



house of skills

# TRENDY W ROZWOJU LUDZI NA ROK 2024

RAPORT HOUSE OF SKILLS

# Spis treści

## AI A PRZYSZŁOŚĆ EDUKACJI

str. 5



## NOWE TECHNOLOGIE W RĘKACH PRACOWNIKÓW

str. 11



## ROZWOJOWE „SKOKI W BOK”

str. 18



## KRYZYS ZDROWIA PSYCHICZNEGO

str. 25



## GEN Z - ZACIEKAWIENIE ZAMIAST UPRZEDZEŃ

str. 32



## WIELKI KŁOPOT CZY WIELKA SZANSA, CZYLI DYREKTYWA CSRD W NATARCIU

str. 38



## PROFESJONALIZACJA TEMATU DEI W ORGANIZACJACH

str. 44



## MENEDŻEROWIE ŚREDNIEGO SZCZEBLA POD PRESJĄ OCZEKIWAŃ

str. 50



## AUTORKI I AUTORZY RAPORTU

str. 58



# Wstęp

W minionym roku przeprowadziliśmy ponad 800 projektów dla klientów z Polski i zagranicy. W naszych działaniach rozwojowych wzięło udział kilkanaście tysięcy ludzi – uczestników akademii, szkół i szkoleń House of Skills. Ponad sto tysięcy użytkowników miało dostęp do kursów e-learningowych na utrzymywanych przez nas platformach. Rozmawialiśmy z ponad 300 organizacjami o ich bieżących planach, celach, wyzwaniach, wsparciu we wprowadzaniu zmiany, budowaniu postaw i rozwoju nowych umiejętności niezbędnych, aby z sukcesem wdrażać plany strategiczne i operacyjne. Pod koniec roku 2023 uzupełniliśmy te doświadczenia wiedzą zdobytą dzięki przeanalizowaniu dziesiątek raportów i wyników badań, wniosków z wystąpień i konferencji. Sięgnęliśmy do najważniejszych opracowań sporządzonych przez ośrodki badawcze prognozujące przyszłość pracy i biznesu. Na bazie wszystkich wspomnianych źródeł powstał niniejszy raport, który traktuje o tym, co przed nami – „tuż za rogiem”, w obszarze nowoczesnego rozwoju ludzi w organizacjach. Koncentrujemy się na najbliższej przyszłości, omawiając zjawiska, które już dzisiaj w niektórych miejscach stają się standardem, a prawdopodobnie niebawem dotkną nas wszystkich.

W rozpoczętym właśnie 2024 roku z pewnością nie zwolnimy tempa zmian, silnie odczuwając niepewność i mnogość wyzwań, z którymi się mierzymy. Analizując rzeczywistość nowoczesnych organizacji, staramy się znaleźć odpowiedzi na najbardziej palące pytania: jaki wpływ na firmy i działy HR wywrą algorytmy sztucznej inteligencji? Jaką rolę w świecie rozwoju pełnił będzie w niedalekiej przyszłości „zwykły człowiek”? Jak zmienią się tradycyjne role i stanowiska, gdy

w obliczu zmian zewnętrznych i wewnętrznych konieczna staje się coraz większa elastyczność? Jak planować karierę i życie zawodowe? Jak wygląda nasza kondycja psychiczna w tych ciekawych czasach i jaki wpływ na nią ma jakość doświadczenia miejsca pracy? Czym jest pokolenie Zalpha – i jak będzie zmieniać kulturę w firmach, w których pracuje? Jak się ma HR do ESG? I jaką rolę w „tym wszystkim” odgrywać mogą menedżerowie średniego szczebla? O wnioskach z poszukiwania odpowiedzi na wymienione wyżej pytania traktuje ta publikacja.

Zapraszam serdecznie do lektury *Trendów w rozwoju ludzi na rok 2024*.

Życzę przyjemnej lektury!

**Michał Zaborek**

Prezes Zarządu House of Skills





# **AI A PRZYSZŁOŚĆ** **EDUKACJI**

„ChatGPT” był frazą odmienianą w 2023 roku przez wszystkie przypadki. Umożliwienie swobodnego korzystania z tej aplikacji dało początek technologicznemu i społecznemu tsunami. W ostatnich miesiącach ze zdumieniem przyglądaliśmy się kolejnym iteracjom rzeczywistości. Sztuczna inteligencja pisze przemówienia politykom, wypracowania licealistom, a uczelnie wyższe skłania do refleksji nad przyszłością prac dyplomowych. W kilka sekund możemy wygenerować wymyśloną przez siebie fantazyjną grafikę, stworzyć film, w którym dowolna osoba (znana nam lub nieznana, istniejąca albo fikcyjna) prezentuje wybrane przez nas treści w dowolnym języku, a nawet zaprogramować aplikację, nie znając się na kodowaniu.

Czy to oznacza kres uczenia się, jakie wszyscy znamy? Czy AI pozbawi pracy nauczycieli, trenerów, edukatorów? Świetną odpowiedzią na to pytanie jest anegdota opowiedziana przez jedną z uczestniczek naszego szkolenia. Jakiś czas temu wraz z partnerem wyremontowała stary domek na odziedziczonej w spadku działce. Rodzina zaczęła spędzać tam weekendy i dopiero po dłuższym czasie zorientowała się, że zapomniała o ważnym kroku, jakim w małej społeczności jest zapoznanie się z najbliższymi sąsiadami. Czując skrępowanie i nie mając pewności, jak poradzić sobie w tej sytuacji, nasza uczestniczka poprosiła o poradę ChatGPT, opisując szczegółowo wszystkie okoliczności. Uzyskała szereg konkretnych i bardzo przydatnych porad (z których najlepszą – i ostatecznie wykorzystaną – okazało się pożyczanie od sąsiadów narzędzia potrzebnego do pracy w ogrodzie). Sztuczna inteligencja zapewniła też wsparcie emocjonalne, tłumacząc, że uczucie

skrępowania i opór są zupełnie naturalną reakcją, gdy zapomnieli o czymś ważnym. Cóż z tego, skoro po przeczytaniu wszystkich praktycznych i krzepiących wskazówek oboje nadal siedzieli przy kuchennym stole, ciągnąc losy, które z nich weźmie na siebie ciężar pierwszej interakcji z obcymi ludźmi. Ładunek emocjonalny tej sytuacji, kontrastujący z prostymi i dobrymi rozwiązaniami dostępnymi na wyciągnięcie ręki, był dla nich samych sporym zaskoczeniem.

Mimo że mówimy o wydarzeniu, które miało miejsce w przestrzeni prywatnej, nietrudno dopatrzeć się analogii do codziennego funkcjonowania większości organizacji. Dowolnie duża inicjatywa strategiczna składa się przecież ostatecznie z małych kroków – trudnych rozmów, budowania zaufania, przyznawania się do błędów, przełamывania oporu i przyzwyczajają.

Powyższa historia z przymrużeniem oka ilustruje ważny trend: jeżeli spojrzymy na uczenie się jako na proces nabywania wiedzy, doskonalenia umiejętności i kształtowania postaw, to klasyczny przekaz od „nauczyciela” do „uczniaka” staje się coraz mniej przydatny. Dzięki sztucznej inteligencji dowolne „kawałki” wiedzy – spersonalizowane, dostosowane do potrzeb, przystępnie przedstawione i tanie – będą dostępne

”

Klasyczny przekaz od „nauczyciela” do „uczniaka” staje się coraz mniej przydatny. **Dzięki sztucznej inteligencji dowolne „kawałki” wiedzy będą dostępne 24 godziny na dobę** na ekranach smartfonów.

24 godziny na dobę na ekranach smartfonów. W sali szkoleniowej spotkamy się, żeby debatować o wiedzy dostarczonej wcześniej. Nie będziemy przychodzić po wiadomości, ale po relacje, budując wspólne doświadczenia, pracując nad postawami i umiejętnościami oraz przygotowując się na zmianę.

Odpowiadając na postawione wcześniej pytanie, możemy stwierdzić, że AI nie zastąpi osób, które wspierają innych w rozwoju. Wprost przeciwnie: odciążając od kwestii technicznych, pozwoli skupić się na pedagogice i budowaniu relacji z odbiorcami, co paradoksalnie może wzmocnić ich autorytet. Nie bez przyczyny niektórzy lokują zawód nauczyciela w dziesiątce profesji najbardziej potrzebnych w najbliższych latach. Potwierdzają to badania Blancharda, według których w 2021 roku z powodu pandemii udział uczenia się „na żywo” w rynku zmniejszył się z 70 do 20%, a uczenia się online lub przez wirtualnych trenerów wzrósł z 12 do 58%. Jednak już od 2022 roku szkolenia na żywo zaczęły powoli odzyskiwać pozycję, a szkolenia wirtualne – równie powoli ją tracić. Instytut przewiduje, że w 2024 roku szkolenia na żywo z portfolio Blancharda ponownie wyprzedzą rzeczywistość wirtualną<sup>1</sup>. W Polsce już to nastąpiło. W zeszłym roku aż 76% szkoleń realizowanych przez nas w projektach klienckich miało charakter stacjonarny. Zatem mimo niewątpliwie wygodniejszej logistycznie formy online, z wielu powodów nadal potrzebujemy i będziemy potrzebować bezpośrednich interakcji z ludźmi, aby móc się rozwijać.

Jaka przyszłość czeka zatem trzy kluczowe komponenty uczenia się, czyli wiedzę, umiejętności i postawy? Z pewnością coraz mniej potrzebne będzie

<sup>1</sup> 2024 HR/L&D Trends Survey: Navigating the High-Expectation Work Environment, Blanchard 2023.



agregowanie wiedzy. Zyska natomiast na znaczeniu umiejętność krytycznej analizy napływających danych oraz świadomego wyboru wartościowych fragmentów z oceanu otaczającej nas wiedzy (nazywanej przez niektórych mniej romantycznie śmietnikiem informacyjnym). To właśnie krytycyzm i autonomia w myśleniu staną się esencją *long life learning*.

Spośród 10 kompetencji, które według badań World Economic Forum będą priorytetem dla reskillingu i upskillingu w latach 2023–2027, aż 7 to kompetencje inter- i intrapersonalne, takie jak kreatywność, wywieranie wpływu, przywództwo, ciekawość, samoświadomość czy motywacja<sup>2</sup>. Do tego zestawu „*power skills*” Instytut Blancharda, bazując na wywiadach przeprowadzonych pod koniec 2023 roku z ponad tysiącem ekspertów z obszaru L&D, dodaje etyczną postawę, nastawienie na ciągłe uczenie się, sprawne adaptowanie się do zmian i umiejętne godzenie różnych perspektyw<sup>3</sup>.

Przyglądając się stykowi edukacji i nowych technologii, nie sposób nie wspomnieć o jeszcze jednym trendzie. Jest nim osamotnienie, czyli brak poczucia



**7 z 10 kompetencji** przyszłości to kompetencje intra- i interpersonalne, takie jak kreatywność, wywieranie wpływu, przywództwo, ciekawość, samoświadomość czy motywacja.

<sup>2</sup> Future of Jobs Report 2023, World Economic Forum 2023.

<sup>3</sup> 2024 HR/L&D Trends Survey: Navigating the High-Expectation Work Environment, Blanchard 2023.

więzi z ludźmi. Według badań Infuture Institute<sup>4</sup> 53% Polaków i Polek doświadcza samotności, a w grupie 24-latków i młodszych co trzeci uznaje osamotnienie za jeden z trzech głównych czynników zaburzających ich dobrostan. Korzystanie z AI, szczególnie wtedy, gdy prowadzi do zmniejszenia liczby interakcji z innymi, może ten proces jeszcze nasilić. Zjawisko samotności spotęgowanej przez obcowanie z technologią ma już nawet swoją nazwę – *technoloneliness*. Samotność generuje koszty natury zarówno psychicznej (o 20% wyższe ryzyko depresji), jak i ekonomicznej. W Wielkiej Brytanii wyliczono, że koszt osamotnienia jednej osoby to 10 tys. funtów, a w skali całej brytyjskiej gospodarki – 2,5<sup>5</sup> miliarda funtów rocznie. Składają się na to zwolnienia lekarskie, wysoka rotacja, obniżone samopoczucie oraz brak więzi między pracownikiem a firmą, owocujący słabszym zaangażowaniem i niższą produktywnością. Więcej na temat kosztów psychicznych ponoszonych przez nas w świecie nowych technologii i szybkich zmian piszemy w dalszej części raportu.

Podsumowując – w dobie szybkiego upowszechniania się sztucznej inteligencji branża rozwojowa będzie miała ręce pełne roboty. Po morzu informacji trzeba będzie się nauczyć nawigować, zaprzęgając do tego najbardziej „ludzkie” atrybuty, takie jak kreatywność, analityczne myślenie, empatia czy umiejętność budowania więzi. Wydarzenia rozwojowe z udziałem innych osób, które przez lata poza walorem edukacyjnym pełniły też funkcję integracyjną, zyskają w najbliższej przyszłości nowy wymiar – przełamywania kultury osamotnienia.

<sup>4</sup> Osamotnienie, raport, Infuture Institute 2023.

<sup>5</sup> Osamotnienie, raport, Infuture Institute 2023.



**NOWE  
TECHNOLOGIE  
W RĘKACH  
PRACOWNIKÓW**

Do tej pory przeważnie to firmy były pionierami w zakresie nowych technologii, inwestując znaczne środki w zaawansowane rozwiązania, niedostępne dla przeciętnego konsumenta. Obecnie sytuacja ulega odwróceniu. Sztuczna inteligencja staje się kluczowym narzędziem w rękach pracowników. Wiele nowoczesnych narzędzi AI jest szeroko dostępnych, a pracownicy korzystają z nich na własnych urządzeniach. Zmiana paradygmatu – demokratyzacja technologii, gdzie zaawansowane narzędzia nie są już domeną wyłącznie korporacji, ale również indywidualnych użytkowników, stawia przed menedżerami nowe wyzwania i rodzi potrzebę dostosowania strategii firmy do szybko zmieniającego się środowiska technologicznego. Wywołuje również szereg pytań o to, jak menedżerowie mogą adaptować się do zmieniającej się rzeczywistości.

Jednym z kluczowych wyzwań jest zagadnienie *compliance* i kwestie prawne związane z korzystaniem ze sztucznej inteligencji. Wiele korporacji, świadomych potencjalnych ryzyk, ogranicza dostęp pracowników do narzędzi AI. Niektóre obawy wiążą się z prawami autorskimi, inne z przetwarzaniem danych osobowych, jeszcze inne z niekontrolowanym wyciekiem danych i know-how. Menedżerowie muszą zatem być świadomi zagrożeń i wiedzieć, jak zapewnić zgodność działań firmy z obowiązującymi przepisami, nie hamując przy tym innowacyjności i inicjatyw pracowników.

W obecnym środowisku biznesowym menedżerowie nie mogą pozwolić sobie na ignorowanie AI. Niezależnie od osobistych preferencji, zrozumienie podstawowych zasad działania sztucznej inteligencji i poznanie jej potencjalnych

zastosowań stają się kluczowe. Pozwoli to nie tylko na efektywne zarządzanie zespołem, ale również na identyfikowanie nowych możliwości dla firmy. Dzięki AI możemy korzystać z nowatorskich technologii bez zaawansowanej wiedzy technicznej. Nauczenie się nowego języka programowania kiedyś zajmowało miesiące, teraz część zadań możemy wykonać, znając jedynie podstawy i „wypromptowując” z pomocą AI to, czego potrzebujemy. W dziedzinie obsługi klienta AI umożliwia na przykład komunikację wielojęzyczną bez konieczności zatrudniania specjalistów posługujących się różnymi językami. AI nie tylko tłumaczy zapytania, ale również proponuje proste chatboty z odpowiedziami bazującymi na wiedzy zgromadzonej w organizacji, co znacznie przyspiesza reakcję na zapytania klientów wewnętrznych i zewnętrznych.

Wprowadzenie na rynek sztucznej inteligencji przyciągnęło również uwagę specjalistów HR / L&D. W badaniu przeprowadzonym przez Instytut Blancharda<sup>6</sup> 30% respondentów zadeklarowało korzystanie ze sztucznej inteligencji jako narzędzia edukacyjnego już teraz, a 91% obecnych użytkowników planuje większe jego wykorzystanie w 2024 roku. Z kolei 46% respondentów, którzy obecnie nie korzystają ze sztucznej inteligencji, planuje jej wprowadzenie jako narzędzia edukacyjnego w 2024 roku.

Pytani o zastosowania sztucznej inteligencji w obszarze HR, respondenci wykazali największe zainteresowanie wykorzystaniem jej do wspomagania rozwoju kariery poprzez analizę umiejętności pracownika i oferowanie sugestii dotyczących kompetencji, które warto rozwijać. Ponadto istotne jest zastosowanie

<sup>6</sup> 2024 HR/L&D Trends Survey: Navigating the High-Expectation Work Environment, Blanchard 2023.

AI do zarządzania wydajnością dzięki analizie danych pracowników i dostarczaniu celnych spostrzeżeń menedżerom.

To ostatnie jest tym bardziej istotne, że zastosowanie AI może znacznie wpłynąć na *workflow* i efektywność pracy. Narzędzia AI, takie jak automatyzacja komunikacji, analiza dużych zbiorów danych czy wsparcie decyzji, zmniejszają czasochłonność procesów. Menedżerowie muszą zatem nauczyć się zarządzać zmianami, tak aby maksymalizować korzyści płynące z AI, jednocześnie dbając o harmonijne i efektywne funkcjonowanie zespołu. Możemy wyobrazić sobie pracowników agencji marketingowej, którzy zaczynają

używać narzędzi AI do generowania treści. Zamiast spędzać godziny na researchu, pisaniu i korekcie artykułów branżowych, używają sztucznej inteligencji do wygenerowania szkiców, które później edytują i dopasowują do potrzeb klienta. Ich czas pracy się skraca, efektywność zespołu rośnie. Menedżerowie, obserwując te zmiany, mogą decydować się na wdrożenie AI na szerszą skalę. Natomiast sytuacja, gdy pracownicy korzystają z takich narzędzi na własną rękę, omijając



Narzędzia AI, takie jak automatyzacja komunikacji czy analiza dużych zbiorów danych zmniejszają czasochłonność procesów. **Menedżerowie muszą nauczyć się maksymalizować korzyści płynące z AI**, jednocześnie dbając o harmonijne i efektywne funkcjonowanie zespołu.

firmowe zasady ich wykorzystania, stanowi ryzyko. Liderzy stają przed dylematem, którego muszą być świadomi przy delegowaniu zadań i odpowiedzialności. Czy i jak monitorować wykorzystanie takich narzędzi przez pracowników na własną rękę? Czy zwiększenie efektywności powinno pociągać za sobą poszerzanie zakresu odpowiedzialności? Co dla nas oznacza „uwolniony” przez technologię czas?

Uczestnicy szkoleń informują nas o różnych reakcjach na AI – od ekscytacji związanej z oszczędzaniem kilku godzin pracy dziennie, do frustracji, że narzędzia te nie są dozwolone w organizacji. Wyzwaniem, przed którym stają teraz firmy, będzie opracowanie strategii wykorzystania technologii w najbardziej użyteczny, a jednocześnie bezpieczny dla biznesu sposób.

Wdrożenie sztucznej inteligencji w realiach biznesowych sprowadza się do trzech obszarów, które odzwierciedlają różnorodność sposobów wykorzystania AI w środowisku korporacyjnym. Każdy z tych zakresów ma swoje unikalne cechy i może rodzić wyzwania, a ich zrozumienie jest kluczowe dla skutecznego zarządzania i zastosowania takich rozwiązań w organizacji.

### **1. Korzystanie z narzędzi AI jako wsparcia w zadaniach indywidualnych**

Dotyczy bezpośredniego wykorzystania narzędzi AI przez pracowników w celu ułatwienia i usprawnienia codziennej pracy. W tym modelu pracownik ma dużą autonomię w wyborze narzędzi, co może prowadzić do większej innowacyjności i osobistego zaangażowania. Jednakże menedżerowie muszą upewnić się, że

stosowanie tych narzędzi jest zgodne z polityką firmy oraz że pracownicy zostali przeszkoleni z ich obsługi.

## 2. Korzystanie z narzędzi AI dostarczonych przez organizację

Mówimy tutaj o sytuacji, kiedy AI jest wdrażana w sposób bardziej zorganizowany i kontrolowany, często integrując się z istniejącymi systemami i procesami biznesowymi. Takie podejście może przynieść znaczne korzyści w zakresie efektywności i automatyzacji, ale wymaga również dokładnego planowania, integracji systemów i szkolenia użytkowników. Ważne jest, aby zarządzanie tymi narzędziami było zgodne z ogólną strategią firmy i jej celami biznesowymi.

## 3. Tworzenie własnych modeli AI i produktów opartych na sztucznej inteligencji

Ten zakres jest najbardziej zaawansowany i wymaga znacznych zasobów, wiedzy specjalistycznej oraz zdolności innowacyjnych. Organizacje, które decydują się na własne rozwiązania AI, mogą uzyskać znaczną przewagę konkurencyjną, ale równocześnie narażają się na ryzyka związane z inwestycjami w nowe technologie. Sukces w tym obszarze zależy od głębokiego zrozumienia technologii AI, zdolności do innowacji oraz efektywnego zarządzania projektami.

Podsumowując, warto zdawać sobie sprawę, jak elastyczne i wszechstronne może być wykorzystanie AI w środowisku korporacyjnym. Ważne jest, aby menedżerowie rozumieli różne aspekty każdego z podejść. Jeśli chcą wdrażać technologie AI, a następnie skutecznie nimi zarządzać, nie mogą przymykać oczu na to, w jaki sposób i z wykorzystaniem jakich narzędzi pracują ich podwładni.



Rola menedżerów w erze AI ewoluuje wraz z postępem technologicznym. Zrozumienie narzędzi AI, ich adaptacja i skuteczne zarządzanie nimi są kluczowe dla sukcesu zarówno poszczególnych menedżerów, jak i całych organizacji. Balansowanie między innowacyjnością a *compliance*, zarządzanie ryzykiem oraz wykorzystanie potencjału AI do optymalizacji pracy to wyzwania, które menedżerowie muszą podjąć, aby prowadzić swoje firmy ku przyszłości.



# **ROZWOJOWE** **„SKOKI W BOK”**

Dynamiczny postęp cyfrowy skłania również do refleksji na temat tego, jak będzie wyglądała nasza praca. Coraz częściej rozmawiamy o tak zwanych zawodach przyszłości. Szacuje się, że około 70% dzieci uczących się teraz w szkole podstawowej będzie pracować w zawodach, które jeszcze nie istnieją<sup>7</sup>. Raport przygotowany przez World Economic Forum<sup>8</sup> przedstawia trendy na rynku pracy, pokazując, w jaki sposób zawody, ale także pożądane umiejętności zawodowe zmienią się w ciągu najbliższych lat. W badaniu ankietowym, w którym wzięło udział ponad 800 firm zatrudniających łącznie 11,3 mln pracowników z 45 krajów, analizowano oczekiwania pracodawców. Wyniki pokazują, że do 2027 roku sześciu na dziesięciu pracowników będzie musiało przeszkolić się w celu uaktualnienia kwalifikacji lub nabycia nowych. Choć najszybciej rozwijające się zawody wiążą się z technologią, cyfryzacją i zrównoważonym rozwojem, kompetencje przyszłości obejmują dużo szerszy wachlarz profesji, które w dużej mierze będą kluczem do sukcesu w nowo powstających rolach w różnych obszarach i branżach.

Wprowadzenie nowych technologii do organizacji będzie pociągać za sobą zmiany w zakresie obowiązków oraz restrukturyzację. To tylko niektóre z wyzwań, z którymi muszą się zmierzyć firmy. Tradycyjne role zawodowe ulegną redefinicji, zatem elastyczność w podejściu do rozwoju w obliczu dynamicznych zmian staje się kluczowa. Oznacza to, że pracownicy muszą być gotowi na ciągłe uzupełnianie wiedzy i podnoszenie kwalifikacji, aby dostosować się do bieżących wymagań rynku. Będzie się to odbywało nie tylko w ramach standardowo, liniowo zaplanowanych ścieżek kariery. Nowym *modus operandi* staje się model

7 Przyszłość edukacji: scenariusze 2046, Infuture Institute 2021.

8 Future of Jobs Report 2023, World Economic Forum 2023.

organizacji opartej na umiejętnościach (ang. *skill-based organization*)<sup>9</sup>.

Najbardziej fundamentalny do tej pory element struktury organizacyjnej – stanowisko pracy – może okazać się przeszkodą w dążeniu do większej elastyczności i efektywności. Zamiast sztywno określonych ról i tytułów, wiele organizacji stosuje modele oparte na umiejętnościach, aby sprostać wymaganiom zmiennego otoczenia biznesowego i zaspokoić potrzeby pracowników domagających się autonomii

i różnorodności. Ograniczanie pracy do wystandardyzowanych zadań w ramach konkretnego stanowiska oraz podejmowanie decyzji dotyczących pracowników na podstawie ich pozycji w hierarchii organizacyjnej czasem stoi na przeszkodzie w osiągnięciu celów. Stopniowo porzucamy zatem myślenie o pracy w kontekście stanowiska na rzecz atomizowania jej na crossfunkcyjne projekty, cele, zadania. Kompetencje i umiejętności znajdują się wówczas w centrum uwagi, zakresy odpowiedzialności i tytuły schodzą na dalszy plan.

Role i stanowiska będą ewoluować płynnie. Aby za tym nadążyć i radzić sobie



Nowym *modus operandi* staje się model organizacji opartej na umiejętnościach. Najbardziej fundamentalny do tej pory element struktury organizacyjnej – stanowisko pracy – może okazać się przeszkodą w dążeniu do większej elastyczności i efektywności.

<sup>9</sup> What is a skill-based organization?, LinkedIn 2023.

ze zmianami warunków, potrzebna jest szeroka paleta umiejętności, tak zwanych *power skills*, o których piszemy wcześniej, w trendzie dotyczącym przyszłości edukacji. W branży handlowej zmienia się rola kasjerów i osób obsługujących klientów. Płatności można dokonywać w kasach automatycznych, obsługą klienta zajmują się chatboty, a sklepy stacjonarne stają się częściowo wystawami, częściowo centrami obsługi zamówień dla e-commerce. Zmianie zatem uległy bądź ulegają procesy obsługi, tradycyjne role sprzedawców i ich menedżerów. W branży finansowej dzięki automatyzacji części obowiązków (na przykład dzięki programom do fakturowania i zarządzania finansami) pracownicy nie muszą już wielu czynności wykonywać ręcznie. Potrzebują za to być przygotowani



W 2023 roku **64% menedżerów** przydzieliło pracownikom dodatkowe obowiązki a **51% - restrukturyzowało** zespoły.

do ciągłego rozwoju i uczenia się, aby dotrzymać kroku zmianom i innowacjom.

Przeprowadzone przez Instytut Gallupa badanie<sup>10</sup> potwierdza, że liderzy biznesowi muszą stawić czoła wyzwaniom związanym z ciągłymi reorganizacjami. W badaniu zapytano menedżerów, jakie zmiany wprowadziła ich organizacja w 2023 roku: 64% odpowiedziało,

że pracownikom przydzielono dodatkowe obowiązki, 51% wymieniło restrukturyzację zespołów. Coraz więcej firm odchodzi od sztywnych struktur organizacyjnych na rzecz bardziej elastycznych, matrycowych modeli zarządzania,

<sup>10</sup> B. Wigert, 6 Workplace Trends Leaders Should Watch in 2024, Gallup 2023.

które lepiej odpowiadają na szybko zmieniające się warunki biznesowe.

W agile’owe myślenie o ścieżkach kariery wpisane są rozwojowe „skoki w bok”. Podnoszenie umiejętności poza tradycyjnymi obszarami naszej pracy może przynieść szereg korzyści – przygotować i uzbroić kompetencyjnie do podejmowania nowych, crossfunkcyjnych wyzwań, często takich, które trudno zaplanować i wyobrazić sobie z wyprzedzeniem. O tym, jak różne kompetencje mogą okazać się przydatne w zaskakujących okolicznościach, przekonują się osoby pracujące na specjalistycznych stanowiskach, wymagających dużej wiedzy technicznej, zaangażowane w matrycowe, ogólnofirmowe projekty na styku ich zakresu specjalizacji lub zupełnie poza niego wykraczające. Okazuje się wtedy, że wysokich umiejętności komunikacyjnych i zarządczych możemy potrzebować nie tylko w roli lidera. Udział w różnego rodzaju procesach rozwojowych, na przykład z obszaru umiejętności facylitacyjnych, trenerskich bądź coachingowych, może okazać się kluczem do sukcesu dla osoby pełniącej rolę ekspercką w nowym, złożonym projekcie, wymagającym dobrej moderacji i współpracy w pracującym hybrydowo zespole. Przykładem może być również pracownik działu sprzedaży, który przez udział w kursie trenerskim nie tylko poszerzy umiejętności interpersonalne, ale też zyska nowe perspektywy współpracy w zespole, rozwoju produktów czy budowania relacji z klientami, nawiąże nowe kontakty zawodowe i odkryje inspiracje.

Rozwój osobisty nie musi, a nawet nie powinien być ograniczony pełnioną funkcją, nie musi też być bezpośrednio z nią związany. Obserwujemy to

w programach rozwojowych dla menedżerów, zawierających coraz więcej aspektów, takich jak odporność psychiczna czy storytelling, które jeszcze do niedawna nie gościły explicite w agendzie szkoleń metakompetencji. Adaptacyjność i wszechstronność stają się walutą przyszłości. Decydując się na rozwojowe „skoki w bok”, zwiększamy zdolność do elastycznego reagowania na zmieniające się wymagania i potrzeby rynku, organizacji, zespołu.

Rozwój zawodowy postrzegany był dawniej jako liniowy ciąg awansów i pięcia się w górę w określonych ramach modelu kompetencji. Wraz z naszymi klientami obserwujemy, że matryce kompetencyjne przechodzą wielką rewolucję w kierunku elastyczności, identyfikowania i rozwijania cech uniwersalnych i niezależnych. Aktywne słuchanie i analiza potrzeb rozmówcy, uważność i odporność psychiczna, facylitacja pracy grupowej czy zarządzanie sprzecznymi wymaganiami interesariuszy to tylko kilka przykładów takich umiejętności.

„Skoki w bok” mogą być wyrazem gotowości i chęci do ustawicznego uczenia się (i oduczania). Będą uwalniać pracowników od definiowania ich pracy przez sztywne ramy. W zamian mogą być postrzegani jako jednostki posiadające szereg umiejętności i zdolności, które można płynnie wykorzystywać w całej organizacji. Taki model działania pozwala spożytkować kompetencje zgodnie ze zmieniającymi się szybko priorytetami biznesowymi, a także zainteresowaniami i potrzebami pracowników (co może być dodatkowym źródłem zawodowej satysfakcji). W tym kontekście programy takie jak *internal mobility* czy agile’owe ścieżki kariery nabierają większego znaczenia. Pozwalają na rozwój wewnątrz organizacji,

oferując pracownikom możliwości awansu poziomego i eksplorowania różnych dziedzin. To z kolei przekłada się na zwiększenie retencji i zaangażowania. Firmy, które zrozumieją te zmiany i wykorzystają nadarzające się szanse, będą w stanie skuteczniej konkurować na rynku i lepiej dbać o pracowników.





# **KRYZYS ZDROWIA PSYCHICZNEGO**

W ostatnich latach jako społeczeństwo doświadczamy głębokiego kryzysu zdrowia psychicznego. Po raz pierwszy pisaliśmy o tym trendzie dwa lata temu. Kryzys, o którym wtedy mówiliśmy, zdawał się spotęgowany przez pandemię COVID-19 skutkującą koniecznością izolacji społecznej, trudnościami w budowaniu i utrzymywaniu relacji oraz obawami przed utratą pracy. Kiedy zaś udało się „opanovać” pandemię i mieliśmy już nadzieję na chwilę oddechu, nastąpiły wydarzenia, które na nowo wzbudziły niepewność o to, jak będzie wyglądać przyszłość. Wojna w Ukrainie, wysoka inflacja, kryzys klimatyczny i energetyczny to tylko niektóre przykłady. Temat zdrowia psychicznego jest aktualny jak nigdy i silnie wpływa na rzeczywistość organizacji, dlatego postanowiliśmy wrócić do niego w tym roku.

Według danych ZUS<sup>11</sup> w 2022 roku zaburzenia psychiczne i zaburzenia zachowania zajęły piąte miejsce wśród chorób najczęściej powodujących absencję w pracy. Po zauważalnym spadku w 2021 roku, w 2022 nastąpiła stabilizacja liczby przypadków chorób psychicznych w grupie pracowników.

Porównanie najnowszych danych do

danych sprzed pandemii (2019) pokazuje, że w 2022 roku liczba wystawionych zwolnień lekarskich była wyższa o 17,5%, natomiast liczba dni absencji chorobowej



W 2022 roku zaburzenia psychiczne i zaburzenia zachowania zajęły **piąte miejsce** wśród chorób najczęściej powodujących absencję w pracy.

<sup>11</sup> Absencja chorobowa w 2022 roku, ZUS, Warszawa 2023; Absencja chorobowa w 2021 roku, ZUS, Warszawa 2022; Absencja chorobowa w 2019 roku, ZUS, Warszawa 2020.

– o 25,2%. Osoby, które cierpią na zaburzenia psychiczne, potrzebują więcej czasu na rekonwalescencję. W 2022 roku średnia długość zwolnienia lekarskiego spowodowanego chorobami psychicznymi wyniosła 17,7 dnia (o 7,26 dnia więcej w porównaniu do średniej dla wszystkich zwolnień lekarskich z powodu choroby własnej).

Dane dotyczące Polski są zbieżne z danymi światowymi. W Unii Europejskiej 46% badanych doświadczyło w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy problemów emocjonalnych, takich jak depresja lub nadmierny niepokój, a 54% osób cierpiących na problemy ze zdrowiem psychicznym nie otrzymało pomocy od specjalisty<sup>12</sup>. W Stanach Zjednoczonych jeden na pięciu obywateli co roku doświadcza choroby psychicznej<sup>13</sup>. Te liczby są porażające.

Jak pokazują niedawne badania McKinsey Health Institute, 25% pracowników może potrzebować umiarkowanego lub intensywnego wsparcia w zakresie zdrowia psychicznego. Umiarkowany zakres wsparcia to na przykład doradztwo lub psychoterapia, z kolei silny zakres to leczenie farmakologiczne, wsparcie dla pracowników wracających po urlopie zdrowotnym, jak również wsparcie w kryzysie. 60% pracowników doświadczyło przynajmniej raz trudności związanych ze zdrowiem psychicznym<sup>14</sup>. Dla organizacji i liderów oznacza to, że więcej jest pracowników, którzy przechodzili lub przechodzą kryzys psychiczny, niż osób, które w takiej sytuacji nigdy się nie znalazły. Z kolei w badaniu *People at Work 2023: A Global Workforce View* 47% badanych pracowników przyznało, że zły

12 Flash Eurobarometer 530: Mental health, Ipsos European Public Affairs 2023.

13 Mental Health By the Numbers, National Alliance on Mental Illness 2023.

14 The State of Organizations 2023, McKinsey & Company 2023.

stan zdrowia psychicznego ma negatywny wpływ na wykonywaną przez nich pracę<sup>15</sup>. Czynnikiem, które mogą sprzyjać powstawaniu lub wzmacnianiu zaburzeń psychicznych w środowisku pracy, są zdaniem pracowników: nadmiar stresu, presja czasu, mnogość zadań, niskie zarobki i zbyt duży nacisk przełożonych<sup>16</sup>.

Znając powyższe dane, nie sposób zignorować skali zjawiska: w 2024 roku i niestety prawdopodobnie znacznie dłużej kryzys zdrowia psychicznego będzie miał duży wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz na decyzje podejmowane w obszarze rozwoju pracowników. Pojawia się pytanie, co w związku z tym pracodawcy mogą zrobić, żeby go zminimalizować.

Pośród różnych działań z zakresu promowania zdrowia psychicznego w firmach możemy wymienić dostęp do wsparcia psychologicznego, subskrypcje aplikacji promujących zdrowie, elastyczne godziny pracy, szkolenia z efektywności osobistej czy wzmacniania odporności psychicznej. Są to jednak działania punktowe, a opisywany problem wymaga zmiany systemowej, na poziomie całej organizacji. Kluczową rolę w obszarze zdrowia psychicznego odgrywają środowisko pracy oraz działania profilaktyczne – eliminowanie źródeł stresu, a nie niwelowanie jego skutków. Jakość relacji w firmie jest jednym z istotnych czynników decydujących o tym, na ile codzienność zawodowa stanowi źródło przewlekłego stresu. O ile na natłok obowiązków czy sytuację na rynku nie zawsze mamy wpływ, o tyle atmosferę w pracy tworzą ludzie i zależy ona w 100% od ich zachowań. Żadne programy well-beingowe nie poprawią sytuacji

15 N. Richardson, M. Antonello, People at Work 2023: A Global Workforce View, ADP Research Institute 2023.

16 Bliżej Siebie – zdrowie psychiczne i empatia w pracy, raport, Grupa ArteMis 2023.

pracowników, jeśli funkcjonują w toksycznym środowisku, które samo w sobie stanowi źródło obciążenia emocjonalnego i jedną z wymienianych w badaniach przyczyn wypalenia zawodowego. W związku z tym zapotrzebowanie na działania rozwojowe skoncentrowane na kształtowaniu postaw, które decydują o jakości kultury organizacyjnej, będzie w nadchodzących latach rosnąć. Jest to trend szczególnie pożądanym przez przedstawicieli najmłodszych pokoleń na rynku pracy, których deklarowana kondycja psychiczna jest słabsza niż osób z pokoleń starszych. Młodzi ludzie są też mniej skłonni akceptować toksyczne warunki pracy, a firmy, chcąc ich zatrzymać w organizacji, stają przed koniecznością wprowadzenia zmian w tym obszarze i dostosowania się do ich oczekiwań. Piszemy o tym więcej w części poświęconej generacji Z.

Do wachlarza potrzebnych kompetencji menedżerskich, na każdym poziomie organizacji, coraz bardziej zasadne wydaje się dodanie podstawowej wiedzy z zakresu zdrowia psychicznego oraz pierwszej pomocy psychologicznej. To, z czym obecnie menedżerowie się mierzą, to ogromna niepewność – kwestia zdrowia psychicznego w większości środowisk zawodowych stanowi nadal tabu. Liderzy nie wiedzą, w jaki sposób rozmawiać i czy w ogóle rozmawiać z pracownikami na ten temat. Obawiają się, że ich brak kompetencji w tym zakresie pogorszy sytuację, to znaczy pogłębi kryzys, w którym znajduje się rozmówca. Nie wiedzą też, jak radzić sobie z własnymi emocjami, z którymi się niejednokrotnie zmagają jako liderzy. Psychoedukacja z jednej strony wyposaży ich w odpowiednie narzędzia, a z drugiej – umożliwi oswojenie i znormalizowanie tematu zaburzeń psychicznych, zapobiegając wypaleniu.

Na szkoleniach menedżerskich spotykamy się z ograniczającym przekonaniem, że życie prywatne pracowników w ogóle nie powinno być przedmiotem zainteresowania przełożonych. Przytłaczające poczucie braku kompetencji w tym zakresie skutkuje brakiem jakiegokolwiek działania – nawet wówczas, gdy to, że pracownik przechodzi kryzys natury psychicznej, jest oczywiste. Wstyd i obawa przed otwartą rozmową jeszcze bardziej go pogłębiają.

Co znamienne, wielu pracowników pomimo swojej choroby decyduje się przyjść do pracy, co skutkuje pogorszeniem się ich efektywności i brakiem możliwości dobrego wykonywania obowiązków.

Zjawisko to nosi nazwę prezentyzmu.

Wśród powodów, dla których ludzie decydują się pracować pomimo złego samopoczucia psychicznego, jest obawa przed negatywną oceną i / lub utratą pracy. Według wyliczeń Deloitte w Wielkiej Brytanii koszty związane z tak rozumianym prezentyzmem wynoszą około 27 mld funtów rocznie, co stanowi 49% wszystkich kosztów związanych z chorobami psychicznymi pracowników (dla porównania: koszty absencji to niecałe



Wielu pracowników decyduje się przyjść do pracy pomimo choroby lub złego samopoczucia psychicznego. Koszty związane z tzw. prezentyzmem stanowią blisko połowę wszystkich kosztów związanych z chorobami psychicznymi pracowników.

7 mld, a rotacji – niecałe 9 mld funtów rocznie)<sup>17</sup>.

Nie należy oczekiwać, że menedżerowie będą zajmowali się terapią podwładnych, to zdecydowanie nie jest ich rolą. Mogą jednak proaktywną postawą wobec problemów związanych z kondycją psychiczną tworzyć kulturę otwartości i akceptacji, budować poczucie bezpieczeństwa psychologicznego, również w tak stygmatyzującym społecznie obszarze jak zdrowie psychiczne, i w dalszej perspektywie być motorem ważnej zmiany społecznej. Otwarta rozmowa na ten temat, dostęp do wsparcia psychologicznego czy świadomość, że zdrowie psychiczne ma równie duże znaczenie, co zdrowie fizyczne, stanie się niezbędną częścią kultury organizacyjnej w firmach, które dążą do zrównoważonego rozwoju.

Inwestowanie w edukację z zakresu zdrowia psychicznego oraz tworzenie wspierającej atmosfery mogą przyczynić się do zmniejszenia skutków kryzysu zdrowia psychicznego w miejscu pracy. To nie tylko kwestia dbałości o pracowników, lecz także kluczowy element sukcesu i stabilności organizacji w długoterminowej perspektywie.

<sup>17</sup> Mental health and employers: Refreshing the case for investment, Deloitte 2020.



**GEN Z –  
ZACIEKAWIENIE  
ZAMIAST  
UPRZEDZEŃ**



Według badań GUS przedstawiciele pokolenia Z (osoby urodzone w latach 1997–2012) stanowią obecnie 10% wszystkich pracujących w Polsce. Prognozy wskazują, że w ciągu dwóch lat ich udział w pracującej populacji wzrośnie do 27%<sup>18</sup>. Pracodawcy, liderzy, działy HR zastanawiają się, jak stworzyć wspólną przestrzeń pracy, tak aby czuli się oni włączeni i zaangażowani, wykorzystywali swój niewątpliwy potencjał, a organizacja czerpała od nich siłę. Czasem na przeszkodzie staje stereotypowe, przesiąknięte negatywnymi ocenami i uprzedzeniami myślenie, budujące wrogi dystans, niechęć do współpracy, która może prowadzić do wykluczenia. By temu przeciwdziałać, świadome organizacje będą musiały ukierunkować energię na lepsze poznanie młodszych współpracowników, zrozumienie, co jest dla nich ważne, czego potrzebują, jak widzą świat i swoją w nim rolę, jakie mają talenty i naturalne predyspozycje, a przede wszystkim – jakie wydarzenia światowe i lokalne wpłynęły na ich tożsamość i postrzeganie rzeczywistości.

Warto myśleć o pokoleniach przez pryzmat więcej niż jednej przesłanki. Współpracowników z Gen Z, oprócz wieku, charakteryzują przede wszystkim ich wartości, potrzeby, sposób myślenia i kultura pracy, które wnoszą do organizacji. A na to wpływały moment historyczny, trendy na rynku pracy i wiele zmiennych społeczno-kulturowych. Bez zrozumienia, jak dorastali, co ich ukształtowało i nadal kształtuje, nie zrobimy kroku w kierunku współpracy. Należy uświadomić sobie, że dojrzewali oni w cieniu katastrofy klimatycznej, blokad, izolacji i strachu związanego z pandemią, w obawie przed załamaniem gospodarczym i rekordową

18 Benefit Systems pyta Gen Z, „Magazyn Rekruter” 2023.

inflacją, w obliczu wojny w Ukrainie. Wielu z nich pierwszą pracę podjęło w pandemii, a rekrutowani byli zdalnie i w ten sposób nawiązywali pierwsze relacje zawodowe. To również pierwsze pokolenie, które od urodzenia rozwijało się z Internetem jako częścią codziennego życia<sup>19</sup>.

IGen (inna nazwa tej grupy) to osoby głośno mówiące o wartościach, sprawach politycznych i społecznych, które są dla nich ważne. Wyniki badania Deloitte<sup>20</sup>, w którym uczestniczyła reprezentatywna grupa z Polski, pokazują, że zarówno generacja Z, jak i millenialsi mają wysokie oczekiwania wobec pracodawców w kwestii działań na rzecz zrównoważonego rozwoju,

ochrony środowiska oraz kultury organizacyjnej opartej na włączaniu i równym traktowaniu. Dane z raportu Edelman Trust Barometer<sup>21</sup> pokazują, że generacja Z aktywnie walczy o przyszłość świata, a strach ich motywuje, a nie paraliżuje. To nowa jakość, którą wnoszą do organizacji. 70% osób z tej grupy deklaruje, że są zaangażowani w sprawy społeczne lub polityczne. Z mocą i determinacją poruszają kwestię zmian klimatycznych, uzależniają od niej życiowe wybory, podejmują akcje na rzecz ratowania planety.



Przedstawiciele generacji Z aktywnie walczą o przyszłość świata, a strach ich motywuje, a nie paraliżuje. **70%** osób z tej grupy deklaruje zaangażowanie w sprawy społeczne lub polityczne.

19 What is Gen Z?, McKinsey & Company 2023.

20 2023 Gen Z and Millennial Survey. Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks, Deloitte 2023.

21 2022 Edelman Trust Barometer: The new cascade of influence, Edelman 2022.

Jednym z problemów zgłaszanych przez iGen<sup>3</sup> jest molestowanie oraz mikroagresywne zachowania w miejscu pracy. Ponad połowa badanych (61%) doświadczyła takich zachowań – nadużyć, niestosownych żartów, sarkastycznych maili czy dyskryminacji osób LGBT+, kobiet lub osób z niepełnosprawnościami. Zdecydowana większość zgłasza takie wydarzenia przełożonym, choć niestety tylko jedna trzecia wierzy, że organizacja zajmie się odpowiednio problemem. To pokolenie, okazując wrażliwość i aktywną postawę w tym obszarze, ma szansę być nośnikiem ważnych zmian.



**36% Polaków** w grupie wiekowej **18 – 24** lata uważa, że jest bliska wypalenia zawodowego.

Pokolenie to otwarcie mówi o znaczeniu zdrowia psychicznego, stawia na równi dbanie o somę i psyche. Zaskakujące wyniki badania STADA Health Report<sup>22</sup> pokazują, że aż 36% Polaków w grupie wiekowej 18–24 lata uważa, że jest bliska wypalenia zawodowego. To niepokojące dane, zważywszy na fakt, że dotyczą grupy zawodowej wkraczającej

na rynek pracy. Mit, jakoby długi staż pracy wpływał na to zjawisko, nie ma racji bytu. Przyczyny wypalenia to zbyt wysoki poziom stresu w pracy i poza nią, niskie zarobki versus wysokie koszty życia, przeładowanie zadaniami, zaburzenie równowagi między życiem prywatnym i zawodowym, obawa o zdrowie swoje i rodziny. Młodsze pokolenie nazywane zgryźliwie *snowflakes*, pokoleniem płatków śniegu, oprócz wyróżniającej go wrażliwości charakteryzuje się (paradoksalnie w kontekście takiego nazewnictwa) dużą siłą, by z niej korzystać. Wnosi do życia

22 STADA Health Report 2022, za: Polacy z najwyższym poziomem wypalenia zawodowego: badanie, „Rynek Zdrowia” 2022.

organizacji nową, ważną jakością, zabierając głos w istotnych dla wszystkich pracowników kwestiach. Wrażliwość społeczna i emocjonalna, indywidualizm i otwartość na różnorodność sprawiają, że zdrowie emocjonalne i kryzysy z nim związane przestają być tabu, a od pracodawców i przełożonych coraz wyraźniej oczekuje się w tym obszarze swobodnej rozmowy, bez stygmatyzacji. Dla przedstawicieli generacji Z ważne jest, aby organizacje, w których pracują, miały w ofercie realne działania i propozycje uwzględniające troskę o dobrostan, radzenie sobie ze stresem, pomoc psychiatryczną i psychologiczną oraz psychoedukację. Ich głos w tej sprawie może korzystnie wpływać na całokształt kultury i współpracy, a pozytywne skutki takiego podejścia odczuwają współpracownicy z różnych grup.

Według Edelman Trust Barometer aż 58% przedstawicieli innych pokoleń inspirowane jest najmłodszą generacją w zakresie tego, co kupują czy oglądają, a 63% uważa, że to właśnie Gen Z ma największy wpływ na kulturę organizacyjną firm. I Gen to bardzo wpływowa grupa zawodowa i społeczna. Nie można przejść obok tego faktu obojętnie. Popularne marki na globalnym rynku pod wpływem działań i deklarowanych poglądów pokolenia Z zmieniają podejście do kwestii zrównoważonego rozwoju czy równościowego traktowania różnych grup społecznych. Osoby z tego pokolenia walczą o przyszłość, walczą o świat, a wartości z tym związane są dla nich priorytetem przy dokonywaniu wyborów zarówno zakupowych, jak i zawodowych.

Kolejne pokolenia, które w najbliższych latach zaczną zasilać miejsca pracy: Alpha (urodzeni po 2013 roku) i Zalpha (mikropokolenie na styku Gen Z i Alpha,

obejmujące osoby urodzone między 1999 a 2012 rokiem), będą te trendy wzmacniać i uwypuklać. Według Infuture Institute<sup>23</sup> Zalpha to mikropokolenie polikryzysu, zdefiniowane przez dwa występujące blisko po sobie wydarzenia: pandemię COVID-19 oraz wojnę w Ukrainie. Proces formowania się tożsamości osób z tej grupy zdecydowanie różni się od tego, który miał miejsce we wcześniejszych dekadach i pokoleniach. Można powiedzieć, że to mikropokolenie uczestniczy w wielkim eksperymencie społecznym, bo musi zdefiniować siebie w coraz bardziej zdigitalizowanym świecie okraszonym przyrastającą logarytmicznie liczbą zmian i kryzysów.

Budowanie kultury współpracy międzypokoleniowej, która uwzględnia i docenia różnice oraz potrafi twórczo z nich korzystać, może stanowić remedium na deficyt pracowników i nasilające się wypalenie zawodowe oraz sprzyjać zaangażowaniu i zatrzymaniu utalentowanych pracowników w różnym wieku. Pozwoli na elastyczność działania organizacji, sprawną współpracę i efektywny transfer wiedzy<sup>24</sup>. W naszym wspólnym interesie, w interesie pracodawców, organizacji, liderów będzie wykazywanie zaciekawienia i otwartości na nowe, inne sposoby myślenia zamiast osądzania, budowanie włączającego środowiska pracy, poszerzanie własnej świadomości i edukacja równościowa zamiast patrzenia przez soczewki stereotypów i uprzedzeń. Takie podejście może zapewnić przewagę konkurencyjną, pozwalając tworzyć miejsca pracy, w których ludzie z różnych generacji będą chcieli współpracować.

23 Zalpha: mikropokolenie polikryzysu, Infuture Institute 2023.

24 Raport Future – rynek pracy i zawody przyszłości 2024, Syrowka.com 2023.



**WIELKI KŁOPOT CZY  
WIELKA SZANSA,  
CZYLI DYREKTYWA  
CSRD W NATARCIU**

Obok postępu technologicznego, kwestii związanych ze zdrowiem psychicznym i pokoleniami, jednym z czynników najsilniej transformujących biznes w najbliższym czasie będzie rosnące znaczenie odpowiedzialnego i zrównoważonego rozwoju. Pisaliśmy już o tym w zeszłym roku, pokazując, jak może zmienić się rzeczywistość firm pod wpływem regulacji prawnych związanych z ESG, nacisku klientów, pracowników czy inwestorów. Podkreślaliśmy powiązania pomiędzy społeczną odpowiedzialnością, wartościami firmowymi i budowaniem poczucia sensu. O ile rok 2023 dla większości polskich firm mógł być w tym względzie czasem przygotowań i namysłu, to już rok 2024 dla wielu upłynie pod znakiem intensywnych działań: doskonalenia wewnętrznych procedur, poszukiwania zasobów, przekazywania odpowiedzialności za raportowanie pozafinansowe.

Dzieje się tak za sprawą unijnej dyrektywy o sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), która wraz z uzupełniającymi ją standardami raportowania (European Sustainability Reporting Standards, ESRS) precyzyjnie określa zakres i metodologię zbierania, porównywania i prezentowania danych dotyczących wpływu organizacji na środowisko, społeczeństwo i pracowników.

W 2023 roku w Polsce obowiązek raportowania niefinansowego (jeszcze w oparciu o poprzednie standardy NFRD) dotyczył zaledwie 150 firm – jednostek zainteresowania publicznego, oraz niektórych firm zatrudniających powyżej 500 osób (do tej grupy należą między innymi banki i towarzystwa ubezpieczeniowe).

Szacuje się, że nowa dyrektywa CSRD będzie miała wpływ na około 50 tys. firm w Unii Europejskiej, obejmując różne rodzaje przedsiębiorstw, w tym małe i średnie firmy notowane na giełdach. W Polsce do 2026 roku do tych wymagań będzie musiało dostosować się około 3500–4000 organizacji. Największe firmy już w 2025 roku mają przedstawić raport pozafinansowy za 2024 rok. Będzie on

częścią sprawozdania zarządu i, podobnie jak sprawozdania finansowe, będzie podlegał audytowi oraz ocenie, między innymi przez potencjalnych inwestorów. Wiele międzynarodowych korporacji już teraz wymaga od dostawców, nawet tych, których nie obliguje do tego prawo, do przestrzegania szczegółowych zasad związanych chociażby z poszanowaniem praw pracowniczych czy dążeniem do neutralności klimatycznej.

Mimo że raportowanie ESG może jawić się obecnie jako pierwszoplanowe wyzwanie, dyrektywa CSRD wymusza też inne, zdecydowanie dalej idące zmiany. Należą do nich opracowanie strategii biznesowej, uwzględniającej szanse i ryzyka związane ze zrównoważonym rozwojem, oraz modyfikacja procesów decyzyjnych, tak aby w większym stopniu uwzględniały czynniki niefinansowe wpływające



Szacuje się, że dyrektywa CSRD będzie miała wpływ na około **50 tys. firm** w Unii Europejskiej. W Polsce do 2026 roku będzie musiało dostosować się do niej około **3500 – 4000 organizacji**.





Mniej niż połowa (44%) badanych firm w Polsce uważa, że czynniki ESG mają istotny wpływ na wartość i model biznesowy firmy.

na wyniki firmy. Tymczasem, jak pokazuje badanie KPMG z 2023 roku<sup>25</sup>, mniej niż połowa (44%) badanych firm w Polsce uważa, że czynniki ESG (między innymi klimatyczno-środowiskowe, zarządcze czy społeczno-pracownicze) mają istotny wpływ na wartość i model biznesowy firmy. W tym względzie różnimy się od krajów Zachodu, które od ponad pół

wieku praktykują ideę *sustainability* i częściej postrzegają działania w obszarze ESG jako źródło przewagi konkurencyjnej, wdrażając w życie myśl amerykańskiego futurologa Alexa Steffena: „Nie chodzi o to, jak złe są obecne okoliczności, ale o to, jak dobre mogą się stać, jeśli zadziałamy wystarczająco szybko”.

Jak wynika z badania przeprowadzonego przez IBM<sup>26</sup>, ponad 80% dyrektorów generalnych na świecie uważa, że inwestycje ich firm w zrównoważony rozwój przyniosą lepsze wyniki biznesowe w ciągu najbliższych pięciu lat. Blisko 70% ankietowanych CEO twierdzi, że są bezpośrednio zaangażowani w definiowanie strategii zrównoważonego rozwoju swojej organizacji, a 50% otrzymuje wynagrodzenie, którego wysokość jest powiązana z osiągnięciem przez firmę celów zrównoważonego rozwoju (wzrost o 35% w stosunku do poprzedniego roku). Zabawnym przykładem tego trendu może być spot reklamowy firmy Apple,

25 Badanie raportowania zrównoważonego rozwoju: sprawozdawczość w dobie nowych przepisów, KPMG 2023.

26 Own your impact: Practical pathways to transformational sustainability, IBM 2022.

w którym dyrektor generalny Tim Cook odbywa wraz z zespołem spotkanie statusowe z Matką Naturą, w trakcie którego przekonuje ją, że do 2030 roku wszystkie produkty Apple będą w 100% neutralne dla klimatu.

Przewidujemy, że podobny trend upowszechni się na polskim podwórku. Firmy będą w coraz większym stopniu doceniać biznesowe korzyści z prowadzenia interesów w sposób etyczny, odpowiedzialny i zrównoważony i, co za tym idzie, rozpisywać odpowiedzialności związane z ESG na poszczególne role: członków zarządu, kluczowych menedżerów, specjalistów, wreszcie – całe działy i departamenty, a także interdyscyplinarne zespoły. Póki co zaledwie 15% firm deklaruje, że ma w swojej strukturze osobę odpowiedzialną za zrównoważony rozwój<sup>27</sup>. Jak wynika z analizy ManpowerGroup<sup>28</sup>, aż 71% dużych firm, zatrudniających ponad 250 pracowników, aktywnie rekrutuje na stanowiska związane ze zrównoważonym rozwojem. Specjaliści w tym zakresie zostali uwzględnieni przez World Economic Forum<sup>29</sup> na drugim miejscu listy zawodów, na które najszybciej rośnie zapotrzebowanie.

Rzut oka na powyższe dane pozwala stwierdzić, jak dużą rolę w transformacji związanej z ESG odegrają działy HR. Należać będzie do nich definiowanie ról i dostosowywanie struktur organizacyjnych do nowych wymogów, poszukiwanie talentów i skuteczne wdrażanie ich w organizacji, a także – w długiej perspektywie czasowej – wzmacnianie kompetencji powiązanych ze zrównoważonym

27 Badanie raportowania zrównoważonego rozwoju: sprawozdawczość w dobie nowych przepisów, KPMG 2023.

28 Polskie firmy chcą powiększać zespoły o zielone miejsca pracy – aktywnie rekrutuje już 6 na 10 pracodawców, Manpower Group 2023.

29 Future of Jobs Report 2023, World Economic Forum 2023.

rozwojem, budowanie zaangażowania, usprawnianie komunikacji i zarządzanie zmianą w procesie, który dla wielu firm będzie naprawdę rewolucyjny.

Od najbardziej zaawansowanych w tej transformacji klientów słyszymy, że głównym wyzwaniem jest zbudowanie w firmie zrozumienia dla tego, czym jest ESG oraz w jaki sposób ogólne hasła wiążą się z codzienną pracą ludzi: tworzeniem produktów i usług, narracją marketingową, praktykami we współpracy z klientami, dostawcami, partnerami biznesowymi. Wysoki poziom świadomości i zaangażowania pracowników w budowanie zrównoważonej firmy jawi się jako jeden z głównych czynników sukcesu. Pozwoli on obniżyć koszty transformacji, które szacuje się na między 1,4 a 2,6 mld złotych rocznie w przypadku firm bezpośrednio objętych dyrektywą CSRD oraz kolejne 8 mld złotych rocznie w przypadku współpracujących z nimi kontrahentów<sup>30</sup>. Da również szansę ucieczki do przodu tym organizacjom, które dostrzegą w zrównoważonym rozwoju szansę biznesowe i – przy wsparciu świadomych i zaangażowanych pracowników – skutecznie je wykorzystają.

30 Pod ciężarem ESG: koszty raportowania ESG dla małych i średnich firm w Polsce, raport, Warsaw Enterprise Institute 2023.



# **PROFESJONALIZACJA TEMATU DEI W ORGANIZACJACH**

Różnorodność to temat, który od lat zyskuje coraz większą popularność w organizacjach naszych klientów. Świadczą o tym zarówno rozmowy z decydentami, jak i obiektywne dane. Od początku obecności Karty Różnorodności w Polsce liczba jej sygnatariuszy rośnie niemal w postępie geometrycznym. Pomiędzy 2012 a 2015 rokiem Kartę podpisało 57 firm, między 2016 a 2019 – 109, a w ostatnich trzech latach – kolejne 162 podmioty<sup>31</sup>.

W podejściu do zarządzania różnorodnością, rozumianego jako tworzenie inkluzywnego środowiska pracy, w którym wszyscy pracownicy mogą się rozwijać, przyczyniać do sukcesu firmy i wykorzystywać potencjał, staramy się naśladować prekursorów, takich jak Stany Zjednoczone czy Wielka Brytania. Choć dystans powoli się zmniejsza, wciąż mamy wiele do zrobienia.

Z naszej praktyki biznesowej wynika, że najczęściej stosowane podejścia do zarządzania różnorodnością w polskich firmach to obecnie:

- **Polityka równości szans** – wdrażanie polityk, programów i działań, które mają na celu przeciwdziałanie wszelkim formom dyskryminacji z powodu płci, wieku, orientacji seksualnej, rasy, narodowości, pochodzenia etnicznego, wyznania lub bezwyznaniowości. To podejście skupia się na działaniach edukacyjnych i na opracowaniu mechanizmów oraz praktyk o charakterze równościowym, takich jak szkolenia dotyczące praw pracowniczych, regulaminy zapewniające równość traktowania oraz procedury zgłaszania incydentów nierównego traktowania w miejscu pracy. Jest to dobry

31 Sygnatariusze Karty, Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2023.

(i niezbędny) punkt wyjścia do budowania bardziej zaawansowanej polityki DEI w firmie, jednak warto pamiętać, że takie działania zazwyczaj koncentrują się wokół niezbędnego, wynikającego z prawa minimum i nie rozwiązują zdiagnozowanych w firmie nierówności (jeśli istnieją). Tym samym nie pozwolą osiągnąć biznesowych korzyści z różnorodności.

- **Celebrowanie różnorodności** – identyfikowanie różnic obecnych w środowisku pracy, pozytywne ocenianie tych różnic oraz akcentowanie ich znaczenia dla bieżących działań organizacji. Takie podejście obejmuje między innymi inicjatywy zmierzające do zdobywania przez społeczność firmy rzetelnej wiedzy na temat wybranych grup, świętowanie wydarzeń związanych z grupami mniejszościowymi (miesiąca świadomości autyzmu, Pride Month itd.) czy odkrywanie i promowanie różnorodności zatrudnionych osób, na przykład poprzez oferowanie narzędzi badających ich talenty i style komunikacji. Dzięki takiemu podejściu różnorodność jest faktycznie celebrowana w firmie, co ułatwia funkcjonowanie grupom mniejszościowym. Jednocześnie podejście to jest wycinkowe i nie wystarcza do osiągnięcia wszystkich celów, do których zmierza DEI (na przykład nie chroni w skuteczny sposób tych grup).
- **Programy wyrównawcze** – inicjatywy, które stawiają sobie za cel zwiększenie możliwości rozwoju lub awansu, kierowane do osób lub grup szczególnie narażonych na dyskryminację. Przykładowe formy wsparcia wdrażane przez naszych klientów to między innymi: programy mentoringowe

i sponsoringowe dla kobiet – po to, by skrócić oczekiwanie na awans i nadrobić czas spędzony na urloпах macierzyńskich i wychowawczych; doradztwo i szkolenia dla osób z niepełnosprawnościami, aby zwiększyć ich pewność siebie i umiejętność budowania relacji z innymi pracownikami; szkolenia dla pracowników w wieku powyżej 50 lat, aby podnieść ich umiejętności technologiczne. Dzięki wprowadzanym formom wsparcia poszczególne osoby lub grupy mogą wzmocnić swoją pozycję w firmie i zdobyć konkretne kwalifikacje. Z drugiej strony, programy wyrównawcze wdrażane w oderwaniu od innych działań mogą budzić sprzeciw, a nawet utrwalać stereotypy dotyczące danej grupy pracowników, prowadząc do zamazania jej wewnętrznej różnorodności i pomijania indywidualnych potrzeb osób do niej należących.

Kompleksowe zarządzanie różnorodnością może zawierać wszystkie powyższe podejścia, jednak stanowi znacznie większą całość. Mówimy o nim wtedy, gdy różnorodność jest w firmie chroniona i umocowana na trzech poziomach: w świadomości (przekonania osób pracujących w firmie), w zachowaniu i działaniu (w szczególności kardy menedżerskiej mającej kompetencje antydyskryminacyjne) oraz w dokumentach, zasobach i kompetencjach. Składają się na to różnorodne elementy, w tym strategie, polityki, programy szkoleniowe oraz kultura organizacyjna, które razem tworzą spójne i zrównoważone podejście do zarządzania różnorodnością.

Przewidujemy, że w najbliższych latach pod wpływem presji społecznej, regulacji

prawnych związanych z ESG czy po prostu w poczuciu, że jest to słuszne i / lub korzystne biznesowo, organizacje będą profesjonalizowały działania w obszarze DEI, dążąc do tego, aby w podróży w stronę równości i włączenia przechodzić przez kolejne etapy: od świadomego i dostosowanego, w którym wysiłki skoncentrowane będą wokół wzbudzania w firmie zainteresowania tematem różnorodności i dostosowania istniejących procedur do regulacji prawnych, poprzez etap taktyczny i zintegrowany, w którym inicjatywy DEI zaczynają być powiązane z wynikami biznesowymi i stają się integralną częścią organizacji, kończąc na etapie zrównoważonym, w którym polityka DEI jest odporna na zmiany na rynkach, w zarządzie itp. Na tym etapie strategia DEI stanowi część strategii biznesowej firmy, a cele będące jej elementem są konkretne, śmiałe i możliwe do osiągnięcia. Takim poziomem dojrzałości DEI, według międzynarodowych badań Slack's Future<sup>32</sup>, może pochwalić się obecnie nie więcej niż 16% firm.

W profesjonalizacji podejścia do tematu DEI pomoże firmom z pewnością rosnąca świadomość powiązań pomiędzy różnorodnością a zaangażowaniem, satysfakcją, motywacją, kulturą organizacyjną czy wartościami. Już teraz obserwujemy to choćby w nazwach stanowisk osób, które odpowiadają w firmach za równe traktowanie, takich jak „People & Culture” czy „Engagement & Belonging Officer”. Przed tymi menedżerami stać będzie w najbliższej przyszłości ambitne zadanie powiązania firmowych haseł afirmujących różnorodność z konkretnymi KPI, wpisanymi w plany operacyjne firmy. Będą oni również odpowiedzialni za integrowanie ram (takich jak praktyki organizacyjne, procedury awansu, wynagrodzenia,

32 E.F. Washington, The five stages of DEI maturity: How to move from promises to results, „Harvard Business Review”, listopad–grudzień 2022.



śledzenie luki płacowej, regulamin antymobbingowy) i kompetencji, pozwalających zaistnieć w firmie włączającemu przywództwu.

Innym ważnym aspektem dojrzewania organizacji w obszarze DEI będzie osadzanie wszelkich pomysłów i decyzji w danych, czemu sprzyjać mają regulacje prawne, takie jak dyrektywa CSRD czy przyjęta w maju 2023 roku unijna dyrektywa o transparentności wynagrodzeń. Działy HR już teraz dysponują szeregiem danych dotyczących zaangażowania, satysfakcji czy

cyklu życia pracownika. Przewidujemy, że w najbliższych latach, przy zachowaniu odpowiedniej anonimowości, z danych tych będą wywodzone przesłanki, pozwalające sprawdzić, jak dobrze mają się w firmach osoby w podziale na różne wymiary tożsamości, takie jak wiek, płeć czy sprawność. Wiedząc, kto aplikuje do firmy, kto w niej zostaje, a kto i w jakim czasie awansuje, organizacje będą mogły tworzyć bardziej skuteczną, zakorzenioną w rzeczywistości i odpowiadającą na konkretne problemy politykę DEI.



W najbliższych latach pod wpływem presji społecznej, regulacji prawnych czy po prostu w poczuciu, że jest to słuszne i / lub korzystne biznesowo, organizacje będą profesjonalizowały działania w obszarze DEI. Wzrośnie świadomość powiązań pomiędzy różnorodnością a zaangażowaniem, satysfakcją, motywacją, kulturą organizacyjną czy wartościami.



**MENEDŻEROWIE  
ŚREDNIEGO  
SZCZEBŁA  
POD PRESJĄ  
OCZEKIWAŃ**

Tegoroczne zestawienie trendów zamykamy, spoglądając w stronę najliczniej reprezentowanej grupy spośród wszystkich osób zarządzających pracownikami, czyli menedżerów średniego szczebla. Ich znaczny udział w populacji kadry kierowniczej nie szedł ostatnio w parze z poziomem zainteresowania ich sytuacją i potrzebami czy też inwestycjami w rozwój. Przez wiele lat firmy konsultingowe, które otrzymywały zadanie podnoszenia efektywności organizacyjnej, szukały źródeł oszczędności w redukcji poziomu zatrudnienia właśnie wśród menedżerów średniego szczebla. Względnie łatwo pokazać tu obniżkę kosztów, a w krótkim okresie ryzyko pojawienia się negatywnych skutków jest niewielkie. Towarzyszyło temu przekonanie, że struktury powinny być płaskie, a rozwój technologii informacyjnej umożliwi osiągnięcie większej rozpiętości kierowania.

Menedżerom średniego szczebla często przypisywano odpowiedzialność za typowe bolączki rozbudowanych struktur organizacyjnych, takie jak: zatkane kanały komunikacji, spowolnione procesy zmian, opóźnienia we wdrażaniu projektów, brak przetłumaczenia strategii na język zadań, pracownicy niewykazujący entuzjazmu dla innowacji, niewysłuchani i pozbawieni wpływu. Ponadto w poprzedniej dekadzie popularność zyskały teorie, nawołujące do zmiany modelu zarządzania i tworzenia organizacji samozarządzających się, które w radykalnym wydaniu tak zwanych organizacji turkusowych zakładały całkowitą eliminację hierarchii i szefów. Ludzie w ramach szerokiej autonomii mieli samodzielnie wyznaczać sobie cele i zadania w zależności od potrzeb organizacji.

Po pandemii, wojnie, kryzysie inflacyjnym zebraliśmy nowe lekcje, więc warto przyjrzeć się obecnej sytuacji menedżerów średniego szczebla, ich potrzebom,



Ostatnie lata pokazały, że w wielu organizacjach menedżerowie średniego szczebla okazali się kluczowym czynnikiem sukcesu dla przetrwania najtrudniejszych momentów.

wyzwaniom i kierunkom rozwojowym.

Ostatnie lata pokazały, że w wielu organizacjach właśnie menedżerowie średniego szczebla okazali się kluczowym czynnikiem sukcesu dla przetrwania najtrudniejszych momentów. Bliskość z ludźmi, wsparcie psychologiczne, elastyczne reagowanie pozwalały utrzymać zdemotywowane, rozproszone zespoły. Wysilek włożony w „ratowanie” swoich pracowników nie

pozostał jednak bez wpływu na stan zdrowia i dobrostan samych menedżerów.

W codziennej praktyce szkoleniowo-doradczej słyszymy od nich o wielu trudnych sytuacjach, ale też obserwujemy ich zmęczenie, a często wręcz wypalenie.

To menedżerowie średniego szczebla muszą radzić sobie z niepewnością, niepokojem, strachem i stresem pracowników, który ci przynoszą do pracy.

Przełożony jest często pierwszą osobą, z którą dzielą się troskami. Ponadto

badania wskazują, że struktura zadań menedżerów średniego szczebla nie jest efektywna – są oni przeciążeni czynnościami administracyjnymi, które zajmują im

aż 19% czasu pracy, ponadto oczekuje się, aby mimo pełnienia roli menedżerskiej nadal wykonywali zadania specjalistyczne, co zajmuje im kolejne 28% czasu.

W związku z tym na zarządzanie ludźmi mogą poświęcić tylko 27% czasu<sup>33</sup>. A potrzeb, spraw, z którymi pracownicy zwracają się do przełożonych, przybywa.

Słysząc głosy menedżerów średniego szczebla, że czują się jak kanapka, dociskana i z góry, i z dołu. Zaczniemy od presji z góry – płynącej od zarządów nastawionych na realizację wizji, celów, zadań i projektów. Wynika ona z potrzeby nadrabiania strat po pandemii, ale też z chęci wykorzystywania szans pojawiających się ad hoc na rozchwianych rynkach. Co więcej, właściciele, prezesi, zarządy będą kłaść coraz większy nacisk na dwie kwestie: ponowne pozszywanie, posklejanie zespołów, których spójność naruszyła praca zdalna i hybrydowa, oraz wzmocnienie kreatywności i innowacyjności pracowników.

W firmach, w których duża część zespołów pracowała hybrydowo, obserwujemy nawoływanie zarządów i liderów wyższego szczebla do powrotu do biur. Koniec pracy zdalnej ogłosił Google i wiele innych firm nie tylko z branży nowoczesnych technologii. W maju 2023 roku aż 72% dużych przedsiębiorstw, badanych przez EY, zdecydowało, że ich pracownicy mają wrócić do biur<sup>34</sup>. Jako powód zarządzający wskazują potrzebę wzmocnienia więzi z firmą i lojalności pracowników. Poza tym z coraz większej liczby badań wynika, że kreatywność pracowników zdalnych spada – dane z rynku USA wskazują na przykład, że liczba patentów zmniejszała się przez trzy lata z rzędu, licząc od 2018 roku<sup>35</sup>. Menedżerowie średniego szczebla zderzają się jednak z odmiennymi potrzebami pracowników. Z raportu

33 Power to the Middle survey results, McKinsey 2022.

34 J. Solska, Koniec zdalnej pracy? Polacy czują opór przed powrotem do biur. A szefowie każą, „Polityka” 30.10.2023.

35 A. Pronk, IBM cites deliberate strategy shift as it drops to second place in IFI claims patent grant list for first time in 29 years, IP Watchdog 2023.

firmy Colliers wynika, że w ciągu ostatniego roku odsetek osób odmawiających powrotu do biur wzrósł z 66 do 79%<sup>36</sup>. Pracownicy przyzwyczaili się do pracy hybrydowej, uważają, że są w takiej formule efektywni, i buntują się przeciwko pracy w biurze dla zasady, bez wyraźnego powodu. A menedżerom średniego szczebla brakuje argumentów zarówno wobec przełożonych, jak i podwładnych.

W Polsce presja, by wzmacniać kreatywność, wywierana na menedżerów zderza się nie tylko z niechęcią do pracy w biurze, ale i ze specyfiką kultury narodowej. Otóż mamy dużą potrzebę unikania niepewności. Według badań prof. Geerta Hofstede jesteśmy jedną z nacji o najwyższej wartości tego wskaźnika (93), co kontrastuje z wynikami niektórych krajów europejskich, takich jak Dania (23), Szwecja (29) czy Irlandia (35), a wśród naszych sąsiadów chociażby Słowacja (51)<sup>37</sup>. Dla nas niepewność jest raczej zagrożeniem niż szansą, za zmianami nie przepadamy, mamy silną potrzebę ujmowania wszystkiego w ramy przepisów i praw. W takich uwarunkowaniach kulturowych wprowadzanie innowacji może być relatywnie trudniejsze i wymagać większego wysiłku. To na barki menedżerów średniego szczebla spada konieczność aktywizowania pracowników, jednak do nowych projektów brakuje chętnych, a skrzynki na pomysły i usprawnienia zazwyczaj nie są przepelnione.

Wróćmy do metafory kanapki i przyjrzyjmy się presji z dołu. Tu pojawiają się frustracje i nowe oczekiwania podwładnych. Po doświadczeniach pandemii wielu pracowników jest bardziej świadomych swoich priorytetów, potrzeb i formułuje

36 J. Solska, Koniec zdalnej pracy? Polacy czują opór przed powrotem do biur. A szefowie każą, „Polityka” 30.10.2023.

37 Country Comparison Tool, The Culture Comparison Group, [www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool](http://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool).

więcej oczekiwań wobec firmy i przełożonych, coraz częściej tak wygórowanych, że menedżerowie średniego szczebla stają się bezradni. Dla wielu pracowników obecnie firma to już nie tylko miejsce zarobkowania i rozwoju zawodowego. Chcą oni, aby było to miejsce spotkań i budowania relacji z bliskimi osobami, oczekują, że firma nada sens nie tylko ich pracy, ale i życiu. Po doświadczeniu wojny w Ukrainie pracownicy mają też większe oczekiwania dotyczące spójności – chcą pracować w firmie, która jasno opowiada się za określonymi wartościami (presja na decyzję o wycofaniu z Rosji), podziela ich poglądy społeczne i gospodarcze oraz akceptuje ich stosunek do pracy. Ponadto po pandemii gabinet szefa często jest miejscem udzielania wsparcia psychicznego. W obliczu tych oczekiwań menedżerowie coraz głośniejszy dopytują: jaka powinna być moja rola? Czy faktycznie mam być menedżerem, przywódcą duchowym i terapeutą oraz ekspertem w jednym?

W tej sytuacji konieczne będzie przewartościowanie ról i umiejętności menedżerów średniego szczebla. Kluczowe będą role: „opowiadacza”, „łącznika” i projektanta stanowisk. Aby sprostać nowym oczekiwaniom, menedżerowie średniego szczebla będą musieli w ramach swojej roli skoncentrować się na tym, aby w atrakcyjny sposób prezentować i tłumaczyć misję, wizję, wartości



Konieczne będzie przewartościowanie ról i umiejętności menedżerów średniego szczebla. Kluczowe będą role: „opowiadacza”, „łącznika” i projektanta stanowisk.

firmy. Średni szczebel jest tu kluczowy, często stanowiąc pierwszą i ostateczną barierę w komunikacji. Dzięki nowym technologiom komunikacja może być łatwiejsza, jednak paradoksalnie fala informacji, która nieustannie nas zalewa, nie służy rozumieniu – przyczyn, kontekstu, celów, efektów, ryzyk, czyli wszystkich tych aspektów, które są niezbędne do skutecznego wprowadzania zmian. Aby informacje efektywnie krążyły w organizacjach, potrzeba menedżerów, którzy wejdą w rolę „opowiadaczy”, „tłumaczy”, „wyjaśniaczy”. Muszą oni zmienić akcenty – w rozmowach z podwładnymi mniejszy nacisk kłaść na tłumaczenie, „co ma być zrobione” i „jak ma być zrobione”, a większy na to, „dlaczego ma być zrobione”<sup>38</sup>. To wymagać będzie chociażby przeformułowania tradycyjnych rozmów o wynikach, gdzie zwykle najważniejsze jest rozliczenie, co zostało wykonane, a także upewnienia się, że sami menedżerowie dobrze i głęboko rozumieją sens swojej pracy.

Kolejna kluczowa kompetencja to „łączenie”. W cenie będą menedżerowie średniego szczebla, którzy znajdują powiązania między „dużymi celami” a codzienną pracą swoich ludzi, potrafią nadawać sens zadaniom, wprowadzanym zmianom, wykonywanej pracy. Łączenie dotyczy także budowania powiązań (kapitału społecznego), wzmacniania relacji i sprawiania, że ludzie czują się częścią grupy i zespołu. Rolą menedżerów średniego szczebla będzie znalezienie złotego środka w zapewnieniu orientacji na pracownika versus na zadania. Konieczne będzie również przekonanie dyrekcji, że opłaca się zadbać o ludzi, bo w długim okresie takie postępowanie zwróci się firmie w postaci lojalności, zaangażowania,

38 Źródło: McKinsey Power to the Middle survey results, May 2022



większej proaktywności. Natomiast wobec podwładnych trzeba będzie okazywać spójność oraz autentycznie zainteresowanie ich samopoczuciem i dobrostanem.

I wreszcie rola projektanta stanowisk. Cyfryzacja i automatyzacja, napędzające szybkie zmiany społeczne i rynkowe, wymuszają nieustanne przeprojektowywanie procesów i ról pełnionych przez pracowników, o czym pisaliśmy więcej w trendzie dotyczącym rozwojowych „skoków w bok”. Za mądre zarządzanie tym procesem będą odpowiadać menedżerowie średniego szczebla. Ich zadaniem będzie zadbanie, aby nowe procesy były efektywniejsze, a nowe role – atrakcyjniejsze, tak aby pracownicy zyskali poczucie wpływu i sensu oraz możliwość rozwoju.

Menedżerowie średniego szczebla zyskają na znaczeniu. Przed nimi otwiera się wiele atrakcyjnych ścieżek rozwoju, tym bardziej że cały czas mamy w Polsce do czynienia z rynkiem pracownika, co sprzyja mobilności zawodowej, również w grupie menedżerów. Punkt wyjścia – diagnoza stanu na rok 2024 – pokazuje długą listę wyzwań. Potrzebne będzie zatem wsparcie w formie zarówno pośredniej (wrozumiałość i docenienie ze strony przełożonych i podwładnych), jak i bezpośredniej (inwestycje w rozwój nowych umiejętności i przeprojektowanie roli menedżerskiej, aby zwiększyć udział czasu poświęconego na faktyczne zarządzanie ludźmi).

# AUTORKI I AUTORZY

## RAPORTU:



**Joanna Kubiaczyk**  
specjalistka ds. rozwoju know-how



**Katarzyna Marszałik**  
liderka projektów  
badawczo-rozwojowych



**Małgorzata Borowska**  
konsultantka wiodąca



**Joanna Keller**  
trenerka / konsultantka



**Katarzyna Molendowska**  
junior konsultantka



**Łukasz Nowak**  
partner



**Piotr Ochociński**  
menedżer portfela projektów  
e-learning.pl



**Weronika Staszewska**  
junior konsultantka



**Michał Wroński**  
trener / konsultant



**Anna Zdral**  
trenerka

# house of skills

**Doświadczenie, które zmienia**

Lider rynku doradczo-szkoleniowego w Polsce. Specjalizujemy się w rozwoju menedżerów/menedżerek, liderów/liderek oraz pracowników/pracowniczek w obszarze miękkich umiejętności, takich jak m. in.: przywództwo, zarządzanie, zarządzanie zespołem, negocjacje i efektywność osobista. Nasz zespół złożony z ponad 40 konsultantów/konsultantek, trenerów/trenerek i ekspertów/ekspertek współpracuje z organizacjami w Polsce, Europie i regionie Bliskiego Wschodu. Zajmujemy się strategicznymi tematami związanymi z kapitałem ludzkim, takimi jak kultura organizacyjna, strategie rozwoju pracowników, budowanie kultury zaangażowania oraz wdrażanie strategii.

## **KONSORCJUM DORADCZO-SZKOLENIOWE SA**

ul. Równoległa 4a, 02-235 Warszawa

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

e-mail: [office@houseofskills.pl](mailto:office@houseofskills.pl)

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