Economy Skills: Unlocking the Human Advantage*, 2025, <https://www.weforum.org/publications/new-economy-skills-unlocking-the-human-advantage/>.

<sup>82</sup> Pracuj.pl, Polskie pokolenie Z a budowanie kariery. Badanie Pracuj.pl, 2023–2025.

nie powinny stać się standardem już na etapie *onboardingu*, by sztucznie wygenerować brakujące doświadczenie.

WEF<sup>83</sup> wprowadza też w raporcie z 2025 roku pojęcie długu poznawczego jako głównego sprawcy powiększającej się luki. Na czym on polega? Pracownicy coraz częściej stosują *cognitive offloading*, czyli delegują procesy myślowe do AI (na przykład pisanie raportów, analizę danych, podejmowanie prostych decyzji). Skutek: atrofia umiejętności analitycznych<sup>84</sup>. Ludzie stają się operatorami promptów, tracąc zdolność do samodzielnego, głębokiego wnioskowania. To tworzy tę nową, niebezpieczną lukę: mamy narzędzia o ogromnej mocy, ale operatorów o coraz gorszych zdolnościach krytycznych.

Obecna presja „na wynik tu i teraz” ma źródło także w tym, że mierzymy AI (i ludzi) szybkością generowania odpowiedzi, a nie jakością rozwiązania problemu. Według raportu Deloitte<sup>85</sup> organizacje wpadają w pułapkę cyfrowego chomika – biegniemy szybciej, bo narzędzia nam na to pozwalają, ale nie zmieniamy kierunku ani nie poświęcamy wystarczająco dużo czasu na zadawanie właściwych pytań – przed, i na refleksję – po.

W tym miejscu następuje najciekawszy zwrot akcji. Mimo postępującego rozwoju technologii rynek pracy może stać się paradoksalnie bardziej ludzki. Skoro na razie AI przejmuje zadania powtarzalne i analityczne, to właśnie unikatowe ludzkie cechy, takie jak umiejętność mentoringu, dojrzałość w relacjach, etyka oraz zdolność do dzielenia się doświadczeniem, stają się najcenniejszym i najtrudniejszym do zastąpienia zasobem. W 2026 roku rola szeroko pojętej AI polega na przejmowaniu konkretnych zadań i etapów procesów, co nie eliminuje człowieka, lecz przyszłościowo staje się bardzo powoli jego poznawczym egzoszkieletem. Dojdzie do tego, gdy KPI w firmach zaczną premiować czas poświęcony na weryfikację i syntezę, a nie na samo dostarczenie „czegoś” w 5 sekund. Egzoszkielet ma wzmacniać siłę mięśni, a nie zastępować ruch – lider musi zatem wymagać od pracownika zademonstrowania procesu myślowego, pokazania, jak doszedł do sedna problemu. Gotowy plik to za mało.

*Rozwiązaniem nie jest  
więcej technologii,  
ale intensywny rozwój  
cech, których maszyna  
nie posiada*

<sup>83</sup> WEF, *New Economy Skills: Unlocking the Human Advantage*, 2025.

<sup>84</sup> U. León-Domínguez, *Potential cognitive risks of generative transformer-based AI chatbots on higher order executive functions*, *Neuropsychology*, nr 38(4), 2024.

<sup>85</sup> Deloitte, *Human Capital Trends*, 2025/2026.

Podsumowując, według WEF<sup>86</sup> luka kompetencyjna w 2025 roku polega przede wszystkim na kryzysie myślenia i utracie sprawstwa ludzkiego na rzecz algorytmów. Rozwiązaniem nie jest więcej technologii, ale intensywny rozwój cech, których maszyna nie posiada. Rozwój na serio to dziś powrót do fundamentów.

## **Dzień Zero: fotografia zmęczenia w krzywym zwierciadle**

Poniższy opis celowo posługuje się pewną fabularyzacją i stereotypem. Zdajemy sobie sprawę, że każda organizacja, branża i zespół znajdują się w innym punkcie podróży. Jednak, aby zrozumieć skalę wyzwań, przed którymi stoimy w 2026 roku, musimy przyjrzeć się tej rzeczywistości jak w soczewce – nieco przerysowanej, by lepiej dostrzec pęknięcia w fundamentach dotychczasowego modelu pracy. To obraz klinczu, który jako House of Skills widzimy w wielu zapytaniach ofertowych: moment, w którym stare metody zarządzania zderzają się z wyzwaniami organizacji, działów HR, menedżerów czy jednostek.

## **Perspektywa firmy (zarząd i liderzy biznesowi): ciągła presja i niewidzialne koszty**

Obecnie dzień pracy zarządu zaczyna się od analizy wskaźników, które jasno pokazują: rentowność jest pod presją, a luka kadrowa się poszerza. Ludzie z działu HR sygnalizują rosnące koszty rekrutacji, menedżerowie liniowi – wydłużające się terminy realizacji projektów. Liderzy biznesowi czują często, że firma drepcze w miejscu, bo pomysły na innowacje są, ale brakuje ludzi do ich wdrożenia. Decyzje o inwestycjach w rozwój są podejmowane, ale z poczuciem, że to kolejny koszt w budżecie, a nie silnik napędowy. Z perspektywy zarządu dzień wygląda jak próba prowadzenia samochodu rajdowego na zaciągniętym hamulcu ręcznym. Na początku roku prezes czyta raporty, „wyrastające jak grzyby po deszczu”, i wie, że z każdym kolejnym rokiem problem z zasobami będzie narastał.

Firmy ochoczo oficjalnie ogłaszają „rok innowacji i AI”, ale w rzeczywistości sporą część czasu dyrektorów operacyjnych pochłaniają korporacyjne spotkania, które mogłyby zostać załatwione e-mailem. Zarządy zdają sobie sprawę, że HR „robi szkolenia”, ale nie widzą przełożenia na wynik. W ich oczach rozwój to często czarna skrzynka: wrzucasz tam pieniądze, wychodzą certyfikaty, a wydajność lekko drgnie lub zupełnie stoi w miejscu. Czują frustrację, bo wiedzą, że świat ucieka, a oni nie potrafią odblokować potencjału ludzi, których już mają, a których lojalność konkurencja regularnie wystawia na próbę, oferując wyższe stawki.

---

<sup>86</sup> WEF, New Economy Skills: Unlocking the Human Advantage, 2025.

## Perspektywa departamentu HR i rozwoju: walcząc o sens i skuteczność

Dla działu HR i rozwoju (L&D) dzień to czasem walka o sens i skuteczność. O dziesiątej rano zespół HR patrzy na *dashboard* platformy edukacyjnej. Statystyki logowań są niskie. HR czuje się jak lekarz wypisujący recepty na witaminy pacjentowi, który właśnie przechodzi zawał. Wie, że ludzie potrzebują *reskillingu*, ale widzi też, że menedżerowie powstrzymują pracowników przed udziałem w warsztatach, bo „bieżączka pali”. Departament rozwoju czuje się niedoceniony: przygotowali świetne treści rozwojowe, ale nikt ich nie czyta. HR widzi, co dolega firmie – widzi to „biologiczne zmęczenie” pracowników – ale nie ma mandatu, by zatrzymać maszynę i powiedzieć: „Stop, musimy oduczyć się starych błędów, by ruszyć dalej”. Ich własny rozwój? Często nie istnieje, bo sami są zapętleni w procesach rozwojowych i rekrutacyjnych, które i tak nie przynoszą spodziewanych efektów.

Z jednej strony HR czuje presję zarządu, by „znaleźć właściwych ludzi” i „ich przeszkolić”. Z drugiej, widzi, że tradycyjne szkolenia się nie sprawdzają. Menedżerowie narzekają, że ludzie nie mają czasu na naukę, a jeśli już się w nią zaangażują, to wiedza szybko ulatuje. Próbuje wprowadzać mikrolearning, AI, coaching, ale często spotykają się z oporem lub brakiem zrozumienia. Ich szuflady pełne są danych o ukończonych szkoleniach, ale czasem brakuje twardych argumentów, które przekonałyby zarząd, że ich działania realnie chronią firmę przed pozostaniem w tyle czy demograficznym zawirowaniem. Czują się trochę jak mitologiczna Kassandra – dostrzegają problem, ale trudno im przebić się ze skutecznym rozwiązaniem, ponieważ kultura firmy wciąż faworyzuje gaszenie pożarów, a nie prewencję.

To brutalny obraz codzienności działów rozwoju, który my w House of Skills – z perspektywy firmy szkoleniowej – widzimy w licznych zapytaniach ofertowych. Znajdujemy się w samym środku tego klinca. Działy HR rozumieją, na czym polega „zawał” kompetencyjny. Wywierają na nas jako partnerów gigantyczną presję, by „zrobić to samo, ale w dwie godziny”, bo nikt nie da nam ludzi na dwa dni.

## Perspektywa menedżera (średni szczebel): uwięziony między operacją a presją

Menedżer, zwłaszcza na średnim szczeblu, to prawdziwy „bohater na froncie”, który czuje największą presję. Przestał być osobą wysyłającą na kurs, a stał się kluczowym ogniwem, które decyduje o tym, czy zainwestowane w szkolenie pieniądze i czas przyniosą zwrot, czy zostaną zapomniane po tygodniu. Jego dzień to maraton. Kalendarz pęka w szwach od spotkań, zadań administracyjnych i pilnych problemów. Ma w szufladzie dziesiątki certyfikatów z zarządzania, feedbacku czy komunikacji, ale brakuje mu realnego czasu, by tę wiedzę wdrożyć. Kiedy tylko próbuje zastosować nową metodę, natychmiast wybuchają kolejny pożar, który odciąga go od

tego, co strategiczne. Menedżer czuje się uwięziony – chce rozwijać swój zespół, bo wie, że to ważne, ale po prostu nie ma na to czasu. Rola menedżera w procesie szkoleniowym uległa w ostatnich latach dużej zmianie – od kogoś, kto jedynie akceptuje wnioski o szkolenie i odhacza obecność, do roli kluczowego partnera, który zarządza procesem utrwalania wiedzy w codziennej praktyce. W efekcie menedżer wraca do starych, znanych schematów działania, bo to one dają iluzję kontroli w obliczu chaosu. On sam czuje się przeciążony informacjami. Oczekiwania góry i potrzeby dołu napędzają wewnętrzną presję, by spisywać się idealnie w obu rolach.

## Perspektywa jednostki

Na końcu tego łańcucha znajduje się pracownik: przebudźcowany, zmęczony serią spotkań i funkcjonujący w stanie permanentnego rozproszenia z powodu piętnastu otwartych kart w przeglądarce i listy pilnych zadań na już. Towarzyszy mu lęk przed AI, który zamiast motywować do zmiany, paraliżuje zdolność do nauki. W efekcie, mimo nieograniczonego dostępu do zasobów – od eksperckiej wiedzy na YouTube i w książkach biznesowych, po platformy e-learningowe i narzędzia AI syntetyzujące dane – zamiast oczekiwanej zwinności wykształca apatię rozwojową. Pracownik, przytłoczony nadmiarem możliwości i bieżących obowiązków, paradoksalnie nie ma już siły ani zasobów poznawczych, by z tych narzędzi regularnie i efektywnie korzystać. W raporcie *Human Capital Trends 2025* Deloitte<sup>87</sup> wprowadza mocną tezę: jesteśmy przytłoczeni cyfrowym długiem i nadmiarem narzędzi, które miały pomagać. Presja na rozwój często sprawia, że zaczynamy traktować siebie jak oprogramowanie, które trzeba stale aktualizować. Hobby staje się projektem, a odpoczynek regeneracją sił do pracy. Dodatkowo każda wolna chwila bez produktywności wywołuje poczucie winy, a każdy sukces jest tylko przystankiem przed kolejnym celem. Wpadamy w pułapkę, w której rozwój przestaje cieszyć, a zaczyna spalać. Taki kołowrotek.

*Presja na rozwój często sprawia, że zaczynamy traktować siebie jak oprogramowanie, które trzeba stale aktualizować*

<sup>87</sup> Deloitte, Human Capital Trends, 2025/2026.

## Luksus myślenia i neurobiologia oporu

Największym rozwojowym deficytem 2026 roku nie są pieniądze, lecz przestrzeń poznawcza. Podczas intensywnej rozmowy nie da się wgrać nowej aplikacji na telefon, który ma 1% baterii. Nie jest łatwo zwolnić, gdy mózg uzależnił się od ciągłego bycia w biegu.

Uczenie się dorosłych to proces biologiczny, który wymaga ogromnych nakładów energii. Mózg dorosłego działa jak filtr – otwiera się na nową wiedzę tylko wtedy, gdy widzi jej natychmiastowy sens. Największą barierę stanowi hamowanie proaktywne. Stare nawyki są tak silnie wryte w neuronalnej autostradzie, że nowa wiedza jest traktowana jak intruz. Proces „oduczania się” (*unlearning*) aktywuje w mózgu ośrodki odpowiedzialne za fizyczny ból. Mit 21 dni, pochodzący z błędnej interpretacji badań dr. Maxwella Maltza, został już jakiś czas temu obalony. Badania Phillippy Lally<sup>88</sup> (UCL) pokazały, że osiągnięcie automatyzmu nawyku wymaga średnio 66 dni, a maksymalnie – nawet 254 dni.

Luksusem jest organizacja, która oferuje ochronny kokon czasu, zamiast rozliczać z nowej umiejętności w pierwszy weekend po kursie. Odpowiedzialny HR powinien pokazywać, jak wyciąć szum informacyjny, aby odzyskać zasoby potrzebne pracownikom do budowy nowych synaps. Luksusem nie jest drogie szkolenie, luksusem jest czas na refleksję po szkoleniu i jego odpowiednie wdrożenie w codzienną pracę. W praktyce, jeśli mózg zajmuje się analizowaniem 30 powiadomień na godzinę, z poczty komputera, z telefonu, a nawet zegarka, i rozpamiętywaniem błędów z porannego spotkania, a w przerwach przeżywa lęk o przyszłość lub troszczy się o sprawy codzienne, to... zwyczajnie brakuje mu paliwa na pamięć operacyjną, która ma ograniczoną pojemność (tzw. liczba Millera). Każde powiadomienie to otwarta karta w przeglądarce mózgu. Przy 50 powiadomieniach system się zawiesza – nie da się wgrać nowego „oprogramowania” (umiejętności), bo RAM jest zajęty przez szum. W efekcie, zamiast się rozwijać, mózg przechodzi w tryb przetrwania. W tym trybie priorytetem jest „dotrwać do wieczora”, a nie „zmienić nawyki”.

Jednym z praktycznych rozwiązań może być *Via Negativa*<sup>89</sup> (łac. „droga negatywna”). To koncepcja filozoficzna popularyzowana między innymi przez Nassima Taleba, zgodnie z którą systemy można usprawniać nie poprzez dodawanie, ale poprzez usuwanie elementów. W kontekście rozwoju oznacza to przejście od pytania: „Czego jeszcze muszę się nauczyć?” do pytania: „Z czego muszę zrezygnować, aby odzyskać przestrzeń na myślenie?”. Działy HR, zamiast szukać skomplikowanych systemów motywacyjnych, najpierw powinny wyeliminować

<sup>88</sup> Phillippy Lally, How are habits formed: Modelling habit formation in the real world, 2009, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ejsp.674>.

<sup>89</sup> N. Taleb, Antifragile: Things That Gain from Disorder, 2012.

czynniki, które demotywią pracowników.

Raporty Deloitte'a<sup>90</sup>, Gallupa i ActivTrak<sup>91</sup> malują obraz świata, w którym przeciętny pracownik podlega rozpraszaniu co 3–5 minut. Potwierdza to też badanie prof. Glorii Mark<sup>92</sup>: pracownik jest rozpraszany średnio co 3 minuty, zmienia zadanie co 47 sekund na urządzeniach ekranowych, ale kluczowy jest tzw. *switch cost* (koszt przełączenia). Co ciekawe, odzyskanie pełnego skupienia (*deep focus*) po jednym rozproszeniu (na przykład sprawdzeniu powiadomienia na Teams) zajmuje średnio 23 minuty i 15 sekund. Paradoks sytuacji: jeśli jesteś rozpraszany co 3 minuty, a powrót zajmuje 23 minuty, to w ciągu standardowej dniówki nie wejdiesz w stan głębokiego skupienia i wrócisz do domu z poczuciem zmarnowanego dnia, podczas którego nic nie zrobisz.

*23 minuty i 15 sekund - tyle średnio zajmuje odzyskanie pełnego skupienia (deep focus) po jednym rozproszeniu (np. sprawdzeniu powiadomienia)*

## Paradoks przeładowanego bufetu

Najbardziej jaskrawym przykładem są działania planowane w ramach optymalizacji budżetów, najczęściej międzynarodowe e-learningi z tak zwanego „globala”, dotyczące ogólnych procedur, które w systemach LMS „świecą się na czerwono”. Powstaje zjawisko kaskadowego poganiania: liderzy liderów naciskają na menedżerów, a ci na pracowników, by odklikać kursy przed końcem kwartału. Wiedza tam zawarta jest często generyczna, niedostosowana do lokalnego rynku i realiów operacyjnych.

Skutek: nauka kojarzy nam się z karą i obowiązkiem administracyjnym, a nie z rozwojem. Mózg pracownika uczy się jedynie, jak najszybciej przechodzić przez slajdy, by zaliczyć test końcowy metodą prób i błędów. To czyste marnotrawstwo czasu, które może budować i wzmacniać niechęć w organizacjach wobec wszelkich inicjatyw rozwojowych i prowadzić do kwestionowania sensu istnienia działów HR. Co cwańsi wykorzystują już AI do zaliczania tych kursów.

## Paraliż decyzyjny

W House of Skills obserwujemy zjawisko, które roboczo nazywamy „paraliżem przy otwartym

<sup>90</sup> Gallup, State of the Global Workplace 2025, 2025.

<sup>91</sup> ActivTrak, Digital distraction.

<sup>92</sup> G. Mark, D. Gudith, U. Klocke, The cost of interrupted work: More speed and stress, 2008.

bufecie” – złudnym przekonaniem, że sam dostęp do oceanu kursów załatwia sprawę rozwoju. W rzeczywistości nieograniczony wybór w świecie nadmiaru staje się brakiem wyboru, prowadząc jedynie do przytłoczenia i apatii. W 2026 roku musimy przyznać: zaoferowanie dostępu do treści to nie budowanie kompetencji, lecz przerzucenie odpowiedzialności na i tak już przeciążonego pracownika.

Brak struktury idzie w parze z kolejnym problemem: tworzeniem systemowych wysp inspiracji, takich jak prestiżowe Akademie Lidera, które często funkcjonują w oderwaniu od realnych wyzwań operacyjnych. Menedżerowie wychodzą z takich spotkań zainspirowani przykładowo ideami nowoczesnego przywództwa, by po powrocie do biurka zderzyć się z brutalną rzeczywistością dwustu nieodczytanych maili i kaskadą nagłych pożarów. Nawet bardzo dobrze przygotowany przez działy HR program nie wejdzie w życie, jeśli nie będzie miał wsparcia z góry – ze strony liderów i menedżerów.

W efekcie w organizacjach wykształca się swoista schizofrenia rozwojowa. Na szkoleniach promujemy empatię, strategię i luksus krytycznego myślenia, o którym pisze WEF, podczas gdy systemy raportowania i premie nadal nagradzają przede wszystkim szybkość reakcji i bezrefleksyjne wypełnianie tabel. Wiedza z najdroższych nawet akademii nie ma szans na przetrwanie w kulturze, która na poziomie operacyjnym premiuje stare, bezpieczne nawyki.

Z rozdarcia między przymusem odklikiwania nieprzydatnych kursów a pozostawieniem pracownika samemu sobie w oceanie subskrypcji – wynika bardzo konkretny rachunek strat, który uderza w fundamenty firm:

- **Zatarcie pętli wdrożeniowej.** Firmy generują ogromną podaż wiedzy, ale notują minimalną retencję realnych umiejętności. Pracownicy teoretycznie wiedzą coraz więcej o nowoczesnych metodach pracy, ale w praktyce działają tak samo jak pięć lat temu, ponieważ system nie przewiduje czasu ani bezpiecznej przestrzeni na eksperymentowanie z nową wiedzą.
- **Wyrzucanie pieniędzy w błoto.** Organizacje płacą za ten stan rzeczy podwójnie. Pierwszy raz, gdy kupują niedopasowane szkolenia czy drogie subskrypcje, z których realnie korzysta zaledwie kilka procent najaktywniejszych osób. Drugi raz, gdy tracą na wydajności pozostałych pracowników, którzy marnują cenny czas i energię na bezproduktywne e-learningi, w żaden sposób nieprzekładające się na jakość ich codziennej pracy.

## Efekt jo-jo w dziale rozwoju

Dział HR zмага się też ze zjawiskiem potocznie nazywanym efektem jo-jo w rozwoju. Obserwujemy to w House of Skills niemal codziennie: organizacje, zamiast budować realne mięśnie kompetencyjne, szukają magicznej tabletki, która odmieni ich kulturę w jeden weekend.

To klasyczna pułapka rozwojowego *fast foodu*. Największym grzechem dzisiejszego biznesu jest brak dyscypliny w stosowaniu sprawdzonych metod. Organizacje zachowują się jak osoby na wiecznej diecie: co kwartał rzucają się na nową, modną metodykę, licząc na błyskawiczne efekty, podczas gdy prawdziwa zmiana – podobnie jak budowanie formy fizycznej – wymaga nudnej, powtarzalnej i konsekwentnej pracy.

Organizacje i pracownicy nieustannie domagają się nowych bodźców, ale gdy przychodzi do codziennego treningu – czyli stosowania jednej metodyki przez minimum 66 dni (średni czas niezbędny według Phillippy Lally z UCL<sup>93</sup> na wypracowanie automatyzmu) – zapał znika. Wygrywa bieżączka. W efekcie firmy wyrzucają pliki z genialnymi teoriami, których nikt nie używa, bo zanim jedna metoda zdąży zapuścić korzenie, wypiera ją kolejna nowinka. Co na to dane?

- Według modelu 70/20/10 aż 70% nauki odbywa się w praktyce. Devlin Peck (2025) pokazuje jednak, że jeśli po szkoleniu lider wraca do środowiska, które nie pozwala na eksperymentowanie, to 90% inwestycji wyparowuje.
- Raporty Gallupa (2025)<sup>94</sup> sugerują, że szukanie nowych bodźców to często mechanizm obronny stosowany przez liderów obawiających się o przyszłość. Tymczasem zespół oczekuje od lidera przede wszystkim stabilności (*stability*) i zaufania (*trust*). Ciągłe zmienianie priorytetów niszczy obie te wartości, wytwarzając w firmie schizofrenię rozwojową.

## Od zbierania certyfikatów do mapowania kompetencji w czasie rzeczywistym

W starym modelu dział HR zazwyczaj wiedział o pracowniku tyle, ile znajdowało się w jego CV i wynikach rocznej oceny. W 2026 roku, dzięki AI, HR analizuje dynamiczne mapy umiejętności. Część organizacji już z nich korzysta.

### Przejście od dyplomów ku umiejętnościom (*skills-based*)

Organizacje coraz częściej odchodzą od tradycyjnego modelu opartego na stopniach naukowych na rzecz realnych umiejętności i potencjału. 66% pracowników twierdzi, że bardziej przyciągają ich firmy, które na tej podstawie oceniają kandydatów. Przykładem jest firma Medtronic, która zmieniła wymagania dla 65 ról (z tego połowa ról w IT), rezygnując z wymogu posiadania dyplomu wyższej uczelni na rzecz certyfikacji ścieżek kompetencyjnych. Firmy takie, jak globalne centrum usług finansowych Standard Chartered wprowadzają paszporty

---

<sup>93</sup> P. Lally i in., How are habits formed: Modelling habit formation in the real world, *European Journal of Social Psychology*, nr 40(6), 2025.

<sup>94</sup> Gallup, *State of the Global Workplace*, 2025.

umiejętności, które za pomocą AI dopasowują pracowników do konkretnych projektów na podstawie ich faktycznych zdolności wykraczających poza opis stanowiska.

### Nauka w kontekście pracy (*upskilling in context*)

Źródła wskazują, że tradycyjne szkolenia ustępują miejsca nauce zintegrowanej z codziennymi zadaniami. Najskuteczniejszy rozwój odbywa się poprzez realizację konkretnych zadań, co pozwala na natychmiastowe zastosowanie wiedzy w praktyce. Jednym z przykładów jest firma Roche, która dzięki personalizacji nauki wspieranej przez AI skróciła czas osiągnięcia pełnych kompetencji przez inżynierów i specjalistów z półtora roku do zaledwie 90 dni. Reinwencja procesów uczenia się i rozwoju (L&D) jest wskazywana jako najbardziej pilna potrzeba wśród wszystkich procesów związanych z talentami. Na naszym podwórku między innymi Orange Polska aktywnie wdraża modele *upskillingu* i *reskillingu*, traktując naukę jako główny benefit budujący kulturę pracy.

### Model „całego człowieka” (*whole-person model*)

Nowoczesne podejście do rozwoju, stosowane na przykład przez firmę Johnson & Johnson w personalizacji ścieżek leaderskich, wykracza poza same twarde umiejętności. Rozwijany od ponad dwóch dekad program HR Leadership Development Program (HRLDP), uruchomiony w 2004 jako Foundational and Experienced HR Leadership Development Program, początkowo skupiał się na rotacjach biznesowych i budowaniu kompetencji HR (2–3 lata), ale około 2015 roku przeszedł w *whole-person approach*, ewoluując w stronę głębokiej personalizacji. Firma nie ogranicza się do oceny twardych wyników, ale analizuje styl pracy oraz cechy takie jak zwinność (*agility*) i ciekawość (*curiosity*). Dzięki rotacyjnym projektom, które są dobierane pod kątem indywidualnych aspiracji i osobowości pracownika, Johnson & Johnson odnotowuje wzrost retencji talentów na poziomie 25–30%.

Aby model zadziałał, HR musiał stworzyć środowisko, w którym pracownicy nie bali się mówić o swoich prawdziwych aspiracjach (nawet jeśli wykraczały one poza ich obecną rolę). HR przeszedł intensywne treningi z budowania między innymi bezpieczeństwa psychologicznego.

### Nowy pakt: odpowiedzialność 360

To wizja dojrzałej organizacji, która zrozumiała, że w 2026 roku rozwój nie jest już zadaniowy, lecz ekosystemowy. Sukces w obszarze L&D przestaje być wyłączną domeną działu HR. Staje się on wspólnym zobowiązaniem, w którym każda ze stron (firma, dział rozwoju i pracownik) wnosi unikatowy wkład w budowę odporności kompetencyjnej organizacji.

## Organizacja: odpowiada za stworzenie ekosystemu, w którym nauka jest możliwa

Odpowiedzialność biznesu przesuwana się z finansowania szkoleń na optymalizację środowiska pracy. Firma odpowiada za dostarczenie zasobów, bez których proces nauki biologicznie nie może zajść.

- **Odzyskiwanie przestrzeni.** Aktywne usuwanie szumu informacyjnego i zbędnej biurokracji (tzw. *work about work*), aby odblokować zasoby poznawcze pracowników.
- **Architektura ciszy.** Formalne uznanie „czasu na rozwój” za czas pracy o wysokim priorytecie biznesowym, chroniony przed bieżącą i nagłymi rozproszeniami.
- **Kultura stabilności (*stagility*).** Zapewnienie stałych ram procesowych, które pozwalają pracownikom na bezpieczne eksperymentowanie z nowymi narzędziami.

## HR: architekci środowiska wzrostu

HR już jakiś czas temu przestał pełnić rolę administratora, ale teraz staje się kuratorem jakości i strategiem kapitału ludzkiego. Jego zadaniem jest precyzyjne dopasowanie podaży wiedzy do potrzeb rynku.

- **Filtracja.** Zamiast „otwartego bufetu” treści, HR dostarcza precyzyjne, zaprojektowane i zweryfikowane ścieżki rozwoju (na przykład symulacje biznesowe), które realnie budują wartość.
- **Ochrona *employability*.** Gwarantowanie pracownikowi wzrostu jego wartości rynkowej. HR działa jako doradca dbający o to, by kompetencje zespołu nie stały się długiem technologicznym.
- **Projektowanie *speed to competence*.** Skracanie krzywej uczenia się poprzez dobór metod, które gwarantują najszybszy transfer wiedzy do praktyki zawodowej.

## Jednostka: pilot, który odpowiada za własną zwinność i ma odwagę wejść w rolę nowicjusza

Odpowiedzialność pracownika ewoluuje w stronę aktywnego zarządzania własną adaptacyjnością i podejściem do własnego rozwoju jak do projektu. Profesjonalizm w 2026 roku oznacza gotowość do cyklicznego wchodzenia w rolę ucznia.

- **Proaktywne oduczanie (*unlearning*).** Świadoma praca nad przełamaniem starych schematów i nawyków, mimo naturalnego oporu neuronalnego.
- **Własna dyscyplina treningowa.** Rezygnacja z roli pasywnego odbiorcy wiedzy na rzecz aktywnego wdrożeniowca, który bierze odpowiedzialność za utrwalenie nowej umiejętności.
- **Mindset nowicjusza.** Odwaga do operowania w strefie dyskomfortu poznawczego i brania

odpowiedzialności za własną „zdatność zawodową” w dobie AI.

## Konkluzja

Trend, który dziś nazywamy rozwojem na serio, to nie tylko chwilowa odpowiedź na kryzys, ale przede wszystkim przyszłość tego, co w biznesie realnie działa. W świecie nadmiaru i presji AI trend ten wyznacza nowy standard: przejście od masowego doszkalania do precyzyjnej inżynierii potencjału.

To nie większa liczba szkoleń ani dłuższe programy rozwojowe. To rozwój efektywny, celowany i oparty na diagnozie, dopasowaniu oraz partnerstwie w osiągnięciu realnego zwrotu z inwestycji. Taki, w którym osobowość i predyspozycje przestają być domysłem, a stają się parametrem rzetelnie zmierzonym i uwzględnionym w procesach rozwojowych – szczególnie w kontekście ról menedżerskich i liderek. Rozwój na serio przestaje być deklaracją, a staje się świadomą decyzją zarówno pracodawcy, jak i pracownika. Nie „więcej”, lecz „trafniej”. Nie „ciągle”, lecz „celowo”.

Mamy świadomość, że pędzące pendolino z AI na pokładzie nie ułatwia dziś zadania, potęgując poczucie chaosu i presji. Wierzmy jednak, że możemy oswoić tego „zwierza” na tyle, aby zacząć z nim efektywnie współpracować. Taki kierunek zabezpiecza interes pracodawcy, bo w dużym stopniu eliminuje błędy rekrutacyjne, zmniejsza ryzyka rotacji, wypalenia zawodowego, a nawet depresji, wynikające z niedopasowania osoby do roli, a także minimalizuje koszty związane z nietrafionymi decyzjami personalnymi. Z perspektywy podejścia coachingowego widzimy również korzyści dla osoby, która dzięki sprawdzeniu i potwierdzeniu potencjału do odgrywania roli menedżerskiej i liderek zyskuje pewność, że obrała właściwą ścieżkę kariery zawodowej. W efekcie sprzyja to budowaniu dojrzałego przywództwa, które przekłada się na skuteczność zespołów i długoterminową efektywność organizacji.



**Kjell Lindqvist**

CEO Celemi

### komentarz

**Co naprawdę działa w uczeniu się przez doświadczenie (*experiential learning, learning by doing*), a co zawodzi mimo rozwoju technologii?**

Skuteczność nauki przez doświadczenie (*experiential learning*) nie zależy od stopnia zaawansowania technologicznego samej symulacji, lecz od stopnia zaangażowania

procesów poznawczych uczestników. Prawdziwy rozwój kompetencji następuje wtedy, gdy technologia nie podaje gotowych rozwiązań, lecz zmusza do zawierania realnych kompromisów biznesowych i konfrontowania ich z konsekwencjami. Kluczowym czynnikiem sukcesu nie jest sam udział w symulacji, ale to, co dzieje się po niej – ustrukturyzowany dialog i wspólne nadawanie sensu zdobyтым doświadczeniom (*social sense-making*). Technologia zawodzi w procesach rozwojowych wtedy, gdy nadmiernie ułatwia zadanie, usuwając niezbędny wysiłek intelektualny, lub gdy promuje wyłącznie indywidualną naukę kosztem budowania wspólnego, organizacyjnego rozumienia problemów.

### **Czy w Państwa danych widać, jak dostęp do narzędzi AI zmienia sposób, w jaki uczestnicy analizują informacje podczas symulacji? Czy stają się bardziej krytycznymi myślicielami, czy raczej bardziej pasywnymi decydentami?**

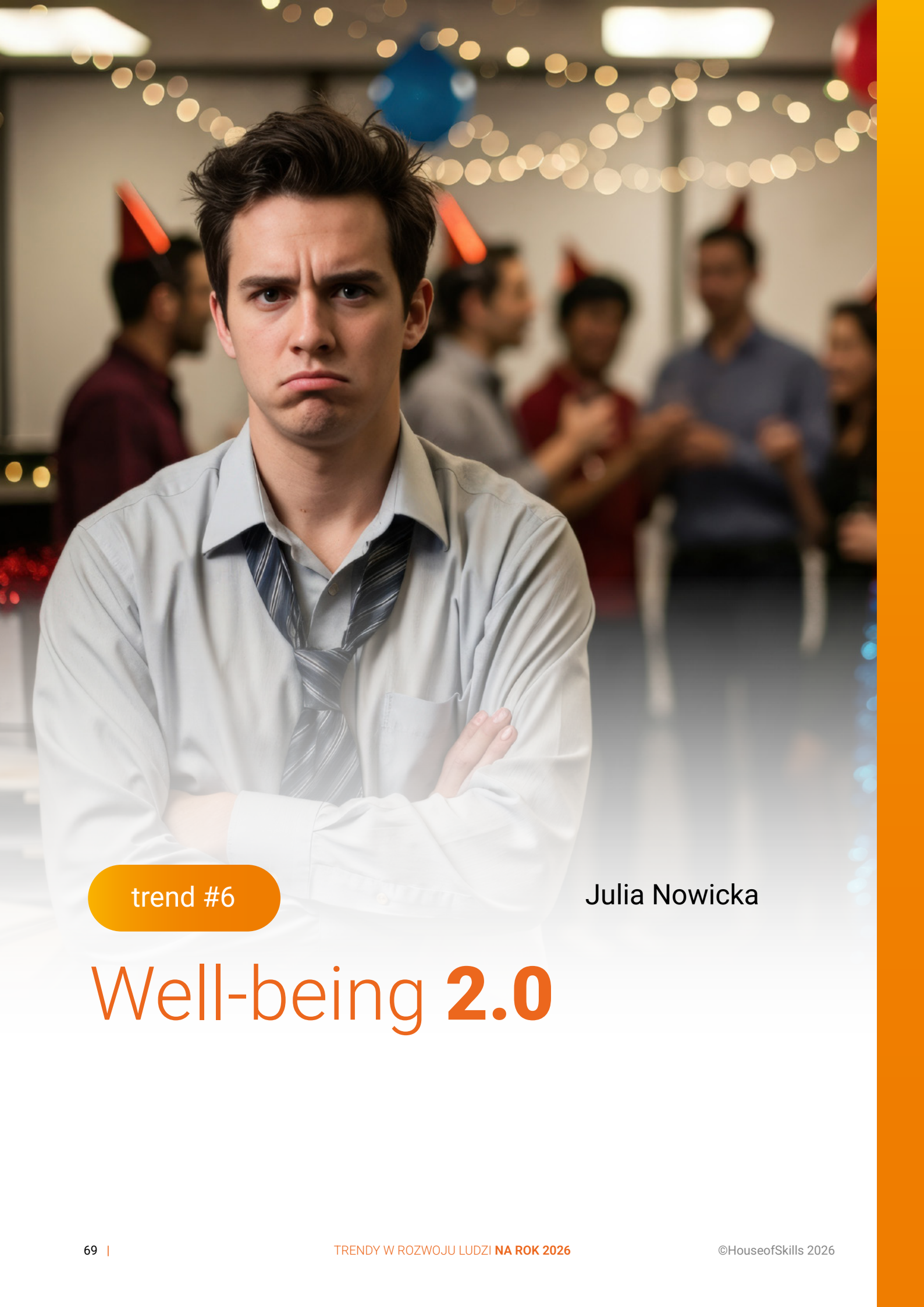
Wprowadzenie narzędzi AI do procesów szkoleniowych jest obarczone ryzykiem poznawczej pasywności, jeśli system zostanie zaprojektowany jako „wyrocznia” dostarczająca gotowych odpowiedzi. W takim scenariuszu uczestnicy decydują szybciej, ale ich myślenie krytyczne ulega osłabieniu, a debata nad założeniami zanika. Aby AI faktycznie wzmacniało kompetencje, musi pełnić rolę wymagającego partnera – narzędzia, które kwestionuje *status quo*, oferuje alternatywne punkty widzenia i wymusza na ludziach głębokie uzasadnienie ich wyborów. Fundamentem nowoczesnego rozwoju jest zasada, że AI ma wzmacniać ludzką inteligencję, a nie ją zastępować. Jeśli narzędzie eliminuje trud związany z analizą, proces budowania trwałych kompetencji zostaje przerwany.

### **Czy dysponują Państwo danymi pokazującymi korelację między wynikami osiąganymi w symulacji a późniejszą efektywnością zawodową tych osób w realnym środowisku pracy?**

Wycena wartości symulacji biznesowych opiera się na efektach systemowych, a nie na uproszczonej ocenie pojedynczych osób. Choć izolowanie wpływu szkolenia na wyniki konkretnego pracownika jest metodologicznie ryzykowne, to długofalowe dane rynkowe potwierdzają strategiczną wartość tej metody. Skuteczność programów rozwojowych mierzy się stopniem ich adaptacji oraz trwałością w strukturach zarządzania i strategii firmy. Symulacje realnie zmieniają organizację nie poprzez poprawę parametrów jednostkowych, ale poprzez budowanie wspólnego języka biznesowego, podnoszenie jakości dialogu decyzyjnego oraz usunięcie barier między funkcjami w firmie. Gdy organizacja jako całość uczy się podejmować lepsze decyzje, wzrost wyników biznesowych staje się naturalną konsekwencją zmiany kultury pracy.

**partner**

Celemi to partner House of Skills i światowy lider w obszarze edukacyjnych symulacji biznesowych. Firma specjalizuje się w angażujących rozwiązaniach rozwojowych, które w praktyczny sposób uczą systemowego i strategicznego myślenia o biznesie. Flagowe produkty to Celemi Enterprise™ – symulacja wspierająca rozwój kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego i całościowego spojrzenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, oraz Celemi Apples & Oranges™ – warsztat pokazujący logikę biznesu i finanse w przystępny sposób, szczególnie ceniony w programach poświęconych finansom dla niefinansistów.



trend #6

Julia Nowicka

# Well-being 2.0

## Well-being 2.0: koniec z pudrowaniem rzeczywistości

W ciągu ostatnich kilkunastu lat podejście do dobrostanu w biznesie przeszło ogromną metamorfozę. Prawdziwy boom na słowo well-being rozpoczął się po 2010 roku, a pandemia tylko go przyspieszyła.

Ewolucja well-beingu to proces, którego początki sięgają XIX-wiecznych reform przemysłowych. Już w 1817 roku Robert Owen zaproponował rewolucyjny na tamte czasy system, oparty na zasadzie „osiem godzin pracy, osiem godzin rozrywki, osiem godzin odpoczynku”, co położyło fundament pod przyszłe standardy ochrony i higieny pracy. Kontynuacją tego myślenia było działanie Henry’ego Forda, który w 1926 roku wprowadził pięciodniowy, 40-godzinny tydzień pracy, uzasadniając tę decyzję nie tylko chęcią poprawy jakości życia zatrudnionych, ale przede wszystkim realnym wzrostem ich wydajności.

W połowie XX wieku podejście do dobrostanu zaczęło nabierać bardziej sformalizowanego charakteru, czego dowodem było powstanie w latach 40. i 50. pierwszych employee assistance programs (EAP). Początkowo programy te koncentrowały się niemal wyłącznie na rozwiązywaniu problemów alkoholowych w zakładach pracy. Dr Halbert Dunn nadał ruchowi głębszy sens teoretyczny, definiując high-level wellness jako dynamiczny proces maksymalizacji indywidualnego potencjału jednostki.

Prawdziwy przełom w mierzalności tych działań nastąpił w 1979 roku, gdy firma Johnson & Johnson uruchomiła program Live for Life®. Stał się on prototypem współczesnych strategii zdrowotnych, ponieważ przeprowadzone badania potwierdziły jego bezpośredni wpływ na obniżenie kosztów opieki medycznej oraz wyraźną redukcję absencji pracowników. Wyniki te napędziły w latach 80. trend corporate fitness, który skupiał się na sprawności fizycznej jako metodzie ograniczania ryzyka zdrowotnego. Kolejny istotny zwrot przyniósł początek lat 90., kiedy to pod wpływem rosnącej presji na elastyczność i potrzebę godzenia ról rodzinnych z zawodowymi pojęcie work-life balance na stałe weszło do głównego nurtu zarządzania zasobami ludzkimi.

W XXI wieku well-being przeszedł transformację w stronę potężnego narzędzia employer branding, czego symbolem stały się innowacje wprowadzone przez Google – takie jak nap pody, darmowe posiłki czy rozbudowane pakiety zdrowotne, mające stymulować kreatywność i przyciągać topowe talenty.

Ostatni, najbardziej radykalny etap tej ewolucji przyniósł rok 2020. Pandemia covid ostatecznie przesunęła środek ciężkości na zdrowie psychiczne, czyniąc well-being nie tylko miłym dodatkiem, ale integralnym elementem strategicznych działań firm oraz kluczowym komponentem nowoczesnego raportowania ESG.

Ogromna skala dzisiejszych inwestycji w ten obszar znajduje bezpośrednie odzwierciedlenie w twardych danych rynkowych – globalny rynek usług well-beingowych skierowanych do firm (corporate wellness) został w 2024 roku wyceniony na 65,25 mld USD<sup>95</sup>. Najnowsze dane wskazują, że rok 2025 zamknał się kwotą 68,41 mld USD, a prognozy na bieżący, 2026 rok, przewidują jego dalszy wzrost do poziomu około 72,5 mld USD<sup>96</sup>. Niektóre ośrodki badawcze wskazują na jeszcze szybszą dynamikę, szacując wartość rynku na 76,52 mld USD już w 2025 roku, z perspektywą przekroczenia poziomu 80 mld USD w roku 2026<sup>97</sup>.

Głównym motorem stałego rozwoju – na poziomie średnio 6% rocznie (CAGR – skumulowana roczna stopa wzrostu) – są strategiczne inwestycje w dobrostan psychiczny pracowników, prewencję wypalenia zawodowego oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji do personalizacji programów wsparcia<sup>98</sup>. Czy te miliardy rzeczywiście przełożą się na uśmiech, poziom szczęścia i zaangażowanie pracownika?

## Definicja i fundamenty

Dobrostan (*well-being*) to nie nowa moda, ale temat obecny od dłuższego czasu. Już w 1948 roku Światowa Organizacja Zdrowia (WHO)<sup>99</sup> uznała, że zdrowie to nie tylko brak choroby. To stan pełnego komfortu fizycznego, psychicznego i społecznego. Dziś ranga tego podejścia w oficjalnych dokumentach wyraźnie wzrosła. W 2021 roku WHO przyjęło *Kartę genewską*<sup>100</sup>, w której wzywa się do tworzenia społeczeństw dobrostanu. W takim modelu najważniejszym celem polityki i gospodarki jest rozwój ludzi oraz dbanie o naszą planetę.

Szerokim echem odbiło się ogłoszenie przez rząd Nowej Zelandii w 2019 roku budżetu dobrostanu (*well-being budget*). Zamiast koncentrować się wyłącznie na wynikach ekonomicznych, rząd Jacindy Ardern oparł wydatki państwa na pięciu kluczowych priorytetach, które miały realnie zmienić życie obywateli. *Living Standards Framework* nakazywał urzędnikom skarbowym analizę czterech rodzajów kapitału: naturalnego, ludzkiego, społecznego oraz finansowo-fizycznego. Dzięki temu każda propozycja budżetowa musiała przejść test: „W jaki sposób ten wydatek wpłynie na długofalowy dobrostan społeczeństwa?”. Po wyborach w październiku 2023 roku podejście to uległo drastycznej zmianie, a Nowa Zelandia odeszła od idealistycznego modelu Jacindy Ardern na rzecz klasycznej polityki fiskalnej nastawionej na oszczędności i cięcia podatkowe. Oznacza to zmianę priorytetów, ale nie całkowitą likwidację

<sup>95</sup> Fortune Business Insights, 2025.

<sup>96</sup> Fortune Business Insights, 2025; Grand View Research, 2025.

<sup>97</sup> SkyQuest Technology, 2025.

<sup>98</sup> Fortune Business Insights, 2025; SkyQuest Technology, 2025; McLean & Company, 2026.

<sup>99</sup> Konstytucja WHO, 1948.

<sup>100</sup> Karta genewska na rzecz dobrostanu, 2021.

dorobku poprzednich lat – część narzędzi analitycznych nadal funkcjonuje w administracji publicznej, choć nie pełni już roli głównego kompasu budżetowego. Zwyciężyły twarde dane i wskaźniki.

Tymczasem w debacie publicznej mówi się otwarcie, że dbanie o pracowników to konkretny zysk dla biznesu. Wspólne dane WHO i Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO)<sup>101</sup> przedstawiają jasny wynik: każdy dolar zainwestowany w zdrowie psychiczne zespołu przynosi około 4 dolary zwrotu. Ma to wynikać z wyższej efektywności pracowników. Inwestycje w ich zdrowie psychiczne zmniejszają wskaźnik absencji i podnoszą morale.

Wg WHO i ILO  
każdy dolar  
zainwestowany  
w zdrowie psychiczne  
zespołu przynosi około  
4 dolary zwrotu

W czerwcu 2021 roku pojawiła się norma ISO – pierwszy na świecie standard, dotyczący psychologicznego bezpieczeństwa i zdrowia w pracy, który uczy, jak profesjonalnie zarządzać ryzykiem w relacjach i dbać o komfort psychiczny w pracy. Ustanowiona przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO), oferuje organizacjom wytyczne dotyczące identyfikowania ryzyka psychospołecznego i zarządzania nim w ramach systemu BHP. Zgodnie z tą normą *well-being* to nie tylko dodatkowe benefity. To systemowe dbanie o potrzeby pracowników i budowanie bezpiecznej kultury pracy.

Dlaczego to takie ważne? Badaczka Amy Edmondson w książce *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* wyjaśnia, że we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy bezpieczeństwo psychologiczne jest kluczowe. Firmy, w których pracownicy boją się przyznać do pomyłki, najczęściej przegrywają. Z kolei tam, gdzie ludzie nie muszą ukrywać błędów, cały zespół uczy się szybciej i pracuje lepiej.

## Co naprawdę wpływa na dobrostan pracowników?

Najnowsze badania wskazują na kilka czynników, które realnie wpływają na dobrostan pracowników. Wśród nich wymienia się elastyczność, *job crafting*, relacje społeczne i co ważniejsze – relację z menedżerem.

<sup>101</sup> WHO i ILO, Mental health at work, 2022.

## Organizacja pracy i elastyczność

Badania naukowe prowadzone przez Gretchen Spreitzer<sup>102</sup> w 2017 roku pokazywały, że możliwość decydowania o harmonogramie i lokalizacji pracy jest kluczowym czynnikiem dobrostanu. Już kilka lat wcześniej dowiedziono, że elastyczność miejsca pracy wiąże się z większym zadowoleniem z wykonywanych obowiązków<sup>103</sup>, a w 2021 potwierdzono, że taki sposób organizacji pomaga przyciągać talenty<sup>104</sup>. Z ciekawostek: niektóre dowody sugerują, że konflikt między pracą a rodziną może się nasilić, gdy pracownicy pracują z domu<sup>105</sup>.

## Dopasowanie i tzw. *job crafting*

Na długo przed pandemią badania naukowe dowiodły (co zgadza się z intuicją), że dobrostan rośnie, gdy wymagania pracy są zgodne z wiedzą, mocnymi stronami i potrzebami pracownika (tzw. *job fit*<sup>106</sup>), ale nawet przy słabym dopasowaniu pracownicy mogą poprawić swoje samopoczucie poprzez *job crafting*, czyli samodzielne redefiniowanie zadań tak, by lepiej pasowały do ich preferencji i umiejętności<sup>107</sup>.

Pracownicy nie są jedynie biernymi wykonawcami poleceń – mają realną moc sprawczą w kształtowaniu środowiska pracy. Zmiany mogą dotyczyć zarówno samych zadań, sposobu ich wykonywania, jak i relacji z innymi ludźmi w firmie. Takie podejście pozwala odnaleźć w pracy głębszy sens i poczucie spełnienia, które bezpośrednio przekłada się na większą motywację i lepsze wyniki.

## Relacje społeczne

Wyniki badań potwierdzają: świadomość, że jest się włączonym, akceptowanym i wartościowym, silnie wpływa na poczucie dobrostanu. Z kolei toksyczne środowiska skutecznie go niszczą<sup>108</sup>.

## Relacja z menedżerem

---

<sup>102</sup> G. Spreitzer, *Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work*, 2017.

<sup>103</sup> Possemiede & Plantenga, *Temporal and Locational Flexibility of Work, Working-Time Fit, and Job Satisfaction*, 2014, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/102343/1/dp8436.pdf>.

<sup>104</sup> T. Warren, *Work–life balance and gig work: ‘Where are we now’ and ‘where to next’ with the work–life balance agenda?*, 2021, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00221856211007161>.

<sup>105</sup> M. Antino, P. Ruiz-Zorrilla, A. I. Sanz-Vergel, J. M. Leon-Perez, *The role of job insecurity and work–family conflict on mental health evolution during COVID-19 lockdown*, 2022.

<sup>106</sup> G. R. Slemp, M. L. Kern, D. A. Vella-Brodrick, *The role of job crafting and autonomy support*. *Psychology of Well-Being*, 2015.

<sup>107</sup> E. I. Lysova, P. G.W. Jansen, S. N. Khapova, J. Plomp, M. Tims, *Examining calling as a double-edged sword for employability*, 2018.

<sup>108</sup> S. F. Rasool, M. Wang, M. Tang, A. Saeed, J. Iqbal, *How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing*, 2021.

Ewolucja dobrostanu w 2026 roku stawia relacje międzyludzkie w centrum strategii biznesowej. Stanowią one filtr, przez który pracownik doświadcza kultury organizacyjnej. Kluczowym ogniwem w tym procesie jest bezpośredni przełożony, od którego w aż 70% zależy poziom zaangażowania zespołu. Badania wskazują, że jakość relacji z menedżerem ma decydujący wpływ na samopoczucie członków zespołu. Pracownicy deklarują wyższy poziom dobrostanu, gdy postrzegają lidera jako osobę sprawiedliwą i wspierającą. Z drugiej strony, brak jasności w kwestii granicy między życiem zawodowym a prywatnym oraz niedopasowanie do oczekiwań menedżera w tym zakresie staje się głównym źródłem konfliktów na linii praca–rodzina. Właśnie dlatego nowoczesne firmy coraz częściej postrzegają kadrę zarządzającą jako „pierwszą linię wsparcia”, inwestując w jej kompetencje z zakresu wsparcia psychicznego, co pozwala na budowanie odporności całej organizacji.

Równie istotny dla kondycji psychicznej jest całokształt relacji społecznych wewnątrz firmy, które determinują zarówno codzienną ocenę satysfakcji, jak i emocjonalne doświadczenia w pracy. Świadomość, że jest się włączonym, akceptowanym i wartościowym członkiem zespołu, stanowi najsilniejszy napęd dla dobrostanu. Przeciwnieństwem tego modelu są środowiska, w których dominują negatywne powiązania społeczne, co prowadzi do rozwoju toksycznej kultury pracy, skutecznie blokującej potencjał pracowników. W dobie pracy hybrydowej wyzwaniem staje się także samotność cyfrowa, która dotyka nawet co czwartego pracownika zdalnego, osłabiając jego emocjonalne zakotwiczenie w firmie. Tworzenie przestrzeni do budowania autentycznych więzi przestaje być jedynie działaniem integracyjnym, a staje się niezbędnym narzędziem zapobiegania systemowemu wypaleniu i apatii. Więcej o tym zjawisku piszemy w trendzie *Kryzys przywództwa*.

## Stan *well-beingu* w Unii Europejskiej i w Polsce

Jak wygląda *well-being* w Unii Europejskiej i w Polsce? Średnia ocena samopoczucia wśród Europejczyków wynosi niemal 70 na 100 punktów według wskaźnika WHO-5. Najlepsze samopoczucie mają najmłodszy pracownicy oraz osoby pracujące mimo wieku emerytalnego. Mężczyźni oceniają swój stan nieco lepiej (70,6 punktów na 100) niż kobiety (68 punktów). Gdybyśmy patrzyli wyłącznie na średnią, to większość osób uważa, że praca nie wpływa na ich zdrowie. Niemniej jednak w branżach takich jak transport czy ochrona zdrowia co trzecia osoba odczuwa negatywne skutki pracy.

Nowym technologicznym wyzwaniem dla dobrostanu jest zarządzanie algorytmiczne. Polega ono na tym, że technologia rozdziela zadania i kontroluje wydajność pracowników. Dotyczy to już 35,4% osób w sektorze transportowym. Nadmierna kontrola przez algorytmy staje się nowym zagrożeniem, ponieważ wywołuje silny stres i odbiera ludziom poczucie

wpływu na własną pracę.

Obecnie średni poziom dobrostanu Polaków wynosi 4,9 na 10 punktów, a aż 47% osób znajduje się w tzw. punkcie równowagi, co oznacza wysoką podatność na nagłe pogorszenie kondycji psychicznej. Choć polscy pracownicy są zmotywowani, ich spokój psuje brak pewności co do zarobków. Niemal co piąty Polak (19,9%) nie potrafi przewidzieć swoich dochodów na najbliższe trzy miesiące, co jest wynikiem gorszym od średniej unijnej (15%). Co charakterystyczne, Polacy chcieliby kończyć pracę średnio w wieku 61,1 lat – to jeden z najniższych wyników w UE, co sugeruje silną potrzebę odpoczynku od życia zawodowego.

## Kryzysy i paradoks dobrostanu

Choć firmy inwestują miliardy w *well-being*, pojawia się zjawisko zwane paradoksem dobrostanu w miejscu pracy. Odzwierciedla ono rozbieżność między wydatkami pracodawców na aplikacje czy treningi a realnym, niskim poziomem dobrostanu odczuwanego przez ludzi. Niektóre badania<sup>109</sup> nie potwierdziły, że popularne aplikacje *well-beingowe* czy treningi uważności skutecznie poprawiają zdrowie psychiczne na szeroką skalę. Praca Williama Fleminga, oparta na próbie 46 336 pracowników z 233 brytyjskich organizacji, rzuca wyzwanie całemu sektorowi *corporate wellness*, który jest wart miliardy dolarów. Autor sugeruje, że zamiast podejmować próby „naprawiania” pracownika za pomocą aplikacji, firmy powinny skupić się na zmianach strukturalnych:

- poprawie kultury pracy,
- zmniejszeniu obciążenia zadaniami,
- zwiększeniu autonomii pracowników.

Badanie to wskazuje, że odpowiedzialność za zdrowie psychiczne jest często niesłusznie przerzucana na jednostkę (tzw. indywidualizacja problemu), podczas gdy źródło stresu leży w systemie pracy.

## Kryzysy organizacyjne i wypalenie

Zamiast naprawiać strukturalne wady systemów pracy, organizacje często skupiają się na „naprawianiu” pracownika, maskując tym samym rzeczywiste źródła stresu. Takie podejście, w zestawieniu z alarmująco niskim poziomem dobrostanu Polaków, tworzy grunt pod narastające kryzysy i masowe wypalenie, czyniąc nasz rynek pracy wyjątkowo kruchym. Niepewność dochodów w połączeniu z ogromną skalą zmęczenia zmianą (*change fatigue*)

---

<sup>109</sup> W.J. Fleming (2023), Employee well-being outcomes from individual-level mental health interventions: Cross-sectional evidence from the United Kingdom, „Industrial Relations Journal” 2024.

tworzy prostą drogę do systemowego wypalenia zawodowego. Obecnie aż 70% organizacji przyznaje, że ma problem z zarządzaniem zmianą<sup>110</sup>. Sytuację pogarsza samotność cyfrowa. Według danych Gallupa<sup>111</sup> problem dotyka 20% pracowników na całym świecie, a wśród osób pracujących zdalnie odsetek ten rośnie o kolejne pięć punktów procentowych. Brak fizycznej obecności i osłabienie więzi międzyludzkich sprawia, że pracownik traci emocjonalne zakotwiczenie w firmie. Izolacja drastycznie obniża lojalność – łatwiej jest odejść z organizacji, postrzeganej jedynie jako interfejs na ekranie, a nie wspólnota ludzi.

Na ten deficyt relacji nakłada się psychiczne przeciążenie tempem zmian. W polskiej literaturze przedmiotu objawy te precyzyjnie definiuje się jako apatię i rezygnację. Jak wskazuje raport McLean & Company<sup>112</sup>, zaledwie 15% pracowników deklaruje, że jest wolnych od tych odczuć. Oznacza to, że przytłaczająca większość (85%) funkcjonuje w stanie permanentnego zmęczenia transformacyjnego.

Blisko połowa liderów HR (45%)<sup>113</sup> uznaje wypalenie zawodowe za najważniejsze wyzwanie. Szacuje się, że brak dbałości o zdrowie psychiczne kosztuje światową gospodarkę aż 2,5 biliona dolarów rocznie. 83% liderów HR spodziewa się, że w 2026 roku utrzymanie talentów będzie jeszcze trudniejsze.



Alarmujące dane o kondycji kadry zarządzającej potwierdza raport *DDI Global Leadership Forecast 2025*, który uwzględnia prawie 50 krajów, w tym Polskę. Statystyki pokazują 71-procentowy wzrost stresu, zaledwie 30% czasu przeznaczanego na realne zadania oraz fakt, że 40% liderów rozważa odejście z pracy. Choć są to średnie światowe, sytuacja w naszym kraju wygląda niemal identycznie. Polskie analizy (między innymi Hays czy GFKM 2025) wskazują na ten sam poziom przeciążenia i wyczerpania wśród kadry zarządzającej. W efekcie liderzy, zamiast być filarem stabilizacji w firmie, sami stają się grupą najbardziej narażoną na kryzys.

<sup>110</sup> Deloitte, Global Human Capital Trends, 2024, <https://www.deloitte.com/pl/pl/services/consulting/research/human-capital-trends-2025.html>.

<sup>111</sup> Gallup, State of the Global Workplace, 2024/2025.

<sup>112</sup> McLean & Company, HR Trends Report 2026 Leading Through Change: Human-Centric and Future-Ready, 2025, <https://hr.mcleanco.com/research/ss/hr-trends-report-2026>.

<sup>113</sup> Blanchard, 2026 HR / L&D Trends Survey: Turning Uncertainty Into Opportunity, 2026, <https://resources.blanchard.com/ebooks/2026-hr-l-d-trends-report>.

## Co robią firmy w obliczu kryzysu?

### Przykłady ze świata

Nowoczesny *well-being* to często konkretne systemy pracy, zadbanie o komfort pracy i zapobieganie przeciążeniu poznawczemu (badania Microsoftu pokazują, że średnio pracownik otrzymuje 270 e-maili dziennie). Przyjrzyjmy się, jak niektóre firmy podchodzą do tematu *well-beingu*, koncentrując się na pozytywnym wpływie na ludzi i pracę.

Australijska firma Medibank wprowadziła model 100:80:100, w którym pracownicy otrzymują 100% pensji za 80% czasu pracy, pod warunkiem zachowania pełnej wydajności. Dzięki wyeliminowaniu zbędnych spotkań pracownicy „odzyskują” jeden dzień w tygodniu na odpoczynek. Wyniki tego eksperymentu, przeprowadzonego na grupie ponad 500 osób, są jednoznaczne: dobrostan psychiczny wzrósł o 9,2%, a liczba konfliktów między życiem zawodowym a prywatnym spadła o 31%<sup>114</sup>.

Grupa medialna DPG Media stosuje zasadę 80/20, planując zadania tylko na 80% mocy przerobowej zespołu. Pozostałe 20% to celowy bufor czasowy na naukę, innowacje lub pilne naprawy, co zapobiega paraliżowi pracy przy pełnym obciążeniu<sup>115</sup>. Podobną strategię przyjął Salesforce, który promuje kulturę regeneracji między innymi poprzez dodatkowe dni wolne oraz „czwartki bez spotkań”, dające przestrzeń na spokojną pracę i skupienie. Badania stowarzyszenia Future Forum potwierdzają, że takie podejście działa: osoby, które mają swobodę w decydowaniu o swoich przerwach, potrafią skupić się na zadaniach ponad dwukrotnie lepiej niż pracownicy działający w sztywnych strukturach<sup>116</sup>.

### Na polskim podwórku

Niewiele jest źródeł na temat sytuacji w Polsce. Pochodzące z badania GFKM wyniki potwierdzają, że firmy coraz częściej wspierają zdrowie psychiczne pracowników. Współczesne polskie przedsiębiorstwa postrzegają kadrę zarządzającą jako „pierwszą linię wsparcia” w obszarze dobrostanu, o czym świadczy fakt, że szkolenia dla menedżerów z zakresu wsparcia psychicznego są wdrażane przez 35% organizacji. Choć w ogólnym zestawieniu ustępują one popularnością spotkaniom integracyjnym (66%) czy webinarom (40–45%), to ich znaczenie strategiczne przewyższa bardziej pasywne formy pomocy, takie jak pakiety

<sup>114</sup> Medibank Newsroom, 4 Day Week Global, 2024

<sup>115</sup> Deloitte, Human Capital Trends 2025, 2025, <https://www.deloitte.com/pl/pl/services/consulting/research/human-capital-trends-2025.html>.

<sup>116</sup> Salesforce Wellness Playbook, Future Forum, The Leader's Guide to Work-Life Integration, <https://www.salesforce.com/resources/guides/wellness-playbook-work-life-balance-guide/>.

medyczne z psychologiem (18%) czy dedykowane platformy online (23%). Potrzeba ta jest szczególnie silna w sektorze usług (47%) oraz w średnich i dużych firmach, co stanowi bezpośrednią odpowiedź na realne wyzwania: niemal co drugi lider dostrzega kryzys psychiczny w swoim zespole, a 34% menedżerów doświadczyło trudności psychologicznych w ciągu ostatnich dwóch lat. W tym kontekście edukacja liderów przestaje być jedynie benefitem, a staje się niezbędnym narzędziem budowania odporności organizacyjnej, pozwalającym kadrze zarządzającej skutecznie reagować na problemy podwładnych przy jednoczesnym dbaniu o własne zasoby emocjonalne. Należałoby pomyśleć o zadbaniu o pracowników HR, którzy też często muszą stawiać czoło problemom w obliczu kryzysu psychicznego pracowników.

W Polsce nadal mówi się o budowaniu odporności i uczeniu ludzi, jak radzić sobie z emocjami, choć widać też jaskółki zmiany i próby proaktywnego podejścia, zgodnie z którym należy nie tylko uczyć odporności na zastane trudne warunki pracy, ale także zadbać o zmianę ram funkcjonowania pracownika. Coraz częściej mówi się na przykład o fizycznym przeobrażeniu środowiska pracy, co potwierdzają dane wiodących firm doradczych. JLL w analizie *Biura przyszłości – 5 lat po pandemii i perspektywy na nadchodzące lata*<sup>117</sup> wyraźnie wskazuje na odwrót od tradycyjnych układów typu *open space* na rzecz dedykowanych *well-being rooms* oraz stref regeneracji, podkreślając, że nowoczesne biura klasy *high-end* w Polsce są coraz częściej projektowane pod kątem świadomej redukcji bodźców wpływających negatywnie na układ nerwowy. W kontekście coraz częściej podnoszonej kwestii, by uwzględniać potrzeby osób nieneuronormatywnych, wydaje się to uzasadnione.

Strategia ta znajduje także uzasadnienie ekonomiczne. Opracowanie CBRE zatytułowane *Czy well-being się opłaca?* dostarcza twardych dowodów na zwrot z inwestycji (ROI) w dobrostan. Według analityków CBRE odpowiednio zaprojektowane środowisko pracy, uwzględniające strefy ciszy oraz technologie wspierające zdrowie, może przełożyć się na realny wzrost produktywności pracowników w przedziale od 10% do nawet 30%. Jednocześnie nowoczesna rezyliencja staje się coraz bardziej inkluzywna, co obrazuje przełomowy polski raport opracowany przez Hays oraz Kulczyk Foundation *Invisible at work (Menopause without taboo)*. Dane te ujawniają, że blisko 70% respondentów oczekuje od pracodawców wprowadzenia systemowych rozwiązań wspierających kobiety w okresie menopauzy, a ignorowanie tej potrzeby prowadzi do bolesnej dla rynku utraty cennych talentów z grupy *silversów* (osób 50+), stanowiących fundament ekspercki wielu organizacji. Działania firm w Polsce wpisują się w światowe trendy. Raport WEF 202e wskazuje, że obecnie aż 42% organizacji planuje lub

---

<sup>117</sup> J. Zieliński, *Biura przyszłości - 5 lat po pandemii i perspektywy na nadchodzące lata*, JLL, <https://www.jll.com/pl-pl/insights/biura-przyszlosci-5-lat-po-pandemii-i-perspektywy-na-nadchodzace-lata>.

już wdraża priorytety DEI skierowane do starszych pracowników (powyżej 55. roku życia).

W obszarze świadczeń pozapłacowych w Polsce widać wyraźny rozdźwięk. Standardem są karty sportowe (71%) i ubezpieczenia (58%), ale kość niezgody stanowi praca elastyczna, którą zapewnia jedynie 33% organizacji. Wsparcie psychologiczne oferuje tylko 22% pracodawców<sup>118</sup>.

## Konkluzje

Kluczowy trend na 2026 rok wyznacza zatem redefinicja roli pracodawcy. Środek ciężkości pada na zmiany systemowe, takie jak zwiększanie autonomii, ograniczanie obciążeń zadaniami oraz wprowadzanie innowacyjnych modeli pracy. Przykładem są rozwiązania dawniej uznawane za radykalne, jak model 100:80:100 zapewniający pełne wynagrodzenie przy 80% czasu pracy, czy planowanie zadań z wykorzystaniem 20-procentowego bufora na regenerację i innowacje. Równocześnie obserwujemy trend „radykalnej inkluzywności” i precyzyjnego planowania działań pod konkretne grupy.

*Well-being* staje się twardym miernikiem raportowanym w ramach ESG, ale jego fundamentem musi być systemowa zmiana organizacji pracy i wyposażony w kompetencje menedżer. Prawdziwa transformacja zachodzi tam, gdzie kończy się pudrowanie rzeczywistości, a zaczyna realna inwestycja w kulturę pracy opartą na zdrowym tempie i liderach, którzy potrafią zarządzać energią ludzi, a nie tylko ich czasem. Czy w 2026 roku odważymy się przyznać, że owocowe czwartki były jedynie plastrem przykładanym na złą kulturę pracy?

---

<sup>118</sup> Hays Poland, Raport płacowy 2026, 2026, <https://www.hays.pl/raport-placowy>.

# autorki i autorzy raportu



**Michał Zaborek**

prezes House of Skills i e-learning.pl



**Łukasz Nowak**

senior partner House of Skills



**Marzena Mazurkiewicz**

HRBP House of Skills



**Dariusz Chełmiński**

senior partner House of Skills



**Iwona Wiczorek**

dyrektorka zarządzająca e-learning.pl



**Julia Nowicka**

menedżerka R&D House of Skills

## Doświadczenie, które zmienia



**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 na polskim rynku Blancharda®, Celemi, The Culture Factor oraz Harvard Business Impact, co pozwala nam dostarczać organizacjom globalnie sprawdzone programy rozwojowe, oparte na unikalnym know-how.



[www.houseofskills.pl](http://www.houseofskills.pl)

### HOUSE OF SKILLS

ul. Równoległa 4a, 02-235 Warszawa  
tel. +48 22 37 63 000, fax +48 22 37 63 033  
e-mail: [office@houseofskills.pl](mailto:office@houseofskills.pl)  
[www.houseofskills.pl](http://www.houseofskills.pl)