



R A P O R T

Future[®]

by syrowka.com

rynek pracy i zawody przyszłości

2024



syrowka.com

PATRONI MEDIALNI



THINKTANK

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

Dziękujemy

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

Jeśli chcesz wykorzystać fragment do wystąpienia, recenzji albo artykułu -

oznacz go cytatem podając źródło: Raport Future 2024, Kasia Syrówka

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

ISBN 978-83-968101-0-6

Wydawca: Syrowka.com Katarzyna Izabela Syrówka

Copyright 2023 for Katarzyna Izabela Syrówka

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

Koordynator publikacji: Katarzyna Józwick | Zdjęcia: Unsplash | Oprawa graficzna i skład: Manufaktura

WSTĘP

Drogi Czytelniku,

z ogromną przyjemnością oddaję w Twoje ręce kolejną – już piątą! – edycję mojego autorskiego **Raportu Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości**.

Muszę przyznać, że kiedy rozpoczynałam pracę nad jego pierwszą edycją, nie sądziłam, że raport stanie się tak ważną publikacją na branżowym rynku. Rok do roku otrzymuję od swoich Czytelników niezwykle istotny feedback, który nie tylko jest wyrazem uznania naszej ciężkiej pracy nad publikacją, ale także cennymi sugestiami dotyczącymi treści i tematów, jakie powinny pojawić się w kolejnych wydaniach.

Tak, **Raportu Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości** kosztuje mnie i mój zespół bardzo dużo pracy. Tak naprawdę praca nad kolejną edycją rozpoczyna się tuż po premierze najnowszego wydania Raportu Future i są to miesiące analizowania niezliczonych ilości badań, trendów i opinii. Oczywiście Raport Future bazuje również na moich mentorskich i biznesowych doświadczeniach, a w połączeniu z mozolną pracą mojego zespołu jest gwarancją rzetelnej, branżowej wiedzy oraz prognoz na najbliższe 5-10 lat. Wszystko po to, abyś Ty – jako jego odbiorca – miał pewność, że masz przed sobą wiarygodne źródło informacji na temat trendów i przyszłości rynku pracy.

Myślę, że tegoroczna edycja **Raportu Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości** nabiera szczególnego znaczenia w dzisiejszych czasach niepewności, zmienności, kryzysu. Każdy z nas poszukuje sprawdzonych rozwiązań czy podpowiedzi, które pomogą zachować stabilną zawodową pozycję przez najbliższe lata. A to w tak zmieniających czasach, kiedy (r)ewolucji ulega nie tylko miejsce i czas pracy, ale również modele zarządzania czy relacje pracownik-pracodawca a rozwój odmieniany jest przez przypadki wszystkich pokoleń pracowniczych, nie jest wcale proste.

Dokąd zatem zmierza świat? Co możesz zrobić dziś, aby być pewnym swojego jutra? Czy Twoja pozycja w organizacji – pracownika, managera, prezesa – będzie miała jakiegokolwiek znaczenie za 5, 10 czy 15 lat? To zależy wyłącznie od Ciebie i decyzji, jakie za chwilę podejmiesz. Jestem przekonana, że **Raportu Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości** da Ci pewność, w którą stronę warto zacząć zmierzać. A ja gorąco Ci dopinguję w poszukiwaniu właściwej ścieżki rozwoju i dbania o swoją – i przyszłych pokoleń – przyszłość.

Kasia Syrowka

S P I S T R E Ś C I

Rynek pracy pełny zagrożeń czy szans	7
Trendy, których nie możesz przegapić	8

Rozdział 1.

<u>Troska o własny rozwój. Co warto zrobić dla siebie DZIŚ, aby JUTRO być pewnym swojej pozycji na rynku pracy?</u>	10
--	----

1.1 Poczucie dobrostanu – benefit pracowniczy XXI wieku	11
--	----

Prognoza eksperta – Kasia Syrówka	12
Kondycja psychiczna pracownika – czego tak naprawdę dotyczy dyskusja?	14
Work-life balance, work-life integration czy work-life fit?	18
Poczucie dobrostanu u pracownika – rekomendacje Kasi Syrówki	22

1.2 Niepewne czasy, pewna przyszłość pracy czy...	24
--	----

Prognoza eksperta – prof. Grzegorz Mazurek	25
Kompetencje cyfrowe czy transformatywne?	27
Automatyzacja i AI – szansa czy zagrożenie?	31
Partnerski układ: hybrydyzacja pracy maszyn i człowieka	36
Jak utrzymać się na rynku pracy? – rekomendacje Kasi Syrówki	41

1.3 Ku rozwojowi	42
-------------------------------	----

Prognoza eksperta – Joanna Pruszyńska -Witkowska	43
Pokolenia pracowników a ich potrzeby rozwojowe	46
Upskilling, reskilling, mentoring tradycyjny i reverse – lifelong learning w praktyce	48
Ekspert w swojej dziedzinie – budowanie marki osobistej	51
Ku rozwojowi – rekomendacje Kasi Syrówki	53

Rozdział 2.

<u>Troska o własny zespół. Jak ROZWIJAĆ, aby być MANAGEREM przyszłości?</u>	54
--	----

2.1 Wyzwania managerów i liderów	55
---	----

Prognoza eksperta – Ilona Perużyńska-Zych	56
W poszukiwaniu najlepszych pracowników – wyzwania rekrutacyjne	58
Docenienie talentów w organizacji – jak zatrzymać pracownika?	64
Kiedy pracownik „gaśnie” – rola managera w walce z burnout	67
Kiedy spotykają się odmienne zdania. Jak zarządzać Generation Diversity?	70
Różnorodność i inkluzywność czyli DEIB	71
Hybrydowy świat, jak przystosować pracowników do współpracy z technologią ...	73
Manager nie boi się wyzwań – rekomendacje Kasi Syrówki	77

2.2 Kobieta manager	78
Prognoza eksperta – Beata Trochymiak	79
Pozycja kobiet na rynku pracy	82
Macierzyństwo, które nie wyklucza	85
Kobieta – przywódca/lider	87
Siła kobiet – rekomendacje Kasi Syrówki	91
2.3 Ramię w ramię z pracownikiem – manager przyszłości	92
Prognoza eksperta – Andrzej Jacaszek	93
Lider włączający	93
Empatyczny lider	98
Employee Experience Management	99
Servant Leadership	101
Przywództwo transformacyjne i lider wizjoner	103
Jakim managerem być? – rekomendacje Kasi Syrówki	105
2.4 Change management-zarządzanie zmianą a może... zarządzanie przyszłością	106
Prognoza eksperta – Paweł Dudek	107
Bądź agentem zmiany dla swojego zespołu	112

Rozdział 3.

Organizacja przyszłości. Jaki KIERUNEK obrać jako PREZES, aby rozwijać swoją organizację?

113

3.1 Organizacja 2024+	114
Prognoza eksperta – Łukasz Szymula	115
ESG	118
Organizacja data-driven	120
Świat BANI	124
4-dniowy tydzień i 6-godzinny dzień pracy	127
Organizacja na lata – rekomendacje Kasi Syrówki	129
3.2 Modele współpracy – organizacja dostosowana do pracownika	131
Prognoza eksperta – Agnieszka Maciejewska	132
Modele współpracy	133
Różnorodne kompetencje, indywidualne potrzeby... ..	133
... a może job crafting?	137
Stacjonarnie, zdalnie, hybrydowo – jakich modeli oczekuje pracownik i organizacja?	139
Organizacja na lata – rekomendacje Kasi Syrówki	142

3.3 Walka o talenty	144
Prognoza eksperta – Joanna Chrobak.....	145
Talent odchodzi z rozmachem - Great Resignation...	147
... albo po cichu - Quiet Quitting	153
Talenty w organizacji - rekomendacje Kasi Syrówki.....	154
Podsumowanie	155
Bibliografia	158

Rynek pracy pełny zagrożeń czy szans?

Projektując swoją zawodową przyszłość, trzeba być świadomym czynników zewnętrznych, które mają bezpośrednie przełożenie na rynek pracy. Ich wpływ jest widoczny szczególnie dziś, kiedy świat każdego dnia mierzy się z niezliczonymi zagrożeniami.

10 mega zagrożeń wg prof. N. Roubini¹



Stojąc w obliczu tak niepewnej przyszłości, każdy poszukuje rozwiązań gwarantujących stabilność i stwarzających warunki do rozwoju. I choć dzisiejszy świat i najbliższa przyszłość wydają się groźne, mądrze wykorzystane warunki, w jakich przyszło nam żyć, mogą być początkiem drogi do życiowego sukcesu. Jednak, aby móc wystartować w tym biegu o zawodowe i życiowe zwycięstwo, warto śledzić i wdrażać – w mniejszym lub większym stopniu – w swoje życie trendy, które będą obowiązywać przez najbliższe lata.

Trendy, których nie możesz przegapić!

Prognozy dotyczące trendów związanych z przyszłością rynku pracy można znaleźć na każdym kroku. Wystarczy sięgnąć po pierwszy lepszy naukowy artykuł z tej tematyki. Skąd zatem pewność, że trendy wskazane przeze mnie są właściwe?

Po pierwsze, wypracowałam je w oparciu nie tylko o własne doświadczenia i obserwacje, ale również o wyniki naukowych badań – a tych przez ponad 25-letnią aktywność zawodową i mentorską uzbierałam dostatecznie dużo 😊

Po drugie, każdą naukową tezę poddaję wnikliwej analizie: uparcie szukam kontrargumentów, aby mieć pewność, że jej założenia są właściwe.

Po trzecie, wskazane przeze mnie trendy to te..., w które realnie wierzę! Co jest wypadkową dwóch poprzednich punktów 😊

9 trendów, w które wierzy Kasia Syrowka (i powinieneś uwierzyć i Ty!)

1. Dobrostan odmieniony przez wszystkie przypadki

Dziś budowanie dobrostanu to nie tylko podstawowe benefity pracownicze i zmniejszona stygmatyzacja osób z problemami natury psychicznej. Troska o dobrostan to współpraca zespołowa między pracownikiem, managerem a organizacją. A warto ją podjąć, gdyż wysoki poziom dobrostanu w organizacji wzmacnia jej pozycję rynkową i może przyczynić się do budowania przewagi konkurencyjnej.

2. (R)ewolucja modeli pracy

Już w ostatnich latach znacznemu przemodelowaniu uległa definicja pracy zawodowej, a zmiany te dotyczą nie tylko miejsca jej wykonywania (praca stacjonarna vs. zdalna vs. hybrydowa), ale także sposobu jej rozliczania (synchroniczny/asynchroniczny czas pracy, 4-dniowy tydzień pracy, 6-godzinny dzień pracy).

3. Pracownik w centrum uwagi

Współczesne organizacje zaczynają doceniać indywidualność oraz eksperckość każdego pracownika i jego znaczenie dla całej firmy, a co za tym idzie na popularności zyskuje dostosowanie się jego potrzeb.

4. Człowiek = talent

Kluczem do sukcesu organizacji i lidera jest dostrzeżenie i zrozumienie zasad działania talentów poszczególnych pracowników. Tylko odpowiednia wiedza w tym zakresie pozwoli w pełni wykorzystać potencjał zatrudnionych osób i stworzyć właściwe warunki do dalszego rozwoju ich potencjału. Odpowiednia troska o talenty zagwarantuje również wykwalifikowaną kadrę oraz wysokie zaangażowanie i lojalność pracowników.

5. Work-life balance/integration/fit

Współczesna rzeczywistość modyfikuje relacje między życiem zawodowym a osobistym, dostosowując te dwie sfery nie tylko wzajemnie do siebie, ale przede wszystkim do realnych potrzeb i wartości pracownika.

6. Dostosowanie do cyfrowego świata

Chcąc utrzymać się w cyfrowej rzeczywistości, konieczne jest ciągłe zdobywanie nowych umiejętności, poszerzanie tych posiadanych, a niekiedy wręcz totalne przekwalifikowanie. Nauka to zjawisko, które powinno towarzyszyć każdemu, komu zależy na realnym rozwoju.

7. Kooperacja z AI

Sztuczna inteligencja, która wkracza w coraz więcej sfer ludzkiego życia, staje się powoli standardem. Chcąc wykorzystać ją do rozwoju, należy nie tylko ją zaakceptować, ale również nauczyć się z nią współpracować. Mądre wykorzystanie możliwości, jakie oferuje, może ułatwić osiągnięcie zawodowego sukcesu.

8. Docenienie różnorodności.

Ogromne zróżnicowanie zespołów pracowniczych jest współczesną normą. Tylko te organizacje, które będą potrafiły docenić odmienne wartości swoich pracowników oraz odpowiedzą na ich potrzeby poprzez stworzenie kultury włączającej i platformy do wymiany doświadczeń, wzmocnią swój potencjał i pozycję na rynku.

9. Otwartość na zmiany

Świat pędzi zbyt szybko, aby zamykać się w utartych schematach. Niepewność, coraz nowsze technologie i rosnąca samoświadomość utalentowanych pracowników wymagają od organizacji oraz jej liderów otwartości na innowacje i wychodzenie poza utarte modele pracy. Współpraca w tym zakresie jest gwarancją wypracowania najlepszych rozwiązań, które doprowadzą do osiągnięcia wspólnych celów.

ROZDZIAŁ 1

**Troska o własny rozwój.
Co warto zrobić dla siebie DZIŚ,
aby JUTRO być pewnym swojej
pozycji na rynku pracy?**

R O Z D Z I A Ł 1 . 1

**Poczucie dobrostanu –
benefit pracowniczy XXI wieku**



Kasia Syrówka

Akredytowana mentorka rozwoju talentów, drogi zawodowej oraz budowania poczucia dobrostanu pracowników w EMCC na poziomie Senior Practitioner level® oraz certyfikowany coach Gallupa, facylitorka modelowania stanowiska pracy wg metodyki Job Crafting, praktyk biznesu z ponad 28-letnim doświadczeniem w zarządzaniu strategicznym, sprzedaży i konsultingu biznesowym, właścicielka marki syrowka.com. Asesorka programów mentoringowych oraz akredytacji dla mentorów w EMCC Global.

Autorka corocznego RAPORTU Future, ukazującego trendy rynku pracy i zawodów przyszłości. Strateg i wizjoner (Gallup®) prowadzący organizacje ku przyszłości. Przeprowadza liderów oraz firmy z wczoraj do jutra, w oparciu na ich dobrostan i wspiera poczucie sprawczości.

Mentorka rozwoju organizacji opartej na potencjale ludzi.

Prognoza eksperta

Budowanie poczucia dobrostanu pracowników to dość nowy trend. Zwiększona troska o kondycję psychiczną zespołów pojawiła się dopiero w czasach pandemii covid-19, kiedy realnie zauważono jak duży związek jest między psychiką pracownika a jego zaangażowaniem i efektywnością pracy. Uwzględnienie tego aspektu w strategiach biznesowych pozytywnie przekłada się (co potwierdzają też liczne badania chociażby z dziedziny psychologii pozytywnej) nie tylko na zwiększenie zaangażowania pracownika, ale również na poprawę jego satysfakcji z pracy, zwiększenie produktywności, poprawę relacji między współpracownikami, zmniejszenie absencji chorobowej oraz rotacji pracowników.

Jednak skuteczne wdrażanie strategii budowania dobrostanu w biznesie to zdecydowanie więcej niż większe zainteresowanie kon-

dycją psychiczną pracowników. Budowanie poczucia dobrostanu w organizacji to cały wachlarz działań obejmujących wiele kluczowych aspektów działalności każdej organizacji, które wymaga od managerów i liderów osiągnięcia odpowiedniej dojrzałości i zrozumienia zasadniczych filarów w tym zakresie. Co ważne, odpowiednia troska o poczucie dobrostanu pracownika to istotny aspekt, który będzie rzutował na pozycję rynkową organizacji w najbliższych latach.

Po pierwsze, organizacje chcące budować poczucie dobrostanu swoich pracowników, powinny zadbać o promowanie wartości związanych z zaufaniem, szacunkiem, współpracą oraz dbaniem o dobro pracowników. Właściwa kultura organizacyjna to absolutna podstawa.

Kasia Syrówka

Po drugie, konieczne jest zrozumienie roli zaangażowanych pracowników w działalności firmy. Bardziej produktywni i lojalni stanowią przewagę konkurencyjną organizacji. Dlatego managerowie i liderzy powinni sięgać po zróżnicowane techniki i narzędzia psychologiczne, np. model PERMA, by skutecznie zwiększać pracownicze zaangażowanie.

Po trzecie, niezwykle ważna jest elastyczność – dotycząca zarówno miejsca i czasu pracy, jak też całych modeli współpracy dostosowanych do rzeczywistych potrzeb pracowników. Zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym nigdy wcześniej nie było tak ważne dla pracowników, jak jest dziś. Warto sobie uzmysłowić, że czasy pełnego dostosowania się pracownika do stanowiska pracy odchodzą bezpowrotnie. Współczesne organizacje i organizacje przyszłości muszą dążyć do „kompatybilności” stanowiska pracy z potrzebami i potencjałem pracownika.

Po czwarte, w strategii budowania poczucia dobrostanu w biznesie nie sposób pominąć tak ważnego aspektu, jakim jest rozwój kompetencji emocjonalnych zespołu. Zrozumienie i praca nad nimi skutecznie wesprze pracowników w radzeniu ze stresem, budowaniu relacji oraz lepszym zarządzaniu emocjami w miejscu pracy. W połączeniu z dostępem do profesjonalnego wsparcia psychologicznego (m.in. doradztwo, terapia), dzięki którym pracownicy będą w stanie poradzić sobie z problemami zdrowia psychicznego, organizacja zapewni kompleksowe wsparcie w zakresie rozwoju i profilaktyki natury psychicznej w miejscu pracy. Dobrym uzupełnieniem będą z pewnością przemyślane programy zdrowotne i wellness, które otaczając właściwą troską kondycję fizyczną i zdrowie pracowników, będą stanowiły dodatkowe wzmocnienie kondycji psychicznej.

Po piąte, o budowaniu poczucia dobrostanu możemy mówić tylko wtedy, kiedy organizacja staje się miejscem przyjaznym dla każdego. Równość, różnorodność oraz inkluzja są niezbędne do stworzenia sprawiedliwego śro-

dowiska pracy, w którym odnajdzie się każdy pracownik bez względu na jego światopogląd, pochodzenie czy orientację seksualną. Organizacja przyszłości musi dojrzeć do świadomości, że to właśnie w różnorodności kryją się potencjał i siła zespołów.

Po szóste, budowanie poczucia dobrostanu w tak wielu aspektach działalności organizacji staje się poważnym wyzwaniem dla liderów. Najbliższa przyszłość wymaga od nich otwartości na nowe modele zarządzania, które będą promować pozytywną kulturę oraz otwartość na zaspokajanie potrzeb pracowników. To kolejne filary, na których bazuje skuteczne budowanie poczucia dobrostanu w biznesie.

I po siódme, w budowaniu poczucia dobrostanu w organizacji istotne są jej działania nie tylko wewnątrz, ale również poza nią. Działania społeczne i filantropijne będą pozytywnie oddziaływać zarówno na środowisko, którego będą dotyczyły, ale też na poczucie dobrostanu pracowników, którzy będą dumni ze społecznej odpowiedzialności firmy, w której pracują.

Wdrażanie strategii budowania poczucia dobrostanu w biznesie rzeczywiście jest procesem złożonym. Nie oznacza to jednak, że jest nadmiernie skomplikowany czy wymaga zwiększonych inwestycji. Już tak niewielkie kroki jak np. tworzenie zdrowego środowiska pracy, promocja pozytywnego myślenia i postawy, zapewnienie pracownikom dostępu do usług i programów zdrowotnych, poszanowanie work-life balance czy oferowanie możliwości rozwoju zawodowego, stwarzają warunki do budowania i wzmocnienia poczucia dobrostanu.

Podejmując wysiłek w tym zakresie nie można zapominać, że wszystkie te działania przyniosą realne rezultaty nie tylko dla pracowników, ale również dla całej firmy. **Tylko te organizacje, które uwzględnią budowanie poczucia dobrostanu w swoich strategiach i celach biznesowych, będą w stanie utrzymać swoją pozycję na rynku w najbliższych latach.**

Poczucie dobrostanu – benefit pracowniczy XXI wieku

Poczucie dobrostanu – benefit pracowniczy XXI wieku

Bezpieczeństwo psychiczne – hasło, które w ostatnich latach przewija się w wielu aspektach i odmianach, a szczególnego znaczenia nabrało w dobie pandemii, kiedy najbardziej uwidoczniły się problemy natury psychologicznej wynikające m.in. ze społecznej izolacji. Zachwianiu bezpieczeństwa psychicznego sprzyjają nieustanne kryzysy, z jakimi zmagają się świat. Pandemia, wojna, skrajny podział polityczny czy niestabilna gospodarka – określone permakryzysem¹ – wzmagają strach i skutecznie niszczą poczucie względnej stabilności. Pracownicy skupieni wyłącznie na walce o finansowe utrzymanie siebie i rodziny, **ignorują sygnały swojego organizmu, zarówno te fizyczne, jak też psychosomatyczne.** I chociaż mogłoby się wydawać, że w XXI wieku, w którym pomoc psychologiczna i psychoterapeutyczna jest dość powszechnie dostępna, a troska o własną kondycję psychiczną jest stosunkowo prosta, to okazuje się, iż skutecznymi barierami są nie tylko pieniądze (47 proc. badanych w ankiecie British Association for Counselling and Psychotherapy przyznało, że powodem rezygnacji z psychoterapii były kwestie finansowe²), ale także ignorowanie symptomów.

Kondycja psychiczna pracownika – czego tak naprawdę dotyczy dyskusja?

Zdrowie psychiczne przekłada się bezpośrednio na pozostałe aspekty życia człowieka. Odnoszę jednak wrażenie, że w kontekście aktywności zawodowej zauważono to dopiero w ostatnich 2-3 latach, kiedy powszechny spadek kondycji psychicznej pracowników zdalnych zaczął realnie przekładać się na straty organizacji. Dziś już dla co czwartego lidera oczywiste jest, że zdrowie i ogólny dobrostan pracowników stały się nie tylko centralnym tematem debaty nt. przyszłości rynku pracy, ale również opłacalną inwestycją dla organizacji³. Troska o kondycję psychiczną i poczucie dobrostanu pracownika jest szczególnie ważna chociażby ze względu na powszechny problem wypalenia zawodowego – 8 na 10 pracowników przyznało w 2022 r., że byli zagrożeni burnout⁴. Inne badania wskazują, że to właśnie wypalenie zawodowe, rozczarowanie karierą zawodową oraz pogorszenie się zdrowia psychicznego to trzy główne powody, dla których amerykańscy specjaliści rezygnują z pracy. Stąd determinacja do odkrywania nowych rozwiązań zawodowych odpowiadających ich potrzebom⁵.

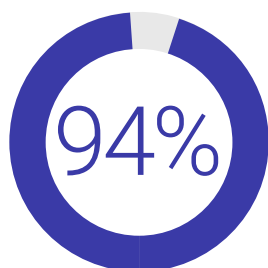
Wracając jednak do zagadnienia bezpieczeństwa psychicznego – jak zwraca uwagę sama autorka tego terminu, prof. Amy Edmondson – **różnica między bezpiecznym światem a bezpiecznym miejscem pracy jest zasadnicza**. Nawet jeśli ten pierwszy będzie wymagał dostosowania się do permakryzysu, to zaufana grupa współpracowników, wobec której można być otwartym, pozwoli poradzić sobie z trudną rzeczywistością⁶. Bezpieczeństwo psychiczne w miejscu pracy to zarówno prawo do zadawania pytań, wyrażania swoich pomysłów czy wątpliwości, jak też miejsce, w którym pracownik bez obaw może wyrażać swoją odmienność rasową, kulturową, religijną, seksualną czy inną⁷.

Najważniejsze jest jednak to, że na zakres bezpieczeństwa zawodowego i poczucie dobrostanu w pracy mają bezpośredni wpływ nie tylko liderzy i organizacje, ale również sami pracownicy. Dlatego każdy, komu zależy na zawodowym spełnieniu i poczuciu zawodowej stabilności, powinien zatroszczyć się o własny rozwój osobisty oraz zawodowy, work-life balance, jak też zdrowie psychiczne.

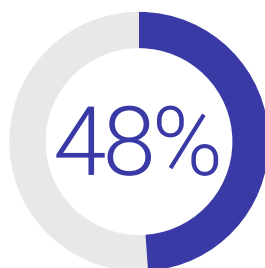
Wzrost determinacji pracowników w dostosowaniu pracy do życia prywatnego w czasach post pandemicznych napawa nadzieją, że troska o własny dobrostan na stałe wpisała się w pracownicze trendy. Potwierdzają to chociażby dane statystyczne, wg których już w zeszłym roku **58 proc. pracowników nie przyjęłoby pracy, jeśli ta miałaby wpływać negatywnie na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym**. W 2023 r. wskaźnik ten wzrósł o kolejne 3 proc. (61 proc.)⁸. Zachwianie work-life balance coraz częściej jest powodem, dla którego pracownicy są gotowi zrezygnować z pracy.

Skoro poruszyłam kwestię balansu między życiem zawodowym a prywatnym, warto zastanowić się jakiego rodzaju działania ze strony organizacji mogą pozytywnie przełożyć się na zachowanie odpowiedniego dystansu między tymi dwiema sferami. Częściowe odpowiedzi dostarcza „Employer Brand Research 2022” Randstad, który wskazuje – w opinii pracowników - szereg rozwiązań ułatwiających zachowanie równowagi. **Co ciekawe, oczekiwania polskich pracowników nieco różnią się od oczekiwań na skalę europejską.**

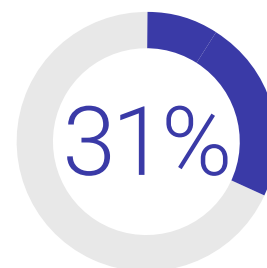
Praca vs. życie prywatne⁹



zachowanie równowagi pomiędzy pracą i życiem prywatnym jest ważne



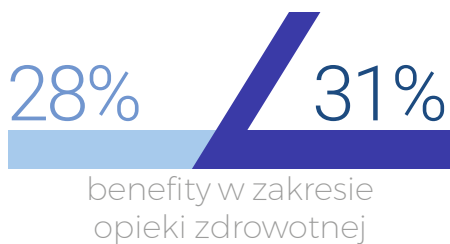
rzuciłoby pracę, gdyby nie pozwalała im cieszyć się życiem



rzuci pracę po cichu

Działania, jakie powinien podjąć pracodawca, aby wesprzeć pracownika w zachowaniu równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym¹⁰

Europa



Polska

Europa



26% / 30%

możliwość udziału w szkoleniach

24% / 25%

wsparcie dla rodzin i w zakresie opieki nad dziećmi

22% / 27%

płatne „jakościowe” dni wolne, np. na wolontariat, czas z rodziną

16% / 15%

wsparcie ochrony zdrowia pracownika

8% / 6%

żadne z powyższych

3% / 2%

inne



Polska

Powyższe dane mogą sugerować, że współcześni pracownicy są świadomi skutecznych metod budowania własnego work-life balance. Szkoda, że nie idzie ona w parze z aktywnością samych pracowników w tym zakresie. Niemal 30 proc. pracowników w skali Europy i aż **34 proc. polskich pracowników nic nie zrobiło, aby poprawić równowagę między swoim życiem prywatnym a zawodowym!**

Co gorsza, ta odpowiedź jest najpopularniejszą wśród badanych pracowników i wyprzedza pracę zdalną czy w elastycznym wymiarze pracy. **Ciekawy jest również fakt, że bierność pracownicza wobec troski o własną równowagę w życiu wzrasta wraz z wiekiem.**

Work-life balance, work-life integration czy work-life fit?

Konieczność pracy zdalnej w czasie pandemii mocno zdezaktualizowała pojęcie work-life balance. Ciężko jest mówić o zachowaniu zdrowego balansu między życiem zawodowym i prywatnym, kiedy z dnia na dzień dla wielu pracowników biurem stały się ich mieszkania, a potomstwo ich towarzyszami w pracy zawodowej. Siłą rzeczy prywatno-zawodowy balans został zastąpiony integracją tych dwóch sfer życia. Z czasem jednak, kiedy organizacje i przede wszystkim pracownicy

wypracowali najbardziej optymalne modele współpracy w post pandemicznej rzeczywistości, coraz większego znaczenia nabrała idea work-life fit. Jej pomysłodawca, D. Shimamoto, zwrócił uwagę, że to, co będzie stanowiło dla jednej osoby balans między życiem zawodowym a prywatnym, dla drugiej osoby może być niekorzystną, wręcz niezdrową równowagą. Work-life fit sprowadza się do odpowiedniego stosunku pracy zawodowej do czasu wolnego, jakim dysponuje pracownik, a kluczową rzeczą w efektywnej pracy jest zindywidualizowanie nie tylko ilości, ale także trybu pracy powierzonych konkretnemu pracownikowi¹².

Modele pracownika w systemie work-life fit¹³



Żyję, aby pracować

czerpię z pracy
osobiste spełnienie



Pracuję, żeby żyć

praca jest dla mnie przede wszystkim
sposobem na utrzymanie rodziny
lub (pośrednio) realizacji hobby

Work-life fit jest wdrażany na szeroką skalę w zagranicznych organizacjach a na polskim rynku pracy również staje się coraz popularniejszym systemem. Sam termin jest znany 33 proc. pracownikom, jednak 35 proc. z nich utożsamia go nadal z równowagą między życiem prywat-

nym a zawodowym. Dla 30 proc. work-life fit to system organizacji czasu przeznaczonego na pracę i życie prywatne, a **22 proc. rozumie go jako organizację pracy z uwzględnieniem potrzeb pracownika**.¹⁴

WORK-LIFE FIT¹⁵

sposób organizacji pracy opierający się na elastycznym dopasowaniu sfery zawodowej i prywatnej w taki sposób, by można było jednocześnie realizować cele zawodowe, pogłębiać więzi rodzinne i realizować zainteresowania bez względu na tradycyjne granice miejsca i czasu.

Zwolennicy tego systemu wskazują wiele jego zalet: przede wszystkim bardziej wypoczętych i produktywnych pracowników, mniejszą liczbę konfliktów w pracy czy oszczędności związane z prowadzeniem biura. Mimo to ponad połowa badanych jest przeciwna wdrożeniu work-life fit w ich firmie¹⁶. Głównym powodem jest przekonanie, że pracownicy są zadowoleni z dotychczasowych rozwiązań obowiązujących w organizacji (36,5 proc). Zasadniczą obawą jest również utrudnienie kontroli nad wydajnością pracowników, jakie miałyby spowodować wdrożenie work-life fit (49,2 proc). Myślę jednak, że zasadniczymi barierami jest niedostateczna znajomość tego systemu pracy, jak też lęk przed koniecznością zapewnienia odpowiedniego sprzętu (20,6 proc. ankietowanych twierdzi, że go nie posiada) czy kosztami związanymi z jego wdrożeniem (wskazane także przez 20,6 proc.)¹⁷.

A gdyby jednak spojrzeć na work-life fit z zupełnie innej strony? Jako na skuteczny sposób przekształcenia pracy zawodowej w osobiste spełnienie pracownika?

Myślę, że taki punkt widzenia powinny przyjąć nie tylko organizacje, ale przede wszystkim pracownicy. Szczególnie, jeśli zależy im na budowaniu rzeczywistego poczucia własnego dobrostanu, a praca zawodowa ma być dla nich czymś więcej niż tylko sposobem na zapewnienie finansowej stabilności. Tym bardziej, że 9 proc. badanych pracowników przyznaje, iż work-life fit obowiązuje w ich firmach, a 17,5 proc. chciałoby, aby został wdrożony w ich organizacjach¹⁸.

Jak widać **budowanie poczucia dobrostanu pracownika** to bardzo aktualny, a jednocześnie złożony aspekt. Chociażby dlatego, że **zależy nie tylko od warunków, jakie oferuje pracownikowi organizacja, ale w dużej mierze od samego pracownika i jego działań w tym kierunku**. Co więcej, na poczucie dobrostanu składa się wiele czynników – nie tylko tych dotyczących zawodowego i osobistego rozwoju, ale również tych dotyczących zdrowia czy szeroko zakrojonego poczucia bezpieczeństwa.

Poczucie dobrostanu – 7 głównych elementów¹⁹



Zdrowie fizyczne
sprawność osobista
i gotowość do pracy



**Dobre samopoczucie
psychiczne**
poczucie pozytywnego
nastawienia i wsparcia dla
zdrowia psychicznego



**Sprawność
finansowa**
bezpieczeństwo finansowe
oraz równe możliwości
wzrostu w tym zakresie



**Opieka
społeczna**
i usługi o tym
charakterze



**Bezpieczne
miejsce pracy**
bezpieczeństwo fizyczne
oraz przestrzeganie
chronionych praktyk pracy



**Zdrowa kultura
organizacyjna**
przywództwo skupione
na człowieku oraz zdrowe
zasady pracy



**Możliwości
technologiczne
i kadrowe**
promujące łatwość obsługi
narzędzi oraz usługi
poprawiające jakość życia

Zdrowie psychiczne to niestety nadal dość często temat tabu w miejscu pracy. Pracodawcy próbują nie dostrzegać korelacji pomiędzy spadkiem efektywności pracownika, jego rozkojarzeniem, absencją w pracy a dbałością o zdrowie psychiczne. **Pracownicy zaś boją się przyznać do problemów natury psychicznej, aby nie paść ofiarą stygmatyzacji przez kierownictwo czy współpracowników.** Impulsem do rozmów na temat kondycji psychicznej pracowników był ogólnoświatowy, pandemiczny kryzys. I chociaż w ciągu ostatnich dwóch lat wzrosły zarówno świadomość nt. świadomego zarządzania ludzkim umysłem, jak też inwestycje w zakresie wsparcia psychicznego pracowników, to mimo to 38 proc. pracowników nie korzystało z tego rodzaju wsparcia w miejscu pracy, a nawet nie wiedziało o istnieniu takiej formy wsparcia²⁰.

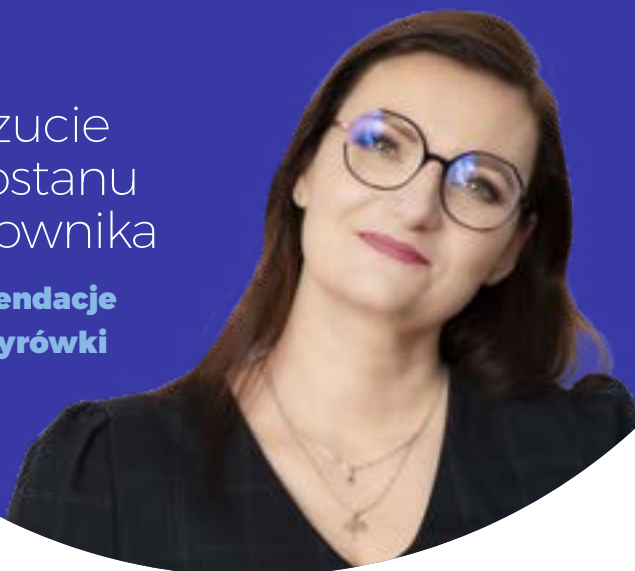
Z drugiej strony pocieszające jest, że świadomość nt. roli zdrowia psychicznego w życiu

zawodowym jest stosunkowo wysoka wśród przedstawicieli najmłodszych pokoleń pracowników. Stanowi to dużą szansę nie tylko na większą otwartość zawodowego środowiska na problemy psychiczne w pracy, ale również na poszukiwanie skutecznych rozwiązań w tym zakresie²¹. Przyznanie się do problemów natury psychicznej nie jest wyrazem tchórzostwa czy bezsilności. Wręcz przeciwnie: to doskonały dowód wysokiej samoświadomości. Jednak do poszukiwania skutecznych rozwiązań potrzebne jest wsparcie środowiska, nie tylko medycznego, ale – jeśli nie przede wszystkim – tego najbliższego choremu, tj. prywatnego i zawodowego. **Co ważne, akceptacja problemów natury psychicznej w miejscu pracy jest dla chorego dodatkową motywacją do walki o powrót do zdrowia.** Myśl, że z czasem będzie mógł wrócić do zawodowej aktywności we własnej organizacji, bez lęku o utratę pracy czy stygmatyzację, jest solidnym dopingiem w walce z chorobą.



Poczucie dobrostanu u pracownika

rekomendacje
Kasi Syrówki



Kryzys, z jakim się obecnie zmagamy w kontekście dobrostanu pracowniczego, to kryzys energii. Współczesny pracownik jest wyczerpany fizycznie i psychicznie. Przyczyny przemęczenia pracowników i obniżonego samopoczucia mogą się znacznie różnić w zależności od różnych czynników wpływu, takich jak środowisko pracy, branża, okoliczności osobiste i wydarzenia globalne.

Warto jednak zauważyć, że kilka czynników często się powtarza:

1. Wysokie obciążenie pracą i wymagania zawodowe:

Nadmierne obciążenie pracą, długie godziny pracy i nierealistyczne oczekiwania prowadzą do wypalenia oraz zwiększonego poziomu stresu.

2. Brak równowagi między pracą a życiem prywatnym:

Gdy pracownicy nie są w stanie znaleźć zdrowej równowagi między pracą a życiem osobistym, ma to negatywny wpływ na ich samopoczucie i prowadzi do wyczerpania.

3. Słabe zarządzanie i przywództwo:

Nieefektywne lub niewspierające kierownictwo może stworzyć negatywne środowisko pracy, w którym pracownicy czują się niedoceniani lub nie mają niezbędnego wsparcia i zasobów do efektywnego wykonywania swojej pracy.

4. Ograniczona kontrola i brak autonomii:

Pracownicy, którzy czują się mikrozarządzani lub mają niewielką kontrolę nad swoją pracą, mogą doświadczać obniżonej motywacji i poczucia przytłoczenia.

5. Kultura organizacyjna i komunikacja:

Toksyczne środowisko pracy, słabe kanały komunikacji oraz brak uznania i docenienia mogą przyczynić się do wyczerpania pracowników i pogorszenia ich samopoczucia.

6. Niepewność gospodarcza i globalna:

Pogorszenie koniunktury gospodarczej, zmiany w branży lub znaczące wydarzenia globalne mogą powodować niepewność zatrudnienia i dodatkowy stres dla pracowników.

W sumie nic nowego, a nadal jakbyśmy się za-
hibernowali w jaskini i nie rozumieli, że trzeba
natychmiast z niej wyjść.

Jak sobie poradzić z kryzysem energii?

Skutecznym sposobem „naładowania baterii”
jest dbanie także o dobrostan psychiczny. Kie-
dy trzy lata temu pisałam o tym, wielu stuknęło
się w głowę. Dzisiaj przeciwnie: jesteśmy prze-
męczeni tą terminologią. Trudno.

Pracownicy będą odchodzić, jeśli zobaczą, że
się nimi nie potrafimy zaopiekować. Szczegól-
nie świadomość swoich potrzeb u młodych
pokoleń jest olbrzymia. Jak to powiedziała
jedna TikTokerka w swoim apelu do obecnych
managerów: „nie pozwolimy abyście nam „zryli
beret” jak to zrobiliście sobie.”

Młodzi ludzie potrzebują rozwoju, doceniania,
zauważenia, autonomii i autentyczności.

Kasia Syrowka

R O Z D Z I A Ł 1 . 2

**Niepewne czasy,
pewna przyszłość pracy.**



Teoretyk i praktyk nowoczesnego zarządzania biznesem, który wiedzę zdobywał m.in. na jednej z najlepszych europejskich szkół biznesu - University of Tilburg czy IESE Business School w Barcelonie; członek: Rady do spraw Planu dla Pracy i Rozwoju – organu doradczego Ministra Rozwoju, Pracy i Technologii; Komisji ds. Współpracy Międzynarodowej KRASP; EFMD Advisory Board dla regionu Europy Środkowo-Wschodniej; Zarządu Stowarzyszenia Edukacji Menedżerskiej Forum; Zespołu oceniającego projekty o zasięgu międzynarodowym w Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej (NAWA); prezydent International Advisory Board francuskiej uczelni biznesowej ISC Paris. Obecnie Rektor Akademii Leona Koźmińskiego.

Prognoza eksperta

Czynnik ludzki i AI mogą – i powinny – się uzupełniać. W mojej ocenie nowoczesne rozwiązania i technologie pozwolą na usprawnienie pracy, powstanie nowych zawodów oraz rozwój kompetencji. Sztuczna inteligencja zmieni podział zadań i wynikającą z tego konstrukcję stanowisk, a dzięki temu uwolni bezcenne zasoby do kreatywnych i strategicznych zadań, pozwalając ludziom realizować się na nowych stanowiskach, gdzie bezcenna będzie ich empatia, holistyczne i krytyczne myślenie oraz kreatywność. Współpraca człowieka ze sztuczną inteligencją przyniesie szereg korzyści w kontekście produktywności i innowacji. Nie spowoduje gwałtownej redukcji zatrudnienia, ale rewolucję, skutkującą zmianami w zapotrzebowaniu na konkretne kompetencje.

AI to również nowe możliwości – nieznane wcześniej stanowiska pracy oraz obszary specjalizacji, związane m.in. z rozwojem, zarządzaniem i utrzymaniem systemów. Dla nas wszystkich oznacza to konieczność otwartego podejścia do zmian, rozwoju i uczenia się. Rynek pracy będzie ewoluował niezwykle szybko, nakładając się na zachodzące w naszej części świata zmiany demograficzne, w konsekwencji których dostępność pracy ludzkiej jest coraz mniejsza i kosztowniejsza. Nowoczesne rozwiązania staną się w wielu obszarach potrzebną alternatywą, niekiedy wręcz koniecznością dla utrzymania konkurencyjności gospodarki. Tym samym współpraca człowieka z AI będzie niezbędna.

Niepewne czasy, pewna przyszłość pracy.

Permakryzys, o którym wspominałam w kontekście zdrowia psychicznego, przekłada się również na inne aspekty życia. **Jednym z nich jest bezpieczeństwo pracy w przyszłości.** Zachodzące w zawrotnym tempie zmiany społeczno-gospodarcze, coraz większa automatyzacja, popularyzacja rozwiązań AI – to tylko niektóre czynniki wpływające na przyszłość zatrudnienia. Jak wskazuje wielu badaczy, skutecznym sposobem na utrzymanie się na rynku pracy - mimo zachodzących zmian - jest

doskonalenie własnych kompetencji w zgodzie z panującymi trendami i prognozami na przyszłe lata. Chcę jednak zwrócić uwagę na bardzo ważny aspekt: duża część osób utożsamia kompetencje przede wszystkim z wiedzą z określonej dziedziny. Jak jednak udowadnia nam stale współczesny rynek pracy, **kompetencje przyszłości to coś więcej niż wiedza merytoryczna nadążająca za trendami.** Kompetencje to połączenie posiadanej wiedzy z umiejętnościami oraz postawami²².



KOMPETENCJE²³

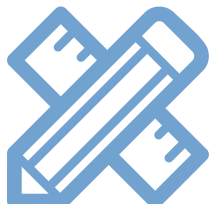
=



WIEDZA

zbiór faktów, zasad, teorii i praktyk związanych z dziedziną pracy lub nauki

przykłady wiedzy:
świadomy..., wie..., rozumie, że...



UMIEJĘTNOŚCI

kognitywne: myślenie logiczne, intuicyjne i kreatywne; praktyczne: sprawność manualna, posługiwanie się metodami, materiałami, narzędziami i instrumentami –
przykłady umiejętności: Wie, jak to zrobić..., potrafi to zrobić..., wyszukuje...



POSTAWA

motywator wydajności, podstawa do dalszego kompetentnego działania, wartości, aspiracje, priorytety

przykłady postaw: Otwarty na..., Ciekawy..., Waży korzyści i ryzyko...

Dlaczego to podkreślam? Najwyższy czas zrozumieć, że pozyskana wiedza merytoryczna to jedynie niewielka podstawa kompetencji w ujęciu kompleksowym, a do zabezpieczenia własnej przyszłości zawodowej nie wystarczą jedynie kolejne

szkolenia czy studia, ale także umiejętności praktycznego jej wykorzystania, jak też ciągła otwartość na nowe i nieznanne. Do tego aspektu rozwoju zawodowego wrócę w dalszych rozdziałach.

Kompetencje cyfrowe czy transformatywne?

Jednym z wyzwań współczesnego rynku pracy - tuż obok deficytu specjalistów - jest luka w zakresie kompetencji cyfrowych.

Polska zajmuje dopiero 24 pozycję w rankingu indeksu gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego – DESI. Podstawowe umiejętności cyfrowe (tj. umiejętność korzystania z informacji i danych, komunikowania się i współpracy, korzystania z mediów) posiada zaledwie 46 proc. Polaków w wieku 16-74 lat. 57 proc. z nich wykazuje się podstawowymi umiejętnościami tworzenia treści cyfrowych. Dla porównania ww. wskaźniki w skali europejskiej wynoszą odpowiednio 54 i 66 proc., a krajami o niższym poziomie zaawansowania technologicznego niż Polska są: Grecja, Rumunia i Bułgaria²⁴.

Powyższe dane nie są jednak zaskoczeniem w zestawieniu z oceną polskiego systemu edukacji. Jeszcze kilka lat temu **31 proc. polskich**

studentów przyznało, że na ich uczelniach w ogóle nie jest realizowany program nauczania kompetencji cyfrowych. Na podstawowym poziomie był realizowany wg 48 proc. badanych²⁵. Doskonałym testem zaawansowania kompetencji cyfrowych polskiej młodzieży było zdalne nauczanie wprowadzone w wyniku pandemicznych obostrzeń. Konieczność korzystania ze świata online obnażyło słabości w tym zakresie²⁶. Niezaprzeczalnie polski system edukacji potrzebuje zmian. Jednym z ważniejszych trendów jest dostrzeżenie w edukacji nie tylko nowych możliwości jakie niesie ze sobą rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych (high-tech), ale też zachowanie balansu między osobistym zaangażowaniem i budowaniem zaufania, a korzyściami płynącymi z wykorzystania nowych technologii (high-touch)²⁷.

Dążąc do „aktualizacji” własnych kompetencji w celu utrzymania się na rynku pracy przyszłości, należy zwrócić uwagę na ich związek ze światem BANI, w jakim żyjemy.

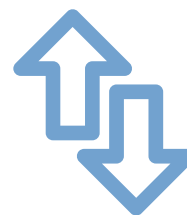
Świat BANI ²⁸



Nieustanna kruchość, niespokojność, nielinio-wość w połączeniu z niezrozumiałością wymagają wypracowania kompetencji dających poczucie bycia innowacyjnym, odpowiedzialnym i świadomym. Takie właśnie są kompetencje transformatywne, które z jednej strony pozwalają jednostce myśleć samodzielnie, ale z drugiej pracować grupowo, co ma być receptą na świat BANI.²⁹

Kompetencje transformatywne ³⁰

Tworzenie nowych wartości
oparte na innowacyjności,
umiejętności adaptacji, kreatywności,
ciekawości i otwartości umysłu



Godzenie napięć
i rozwiązywanie dylematów
uwzględnianie interesów
i wartości innych



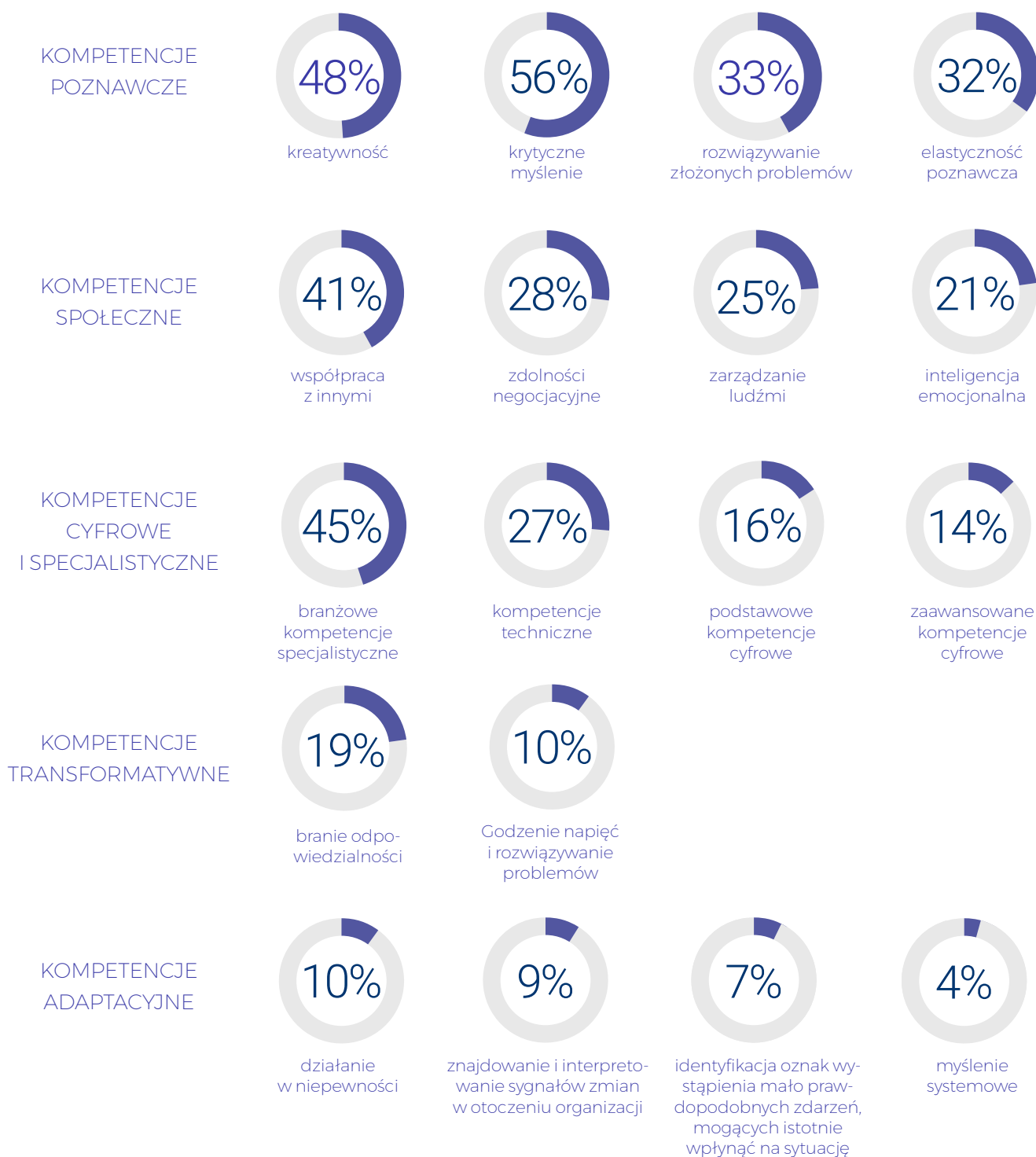
Odpowiedzialność
za podejmowane działania
wymagająca dojrzałości intelektualnej
i moralnej.

Co ważne, kompetencje transformatywne pokrywają się z zapotrzebowaniem pracodawców w zakresie kompetencji pracowniczych. Niemal połowa polskich przedsiębiorców (48 proc.) wskazuje, że **deficytową kompetencją jest... kreatywność**. Łatwość znajdowania nieoczywistych rozwiązań jest bardziej poszukiwana niż specjalistyczne kompetencje branżowe (deficyt na poziomie 45 proc.) czy umiejętność współpracy z innymi związana z łatwością realizacji zadań w ramach pracy grupowej (41 proc.)³¹.

Analizując dane dotyczące deficytów kompetencyjnych, nasuwa się jeden zasadniczy wniosek: **rynek pracy przyszłości bardziej będzie doceniał**

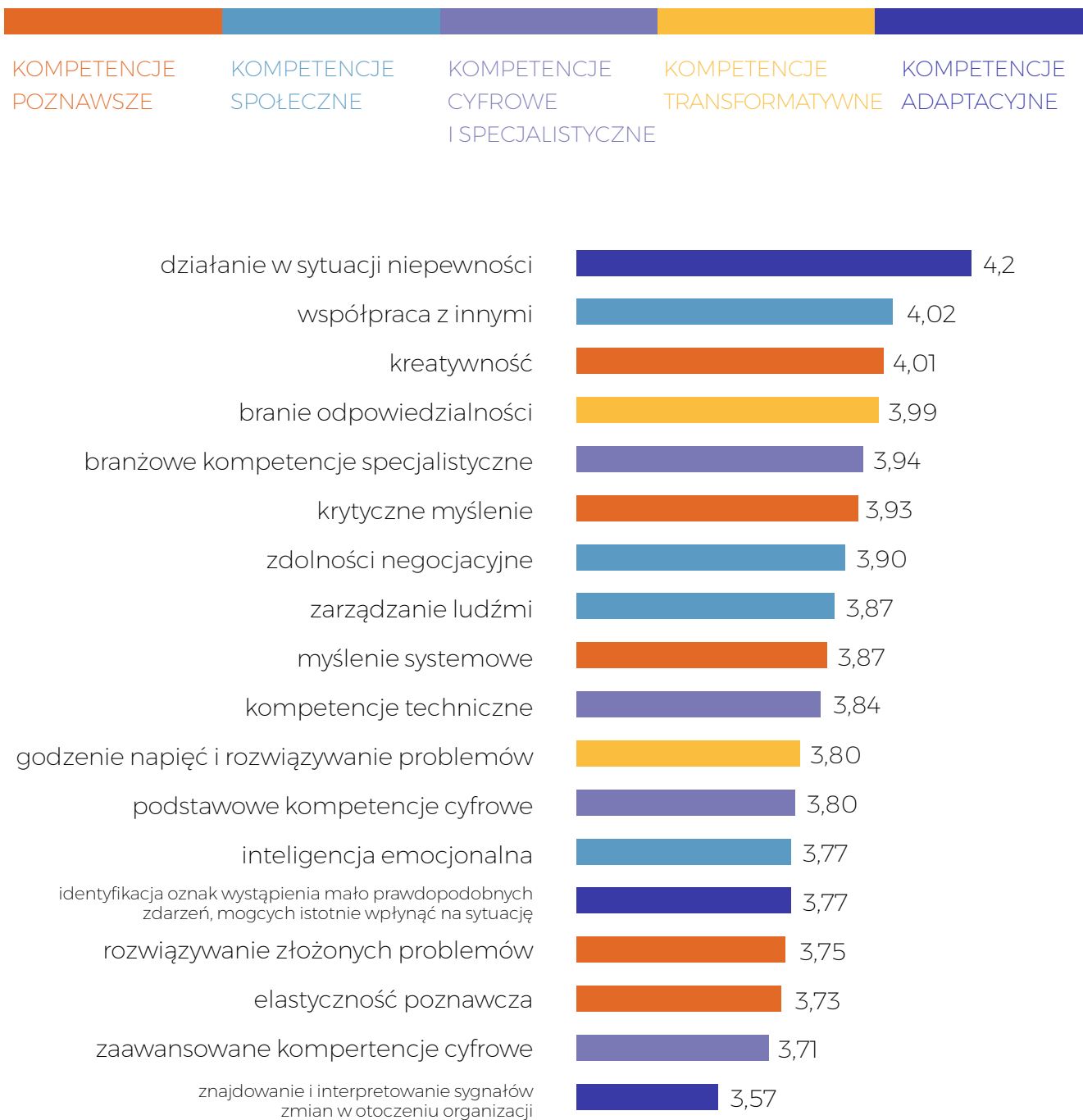
1. umiejętności dostosowania się do zachodzących zmian,
2. szukania alternatywnych rozwiązań
3. umiejętnego wykorzystania wrodzonych zasobów i talentów niż posiadanie dyplomu wyższej uczelni czy nawet wieloletnie doświadczenie na jednym stanowisku.

Praca XXI wieku to przede wszystkim kreatywność, elastyczność, umiejętność wykorzystania własnego potencjału w odniesieniu do ciągłej niejednoznaczności i złożoności.

Kompetencje, czyli czego dziś szukają pracodawcy? ³²

Nad czym zatem warto zacząć pracować już dziś, aby zapewnić sobie stabilność zatrudnienia w ciągu najbliższych lat? Biorąc pod uwagę kompetencje, to kluczowe będą przede wszystkim: działanie w sytuacji niepewności, współpraca z innymi, wcześniej wspomniana kreatywność czy też branie odpowiedzialności za swoje działania. Uzupełnieniem są branżowe kompetencje specjalistyczne³³.

Takie TOP 5 kompetencji przyszłości, na których warto już teraz skupiać swoją uwagę, to przepustka do aktywności zawodowej przez lata. Oczywiście nie można też osiadać na laurach, gdyż współczesny rynek pracy wymaga ciągłego doskonalenia i pracy nad sobą, o czym szerzej piszę w kolejnej części tego rozdziału.

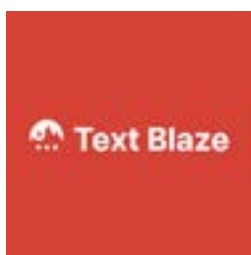
Kompetencje przyszłości ³⁴

Automatyzacja i AI – szansa czy zagrożenie?

Pamiętam, jak w pierwszej edycji Raportu Future 2019 - Rynek pracy i zawody przyszłości, przytaczałam badania wskazujące, że do 2025 r. 33 proc. aktualnych zawodów zostanie zastąpionych przez inteligentne maszyny³⁵. I chociaż jeszcze kilka miesięcy temu mogłoby się zdawać, że te prognozy naukowców sprzed czterech lat nie są do końca trafione, to zmiany, jakie przyniosło w zakresie nowych technologii w biznesie pierwsze półrocze bieżącego roku utwierdziło mnie, że automatyzacja i rozwiązania AI rzeczywiście stają się naszą co-

dziennością. Co więcej, potencjał jaki niesie ze sobą Artificial Intelligence i szybkość adaptacji tego rodzaju rozwiązań przez środowisko biznesowe może stanowić realne zagrożenie dla części zawodów. Tym bardziej, że zakres AI – w odróżnieniu do automatyzacji, która stanowi z reguły optymalizację pracy – dotyka w dużej części osób o wyższych zarobkach i nierutynowym zakresie pracy³⁶. Już dziś część narzędzi jest w stanie przygotować za pracownika grafiki, animacje czy nawet napisać tekst na zadany temat.

Przykłady narzędzi AI: TWORZENIE TEKSTÓW



narzędzie umożliwiające stworzenie szablonów tekstów i przypisanie ich do skrótów, które po wpisaniu w dowolnym miejscu w przeglądarce Chrome (np. w treści maila) automatycznie wprowadzą wcześniej stworzony szablon. Narzędzie pozwala na udostępnianie stworzonych szablonów współpracownikom.

<https://blaze.today/>



narzędzie tworzące treści w oparciu o wprowadzone dane, ale również konwertujące teksty z jednej formy do drugiej (np. artykuły z bloga do formy maila).

<https://www.hoppycopy.co/>



chatbot oparty na GPT oferowany przez Google. Narzędzie tworzy treści w oparciu o zadane pytania i wprowadzone dane.

<https://bard.google.com/?hl=pl>



chatbot wykorzystujący model GPT generujący odpowiedzi na dane wprowadzone przez użytkownika. Model został opracowany tak, aby prowadzić rozmowę i angażować się w zróżnicowane tematy, od tych ogólnych po specjalistyczne.

<https://chat.openai.com/auth/login>

TWORZENIE STRON WWW



kreator stron internetowych AI, który generuje całą witrynę internetową ze zdjęciami i kopią w ciągu kilku sekund.

Link do narzędzia: <https://durable.co/>



narzędzie generujące dokumenty, prezentacje i strony internetowe.

Link do narzędzia: <https://gamma.app/?lng=en>

TWORZENIE PLIKÓW GRAFICZNYCH I VIDEO



generatywna platforma AI dla biznesu, która pozwala tworzyć dokumentację wideo.

Link do narzędzia: <https://www.guidde.com/>



narzędzie tworzące pliki graficzne w oparciu o opisy tekstowe.

Link do narzędzia:

<https://www.adobe.com/pl/sensei/generative-ai/firefly.html>



kreatywne narzędzia umożliwiające generowanie obrazów i filmów działające w oparciu o multi-modalne systemy AI.

Link do narzędzia: <https://runwayml.com/>



narzędzie generujące treści, dźwięki i obrazy przydatne w szeroko rozumianej działalności online, m.in. wysokiej jakości artykuły, blogi, strony docelowe, reklamy Google, opisy produktów, treści e-mail.

Link do narzędzia: <https://writesonic.com/>

WYSZUKIWARKI DANYCH



narzędzie wyszukujące dane na wskazane tematy i wskazujące ich źródła, optymalizujące czas wyszukiwania informacji online.

Link do narzędzia: <https://www.perplexity.ai/>



platforma specjalizująca się gromadzeniu i wizualizacji danych oferująca statystyki, raporty, informacje rynkowe, informacje o firmach i klientach, dostępna w czterech językach.

Link do narzędzia: <https://www.statista.com/>



narzędzie bazujące na multimodalnych danych biomedycznych dedykowane branży medycznej.

Link do narzędzia: <https://www.manifold.ai/>

WERYFIKATORY ŹRÓDŁA TREŚCI



narzędzie śledzące treści stworzone przez AI oraz plagiaty.

Link do narzędzia: <http://bitly.pl/ieqv0>



narzędzie do wykrywania treści wygenerowanych przez AI.

Link do narzędzia: <https://gowinston.ai/>



narzędzie do wykrywania treści wygenerowanych przez AI.

Link do narzędzia: <https://gptzero.me/>



narzędzie identyfikujące potencjalny plagiat oraz treści wygenerowane przez AI.

Link do narzędzia: <https://copyleaks.com/>

GENERATORY TREŚCI GŁOSOWEJ



Content at Scale AI Detector – narzędzie tworzące treści głosowe w oparciu od wskazane źródła oraz głos użytkownika.

Link do narzędzia: <https://contentatscale.ai/>

OBSŁUGA KLIENTA



Sapling AI – narzędzie tworzące odpowiedzi na zapytania klientów w czasie rzeczywistym.

Link do narzędzia: <https://sapling.ai/>

MONITORING MARKI



narzędzie monitorujące obecność marki, produktów i konkurencji online w oparciu o hashtagi.

Link do narzędzia: <http://bitly.pl/CSXQ7>

EDUKACJA



Rezi – narzędzie AI automatyzujące tworzenie CV, tj. pisanie, edytowanie, formatowanie oraz optymalizację dokumentu.

Link do narzędzia: <https://www.rezi.ai/>



Kialo – narzędzie mapujące argumenty i debaty ułatwiający śledzenie logicznej struktury dyskusji, mające na celu popularyzację dobrze uzasadnionej dyskusji.

Link do narzędzia: <https://www.kialo-edu.com/>

Z drugiej jednak strony do 2035 r. rozwiązania AI mają podnieść wskaźnik rentowności przedsiębiorstw o średnio 38 proc. I chociaż AI wyprze część zawodów, to **badania wskazują, że jej obecność w biznesie przełoży się na trzykrotne zwiększenie nowych miejsc pracy związanych bezpośrednio z obsługą tej technologii**³⁷. Niestety za technologicznym trendem nie nadążają pracownicy. W samej Polsce przypada 8 specjalistów z branży AI na 10 000 osób aktywnych zawodowo, gdzie w krajach przodujących wskaźnik ten wynosi 50 specjalistów na 10 000 osób. Innym problemem jest również niedopasowanie kompetencji specjalistów z tej dziedziny do realnych potrzeb rynku³⁸. Nie oznacza to jednak, że liczba specjalistów AI nie może wzrosnąć. Tym bardziej, że do zajmowania się tą branżą nie są potrzebne studia wyższe. 43 proc. zespołów AI w polskich firmach stanowią osoby nieposiadające wyższego wykształcenia, aczkolwiek 34 uczelnie w Polsce oferują kierunki kształcenia w zakresie sztucznej inteligencji. Co ważne, oprócz kompetencji cyfrowych, specjalista AI powinien wykazywać się również określonymi kompetencjami miękkimi – w przypadku polskich specjalistów luka w tym zakresie dotyczy przede wszystkim nauczania, komunikacji i pracy zespołowej³⁹.

Luki kompetencyjne dotyczące obsługi rozwiązań oferowanych przez AI niosą ze sobą – wg części społeczeństwa – jeszcze większe ryzyko. Jak wskazano w międzynarodowym apelu⁴⁰ o wstrzymanie prac nad AI, pod którym podpisał się m.in. Elon Musk (CEO SpaceX, Tesli i Twittera), Steve Wozniak (współzałożyciel Apple), Emad Mostaque (dyrektor generalny Sability AI) czy Mark Nitzberg (Centrum Sztucznej Inteligencji Kompatybilnej z Człowiekiem), tego rodzaju systemy wraz z inteligencją współzawodniczącą z ludźmi mogą stanowić poważne zagrożenie dla ludzkości. Wprawdzie rozwiązania AI przynoszą wiele ko-

rzyści, jednak brak planowania i zarządzania jej rozwojem z odpowiednią troską oraz zasobami może przynieść głębokie zmiany w dziejach świata. Tym bardziej że – wg sygnatariuszy listu - **laboratoria AI skupiły się bardziej na wyścigu w opracowaniu coraz bardziej zaawansowanych rozwiązań na wzór cyfrowych umysłów z zupełnym pominięciem odpowiedniego ich zrozumienia, kontroli i przewidywania!** W apelu zwraca się również uwagę na fakt, że sztuczna inteligencja staje się konkurencją dla człowieka w zadaniach ogólnych.

Pojawia się jednak pytanie, czy należy wykorzystywać tego rodzaju rozwiązania w automatyzacji wszystkich zadań, jakie dziś wykonuje człowiek (również tych związanych z decyzyjnością)?

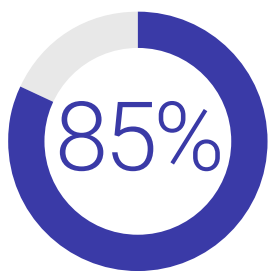
Jak podkreślono w liście rozwiązania AI powinny być opracowane i wdrożone tylko w przypadkach, kiedy ich twórcy będą mieli pewność co do jej pozytywnych efektów oraz będą posiadali zdolność do opanowania ryzyk, jakie będzie niosło skorzystanie z tego typu rozwiązań. Clou całego sporu dotyczy braku na dzień dzisiejszy ogólnie obowiązujących protokołów bezpieczeństwa dla zaawansowanego projektowania i rozwoju sztucznej inteligencji, które powinny być rygorystycznie kontrolowane oraz nadzorowane przez niezależnych ekspertów zewnętrznych.

Partnerski układ: hybrydyzacja pracy maszyn i człowieka

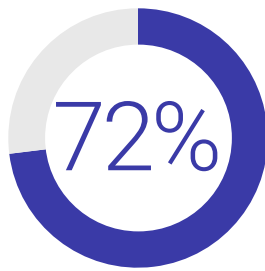
Celem ww. dążeń jest zapewnienie społeczeństwu odpowiedniej dozy bezpieczeństwa i możliwości kontroli nad poszczególnymi rozwiązaniami AI. Myślę jednak, że jednym z niezbędnych elementów do mądrego wykorzystania AI jest wypracowanie zarówno przez same organizacje, jak też pracowników schematów współpracy człowieka z maszynami

i innymi rozwiązaniami technologicznymi. Po części będzie to wymagało zdobycia nowych kompetencji i kwalifikacji, a po części zmienienia zakresu stosowania tych kompetencji, które już dziś są cenione na rynku pracy. Co ważne, współcześni pracownicy są tego świadomi, a to już pierwszy krok do sukcesu.

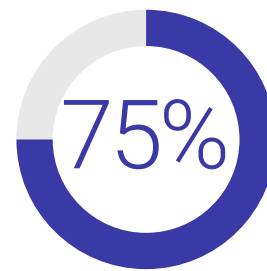
Czego będą wymagać od pracownika AI i automatyzacja ⁴¹



w bardzo wysokim stopniu będą potrzebne nowe kwalifikacje i kompetencje



automatyzacja procesów biznesowych wpłynie na wzrost zapotrzebowania na nowe kompetencje



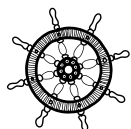
rozwiązania pozwolą na transformację w dużym stopniu już istniejących kompetencji, jednak nie zapełnią one wszystkich obszarów

Wniosek jest jeden: nie sposób uniknąć upowszechnienia automatyzacji, AI czy uczenia maszynowego w biznesie. Tym bardziej, że **sztuczna inteligencja to tak naprawdę zróżnicowane systemy, które - poprzez ich rozumienie i umiejętne łączenie przez człowieka - zapewniają mu wiele przydatnych rozwiązań**⁴². Dlatego tak ważne jest, aby uczyć się współpracować ze zróżnicowanymi technologicznie rozwiązaniami

i oswajać się z nimi póki jest jeszcze na to czas. Ważną kwestią jest również otwartość na nowe rozwiązania i chęć doszukiwania się pozytywów wynikających z ich wdrożenia. Obecność automatyzacji i AI w życiu zawodowym powinno skłaniać do dążenia do synergii kompetencji stricte technicznych i cyfrowych z umiejętnościami miękkimi. Jesteś szefem IT? Stwórz środowisko w którym można korzystać z różnych systemów i aplikacji.

Kompetencje „twarde” vs „miękkie”⁴³**Kompetencje
MIĘKKIE**

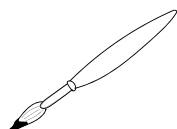
umiejętności związane
ze sposobem pracy i interakcji
z innymi osobami



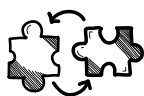
Zarządzanie
i bycie liderem



Krytyczne
myślenie



Kreatywność
oraz Design Thinking



Rozwiązywanie
problemów



Innowacyjność i wychodzenie
poza schematy

**Kompetencje
TWARDE**

wymierne umiejętności
zawodowe i wiedza techniczna



Sztuczna
Inteligencja



Analityka oraz
zarządzanie danymi



Uczenie
maszynowe



Digital marketing

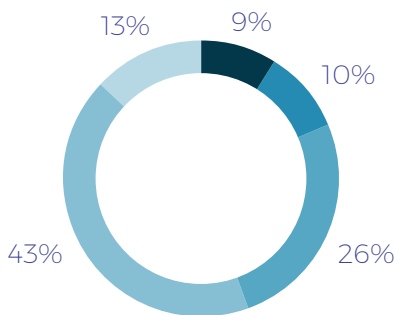


Badania rynkowe
i analizy konsumenckie

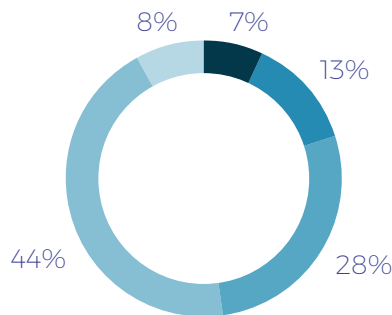
Aby otworzyć się na technologiczne rozwiązania, należy sobie również uzmysłwić, że chociaż **automatyzacja i AI sprawią, że część zawodów się zdezaktualizuje, to wymogi związane z obsługą tych rozwiązań przełożą się na powstanie nowych profesji.** Duża część zawodów przyszłości będzie wynikała z wdrożenia technologicznych i zaawansowanych rozwiązań. Już dziś mamy do czynienia ze sporym zapotrzebowaniem **na eksper-**

tów wąskich specjalizacji, którzy posiadają kompetencje do współpracy z systemami cyfrowymi oraz AI. Trend ten będzie się pogłębiał w najbliższych latach. Warto wziąć to pod uwagę w poszukiwaniu nowej ścieżki zawodowej czy w walce z zawodowym wypaleniem. Kto wie, być może nowe technologie okażą się branżą, w której odnajdą się pracownicy zawodów zanikających?

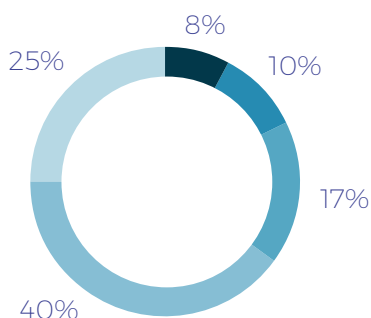
Zawody przyszłości ⁴⁴



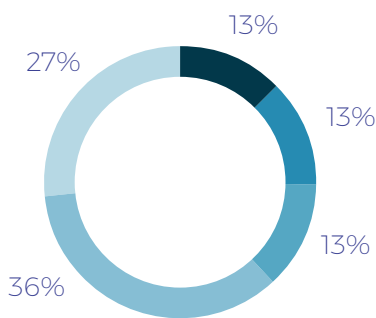
specjaliści ds. e-commerce i m-commerce



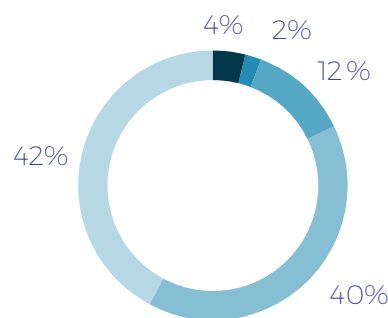
specjaliści w zakresie nowych mediów, przetwarzania tekstu, obrazu i dźwięku



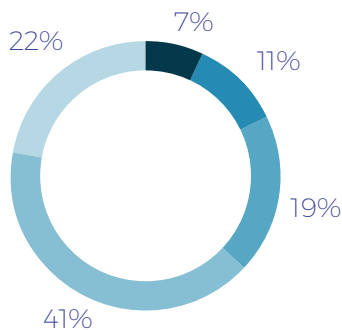
specjaliści w zakresie sztucznej inteligencji (AI) i uczenia maszynowego



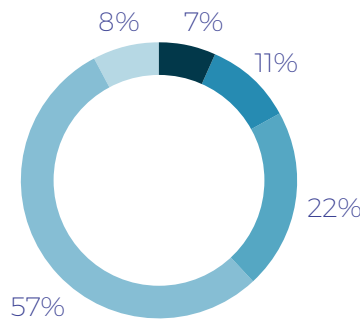
specjaliści w zakresie rozszerzonej i wirtualnej rzeczywistości



specjaliści ds. automatyzacji procesów



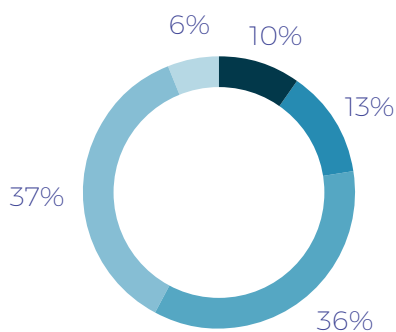
specjaliści ds. bezpieczeństwa informacji (kodowania i cyberbezpieczeństwa)



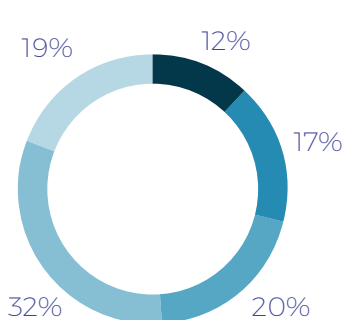
specjaliści ds. infrastruktury cyfrowej



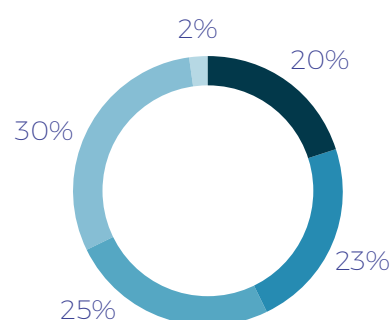
Zawody przyszłości część II.



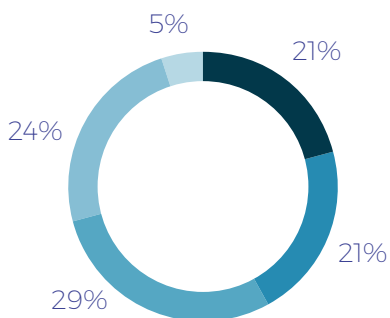
specjaliści w dziedzinie cloud computing



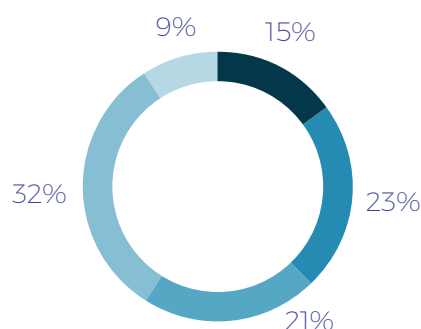
specjaliści wytwarzania przyrostowego - specjaliści modelowania i druku 3D oraz 4D



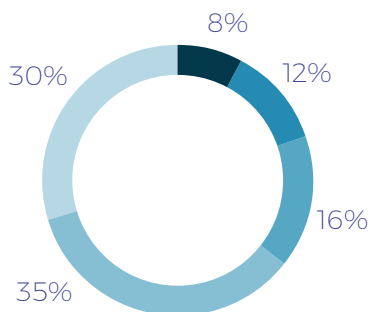
specjaliści ds. komputerów kwantowych (np. programiści komputerów kwantowych)



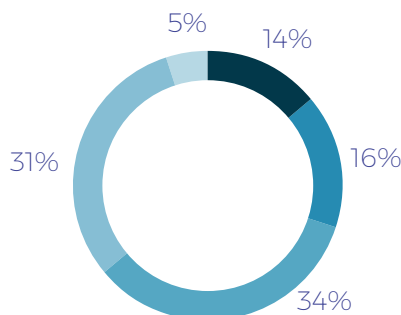
specjaliści teledetekcji



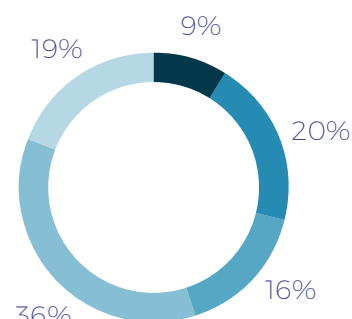
analitycy big data



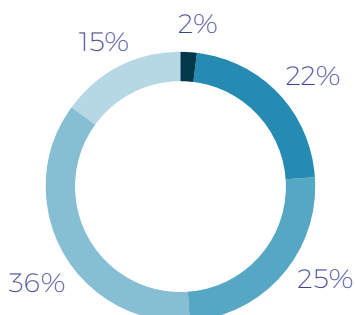
zawody związane z robotyką, automatyką, IoT (Internetem Rzeczy)



zawody w obszarze technologii blockchain



tzw. zielone zawody



specjaliści ds. analizy i oceny ryzyka

brak
 małe
 umiarkowane
 duże
 ekstremalna

20 zawodów najbardziej zagrożonych
sztuczną inteligencją, oryginalnie
oraz z dostosowaniem modelowania języka ⁴⁵

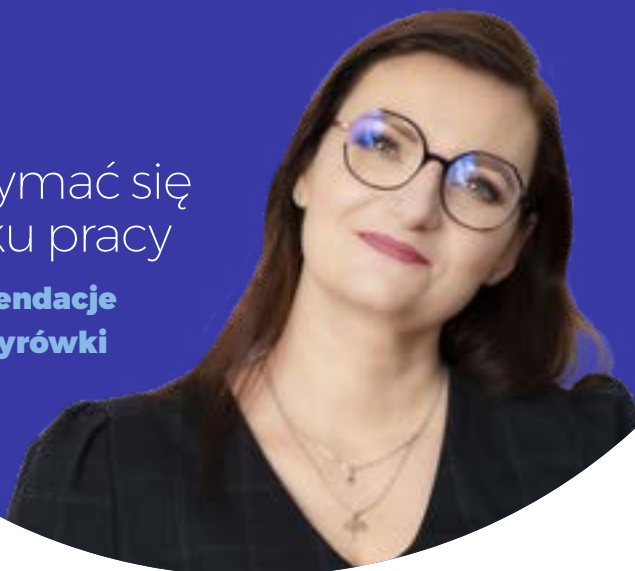
lp.	Ranking 20 zawodów z oryginalnego AIOE	Ranking 20 zawodów po dostosowaniu modelowania językowego
1	Doradcy genetyczni	Telemarketerzy
2	Egzaminatorzy	Nauczyciele języka angielskiego i literatury
3	Aktuariusze	Nauczyciele języków obcych i literatury
4	Specjaliści ds. zakupów, z wyjątkiem sprzedaży hurtowej, detalicznej i produktów rolnych	Nauczyciele historii
5	Analitycy budżetowi	Nauczyciele prawa
6	Sędziowie	Nauczyciele filozofii i religii
7	Specjaliści ds. zamówień (koordynatorzy)	Nauczyciele socjologii
8	Księgowi i audytorzy	Nauczyciele nauk politycznych
9	Matematycy	Nauczyciele wymiaru sprawiedliwości w sprawach karnych i egzekwowania prawa
10	Urzędnicy sądowi	Socjologowie
11	Urzędnicy szkolni	Nauczyciele pracy socjalnej
12	Psycholog kliniczny i szkolny	Nauczyciele psychologii
13	Menedżerowie ds. finansów	Nauczyciele komunikacji
14	Specjaliści ds. wynagrodzeń, świadczeń i analizy pracy	Politolodzy
15	Eksperci kredytowi, kontrolerzy i pracownicy biurowi	Nauczyciele studiów regionalnych, etnicznych i kulturowych
16	Nauczyciele historii	Arbitrzy, mediatorzy i konsultanci
17	Geografowie	Sędziowie
18	Epidemiolodzy	Nauczyciele geografii
19	Analitycy zarządzania	Nauczyciele nauk humanistycznych
20	Mediatorzy i rozjemcy i negocjatorzy	Psycholodzy kliniczni i szkolni

Uwaga:

W tabeli wymieniono 20 zawodów najbardziej narażonych na działanie języka AIOE (Feiten i in., 2021) oraz 20 zawodów najbardziej narażonych na postępy w modelowaniu języka AIOE.

Jak utrzymać się na rynku pracy

rekomendacje
Kasi Syrówki



Coraz większa obecność automatyzacji, cyfrowych technologii i AI w biznesie wymaga od pracowników gotowości do zawodowej zmiany. Ta zaś coraz mocniej będzie związana ze zdobyciem nowych kwalifikacji czy przetransformowaniem już tych posiadanych. **Kryterium możliwości rozwoju osobistego i zawodowego w miejscu pracy powinno być jednym z głównych kryteriów wyboru pracodawcy.** Poza tym zasadnicze jest nie tylko doskonalenie kompetencji branżowych, ale również „miękkich”, które coraz bardziej rosną na znaczeniu.

W przypadku osób pracujących warto akcentować organizacjom chęć ciągłego rozwoju i doskonalenia. **Dopasowane do oczekiwań i zasobów programy talentowe czy mentoringowe są doskonałym wsparciem dla pracowników w rozwoju ich talentów i potencjału.** Często łączą w sobie procesy rozwojowe dopasowane do puli talentów konkretnego pracownika, z dostosowaniem jego kwalifikacji do wymogów współczesnego rynku pracy.

Jednak **najważniejsze w dążeniu do dostosowania swoich kwalifikacji do nowoczesnych technologii i rozwiązań w biznesie jest dopasowanie ścieżki rozwoju do swoich talentów oraz zasobów.** Nawet najlepszy kurs czy szkolenie nie zapewnią odpowiednich kwalifikacji, jeśli jego zakres będzie sprzeczny z wrodzonymi talentami.

Dlatego pierwszym krokiem w projektowaniu ścieżki własnego rozwoju i podnoszeniu kompetencji jest zwiększenie samoświadomości nt. posiadanych zasobów, potencjału oraz wartości. Tylko dobra znajomość samego siebie ułatwi dokonanie właściwych wyborów dotyczących zmian zawodowych. Oczywiście tych należy dokonywać również w odniesieniu do trendów i prognoz dotyczących rynku pracy. Rozwój własnych talentów z uwzględnieniem oczekiwań rynku zagwarantuje utrzymanie się w zmiennej i nieprzewidywalnej zawodowej rzeczywistości.

Kasia Syrówka

R O Z D Z I A Ł 1 . 3

Ku rozwojowi



Absolwentka studiów w dziedzinie sztuk liberalnych na Uniwersytecie Concordia; współzałożycielka Future Collars - platformy cyfrowej umożliwiającej indywidualne podnoszenie kwalifikacji i przekwalifikowanie na stanowiska związane z technologią, działającej na pięciu rynkach, m.in. w Zjednoczonych Emiratach Arabskich i będącej oficjalnym partnerem Amazon Web Services; propagatorka zwiększenia różnorodności w technologii, zwłaszcza obecności kobiet i inicjatorka szeregu kampanii zachęcających kobiety do pracy w IT, m.in. „Women in IT Career Day”, „Woman Update” czy fundusz stypendialny „Diversity in IT”. Laureatka nagrody „Bizneswoman Roku” 2022 Sukcesy Pisanego Szminka i jedna ze „100 Najpotężniejszych Kobiet w Polsce” wg Forbes.

Prognoza eksperta

W ciągu najbliższych 5 lat możemy dostrzec kilka zasadniczych trendów, które będą miały istotne znaczenie dla rozwoju kompetencji. Przede wszystkim niezwykle tempo digitalizacji, które wynika z postępu technologicznego i potrzeby adaptacji do nowych rozwiązań. Digitalizacja wpływa na wiele aspektów pracy, od automatyzacji procesów po wykorzystanie zaawansowanych narzędzi i technologii.

Trendem powiązanim jest hybrydowe podejście, w którym człowiek i maszyna współpracują. Kluczem jest umiejętność skutecznej współpracy z narzędziami technologicznymi i wykorzystanie ich potencjału w celu zwiększenia efektywności i innowacyjności.

Kolejnym trendem jest umiejętność - niezależnie od branży czy zawodu - korzystania z nowoczesnych narzędzi. Szybki rozwój technologii wymaga od pracowników elastycznego podejścia i chęci do ciągłego uczenia się nowych narzędzi i aplikacji, aby móc w pełni wy-

korzystać ich potencjał i efektywnie realizować swoje zadania.

Na znaczeniu zyskują również umiejętności miękkie. Umiejętność komunikacji, pracy zespołowej, zarządzania czasem, kreatywności czy rozwiązywania problemów są niezastąpione w miejscu pracy. Kluczem jest połączenie ich z umiejętnościami technicznymi i ich rozwijanie, by być kompletnymi profesjonalistami, a zarazem elastycznymi wobec zmieniających się wymagań rynku pracy.

Ostatnim trendem jest rosnące zainteresowanie dbaniem o własny dobrostan i zdrowie psychiczne. Wraz z postępowaniem technologicznym, pracownicy często są narażeni na większe obciążenia i stres. W związku z tym, umiejętność zarządzania własnym czasem, radzenia sobie ze stresem, dbania o równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz świadomość potrzeby odpoczynku stają się niezwykle ważne.

Ku rozwojowi

Realia rynku pracy nie pozostawiają złudzeń, że podstawowym warunkiem do utrzymania się na nim w ciągu najbliższej dekady czy dwóch jest edukacja. Nie mam tu jednak na myśli wieloletnich – często jakże ogólnych – studiów wyższych lecz krótkie, wyspecjalizowane kursy, szkolenia czy programy rozwojowe. **Taka właśnie powinna być edukacja 4.0: zintensyfikowana, wyspecjalizowana, praktyczna i dostosowania do wymogów rynku.**

Jak edukacja wygląda w rzeczywistości? Długo by o tym pisać. Myślę, że dostatecznym obrazem oceny polskich szkół jest stale rosnąca popularność edukacji domowej. W roku szkolnym 2022/2023 ponad 30 300 dzieci pozyskuje wiedzę w domowym zaciszu⁴⁶. Dużym ułatwieniem w realizacji edukacji domowej jest dostępność – zajęć lekcyjnych realizowanych online, z których mogą korzystać uczniowie z całej Polski. M.in. taka platformę oferuje „Szkoła w Chmurze” z której korzysta przeszło 10 tys. uczniów, nie tylko tych realizujących edukację domową, ale również dzieci uczęszczających do tradycyjnej szkoły, którzy w wolnym czasie chcą przyswajać wiedzę w atrakcyjny i wygodny dla nich sposób⁴⁷.






Czy to najlepsza forma rozwoju młodych ludzi? Absolutnie nie. Ale wyznacza i pokazuje kierunek w którym powinniśmy patrzeć w kontekście zmiany systemu edukacji.

Zainteresowanie alternatywnymi opcjami edukacji w Polsce i na świecie świadczy o jednym: niedostatecznym dopasowaniu tradycyjnego systemu edukacji do potrzeb i zainteresowań młodych osób. Nasz krajowy system

edukacji jest niestety doskonałym przykładem na to, że w szkole liczą się przede wszystkim oceny i zrealizowany program – bez względu na zainteresowania ucznia i stopień realnego przyswojenia przez niego wiedzy. **Taki system edukacji prowadzi niestety donikąd.** Choćby dlatego, że – po pierwsze – przyswajanie wiedzy w zupełnym oderwaniu od realnych zainteresowań i talentów ucznia doprowadzi jedynie do zaliczenia danego przedmiotu bez umiejętności praktycznego wykorzystania posiadanej wiedzy. **Po drugie**, już dziś rynek pracy wymaga elastyczności i ciągłego rozwoju w kontekście posiadanej wiedzy i kwalifikacji. Za tymi trendami musi podążać również edukacja. Czasy, kiedy liczył się dyplom wyższych uczelni, mamy już za sobą. **Dziś liczą się umiejętności cyfrowe i technologiczne, radzenia sobie ze zmianą, odporność na stres, a także wąskie specjalizacje i kompetencje miękkie pozwalające odnaleźć się w ciągłej zmienności i niepewności. Żadnej z tych kompetencji nie pozyskujemy w szkole, ani na studiach!**

Trendy te zauważa OECD, która wydała zalecenia dotyczące zmian w edukacji w perspektywie najbliższych 20 lat. Organizacja wskazała cztery podstawowe scenariusze, które powinny realizować ośrodki edukacyjne, aby zapewnić swoim uczniom poziom edukacji odpowiadającym potrzebom rynku pracy przyszłości, tj. szkolnictwo rozszerzone, outsourcing edukacji szkolnej, learning hubs, uczenie się tam, gdzie jesteś.

Perspektywa dla edukacji do 2040 r. w OECD ⁴⁸

OECD Scenariusze szkolnictwa przyszłości	 Cele i funkcje	 Organizacja i struktury	 Kadra nauczycielska	 Zarządzanie i geopolityka	 Wyzwania dla władz publicznych
Scenariusz 1 Szkolnictwo rozszerzone	Szkoły pełnią kluczową rolę w socjalizacji, kształceniu, opiece i poświadczeniu kompetencji.	Monopol instytucji edukacyjnych, które odpowiadają za wszystkie tradycyjne funkcje systemu edukacji.	Potencjalne nowe korzyści w kontek- ście skali i podziału zadań dla nauczy- cieli zatrudnionych w monopolistycz- nych placówkach.	Znacząca rola tradycyjnej admini- stracji i nacisk na współpracę międzynarodową.	Dostosowanie do różnorodności i zapewnienie jakości w ramach wspólnego systemu. Potencjalny kompromis między konsensem a innowacyjnością.
Scenariusz 2 Edukacja outsourcowana	Dzielenie potrzeb z samowystarcza- jącymi „klientami” poszukującymi elastycznych usług.	Dywersyfikacja struktury: różnorod- ność form organi- zacji dostępnych dla poszczególnych zainteresowanych.	Różnorodność ról i znaczenia w szkole i poza nią.	Systemy edukacji jako gracze na większym rynku szkolnictwa (lokalnym, narodowym, globalnym)	Wsparcie dostępu i jakości, naprawa „błędów rynku”. Konkurowanie z innymi usługodaw- cami i zapewnianie przepływ informacji.
Scenariusz 3 Szkola jako centrum nauki	Elastyczna organizacja edukacji pozwalająca na dostosowanie do potrzeb i zaangażowanie społeczności.	Szkoły jako „huby”, które uczestniczą w organizacji lokalnych i global- nych zasobów.	Profesjonalni nauczyciele pełnią funkcję łączników z grupami ekspertów.	Silny nacisk na lokalne decyzje. Samoorganizu- jące się jednostki angażujące się w różnorodne partnerstwa.	Różne interesy i dynamika władzy: potencjalny konflikt między celami lokal- nymi i systemowymi. Duże różnice w lokal- nych zasobach.
Scenariusz 4 Ucz się na bieżąco	Tradycyjne cele i funkcje edukacji przejmują technologia.	System edukacji przestaje być organizacją społeczną.	Otwarty rynek „prosumentów”, w której centralną rolę odgrywają spo- łeczności praktyków (lokalne, narodowe, globalne).	Kluczowe staje się (globalne) zarządzanie poprzez dane i cyfrowe technologie.	Potencjalny interwen- cjonizm (na poziomie państwa, korporacji) wpływa na demokra- cję i prawa jednostek. Ryzyko fragmentary- zacji społeczeństwa.

Jedno jest pewne: **zmiany w systemie edukacji są konieczne, a sam rozwój kompetencji i umiejętności nie kończy się wraz z otrzymaniem świadectwa maturalnego czy dyplomu uczelni wyższej. Każdy, kto**

chce się liczyć na rynku pracy, powinien zadbać o nieustanne doskonalenie. Tym bardziej, że ma do wyboru wiele alternatywnych form rozwoju, o czym za chwilę...

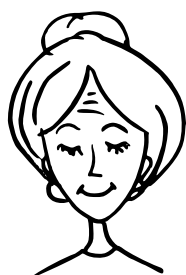
Pokolenia pracowników, a ich potrzeby rozwojowe

Rozwój i ciągłe doskonalenie to aspekty istotne dla osób aktywnych zawodowo. Oczywiście wymagania w tym zakresie są zależne od przedstawicieli konkretnego pokolenia pracowniczego. Myślę, że analizę ich oczekiwań wobec rozwoju warto rozpocząć od przeglądu zgodności ich pracy zawodowej z posiadanym wykształceniem. Ewentualne luki kompetencyjne mają bezpośrednie przełożenie na ko-

nieczność ich uzupełnienia, a tym samym na dążenie do zdobywania nowych umiejętności.

Jak wskazują badania, pracownicy poszczególnych pokoleń mają odmienne podejście do własnego rozwoju w organizacji. Dla żadnego pokolenia kryterium to nie jest najważniejsze w pracy zawodowej. Co istotne, oczekiwania wobec możliwości rozwoju w każdym z pokoleń wyprzedzane są przez wysokie wynagrodzenie, atmosferę w miejscu pracy oraz stabilność zatrudnienia.

Zgodność pracy zawodowej z posiadanym wykształceniem⁴⁹



Pokolenie
Baby Boomers

57,9%
TAK

30,5%
NIE



Pokolenie X

53,4%
TAK

32,4%
NIE



Pokolenie Y

54%
TAK

30,3%
NIE

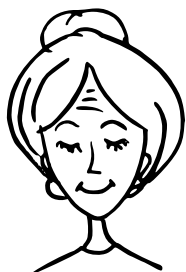


Pokolenie Z

50,5%
TAK

33,3%
NIE

Znaczenie możliwości rozwoju vs. dopasowanie stanowiska względem edukacji i umiejętności⁵⁰



Baby Boomers

15%

możliwość rozwoju
8. POZYCJA

27%

dopasowanie stanowiska
4. POZYCJA



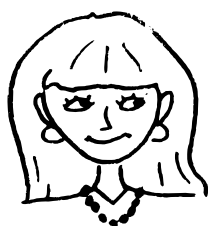
Pokolenie X

24%

możliwość rozwoju
6. POZYCJA

16%

dopasowanie stanowiska
8. POZYCJA



Pokolenie Y

32%

możliwość rozwoju
4. POZYCJA

14%

dopasowanie stanowiska
10. POZYCJA



Pokolenie Z

45%

możliwość rozwoju
4. POZYCJA

14%

dopasowanie stanowiska
8. POZYCJA

I chociaż mogłoby się wydawać, że warunki do rozwoju nie są istotne dla większości pokoleń pracowniczych, w perspektywie możliwości zmiany pracy stanowią kluczową kwestię. W dużym stopniu zależy to od sposobu rozumienia rozwoju. Wbrew pozorom większość pokoleń jest zainteresowana poszerzaniem i uzupełnianiem swoich kwalifikacji w firmie. Możliwość udziału w szkoleniach jest ważnym aspektem dla 46 proc. Baby Boomers, 47 proc. pokolenia X, 55 proc. pokolenia Y i 63 proc. pokolenia Z⁵¹. Pracownicy doceniają też możliwości przekwalifikowania w dotychczasowym miejscu pracy – **77 proc. Polaków prawdopodobnie pozostanie w dotychczasowej organizacji, jeśli będzie mogło skorzystać z przekwalifikowania** (w ujęciu europejskim – 65 proc.)⁵².

Jak widać świadomość znaczenia rozwoju i konieczności poszerzania, a wręcz zmieniania swoich kwalifikacji rośnie odwrotnie proporcjonalnie do wieku pracowników. Wpływają na to nie tylko różnice społeczno-gospodarcze, w jakich poszczególne pokolenia rozpoczęły swoją karierę zawodową (Baby Boomers wchodzili na rynek pracy przekonani, że całe życie będą wykonywać ten sam zawód), ale też rzeczywistość w jakiej się wychowali (nowoczesne technologie są codziennością dla pokolenia Z). **Różny jest też poziom samoświadomości dotyczący zainteresowań, talentów i posiadanego potencjału.** Najważniejsza jednak jest otwartość na nowe: kwalifikacje, rozwiązania, miejsca pracy. Sposób ich zdobywania można śmiało dostosować do predyspozycji konkretnego pokolenia.

Upskilling, reskilling, mentoring tradycyjny i reverse, czyli lifelong learning w praktyce

Kształcenie ustawiczne – lifelong learning – koncepcja uczenia się przez całe życie na stałe wpisała się w trendy współczesnego rynku pracy. Pracownicy zdają sobie sprawę, że warunkiem utrzymania stabilności zatrudnienia w najbliższych dekadach jest ciągłe poszerzanie własnych kompetencji i kwalifikacji. Co ciekawe, chociaż mówi się o wzroście świadomości w tym zakresie, to **wskaźniki lifelong learning w Polsce w latach 2010-2016 wskazują jego spadek – z poziomu 5,2 w 2010r. do 3,7** sześć lat później (w ujęciu europejskim wskaźnik na poziomie odpowiednio 9,3 i 10,8)⁵³. Z drugiej strony **coraz dłuższa średnia życia – dziś ok. 81 lat⁵⁴ – z pewnością przełoży się na dłuższą aktywizację zawodową seniorów** (szerzej o znaczeniu pokolenia Silver na rynku pracy pisałam w zeszłorocznej edycji Raportu Future. Rynek pracy i zawody przyszłości). A co za tym idzie pokolenie Baby Boomers, które wkraczało na rynek pracy w czasach bez internetu i komputera, szczególnie musi liczyć się z koniecznością zdobywania nowych kwalifikacji.

Chociażby z tego względu dziś kształcenie ustawiczne nabiera szczególnego znaczenia. W dużym stopniu wynika to z dostępności zróżnicowanych form poszerzania swoich kompetencji nie tylko w formie stacjonarnej, ale również online. Zasadnicze znaczenie ma również systemowe podejście do rozwoju pracowników, które obejmuje zarówno wzmacnianie posiadanych dotąd kwalifikacji (upskilling), jak też pozyskiwanie zupełnie nowych (reskilling). Samodoskonalenie ma w tym przypadku szeroki wymiar i – w zależności od potrzeb rynku i samego pracownika – może dotyczyć różnorodnych aspektów.

Skilling – formy doskonalenia kompetencji ⁵⁵

Reskilling

przekwalifikowanie

uczenie się nowych umiejętności
w celu wykonywania zupełnie innej pracy
w tej samej lub innej organizacji

Upskilling

podnoszenie kwalifikacji

wzmacnianie istniejących umiejętności
lub uczenie się umiejętności uzupełniających
mające na celu uzupełnienie luki
kompetencyjnej w organizacji

Cross-skilling

proces rozwijania nowych umiejętności,
które mają zastosowanie
na różnych stanowiskach

Tech-reskilling

przekwalifikowanie technologiczne

uczenie nowych umiejętności
technologicznych umożliwiających
przejście do branży technologicznej.

Jak widać dróg rozwoju kompetencji jest wiele. Chociaż działy HR wskazują wiele zalet reskillingu, jak wskazują badania tylko 7 proc. z nich wykorzystuje go w związku z trudnościami związanymi z rekrutacją pracowników, a tylko 6 proc. pracowników rzeczywiście

uczestniczyło w takim procesie.⁵⁶ Z drugiej strony upskilling i reskilling to najczęstsze działania organizacji wobec pracowników podejmowane w związku z wprowadzaniem automatyzacji.

Korzyści reskillingu dla organizacji ⁵⁷

Badani przedstawiciele HR najczęściej wymieniali następujące korzyści z wdrożenia programów reskillingowych:

- Łatwiejszy dostęp do pracowników z kompetencjami, których potrzebuje firma
- Mniejsze koszty rekrutacji
- Zapewnienie dostępu do edukacji i możliwości rozwoju dla pracowników
- Większa lojalność/retencja pracowników, którzy przechodzą program reskillingowy
- Mniejsze koszty reskillingu w porównaniu do rekrutacji i wdrażania nowego pracownika
- Większe zaangażowanie przekwalifikowanych pracowników
- Zapewnienie bezpieczeństwa realizacji projektów
- Zmniejszenie wypalenia zawodowego w obecnej roli pracownika
- Zwiększenie efektywności pracowników dzięki poszerzeniu kompetencji
- Budowanie wizerunku firmy dbającej o rozwój pracownika i jego zatrzymanie

To co jest niepokojące, to wskazywanie przez dział HR wyzwań związanych ze wdrożeniem reskillingu, które obejmują nie tylko brak budżetu na ten cel, ale również bierność pracowników. Pytanie czy pracownicy nie zgłaszają swojego zapotrzebowania na takie formy doskonalenia ze względu na niską świadomość konieczności ustawicznego kształcenia w obecnych czasach czy z powodu bierności pracodawcy wobec ich potrzeb w tym zakresie?

Pozyskiwanie nowych kompetencji – szczególnie tych z zakresu nowych technologii – nie musi wiązać się wcale z wygórowanymi kosztami. Szczególnie w przypadku firm, kiedy na jednej płaszczyźnie współpracują ze sobą zróżnicowane pokolenia pracownicze. Takie korelacje są doskonałym środowiskiem do realizacji programów mentoringowych – zarówno tych w tradycyjnym wydaniu, kiedy mentorem jest pracownik starszego, a mentee młodszego pokolenia, jak też programów w wersji odwróconej, tzw. reverse mentoring, gdzie wiedzą dzielą się pracownicy młodszy stażem i wiekiem, będący jednak specjalistami w nowoczesnych rozwiązaniach. Taka forma rozwoju kompetencji niesie szereg korzyści dla pracowników. **Rozwój na stanowisku pracy, pogłębianie wiedzy o firmie czy też poszerzanie swoich kompetencji to tylko podstawowe zalety mentoringu i mentoringu odwróconego w kontekście kariery w organizacji**⁵⁸. Ważniejsze jest jednak, że tego typu programy spełniają zindywidualizowane potrzeby zróżnicowanych członków zespołu i zapewniają odpowiednie warunki rozwoju dla każdego z nich.

Co jeśli jednak organizacja nie oferuje tego rodzaju programów? Współczesne technologie nie tylko wymagają od pracownika zdobycia nowych umiejętności, ale dają ogromne możliwości w tym zakresie. Program mentoringowy może być równie dobrze realizowa-

ny zewnętrznie w zupełnym oderwaniu od konkretnej organizacji. Śmiem twierdzić, że uczestnictwo, w programie wyszukany przez pracownika będzie miało jeszcze większą skuteczność. Po pierwsze, ze względu na wewnętrzną motywację pracownika do jego zrealizowania (samodzielne znalezienie programu świadczy o realnej potrzebie uczestnictwa). Inną kwestią jest zgodność programu mentoringowego z potrzebami pracownika – świadome swoich potrzeb osoby aktywne zawodowo wybierają tego rodzaju szkolenia, które rzeczywiście ich interesują i które realnie wzbogacają ich rozwój zawodowy i osobisty. Po trzecie, formuła online – w której coraz częściej można realizować programy mentoringowe – niweluje barierę lokalizacji i czasu poświęconego na udział w programie. W zależności od formy konkretnych programów mentoringowych, mentee ma możliwość dostosowania jego tempa i czasu realizacji zadań do swojego trybu życia, co również pozytywnie przekłada się na jego skuteczność. Gdzie szukać takich programów? Jednym z nich jest mój autorski [Program mentoringowy Reverse](#), który jest platformą wymiany doświadczeń między młodymi specjalistami a osobami powyżej 40 roku życia.

Jak widać, lifelong learning to proces, który staje się codziennością każdej osoby aktywnej zawodowo. I choć pojawiają się bariery w pozyskiwaniu nowych umiejętności – dla 1/3 pracowników jest nią brak czasu, a dla co czwartego z nich nieodpowiednie zasoby w tym zakresie – należy zadbać o poszerzanie dotychczasowych kompetencji i zdobywanie nowych umiejętności. Istotną rzeczą jest też uzmysłowienie sobie, że dotychczasowe doświadczenie zawodowe i życiowe może być też solidną dawką wiedzy dla współpracowników. Dlatego **kluczowa jest otwartość nie tylko na przyswajanie nowej wiedzy, ale także na dzielenie się własnym potencjałem.**

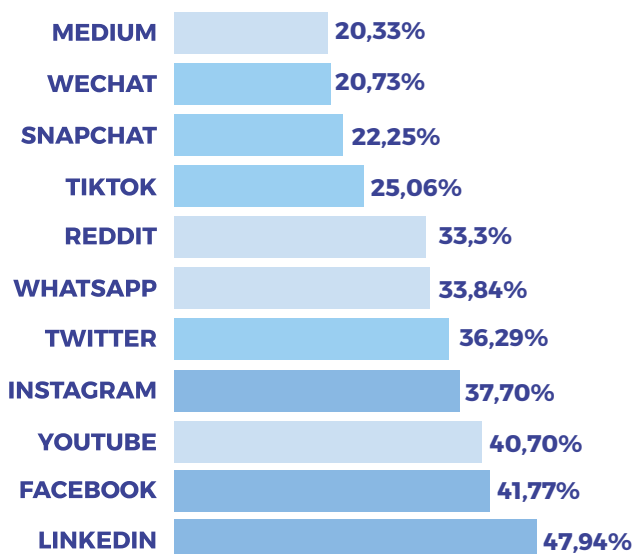
Ekspert w swojej dziedzinie, czyli budowanie marki osobistej

Współczesny pracownik dążący do własnego rozwoju, podnoszący swoje kwalifikacje, świadomy posiadanych wartości, potencjału i doświadczeń – to wszystko prowadzi do wyspecjalizowania się w swojej branży. Ważne jest jednak nie tylko posiadanie eksperckiej wiedzy, ale również umiejętne zaprezentowanie swojej osoby szerszemu gronu odbiorców. **Budowanie marki osobistej online jest ważne nie tylko w momencie aktywnego poszukiwania nowego miejsca zatrudnienia, ale przede wszystkim do wzmocnienia swojego**

profesjonalnego wizerunku wśród współpracowników czy kadry zarządzającej.

Jak wskazują badania, niemal 70 proc. badanych pozytywnie odbiera publikowanie przez liderów czy współpracowników profesjonalnych treści w mediach społecznościowych⁵⁹. Znaczenie aktywności w mediach społecznościowych w kontekście kariery zawodowej łatwo jest zauważyć na przykładzie LinkedIn, gdzie liczba kont w samej Polsce wyniosła na początku 2023 r. 5,5 mln. Co ciekawe, serwis społecznościowy przoduje w kategorii serwisów internetowych służących poszukiwaniu pracy (wyprzedza takie serwisy jak pracuj.pl, go-work.p, czy olx.pl/praca)⁶⁰.

Serwisy, w których użytkownicy śledzą profesjonalistów⁶¹



Na tych platformach śledzę innych profesjonalistów biznesowych

Co istotne, LinkedIn nie jest jedynym portalem społecznościowym, w ramach którego możliwe jest budowanie własnej marki osobistej. Aby poszerzać grono swoich odbiorców, warto korzystać z różnorodnych form komunikacji online obejmującej zróżnicowane serwisy oraz

rozbudowane formy przekazywania informacji. Nagrania video, wystąpienia na żywo (tzw. live), publikacja informacji tekstowych – to tylko niektóre z możliwości prezentacji swojej wiedzy i marki.

Rodzaje treści przyswajanych przez profesjonalistów ⁶²

49%
LINKEDIN



36,4%
TWEETS



34%
YOUTUBE



32,6%
INSTAGRAM

Budowanie marki osobistej powinno być priorytetem na najbliższe lata dla każdego: dla liderów, którzy chcą budować swój autorytet wśród podwładnych, dla wyspecjalizowanych pracowników, którzy chcą podkreślić swoją eksperckość, dla osób poszukujących nowej pracy czy dla freelancerów świadczących wyspecjalizowane usługi outsourcingowe. Aby budowanie marki osobistej było wiarygodne, powinno być nie tylko przemyślane i konsekwentne, ale przede wszystkim oparte o rzeczywiste wartości i talenty pracownika. Tworzenie własnej marki w oparciu o to, co jest rzeczywiście ważne dla konkretnej osoby będzie przejawiać się w autentyczności prezentowanych treści i ich eksperckości.

Tworzenie marki osobistej to tylko jedna z zalet aktywnego korzystania z mediów społecznościowych. **Drugim atutem obecności online jest nawiązywanie wielu kontaktów.** Networking – bo o nim mowa – ma ogromną moc sprawczą. Budując swoją sieć kontaktów, w której znajdują się specjaliści z różnorodnych

branż, nie tylko „gromadzi się” odbiorców prezentowanych przez siebie treści, ale również samemu czerpie się z informacji publikowanych przez śledzonych ekspertów. Rozbudowana sieć kontaktów biznesowych to również doskonałe pole do sprzedaży swoich usług czy produktów. W wersji zaawansowanej networking może przybrać formę mastermindu biznesowego, gdzie w ramach 4-6-osobowej grupy uczestnicy odbywają regularne spotkania, w trakcie których wymieniają się biznesowymi doświadczeniami, wyznaczają sobie krótkoterminowe cele, wspierają się i motywują do pracy nad własną marką.

Obecność online daje szerokie możliwości w kreowaniu własnego rozwoju zawodowego i osobistego. Konsekwentne budowanie własnego wizerunku w sieci z pewnością ułatwi utrzymanie się na rynku pracy w przyszłości. Kontakty biznesowe i wizerunek specjalisty w swojej dziedzinie będą stanowiły tarczę obronną przed zmiennością i nieprzewidywalnością otaczającego świata.

Ku
rozwojowi
rekomendacje
Kasi Syrówki



Jak już wcześniej wspomniałam, lifelong learning jest koniecznością we współczesnym świecie BANI. Coraz ważniejszą kwestią jest również dłuższa aktywność zawodowa społeczeństwa. Jak podkreślałam to w zeszłorocznej edycji Raportu Future 2022/2023. Rynek pracy i zawody przyszłości, pokolenie Silvers chce być aktywne zawodowo jak najdłużej, a ponad 50 proc. osób po 60-tym roku życia pracuje zawodowo[i].⁶³ Nie ma powodu aby po tylu latach gromadzenia doświadczeń, nagle zamienić się w telewidza tureckich seriali. Mamy i możemy wiele przekazać, jednocześnie rozwijając swoje kompetencje z obszaru nowych technologii.

Pojawiły się ciekawe doniesienia, że receptą na długowieczność jest... właśnie praca zawodowa. Autorem badań w tym zakresie jest doktor S. Hinohara, który dożył 105 lat, a pracował zawodowo do 100 lat. Jego zdaniem na emeryturę warto przechodzić jak najpóźniej. Hinohara wychodził z założenia, że aktywność zawodowa, która idzie w parze z dawaniem siebie innym, skutecznie wzmacnia wydajność ludzkiego organizmu, a tym samym wydłuża życie.

Osobiście jestem zwolenniczką tego, aby nie ustawać w swoim rozwoju zarówno intelektualnym jak i tym zawodowym. A ja je-

stem doskonałym przykładem, czego **ni-gdy nie jest za późno na zdobywanie nowych kwalifikacji, budowanie marki osobistej online i dokonywanie zawodowych zmian.** Markę syrowka.com kreuję od ponad dwóch lat, a na rynek online wchodziłam bez jakiegokolwiek wiedzy o e-commerce, za to z ponad 25-letnim doświadczeniem biznesowym. Przyznaję, że wymagało to ode mnie zdobycia całkowicie nowej wiedzy, nauczania się nowych kompetencji oraz poznania nowych reguł w środowisku, do którego chciałam dołączyć.

Wymagało to także, a propos elastycznego dopasowania, zrezygnowania z części tych umiejętności, które były mnie dobrze znane, ważne, potrzebne, lecz teraz zupełnie nieaktualne i zbędne.

Taki właśnie jest dzisiejszy rynek pracy! Domaga się od pracowników – szczególnie tych 40+ - oduczenia się tego co wiemy i umiemy, aby móc nauczyć się nowych umiejętności.

Dlatego uczenie się powinno trwać przez całe życie zawodowe.

To, co mogę Ci zarekomendować, to otwartość na nowe formy kształcenia, zdobywanie kwalifikacji z obszaru digital i ciągłe poszukiwanie nowych doświadczeń zawodowych.

Kasia Syrówka

R O Z D Z I A Ł 2

**Jak się ROZWIJAĆ,
aby być MANAGEREM PRZYSZŁOŚCI?**

R O Z D Z I A Ł 2 . 1

Wyzwania managerów i liderów



Ilona Perużyńska-Zych

Dyrektor Personalny, Coach ICC, Mentor, Facylitator i Praktyk Biznesu z ponad 15-letnim doświadczeniem w zarządzaniu zespołami i organizacji procesów na wielu poziomach organizacji; specjalista rynku pracy i jego złożoności zwinnie poruszający się w obszarze budowania relacji oraz kultury organizacyjnej; pasjonatka ludzi oraz fascynatka Reverse mentoringu zainspirowana przyszłością i jej potencjałem.

Prognoza eksperta

Nasza rzeczywistość - również ta biznesowa - zmienia się, wymagając od nas równoczesnej zmiany. Brene Brown w swojej książce „Odważa w przywództwie” mówi, że „Przeszłość należała do pracy siłą naszych mięśni. Teraz - niejszość należy do pracy siłą naszego umysłu. Przyszłość, należy do pracy siłą naszego serca.” Fascynując się przyszłością i jej potencjałem, zachęcam liderów, managerów, aby już dziś patrzyli na zmiany technologiczne oraz cyfryzację i automatyzację pracy z otwartością a nie niepokojem. Ta otwartość będzie wyróżniać mądrych liderów, którzy będą potrafić wykorzystać zdobytą dzięki technologii przestrzeń i czas na - uwaga! - pracę i rozmowy z ludźmi. Siła serca będzie kluczową kompetencją empatycznego przywództwa. Już dziś definiuje się pojęcie tzw. „twardej empatii”, która polega na mądrym połączeniu zaufania ze stawianiem jasnych granic oraz zachowaniu w równowadze celów i wyników biznesowych z troską o pracownika oraz jego potrzeby. Tylko „empatyczni twardo” liderzy będą gotowi zatrzymać przy sobie talenty, dla których praca będzie źródłem energii, wiedzy, satysfakcji, realizacji ambicji.

W ciągu najbliższych 10-20 lat managerowie potrzebują wyjść z paradygmatu lidera, który koncentruje się tylko na zadaniach i produktywności i - uwaga! - nie wejść w schemat lidera nadmiernie opiekującego się swoimi pracownikami, wyręczającego ich oraz - co najgorsze - akceptującego brak wyników czy niewystarczające kompetencje. Wyznacznikiem sukcesu lidera przyszłości będzie wewnętrzna zgoda na ciągły rozwój, który rozumie potrzebę ciągłego doskonalenia się.

Zmiany demograficzne i społeczno-ekonomiczne już dziś mają niemal tak silny wpływ na modele biznesowe i struktury organizacyjne, jak zmiany technologiczne. Żyjemy coraz dłużej i chcemy pracować coraz dłużej, łącząc pracę z czasem na emeryturze. Dziś na rynku pracy współpracują cztery pokolenia, które wyznają różne wartości, mają inne kompetencje i inne podejście do pracy, co wymaga od managera zarządzania tą różnorodnością. Otwartość lidera na postawę NIE WIEM, promowanie i wręcz świadomy udział w programach mentoringowych oraz reverse mentoringowych będzie mówiło o tym KIM jest i JAK myśli. Myślę, że lider przyszłości to lider świadomie budujący swoją markę osobistą, autentyczny, prawdziwy i z pewnością otwarty na ciągłe doskonalenie - siebie i swojego zespołu.

Wyzwania managerów i liderów

Zarządzanie zasobami ludzkimi nigdy nie było proste. Mam jednak wrażenie, że w ciągu ostatnich dwóch lat – kiedy istotnym elementem relacji pracownik-manager/lider stały się cyfrowe technologie – pojawiły się dodatkowe wyzwania związane z zarządzaniem zespołem. Niezaprzeczalnie też z biegiem lat rola managera nabiera coraz szerszego znaczenia i nie ogranicza się jedynie do zarządzania pracownikami konkretnej organizacji. Jednym z głównych zadań współczesnych liderów jest poszukiwanie pracowników z pulą talentów odpowiadających celom organizacji, przeprowadzenie procesów rekrutacyjnych, wyłuszczenie najlepszych kandydatów. Kolejnym etapem nieustannie budowanie employee experience i stworzenie odpowiednich warunków do

rozwoju pozyskanych talentów. Współczesny rynek pracy wymaga walki o talenty, a co za tym idzie to organizacje i liderzy muszą zastosować odpowiednie zachęty, aby utrzymać wysoko wykwalifikowanych pracowników. Oczywiście **to nie jedyne zadania managerów, a zarządzanie pracowniczymi talentami trzeba połączyć z technologicznymi rozwiązaniami wdrażanymi w organizacji, zachodzącymi zmianami społeczno-gospodarczymi oraz wskaźnikami KPI, których oczekują przełożeni.** Gdzie w tym wszystkim miejsce na rozwój? W jakim kierunku powinni zmierzać współcześni managerowie, aby móc skutecznie zarządzać zespołami pracowników przyszłości? Czy istnieje jakakolwiek granica między rozwojem lidera i rozwojem jego zespołu?



W poszukiwaniu utalentowanych pracowników – wyzwania rekrutacyjne

Rekrutacja i poszukiwanie pracowników to jedno z głównych wyzwań współczesnego menedżera. Zapotrzebowanie na nowych pracowników w pierwszym półroczu 2023 r. wskazało 55 proc. firm. Głównym powodem prowadzenia rekrutacji była konieczność obsadzenia wakatów zwolnionych przez pracowników, którzy zmienili miejsce zatrudnienia (46 proc.). Aktywna rekrutacja jest też wyrazem

rozwoju organizacji – 19 proc. z nich prowadziło w ostatnim półroczu rekrutację w związku z działalnością i rozwojem firmy⁶⁴.

Czy znalezienie odpowiedniego pracownika jest proste? Jak wskazują nie tylko badania w tym kierunku, ale przede wszystkim doświadczenia menedżerów i działów HR, **zatrudnienie osoby posiadającej odpowiednie kwalifikacje oraz dopasowanie jej do kultury organizacji staje się coraz większym wyzwaniem współczesnego rynku pracy.**

Pracownik idealny – kryteria wyboru⁶⁵

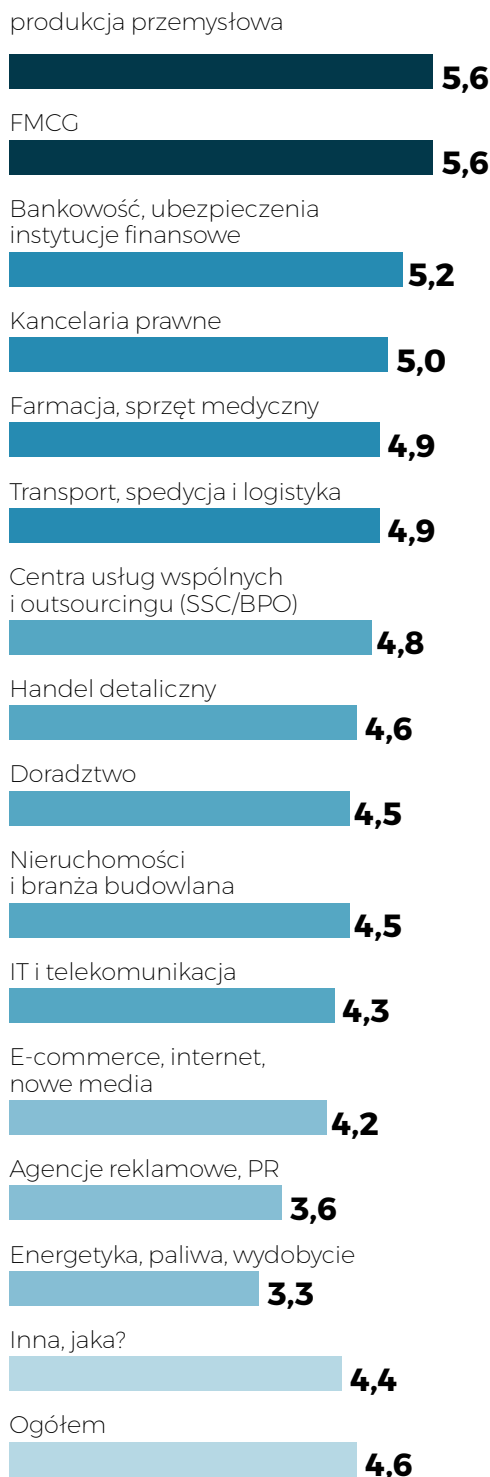


Dane z ostatnich 5 lat wskazują, że do zatrudnienia jednego pracownika konieczne jest przeprowadzenie rozmów z od 7 do nawet 12 kandydatami⁶⁴. Sam proces rekrutacyjny trwa średnio 4 tygodnie, jednak okres poszukiwania pracownika jest zależny od konkretnej branży. Najdłużej poszukuje się pracowników w branży produkcyjnej FMCG (5,6 tygodnia), w bankowości, branży ubezpieczeń oraz instytucjach finansowych (5,2 tygodnia), jak też w kancelariach prawnych (5 tygodni)⁶⁷.

Długość procesu rekrutacyjnego wynika nie tylko z czasochłonności jego poszczególnych elementów (60 proc. za najbardziej czasochłonne wskazuje oczekiwanie na spotkania z kandydatami⁶⁹, gdzie w przypadku stanowisk specjalistycznych i managerskich najdłuższym etapem wg 26 proc. jest oczekiwanie na spłynięcie ofert od kandydatów⁷⁰), ale **przede wszystkim z deficytu wyspecjalizowanych pracowników**. Chociaż w ciągu ostatniego półrocza 50 proc. firm prowadzących rekrutację zatrudniło pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, to 16 proc. zatrudniło mniej osób niż poszukiwało, a w 18 proc. przypadkach konieczne było obniżenie wymagań wobec kandydatów, aby znaleźć odpowiednich kandydatów⁶⁹.

O czym świadczą powyższe dane? Przede wszystkim o niedoborze talentów, który dla 27 proc. firm jest największą barierą w osiągnięciu celów strategicznych⁷². 18 proc. firm nie posiada, a 14 proc. firm nie ma pewności czy posiada zasoby kompetencyjne niezbędne do realizacji swoich celów⁷³. Pozyskanie pracowników o odpowiednich kompetencjach nie jest proste. Potwierdzają to badania, które wskazują niedobór kompetencji kluczowych dla organizacji.

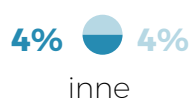
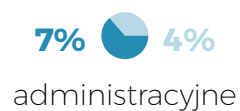
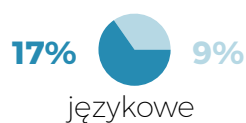
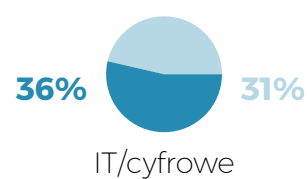
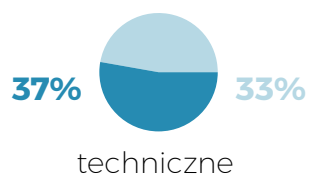
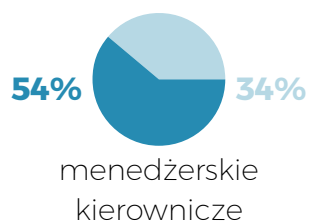
Ile tygodni trwają średnio procesy rekrutacyjne w Twojej firmie?⁶⁸



Pracownik idealny – kryteria wyboru⁷⁴

Potrzeby kompetencyjne firm

(Perspektywy firm)

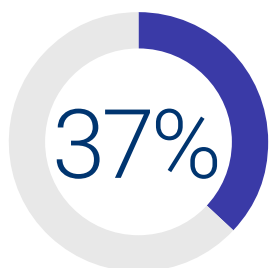

**POTRZEBNE
KOMPETENCJE**
**KOMPETENCJE
NAJTRUDNIEJSZE
DO UZYSKANIA**

Co ciekawe, potrzebnymi kompetencjami nie są wyłącznie te z zakresu kompetencji twardych. Wśród innych wymieniano tzw. kompetencje miękkie (w tym: komunikacyjne), kompetencje dotyczące budowania relacji, obsługi klienta, zarządzania produkcją, łańcuchem dostaw, life sciences czy znajomość prawa. Z drugiej strony wśród innych w kategorii kompetencji najtrudniejszych do pozyskania znalazły się wprawdzie te dotyczące wykwalifikowanej pracy fizycznej, ale również specjalistyczne

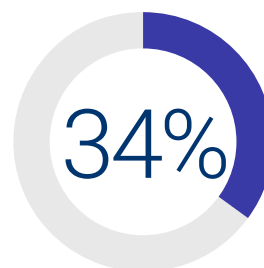
umiejętności z zakresu prawa, logistyki, zakupów czy life sciences⁷⁵.

W kontekście deficytu talentów myślę, że warto się przyjrzeć również lukom kompetencyjnym wśród kandydatów na wysokie stanowiska. W tym przypadku za **najczęstszą z luk wymienia się brak zrozumienia poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa**⁷⁶.

Kandydaci na wysokie stanowiska – czego im brakuje?⁷⁷



umiejętności łączenia perspektywy strategicznej i operacyjnej w zarządzaniu



niewystarczający poziom decyzyjności, tj. tendencja do współdzielenia odpowiedzialności z innymi managerami

Skoro niedobór utalentowanych pracowników jest tak duży, jak managerowie mogą sobie poradzić z tym problemem? Po pierwsze, oferować utalentowanym kandydatom to, czego rzeczywiście oczekują. I wcale nie musi to być kolosalnie wysoka pensja. Jak wskazują bada-

nia – co osobiście bardzo mnie cieszy – **pracownicy najbardziej cenią sobie rozwojowe aspekty swojej pracy, m.in. możliwość rozwoju, atrakcyjność projektów, w których mogą wziąć udział, środowisko pracy czy work-life balance.**

Poza warunkami finansowymi, które czynniki najbardziej pomagają firmie pozyskać pracowników⁷⁸

48%

stabilność
zatrudnienia

45%

ciekawe projekty,
wyzwania

40%

możliwość
rozwoju kariery

35%

model pracy
(zdalny, hybrydowy,
stacjonarny)

33%

pakiet
benefitów

27%

lokalizacja

27%

rozpoznawalność,
reputacja firmy

27%

work-life
balance

19%

środowisko
pracy

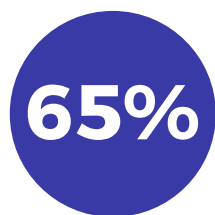
2%

inne

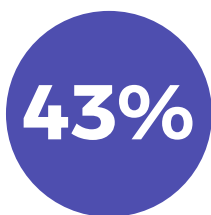
W poszukiwaniu utalentowanych pracowników istotne jest również zapewnienie takich warunków zatrudnienia, które nie skłonią potencjalnego kandydata do rezygnacji z oferty pracy w ostatniej chwili. Powodem takiego działania pracowników jest wprawdzie najczęściej niewystarczające wynagrodzenie (65 proc.) czy otrzymanie kontroferty od dotychczasowego pracodawcy (43 proc.). Jednak wśród przyczyn rezygnacji z oferty zatrudnie-

nia znalazły się także te niefinansowe, m.in. brak „chemii” z nowym pracodawcą w trakcie procesu rekrutacyjnego czy zbyt mało ciekawe projekty⁷⁹. **Takie podejście kandydatów do poszukiwania nowego miejsca pracy potwierdza ich wysoką samoświadomość dotyczącą nie tylko posiadanego potencjału, ale również oczekiwań dotyczących wizji pracy oraz możliwości rozwoju.**

Z jakich powodów kandydaci najczęściej rezygnują z przyjęcia oferty pracy?⁸⁰



niewystarczające
wynagrodzenie



kontroferta od
dotychczasowego
pracodawcy



szybciej przyjęta
konkurencyjna oferta



brak benefitów
(np. samochodu
służbowego)



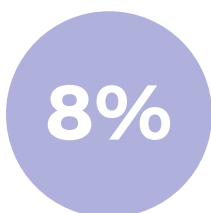
brak chemii w trakcie
procesu rekrutacyjnego
z nowym pracodawcą



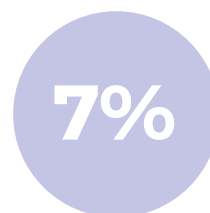
powody rodzinne
osobiste



za mało ciekawe
projekty
w nowej roli



niewystarczający
zakres odpowiedzialności
w nowej roli



obawa przed utratą
bezpieczeństwa



niezadowolenie
z przebiegu
rekrutacji



inne, jakie?

Docenienie talentów w organizacji – jak zatrzymać pracownika?

Tak jak rekrutacja jest naturalnym procesem w organizacji, tak samo w działalność każdej firmy wpisuje się pracownicza rotacja. Ta nie będzie większym problemem, o ile wynika z realnych potrzeb organizacji dotyczących zatrudnienia. Sytuacja znacznie komplikuje się w przypadku, kiedy to pracownik chce zrezygnować z pracy. Powodem takich decyzji nie jest wcale wyłącznie wysokość pensji. Co ciekawe, zrezygnować z pracy mogą nawet ci pracownicy, którzy wydają się być z niej zadowoleni. Potwierdzają to badania, które wskazują, że mimo wysokiej satysfakcji z aktualnej pracy na

poziomie 88 proc., 2-óch na 5-ciu pracowników planuje odejść z organizacji. W kontekście powiązania zadowolenia pracy z chęcią rezygnacji z niej chciałabym się przyjrzeć szczególnie pokoleniu Z, w którym poziom satysfakcji z zatrudnienia wynosi 92 proc., a skłonność do odejścia 55 proc.⁸¹.

Skoro praca daje satysfakcję, co powoduje chęć odejścia z firmy? Niemal połowa pracowników na świecie przyznaje, że **impulsem do odejścia z pracy jest niski poziom współpracy. Kryterium to dotyczy zarówno narzędzi, jakie zapewnił pracodawca do nawiązania współpracy z zespołem, jak też samych wartości zespołu i kultury organizacyjnej**⁸².

TOP 3 przeszkód w skutecznej współpracy zespołu⁸¹

1.

Zbyt wiele bezproduktywnych spotkań

2.

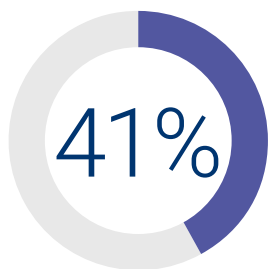
Brak równowagi między zespołami

3.

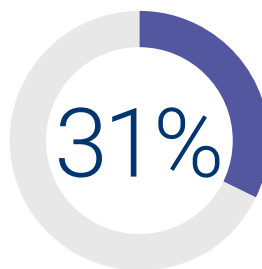
Niejasne priorytety i oczekiwania

Biorąc pod uwagę fakt, że żyjemy w czasach, kiedy zmiana kwalifikacji zawodowych staje się standardem, zmiana pracy nie powinna być zaskoczeniem. Poszukiwanie nowych wyzwań zawodowych jest dowodem na to, że mamy do czynienia z pracownikiem ambitnym, świadomym swoich wartości i stale poszukującym nowych możliwości rozwoju. Poza tym

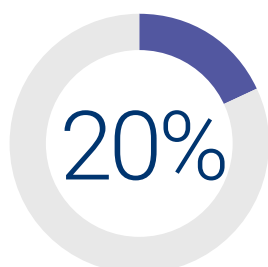
rezygnacja z pracy jest dość naturalnym zjawiskiem – 75 proc. badanych przyznało, że chociaż raz w życiu podjęło taką decyzję⁸⁴. Powody odejścia z pracy są różne. Chcąc być dobrym managerem, warto nie tylko się im przyjrzeć, ale zastanowić się również nad profilaktycznym działaniem, aby je zniwelować w swoim zespole.

Dlaczego pracownik odchodzi?⁸⁵

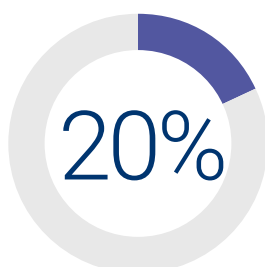
chęć poszerzenia swojego
zakresu obowiązków
i przyspieszenie rozwoju kariery



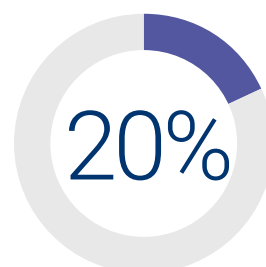
poszukiwanie
zmiany



chęć otrzymywania
lepszego wynagrodzenia
i benefitów



niezgodność wyznawanych
przez firmę wartości



powody osobiste

Czy jednak decyzja pracownika o odejściu z pracy jest równoznaczna z jego utratą? Wcale nie. Sygnalizowanie takich zamiarów, a nawet złożenie przez pracownika wypowiedzenia stwarza jeszcze dla managera szansę na zatrzymanie go w organizacji. W takim przypadku kluczowe jest wsłuchanie się w potrzeby pracownika i odpowiednia reakcja na jego niezaspokojone dążenia. Jednym z takich działań jest złożenie kontroferty zatrudnienia w przypadku, kiedy pracownik chce odejść do innej organizacji. Co ważne, złożenie takiej propozycji przez pracodawcę jest stosunkowo skuteczne – 43 proc. pracowników zrezygnowało z nowej propozycji zatrudnienia, ponieważ otrzymało atrakcyjną kontrofertę od dotychczasowego pracodawcy⁸⁶. Z punktu widzenia

pracodawcy opinie nt. skuteczności składania chcącemu odejść pracownikowi tego rodzaju ofert są sprzeczne: 31 proc. ocenia je jako skuteczne, 36 proc. wręcz przeciwnie⁸⁷. I chociaż teoretycznie takie działanie praktykowane jest w ponad 80 proc. polskich firm, to składanie kontroferty dotyczy najczęściej wysoko wyspecjalizowanych pracowników. **To dość przykre, że dopiero chęć rezygnacji traktowana jest przez managera jako jasny sygnał, że system zarządzania zespołem nie uwzględnia dostatecznie wszystkich aspektów istotnych dla pracownika.** Tym bardziej, że oczekiwania pracownika wobec pracodawcy są z reguły skonkretyzowane a do ich odkrycia wystarczy szczerza rozmowa nt. jego rzeczywistych potrzeb.

5 najważniejszych oczekiwań wobec pracodawcy⁸⁸

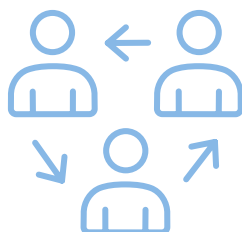
44%

ma nadzieję na ciekawe
możliwości rozwoju kariery



44%

chciałoby mieć elastyczny
czas pracy



34%

opowiedziało, że ważna
dla nich jest otwarta
komunikacja i przejrzystość



33%

pragnie atrakcyjnych
benefitów i inicjatyw
związanych
z wellbeingiem



31%

marzy o dobrej
atmosferze w pracy
i w zespole

Dlaczego warto podjąć wysiłki, aby zatrzymać chcącego odejść pracownika? Mówiąc najprościej: takie działanie może się najzwyczajniej organizacji opłacać. Szczególnie, że przekonanie takiego pracownika do pozostania w firmie nie musi wiązać się wygórowanymi kosztami, a sami pracownicy często oczekują takiego kroku od strony dotychczasowego pracodawcy. 22. proc. porzucających swoją pracę w późniejszym czasie tego żałowało. Co ciekawe, 70 proc. z nich przyjąłoby ofertę od byłego pracodawcy. Zdaniem 52 proc. taki powrót byłego pracownika byłby opłacalny dla obu stron. **Daje jednak do myślenia, że niemal 80 proc. badanych przyznało, że nie spotkało się z programem skierowanym do byłych pracowników**⁸⁹. Myślę, że manager, któremu zależy na utalentowanych pracownikach, powinien podejmować szereg działań zmierzających do ich zatrzymania bądź nakłonienia do powrotu do organizacji. Chęć rezygnacji z pracy powinna być traktowana jako wstęp do szczerych rozmów i partnerskiej współpracy z pracownikiem a nie jako jego ostateczna decyzja.

Kiedy pracownik „gaśnie”. Rola managera w walce z burnout

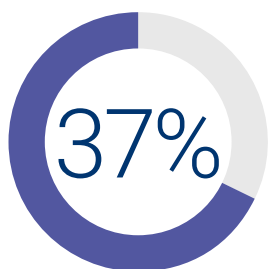
O wypaleniu zawodowym i roli kondycji psychicznej pracownika pisałam szerzej w poprzednim rozdziale. Wymaga jednak podkre-

ślenia faktu, że **manager ma bezpośrednie przełożenie na ryzyko pojawienia się syndromu burnout u swoich pracowników**. W zależności od sposobu zarządzania, może się do niego przyczynić lub może mu skutecznie zapobiegać. Jednym z przykładów zarządzania, które może przyczyniać się do wypalenia zawodowego, jest organizowanie zbyt wielu spotkań dla pracowników, które zajmują im czas a są bezproduktywne⁹⁰. Część managerów wychodzi nadal z założenia, że grafik przepełniony pracowniczymi meetingami świadczy o produktywności zespołu. W wielu przypadkach okazuje się, że jest to jednak fałszywe złudzenie, a nadmierne obciążenie pracowników takimi spotkaniami negatywnie wpływa na ich motywację i zaangażowanie w pracę zawodową.

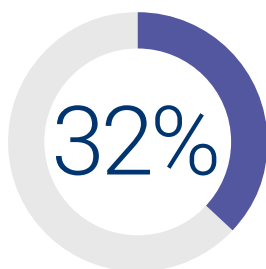
Ryzyko wypalenia zawodowego jest bardzo wysokie. W 2022 r. wyniosło 81 proc⁹¹. Pocięszające jest, że liderzy i organizacje nie przechodzą wobec tego problemu obojętnie: od 2020 r. liczba firm mierząca ryzyko burnout podwoiła się⁹².

Z drugiej strony nie można zapominać, że syndrom wypalenia dotyczy każdego szczebla w organizacji, co oznacza, że **manager również może borykać się z tym problemem w kontekście samego siebie**.

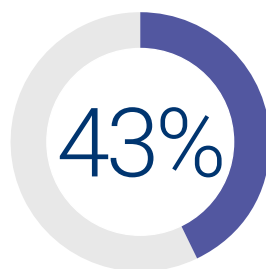
Ryzyko wypalenia zawodowego vs. szczebel zaszeregowania pracownika⁹³



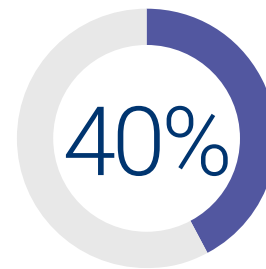
kierownictwo
wyższego szczebla



kierownictwo
środkowego szczebla



managerowie
środkowego szczebla



pracownicy
szeregowi

Przyczyn wypalenia zawodowego może być wiele. W kontekście roli managera w walce z tym zjawiskiem istotny jest wpływ kultury organizacji oraz systemu zarządzania na ryzyko pojawienia się burnout. Jeden na pięciu pracowników przyznaje, że pracuje w firmie, która jest źle dopasowana do ich osobistych wartości. Zagrożenie wypaleniem zawodowym wzmacnia również poczucie niedostatecznego wynagradzania pracownika za jego wkład w rozwój organizacji. Złożoność organizacyjna, jak też rozdźwięk między kadrami managerską a pracownikami szeregowymi również przyczynia się do zwiększenia ryzyka wystąpienia burnout⁹⁴.

Jak zatem manager może zapobiegać wypaleniu zawodowemu swojego zespołu?

Przede wszystkim nie bagatelizować go. Jak wskazują badania, ¼ Millenialsów i pokolenia Z uważa, że kadra managerska nie traktuje burnout jako poważnego problemu, a tym samym nie podejmuje żadnych działań w kierunku jego zniwelowania⁹⁵. A **wystarczy tak naprawdę wsłuchać się w głos pracownika, przyrzeć jego potrzebom, poświęcić mu więcej uwagi.**

Myślę, że w dzisiejszych czasach jednym z remedium na wypalenie zawodowe jest elastyczność. Jednak jej rozumienie nie może ograniczać się jedynie do lokalizacji miejsca pracy. Elastyczności miejsca pracy domaga się 80 proc. pracowników w skali globalnej. Dla 94 proc. zaś ważniejsza jest... elastyczność harmonogramu⁹⁶.

Elastyczny grafik – jak wpływa na pracownika?⁹⁷

3 x lepsza
równowaga między
życiem prywatnym
a zawodowym

zwiększona
o 29 proc.
produktywność

poprawa
o 53 proc.
umiejętności
skupienia się

o 26 proc.
mniejsze
prawdopodobieństwo
wypalenia zawodowego

5 x lepsza
lepsza zdolność
do radzenia sobie
ze stresem związanym
z pracą

Skupienie uwagi liderów na tym zagadnieniu stwarza dla nich realne szanse zdobycia przewagi konkurencyjnej. Chociażby dlatego, że **elastyczność harmonogramu nie ogranicza się jedynie do dostosowania trybu i czasu pracy wyłącznie do potrzeb pracownika**, ale również do realizacji celów biznesowych. Dlatego też wymóg ten powinien być realizowany nie tylko wśród pracowników niższego szczebla, ale także – jeśli nie przede wszystkim – wśród kadry managerskiej i kierowniczej. I o ile 68 proc. tych drugich jest w stanie indywidualnie dostosować swoje grafiki, o tyle w przypadku managerów średniego szczebla jest to możliwe jedynie na poziomie 39 proc.⁹⁸

Jednak elastyczność, nawet ta najszerzej rozumiana, nie wystarczy do stworzenia warunków pracy eliminujących ryzyko wypalenia zawodowego. Dlatego każdy manager powinien być świadomy istnienia tzw. kontraktu psychologicznego i jego roli w zwiększaniu ryzyka burnout. Określone przez J. Coyle-Shapiro i N. Conwaya z London School of Economics zagadnienie kontraktu psychologicznego, który należy rozumieć jako **„zespół oczekiwań, norm i postrzeganych przez nas zobowiązań, z których powinna się wywiązać druga strona relacji, którą budujemy”**⁹⁹, jasno wskazuje szereg działań, które przyczyniają się do budowania wręcz patologicznego środowiska pracy.

WIELCY WYPALACZE

wg teorii kontraktu psychologicznego vs. jak im zapobiegać¹⁰⁰

1. Brak troski o dobrostan własny i pracowników

vs lider powinien dbać nie tylko o swój zespół, ale także o siebie.

2. Brak umiejętności dostrzeżenia tego, co zrobił dla nas ktoś ze współpracowników i reakcja chociażby najdrobniejszym gestem wsparcia

vs lider powinien umieć podziękować za każde wykonane przed podwładnego zadanie (nawet wtedy, kiedy to wynika z jego zakresu obowiązków).

3. Lekceważący stosunek do współpracowników

vs stworzenie pola do możliwości wyrażania przez współpracowników własnych opinii, uwzględnianie ich w procesach organizacji.

4. Łamanie zasad i systemu wartości pracowników

vs uwzględnianie w działaniach motywacyjnych i organizacyjnych wartości ważnych dla podwładnych, unikanie ukierunkowania wyłącznie na zyski finansowe.

5. Technokracja i silna hierarchizacja organizacji

vs dążenie do uelastycznienia struktur, modeli współpracy, ścieżek kontaktów.

Jaka jest zatem „złota recepta” na skuteczne zapobieganie wypaleniu zawodowemu przez lidera? Przede wszystkim odpowiada **troska w pierwszej kolejności o własny dobrostan**, a dopiero później o kondycję psychiczną swoich pracowników. Istotna jest też otwartość na podwładnych, empatia, partnerskie podejście. Myślę, że dobrym sposobem

na zapobieganie burnout jest próba wypracowania wspólnie z pracownikami optymalnych modeli współpracy, które będą uwzględniać zarówno potrzeby pracownika, jak też cele biznesowe organizacji. Otwartość managera na innowacyjne rozwiązania w tym zakresie mogą realnie przełożyć się do zniwelowania ryzyka wypalenia zawodowego w zespole.

Kiedy spotykają się odmienne zdania. Jak zarządzać Generation Diversity?

Niejeden współczesny manager staje przed kolejnym wyzwaniem, jakim jest zarządzanie różnorodnością pracowniczych pokoleń w organizacji. **Generation Diversity określana jest jako przepaść dzieląca przekonania i zachowania przedstawicieli dwóch różnych pokoleń**¹⁰¹. Te – w kontekście organizacji – są z pewnością zauważalne w konfrontacji pokolenia Silvers z wkraczającymi na rynek pracy Snowflakes. Różnice w myśleniu, działaniu, gustach mogą stanowić poważną przeszkodę we współpracy pracowników tych pokoleń. Jednak tak naprawdę wszystko zależy od mądrego zarządzania różnorodnością pokoleń przez kadre managerską. Tym bardziej, że na

współczesnym rynku pracy nie **konfrontują się jedynie Silvers i Snowflakes, ale niekiedy nawet pięć pokoleń pracowniczych jednocześnie, gdzie każde z nich ma swoje poglądy, wartości i opinie.**

Kluczowe w zarządzaniu różnicą pokoleniową jest nietraktowanie jej jako zagrożenia czy potencjalnego źródła konfliktu. **Liderzy powinni skupić się na wykorzystaniu tych wszystkich różnic we właściwy sposób z korzyścią dla organizacji.** Do realizacji tego niezbędne jest zrozumienie oraz połączenie systemów wartości, celów i oczekiwań każdego z pokoleń, a tym samym budowanie na nich przewagi konkurencyjnej firmy. Świadomość pozytywnych aspektów różnicy pokoleniowej pracowników i traktowanie ich przez managerów jako naturalną ewolucję, a nie rewolucję, jest podstawowym krokiem do zarządzania Generation Diversity.

Jak lider może wykorzystać potencjał Generation Diversity?¹⁰³



Dlaczego managerowie powinni podjąć wyzwanie zarządzania różnorodnością pokoleniową? Chociażby dlatego, że ta na stałe wpisuje się w trendy rynku pracy na najbliższe lata. Starzejące się społeczeństwo oraz wkraczające na rynek pracy pokolenie wychowane w cyfrowym i technologicznym świecie prezentują zupełnie odmienne poglądy, wartości, opinie. Poza tym **przemysłane zarządzanie Generation Diversity może być częściowym re-medium na deficyt pracowniczy - pozwoli zatrzymać utalentowanych pracowników w różnym wieku**, co przełoży się na elastyczność działania organizacji, sprawną współpracę oraz wzajemny transfer wiedzy (mentoring, mentoring odwrócony). To właśnie był jeden z powodów, dla których zdecydowałam się uruchomić mój autorski **program mentorin-gowy - Reverse**. Dzięki współpracy młodych specjalistów w roli mentora i zaawansowanych wiekiem pracowników w roli mentee udało się stworzyć platformę skutecznej wymiany wiedzy między różnymi pokoleniami pracowników. Z drugiej jednak strony kadra managerska nie może zapominać o konieczności wypracowania indywidualnego podejścia do każdego z pokoleń, które jest konieczne do zrozumienia jego potrzeb oraz odkrycia ich potencjału¹⁰⁴.

Różnorodność i inkluzywność, czyli DEIB

Różnice w zespole mogą być wypadkową nie tylko różnorodności pokoleniowej, ale również – jeśli nie przede wszystkim – zróżnicowania pod kątem posiadanych talentów, płci czy zaplecza kulturowego. Każdy **manager powinien liczyć się z tym, że przyjdzie mu się zmierzyć ze zintegrowaniem odbiegających od siebie poglądów, kultur, wartości**. Aby sprostać temu zadaniu, należy dążyć do kierowania się przy zarządzaniu zespołem określoną pulą wartości sprzyjających integracji zróżnicowanego zespołu. Na tym właśnie polega idea DEIB, która opiera się na różnorodności, równości, integracji i budowaniu przynależności w zespole/organizacji bez względu na występujące różnice. Biorąc pod uwagę dane,

że do 2043 r. w USA żadna grupa rasowa czy etniczna nie będzie stanowiła większości¹⁰⁵, umiejętność integracji zróżnicowanych wartości i poglądów stanie się koniecznością.

Diversity Equity Inclusion Belonging

Zarządzanie różnorodnością może być o tyle trudne ze względu na niejednoznaczne definiowanie tego pojęcia. Jak wskazują badania wiele organizacji nie jest w stanie nie tylko określić jej definicji, ale co ciekawe, nawet wskazać czy taka definicja jest określona w ich organizacji. W dużym stopniu może wynikać to z przybierania przez różnorodność rozmaitych kształtów zależnych chociażby od specyfiki danego kraju. W krajach anglosaskich DEIB wywodzi się od różnic etnicznych. W naszej części geograficznej **skupiłabym się na ukierunkowaniu na różnorodność w ramach trzech zasadniczych grup: płeć, pracownicy 50+ oraz osoby niepełnosprawne**¹⁰⁴. Kluczowe jest wsparcie liderów i pomoc w dookreśleniu i radzeniu sobie w rozmowach dotyczących tego ważnego i jednocześnie wrażliwego tematu.

Po co właściwie zarządzać różnorodnością? Jak wcześniej wspomniałam, to nie jest przeszłość. To teraźniejszość. Unikanie czy ignorowanie mniejszości jest nie tylko nie mile widziane, ale może doprowadzić managera, a nawet wizerunek marki do tzw. Cancellingu w opinii społecznej. Zarówno młodzi ludzie jak i tzw. talenty będą oczekiwali od pracodawców spełnienia swoich potrzeb i poszanowania wartości i inności. Dla 46 proc. polskich pracowników istotne jest, aby pracować dla firmy aktywnie wspierającej równość, różnorodność i integrację¹⁰⁹. **Ważne jest też, że atmosfera w pracy, która pozwala czuć się swobodnie i nie wywołuje lęku w wyrażaniu swoich opinii dla 87 proc. polskich pracowników jest tożsama z radością w pracy**¹¹⁰.

W ramach ankiety przeprowadzonej przez mnie wśród studentów na 4 miejscu znalazła się kultura firmy wspierająca i akceptująca różnorodność, czyli dająca poczucie swobody w wyrażaniu siebie np. poprzez ubiór czy używanie zwrotów wskazujących na wybraną płciowość.

Po drugie, umiejętne zarządzanie różnorodnością będzie stanowiło przewagę konkurencyjną organizacji w ciągu najbliższych lat. Zróżnicowany zespół to zespół innowacyjny, a tym samym zdolny do rozwiązywania problemów w bardziej efektywny sposób¹¹¹.

O strategii DEIB można by mówić długo. Jedną z najważniejszych kwestii jest otwartość managerów na politykę włączania,

która pozwoli na wykorzystanie największego potencjału zespołowej różnorodności. Każdy pracownik powinien mieć równe szanse do pracy i rozwoju.

Integracyjne środowisko pracy gwarantuje, że wszyscy pracownicy – niezależnie od pochodzenia – mają takie same możliwości, zasoby i przestrzeń do dzielenia się swoimi pomysłami i czują się doceniani za to, kim są¹¹².

Różnorodność zespołów przekłada się na osiągnięcie lepszych wyników, a osadzenie integracji w kulturze organizacyjnej przyniesie szereg korzyści zarówno pracownikom, jak też całej organizacji.

Efektywność DEIB w liczbach¹¹³

Firmy określone jako otwarte na różnorodność miały **1,7 razy większą szansę na stanie się liderem innowacyjności.** Były też 1,8 razy gotowe na zmiany.

Zespoły inkluzywne **w 87 proc. przypadków podejmują lepsze decyzje biznesowe.**

Tego rodzaju zespoły **podejmują kluczowe decyzje dwa razy szybciej,** a co za tym idzie skracają spotkania o połowę.



Wdrożenie DEIB jest testem dojrzałości nie tylko managementu, jak też całej organizacji, która przejawia się w gotowości do popierania różnych punktów widzenia, wspieraniu poprzez działania inkluzywne pracowników czy sprawiedliwych praktykach i kulturze organizacyjnej¹¹⁴. Jej założenia mogą być realizowane w różnorodny sposób, m.in. poprzez **zapewnienie bezpieczeństwa psychicznego pracowników, aby otworzyć ich na wyrażanie**

swoich opinii, wzmacnianie różnorodności poznawczej czy możliwości wypowiedzenia się na określony temat w formie anonimowej. Jednak najważniejsza w DEIB jest otwartość lidera na różnorodność i chęć dostrzeżenia jej walorów, jak też potencjału każdego pracownika. Jak zrobić to w praktyce? [Przeczytasz o tym szerzej w dalszej części Future.](#)

Hybrydowy świat, jak przystosować pracowników do współpracy z technologią?

To, czym powinien nauczyć się zarządzać współczesny manager, to nie tylko zespół pracowników, ale również nowoczesne technologie, które na stałe wpisują się w działalność organizacji. W kontekście hybrydy człowieka i maszyny w firmie istotne jest również rze-

czywiste wspieranie podwładnych w dostosowaniu kwalifikacji do współpracy z technologicznymi rozwiązaniami. Chociaż 53 proc. managerów jest przekonanych, że automatyzacja pozytywnie wpłynie na rynek pracy, to nie mają oni wątpliwości, iż także znacznie go zmieni. 45 proc. managerów jest przekonanych, że dzisiejsi pracownicy nie posiadają właściwych kwalifikacji, które pozwolą im poradzić sobie z nowymi zagadnieniami związanymi z technologicznymi rozwiązaniami¹¹⁵.

Wpływ automatyzacji na pracę człowieka¹¹⁶

Zmiana profili zawodowych zatrudnionych

Zmiana charakteru pracy

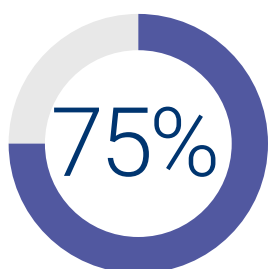
Zapotrzebowanie na nowe umiejętności

Jakiej postawy liderów wymagają pracownicy w kontekście konieczności zmierzenia się z technologicznymi innowacjami? Przede wszystkim pewności, że podjęcie przez nich trudu przekwalifikowania się miałyby przełożenie na gwarancję stabilnego zatrudnienia oraz możliwości rozwoju ze strony pracodawcy. Równie ważne są **rozwiązania, które pomagająby pracownikom wygospodarować czas na zdobywanie nowych kwalifikacji, np. możliwość uczenia się w czasie pracy, dodatkowe dni wolne, elastyczny czas pracy**. Do przebranżowienia zachęciłyby również szkolenia organizowane, bądź przynajmniej finansowane przez pracodawcę, co zdejmowałoby z pracowników brzemień poszukiwania profesjonalnych kursów czy studiów. W grę wchodzi również chociażby **częściowe finansowanie przez organizację edukacji pracownika. Istotną rolę odgrywa też możliwość udziału w programach mentoringowych**, gdzie dzięki transferowi wiedzy

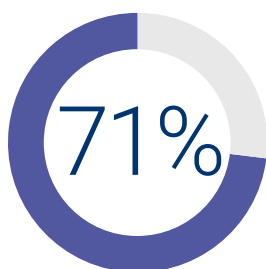
wśród pracowników różnych pokoleń możliwe jest uzupełnienie luk kompetencyjnych¹¹⁷.

Niby konieczność przebranżowienia się pracowników na współczesnym rynku pracy jest oczywistością dla każdego pracodawcy. Jednak jak wskazują badania **tylko nieliczni aktywnie wspierają swój zespół w zdobywaniu nowych kwalifikacji i umiejętności**. Chociaż wiele firm doświadcza niedoboru kadr, jedynie 6,3 proc. z nich wspiera przebranżowienie pracowników¹¹⁸. A przecież wystarczy wdrożyć dobrze przemyślany **up-skilling**, aby dostosować pracowników do nowych realiów.

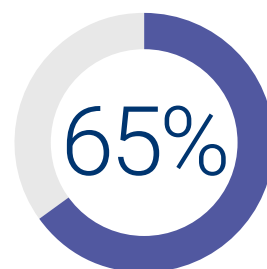
Chcąc poprowadzić swój zespół, lider musi zmierzyć się z wyzwaniem, jakim jest automatyzacja pracy. Szczególnie, że 49 proc. aktualnego czasu pracy pracowników może zostać zautomatyzowane w najbliższym dziesięcioleciu, co przekłada się na 7,3 mln stanowisk pracy¹¹⁹.

Potencjał automatyzacji według typów czynności¹²⁰

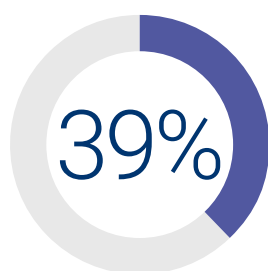
czynności fizyczne
w przewidywanym
otoczeniu



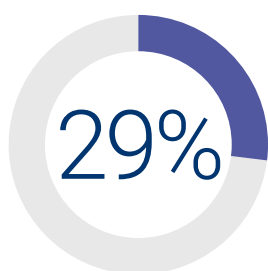
przetwarzanie danych



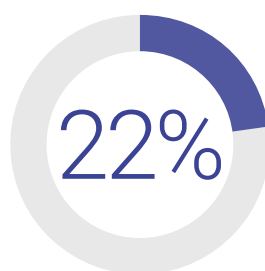
zbieranie danych



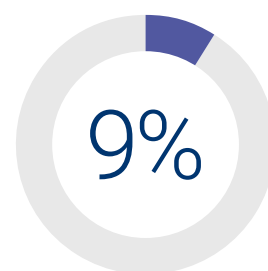
czynności fizyczne
w nieprzewidywanym
otoczeniu



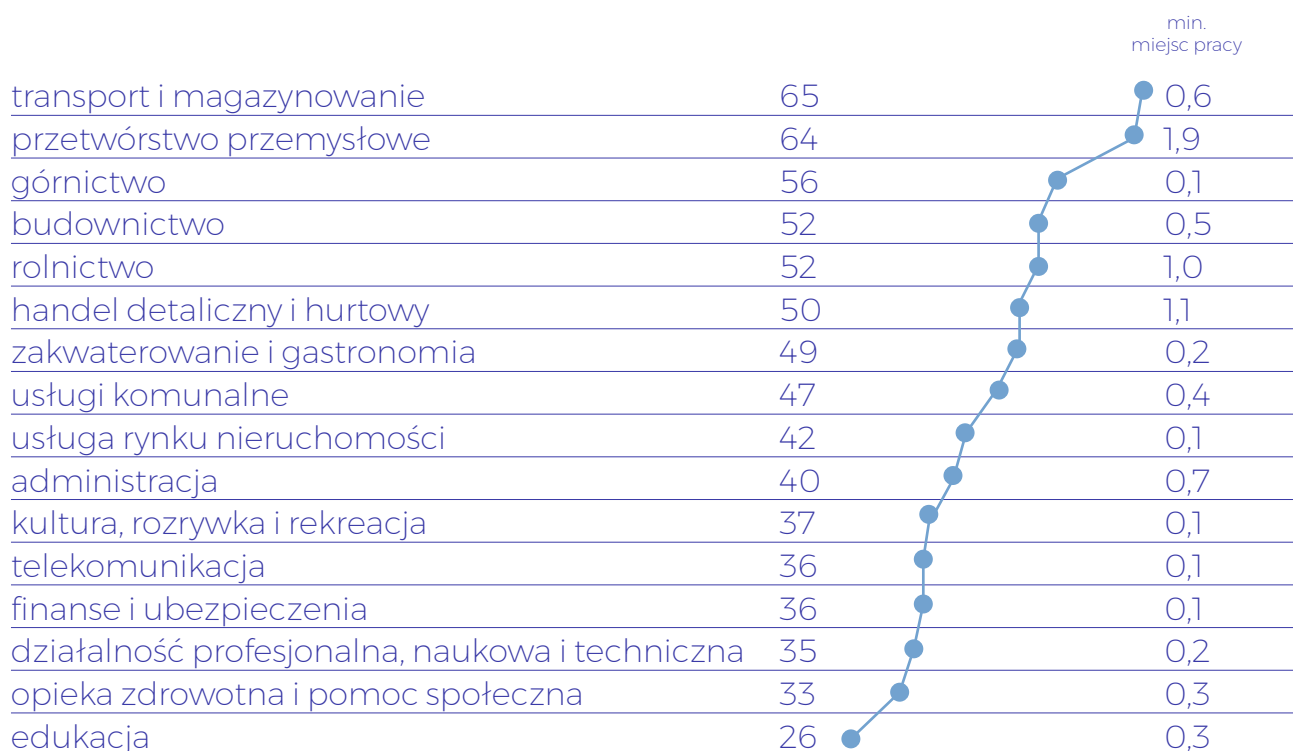
wykorzystanie wiedzy
i doświadczenia



interakcje
z innymi osobami



zarządzanie
ludźmi

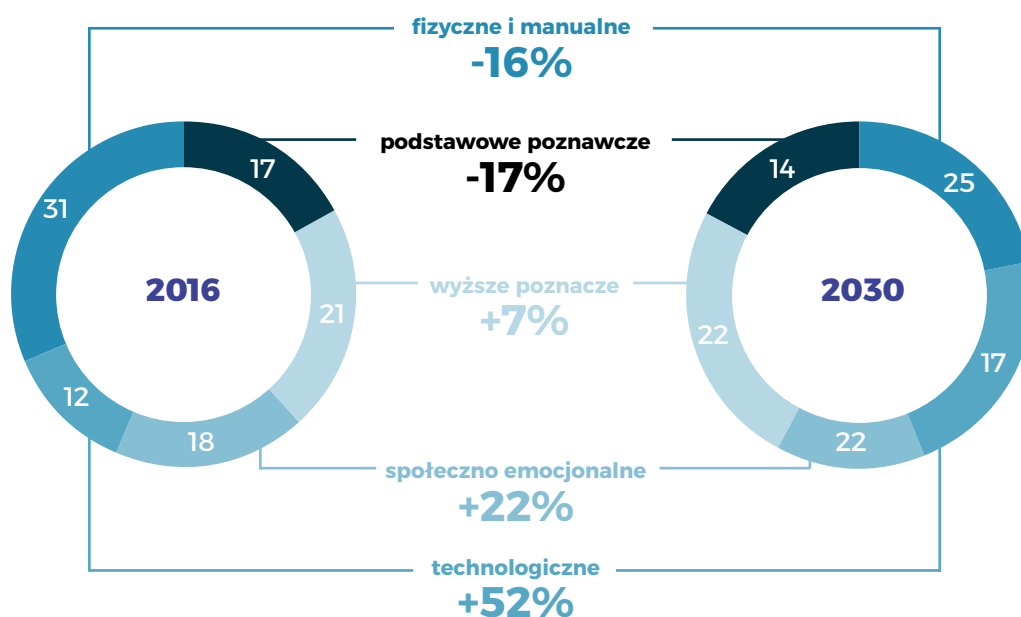
Potencjał automatyzacji według branż¹²¹

Z jednej strony wdrożenie automatyzacji będzie skutkowało likwidacją części zawodów. Z drugiej jednak nie można zapominać, że przyczyni się do powstania nowych profesji czy wymiany kompetencji potrzebnych na obecnych stanowiskach. Nie zmienia to jednak faktu, że pracownicy będą musieli zdobyć nowe kwalifikacje, które pozwolą im wykonywać pracę. Nowe profesje można podzielić na takie, dla których technologia jest komplementarna

(doskonałym przykładem takiego zawodu jest rosnące zapotrzebowanie w ostatnich latach na analityków danych) oraz takie, dla których technologia nie jest zagrożeniem (związane najczęściej z relacjami osobistymi)¹²².

Szacuje się, że już w 2030 r. zapotrzebowanie na umiejętności technologiczne może wzrosnąć o ok. 50 proc., a na społeczno-emocjonalne o ok. 20 proc.¹²³.

Zmiana w kategoriach umiejętności, Europa Zachodnia, wszystkie sektory, 2016-2030, procent czasu¹²⁴



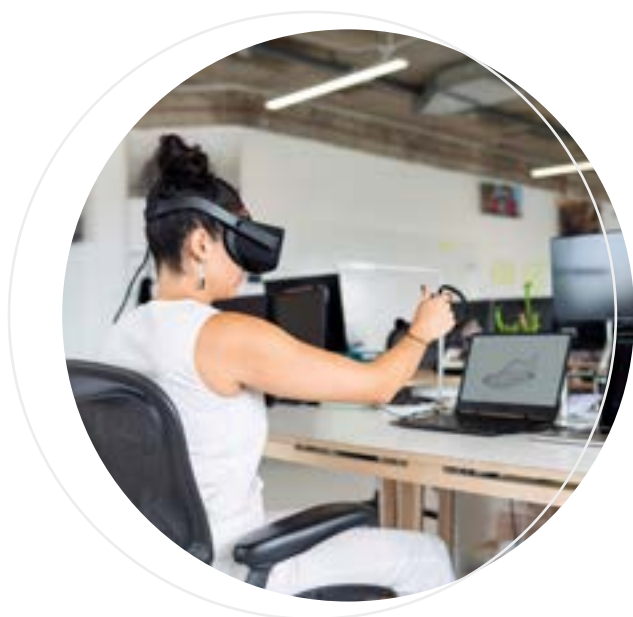
zmiana w przepracowanych godzinach, procent różnicy

Dobry manager powinien być świadomy również tego, że rozwiązania cyfrowe zupełnie zredefiniują definicję pracy człowieka. **Inwestycje w tym zakresie wykreują również nową**

wizję pracy, która powinna otwierać się na potencjał pracownika poprzez: wartości, partnerstwo, dobre samopoczucie, zwinność oraz energię¹²⁵.

Wsparcie managementu
przy wdrożeniu automatyzacji w organizacji¹²⁶

REKOMENDACJE



Otwarcie na nowe technologie
i zmiana procesów biznesowych.



**Rozpoznanie roli kapitału ludzkiego
jako podstawy kreowania wartości
przewagi konkurencyjnej:**

- a. Identyfikacja zmian w strukturze kwalifikacji i zatrudnienia.
- b. Identyfikacja kwalifikacji, które będą koniecznością w przyszłości i dialog ze współpracownikami.
- c. Rozpoczęcie dialogu nt. podniesienia kwalifikacji oraz kształtowanie wewnętrznych i zewnętrznych programów szkoleniowych.

Manager nie boi się wyzwań

rekomendacje
Kasi Syrówki



Przyznaję, że współcześni liderzy muszą zmierzyć się z szeregiem wyzwań, które dotyczą różnych aspektów współpracy z zespołem. Jednak ich świadomość, jak także troska o rozwój własny i współpracowników stwarza ogromne szanse na poradzenie sobie z najważniejszymi z nich.

Istotne jest, aby manager w swoich działaniach nie pomijał swoich pracowników. Wspólne prace projektowe, zaangażowanie w nie talentów, zauważenie i docenienie potencjału każdego pracownika – to najprostsza droga do budowy zaangażowania u ludzi.

Kolejną jest aktywne wspieranie podwładnych w ich zawodowej aktywności – dotyczy to zarówno chęci zdobywania nowych umiejętności i kwalifikacji, jak też budowania poczucia dobrostanu. Pracownik powinien mieć dozę

dużej swobody (autonomii) w dokonywaniu wyborów i zarządzaniu własną energią. Ta jednak powinna iść w parze z poczuciem wsparcia i zrozumienia przez przełożonego.

Do optymalizacji współpracy warto wykorzystać również rozwiązania technologiczne. Przemyślana zmiana procesów biznesowych obejmująca również kanały komunikacji z pracownikami, uproszczenie zadań z wykorzystaniem nowoczesnych technologii, wspólne projektowanie pracy (job crafting czy elastyczny plan pracy) i możliwości wykorzystania nowoczesnych technologii do jej optymalizacji – to wszystko z pewnością pozwoli wypracować najlepsze modele współpracy uwzględniające potencjał zarówno pracownika, jak też technologicznych rozwiązań.

Kasia Syrówka

R O Z D Z I A Ł 2 . 2

Kobieta manager



Beata Trochymiak

Redaktorka naczelna i wydawczyni portalu Pracujwlogistyce.pl z ponad 30-letnim doświadczeniem w branży; współorganizatorka Ogólnopolskich Targów Pracy Branży TSL i Plebiscytu Przyjazny Pracodawca TSL; autorka, twórczyni i organizatorka Forum Kobiet w Logistyce oraz wyróżnienia „Kobieta roku w Logistyce”, w ramach którego tworzy społeczność menedżerek i liderek w logistyce, wspierając je poprzez różne inicjatywy i programy; propagatorka idei równości płci oraz badaczka rozwoju przywództwa kobiet w logistyce; autorka raportu „Przywództwo kobiet w logistyce – gdzie jesteśmy i co dalej”; wykładowczyni.

Prognoza eksperta

Jaki wkład do organizacji mogą wnieść kobiety-liderki? Czy płęć żeńska zostanie dopuszczona do stanowisk kierowniczych w najbliższych latach i czy ma realne szanse na przełamanie męskiego patriarchy?

Prowadzę badania nad przywództwem kobiet w branży logistycznej i ewidentnie wynika z nich, że żeńska kadra menedżerska wnosi w organizacje nową perspektywę prowadzenia biznesu i świeże spojrzenie na procesy zarządzania w firmach. Liderki są świetnie wykształcone, 86% z nich stale poszerza i rozwija swoje kompetencje. Z pewnością kobiety lepiej reagują na sytuacje kryzysowe ze względu na większą elastyczność w podejściu do zmian. Wnoszą też więcej empatii i zrozumienia, a także mają świetną intuicję, która ma szczególne znaczenie w czasach niepewności. Niestety z drugiej strony, męska część zespołów menedżerskich często uznaje te cechy za słabości. Wręcz je wyśmiewa, co powoduje wycofanie się wielu pań ze ścieżki awansu albo procesów zmian w ich firmach. Po prostu takie traktowanie zniechęca je do podejmowania inicjatywy i działań. To ogromna strata dla tych organizacji i czynnik hamulcowy ich rozwoju.

Oczywiście, przywództwo nie ma płci, ale z pewnością style zarządzania są determinowane przez cechy charakterystyczne tak dla kobiet jak i mężczyzn. Mężczyźni częściej prezentują styl zarządzania transakcyjny, skupiony na wynikach i szybkim osiągnięciu celu, a kobiety styl transformacyjny, czyli bardziej relacyjny, otwarty na nowe rozwiązania i nastawiony na rozwój. Najlepiej byłoby, gdyby zarządy albo zespoły menedżerskie łączyły te wszystkie kompetencje w równym stopniu, a więc paritet. Jednak patrząc generalnie na zarządy firm, obecnie w Polsce zaledwie w ok. 20% składają się one z kobiet. Nie można jednak powiedzieć, że nic się nie zmienia w tym obszarze. Zmiany zachodzą, ale zbyt powoli. Nie wiem jak jest w innych branżach, logistyka, wbrew opinii iż jest to męski sektor, radzi sobie całkiem nieźle i postęp jest zauważalny. Liczba menedżerek się zwiększa, a organizacje starają się wspierać rozwój przywództwa kobiet. Brakuje przyspieszenia tego procesu, a paniom więcej odwagi, aby nie bały się wyrażać swojego zdania i sięgać po więcej, po awans, aby wreszcie uwierzyły w siebie i w swoje kompetencje oraz możliwości. Tutaj potrzebna jest zmiana mentalna, po obu stronach – żeńskiej i męskiej, a ta jest najtrudniejsza i wymaga czasu.

Kobieta manager

Zakłada się, że mamy do czynienia z równouprawnieniem na rynku pracy, przynajmniej tym krajowym. I chociaż z roku na rok sytuacja kobiet na polskim rynku pracy się zmienia na lepsze, to nadal jest wiele do nadrobienia. Według analiz Gender Equality Index nasz kraj zajmuje 23 miejsce w Unii Europejskiej pod względem równouprawnienia płci¹²⁷. Nierówności płacowe kobiet i mężczyzn, „szklane sufity” awansów dla kobiet czy nierówne szanse nie tylko na budowanie kariery zawodowej, ale nawet na podjęcie zawodowej aktywności – to

problemy, które towarzyszą nam od lat. Jednak zupełnie niedawno zaczęto przyglądać im się bliżej, a kwestia równości kobiet i mężczyzn w kontekście kariery zawodowej stała się jednym z głównych tematów współczesnego rynku pracy. W dużym stopniu wpłynęły na to nie tylko coraz wyższe kwalifikacje zawodowe zdobywane przez kobiety, ale również założenia polityki DE&I, wg której kwestie demograficzne nie powinny mieć żadnego wpływu na karierę zawodową pracowników w organizacjach.

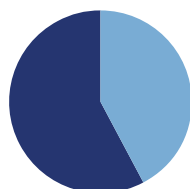
Jakie przeszkody wynikające z płci napotkałaś/napotkałeś w swojej karierze¹²⁸



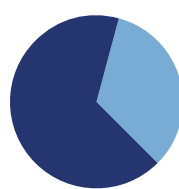
kobieta



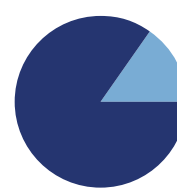
mężczyzna



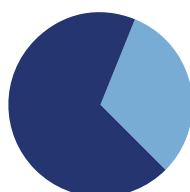
Faworyzowanie osób płci przeciwnej niż moja



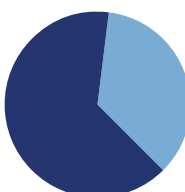
Kierowanie się stereotypami w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu lub awansie



Zakładanie mniejszej dyspozycyjności osób mojej płci



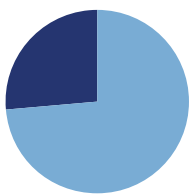
Brak zaufania do posiadanych kwalifikacji



Szklany sufit

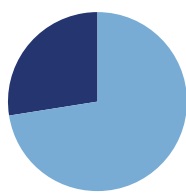


Brak wsparcia przy budowaniu autorytetu



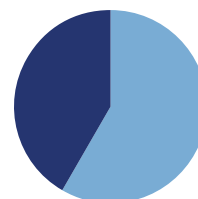
31% | 11%

Trudności z pogodzeniem pracy z życiem prywatnym



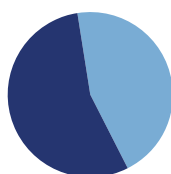
29% | 11%

Trudności „przebicia się” w branży



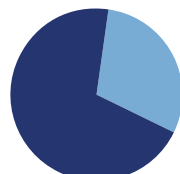
28% | 39%

Niechęć przełożonych i zarządu do osób mojej płci



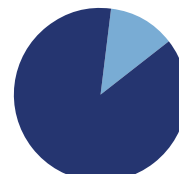
27% | 22%

Obawa firmy przed zatrudnieniem osób mojej płci



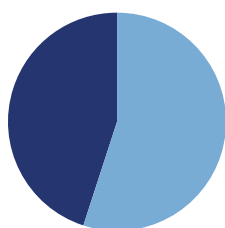
26% | 11%

Brak zrozumienia dla pracujących rodziców



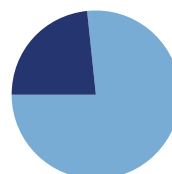
21% | 3%

Trudności z powrotem do pracy po urlopie rodzicielskim



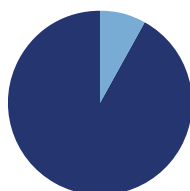
21% | 17%

Brak wsparcia ze strony innych osób mojej płci



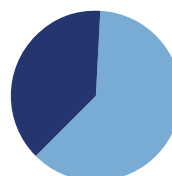
12% | 39%

Ograniczenie możliwości ubiegania się o określone stanowisko ze względu na płeć



5% | 56%

Krzywdząca konieczność zapewnienia parytetów w firmie



5% | 8%

Inne

Liczę, że z każdym rokiem dyskurs nt. sytuacji kobiet na – nie tylko polskim, ale globalnym – rynku pracy będzie coraz głośniejszy, a płęć – teoretycznie słabsza, choć niekiedy o wiele bardziej zdeterminowana – będzie miała takie same szanse na zawodowy rozwój jak mężczyźni. Tym bardziej, że my kobiety jesteśmy coraz bardziej świadome swoich życiowych celów. Pozbywamy się też powoli stereotypu Matki Polki, która w pełni poświęca się wychowaniu potomstwa, rezygnując przy tym nie tylko z kariery zawodowej, ale tak naprawdę z samej siebie. Wiemy, czego chcemy, a posiadanie dzieci nie jest dla nas żadną przeszkodą w realizacji zawodowych marzeń. Chociaż z przeszkodami wynikającymi z bycia kobietą spotkało się w karierze zawodowej aż 57 proc. z nas¹²⁹.

Pozycja kobiet na rynku pracy

Jak właściwie wygląda sytuacja kobiet na rynku pracy? Mimo ukierunkowania na równouprawnienie w kontekście kariery zawodowej, podejmowanie aktywności zawodowej i osiąganie zawodowych sukcesów przez kobiety jest nadal stosunkowo trudne. 94 proc. kobiet dostrzega bariery, które ograniczają ich szanse na uzyskanie awansu. Według 58 proc. z nich są one zupełnie pomijane w procesach promocyjnych w organizacjach¹³⁰.

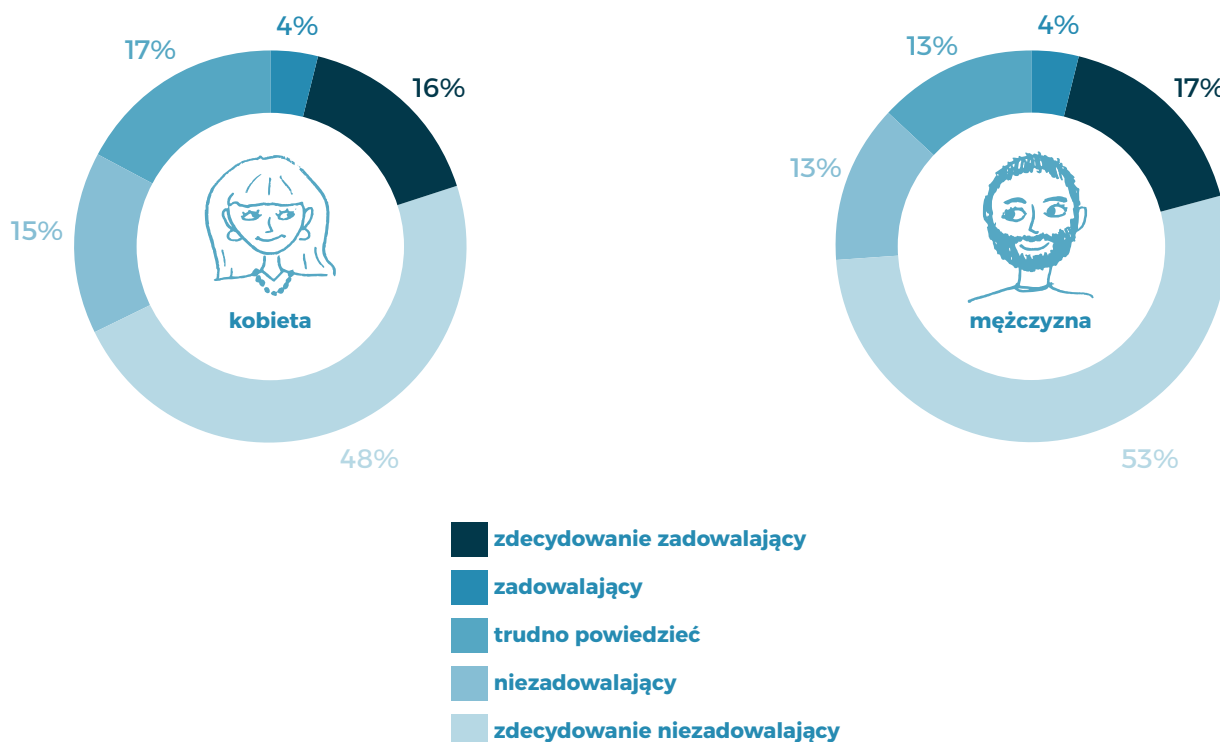
Różnice między pracującymi mężczyznami i kobietami widoczne są również w kontekście

wysokości wynagrodzenia. Nieskorygowana luka płacowa w naszym kraju (wg Eurostatu) wynosi 4,5 proc. To dość dobry wynik przy średniej UE na poziomie 12,7 proc. Jednak najnowsze statystyki w tym zakresie wskazują, że skorygowana **luka płacowa** (która uwzględnia porównanie pracowników o podobnym wykształceniu, zajmowanym stanowisku i stażu pracy,) **dla Polski wynosi 12,2 proc., co przekracza średnią unijną o jeden punkt procentowy**¹³¹. Świadomość nierówności płac jest wysoka wśród kobiet. Tylko 35 proc. z nich jest przekonanych, że pracownicy na podobnych stanowiskach są sprawiedliwie wynagradzani bez względu na płęć¹³².

Co ciekawe, chociaż dla 94 proc. kobiet kariera zawodowa odgrywa bardzo ważną rolę w życiu¹³³, tylko 39 proc. z nich ma opracowany plan rozwoju zawodowego¹³⁴. Kobiety zdają się działać w tym kontekście po części spontanicznie, zdając się niekiedy na to, co przyniesie im los. A przecież ukierunkowanie kariery zawodowej nie jest wcale trudne. I chociaż wymaga nieco wysiłku, to solidnie opracowany plan na rozwój, a później konsekwentna jego realizacja pozwolą osiągnąć zawodowe cele bez względu na płęć.

A skoro już o sukcesie mowa – czym właściwie dla kobiet jest sukces zawodowy? Jedną z możliwych odpowiedzi jest praca, która daje satysfakcję. Jednak czy kobiety aktywne zawodowo rzeczywiście są zadowolone ze swojej pracy?

Czy poziom obecnie zajmowanego stanowiska jest dla Ciebie zadowalający?¹³⁵



Inną kwestią jest poziom zajmowanego stanowiska, który jest utożsamiany przez kobiety z osiągnięciem życiowego sukcesu. Dla większości jest nim stanowisko managera/kierownika (31 proc.). Mianem zawodowego sukcesu jest również osiągnięcie stanowiska dyrektora (27 proc.). Co ciekawe, do zawodowego spełnienia nie zawsze jest konieczne zajmowanie stanowiska kierowniczego. 16 proc. kobiet uważa za zawodowy sukces osiągnięcie stanowiska samodzielnego specjalisty. Niżej uplasowało się nawet stanowisko dyrektora zarządzającego (12 proc.). Część pań za zawodowy sukces uważa również posiadanie własnej firmy (7 proc.)¹³⁶

Myślę, że w temacie pozycji kobiet na rynku pracy nie sposób pominąć również dyskrymi-

nację zawodową słabszej płci. Chociaż trzeba przyznać, że z biegiem lat kobiety coraz częściej zajmują stanowiska w typowo „męskich” obszarach zawodowych, np. logistycy czy produkcji, to jak wskazuje badanie pracuj.pl „Polki w pracy fizycznej. Życie zawodowe fachowców z kobiecej perspektywy” kobiety sprawdzają się jako wykwalifikowani pracownicy fizyczni. Same dość dobrze oceniają wykonywanie własnych obowiązków w zakresie obsługi specjalistycznych maszyn i urządzeń (76,5 proc.). Co ciekawe, na podobnym poziomie oceniają je mężczyźni (74 proc.). 73 proc. z nich pozytywnie ocenia umiejętności swoich współpracowniczek, a zdaniem 62 proc. - kobiety wykonują pracę fizyczną równie dobrze, co mężczyźni¹³⁷. Dodatkowo same panie coraz bardziej interesują się pracą fizyczną.

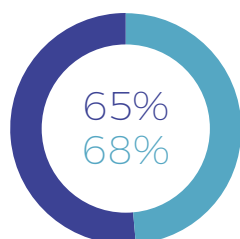
Zawody postrzegane jako zyskujące na popularności wśród kobiet w ostatnich 5 latach¹³⁸



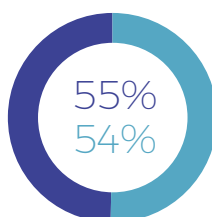
kobieta



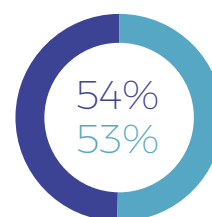
mężczyzna



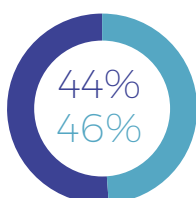
kierowczyni/kierowca ciężarówki



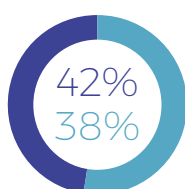
kurierka



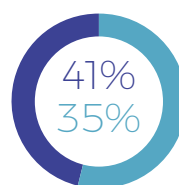
pracowniczka produkcji



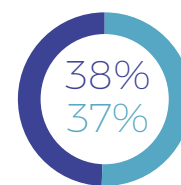
kucharka



magazynierka



operatorka maszyn



dostawczyni

I chociaż mogłoby się wydawać, że kobiety są coraz częściej doceniane pod kątem posiadanych kompetencji, to **41 proc. z nich przyznaje, że poniosło porażkę lub nie ma szans na**

awans ze względu na... brak uznania kompetencji kobiet za równe kompetencjom mężczyźni¹³⁹.

Macierzyństwo, które nie wyklucza

Chociaż kobiety są otwarte na różne ścieżki zawodowego rozwoju, często spotykają się z jedną zasadniczą barierą: macierzyństwem. Posiadanie potomstwa nie jest traktowane przez kobiety jako bariera w realizacji kariery zawodowej, choć przyznają, że wymaga od nich większego wysiłku i lepszego zorganizowania.

Niestety nadal bardzo często w organizacjach można spotkać się z dyskryminacją aktywnych zawodowo matek, gdzie pracodawcy spostrzegają je przede wszystkim przez pryzmat macierzyństwa a nie posiadanych kompetencji. 24 proc. mam boi się braku zrozumienia ze strony pracodawcy dotyczącego ich ewentualnych nieobecności związanych z chorobami dziecka czy mniejszej dyspozycyjności¹⁴⁰.

Łączenie macierzyństwa z pracą.¹⁴¹

Najczęstsze skojarzenia



Według większości Polaków matki są:

61%
równie
dobrymi

25%
a nawet
lepszymi

pracownikami
niż pozostałe kobiety

Umówmy się: pogodzenie obowiązków zawodowych i rodzicielskich nie jest proste. 66 proc. aktywnych zawodowo kobiet przyznaje, że napotkała w swojej zawodowej karierze przeszkody dotyczące pogodzenia pracy z wychowaniem potomstwa. Co ciekawe, taki sam **problem napotkało jedynie 37 proc. mężczyzn**¹⁴². **Ten kontrast doskonale potwierdza to, że odpowiedzialność za wychowanie dzieci nadal przypisuje się przede wszystkim matkom.** Uwikłanie kobiet w tradycyjne role jest kluczową zewnętrzną barierą w ich aktywizacji zawodowej (wg 72 proc. kobiet, a 64 proc. ogółu społeczeństwa)¹⁴³. 1/3 ogółu badanych dostrzegła nawet **zjawisko „kary za macierzyństwo”**¹⁴⁴.

Zasadniczymi trudnościami, jakie napotyka się w miejscu pracy aktywna zawodowo mama, są trudności w pogodzeniu obowiązków zawodowych z życiem prywatnym oraz brak ułatwień

ze strony pracodawcy po powrocie do pracy¹⁴⁵. Istotny jest również fakt, że takie obowiązki prywatne jak wychowanie dzieci jest dla 51 proc. kobiet pracujących powodem do rezygnacji z awansu¹⁴⁶.

Nie ma co ukrywać, że matki i ojcowie nie są równo traktowani na rynku pracy (zgadza się z tym 65 proc. społeczeństwa). Tym bardziej dla matek powracających na rynek pracy kluczowe jest wsparcie – nie tylko najbliższych osób, ale przede wszystkim pracodawcy i państwa¹⁴⁷.

Pracodawca, który wspiera aktywne zawodowo Mamy, może tylko zyskać. Jako lider/ka powinien sobie uświadomić, że doświadczenie macierzyństwa przekłada się pozytywnie na kompetencje zatrudnionej kobiety. Mama-pracownik z pewnością wniesie zupełnie nową wartość do organizacji.

Mama-pracownik – jakie kompetencje wnosi do organizacji?¹⁴⁸

- Umiejętność prowadzenia kilku projektów w jednym czasie
- Wysoki poziom zaangażowania w powierzone zadania
- Wysoki poziom odpowiedzialności
- Dobra organizacja
- Umiejętność radzenia sobie ze stresem
- Dobra organizacja czasu pracy
- Empatia
- Inteligencja emocjonalna



Pocieszające jest, że rolę matki-pracownika potrafi docenić społeczeństwo. Zdaniem 61 proc. matki są równie dobrymi, a zdaniem 25 proc. nawet lepszymi pracownicami niż inne kobiety¹⁴⁹.

Co organizacja może zrobić, aby ułatwić aktywność zawodową Mam? Wsłuchać się w ich potrzeby dotyczące organizacji pracy i starać się na nie odpowiedzieć. Kobiety wracające na rynek pracy po urodzeniu dziecka za najważniejsze ułatwienia po stronie pracodawcy wskazują: elastyczne godziny pracy (67,1 proc.), możliwość pracy z domu (48 proc.), atmosfera w firmie wspierająca rodziców (30,8 proc.) czy powrót na część etatu (25,4 proc.)¹⁵⁰.

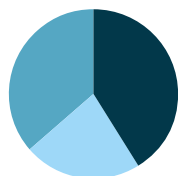
Co ciekawe, dla 85, proc. badanych ułatwieniem powrotu do pracy jest... otrzymanie podwyżki/awansu. Z drugiej strony pozycja ta jest na równi ze zmniejszeniem presji związanej z wynikami¹⁵¹. Taka rozbieżność wskazuje jak odmienne podejście do aktywności zawodowej mają Mamy. Tym bardziej pracodawca powinien poznać realne potrzeby swoich pracowników, aby móc stworzyć warunki pracy pozwalające na zawodowy rozwój i pogodzenie obowiązków macierzyńskich.

Kobieta – przywódca/lider

Kobiety – choć często nadal traktowane jako płęć słabsza – coraz częściej zajmują stanowiska kierownicze. Wynika to nie tylko z ich determinacji w osiągnięciu zawodowego sukcesu, ale również z coraz częstszego docenienia kompetencji, którymi różnią się od mężczyzn. Co ciekawe, objęcie strategicznych stanowisk w firmie przez kobiety zdaniem 86 proc. z nich przyczynia się do łatwiejszego rozwoju kariery¹⁵². Z drugiej jednak strony **58 proc. przyznaje, że jest pomijana w procesach awansowania**¹⁵³.

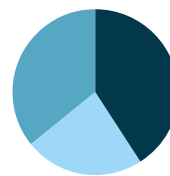
W kontekście zajmowania przez kobiety stanowisk managerskich należy zatrzymać się przy jednej istotnej kwestii: opinii kobiet na swój temat. Liczne badania wskazują, że chociaż posiadamy szereg ważnych kompetencji, a nasze doświadczenia wzbogacone są często o te rodzicielskie, nie wierzymy w siebie. **62 proc. kobiet pracujących w logistyce nie ubiega się o awans na wyższe stanowisko właśnie ze względu na brak pewności siebie i wiary w powodzenie**¹⁵⁴. Gdyby mocniej przyjrzeć się kwestii wiary kobiet aktywnych zawodowo we własne siły, może okazać się, że problem jest naprawdę poważny, a tego rodzaju barier w rozwoju zawodowym jest o wiele więcej.

Proszę wskazać z poniższej listy trzy pojęcia, które uważasz za kluczowe bariery wewnętrzne w aktywizacji kobiet w sektorze finansowym¹⁵⁵.



fasadowa skromność

zgodnie z którą kobiety uważają, że nie wypada przedstawiać siebie samej w korzystnym świetle



brak odwagi formułowania i wyrażania własnych potrzeb

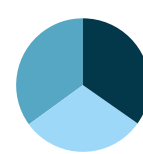
własnych potrzeb



niski poziom asertywności



lęk przed zajmowaniem kierowniczych stanowisk



nieradzenie sobie z negatywnym podejściem przełożonych



potrzeba akceptacji ze strony przełożonych



nie ma takich barier



inne



kobiety



mężczyźni



ogółem

Czy zatem kobiety mogą być dobrymi liderami? Oczywiście, że tak! Co więcej, udział kobiet na stanowiskach kierowniczych i managerskich w Polsce jest stosunkowo wysoki na tle unijnych krajów i wynosi 43 proc. Z drugiej jednak strony panie stanowią jedynie 26,3 proc. osób zasiadających w zarządach największych spółek giełdowych, gdzie średnia europejska wynosi 34 proc¹⁵⁶. Istotne jest również to, że **kobiety na stanowiskach liderek/managerskich mają znacznie ograniczony wpływ na decyzje w swoich organizacjach, o ile nie zajmują stanowisk prezesowskich lub właścicielskich**¹⁵⁷.

Powyższe dane doskonale ukazują jak duży jest rozdźwięk w kwestii zajmowania przez panie stanowisk liderek, a ich realnych możliwości decyzyjnych. Myślę, że to poważny problem, którym warto zająć się w najbliższych latach nie tylko po to, aby pozbyć się fałszywego poczucia sprawczości kobiet na stanowiskach managerskich, ale przede wszystkim dlatego, aby realnie docenić kompetencje żeńskiej płci na tego rodzaju stanowiskach. A co ważne kobieta-manager wnosi do organizacji szereg umiejętności, których nie posiadają mężczyźni.

Siła kobiet-liderek – dlaczego warto?¹⁵⁸

Myślę, że powyższe argumenty są wystarczające, aby firmy mocniej zainteresowały się obsadzaniem kobiet na stanowiskach kierowniczych.

Jednocześnie czuję się w obowiązku ostrzec, że bycie kobietą-liderem jest ogromnym wyzwaniem. Jak wskazują badania kobiety-liderki są przepracowane, a mimo swojego wysiłku, jaki wkładają w swoją pracę zawodową i roz-

wój organizacji, nie są doceniane. Za to kobiety-liderki – w porównaniu z mężczyznami na analogicznych stanowiskach – **robią o wiele więcej w kontekście budowania poczucia dobrostanu pracowników czy promowania równości, różnorodności i kultury włączenia w organizacji**. Jednak bardzo często te ich działania nie są dostrzegane i uznawane przez kadrę kierowniczą¹⁵⁹.



86%
managerek
uważa siebie
za liderkę¹⁶⁰,
gdyż

- mój zespół się rozwija, pracownicy awansują, a dzięki nim rosną wyniki finansowe firmy
- wyznaczam trendy, daję przykład moim pracownikom
- wspieram swoich ludzi i szukam kierunków rozwoju dla zespołu

To, co mnie szczególnie zadowala w kontekście kobiet-liderek, to ich coraz większa świadomość dotycząca własnych oczekiwań wobec miejsca pracy. Mówiąc wprost: kobiety-managerki chcą lepszej kultury pracy, a zasadnicze sprawy, na jakich im zależy to m.in. większa elastyczność, organizacja bardziej oddana pracownikowi, budowanie poczucia dobrostanu, realizacja DEIB¹⁶¹. Niektórzy badacze twierdzą

wręcz, że **kobiety-liderki stanowią połączenie między tradycyjnym zarządzaniem, a zarządzaniem przyszłości**. Swoimi działaniami chcą stworzyć warunki pracy i rozwoju, które spełnią oczekiwania pokoleń wkraczających na rynek pracy. Myślę, że takie spojrzenie na rolę kobiet-liderek w organizacjach powinno zwiększyć szansę pań na wprowadzanie realnych zmian w organizacjach.



Siła kobiet

rekomendacje
Kasi Syrówki



Bez wątplenia w kobietach tkwi szczególna siła, której źródło wywodzi się nie tylko z ich psychologicznego i emocjonalnego podejścia do życia, ale także z doświadczeń – zawodowych i rodzicielskich. Zgodzę się też, że realizacja zawodowej kariery przez kobiety (a szczególnie kobiety-matki) nie jest prosta i wymaga od pań szczególnego wysiłku oraz determinacji. Jednak biorąc pod uwagę potencjał, jaki kobiety wnoszą do organizacji, warto podejmować wszystkie możliwe kroki, które ułatwiłyby im powrót na rynek pracy i rozwój kariery zawodowej.

Jako lider powinieneś nie tylko doceniać kobiety w swoim zespole, ale także sprzyjać im w ich rozwoju. Dlatego tak ważna jest otwartość liderów na potrzeby kobiet związanych

ze swobodnym formowaniem czasu i systemu pracy, oczekiwaniami dotyczącymi możliwości udziału w szkoleniach i programach mentorin-gowych, jak też uważność na trudności wynikające z obowiązków rodzicielskich.

Ważne jest również propagowanie założeń DEIB, w których równouprawnienie płci oraz pominięcie kwestii demograficznych w procesie awansowania odgrywają kluczową rolę. Najwyższa pora dostrzec potencjał kobiet, a ich doświadczenie i dążenia do budowania nowej kultury organizacyjnej wykorzystać do tworzenia środowiska pracy przyjaznego nie tylko kobietom, ale przede wszystkim pracownikom. Wszak kobieca intuicja jest podobno niezawodna. Czemu by jej nie wykorzystać dla rozwoju własnej organizacji?

Kasia Syrówka

R O Z D Z I A Ł 2 . 3

Ramię w ramię z pracownikiem - manager przyszłości



Andrzej Jacaszek

Wiceprezes ICAN Institute, współtwórca magazynów „MIT Sloan Management Review Polska” oraz „ICAN Management Review” – tytułów, które kształtują nowe pokolenia przywódców i kadry zarządzającej; od 2004 r. wykładowca i trener biznesu w ICAN Institute; w latach 2004-2005 Wiceminister Finansów RP w rządzie premiera Marka Belki; specjalista ds. zarządzania strategicznego, procesów sprzedaży i marketingu, a także modeli przywództwa sprawdzających się w dynamicznym i złożonym otoczeniu rynkowym, który doświadczenie zdobywał jako top executive wielu spółek, m.in. Medcover Holding BV, Norwich Union, TUIR Warta S.A., Agros Holding S.A., B.P.S. Consultants Poland Sp. z o.o.; Doctor of Business Administration w Polskiej Akademii Nauk, Master of Business Administration w Carlson School of Management University of Minnesota oraz Magistra Inżyniera Nawigatora Morskiego w Wyższej Szkole Morskiej w Gdyni.

Prognoza eksperta

Ponad 15 lat temu opublikowano wyniki badań prof. Nohrii z Harvard Business School dotyczących stosowania praktyk zarządczych prowadzących do sukcesu biznesowego. Okazało się, że tych praktyk jest aż 220. Po zastosowaniu metod statystycznych i po dalszej analizie istotności okazało się, że 18 praktyk jest najbardziej istotnych, z tego cztery pojawiły się jako „must have”. Należały do nich posiadanie dobrze sformułowanej strategii; umiejętność skutecznego wdrożenia strategii; odbiurokratyzowana, elastyczna struktura organizacyjna i kultura organizacyjna powodująca, że praca w firmie ma charakter unikalny. Pozostałe cztery – tj. przywództwo wysokiej próby na każdym szczeblu organizacji, umiejętność łowienia i rozwijania talentów, zdolność do innowacji we wszystkich aspektach modelu biznesowego oraz zdolność do skutecznego przejmowania i integrowania innych firm - także były ważne. Dopiero na 14 miejscu w tym badaniu

znalazła się zdolność firmy do szybkich zmian technologicznych. Z perspektywy dzisiejszego lidera przyszłości możemy powtórzyć za prof. Georgem Westermanem z MIT Sloan School of Management: „Dzisiaj kluczową umiejętnością, którą muszą posiadać menedżerowie, to umiejętność wyboru właściwej technologii i zdolność do jej szybkiej adaptacji, z korzyścią dla przedsiębiorstwa.” Lider przyszłości musi więc rozumieć technologię, jej funkcjonalność i skuteczność w kontekście budowania transformacyjnej strategii, kultury organizacyjnej, struktury. Powinien rozumieć złożoną swoją rolę lidera w świecie nowych technologii, które czynią życie bezpieczniejszym, wygodniejszym i zdrowszym. W tym wszystkim nie powinien zapominać o ludziach, którzy z nim współpracują. Siłą napędową każdego menedżera jest jego zespół – dlatego jego potrzeby również powinny być uwzględnione w strategii każdego lidera.

Ramię w ramię z pracownikiem – manager przyszłości

Postawa, jaką powinni wykazać się liderzy, którzy chcą docenić kobiety w swoim środowisku pracy, wskazuje istotny trend na najbliższe lata. Partnerstwo – bez wątplenia to hasło powinno przyświecać skutecznym managerom przynajmniej przez najbliższą dekadę. Ostatnie lata jasno wskazują, że niepotrzebni są liderzy autorytarni, których kompetencje ograniczają się jedynie do wskazywania zadań i rozliczania współpracowników z osiągniętych KPI. Współczesny lider – a przede wszystkim lider przyszłości – to przywódca, który docenia potencjał swoich pracowników, dostrzega w każdym z nich wartości, jakie wnosi do organizacji, a jednocześnie traktuje pracownika nie jako jedynie wykonawcę powierzonych zadań, ale jako partnera w budowaniu pozycji organizacji. Dlatego konieczne jest przemodelowanie tradycyjnych schematów zarządzania na rzecz tych skierowanych ku pracownikowi i jego rozwojowi.

Lider włączający

Ostatnio trafiłam na ciekawą tezę dotyczącą liderów, która wskazywała zasadnicze zada-

nia, jakie powinni realizować CEO: **sprawność, skuteczność, zarządzanie w zgodzie z prawem**. W tym samym opracowaniu spotkałam się również z tezą, że realizowanie zadań managerskich jest niemożliwe bez działań włączających. I muszę przyznać, że w dużym stopniu zgadzam się z tym spostrzeżeniem. Jedynym moim zastrzeżeniem jest to, że chociaż kultura włączania – w formie bardziej zamaskowanej towarzyszy liderom od dawna – dopiero w okresie pandemii zaczęto akcentować jego założenia. Lepiej późno niż wcale, aczkolwiek rzeczywiście ograniczenia tzw. włączania jedynie do kategorii przywództwa, nie jest do końca właściwie. Dlaczego zatem nadałam taki podtytuł? Przede wszystkim, aby podkreślić rolę i założenia tej idei również w roli managerskiej.

Najprostszą definicją lidera włączającego jest ta, mówiąca o dostrzeganiu przez liderów wkładu każdego pracownika oraz inicjowanie przez nich zmian poprzez angażowanie osób zagrożonych wykluczeniem¹⁶³.

Koncepcja przywództwa włączającego¹⁶⁴

odwaga do dzielenia się i przejmowania odpowiedzialności

rola władzy w przywództwie włączającym

świadomość współzależności

Podejście oparte na prawach człowieka

uznanie i docenienie wyjątkowości każdej osoby

praktykowanie samoświadomości

tworzenie zmiany

realizacja wspólnej wizji

budowanie relacji



Teorii naukowych nt. przywództwa włączającego jest wiele. **Ich wspólnym mianownikiem jest spostrzeganie różnorodności jako nowego wymiaru myślenia o przywództwie**, która może okazać się nie tylko być innowacyjną, ale również może dostarczać odpowiedzi

na wyzwania dzisiejszego świata. Z tego też powodu organizacje potrzebują liderów, którzy będą w stanie wzmocnić ducha zespołu oraz zachęcić poszczególne – jakże odmienne – jednostki do współtworzenia¹⁶⁵.

Przywództwo włączające¹⁶⁶



Odwaga świadomego przełamywania barier, przed którymi stoją osoby zagrożone wykluczeniem.



Docenianie różnorodności oraz tworzenie przestrzeni do osobistego uczestnictwa i pełnego zaangażowania się w proces podejmowania decyzji i kształtowania rzeczywistości.



Tworzenie, wprowadzanie zmian i innowacji w taki sposób, aby zachowana została równowaga między potrzebami różnych osób.

Myślę, że nie popełnię błędu, kiedy określe przywództwo włączające mianem misji. Chociażby dlatego, że mimo coraz większej świadomości społeczeństwa i biznesu nadal równość nie jest przywilejem dla wszystkich, różnorodność nie jest wcale postrzegana jako wartość dodana, a włączanie nie jest integralną częścią każdego miejsca pracy¹⁶⁷. Tym wszystkim wyzwaniom musi właśnie sprostać lider włączający. Jednak, aby było to możliwe, sam powinien posiadać odpowiednią dozę kompetencji, doświadczenia i świadomości nt. znaczenia swojego działania i otaczającej go różnorodności. Czyli dostać wsparcie w tym

zakresie od organizacji. **Przywództwo włączające to model zarządzania przyszłości.** W połączeniu z ciągłą zmiennością otoczenia społeczno-gospodarczego, poczuciem ciągłej niepewności, skupieniem uwagi na rozwoju własnym i współpracowników, zwiększoną uwagą na potrzeby psychologiczne pracowników, wymaga od managera szeroko przekrojowego podejścia do zawodowych zadań. Z drugiej strony rosnące zróżnicowanie społeczeństwa wymaga od managerów zdobycia umiejętności nie tylko zarządzania nim, ale również wydobywania ich potencjału.

Kompetencje Lidera/Liderki D&I¹⁶⁸

1. Wiedza w zakresie Diversity & Inclusion

Lider posiada wiedzę dotyczącą porządku prawnego regulującego kwestię równych szans i przeciwdziałania dyskryminacji. Wiedza jest uzupełniona o wyniki badań, analiz, raporty z zakresu dobrych praktyk stosowanych przez różne organizacje. Bardzo ważna jest także wiedza i świadomość potrzeb grup defowaryzowanych oraz znajomość zasad i stosowanie języka włączającego.

2. Wysoka samoświadomość

Lider D&I pracuje nad stereotypami, uprzedzeniami, przekonaniem. Aby ta praca była możliwa i skuteczna, lider musi być świadomy swoich własnych przekonań, uprzedzeń. Wszyscy je mamy, ponieważ wywodzimy się z konkretnych kultur i środowisk. Bez wiedzy o tym, co nami kieruje, dlaczego wnioskujemy w określony sposób, trudno będzie wspierać innych w uświadamianiu sobie ich ograniczeń. Nieuświadomione przekonania mogą też w nas osłabiać wrażliwość na potrzeby innych, blokować dostrzeganie sytuacji, które mogą być dla innych krzywdzące. Na przykład przekonanie, że osoby posiadające dzieci mają mniej czasu, może powodować, że nie będą brane pod uwagę przy uruchamianiu nowego lub angażującego projektu („dla ich dobra”). W konsekwencji zostaną odcięte od możliwości realizacji ciekawego zadania, więc również dodatkowego zarobku, a osoby niemające dzieci (i może też mające mało czasu) zostaną włączone w projekt, którego mogą wcale nie chcieć.

3. Wysokie umiejętności komunikacyjne

Lider ma łatwość nawiązywania kontaktów i budowania relacji między ludźmi. Posiada umiejętności prowadzenia otwartego dialogu, także na tematy wzbudzające kontrowersje. Jest otwarty na różne poglądy, sposoby myślenia. Ma wysoką kulturę osobistą. Pomocny w tej roli będzie entuzjazm i umiejętność inspirowania innych.

4. Empatia

Lider D&I jest wrażliwy, widzi złożoność świata, patrzy szeroko, jest emocjonalny, współczujący. Dostrzega pojedynczego człowieka, jego indywidualne potrzeby. Empatia jest szczególnie ważna w pracy nad włączeniem osób i grup defowaryzowanych.

5. Odwaga

Wprowadzenie zmian w zakresie D&I często wiąże się z otwartym mówieniem i działaniem, które ma łączyć cele i potrzeby grup dominujących z grupami zagrożonymi wykluczeniem. Wyzwanie jest tym większe, że w wielu organizacjach decyzje podejmowane są przez grupy uprzywilejowane. Mówienie prawdy i kwestionowanie istniejącego porządku wymaga odwagi, ponieważ często może to oznaczać ryzyko osobiste.

6. Optymizm

Lider wierzy w to, że świat można zmienić, dostrzega możliwości tych zmian.

7. Proaktywność

Lider dostrzega i wierzy w siłę własnego wpływu. Podejmuje działania, które udoskonalają kulturę D&I w organizacji i nie poddaje się pomimo porażek i nieudanych prób.

8. Umiejętność zarządzania zmianą

Lider to nie zbawiciel. Zadania lidera D&I nie tyle dotyczą doprowadzenia organizacji do stanu „różnorodności doskonałej”, ale są systematyczną pracą nad zmianą, postępowaniem, eliminowaniem ryzyk i zagrożeń, dążeniem do ciągłego polepszania sytuacji w obszarze D&I i dostosowywaniem się do zmieniającej się rzeczywistości.

9. Elastyczność i nastawienie na ciągły rozwój

Lider D&I nieustająco kwestionuje swoją wiedzę w obszarze różnorodności. I dlatego poszerza ją poprzez studia, czytanie artykułów, raportów, wyników badań, słuchanie innych liderów, ekspertów. Pyta, obserwuje, uczy się od innych osób poprzez informację zwrotną, ich osobiste historie, otwartą rozmowę oraz obserwując zmiany w postawach, reakcjach i poglądach.

10. Nowatorskość

Lider jest gotowy na przełamywanie schematów, które może sprawdzać się w przestrzeni publicznej, ale nie pomagają wdrożyć systemowej zmiany w organizacji. Na przykład mając za cel wsparcie równości płci oraz równości w realizacji obowiązków rodzicielskich lider szuka możliwości zaangażowania przede wszystkim mężczyzn, dając im więcej narzędzi do efektywnego włączenia się w wychowywanie dzieci (np. dodatkowe urlopy dla drugiego rodzica), a nie ogranicza się tylko do wdrażania programów rozwojowych dla kobiet.

11. Dbanie o własny dobrostan i work – life balance

W myśl zasady: „Maskę z tlenem załóż najpierw sobie” – lider D&I jest świadomy swoich potrzeb i po prostu dba o siebie. Odpoczywa, rozwija zainteresowania, wie, jak zregenerować się po trudnym dniu, zadaniu, spotkaniu. Umiejętnie zarządza swoją energią w obszarze fizycznym, emocjonalnym, mentalnym i duchowym.



Empatyczny lider

Wrażliwość na różnorodność i wartość współpracowników idzie także w parze z założeniami przywództwa empatycznego. Myślę, że w czasach, kiedy poziom problemów psychologicznych i ryzyko wypalenia zawodowego są tak wysokie, realna wrażliwość na problemy i potrzeby członków zespołu jest kluczowa. 84 proc. pracowników i 71 proc. pracodawców przyznaje, że empatia jest istotna w miejscu pracy. Z drugiej strony duża rozbieżność w ocenie jej poziomu we własnym miejscu pracy

z punktu widzenia pracownika (36 proc. ocenia jako dobry i bardzo dobry) i pracodawców (56 proc.) wskazuje znaczny rozdźwięk z rozumieniem tego zjawiska¹⁶⁹.

Czy liderzy rzeczywiście interesują się samopoczuciem swoich podwładnych? **Regularnie z tego rodzaju troską spotyka się 24 proc. pracowników, a 43 proc. nigdy nie spotkało się z pytaniem o samopoczucie ze strony pracodawcy.** 1/5 z nich stwierdza, że w ich miejscu pracy są podejmowane działania wspierające.

Oczekiwania kompetencyjne i cechy charakterystyczne dobrego lidera/przełożonego¹⁷¹.

		
Uważne słuchanie pracowników	40%	33%
Budowanie przyjaznej atmosfery	40%	37%
Otwartość na rozmowy z pracownikami	37%	30%
Zarządzanie zespołem bez tworzenia nadmiernej presji	36%	33%
Bycie empatycznym	33%	32%
Aktywnie reagowanie na niepokojące sytuacje	31%	29%
Akceptacja i tolerancja innych punktów widzenia	29%	29%
Zainteresowanie problemami pracowników	25%	21%
Powstrzymanie się od pochopnych ocen	23%	22%
Zainteresowanie samopoczuciem pracowników	22%	27%
Konstruktywne myślenie w sytuacjach trudnych	22%	17%
Organizacja wsparcia dla pracowników w kryzysie emocjonalnym	13%	20%
Umiejętność okazywania własnych emocji	12%	18%
Nie wiem, trudno powiedzieć	3%	1%

Wydaje się, że empatia jest wymogiem współczesnego zarządzania. Co więcej, jest też jednym z warunków zoptymalizowania funkcjonowania organizacji. Kształtowanie bezpiecznego i empatycznego środowiska pracy przekłada się na m.in. lepszą wydajność pracy, lepsze relacje w zespołach, wzrost efektywności i kreatywności pracowników, poczucie równego traktowania czy większą lojalność pracowników. **Empatyczna postawa liderów jest podstawą do budowania bezpiecznego psychologicznie miejsca pracy**¹⁷².

Employee Experience Management

Jak pewnie łatwo zauważyć, współczesne i przyszłościowe zarządzanie skupia się wokół pracownika. To jeden z głównych trendów na najbliższe lata, którego nie może przeoczyć żaden manager.

Jednym z modeli zarządzania koncentrującym się na pracowniku i jego doświadczeniach jest Employee Experience Management, które jest definiowane jako suma „doświadczeń i wrażeń pracownika, które zgromadził w czasie pracy w firmie, w wyniku kontaktów z przełożonymi, kadrą kierowniczą, podwładnymi i współpracownikami. Wszystko to, co pracownik od firmy otrzymuje, przekłada się na jego doświadczenia i opinię o pracodawcy”¹⁷³.

Z punktu widzenia lidera zarządzanie Employee Experience polega na monitorowaniu i analizowaniu każdej interakcji ludzi z firmą, które są źródłem wypracowania sposobów usprawnień działalności organizacji¹⁷⁴.

I chociaż wg badań 85 proc. firm współtworzy doświadczenia pracowników z ich aktywnym udziałem¹⁷⁵, to nadal wiele organizacji, ale przede wszystkim **managerów musi sobie uświadomić, że współcześni pracownicy nie chcą pracować dla firmy, lecz z nią.**

ŚRODOWISKO

Kultura, ludzie i liderzy,
programy i procesy,
praca, technologia

DOŚWIADCZENIA PRACOWNIKÓW¹⁷⁶

WYDARZENIA

Wydarzenia życiowe,
wydarzenia zawodowe,
wydarzenia organizacyjne

Chcąc wdrażać koncepcję Employee Experience Management w organizacji, w pierwszej kolejności warto zwrócić uwagę na to czego właściwie oczekują pracownicy. Jakie **doświadczenia sprawią, że będą czuć się częścią zespołu? Przede wszystkim wzbo-**

gacające, skuteczności, akceptacji czy empatii zapewnią pracownikowi solidną więź z organizacją, w której pracuje. Jak opracować strategię budowania atrakcyjnych doświadczeń swoich podwładnych?

Employee Experience Management – jak to zrobić?¹⁷⁷



Słuchaj potrzeb pracowników.



Opracuj strategię propozycji wartości dla pracowników.



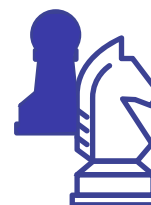
Oceniaj i projektuj nagrody.



Wypracuj właściwą komunikację z pracownikami.



Otwórz się na elastyczne strategię pracy.



Organizuj warsztaty myślenia projektowego.



Wdrażaj technologie.



Twórz profile osób i mapuj ich zawodowe podróże.



Oceniaj kulturę organizacyjną firmy.

Czy Employee Experience Management jest uniwersalnym modelem zarządzania? Oczywiście, że nie. Kluczową kwestią w działaniu managera powinno być indywidualne podejście do potrzeb pracownika i pozyskiwanie tych prawdziwych. Jak wskazują badania, jednym z głównych błędów współczesnego zarządzania jest inwestowanie w niewłaściwe obszary. Przykład: 89 proc. pracodawców wychodzi z założenia, że to wysokość pensji jest powodem odejść pracowników, gdzie tylko 30 proc. pracowników deklaruje, że zrezygnowało z pracy właśnie z tego powodu¹⁷⁸. **Dlatego tak ważne jest rzeczywiste badanie potrzeb i oczekiwań pracowników, aby móc wspólnie kreować ich pozytywne doświadczenia**, a samym sobie dostarczyć ważnych informacji wskazujących dobór kierunku inwestycji i rozwoju naszego pracownika.

Servant Leadership

Modelem przywództwa, na który chciałabym się teraz skupić, jest Servant Leadership. Przywództwo służebne – bo z takim tłumaczeniem możemy najczęściej się spotkać – wychodzi z założenia, że lider przedkłada cele, ambicje i wartości swoich współpracowników ponad własne. Można by pomyśleć, że to idea totalnego poświęcenia. Jednak ten model zarządzania ma ukryte znaczenie. W służebnym podejściu chodzi o zaangażowanie współpracowników w proces podejmowania decyzji, przy jednoczesnej uważności na troskę i etykę pracy¹⁷⁹. Koncentracja lidera na realizacji celów zespołu i organizacji, stwarza odpowiednie warunki do ich rozwoju.

Przywództwo służebne – cechy¹⁸⁰



Słuchanie



Empatia



Uzdrawianie



Świadomość



Perswazja



Konceptualizacja



Dalekowzroczność



Zarządzanie



Zaangażowanie
w rozwój ludzi



Budowanie
wspólnoty

Liderzy służebni – choć wydają się stać w cieniu własnego zespołu i organizacji – są ich „kołem napędowym”. Stawiając na pierwszym miejscu pracę zespołową, nieustannie dążą do osiągnięcia zadowolenia pracowników. Wysoka zdolność adaptacji i skupienie na promowaniu dobra społecznego w swoich działaniach, przekłada się na wysoką motywację zespołu. Transparentna komunikacja i troska o rozwój ludzi i zespołu pozwalają liderowi budować autentyczność swojego stylu zarządzania. Pracownicy, czując się integralną częścią zespołu, ponoszą współodpowiedzialność za podej-

mowane decyzje i osiągnięte wyniki. Co przekłada się na ich motywację, zaangażowanie, poczucie, że ich praca ma sens a ich manager o nich dba, wspiera i rozwija. Przyznam, że ten model zarządzania jest mi najbliższy, dlatego zachęcam Cię do zamknięcia za drzwiami swojego ego i lęku, że niczego nie będziesz mieć pod kontrolą, gdy wszystko „oddasz” swoim ludziom. Próbuń małymi krokami, powierzaj po jednym zadaniem, potem po jednym projekcie, aż całkowicie zamienisz swój styl przywództwa!

Przywództwo służebne w praktyce¹⁸¹

Bądź przykładem pokory, autentyczności i zaufania.

Pokaż, dlaczego praca jest niezbędna – określ cel i buduj świadomość.

Buduj społeczność i zaangażowanie, zachęcaj do współpracy.

Swoją dalekowzrocznością i zaradnością wspieraj wzrost i rozwój zespołu.

Empatia i współczucie niech tworzą troskę o członków zespołu.

Naucz się słuchać i oczekuj informacji zwrotnych od współpracowników.

Przywództwo transformacyjne i lider wizjoner

Współczesne zarządzanie i managerowie przyszłości nie mogą pominąć w swoich modelach zarządzania zachodzących wokół nich zmian technologicznych. Tylko umiejętne wykorzystanie potencjału, jaki ze sobą niosą, pozwolą skutecznie zarządzać pracownikami. Co więcej, skuteczny manager **powinien nie tylko sam wykorzystywać innowacyjne rozwiązania, ale przede wszystkim inspirować i motywować swoich pracowników do wdrażania tego rodzaju rozwiązań i kreowania zmiany**¹⁸². Takie właśnie są założenia

przywództwa transformacyjnego, który na równi stawia rozwój pracowników i wykorzystanie nowoczesnych technologii.

Jakim przywódcą w tym modelu jest lider? Przede wszystkim sam jest agentem zmian. Swoją postawą, autentycznością i otwartością pokazuje swoim podwładnym, że zmian nie należy się bać, a te mogą prowadzić do optymalizacji. Co ważne, w przywództwie transformacyjnym podwładni nie są jedynie realizatorami założeń managera, lecz biorą aktywny udział w kształtowaniu i realizacji wizji.

Przywództwo transformacyjne – model wg B. M. Bassa¹⁸³



Wyidealizowany przykład samego siebie jako lidera



Stymulacja intelektualna zespołu



Inspirująca motywacja



Indywidualne traktowanie

Przywództwo transformacyjne jest jednym ze stylów przywództwa wizjonerskiego, czyli przywództwa, w którym lider ma jasną wizję przyszłości i inspiruje innych do pracy w tym kierunku¹⁸⁴. Część badaczy do tego stylu przywództwa przypisuje również wcześniej omówione przywództwo służebne, co już jak wiesz jest mi bliskie, to ciekawe są również dwa pozostałe style przywództwa wizjonerskiego: transformacyjne i charyzmatyczne.

O ile w tym pierwszym stylu do zmian angażowany jest cały zespół, o tyle w stylu charyzmatycznym na czele stoi magnetyczna osobowość lidera, która – dzięki swoim cechom – inspiruje pozostałych do działania. Klasycznym przykładem lidera charyzmatycznego jest (a może już można powiedzieć że był?) Elon Musk. Przez charyzmatycznych liderów wizjonerów przemawia pasja i umiejętność zobaczenia tego w co inni nawet nie wierzą. Jednak w realizacji swoich wizjonerskich planów nie zapominają o swoim zespole – dzięki swojej charyźmie mają zdolność do tworzenia silnego poczucia ducha zespołu i tożsamości¹⁸⁵.

Atutem lidera wizjonera – bez względu na styl jego przywództwa – jest tempo zauważania i reagowania na zachodzące w otoczeniu zmiany i wyprzedzanie dzisiejszych czasów. Zdaje sobie doskonale sprawę, że świat jest zorganizowany, a jednocześnie ulegający ciągłym zmianom. Jest przekonany, że ma wpływ na zachodzące zmiany¹⁸⁶.

Czy managerowie wizjonerzy są potrzebni współczesnym organizacjom i zespołom? Obserwując świat BANI, z którym mamy obecnie do czynienia, powyższe pytanie wydaje się ciekawym polem do dyskusji.

Myślę, że liderzy wizjonerzy zasługują na szczególne docenienie. Bo trzeba przyznać, że do realizacji tak wysoce innowacyjnych wizji potrzebna jest duża doza odwagi. Jak wskazują badania, wizjonerzy stanowią jedynie... 5-6 proc. naszej populacji¹⁸⁷. Dlatego jeśli mamy na pokładzie takiego lidera, to jest to potencjał, którego nie można zmarnować!



Jakim managerem trzeba być jutro?

**rekomendacje
Kasi Syrówki**



Jak pewnie łatwo zauważyć, trudno jest określić najlepszy styl zarządzania. Bo manager, który chce sprostać wyzwaniom przyszłości rynku pracy, powinien mieć nie tylko kompetencje w zarządzaniu ludźmi. Dzisiaj dochodzi do tego jeszcze potrzeba całej baterii nowych umiejętności, które trzeba pozyskać w ekspresowym tempie, przetrenować, dopasować do organizacji oraz swoich ludzi i wdrożyć. Zapytasz, kiedy to zrobić, gdzie większość managerów, których znam zajmuje się oprócz pracy managerskiej również projektami merytorycznymi. No cóż..... Ja jestem wizjonerem. Dlatego zachęcam do posłuchania mojej wizji: jeśli nie zostanie uwolniony czas dla managerów, aby mogli mieć przestrzeń na ciągłe dokształcanie, zdobywanie wiedzy i poszerzanie kompetencji, na kreatywne myślenie i tworzenie strategii rozwoju zespołu, to wypalą się zarówno managerowie jak a ich pracownicy odejdą od managera który zamiast rozwijać ludzi, ciągle gasi pożary.

Bez względu na model zarządzania, **w centrum uwagi managera w najbliższych latach powinien znaleźć się pracownik. Troska o jego poczucie dobrostanu, wspieranie w rozwoju i radzeniu sobie z potencjalnymi problemami natury psychicznej, partnerstwo we współpracy** – tego oczekują pracownicy. **A managerów trzeba do tego przygotować.**

Liderzy powinni być dzisiaj świadomi, że żadnego z modeli zarządzania nie można przyjąć na stałe. Zachodzące w zawrotnym tempie zmiany, zróżnicowane oczekiwania pracowników, jak też nowe możliwości rozwoju wymagają stałej elastyczności i gotowości odpowiedzi na nieznane i innowacyjne. **Dlatego trzeba mieć czas i przestrzeń oraz otwarty umysł na ciągłe poznawanie nowych modeli i adaptowanie ich do siebie i potrzeb swoich ludzi.**

Kasia Syrówka

R O Z D Z I A Ł 2 . 4

**Change management –
zarządzanie zmianą a może...
zarządzanie przyszłością?**



Ekspert w zakresie zarządzania zmianą i rozwoju biznesu, konsultant w firmach doradczych: Silfra Consulting, Seargin oraz Gekko AdvisoryNow; od 2023 r. Organizational Change Manager w jednej z największych firm farmaceutycznych na świecie; były prezesem zarządu WARS S.A., pracował m.in. w Bird & Bird, Medicover oraz Norwich Union, doradca zarządów spółek z branży telekomunikacyjnej oraz usług profesjonalnych; wykładowca programów MBA w Akademii Leona Koźmińskiego oraz Uniwersytetu Warszawskiego; jeden z 4 w Polsce certyfikowanych instruktorów amerykańskiej metodyki zarządzania zmianami Prosci®; absolwent „Leadership Development Program” (Harvard Business School w Bostonie), „Blockchain Technologies: Business Innovation and Application” (MIT Sloan School of Management) oraz studiów podyplomowych SGH w Warszawie.

Prognoza eksperta

Jeśli teraźniejszość wypełniona jest po brzegi ogólną niepewnością, nieprzewidywalnością regulacji, inflacją i wysokimi kosztami prowadzenia działalności, to co nas może czekać w mniej lub bardziej nieodległej przyszłości? Jak na zbliżające się wyzwania mogą i powinni przygotować się menedżerowie, którzy odpowiadają za ludzi w organizacjach? Co „dzisiaj” mówi o zmianach firm „jutro”?

Automatyzacja i robotyzacja, lokalne i globalne ujednoczanie systemów informatycznych, spodziewana fala fuzji i przejęć, skracanie łańcuchów dostaw czy tworzenie i przenoszenie centrów usług wspólnych – to trendy, które wiadać już dzisiaj i można się spodziewać ich nasilenia i przyspieszenia.

W tak wielu tak szybkich i tak skomplikowanych zmianach kryją się kluczowe kompetencje menedżerów przyszłości. To oni będą nawigować okrętami organizacji po wzburzonych morzach transformacji. To menedżerowie będą musieli wiedzieć jak szybko budować koalicje na rzecz zmian i jak je skutecznie komunikować na wszystkich szczeblach struktury. To na poziomie menedżerów, szczególnie śred-

niego szczebla, będzie pojawiać się największy opór przed nowym i nieznanym.

To menedżerowie będą przygotowywali nowe rozwiązania dla organizacji i będą jednocześnie musieli pamiętać o przygotowaniu jej na przyjęcie tych rozwiązań. Praktycznie nie ma już dzisiaj zmian w organizacjach, których powodzenie nie zależy od ludzi, więc to menedżerowie będą musieli o ludzi odpowiednio zadbać. W 2017 roku Robert Schaffer opublikował w Harvard Business Review artykuł pod znamienym tytułem „All management is change management”. Szczęśliwie menedżerowie przyszłości nie będą musieli wymyślać koła na nowo. Mogą się przygotować i wdrożyć dostosowany do organizacji model zarządzania zmianami, których będzie więcej i będą zachodziły szybciej.

Mogą poznać i stosować sprawdzone na świecie narzędzia, skuteczne modele jak ten Kottera czy certyfikowane metodyki, które pomogą im skrócić bolesny i wyboisty czas zmian, pozwolą znacząco wpływać na zwrot z inwestycji w nowe rozwiązania, a tym samym zmniejszać wydatki i ograniczać ryzyka. A istotniejszych i przyjemniejszych argumentów dla ucha każdego menedżera w świecie zmian nie ma.

Change management – zarządzanie zmianą a może... zarządzanie przyszłością?

Jednego, czego może być pewien każdy manager przyszłości, to... zmiana. Nie sposób przed nią uciec. Change management dzisiaj to „dyscyplina, która kieruje tym, jak się przygotować, wyposażyć i wspierać jednostki w skutecznym wdrażaniu zmian w celu napędzenia organizacji do sukcesu”¹⁸⁸.

Prawda jest taka, że zmienia się wszystko: otoczenie społeczno-gospodarcze, oczekiwania pracowników czy klientów, a także konkurencja. Dlatego liderzy powinni być przygotowani do zarządzania zmianą w swoich zespołach i organizacjach, co pozwoli na utrzymanie pozycji rynkowej. Dochodzi nam kolejna kompetencja, oczywiście wspierana przez organizację.

Dlatego zarządzanie zmianą nie może być przypadkiem czy działaniem ad hoc. Warunkiem skuteczności change management jest opracowanie przez organizację strategii zarządzania zmianą, która będzie skalowalna do różnorodnych projektów zmian organizacyjnych. Biorąc pod uwagę, że 65 proc. projektów zmian kończy się niepowodzeniem, opracowanie właściwej strategii w tym zakresie jest kluczowe. Potwierdzają to również wyniki badań, gdzie 71 proc. organizacji, które posiadały tego rodzaju strategię, zrealizowało projekt w terminie, a dodatkowo 81 proc. zrealizowało go w ramach budżetu¹⁸⁹. Choć z drugiej strony projektowanie jakichkolwiek planów w dobie tak szybkich zmian jest poniekąd mrzonką. Jednak o tym szerzej za chwilę...

Zarządzanie zmianą – 3 aspekty¹⁹⁰

1. **Myślenie projektowe** z minimum uporządkowania, biorące pod uwagę wyznaczanie i realizację celów, planowanie zasobów, budżetu, określanie ryzyk i zarządzanie interesariuszami.
2. **Metodyczne podejście do zarządzania zmianą**, realizowane w oparciu o badania wielu przypadków organizacji przechodzących przez zmiany.
3. **Zidentyfikowane potrzeby osób**, których zmiany dotyczą, uwzględnianie ich, właściwe komunikowanie zmian, motywowanie i angażowanie ludzi do zmian.

O samym change management, jego modelach, założeniach mogłabym napisać wiele. Jednak w tej części raportu chciałabym skupić uwagę na roli managera/lidera w tym procesie. Zarządzanie zmianą to zarówno proces jak i kompetencja.

Jako kompetencja – jest **zestawem umiejętności, które umożliwiają zmiany i tworzą strategiczną zdolność do zwiększania efektywności organizacji**¹⁹¹.

Cechy lidera zmiany¹⁹²



Rozumienie wizji

Szeroka i wyspecjalizowana wiedza

Cierpliwość i wytrwałość

Budowanie silnych relacji interpersonalnych

Dawanie przykładu

Pragmatyczność

Entuzjazm

Umiejętności komunikacyjne

Umiejętności negocjacyjne

Empatia

Dobre zorganizowanie

Ważną kwestią, na którą coraz więcej organizacji i liderów zwraca uwagę, to fakt, że w dzisiejszych czasach zachodzących zmian, kluczową umiejętnością managera nie jest umiejętność planowania. O wiele ważniejsza jest jego bliskość wobec swoich współpracowników oraz umiejętność rozumienia rynku, na którym wspólnie działają. Tylko tak lider zauważy zachodzące zmiany odpowiednio wcześnie, aby móc do nich zaadaptować strategię oraz swój zespół¹⁹³.

Modeli zarządzania zmianą jest wiele, m.in. Lewina, McKinsey`a czy Kottera. Ramy mojego raportu nie pozwalają na omówienie każdego

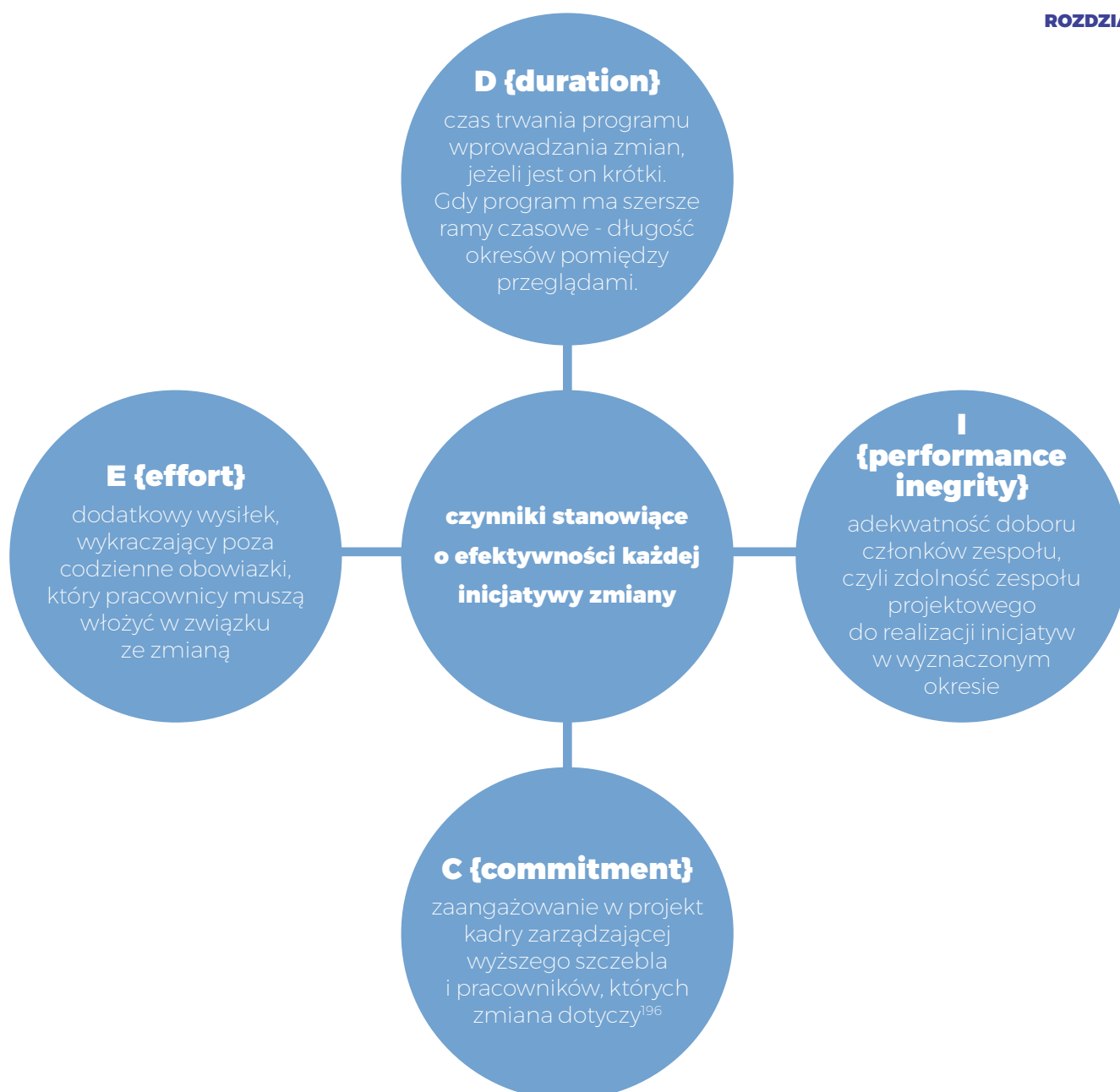
z nich. Dlatego chciałabym zwrócić uwagę na dwa modele, którymi moim zdaniem powinien zainteresować się każdy manager chcący zrozumieć czym jest change management.

Pierwszym z nich jest **ADKAR, na który składa się sekwencja dotycząca bezpośrednio ludzi stojących za zmianą**. Świadomość konieczności zmiany, pragnienie udziału w niej i jej wspierania, wiedza o tym, jak dokonać zmiany, umiejętność wdrożenia wymaganych umiejętności i zachowań oraz wzmocnienie aby utrzymać zmianę to aspekty istotne dla całego zespołu oraz jego lidera¹⁹⁴.



Drugi to **DICE prezentujący podejście lidera do zmiany, jego zdolność do motywacji członków zespołu, jak też do radzenia so-**

bie z oporem współpracowników, i z komunikacją zarówno z członkami zespołu, jak też na linii zespół-kadra zarządzająca.



Czy change management jest modelem zarządzania przyszłością? Z pewnością! Tym bardziej, że jesteśmy w permanentnej zmianie i w niej pozostaniemy. Może dlatego aż 79 proc. kierownictwa i starszych liderów rozpoznaje wartość, jaką wnosi change management w ich organizacjach.

Wdrożenie zarządzania zmianą :

- sześciokrotnie zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia przez organizację i zespoły wyznaczonych celów,
- pięciokrotnie przyspiesza realizację harmonogramów,
- dwukrotnie zwiększa szansę na realizację procesu w ramach zaplanowanego budżetu¹⁹⁷.

Umiejętne zarządzanie zmianą pozytywnie wpływa też na pracowników, którzy:

- wprowadzą zmiany szybciej i sprawniej;
- pozostaną zaangażowani w działalność organizacji nawet podczas destrukcyjnych zmian;
- rozumieją powód wprowadzenia zmiany;
- dysponują czasem i narzędziami, aby zaadaptować się do nowych warunków, ponieważ czują się wysłuchani i wspierani przez swojego lidera¹⁹⁸.

Bądź agentem zmiany dla swojego zespołu

**rekomendacje
Kasi Syrówki**



Lider, któremu zależy na zaangażowaniu swojego zespołu w proces wdrażania zmiany, powinien wykorzystać w tym celu różnorodne modele i narzędzia. Ćwiczenia z zarządzania zmianą, które będą przyzwyczajają współpracowników do zjawiska zmiany, zachęcały ich do jej zrozumienia i zaakceptowania, analizy interesariuszy, które będą jasno wskazywać strony, które na zmianie skorzystają, ustalanie wspólnych priorytetów dla zrozumienia części uzyskanych rezultatów – wszystkie te działania zbliżą managera i jego zespół w procesie wdrażania zmiany.

Jednak ważne jest również partnerskie i empatyczne podejście lidera do swojego zespołu w kontekście zmiany, zrozumienie i zaakceptowanie ich obaw, uświadomienie sobie ich potrzeb związanych z narzędziami i wsparcie w zaadaptowaniu się w nowych warunkach. Dlatego każda, nawet najmniejsza zmiana powinna być wdrażana ze szczególnym uwzględnieniem współpracowników i czynnika ludzkiego organizacji. Niezaprzeczalnie ten jest niezbędny do osiągnięcia realnych korzyści z wdrożonej zmiany. Change management jest dla ludzi, ale powinien też przebiegać z ich realnym udziałem.

Kasia Syrówka

ROZDZIAŁ 3

Organizacja przyszłości. Jaki KIERUNEK obrać jako prezes, aby ROZWIJAĆ swoją ORGANIZACJĘ?

R O Z D Z I A Ł 3 . 1

Organizacja 2024+



Łukasz Szymula

Country Manager CEE & Poland w Tradedoubler; doświadczony manager, certyfikowany trener, coach i mentor; od ponad 20 lat związany z branżą digital marketing i ecommerce.; członek rady nadzorczej Izby Gospodarki Elektronicznej; twórca i wdrożeniowiec kilku startupów; dyplomowany trener biznesu, certyfikowany coach; pierwszy w Polsce certyfikowany Reiss Motivation Profile PRO Business Master oraz trener FRIS Style Myślenia; mentor w największym Programie Mentoringowym w Polsce organizowanym przez Fundację Liderów Biznesu, w edycji 2021 opiekun merytoryczny Programu Mentoringowego, aktywny mentor w programie mentoringowym Akademii Przywództwa Liderów Oświaty; adwokat i propagator idei przywództwa budującego kulturę odpowiedzialności; wraz ze swoim zespołem zdobywca licznych nagród doceniających budowanie dobrego miejsca pracy m.in. Best Of Wellbeing, Global Healthy Workplace Award, Grand Prix Dream Employer, Great Place To Work, Najbardziej Pożądany Pracodawca, Employer Branding Excellence Award, People Innovation.

Prognoza eksperta

Żyjemy w czasach o dużej turbulencji otoczenia makro- i mikroekonomicznego. Wszystko to, czego uczymy się teraz, będzie miało wpływ na kształtowanie się organizacji za 10-20 lat. Parafrazując słowa Sławomira Mrożka „Jutro to dziś – tyle, że jutro”, można postawić tezę, że organizacje za 10-20 lat to... dzisiejsze organizacje. Oznacza to, że niektóre są gotowe na przyszłość, a niektóre nie.

W mojej ocenie jest kilka obszarów do których muszą dążyć organizacje, aby pociąg przyszłości im nie uciekł:

- Transformacja w kierunku rozwiązań „human-centric” – rozwijanie dbałości o człowieka, nacisk na empatię i wybitną sprawność komunikacyjną.
- Wysoka sprawność technologiczna, w tym w szczególności wykorzystanie AI, VR, AR, bezpieczeństwo technologiczne, zrównoważony

rozwój technologiczny, inwestowanie w zaawansowane rozwiązania analityczne i technologie umożliwiające analizę, gromadzenie i efektywne wykorzystanie danych.

- Odpowiedzialność społeczna i środowiskowa – uwzględnianie zrównoważonego rozwoju społecznego, środowiskowego i dbanie o wysokie standardy etyczne.
- Tworzenie równego, różnorodnego i inkluzyjnego miejsca pracy.
- Z perspektywy leadershipu – dbanie o wysokie bezpieczeństwo psychologiczne w organizacjach.

Troska o każdy z tych aspektów i całościowe spojrzenie na działalność organizacji pozwoli skutecznie wzmocnić jej rynkową pozycję oraz przygotować ją na to, co przyniesie przyszłość.

Organizacja 2024+

Zachodzące w świecie zmiany dotyczą także organizacji. I o ile modyfikacja celów czy kierunku rozwoju pojedynczego pracownika czy nawet zespołu kierowanego przez rozwojowego menedżera są do zrealizowania, o tyle zmiany dotyczące samej organizacji – jej struktury, strategii, kultury – są bardzo złożoną kwestią. Z jednej strony prezesi stoją przed wyzwaniem dostosowania jej do potrzeb współczesnego rynku. Z drugiej kluczowe jest utrzymanie konkurencyjności i zyskowego wzrostu w obliczu narastających turbulencji i zakłóceń. Dlatego też – m.in. zdaniem prof. J.P. Kottera – każda współczesna organizacja, która chce się stać organizacją przyszłości, **powinna – oprócz zoptymalizowania pod kątem wydajności – poświęcić szczególną uwagę strategicznej zwinności**. Ta jest zdolnością do wykorzystywania szans oraz szybkiego i pewnego unikania zagrożeń¹⁹⁹.

Myślę, że teorie Kottera są bardzo trafne. Organizacja przyszłości stoi przed ogromnym wyzwaniem pogodzenia zdolności do adaptacji do nowych zmian z zachowaniem odpowiedniej rentowności i utrzymania pozycji na rynku. Biorąc pod uwagę niezwykle złożoność organizacji, ich struktury, hierarchie, istotne jest uwzględnianie zwinności w polityce rozwojowej każdego szczebla. Zdaniem Kottera **kluczem do zarządzania organizacjami przyszłości jest właściwe zrównoważenie codziennych wymagań dotyczących prowadzenia firmy z odpowiednio wczesną identyfikacją zagrożeń lub szans**²⁰⁰.

Ciężko jest sterować dużym statkiem i zmieniać kurs, kiedy – mimo modyfikacji kursu – jego załoga podąża w dawnym kierunku. Chcąc ukierunkować wszystkich, konieczne jest przegrupowanie załogi statku na mniejsze części i wskazanie im nowego kursu.



Cztery powiązane ze sobą trendy mogące odwrócić stare zasady zarządzania²⁰¹

Więcej połączeń, interakcji



Rosnąca łączność pomiędzy ludźmi przyspiesza zakłócenia, zmieniając zasady przełomowych innowacji.

Swobodnie przepływające informacje omijają istniejące hierarchie, podważając je.

Niższe koszty transakcyjne



Bariery wejścia i koszty osiągnięcia skali zanikają.

Wewnętrzna biurokracja powoduje więcej tarć niż zewnętrzne interakcje i transakcje wolnorynkowe.

Bezprecedensowa automatyzacja



Rosnąca automatyzacja podważa mechanistyczne myślenie, na którym stworzono organizację.

200 lat myślenia kierownictwa nt. kontroli i przewidywalności staje się przestarzałe.

Podstawowe zamiany społeczne



Pokolenie Z i starsze będzie miało nowe, zasadniczo odmienne aspiracje zawodowe.

Spodziewaj się większej różnorodności i uczenia się, większych możliwości przywódczych i awansów, większego wpływu społecznego i większej mobilności zawodowej.

ESG

Nie sposób pominąć jednej z kluczowych kwestii mających bezpośrednie przełożenie na pozycję organizacji w przyszłości czyli troski o ład środowiskowy, społeczny i korporacyjny {ESG}. Odpowiedzialny i zrównoważony rozwój staje się celem coraz większej liczby firm na całym świecie i nie tylko dlatego, że wymagane jest to poprzez dyrektywy unijne. Wpływa na to ogólny trend uwrażliwienia korporacji na potrzeby społeczne i środowiskowe, a również w bardzo dużym stopniu oczekiwania w tym zakresie nie tylko zatrudnianych pracowników i coraz odważniej stawiających wyzwania swoim markom- konsumentów, ale również potencjalnych inwestorów. Pracownicy pokolenia Z i Millenialsów są skłonni odrzucić pracę i zawodowe zadania, jeśli te będą sprzeczne z ich wartościami. **37 proc. pokolenia Z i 36 proc. Millenialsów przyznaje też, że odrzucili ofertę pracy niezgodną z ich etyką osobistą**²⁰². Z drugiej strony dla 26 proc. globalnych inwestorów, ESG ma kluczowe znaczenie w ich strategii inwestycyjnej, a ESG i zrównoważony rozwój stanowią podstawę decyzji inwestycyjnych²⁰³. Co ciekawe, 65 proc. inwestorów instytucjonalnych uważa, że ESG stanie się standardową praktyką w ciągu najbliższych pięciu lat²⁰⁴.

Popularność wdrażania ESG wśród organizacji nie wynika oczywiście jedynie z ich zainteresowania zrównoważonym rozwojem. W dużej mierze jest ona wynikiem unijnej dyrektywy CSRD, która nakłada na część firm obowiązek raportowania od 2024 r. informacji niefinansowych w zakresie ochrony środowiska, odpowiedzialności społecznej i poszanowania praw człowieka²⁰⁵.

Pokładam jednak wielkie nadzieje w tym, że wdrożenie ESG wpłynie na zwiększenie troski o zrównoważony rozwój i rozumienia przyszłości w prowadzeniu biznesu. Tym bardziej, że ukierunkowanie na ESG może przynieść organizacji szereg korzyści. Wdrożenie założeń zrównoważonego rozwoju i raportowanie interesariuszom działań w tym zakresie realnie wpływa na poprawę przewagi konkurencyjnej, czy ustalanie priorytetów w polityce zarządzania zasobami ludzkimi²⁰⁶. Jednak powodów wdrożenia ESG jest więcej. W przypadku polskich organizacji głównym motywatorem są regulacje prawne – 43 proc. Jednak tuż obok plasują się: budowanie reputacji – 42 proc., odpowiedź na oczekiwania inwestorów – 35 proc. czy redukcja kosztów – 35 proc.²⁰⁷.

94%

przedstawicieli pokolenia Z uważa, że firmy powinny uwzględniać aspekty ESG

87%

przedstawicieli pokolenia Y uważa, że firmy powinny zająć się kwestiami ESG

92%

konsumentów pokolenia Z przestawiłoby się na markę, która obsługuje kwestie ESG²⁰⁸

Pocieszające jest to, że właśnie poprawa wpływu firmy na środowisko, poprawa ładu korporacyjnego oraz wkład w realizację celów społecznych znajdują się w czołówce priorytetów

prezesów polskich firm. Ponownie dodam jak ważne jest patrzenie w przyszłość, aby nie wypaść z dzisiejszych torów biznesu.

Jak ważny jest każdy z poniższych celów?²⁰⁹

POLSKA • ŚWIAT



26% • 21 %
poprawa wpływu
firmy na środowisko*



18% • 12 %
poprawa ładu
korporacyjnego



17% • 15 %
Wkład w realizację celów
społecznych poprzez większy
nacisk na różnorodność
i integrację w firmie



14% • 8 %
propozycje lepszej
wartości dla pracowników
mojej firmy



8% • 11 %
propozycje lepszej
wartości dla klientów
mojej firmy



6% • 10 %
wkład w rozwój
społeczności lokalnych
i poprawa równości szans



6% • 6 %
dostarczanie inwestorom
silnej wartości
akcjonariusza



5% • 13 %
poprawa wpływu działalności
mojej firmy na środowisko
poprzez obniżenie jej wpływu
na zmiany klimatu



1% • 4 %
zapewnienie
bezpieczeństwa
pracowników

*Poprawa wpływu działalności firmy na środowisko dzięki innym kwestiom związanym z poprawą stanu środowiska i zgodnością z przepisami.

Jak wskazują badania, ESG w organizacjach ma różne oblicza a skupienie się na konkretnym zakresie działań zależne jest od rodzaju przedsiębiorstwa. **Bazując na przykładzie**

polskich firm, tym mniejszym organizacjom bliżej jest do kwestii środowiskowych, a tym większym do kwestii społecznych.

Obszary ESG vs. wielkość organizacji w Polsce²¹⁰ŚRODOWISKO
NATURALNE

średnie przedsiębiorstwa
mikrofirmy
31% **32%**

ASPEKT
SPOŁECZNY

duże organizacje średnie organizacje
38% **38%**

ŁAD
KORPORACYJNY

duże organizacje
23%

Wdrożenie założeń ESG do organizacji wymaga specjalistycznej wiedzy z zakresu wpływu zrównoważonego rozwoju na zróżnicowane aspekty, wiedzy o regulacjach prawnych, podlegających raportowaniu wskaźników, jak też budowania interdyscyplinarnego zespołu²¹¹. Tylko 5 proc. polskich organizacji przyznaje, że posiada w swoich strukturach talenty, które będą w stanie sprostać temu zadaniu²¹². Co to oznacza? Organizacje potrzebują specjalistów, którzy będą odpowiedzialni za realizację strategii ESG. Co ciekawe, polskie organizacje w pierwszej kolejności będą poszukiwać ich we własnych strukturach. 79 proc. planuje przeprowadzić rekrutację zewnętrzną, 51 proc. zaś chce podnosić kwalifikacje i szkolić osoby już zatrudnione²¹³. **Z rozmów z moimi klientami wynika, że prawie wszyscy wyłonili osobę odpowiedzialną za ESG z wewnątrz organizacji, często przypisując tę rolę jako zadanie dodatkowe** osobom albo z działu kontrolingu albo prawnego.

Dlatego jako kolejną wartość dodaną wykreowaną poprzez dyrektywy unijne jest przyjrzenie się posiadanym talentom i zaproponowanie części z nich nowej ścieżki rozwoju. 36 proc. organizacji zdecydowanych jest na zatrudnianie pracowników z zewnątrz²¹⁴, co będzie też szansą dla zewnętrznych specjalistów na znalezienie właściwego miejsca zatrudnienia. **Nie można też pominąć znaczenia ESG dla tych z pracowników, dla których wpływ organizacji na środowisko oraz polityka społeczna stają się niemal tak samo ważne jak możliwości rozwoju czy odpowiednio wysoka pensja.**

Biorąc pod uwagę oczekiwania otoczenia społeczno-gospodarczego, jak też korzyści wynikające z potrzeby wdrożenia ESG, bez wątpienia **zarządzanie zrównoważonym rozwojem biznesu powinno znaleźć się w centrum strategii organizacji** i stać się jedną z najpilniejszych kwestii, która pozwoli na osiągnięcie lub utrzymanie dotychczasowej przewagi konkurencyjnej²¹⁵.

Organizacja data-driven

Niezaprzeczalnym jest fakt, że już współczesne organizacje bazują na ogromnej ilości danych. Co więcej, ich ilość wymusza na kierownictwie organizacji wprowadzenia wieloaspektowych zmian. Same dane też są źródłem wiedzy, w którą stronę powinny te zmiany zajść. Na tym – w bardzo dużym uproszczeniu – polega działalność organizacji data-driven. Dane, analityka, sztuczna inteligencja – to wszystko są narzędzia, które mądrze wykorzystane mogą przełożyć się na budowanie silnej przewagi konkurencyjnej i utrwalanie pozycji organizacji w przyszłości.

Dane są wykorzystywane niemal w każdym dziale organizacji: strategii korporacyjnej, marketingu, sprzedaży i rozwoju produktu, itd. Dzisiaj wszystkie zgromadzone i przetworzone informacje pozwalają na przewidzenie skutków poszczególnych decyzji i skrócenie czasu reakcji na niepożądane ich skutki²¹⁶.

Cele zarządzania zmianą opartą na danych²¹⁷

Mogłoby się wydawać, że rosnąca dojrzałość technologiczna organizacji, jak też otoczenie makroekonomiczne sprawiają, że monetyzacja posiadanych przez przedsiębiorstwa danych uległa znacznemu przyspieszeniu. Biorąc jednak pod uwagę wyniki ostatnich badań, **rozwój organizacji data-driven stanął w niektórych aspektach w ostatnich latach w miejscu, a w części z nich zauważalny jest wręcz spadek.** Wprawdzie 91,9 proc. kadry kierowniczej przyznało, że inwestycja w wykorzystanie danych w organizacji tworzy wymierną wartość biznesową. Jednak tylko 23,9 proc. jej przyznało, że tworzy tego rodzaju organizację (ten wskaźnik 4 lata temu był na poziomie 31 proc.). Co ważne, tylko w przypadku 20,6 proc. organizacji stworzono kulturę organizacyjną bazującą na danych (vs. 28,3 proc. 4 lata temu). Znaczny spadek jest także widoczny w przypadku zarządzania danymi jako aktywami bizneso-

wymi (39,5 proc. vs. 46,9 proc.), jak też w kwestii konkurencyjności w zakresie danych i analiz (40,8 proc. vs. 47,6 proc.). Bez zmian pozostaje poziom roli danych w napędzaniu innowacji biznesowych – 59,5 proc., jednak stanowi to niewiele ponad połowę organizacji²¹⁸.

Bez wątpienia stworzenie organizacji data-driven jest sporym wyzwaniem zarówno technologicznym (konieczność zapewnienia odpowiednich systemów do gromadzenia i analizy danych), organizacyjnym (tworzenie kultury danych organizacji) czy zarządczym (adaptacja pracowników do pracy z różnorodnymi danymi). Od kierownictwa organizacji wymaga się działania na wielu szczeblach. **Z drugiej strony tylko kompleksowe wdrożenie zarządzania opartego na danych ma szansę powodzenia. Możliwe, że tu opornych zastąpi już niedługo AI.**

8 poziomów organizacji adaptacyjnej ²¹⁹

Jak zatem tworzenie organizacji data-driven powinno wyglądać w praktyce? Oczywiście objętość tego raportu nie pozwala na przekazanie kompleksowego przewodnika w tym zakresie. Myślę jednak, że dobrym wstępem do rozpoczęcia zarządzania zmianą w oparciu o dane jest realizacja wymienionych poniżej podstawowych kroków.

Krok 1. Stworzenie korporacyjnej platformy danych²²⁰

Kluczowe we wdrażaniu organizacji data-driven jest stworzenie platformy danych przedsiębiorstwa (EDP) zawierającej kompleksowe dane nt. organizacji. Częstym błędem we wdrażaniu organizacji data-driven jest bazowanie na danych fragmentarycznych, które nie dostarczają kompleksowego obrazu organizacji. Istotną kwestią w tworzeniu EDP jest również selekcja właściwych danych – w organizacji data-driven kluczowa jest ich jakość a nie ilość.

Krok 2. Opracowanie jasnej strategii dla zespołów odpowiedzialnych za analizy danych

Zespół odpowiedzialny za Data Science w organizacji musi mieć wyznaczone priorytety. Jednym z nich jest ukierunkowanie na akcjonariuszy, którzy mają bezpośrednie przełożenie na sukces organizacji. Ważne aby zespół postawił się na miejscu potencjalnych interesariuszy. Pozwoli to na zoptymalizowanie wysiłku całego zespołu i wykorzystanie danych niezbędnych do osiągnięcia celów biznesowych przedsiębiorstwa.

Krok 3. Stworzenie kultury opartej na danych

Organizacja data-driven ma sens tylko wtedy, kiedy każdy z członków organizacji będzie świadomy znaczenia danych. A to nie będzie możliwe bez wdrożenia odpowiedniej kultury organizacyjnej w tym zakresie. Dane będą miały swoją wartość, kiedy będą właściwie wykorzystane. Istotna w tym przypadku jest również rola liderów.

To, co jest dla mnie szczególnie ważne w kontekście organizacji data-driven to fakt, że zarządzanie zmianą opartą na danych nie skupia się wyłącznie na osiągnięciu wyników ekonomicznych organizacji, lecz uwzględnia również znaczenie wzmocnienia satysfakcji pracowników dla całej organizacji, tym samym podkreślając znaczenie czynnika ludzkiego w działalności przedsiębiorstwa. Co ciekawe, pracownicy, którzy mają możliwość podejmowania decyzji w oparciu o dane, mają poczucie wpływu na dokonywane zmiany w organizacji (83 proc.). W przypadku organizacji, gdzie pracownicy nie mają potrzeby wykorzystania danych w procesach decyzyjnych, poczucie wpływu ma tylko połowa pracowników – 48 proc.²²¹.

Czy organizacja data-driven jest trendem przyszłości dla organizacji? Jestem przekonana, że tak. Otaczający nas świat składa się z niezliczonych danych, a tylko odpowiednie ich wykorzystanie pozwoli wzmocnić pozycję organizacji na rynku i wśród konkurencji. Umiejętne wykorzystanie danych to także efektywny sposób na wzmocnienie zaangażowania pracowników w działalność organizacji. Jak wspomniałam wcześniej, z pomocą już za chwilę przyjdą nam rozwiązania AI.

Skoro moja mikro firma zarządzana jest w oparciu o dane, co pozwala jej korygować kurs za każdym razem gdy następują zmiany w świecie biznesu i potrzeb klientów, to istotniejsze wydawać by się mogło będzie to w przypadku dużych przedsiębiorstw czy organizacji globalnych.

Świat BANI

Patrząc na współczesny rynek pracy i otaczający nas świat, można być pewnym jednego: ciągłej zmiany. Ostatnie lata i wydarzenia społeczno-gospodarcze – pandemia covid-19, wojna w Ukrainie, wysoki poziom inflacji, zmiany ekonomiczne – skutecznie naruszyły poczucie bezpieczeństwa i stabilności. Wspominałam o tym wcześniej już w pierwszym z rozdziałów raportu. Świat BANI – kruchy, budzący niepokój, nieliniowy i niezrozumiały – stawia współczesne organizacje przed ogromnym wyzwaniem. **Ten niestabilny świat wymaga przede wszystkim od organizacji optymalizacji swoich strategii i metod w taki sposób, aby być w stanie przetrwać i stać się konkurencyjnymi.** W pierwszej kolejności warto uświadomić sobie, że świat BANI niesie również ze sobą pozytywne aspekty: paradok-

salnie niestabilność może być solidnym gruntem dla nowych możliwości, które z czasem mogą przerodzić się w rozwój i sukces. Poza tym model BANI pomaga firmom rozważyć chaotyczne i nieprzewidywalne skutki, które mogą mieć duży wpływ na ich działalność²²². Dzięki poczuciu niepokoju i kruchości nabywamy nowy język pozwalający opisać i zrozumieć to, co się dzieje. Wszystko to stanowi podstawę do budowania i rozwijania nowych podejść w biznesie²²⁰. W kontekście samej organizacji istotne są również: świadomość kontekstu i oznak zmian, wzmacnianie zespołów, aby stały się bardziej podatne, a jednocześnie odporne na zmiany oraz przyjęcie kultury współpracy i wsparcia w organizacji²²⁴. Świat BANI stwarza przed prezesami i dyrektorami HR konkretne problemy, na które potrzebne są ukierunkowane rozwiązania.

Reakcje na BANI ²²⁵

Kruchość wymaga **zdolności i sprężystości.**

Niepokój oczekuje **empatii i uważności.**

Nieliniowość wymaga **kontekstu i adaptacyjności.**

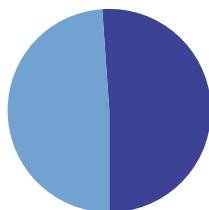
Odpowiedzią na **niezrozumiałość** jest **przejrzystość i intuicja.**

Jednak, aby te działania były skuteczne, przykład musi iść od góry. Dlatego też prezesi i cały management powinni w pierwszej kolejności zadbać o własne kompetencje, które pomogą im sprostać wyzwaniu jakim bez wątpienia jest świat BANI. Co ważne, oprócz tych twardych umiejętności, równie **ważne są kompetencje miękkie, które w połącze-**

niu z tym pierwszymi stanowią parasol ochronny dla organizacji w czasach kryzysów. Doskonałym tego dowodem jest okres pandemii, gdzie dyrektorzy i zarządy musieli wykazać się szeregiem kompetencji osobistych, które były potrzebne aby przetrwać ten trudny okres i utrzymać zespoły oraz organizacje na rynku.

Jakie są kluczowe cechy osobiste dyrektorów generalnych, które pomagają im odnieść sukces w świecie po pandemii?²²⁶

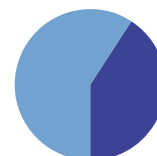
POLSKA • ŚWIAT



24% • 25 %
wizja i determinacja



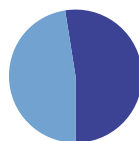
20% • 12 %
wysoka inteligencja
emocjonalna



16% • 11 %
wytrwałość



12% • 9 %
elastyczność
i zdolność adaptacji



10% • 11 %
pokora



8% • 16 %
otwartość
i przejrzystość



7% • 7 %
świadomość
społeczna
np. w zgodzie z ESG



3% • 10 %
odwaga,
by przewodzić

Jednak koncentrowanie się wyłącznie na kompetencjach – bez względu na to czy twardych czy miękkich – jest bardzo powierzchownym podejściem wobec świata BANI. **To, co z pewnością pozwoli przetrwać okres niepewności i ciągłej zmienności, jest troska o człowieka. Prezesi i dyrektorzy HR powinni o tym pamiętać nie tylko w kontekście troski o dobrostan swoich podwładnych, ale również w aspekcie troski o własną kondycję psychiczną.** Tak, jak wspomniałam już wcześniej, wykorzystanie potencjału świata BANI jest możliwe tylko wtedy, kiedy kierownictwo i zespoły będą współdziałać w każdym aspekcie – tym dotyczącym zdrowia psychicznego również. Jeśli coś jest od nas niezależne, warto wypracować strategię reagowania oraz wzmocnić odporność psychiczną na tego typu działania. W sprostaniu wyzwaniom świata BANI z pewnością dużym ułatwieniem będzie świadomość posiadanych talentów oraz własnych ograniczeń. Co ważne, w tak chwiejnym świecie ważna jest też umiejętność podejmowania racjonalnych decyzji z wyłączeniem emocji. Dużą rolę odgrywa także wcześniej już wspomniana współpraca – zarówno w zespole jak też między poszczególnymi szczeblami w organizacji. Różne perspektywy ułatwiają wypracowanie optymalnych rozwiązań. Takie

podejście bezpośrednio wiąże się z różnorodnością, o której wspomniałam w poprzednim rozdziale. **Mam nadzieję, że udało mi się pokazać jak wspomniane przeze mnie trendy i obszary przejrzycie łączą się w jeden wspólny element: organizację przyszłości.**

Czy ze światem BANI można walczyć albo go pominąć? Nie ma to najmniejszego sensu. Czasy, kiedy organizacje opracowywały strategię z pięcioletnim wyprzedzeniem, już dawno przeszły do lamusa. Współczesna organizacja, a tym bardziej organizacja przyszłości musi być gotowa na ciągłą zmienność.

1. Umiejętność zwinnego planowania,
2. otwartość na rozwój,
3. poszukiwanie nowych perspektyw w trudnych sytuacjach – to wymogi współczesnego świata.

Czy organizacja im sprosta, w dużej mierze zależy od kadry kierowniczej, która może stawić czoła niepewnym czasom i walczyć o przyszłość firmy lub uparcie tkwić przy dotychczasowych schematach zarządzania, co doprowadzi do klęski. Którą drogę warto wybrać? Mam nadzieję, że jest to dla większości managementu pytanie retoryczne...

4-dniowy tydzień i 6-godzinny dzień pracy

Pozostając w tematyce ciągłej zmienności, chciałabym zwrócić uwagę na zagadnienia, które przewijają się na rynku pracy od kilku lat. Skrócenie czasu pracy – bo o tym mowa – to propozycje, które niekiedy są podnoszone przez polityków, ale też coraz częściej wdrażane w organizacjach na całym świecie. I chociaż budzą niekiedy skrajne opinie, doświadczenia w zakresie stosowania krótszego czasu pracy przynoszą pozytywne rezultaty biznesowe.

Zanim jednak przejdę do namacalnych statystyk, chciałabym przedstawić dwa podstawowe modele krótszego czasu pracy:

1. Skrócenie tygodnia pracy do 4 dni.
2. Skrócenie dziennego czasu pracy do 6 godzin przy zachowaniu 5-dniowego tygodnia pracy.

Oczywiście każdy z tych modeli dostępny jest w różnych konfiguracjach (choćby 4-dniowy tydzień pracy z ograniczeniem tygodniowego czasu pracy do 32 godzin lub wydłużeniem dnia pracy z 8 do 10 godzin pracy). Jednak to, co jest dla mnie ważne, to fakt, że coraz więcej organizacji eksperymentuje z modyfikacją czasu pracy, aby ten spełniał oczekiwania zarówno pracodawcy, jak też samego pracownika.

Wracając do modelu 4-dniowego tygodnia pracy – coraz więcej państw zdecydowało się na pilotażowe wprowadzenie takiego systemu pracy. Nowa Zelandia, Wielka Brytania, Stany Zjednoczone – to tylko część państw, w których organizacje były gotowe na eksperyment w tym zakresie. Również w Polsce mamy piękne przykłady świetnie przygotowanej i wdrożonej zmiany na 6 h czas pracy.

Wymierne wyniki 4-dniowego tygodnia pracy udało się uzyskać w pilotażowych programach przeprowadzonych przez organizację non-profit - 4 Day Week Global. Celem tej organizacji jest propagowanie skróconego tygodnia pracy, a pilotaże prowadzone były przez pół roku i obejmowały ponad 90 firm m.in. w USA, Irlandii i Wielkiej Brytanii.

Jakie efekty przynosi 4-dniowy tydzień pracy? Jak wskazują wyniki pilotażowych programów: bardzo pozytywne. Wbrew obawom krótszy tydzień pracy nie przekłada się negatywnie na efektywność pracowników. Jej poprawa jest efektem obniżenia poziomu stresu wśród pracowników realizujących 4-dniowy tydzień pracy. 39 proc. z nich potwierdziło, że wprowadzenie tego modelu pracy obniżyło ich poziom stresu. Co ważne, 71 proc. pracowników miało zmniejszone ryzyko wypalenia zawodowego²²⁷. **Poprawa kondycji fizycznej i psychicznej przełożyła się na wzrost efektywności pracownika**, który wywiązywał się ze swoich dotychczasowych obowiązków mimo skrócenia tygodnia pracy. **Pozyskanie dodatkowego dnia wolnego pozytywnie wpłynęło również na work-life balance** – zdaniem 54 proc. pracowników łatwiej im zachować dystans między życiem zawodowym i prywatnym przy 4-dniowym tygodniu pracy. **60 proc. z nich przyznało również, że ten model ułatwia im pogodzić aktywność zawodową z obowiązkami opiekuńczymi**²²⁸.

Jakie efekty przyniósł 4-dniowy tydzień pracy dla organizacji? Wbrew obawom prezesów **skrócenie tygodnia pracy nie wpłynęło negatywnie na wyniki finansowe firmy**. Co ciekawe, w porównaniu z podobnym okresem z poprzednich lat **wzrost przychodu w organizacjach biorących udział w pilotażu, wyniósł średnio 35 proc.** Nowy model tygodnia pracy ma też pozytywny wydźwięk na **rotację pracowniczą – w okresie próbnym liczba odejść pracowników zmalała o 57 proc.**²²⁹.

Czy 4-dniowy tydzień pracy ma szansę wpisać się na stałe w model zarządzania organizacjami przyszłości? 15 proc. pracowników biorących udział w przytoczonym powyżej programie pilotażowym stwierdziło, że żadna kwota nie nakłoni ich do powrotu do tradycyjnego, 5-dniowego tygodnia pracy. Co więcej, **spośród 61 brytyjskich firm biorących udział w badaniu, 56 kontynuuje ten model organizacji czasu pracy**²³⁰.

Co jest tajemnicą sukcesu 4-dniowego tygodnia pracy? Dodatkowy dzień wolny, który pracownik może poświęcić na odpoczynek, czas z bliskimi, rozwijanie własnego hobby. I chociaż mogłoby się wydawać, że w czasach rosnących cen dodatkowy dzień wolny będzie okazją do dodatkowego zarobku, **wyniki badań wskazują wręcz przeciwnie: to właśnie praca zawodowa jest jedyną rzeczą, na którą badani nie wykorzystali trzeciego wolnego dnia**²³¹. Ta kwestia powinna dać dużo do myślenia kierownictwu organizacji, gdyż to jest jasny sygnał, **że pracownicy są przepracowani a praca zawodowa nie jest dla nich celem numer jeden w życiu. Warto to zauważyć, zrozumieć, zaakceptować i uwzględnić w politykach organizacyjnych. Stworzenie właściwych warunków do zachowania work life balance i zdrowej kondycji psychicznej jest kluczem do sukcesu organizacji przyszłości**. Tym bardziej, że nie wszyscy pracownicy są jeszcze gotowi na dodatkowy dzień wolny²³².

Martwi mnie, że w tej grupie znajdują się także Polacy – w badaniach przeprowadzonych jesienią zeszłego roku 54 proc. z nas nie popierało wprowadzenia takiego modelu pracy²³³. Zastanawia mnie czy powyższe wyniki są jedynie efektem toczącej się w tym czasie politycznej debaty o zmianie czasu pracy w Polsce czy rzeczywiście nie jesteśmy mentalnie i organizacyjnie gotowi na pracę w krótszym czasie. Przecież jeszcze tak niedawno Polacy pracowali...

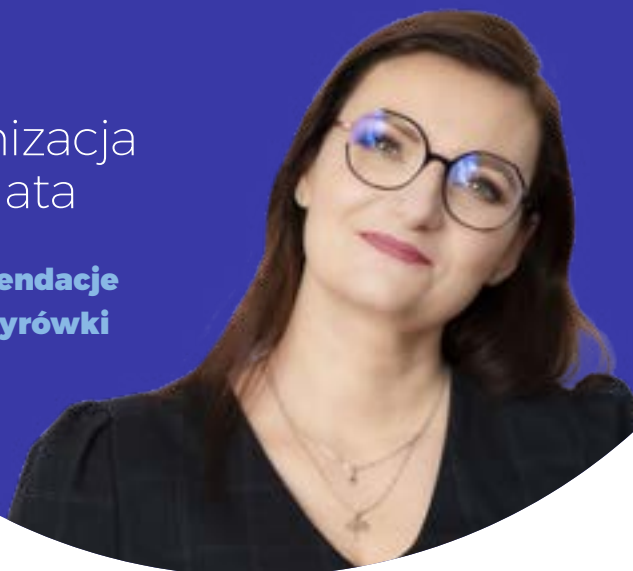
6 dni w tygodniu! Na szczęście na naszym rodzimym rynku pracy też są firmy, które testują tego rodzaju rozwiązanie. Tu polecam wywiad w moim podkaście z Łukaszem Szymulą, prezesem TradeDoublera, który wdrożył ten model w zarządzanej przez siebie firmie.

Innym modelem, który mam wrażenie, że zyskał na popularności dzięki pandemii i wynikającej z niej pracy zdalnej, jest 6-godzinny dzień pracy. Za tym modelem opowiadają się osoby wyznające zasadę przyjmowania wynagrodzenia za realny czas efektywnej pracy. Model dużo-roboczo godzin jest powszechnie znany, a pomysły na zabicie czasu w ciągu 8 godzin pracy można by mnożyć. A przecież nie o to chodzi we współczesnym zarządzaniu czy efektywności w biznesie. Dlatego też kierownictwo organizacji powinno dążyć do optymalizacji czasu pracy, aby ten przekładał się na efektywną pracę i realne wyniki. Tym bardziej, że coraz więcej branż wskazuje, że wysoko wyspecjalizowani pracownicy nie są w stanie zagwarantować efektywnej pracy przez 8 godzin dziennie. Wynika to nie tylko z faktu, że przyszło nam pracować w czasach ciągłego rozproszenia (maile, komunikatory, media społecznościowe – 37 proc. specjalistów przerywa swoją pracę co godzinę, a 22 proc. co 10 min (!)), ale też z ograniczenia czasowego w tzw. głębokiej pracy, gdzie pracownik ma niewiele momentów w pracy gdzie może skupić się jedynie na jednym wykonywanym zadaniu²³⁴.

Wniosek jest jeden: **kluczem do maksymalizacji efektywności pracy pracownika jest dostosowanie czasu i systemu pracy do jego indywidualnych potrzeb. Pracownicy powinni mieć większą swobodę w kreowaniu własnego czasu pracy, a nadrzędnym KPI powinny być wyniki i efektywność ich działania, a nie godziny spędzone w biurze czy przed komputerem. Więcej o Work-Life fit napisałam w pierwszym rozdziale, serdecznie zapraszam do powrotu do lektury.**

Organizacja na lata

**rekomendacje
Kasi Syrówki**



Zarządzanie organizacją w najbliższych latach nie będzie łatwym zadaniem. Ciągłe zmiany, zbyt wiele niewiadomych, niestabilne otoczenie społeczno-gospodarcze – to wszystko powinno być uwzględnione w decyzjach prezesów i dyrektorów firm. Jak przetrwać i zadbać o bezpieczeństwo swojej organizacji i pracowników?

Przede wszystkim nie można pominąć którejkolwiek ze sfer działalności. Dla ułatwienia niżej wskazuję te kluczowe, które powinny stać się priorytetem każdego prezesa w strategiach na najbliższe lata.

Elastyczność organizacji – organizacja przyszłości musi potrafić dostosować się do zmieniających warunków rynkowych i technologicznych oraz mieć zagwarantowane pole do szybkiego reagowania na nagłe zmiany, które z pewnością ją czekają.

Innowacyjność – bez wdrażania nowych rozwiązań, Twoja organizacja zastygnie w miejscu, w którym jest. Nie tylko stałe poszukiwanie przez Ciebie nowych rozwiązań i technologii, ale również – jeśli nie przede wszystkim – zachęcanie zespołu do kreatywności i tworzenia nowych produktów czy usług powinno stać się standardem w Twojej organizacji.

Technologia i cyfryzacja – nowoczesne narzędzia IT zostały stworzone po to, aby optymalizować procesy i pracę. Nie zmarnuj tej szansy a za punkt honoru ustal sobie inwestowanie zarówno w cyfrową transformację swojej organizacji, jak też w rozwój umiejętności cyfrowych swoich(!) i swoich pracowników.

Dostosowywanie strategii – Twoja organizacja jest ściśle powiązana ze środowiskiem, w którym funkcjonuje. Tylko wnikliwe monitorowanie rynku i konkurencji pozwoli Ci szybko zaadaptować swoją strategię do nowych okoliczności.

Zarządzanie ryzykiem – ryzyko na stałe jest wpisane w zarządzanie biznesem. Jednak identyfikując i oceniając potencjalne zagrożenia oraz planując działania mające na celu zminimalizowanie ryzyka, będziesz w stanie reagować na ewentualne zagrożenia dla Twojej organizacji.

Kultura organizacyjna – organizacja przyszłości wymaga realnego tworzenia atmosfery otwarcia na zmiany i uczenia się. Aby było to możliwe, kluczowe jest również zachęcanie do współpracy i komunikacji w organizacji.

Zrównoważony rozwój - być może nie zdajesz sobie z tego sprawy, ale w działalności swojej organizacji powinieneś uwzględnić również aspekty społeczne i ekologiczne. Projektując wpływ Twojego biznesu na otaczającą go rzeczywistość, Twoim celem powinno być dążenie do długotrwałego sukcesu, a nie osiągnięcie krótkoterminowego zysku.

Dostępność danych i analizy - dzisiejszy świat to dane, liczby, zestawienia. Ich gromadzenie i analizowanie to podstawowy element prowadzenia firmy. Praktykując wykorzystanie analizy danych, przekonasz się jak te są bardzo przydatne w procesie decyzyjnym.

Rola pracowników - Twoją organizację tworzą ludzie, którzy w niej pracują. Dlatego kluczowym zadaniem na najbliższe lata jest budowanie zaangażowania i rozwijanie pracowników,

aby ci byli bardziej elastyczni oraz innowacyjni. Ważną kwestią jest również tworzenie odpowiednich warunków do pracy zdalnej i hybrydowej oraz równowagi między życiem prywatnym i zawodowym.

Odpowiedzialność społeczna i etyka - zarządzając swoją organizacją, nie możesz pominąć przestrzegania zasad etycznych. Co więcej, swoją odpowiedzialność społeczną dobrze jest rozbudować o działania na rzecz społeczeństwa i środowiska, którego elementem jest Twoja organizacja.

Aby zarządzanie organizacją przyszłości było skuteczne, musisz być otwarty na zmiany i elastyczny. Jeśli zależy Ci na rozwoju firmy i jej pozycji rynkowej, współpracuj ze swoim zespołem, aby znaleźć sposoby na budowanie silnej, spójnej i odpowiedzialnej społecznie firmy.

Kasia Syrowka

R O Z D Z I A Ł 3 . 2

**Modele współpracy -
organizacja dostosowana
do pracownika**



Group Vice President – People & Culture w TVN Warner Bros. Discovery odpowiedzialna za wdrażanie działań People & Culture w Polsce, której celem jest wsparcie w realizacji strategicznych celów Warner Bros. Discovery na poziomie globalnym i lokalnym; ponad 20-letnie doświadczenie w branży; kilkunastoletnie doświadczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, doradztwie w dziedzinie HR oraz programach rozwojowych dla kadry kierowniczej; zajmowała stanowisko dyrektora personalnej w Ernst & Young Polska; była partnerką firmy doradztwa personalnego Neumann Leadership; sprawowała funkcję prezesa zarządu Hudson Global Resources w Polsce; w latach 2016-2021 pełniła funkcję prezesa zarządu Fundacji Liderów Biznesu; ukończyła studia podyplomowe na Uniwersytecie Oslo.

Prognoza eksperta

Zrozumienie i odpowiadanie na indywidualne potrzeby pracowników w organizacji to proces, który obserwujemy już dziś. Jako Warner Bros. Discovery tworzymy treści dla niezwykle licznej i zróżnicowanej widowni, zależy nam zatem, aby osoby pracujące w naszej organizacji odzwierciedlały tę różnorodność. Z perspektywy pracodawcy różne profile osobowościowe, kompetencje i umiejętności to także rozmaite potrzeby – naszym celem jest ich bieżące analizowanie i umiejętne odpowiadanie na nie. Niezbędne są w tym kontekście badania poziomu satysfakcji zespołu. Dzięki nim dajemy pracownikom szereg możliwości dopasowanych do ich oczekiwań – zarówno uniwersalnych, jak i blisko związanych ze specyfiką naszego biznesu. W tej pierwszej grupie możemy wymienić hybrydowy model pracy, programy dla rodziców małych dzieci, program Summer Fridays (skrócenie pracy w letnie piątki do 4 godzin lub dodatkowe dni urlopu), dodatkowe dni wolne od pracy wokół ważnych świąt, strefy i pokoje relaksu w biurze, a także wspólne dzia-

łania charytatywne, które ułatwiają zespołowi angażowanie się w ważne społecznie projekty. Jednocześnie chcemy, by nasi pracownicy czuli, że pracują w branży związanej z rynkiem mediów i rozrywki. Dlatego oferujemy im m.in.: przedpremierowe pokazy filmowe w naszej własnej sali kinowej, udział w wydarzeniach medialnych, festiwalach i konferencjach, których jesteśmy organizatorami bądź partnerami, czy Sharing Sessions, czyli spotkania, które dają możliwość bliższego poznania gwiazd i talentów, od których zespół może czerpać wiedzę i inspirację. Bogactwo tej oferty jest równie kluczowe, co bieżące weryfikowanie jej skuteczności. Badanie bieżących potrzeb pracowników jest trendem, który w nadchodzących latach będzie się stale rozwijał. Ilościowe i jakościowe wyniki analiz to źródło cennej wiedzy, która pozwoli skutecznie zabiegać dużym organizacjom o utrzymanie i pozyskanie talentów na rynku pracy.

Modele współpracy

Elastyczny czas pracy to nie jedyne wymagania jakie wobec pracy zawodowej mają dzisiejsi pracownicy. Okres pandemii był czasem, w którym pracownik zupełnie przewartościował swoje życie zawodowe. Dotyczy to nie tylko formy współpracy z pracodawcą, ale również hierarchizacji poszczególnych aspektów dotyczących życia zawodowego i prywatnego.

Jedną z zasadniczych zmian, jakie można zaobserwować w ostatnich latach, to ukierunkowanie ku partnerskiej współpracy. Współcześni pracownicy nie chcą już pracować dla firmy, lecz w firmie. **Spłaszczenie i bardziej rozbudowane sieci współpracy z utalentowanymi pracownikami, elastyczne i zmienne rozwiązania w zakresie modeli współpracy, ukierunkowanie ku zespołom rozproszonym i zewnętrznym specjalistom (tzw. GIGerom) – to tylko kilka cech pracy i organizacji przyszłości**²³⁵.

Bez wątplenia już dziś mamy do czynienia z ogromną zmianą społeczną, w której liczy się to, aby każdy zainteresowany otrzymał uczciwą (czytaj: dostosowaną do jego rzeczywistych potrzeb i spełniającą jego oczekiwania rozwojowe i finansowe) ofertę pracy. Nastawienie na partnerstwo z pracownikiem w całym ekosystemie powinno być kluczowym działaniem organizacji na najbliższe lata. Odpowiadanie na potrzeby utalentowanych pracowników,

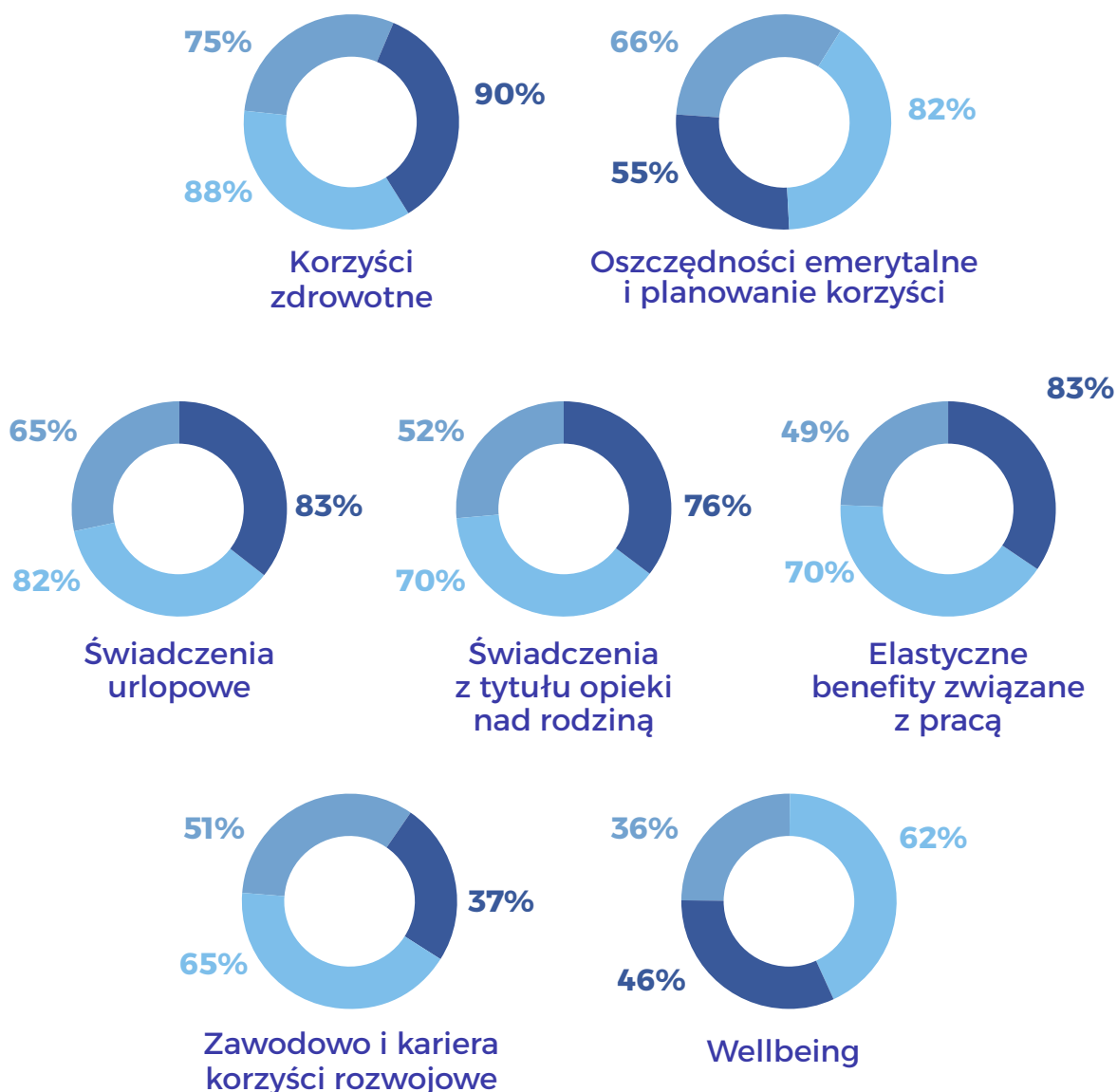
pozyskiwanie specjalistów z zewnątrz, skupienie się na wspólnym dążeniu do celów pozwoli zbudować solidną biznesową odporność organizacji na przyszłość. Jednak musi być w tym wszystkim spełniony jeden zasadniczy warunek: **przewodzenie powinno zostać zastąpione partnerstwem, które będzie największą przewagą konkurencyjną organizacji**²³⁶.

Różnorodne kompetencje, indywidualne potrzeby...

Jak już podkreśliłam wcześniej, zróżnicowane pokolenia pracownicze dostarczają pracodawcom szereg różnorodnych kompetencji. Za nimi podążają urozmaicone potrzeby. Baby Boomers, które ceni stabilność zatrudnienia, oferuje w zamian lojalność wobec pracodawcy. Dekadę młodsze pokolenie X aspiruje już w kierunku work life balance, a jego lojalność dotyczy zawodu a nie pracodawcy. Partnerskiego podejścia i pracy z pracodawcą a nie poddańczego oczekują Millenialsi, a dla najmłodszego pokolenia Z, elastycznie przeskakującego między pracodawcami, najważniejsze jest poszukiwanie rozwoju i docenienia wysiłku wkładanego w pracę. Poza tym należy pamiętać, że **oczekiwania wobec pracy zawodowej i benefitów uległy drastycznej zmianie w ciągu ostatnich 3 lat bez względu na przynależność do pracowniczego pokolenia**.

Co cenią sobie pracownicy? ²³⁷

2019 • 2020/2021 • 2022



Ciekawe wnioski w zakresie organizacji modelu pracy prezentuje badanie Deloitte, w którym podkreślono znaczenie koncepcji pracy jako „z góry określonego zestawu funkcjonalnych obowiązków przypisanych do konkretnego pracownika”. Ten sam raport wskazuje, że tylko 19 proc. dyrektorów biznesowych i 23 proc. pracowników twierdzi, że praca jest najlepiej zorganizowana poprzez organizację stanowiska²³⁸. Definicja koncepcji pracy podkreśla, że to obowiązki są przypisane do pracownika. Zestawienie ich z opinią respondentów, że na jej organizację wpływa organizacja stanowiska (pominięcie kwestii samego pracownika)

moim zdaniem dobrze obrazuje „rozjazd”, który nadal funkcjonuje w rozumieniu koncepcji pracy przez różne grupy.

Do jakich wniosków powinny prowadzić powyższe dane? **Organizacje, które chcą utrzymać się na rynku w przyszłości, powinny przemodelować swoje systemy zarządzania. Decyzje dotyczące pracy i personelu powinny zaś wynikać z oparcia na pracowniczych umiejętnościach i kompetencjach, a nie na formalnych definicjach stanowisk czy posiadanych przez pracowników tytułach naukowych**²³⁹.

Organizacja oparta na kompetencjach – zalety²⁴⁰

Zwiększenie efektywności, produktywności i wydajności -

lepsze dopasowanie pracowników do pracy przejawiające się w doborze stanowiska pracy względem ich umiejętności i możliwości zwiększa szanse na uwolnienie potencjału pracowników, a tym samym zwiększa szanse (nawet o 52 proc.) na wypracowanie innowacyjnych rozwiązań.



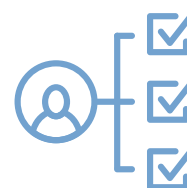
Poprawa sprawności organizacyjnej -

szybkie wdrażanie i przenoszenie pracowników do innych projektów, wyłącznie na podstawie ich umiejętności i pracy, którą należy wykonać, niezależnie od ich stanowiska czy obszaru funkcjonalnego, zwiększa o 57 proc. szanse organizacji na zwinność.



Efektywne wykorzystanie talentów-

szerszy obraz pracy, jaką może wykonać dany pracownik posiadający określone umiejętności pomaga organizacji realnie łagodzić niedobór talentów w organizacji – skłonność do efektywnego lokowania talentów wzrasta do 107 proc., a zdolność zatrzymania utalentowanych pracowników w organizacji do 98 proc.



Demokratyzacja zatrudnienia-

zatrudnianie, wdrażanie i awansowanie pracowników w oparciu o umiejętności (zamiast oparcia na stażu pracy czy sieci kontaktów) zwiększa szanse na dostęp utalentowanych pracowników do odpowiadających im projektów (opinia 75 proc. kadry kierowniczej).

Jednak skupienie uwagi wyłącznie na umiejętnościach pracowniczych z jednoczesnym pominięciem jego potrzeb wobec kariery zawodowej i rozwoju, nie do koń-

ca pozwoli zrealizować założenia modelu zarządzania opartego na umiejętnościach. Jak zatem osiągnąć rzeczywisty sukces?

5 najważniejszych oczekiwań wobec pracodawcy²⁴¹

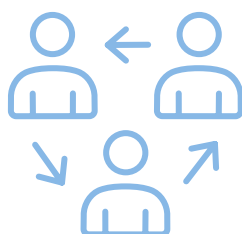
44%

ma nadzieję na ciekawe
możliwości rozwoju kariery



44%

chciałoby mieć elastyczny
czas pracy



34%

opowiedziało, że ważna
dla nich jest otwarta
komunikacja i przejrzystość



33%

pragnie atrakcyjnych
benefitów i inicjatyw
związanych
z wellbeingiem



31%

marzy o dobrej
atmosferze w pracy
i w zespole

... a może job crafting?

W tym dążeniu organizacji do budowania modeli zarządzania w oparciu o rzeczywiste umiejętności swoich pracowników nie można zapominać o tak istotnej kwestii jaką jest rola pracy dla samego pracownika. Potrzeba posiadania znaczenia i sensu pracy zawodowej jest jedną z najbardziej pożądanymi właściwościami pracy wskazywaną przez Instytut Gallupa. Z drugiej strony nie można pomijać potrzeb organizacji, a najważniejszymi z nich jest utrzymanie zaangażowania pracowników, jak też ich odpowiedzialność za pracę własną i zespołową²⁴².

Co ciekawe, **część organizacji wychodzi z błędnego założenia, że do budowania zaangażowania pracowniczego wystarczy stworzenie przyjemnych warunków pracy.**

Pracownik potrzebuje czegoś więcej – warunków, w których samodzielnie będzie mógł kształtować swój rozwój i wykorzystywać posiadany potencjał. **Zaangażowanie i budowanie poczucia pracy pracownika powinno być zatem autonomicznym działaniem samego pracownika przy współtowarzyszeniu jego przełożonego.** Takie szanse stwarza job crafting – samodzielne działanie podejmowane przez pracowników zmierzające do dopasowania pracy do ich własnych potrzeb i preferencji²⁴³. Świadome działanie pracownika w tym zakresie pozwoli mu wypracować miejsce pracy, które będzie zapewniało odpowiednie warunki do rozwoju jego talentów i potencjału.

Mit pracy vs. job crafting²⁴⁴

Mit pracy	Założenia job crafting
Szczęście w pracy to kwestia wyboru zawodu	Warto znaleźć pracę, która odpowiada preferencjom i predyspozycjom pracownika, jednak należy pamiętać, że szczęście w pracy jest również wynikiem codziennego działania.
Ludzie łączący pracę zawodową z życiem prywatnym są szczęśliwi.	Wpływ połączenia życia zawodowego i prywatnego na poczucie dobrostanu pracownika jest związane z jego indywidualnymi predyspozycjami.
Efektywna praca nie pozostawia miejsca na zabawę.	Świadomie wykorzystana zabawa może być cennym narzędziem biznesowym.
Pieniądze i władza są głównym wymiarem zawodowego sukcesu.	Sukcesem jest realizowanie i osiągnięcie celów zgodnych z wartościami pracownika.
Szczęście i lojalność pracownika zależna jest od oferowanych mu benefitów i pracowniczych eventów.	Lojalność pracownika wobec organizacji oraz jego poczucie szczęścia powinno być budowane razem z nim.

Skoro job crafting jest samodzielnym działaniem pracownika, jaką rolę odgrywa w tym kadra zarządcza i organizacja? Wbrew pozorom kluczową. Do stworzenia optymalnego środowiska pracy konieczna jest otwartość kadry managerskiej na oddolne działania pracownika. **Skuteczność job craftingu jest bezpośrednio powiązana z działaniami działu HR i kadry managerskiej, jak też z kulturą organizacyjną obowiązującą w firmie**²⁴⁵.

Jak zatem wspierać pracownika w przekształcaniu stanowiska pracy? **Organizacja powin-**

na dbać o spójność wartości, zezwalać na elastyczność zasobów ludzkich, stwarzać dozę autonomii, tworzyć pozytywne relacje, dążyć do zapewnienia bezpieczeństwa psychologicznego, akceptować porażki czy stosować feedback²⁴⁶.

Na temat samej idei job craftingu mogłabym pisać w nieskończoność – chociażby dlatego, że jestem facylitatorem tej metodyki. Aby nie pozostawiać najmniejszej wątpliwości, że job crafting jest jednym z modeli zarządzania przyszłości, przytoczę korzyści jakie ze sobą niesie.

Korzyści job craftingu ²⁴⁷



Czy nie na takich właśnie pracownikach zależy współczesnej organizacji? Czy wysoki poziom zaangażowania, satysfakcji i poczucia sensu pracy nie odgrywa istotnej roli w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji?

Czy budowanie poczucia dobrostanu pracownika nie gwarantuje zatrzymania jego talentu w organizacji?

Stacjonarnie, zdalnie, hybrydowo czyli jakich modeli oczekuje pracownik i organizacja?

Dyskusja dotycząca modeli współpracy na najbliższe lata nie może pominąć zasadniczej kwestii: miejsca, w którym ta praca ma być wykonywana. Czas pandemii i społecznej izolacji udowodnił, że wiele profesji może być realizowanych z domowego zacisza, a przestrzeń biurowa w przypadku części branż jest zbędna. Jednak przetransformowanie z pracy stacjonarnej wyłącznie na pracę zdalną byłoby zbyt proste. Dlatego chcąc wybrać optymalny model współpracy w tym kontekście, warto przyjrzeć się potrzebom nie tylko organizacji, ale przede wszystkim pracownika.

Zasadniczą kwestią, na którą należy zwrócić uwagę po okresie pandemii, jest przeformułowanie umowy o pracę zawartej między pracownikiem a organizacją. I nie mam tu na myśli samego dokumentu i jego zapisów, ale

modeli, jakie powstały na bazie pandemicznych doświadczeń.

Z jednej strony mamy do czynienia z konsumeryzacją organizacji – firmy realnie zwróciły uwagę na potrzeby pracowników, dążą do budowania employee experience, wykorzystując nowe technologie w celu spersonalizowania pracy. Z drugiej zaś strony, po okresie pandemii mamy do czynienia z rosnącą przedsiębiorczością pracownika, który czuje się nie tylko bardziej wyposażony cyfrowo, ale przede wszystkim samowystarczalny i uprawniony do samo decydowania w kontekście swojej pracy zawodowej²⁴⁸. Zderzenie tych dwóch postaw wymaga od obu stron wypracowania rozwiązań, które będą zarówno realizować cele organizacji, jak też spełniać oczekiwania pracownika. Tym bardziej, że dążenia w tym kierunku będą nabierać rozpędu w najbliższych latach, a znaczenie pracy zawodowej, jak też jej modele uzyskają zupełnie nowe znaczenia. Już dziś powinny dać do myślenia dane, że tylko 2 na 5 pracowników przyznaje, że ich organizacja spełnia ich wszystkie potrzeby²⁴⁹.

Dokąd zmierza organizacja? ²⁵⁰

Aktualnie

Regeneracja

Rozwojowy kontrakt

(w kontekście całej osoby)

Potrzeby dobrego samopoczucia:

cel, kapitał własny, wpływ



Przyszłość

Energia

Kontrakt dotyczący stylu życia

(LifeX – doświadczenie życiowe)

Zaspokojenie potrzeb

wybór, połączenie, wkład

1. Jeśli organizacja wspiera dobre samopoczucie pracownika, ten będzie on w stanie się zregenerować i powrócić do pracy

2. Troska o zdrowie pracownika przekłada się na jego zaangażowanie w „odnowę” organizacyjną

3. Jeśli organizacja rozumie w pełni życie pracownika, będzie on w stanie wypracować obopólnie korzystną umowę o pracę

4. Korzyści w postaci elastyczności w pracy i posiadania jej, przekładają się na wysoką akceptację organizacji przez pracownika

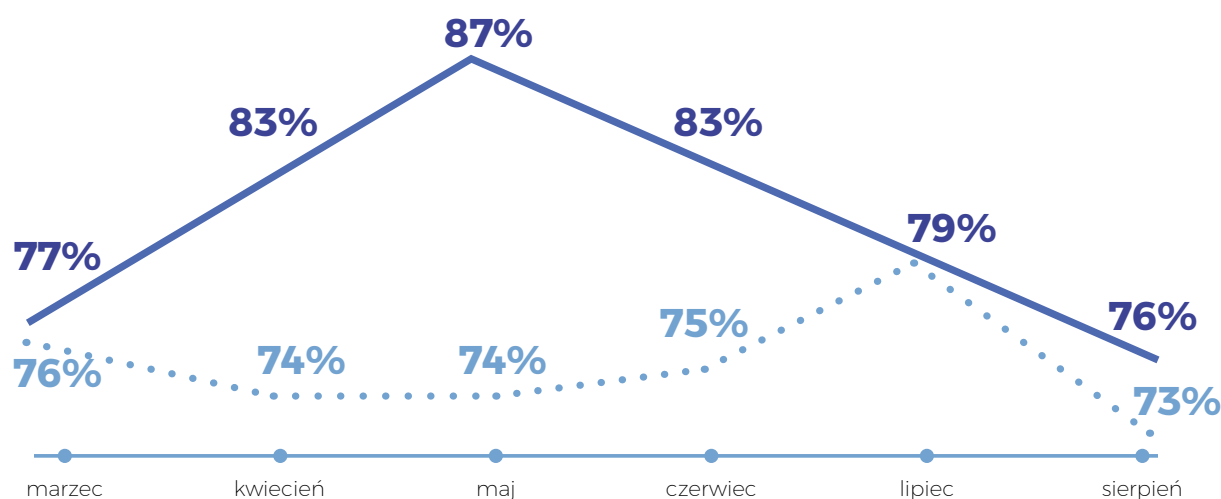
Jakiej zatem pracy chcą pracownicy? Elastycznej, która przejawia się przede wszystkim w możliwości pracy zdalnej. Chociaż ta w stu procentach jest możliwa w niewielu przypadkach. **Model wyłącznie zdalny obowiązuje jedynie w 6 proc. polskich firm.** Dominującym jest praca stacjonarna – 33 proc. 42 proc. firm stosuje model hybrydowy, a liczba dni pracy w biurze oscyluje od 1 do 4. To, co jest warto podkreślenia w tych danych, to fakt, że **tylko 19 proc. organizacji gwarantuje swoim pracownikom pełną elastyczność** – to oni mogą decydować, gdzie chcą pracować: w biurze czy w domu²⁵¹. Czy to oznacza, że polskie organizacje nie są jeszcze świadome jak duże znaczenie dla pracownika ma możliwość samodzielnego decydowania o swoim miejscu pracy?

Z pewnością zauważalne jest, że hasło **elastyczność** pojawiło się w tej części raportu kilkakrotnie. Zapewniam, że to nie jest przypadek. To właśnie elastyczność stała się w ostatnich miesiącach i będzie w najbliższych latach jednym z najważniejszych aspektów zawodowych dla pracowników. Wynika to chociażby z tego, że jest ona jednym z głównych czyn-

ników pozwalających zachować work-life balance (zdaniem 73 proc.). **Elastyczny model współpracy wyprzedza w tej kategorii zarówno pracę zdalną (71 proc.), jak też hybrydową (63 proc.).** To, na co warto zwrócić uwagę, to również fakt, że w kontekście work-life balance praca stacjonarna pozostaje na szarym końcu (39 proc.)²⁵².

I chociaż może część organizacji – mam nadzieję, że jest ich naprawdę niewiele – uważa, że oczekiwania wobec elastyczności pracy są nic nie znaczącą fanaberią, to stworzenie tego modelu współpracy odgrywa ogromne znaczenie w... pozyskiwaniu talentów do organizacji. Najwyższa pora zrozumieć, że **talenty nie chcą już być przywiązane do tradycyjnej, stacjonarnej pracy w godz. 9.00-17.00. Zamiast tego poszukują zatrudnienia, które pozwoli im pracować na własnych warunkach**²⁵³. Dodając do tego wzrost efektywności pracowników zdalnych, myślę, że warto rozważyć wprowadzenie możliwości decydowania przez pracownika w jakim modelu pracy chce wykonywać swoje zawodowe obowiązki w naszej firmie.

Employee Productivity²⁵⁴ marzec - sierpień **2019** i **2020**



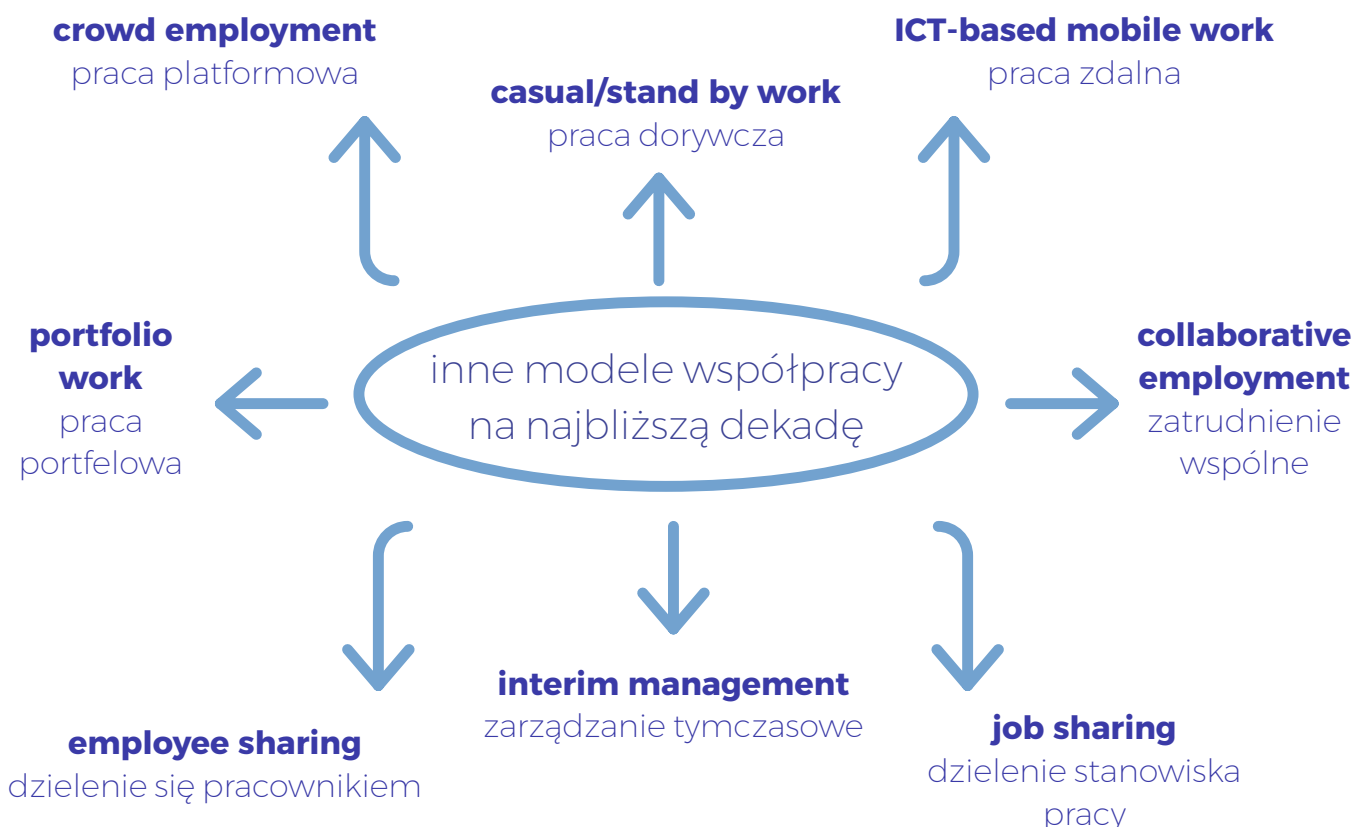
Oczywiście wprowadzenie elastyczności do modelu współpracy nie może ograniczać się jedynie do pozostawienia pracownikowi wyboru. Tym bardziej, że wielu z nich nie wybierze jednokierunkowo pracy stacjonarnej czy zdalnej, a będzie raczej zainteresowanych pracą hybrydową. Aby ta była skuteczna, wymaga to od organizacji stworzenia kultury dedykowanej właśnie temu modelowi współpracy.

Czym właściwie jest hybrydowa kultura pracy? Z pewnością czymś więcej aniżeli określeniem godzin i miejsc wykonywania zawodowych obowiązków. To tak naprawdę połączenie w całość systemów, zachowań oraz wartości w miejscu pracy dotyczących zarówno pracowników zdalnych, jak też stacjonarnych. Tak naprawdę hybrydowa kultura pracy to sposób łączenia różnych sposobów współpracy między ludźmi, która musi po równo uwzględniać zróżnicowane potrzeby pracowników współpracujących na odległość i tych pracujących stacjonarnie²⁵⁵.

To, co moim zdaniem jest najistotniejsze w budowaniu właściwych modeli współpracy we współczesnych organizacjach to przede wszystkim **przemodelowanie stylu przywództwa**. Dziś już nie ma miejsca na liderów opierających swoje działanie wyłącznie na kontroli. Organizacje i przede wszystkim pracownicy potrzebują w najbliższych latach przywódców skoncentrowanych na swoich współpracownikach, którzy zapewniają odpowiednią dawkę zaufania, jak też jasny i czytelny system komunikacji oraz współpracy. Transparentność, empatię i uważność. Co ważne, od liderów wymaga się również wspierania swoich pracowników poprzez stwarzanie im możliwości do podejmowania samodzielnych decyzji, jak też poprzez troskę o ich rozwój i kondycję psychiczną.

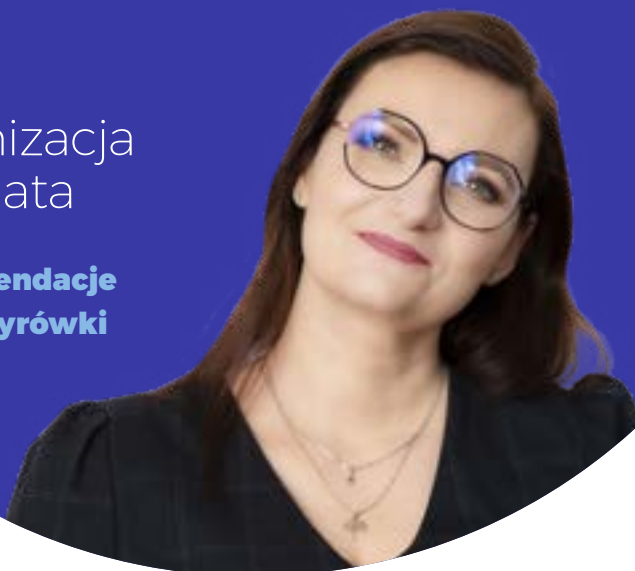
Już dziś chcę Ci pokazać inne modele współpracy, gdyż już niedługo mogą się one okazać najlepszą z form zarządzania Twoim biznesem.

Praca nie jedno ma imię²⁵⁶



Organizacja na lata

**rekomendacje
Kasi Syrówki**



Organizacja na lata

Przyszłość organizacji zależy w ogromnym stopniu od jej zdolności do przemodelowania dotychczasowych form zarządzania i współpracy. To, co z pewnością jest konieczne w najbliższych latach, to otwarcie się liderów na pracowników – ich problemy, realne potrzeby, inicjatywy. Organizacja musi się do nich dostosować w wielu aspektach, ze szczególnym uwzględnieniem oczekiwanych modeli współpracy.

Jednak aby było to możliwe, należy zacząć od przywództwa. Nieskuteczność tradycyjnego modelu opartego na hierarchii i kontroli wymaga totalnego przemodelowania stylu zarządzania zespołem. Już dziś organizacje potrzebują liderów, którzy są partnerami dla swoich pracowników. Idąc ramię w ramię, ci muszą stworzyć środowisko pracy, które pozwoli pracownikom rozwijać się i osiągać wyznaczone cele.

Jak już wspomniałam, partnerstwo lidera, organizacji i pracowników jest wielowymiarowe. Jednym z jego aspektów jest elastyczność i swoboda w modelach współpracy, które pozwolą pracownikowi w pełni dopasować pracę do życia zawodowego i osobistego.

Organizacje i liderzy muszą również zapewnić pracownikom wsparcie, które jest niezbędne do rozwoju i osiągnięcia sukcesów. Może ono przyjmować różne formy, m.in. szkolenia, coaching, mentoring, jednak ich rodzaj powinien być dostosowany do realnych oczekiwań pracownika.

Na konkurencyjność organizacji przyszłości bez wątpienia będzie mieć wpływ ich zdolność do dostosowania modeli współpracy do zmiennych oczekiwań pracowników. Tylko realna odpowiedź na potrzeby w tym zakresie pozwoli przyciągnąć i zatrzymać utalentowanych specjalistów.

Modele współpracy z czasem nabiorą szerszego znaczenia i będą obejmowały również relacje z organizacjami zewnętrznymi. Otwartość na partnerów biznesowych i wysoki poziom elastyczności w tym zakresie będą kluczowe w tworzeniu innowacyjnych usług i produktów.

Każda szanująca się organizacja nie może również w najbliższych latach pominąć tak ważnej kwestii jak nowoczesne technologie. Wzmacnianie rynkowej konkurencji będzie wymagało inwestycji w nowoczesne rozwiązania optymalizujące pracę i współpracę.

Podsumowując: czego nie może przegapić organizacja przyszłości? Na co powinna zwrócić uwagę w ciągu najbliższej dekady? Jakie aspekty będą kluczowe w budowaniu jej pozy-

cji rynkowej?

Poniżej kilka haseł-kluczy, które na stałe powinny zagościć w strategii każdej organizacji przyszłości:

1.

Spłaszczenie i większe
rozbudowanie sieci
współpracy.

2.

Partnerstwo
zamiast przewodzenia.

3.

Zmiana oczekiwań
wobec pracy
i benefitów.

4.

Decyzje oparte
na umiejętnościach.

5.

Budowanie
autonomicznego
zaangażowania
pracownika.

6.

Wartości
organizacyjne,
elastyczność
i autonomia.

7.

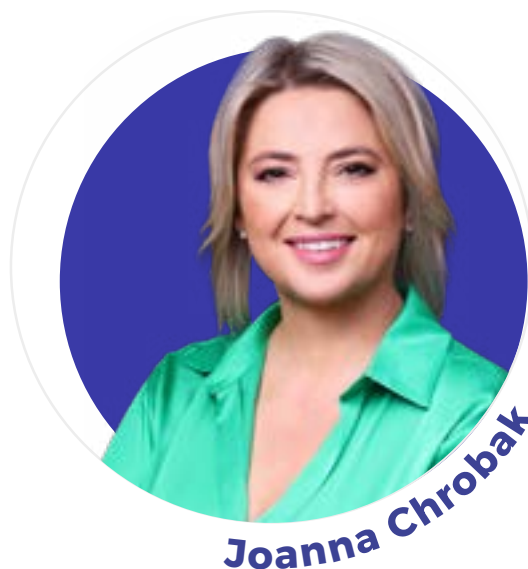
Nowe modele pracy
umożliwiające talentom
pracę na własnych
warunkach.

Czy Twoja organizacja jest gotowa na przyszłość?

Kasia Syrowka

R O Z D Z I A Ł 3 . 3

Walka o talenty



Joanna Chrobak

Executive mentor z indywidualną globalną akredytacją Coacha-Mentora EMCC na poziomie Senior Practitioner z ponad 2-letnim doświadczeniem biznesowym międzynarodowych korporacjach i pracy z korporacjami, m.in. jako dyrektor sprzedaży oraz jako generalny w firmach z branży FMCG zarządzający zespołami od 200 osób; d kilkunastu lat wspiera managerów w ich rozwoju osobistym oraz zawodowym, umiejętnie łącząc doświadczenie biznesowe z zakresu sprzedaży, zarządzania firmą z kompetencjami profesjonalnego mentora; przeprowadziła ponad 900 indywidualnych sesji coachingowych/mentoringowych; specjalizuje się w ocenie i rozwoju kompetencji managerskich, poszukiwaniu i rozwoju talentów swoich klientów, prowadzeniu projektów outplacementowych, nowoczesnym przywództwie czy projektowaniu struktury organizacji.

Prognoza eksperta

Great Resignation i Quiet Quitting to zjawiska obserwowane od jakiegoś czasu na świecie, ostatnio także i w Polsce. Pierwotny trend zaobserwowany na przełomie 2020 i 2021 w Stanach Zjednoczonych, związany był z masowymi rezygnacjami z miejsc pracy, przekształcił się następnie w tak zwaną cichą rezygnację, czyli zdecydowanie mniejsze zaangażowanie w pracę, robienie niezbędnego minimum.

W Polsce można już dostrzec symptomy tych trendów, nie są one natomiast jeszcze masowym zjawiskiem, jak w niektórych innych krajach. Niemniej jednak jest to znaczący trend i należy zdecydowanie już dziś zastanowić się zarówno nad jego przyczynami oraz skutkami.

Bez wątplenia pandemia zmusiła nas do wprowadzenia wielu, wcześniej trudnych do

zaakceptowania zmian w organizacji pracy i nie tylko. Okazało się, że praca zdalna jest możliwa, efektywna i przynosi wiele korzyści.

Niektórzy pracownicy wręcz odkryli, że ten model pracy lepiej odpowiada ich stylowi życia i pozwala im na większą elastyczność, stwarza nowe możliwości. Inni natomiast sygnalizowali, że przez brak bezpośrednich kontaktów, przedłużający się z tym związany stres czują się wypaleni. Jedni i drudzy deklarowali większą gotowość do zmiany obecnego miejsca pracy, chęć poszukania równowagi, otwarcia się na nowe możliwości, znalezienia pracy bardziej zgodnej z ich wartościami, pasjami i priorytetami, które często zdecydowanie się zmieniły.

Great Resignation i Quiet Quitting niosą za sobą wiele ryzyk. Jednym z nich jest utrata

doświadczonych, posiadających specjalistyczną wiedzę i umiejętności pracowników, co z kolei w oczywisty sposób może negatywnie wpływać nie tylko na wyniki firmy czy utrzymanie produktywności w najbliższej perspektywie czasowej, ale także na kontynuację działalności firmy, utrzymanie jej pozycji na coraz bardziej konkurencyjnym rynku.

Utrata kluczowych pracowników może mieć także wpływ na trudności w utrzymaniu obecnych klientów firmy. Nawet jeśli jesteśmy w stanie w szybkim tempie odbudować zespoły obsługi klienta czy sprzedaży, nowi pracownicy będą potrzebować czasu na zbudowanie zaufania i relacji z klientami, co może prowadzić do utraty części biznesu.

Zwiększona liczba rekrutacji i wdrożenia nowych pracowników często wiąże się z koniecznością transformacji działów personalnych, zmiany ich dotychczasowych priorytetów. Koncentracja na poszukiwaniu, wdrażaniu oraz zadbanie o jak najlepszą integrację nowych pracowników to bardzo często kosztowne i czasochłonne procesy.

Należy przy tym zauważyć, że zwiększona rotacja pracowników już dziś prowadzi do większej konkurencji między firmami, które starając się budować atrakcyjne miejsce pracy, coraz czę-

ściej oferują dodatkowe korzyści przyciągające kandydatów, co z kolei związane jest z rosnącymi, często nieprzewidywanymi kosztami dla firm.

Jeśli organizacja w odpowiednim czasie nie zareaguje na zwiększającą się liczbę rezygnacji pracowników, może ona mieć dodatkowo negatywny wpływ na kulturę organizacyjną, rosnące poczucie niepewności co do przyszłości firmy, braku stabilności, wzrostu liczby konfliktów wewnętrznych czy obniżenie zaangażowania dotychczas oddanych pracowników. Ważna jest identyfikacja pracowników o wysokim potencjale, poznanie ich oczekiwań i w miarę możliwości dostosowanie działań, m.in. zaproponowanie ścieżek rozwoju oraz budowanie programów wynagradzania i doceniania ich osiągnięć. Coraz częściej obserwujemy koncentrację na poprawie warunków pracy, oferowaniu większej elastyczności czy inwestowaniu w rozwój pracowników. Warto jednak pamiętać, że każda firma jest inna i powinna dostosować działania do swojej konkretnej sytuacji i potrzeb pracowników. Ważne jest nie tylko słuchanie, ale usłyszenie tych potrzeb, a następnie zaangażowanie obecnych liderów organizacji w te działania, tak aby zapewnić ich spójność oraz skuteczność.

Walka o talenty

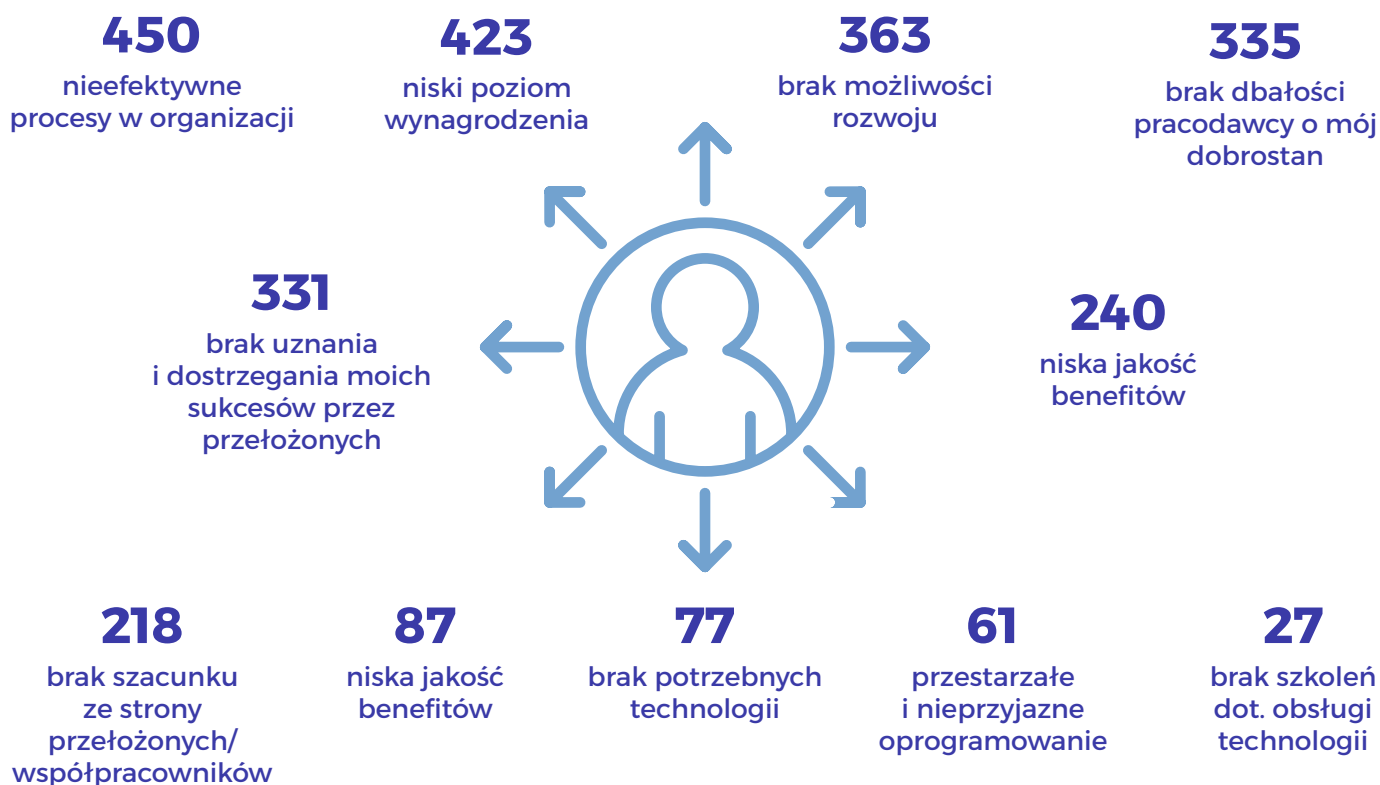
To, czego z pewnością nie może pominąć żadna organizacja w swoim rozwoju, to tworzenie miejsca pracy przyjaznego dla utalentowanych pracowników. Tym bardziej, że brak pracowników do pracy to jedno z czołowych wyzwań organizacji na najbliższe lata²⁵⁷. Jednak, aby było to możliwe, organizacje muszą zrozumieć, czego oczekuje i co chce pozostawić po sobie dzisiejszy pracownik. Bardziej niż kiedykolwiek, **dziś talenty poszukują elastycznych harmonogramów (pozwalających im kontrolować, kiedy i jak pracują), możliwości pracy z dowolnego miejsca (przystosowania pracy do życia a nie na odwrót) oraz równowagi między życiem prywatnym, a zawodowym**²⁵⁸. Utalentowany pracownik musi mieć poczucie możliwości decydowania o samym sobie w kontekście pracy, a jego wybory nie mogą ograniczać się jedynie do interesującego ich stanowiska czy pracodawcy. Współcześni pracownicy cenią sobie szczególnie możliwość dostosowania harmonogramu pracy do swojego życia prywatnego. **42 proc. osób aktywnych zawodowo jest gotowa zrezygnować nawet z części wynagrodzenia na rzecz większej elastyczności czasu i miejsca pracy**²⁵⁹. Elastyczność w tym zakresie daje poczucie spokoju w sytuacjach, kiedy czas pracy zawodowej należy pogodzić z codziennymi obowiązkami (np. odebraniem dziecka z placówki edukacyjnej, wizytą u lekarza czy chwilą relaksu na świeżym powietrzu). Nie chodzi też tutaj o wyolbrzymione podkreślanie znaczenia życia prywatnego nad zawo-

dowym, a raczej **o wypracowanie modelu, który pozwoli zintegrować te dwa najważniejsze aspekty życia każdego człowieka**. Jak to zrobić skutecznie?

Talent odchodzi z rozmachem - Great Resignation...

Talenty, których potrzeby nie będą realizowane przez organizację, po prostu z niej odejdą. Dowodów na tę teorię nie trzeba wcale długo szukać. Wystarczy przeanalizować liczbę odejść pracowników w ostatnich dwóch latach. W samych Stanach Zjednoczonych w 2022 r. zrezygnowało z pracy ok. 50,5 mln osób¹⁶⁰. Wbrew pozorom zjawisko tzw. Wielkiej Rezygnacji nie dotyczy jedynie amerykańskiego rynku. W ciągu ostatniego roku **44 proc. pracowników działów HR polskich firm spotkało się bardzo często i często ze zjawiskiem rezygnacji z pracy w ich organizacjach**²⁶¹.

Dlaczego pracownicy odchodzą? Powód jest prosty: organizacje nie spełniają rzeczywistych potrzeb swoich pracowników. **Jeszcze bardzo wiele zarządów wychodzi z założenia, że stosunkowo wysoka pensja i umowa o pracę wystarczą, aby stworzyć pracownikowi poczucie bezpieczeństwa**. Jak jednak wskazują badania to nie pieniądze i formalności związane z pracą zawodową są dla nich najbardziej istotne.

Powody, dla których pracownicy odchodzą z pracy²⁶²

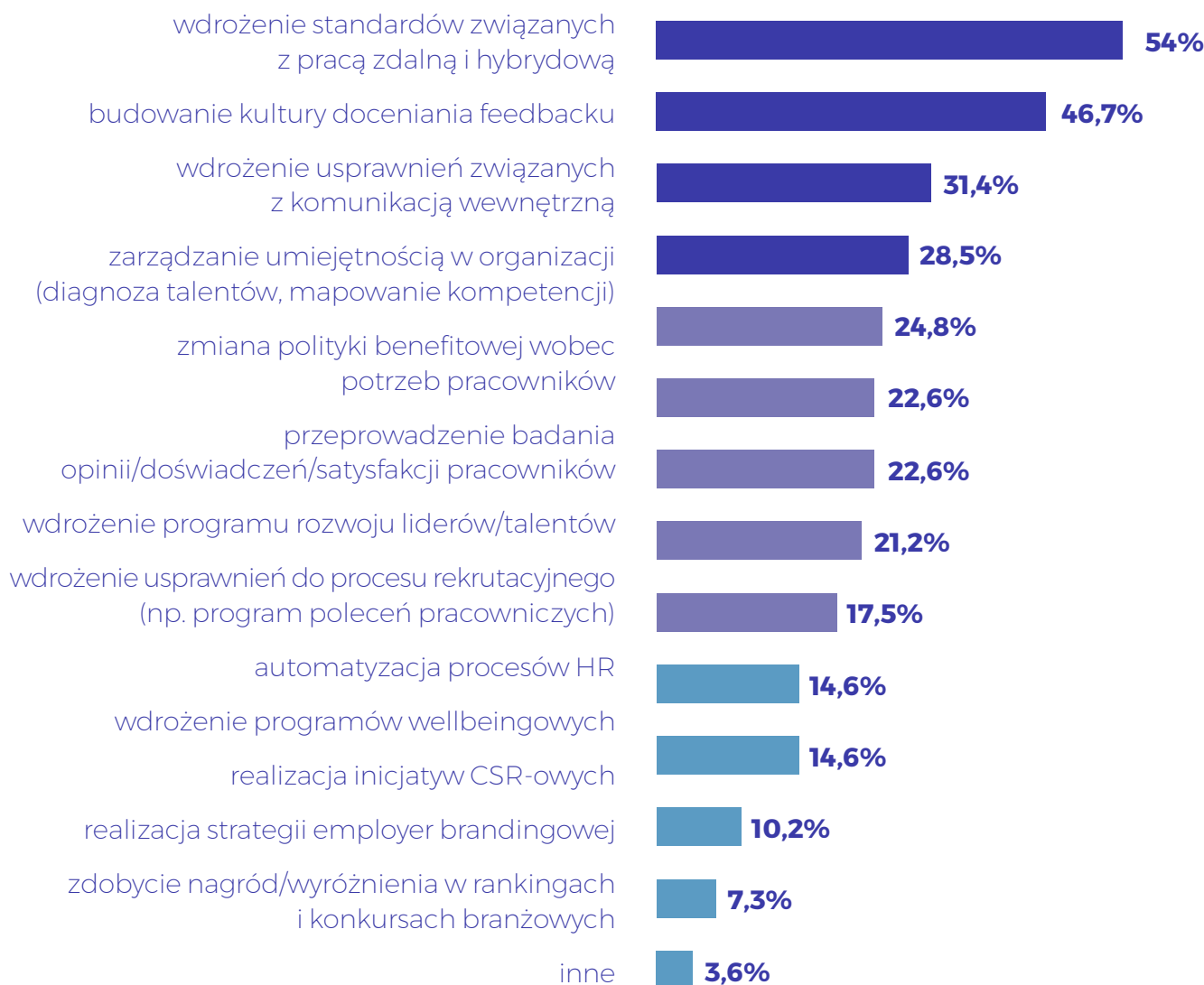
Jak wskazują powyższe dane, wynagrodzenie znajduje się w czołówce powodów zmiany pracy. Jednak uwagę powinien przykuć fakt, że niechlubne miejsce w tym rankingu zajmują nieefektywne procesy w organizacji. Oznacza to, że współczesne struktury i procedury obowiązujące w organizacjach nie współgrają z oczekiwaniami zatrudnionych talentów.

Jednak odejścia pracowników to efekt nie tylko niewłaściwych procesów w organizacji. Warto zauważyć, że zjawisko Great Resignation przybrało na sile po okresie pandemii. Podkreślę to po raz kolejny: globalny kryzy wywołany covid-19 **skłonił pracowników do przewartościowania swojego życia zawodowego. Zmianie uległy modele współpracy, priorytety, proporcje między życiem zawodowym a prywatnym.** W centrum uwagi pracownika – a co za tym idzie także pracodawcy – pojawiło się jedno zasadnicze zagadnienie: **dobrostan**. Co ważne, brak dbałości praco-

dawcy o ten aspekt w kontekście pracownika byłoby powodem poszukiwania nowej pracy dla... **90 proc. pracowników**²⁶³! Bagatelizowanie przez organizacje budowania poczucia dobrostanu swoich ludzi bez wątplenia doprowadzi do utraty najlepszych specjalistów. Nie można zapominać, że utalentowany pracownik to świadomy pracownik, który będzie poszukiwał dla siebie najlepszych warunków pracy i rozwoju.

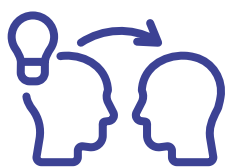
Kolejnymi istotnymi aspektami, na które powinni zwrócić uwagę dyrektorzy HR, zwiększającymi **ryzyko odejścia utalentowanego pracownika są brak uznania jego sukcesów oraz nieodpowiednie warunki do rozwoju.** Zdaniem 50 proc. pracowników przełożeni nie doceniają ich wkładu w organizację, a zdaniem 49 proc. pracowników ich organizacja nie zapewnia im możliwości rozwoju kompetencji²⁶⁴. A przecież tak niewiele trzeba do spełnienia tych oczekiwań.

Projekty HR, które przyniosły największą wartość dodaną organizacji²⁶⁵



Wypracowanie kultury komunikacji i feedbacku, jak też otwartość organizacji na zróżnicowane formy doskonalenia pracowników (nie tylko szkolenia wewnętrzne czy zewnętrzne, ale również programy mentoringowe czy dedykowane programy talentowe) wystarczą,

aby stworzyć odpowiednie warunki w tym zakresie. Tym bardziej, że wdrożenie profesjonalnego programu talentowego nie jest skomplikowane, a jego organizacja może przynieść szereg korzyści.

5 korzyści realizacji programów mentoringowych w organizacji²⁶⁶**1. Transfer wiedzy**

zarówno między pracownikami z większym stażem pracy i doświadczeniem a młodszymi kolegami z zespołu, jak też na odwrót (mentoring odwrócony).

**2. Rozwój umiejętności przywódczych**

programy mentoringowe przygotowują do wewnętrznego awansu, a aspirującemu specjalistę na stanowisko leaderskie umożliwia płynne wejście w nową rolę.

**3. Wzrost zadowolenia**

a tym samym zaangażowania pracowników – odpowiednio dobrane programy mentoringowe realizują potrzebę rozwoju pracownika, co przekłada się na wzrost jego zadowolenia z pracy zawodowej oraz zaangażowania w powierzone obowiązki.

**4. Redukcja kosztów dotyczących rozwoju pracowników**

wdrożenie własnego programu mentoringowego w organizacji eliminuje koszty związane z innymi kursami czy szkoleniami. Odpowiednio przygotowany i zrealizowany program jest spełniającą wymogi rozwojowe alternatywą dla tych tradycyjnych form szkolenia.

**5. Poprawa relacji między pracownikami**

udział w programach mentoringowych poszczególnych członków zespołu, transfer wiedzy, w którym uczestniczą, jak też wymiana doświadczeń wzmacniają relacje międzyludzkie i wypracowują nowe pola współpracy.

Połączenie tych działań z pracą nad wewnętrznymi, proceduralnymi aspektami funkcjonowania organizacji oraz z troską o potrzeby pracownika pozwoli skutecznie zatrzymać

utalentowanych pracowników w organizacji. A wiem to z moich mentorskich doświadczeń – patrz tabela poniżej.

Wdrażanie programów mentoringowych w organizacji – praktyka Kasi Syrówki



- Efektywne wykorzystanie różnorodności pokoleniowej i budowanie pożądanej kultury organizacyjnej;



- Zapewnienie sukcesji/ podaży przyszłych liderów;



- Przyspieszenie uczenia się organizacji, rozwój kluczowych kompetencji przyszłości;



- Utrzymanie młodych talentów (zabezpieczenie przyszłości organizacji, redukcja kosztów rotacji);



- Zwiększenie zaangażowania pracowników (docenienie);

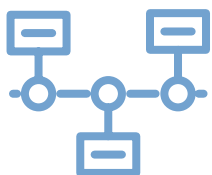


- Wzmacnianie wizerunku dobrego pracodawcy.

Czy Great Resignation może mieć pozytywne skutki? Jak najbardziej! Odwaga w porzuceniu dotychczasowej pracy niezgodnej z wartościami jest wyrazem wysokiej świadomości

pracownika. Znając swoją wartość, może negocjować warunki zatrudnienia i poszukiwać miejsca, które będzie realizowało jego potrzeby rozwojowe.

Jak zatrzymać talenty w swojej organizacji – dobre praktyki ²⁶⁷



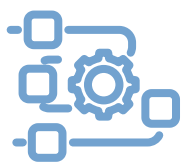
1.

Optymalizacja procesów
i procedur w organizacji.



2.

Reorganizacja
pracy w zespole.



3.

Usprawnienia procesu
wdrażania i użytkowania
technologii.



4.

Wprowadzenie
elastyczności jako
standardu,
a nie przywileju.



5.

Zagospodarowanie
czasu na programy
rozwojowe.



6.

Wdrożenie praktyki
przekazywania pozytywnej
informacji zwrotnej.

... albo po cichu - Quiet Quitting

Pracownik, którego potrzeby samorealizacji nie są spełniane przez miejsce pracy, nie musi wcale głośno manifestować swojego niezadowolenia. Równie dobrze może stać się biernym wobec dodatkowych obowiązków, a w swojej pracy skupiać się wyłącznie na koniecznym minimum. Z taką postawą, będącą sprzeciwem wobec kultury przepracowania, w ostatnich miesiącach mierzy się rynek pracy. Pracownicy zamiast pracy wbrew sobie ponad siły, wolą w sposób minimalistyczny realizować swoje zawodowe obowiązki. Na tym polega właśnie zjawisko Quiet Quitting, które zaobserwowano w ciągu ostatniego roku w organizacjach na całym świecie.

Patrząc na polski rynek pracy, myślę, że też możemy mówić o zjawisku „cichego odejścia” pracowników. Chociaż wg badań 79 proc. pracujących Polaków deklaruje zaangażowanie w wykonywanie zadań zawodowych, to 37 proc. przyznaje, że w swojej pracy skupia się jedynie na formalnych obowiązkach i unika dodatkowych zadań²⁶⁸. Bierność organizacji, wobec tego problemu może go jedynie pogłębiać. I chociaż mogłoby się wydawać, że wypełnianie zawodowych obowiązków przez pracownika jest w porządku, to „ciche odejście” naraża organizację na szereg strat.

Przede wszystkim bierny pracownik to tak naprawdę pracownik niezaangażowany. Pracownik udający pracę naraża na porażkę również swoich współpracowników, z którymi pracuje nad wspólnymi projektami. Co więcej, pracuje na stanowisku, którym mogłaby pracować

realnie zaangażowana osoba. Warto też wziąć pod uwagę, że przyczyną Quiet Quitting jest wypalenie zawodowe. Pracownik, który „cicho odchodzi” potrzebuje tak naprawdę wsparcia psychicznego, aby móc uporać się ze swoją biernością wobec pracy.

I choć Quiet Quitting może wydawać się chwilowym trendem innej formy rezygnacji z pracy wśród pracowników, to bagatelizowanie tego zjawiska przez dyrektorów HR stanie się poważnym problemem w najbliższych latach. Zatrudnianie pracownika, który nie wykazuje się inicjatywą, a jedynie wypełnia w minimalnym stopniu swoje obowiązki zawodowe, jest ogromną stratą dla organizacji. Co ważne, nie tylko finansową, ale przede wszystkim w zakresie niewykorzystanych talentów. „Zamrożenie” pracownika i jego „wyłączenie” z działalności organizacji może stać się w najbliższym czasie jednym z najpopularniejszych mechanizmów radzenia sobie pracownika z zawodowym wypaleniem. Wybierając teoretycznie mniejsze zło i pozostając w takiej organizacji w emocjonalnym wyłączeniu do trybu ekonomicznego, stanie się jej niewykorzystanym elementem²⁶⁹. Czy organizacje przyszłości na to stać? Jestem przekonana, że nie. Dlatego uczulam, że troska o kondycję psychiczną pracowników powinna być standardem współczesnego zatrudnienia. Zapewnienie odpowiedniego wsparcia w sytuacjach psychicznego kryzysu z pewnością pozwoli zmniejszyć skalę zjawiska, jakim jest Quiet Quitting.

Talenty w organizacji

rekomendacje
Kasi Syrówki



To, czego powinien być świadomy każdy prezes i dyrektor HR to fakt, że walka o talenty jest procesem dużo bardziej rozbudowanym niż sama rekrutacja. Wyszukanie i zatrudnienie specjalisty w dzisiejszych czasach a później pozostawienie go samego sobie to dziś zdecydowanie za mało.

Proces, o którym wspomniałam wyżej, jest wielowymiarowy i dotyczy zarówno elastyczności organizacji i kadry kierowniczej jak i zdolności reakcji na zmiany zachodzące nie tylko na rynku pracy, ale również w oczekiwaniach pracowników. Kluczem do przyciągnięcia i zatrzymania najlepszych talentów jest nieustanna praca **nad budowaniem pozytywnego wizerunku pracodawcy** oraz oferowanie atrakcyjnych warunków współpracy.

Zarządzanie talentami w organizacji w 9 krokach:

1. Wprowadzenie programów rozwojowych dla pracowników, które im zdobywać nowe umiejętności i wiedzę.
2. Stworzenie systemów konkurencyjnych na rynku wynagrodzeń i benefitów.
3. Zapewnienie pracownikom możliwości pracy zdalnej lub hybrydowej.
4. Stworzenie kultury feedbacku i otwartej komunikacji.
5. Otwartość na feedback od pracowników.

6. Inwestowanie w technologie ułatwiające współpracę – platformy do pracy zespołowej, narzędzia do komunikacji, oprogramowanie do zarządzania projektami.
7. Wprowadzenie elastycznych godzin pracy.
8. Zapewnienie pracownikom możliwości rozwoju zawodowego i osobistego.
9. Stworzenie pozytywnej atmosfery w pracy.

Fundamentem tworzenia kultury organizacyjnej atrakcyjnej dla utalentowanych pracowników powinny być takie **wartości jak współpraca, innowacja oraz rozwój**. Ten ostatni dotyczy nie tylko talentów, ale także przywódcy i samej organizacji.

Ważną kwestią w zarządzaniu talentami jest również ich **swoboda, która dotyczy zarówno modelu współpracy**, jak też wykazywania się własną inicjatywą oraz decyzji dotyczących ścieżek rozwoju.

Ważnym czynnikiem przyciągania i utrzymania talentów nadal pozostają również **konkurencyjne wynagrodzenie i benefity. Choć te drugie nabrały totalnie innego znaczenia w ostatnich latach**.

Czy jesteś gotowy na skuteczne zarządzanie talentami?

Kasia Syrówka

PODSUMOWANIE

Pracownik, manager, prezes – jedna organizacja

Organizacja – pojęcie, które mogłoby się wydawać proste do zdefiniowania, jest tak naprawdę niezwykle złożone. Całość tworzona przez niezliczoną liczbę różnorodnych osób, zaczynając od pracowników najniższego szczebla (odpowiedzialnych za realizację podstawowych zadań w działalności firmy) poprzez managerów (będących łącznikiem między tymi niżej a kadrą decyzyjną), a na dyrektorach i prezesach kończąc (ukierunkowujących cały twór, jakim jest organizacja). Jednak, aby ta „całość” funkcjonowała właściwie, konieczne jest uwzględnienie w jej polityce i strategii każdego z członków. Myśląc o organizacji w tej kategorii, nasuwa mi się myśl nihil novi sine communi consensu – nic o nas bez nas. Chociażby dlatego, że **organizacja przyszłości w swoim**

działaniu i formułowaniu kultury organizacji nie może pomijać żadnego pracownika i jego potrzeb!

Jednak zanim przejdę do samych badań, chciałabym usystematyzować czym owa kultura organizacji właściwie jest. Ciekawą definicję prezentuje Josh Bersin, który określa ją jako wartości, zachowania, systemy nagród, wdrożone praktyki realizowane poprzez CEO, które sprawiają, że firma działa. Co więcej, we współczesnych organizacjach zorientowanych na budowanie sieci, kultura organizacji jest tym, co napędza pracę zespołową. Właściwa kultura organizacji wraz z odpowiednią strategią są podstawowymi warunkami przewagi konkurencyjnej. Strategią przetrwania firmy jest jej tworzenie i realizowanie, co nie jest wcale proste²⁷⁰. Wpływa na to chociażby jej złożoność.

Jak zatrzymać talenty w swojej organizacji – dobre praktyki ²⁷¹



Z drugiej strony wdrożenie odpowiedniej kultury organizacyjnej jest samonapędzającą się siłą dla pracowników. Stanowiąca zasady, jest oczywistą formą działania i współpracy w organizacji. Tylko w takim przypadku kultura organizacji jest tym, **co robią ludzie, kiedy nikt nie widzi**²⁷¹. Wdrożenie właściwych zasad, wartości, systemów i praktyk, które będą uwzględniać potrzeby całej organizacji, sprawi, że do jej realizacji nie będzie konieczny dodatkowy nadzór. Pracownicy, którzy są świadomi swojego znaczenia dla organizacji, będą traktowali

jej wartości i założenia jako standard w swojej pracy zawodowej. Co więcej, utożsamienie się z kulturą organizacji będzie dla nich właściwą ścieżką rozwoju.

Skoro kultura organizacji jest taka ważna, to na jakich filarach warto ją budować? Badania przeprowadzone na tysiącach organizacji pozwoliły wyodrębnić siedem zasadniczych filarów, na których warto budować kulturę każdej organizacji.

Filary kultury organizacji²⁷³



Nastawienie
na rozwój



Cel



Komunikacja



Wsparcie



Współpraca



Docenienie



Wellbeing

Patrząc na powyższe filary, można zrozumieć z czego wynika trudność w jej budowaniu. Szczególnie w przypadku firm, które mimo XXI w. tkwią w epoce ręcznego sterowania firmą i minimalnego zaufania do pracowników. A od dawna wiadomo, że na wzrost zaangażowania i skuteczności pracowników wpływa bezpośrednio poziom powierzenia im odpowiedzialności za losy organizacji i możliwości wdrażania własnych rozwiązań²⁷⁴. **Zatrważająco niski poziom zaufania kadry zarządczej do swoich pracowników widoczny jest chociażby w stosunku polskich prezesów do realizacji przez ich podwładnych strategii rozwoju organizacji.** Tylko 14 proc. z nich jest przekonanych, że ich zespoły mogą podejmować trafne decyzje i wdrażać je z sukcesem. Niewiele więcej, bo jedynie 24 proc. z nich wychodzi z założenia, że posiada dostatecznie dobry zespół by powierzyć mu wdrożenie strategii w firmie. W ujęciu globalnym ww. wskaźniki osiągają niemal 50 proc²⁷⁵. Czy to oznacza, że polscy prezesi nie są gotowi i zdolni do transformacji kultury swojej organizacji?

Każda transformacja kulturowa koncentruje się na roli przywódcy. A ten nie może ograniczyć się jedynie do mówienia o zmianach. W budowaniu realnej kultury organizacji istotne jest działanie udowadniające, że liderzy wierzą w założenia, które chcą wdrożyć w organizacji. **Tylko autentyczność w działaniu gwarantuje sukces kulturowej transformacji.** Ta przejawia się również w koncentracji lidera na człowieku.

Najwyższa pora, aby liderzy i prezesi uświadomili sobie, że czołowe miejsce w prowadzonym przez nich biznesie zajmują ludzie. To pracownicy napędzają jego działalność, a nie na odwrót. Dlatego tylko skoncentrowanie na człowieku daje szansę na utrzymanie pozycji rynkowej w najbliższych latach. Szczególnie w czasach, kiedy szczególnego znaczenia nabiera budowanie poczucia pracowniczego dobrostanu, a Human Resources są coraz

częściej zamieniane na People Resources. Co więcej, możliwość wyrażenia swojej opinii jest dla 92 proc. pracowników dowodem na to, że są istotną częścią organizacji²⁷⁶.

Skoro już nawiązałam do kwestii budowania dobrostanu – kto zadba o tę kwestię w kontekście prezesów? Ci, obciążeni tak dużą odpowiedzialnością jaką jest przeprowadzanie kulturowej transformacji w organizacji, również potrzebują wsparcia w tym zakresie. I to jest właśnie zadanie dla działów HR, które powinny **wspierać swoich liderów nie tylko we wprowadzaniu zmian, ale przede wszystkim powinny zadbać o ich odpowiednie warunki rozwoju oraz kondycję psychiczną.** Wbrew pozorom ten problem jest dość poważny. Jak wskazują badania **tylko 1/3 firm uwzględnia liderów w działaniach prozdrowotnych.** Jednak ci, którzy biorą w nich udział, wykazują się większą skłonnością do wprowadzania innowacji i zdolnością do angażowania pracowników²⁷⁷.

Jakie zasadnicze wnioski płyną z badań dotyczących budowania kultury organizacji? Jej tworzenie powinno opierać się na realnych opiniach i potrzebach każdego członka organizacji, a wsłuchanie się w nie nie powinno ograniczać się jedynie do ankiety wysyłanej do pracowników raz w roku. Kluczem do tworzenia odpowiedniej kultury jest stałe obserwowanie zespołu. Wysoka wydajność, zaangażowanie, innowacyjność – to kluczowe wskaźniki dobrze działającej organizacji²⁷⁸. Jeśli ich brakuje, to wyraźny sygnał, że firma potrzebuje zmian i przewartościowania dotychczasowych priorytetów. Powtórzę jeszcze raz: **nic o nas bez nas – budowanie kultury organizacji powinno bazować na potrzebach i oczekiwaniach pracowników, managerów, liderów.** Każdy jest niezwykle ważny w tej strukturze, a wykluczenie kogokolwiek spisuje całość na niepowodzenie. **Pracownik, manager, prezes – jedna organizacja.**

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

- 1 Accentury Life Trends 2023. 2022, s. 3.
- 2 Ibidem, s. 5.
- 3 Mercer, Rise of the relatable organization. Global Talents Trends 2022-2023 Study, s. 47.
- 4 Ibidem, s. 51.
- 5 Velocity Global, The future of work. What talents wants. How to attract and retain top talent in rapidly changing world of work. 2022, s. 6.
- 6 J. Koprowska, A.C. Edmondson, Amy C. Edmondson: Spraw, by ludzie mówili Ci prawdę - <https://www.ican.pl/a/amy-c-edmondson-spraw-by-ludzie-mowili-ci-prawde/DEad593IW>
- 7 S. Wittmann, Beyond diversity and inclusion: Psychological safety in workplace - <https://commercetools.com/blog/beyond-diversity-and-inclusion-psychological-safety-in-the-workplace>
- 8 Randstad, Flexible but stable. Workmonitor 2023 - https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/Workmonitor/2023/Randstad_Workmonitor_2023.pdf?hsLang=nl
- 9 Ibidem.
- 10 Randstad, Employer Brand Research 2022, s. 24.
- 11 Ibidem, s. 25.
- 12 Work-life fit - nowy trend i benefity z nim związane - <https://wyborcza.pl/7,176070,29346878,work-life-fit-nowy-trend-i-benefity-z-nim-zwiazane.html?disableRedirects=true>
- 13 Ibidem.
- 14 SW Research, Aktualny model pracy w firmach a system pracy work-life fit. 2022, s. 6.
- 15 Ibidem, s. 25.
- 16 Ibidem, 25, 28.
- 17 Ibidem, s. 25.
- 18 Ibidem, s. 25.
- 19 The Josh Bershin Company, The Big Reset Playbook. Organizational Culture and Performance. 2022, s. 10.
- 20 ManpowerGroup, Whats Workers Want. From Surviving To Thriving At Work - https://englishbulletin.adapt.it/wp-content/uploads/2022/07/what-workers-want-to-thrive-report_.pdf
- 21 Ibidem.
- 22 PIE, Kompetencje pracowników dziś i jutro - <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2022/05/Kompetencje-pracow-17.05.2022-B.pdf>
- 23 MEiN, DigiComp 2.2. Ramy kompetencji cyfrowych dla obywateli z nowymi przykładami wiedzy, umiejętności i postaw - http://www.digcomp.pl/wp-content/uploads/2023/03/DigComp2.2_TEXT_pl_.pdf
- 24 DESI, Poland in the Digital Economy and Society Index - <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-poland>
- 25 DeLab UW, Kompetencje przyszłości. Jak je kształtować w elastycznym ekosystemie edukacyjnym? - https://www.delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2020/09/kompetencje_przyszlosci_raport-1.pdf
- 26 Fundacja GAP, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, MSAP, Uniwersytet i edukacja wobec wyzwań współczesności - <https://uniwersytetodpowiedzialny.pl/wp-content/uploads/2022/01/Uniwersytet-i-edukacja-wobec-wyzwan-wspolczesnosci.pdf>
- 27 Ibidem.
- 28 PIE, Kompetencje pracowników dziś i jutro - <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2022/05/Kompetencje-pracow-17.05.2022-B.pdf>
- 29 Ibidem.
- 30 Ibidem.
- 31 Ibidem.
- 32 Ibidem.
- 33 Ibidem.
- 34 Ibidem.
- 35 Raport Future 2019. Rynek pracy i zawody przyszłości - <https://raportfuture.pl/raport-future-2019/>

- 36 DeLab UW, Przewodnik po AI w edukacji, czyli wszystko co musisz wiedzieć (na start) - https://www.delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2023/04/delab_ainauczelni-1.pdf
- 37 Accenture, How AI boosts industry profits and innovation - https://www.accenture.com/fr-fr/_acnmedia/36dc7f76eab444cab6a7f44017cc3997.pdf
- 38 DigitalPoland, State of Polish AI 2021, s. 75.
- 39 Ibidem, s. 84.
- 40 Treść listu otwartego i pełna lista sygnatariuszy dostępna na: <https://futureoflife.org/open-letter/pause-giant-ai-experiments/>
- 41 PARP, Wpływ trendów rozwojowych nowych technologii na potrzeby kompetencyjne sektora IT. 2023, s. 11.
- 42 Accenture, How AI boosts industry profits and innovation - https://www.accenture.com/fr-fr/_acnmedia/36dc7f76eab444cab6a7f44017cc3997.pdf
- 43 Emeritus, 12 Workplace Trends to Expect in 2023 - <https://emeritus.org/blog/the-future-of-work-workplace-trends/>
- 44 Platforma Przemysłu Przyszłości, Raport z badań empirycznych w zakresie kompetencji i zawodów przyszłości - https://kometa.edu.pl/uploads/publication/1302/43fe_Raport-z-badan-empirycznych-w-zakresie-kompetencji.pdf?v2.8
- 45 E. Felten, M. Raj, R. Seamans, How will Language Modelers like ChatGPT Affect Occupations and Industries? - <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/2303/2303.01157.pdf>
- 46 MEiN, Nauczanie domowe - <https://dane.gov.pl/pl/dataset/1963,nauczanie-domowe>
- 47 M. Zubik, Seryjny przedsiębiorca - od chomikuj.pl do szkoły w chmurze dla 10 tys. uczniów. Warszawa płaci za to miliony - <https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/7,54420,29055878,jedna-szkola-w-chmurze-i-10-tys-uczniow-z-calej-polski-warszawa.html>
- 48 M. Polak, Cztery scenariusze rozwoju szkolnictwa (OECD) - <https://www.edunews.pl/badania-i-debaty/przyszlosc-edukacji/6178-cztery-scenariusze-rozwoju-szkolnictwa-oecd>
- 49 Grafton Recruitement, Pokolenia na polskim rynku pracy. 2022, s. 12.
- 50 Ibidem, s. 22, 35, 49, 63.
- 51 Randstad, Employer Branch Research 2022. Polska. 2022, s. 41.
- 52 Ibidem, s. 22.
- 53 A. Hajdukiewicz, Lifelong learning jako warunek ramowy innowacyjności gospodarek państw Unii Europejskiej w świetle metodologii European Innovation Scoreboard - <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=768746>
- 54 GUS, Komunikat w sprawie tablicy średniego dalszego trwania życia kobiet i mężczyzn - <https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-tablicy-sredniego-dalszego-trwania-zycia-kobiet-i-mezczyzn,285,11.html>
- 55 Future Collars, ICAN Institute, Reskilling. Wielki reset umiejętności. Wyzwanie rynku pracy dziś i jutro. 2022, s. 17.
- 56 Ibidem, s. 22, 27.
- 57 Ibidem, s. 24.
- 58 M. Baran, Mentoring jako element zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach - https://dbc.wroc.pl/Content/30412/PDF/Baran_Mentoring_Jako_Element_Zarzadzania_Roznorodnoscia_2015.pdf
- 59 Qnary, The Fifth Edition of The Changing Face of Executive Reputation. 2021, s. 2.
- 60 A. Gamoń, LinkedIn w Polsce i na świecie w 2023 roku - <https://adriangamon.com/raport/>
- 61 Qnary, The Fifth Edition of The Changing Face of Executive Reputation. 2021, s. 9.
- 62 Ibidem, s. 10.
- 63 Raport Future 2022/2023. Rynek pracy i zawody przyszłości - <https://raportfuture.pl/>
- 64 Randstad, Plany pracodawców. Wyniki 47. edycji badania. Czerwiec 2023, s. 15.
- 65 eRecruiter, Raport: Efektywność rekrutacji 2023, s. 6.
- 66 K. Korzeniewska, Znaczenie liczb w rekrutacji: Jak mierzyć i osiągać wymierne korzyści dla biznesu? - <https://antal.pl/wiedza/artukul/znaczenie-liczb-w-rekrutacji-jak-mierzyc-i-osiacac-wymierne-korzysci-dla-biznesu/>
- 67 Antal, Trendy w zakresie rekrutacji specjalistów i menedżerów. Październik 2022, s. 15.
- 68 Ibidem, s. 15.
- 69 eRecruiter, Raport: Efektywność rekrutacji 2023, s. 7.
- 70 Antal, Trendy w zakresie rekrutacji specjalistów i menedżerów. Październik 2022, s. 17.
- 71 Randstad, Plany pracodawców. Wyniki 47. edycji badania. Czerwiec 2023, s. 17.

- 72 Hays Poland, Raport płacowy 2023, s. 10.
- 73 Ibidem, s. 15.
- 74 Ibidem s. 16.
- 75 Ibidem, s. 16.
- 76 Antal, Trendy w zakresie rekrutacji specjalistów i menedżerów. Październik 2022, s. 10.
- 77 Ibidem, s. 10.
- 78 Hays Poland, Raport płacowy 2023, s. 16.
- 79 Antal, Trendy w zakresie rekrutacji specjalistów i menedżerów. Październik 2022, s. 28.
- 80 Ibidem, s. 29.
- 81 Mercer, Rise of the relatable organization. Global Talents Trends 2022-2023 Study, s.9.
- 82 Microsoft365, 2023 Trends Collaboration Trends Report, s. 9.
- 83 Ibidem, s. 9.
- 84 Dlaczego odejście z pracy nie musi być na zawsze? Wyniki badania Michael Page - <https://managerplus.pl/dlaczego-odejscie-z-pracy-nie-musi-byc-na-zawsze-wyniki-badania-michael-page-90665>
- 85 Ibidem.
- 86 Antal, Trendy w zakresie rekrutacji specjalistów i menedżerów. Październik 2022, s. 9.
- 87 Hays Poland, Raport płacowy 2023, s. 17.
- 88 Michale Page, Przegląd wynagrodzeń i trendów na rynku pracy 2023, s. 9.
- 89 Dlaczego odejście z pracy nie musi być na zawsze? Wyniki badania Michael Page - <https://managerplus.pl/dlaczego-odejscie-z-pracy-nie-musi-byc-na-zawsze-wyniki-badania-michael-page-90665>
- 90 Microsoft365, 2023 Trends Collaboration Trends Report, s. 5, 10.
- 91 Mercer, Rise of the relatable organization. Global Talents Trends 2022-2023 Study, s. 9.
- 92 Mercer, Rise of the relatable organization. Global Talents Trends 2022-2023 Study, s. 18.
- 93 Future Forum Pulse, Executives feel the strain of leading in the "new normal" - <https://futureforum.com/wp-content/uploads/2022/10/Future-Forum-Pulse-Report-Fall-2022.pdf>
- 94 Ibidem, s. 5, 37, 72.
- 95 Deloitte, Striving for balance. Advocating for change. The Deloitte Global 2002 Gen Z & Millennial Survey, s. 5.
- 96 Future Forum Pulse, Executives feel the strain of leading in the "new normal" - <https://futureforum.com/wp-content/uploads/2022/10/Future-Forum-Pulse-Report-Fall-2022.pdf>
- 97 Ibidem.
- 98 Ibidem.
- 99 M. Łuzniak-Piecha, Ryba wypala się od głowy? - <https://porozmawiajmyowypaleniu.pl/rybawypalasioodglowy/>
- 100 Ibidem.
- 101 A. Hayes, Generation Gap: What It Is and Why It's Important to Business - <https://www.investopedia.com/terms/g/generation-gap.asp>
- 102 E. Mazur-Wierzbicka, Generation diversity in the employees` potential - <http://doi.prz.edu.pl/pl/pdf/zim/287>
- 103 Ibidem.
- 104 Ibidem.
- 105 Maya A. Beasley, Beyond Diversity. A roadmap to building an inclusive organization - https://diversegreen.org/wp-content/uploads/2021/01/BeyondDiversity_Report_060517-1.pdf
- 106 Ibidem.
- 107 M. Winczo-Gasik, O co chodzi z tą różnorodnością w miejscu pracy - <https://www.greatplacetowork.pl/zasoby/informacje-prasowe-i-raporty/o-co-chodzi-z-ta-roznorodnoscia-w-miejscu-pracy>
- 108 T. Kwaśniewski, Razem jesteśmy dziwni. Dolina Krzemowa już doceniła korzyści z pracowników neuroatypowych. A my? - https://wyborcza.pl/duzyformat/7,127290,29994196,razem-jestesmy-dziwni-dolina-krzemowa-juz-docenila-korzysci.html?utm_source=SARE&utm_medium=email&utm_campaign=df_24.07&NLID=d62e1ef04d803da6c65d7bbbce97ff30b34f478ea6b0738d609771ca5d8f1231
- 109 Randstad, Polska. Raport krajowy Randstad Employer Brand Research 2023, s. 43.
- 110 HRM Institute, Siła Doceniania 2022, s. 46.

- 111 Grafton Recruit, Pokolenia na polskim rynku pracy. 2022, s. 92.
- 112 B. Hansen, Beyond diversity: your guide to building a more inclusive workplace - <https://www.mural.co/blog/workplace-inclusivity-guide>
- 113 Ibidem.
- 114 Maya A. Beasley, Beyond Diversity. A roadmap to building an inclusive organization - https://diversegreen.org/wp-content/uploads/2021/01/BeyondDiversity_Report_060517-1.pdf
- 115 Gi Group, Barometr rynku pracy. Edycja 17, kwiecień 2023 - https://www.gigroupholding.com/polska/wp-content/uploads/sites/9/2023/04/Gi-Group-Holding_Barometr-Rynku-Pracy-2023_edycja-17.pdf
- 116 Ibidem.
- 117 Ibidem.
- 118 Ibidem.
- 119 McKinsey&Company, Forbes, Ramię w ramię z robotem. Jak wykorzystać potencjał automatyzacji w Polsce - <https://przemysl-40.pl/wp-content/uploads/2018-Rami%C4%99-w-rami%C4%99-z-robotem-Raport-McKinsey.pdf>
- 120 Ibidem.
- 121 Ibidem.
- 122 Ibidem.
- 123 McKinsey, Polska jako Cyfrowy Challenger. Cyfryzacja nowym motorem wzrostu dla kraju i regionu - https://www.mckinsey.com/pl/-/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Polska/Raporty/Polska%20jako%20cyfrowy%20challenger/Raport-McKinsey_Polska-jako-Cyfrowy-Challenger.ashx
- 124 Ibidem.
- 125 Mercer, Rise of the relatable organization. Global Talents Trends 2022-2023 Study, s. 3.
- 126 McKinsey&Company, Forbes, Ramię w ramię z robotem. Jak wykorzystać potencjał automatyzacji w Polsce - <https://przemysl-40.pl/wp-content/uploads/2018-Rami%C4%99-w-rami%C4%99-z-robotem-Raport-McKinsey.pdf>
- 127 Pracuj.pl, Polki w pracy fizycznej. Życie zawodowe fachowców z kobiecej perspektywy. 2022, s. 7.
- 128 Hays, Kobiety na rynku pracy 2023. Polityka DE&I w praktyce. 2023, s. 21.
- 129 Ibidem, s. 20.
- 130 Antal, CFA Society Poland, Kobiety w finansach. 2023, s. 6.
- 131 Eurostat, Gender pay gaps in the European Union – a statistical analysis – Revision 1, 2021 edition - <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-statistical-working-papers/-/ks-tc-22-002>
- 132 Hays, Kobiety na rynku pracy 2023. Polityka DE&I w praktyce. 2023, s. 6.
- 133 Antal, CFA Society Poland, Kobiety w finansach. 2023, s. 6.
- 134 Hays, Kobiety na rynku pracy 2023. Polityka DE&I w praktyce. 2023, s. 14.
- 135 Ibidem, s. 15.
- 136 Ibidem, s. 16.
- 137 Pracuj.pl, Polki w pracy fizycznej. Życie zawodowe fachowców z kobiecej perspektywy. 2022, s. 16.
- 138 Ibidem, s. 19.
- 139 Forum kobiet w logistyce, Przywództwo kobiet w logistyce. Gdzie jesteśmy i co dalej? 2022, s. 3.
- 140 Rodzic w mieście, Macierzyństwo a aktywność zawodowa. Raport z badania. - <https://pracujeiwychowuje.pl/wp-content/uploads/2021/02/Macierzynstwo-a-aktywnosc-zawodowa.-Raport-z-badania.-Fundacja-rodzic-w-miescie.pdf>
- 141 L. Rijswijk, Jak macierzyństwo wpływa na kariery Polek? Raport o sytuacji matek na rynku pracy - <https://cveasy.pl/blog/raport-o-sytuacji-matek-na-rynku-pracy>
- 142 Hays, Kobiety na rynku pracy 2023. Polityka DE&I w praktyce. 2023, s. 26.
- 143 Antal, CFA Society Poland, Kobiety w finansach. 2023, s. 50.
- 144 Matka Polka pracująca i jej wyzwania. Opinie rodziców - <https://media.pracuj.pl/232258-matka-polka-pracujaca-i-jej-wyzwania-opinie-rodzicow>
- 145 Antal, CFA Society Poland, Kobiety w finansach. 2023, s. 51.
- 146 Forum kobiet w logistyce, Przywództwo kobiet w logistyce. Gdzie jesteśmy i co dalej? 2022, s. 3.

- 147 L. Rijswijk, Jak macierzyństwo wpływa na kariery Polek? Raport o sytuacji matek na rynku pracy - <https://cveasy.pl/blog/raport-o-sytuacji-matek-na-rynku-pracy>
- 148 Matka Polka pracowniczka – jak wygląda jej życie? - <https://porady.pracuj.pl/kariera-i-rozwoj/matka-polka-pracowniczka-jak-wyglada-jej-zycie/>
- 149 Ibidem.
- 150 Rodzic w mieście, Macierzyństwo a aktywność zawodowa. Raport z badania. - <https://pracujeiwychowuje.pl/wp-content/uploads/2021/02/Macierzynstwo-a-aktywnosc-zawodowa.-Raport-z-badania.-Fundacja-rodzic-w-miescie.pdf>
- 151 Ibidem.
- 152 Antal, CFA Society Poland, Kobiety w finansach. 2023, s. 7.
- 153 Antal, CFA Society Poland, Kobiety w finansach. 2023, s. 50.
- 154 Forum kobiet w logistyce, Przywództwo kobiet w logistyce. Gdzie jesteśmy i co dalej? 2022, s. 3.
- 155 Antal, CFA Society Poland, Kobiety w finansach. 2023, s. 26.
- 156 Hays, Kobiety na rynku pracy 2023. Polityka DE&I w praktyce. 2023, s. 9.
- 157 Forum kobiet w logistyce, Przywództwo kobiet w logistyce. Gdzie jesteśmy i co dalej? 2022, s. 3.
- 158 A. Novotney, Women leaders make work better. Here's the science behind how to promote them - <https://www.apa.org/topics/women-girls/female-leaders-make-work-better>
- 159 Mckinsey, Women in the Workplace 2022 - https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2022.pdf
- 160 Forum kobiet w logistyce, Przywództwo kobiet w logistyce. Gdzie jesteśmy i co dalej? 2022, s. 5.
- 161 Ibidem.
- 162 PIHRB, Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku - https://pihrb.org/wp-content/uploads/2021/06/Diversity_Guide-online_spreads-final_01.pdf
- 163 Przywództwo włączające. Zarys teorii. 2016, s. 5.
- 164 Ibidem, s. 24.
- 165 Ibidem, s. 12.
- 166 Ibidem, s. 19.
- 167 PIHRB, Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku - https://pihrb.org/wp-content/uploads/2021/06/Diversity_Guide-online_spreads-final_01.pdf
- 168 Ibidem.
- 169 ArteMS, Bliżej Siebie – zdrowie psychiczne i empatia w pracy. 2022, s. 35.
- 170 Ibidem, s. 39, 43.
- 171 Ibidem, s. 47.
- 172 Ibidem, 57, 60.
- 173 Employee experience – definicja w: <https://ccnews.pl/sloownik/employee-experience/>
- 174 NTTData, Zarządzanie doświadczeniem – kompletny przewodnik po XM (Experience Management) - <https://nttdata-solutions.com/pl/zarządzanie-doswiadczeniem/#whatisxm>
- 175 Mercer, Przekształcenie konkurencyjnych doświadczeń pracowników - <https://www.mercer.com/pl-pl/solutions/talent-and-rewards/employee-experience/>
- 176 Ibidem.
- 177 [1]Ibidem.
- 178 NTTData, Zarządzanie doświadczeniem – kompletny przewodnik po XM (Experience Management) - <https://nttdata-solutions.com/pl/zarządzanie-doswiadczeniem/#whatisxm>
- 179 K. Shonk, Servant Leadership Theory - <https://www.pon.harvard.edu/daily/leadership-skills-daily/servant-leadership-theory/>
- 180 Ibidem.
- 181 A. Lopez Gomez, What is servant leadership and how can it empower you team? - <https://www.betterup.com/blog/servant-leadership-what-makes-it-different>
- 182 Przywództwo transformacyjne: czym jest i dlaczego działa? - <https://digitaltransformationleader.pl/przywodztwo-transformacyjne-czym-jest-i-dlaczego-dziala/>
- 183 Ibidem.

- 184 J. Ng, Czym jest wizjonerskie przywództwo i sposoby komunikowania się jako wizjonerski przywódca (najlepsze przykłady i wskazówki) - <https://ahaslides.com/pl/blog/visionary-leadership/>
- 185 Ibidem.
- 186 R. Sadowski, Systemy BI godzą różne osobowości w biznesie - <https://solemis.com/systemy-bi-godza-rozne-osobowosci-w-biznesie/>
- 187 Ibidem.
- 188 Change management – definicja w: PROSCI Inc., An Introduction to the Change Management. What it is and why it makes a difference in your organizations, s. 7.
- 189 A. Karpenkova, 9 Examples of Effective Change Management in 2023 - <https://whatfix.com/blog/change-management-examples/>
- 190 W. Kastrau, K. Ogonowski, Zarządzanie zmianą i zarządzanie projektami – dobrana para, czy raczej „Piękna i Bestia”? - <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarzadzanie/zarzadzanie-zmiana-i-zarzadzanie-projektami-dobrana-para-czy-raczej-piekna-i-bestia/fqvjrx>
- 191 Change management – definicja w: PROSCI Inc., An Introduction to the Change Management. What it is and why it makes a difference in your organizations, s. 7.
- 192 The Role of a Change Agent: Characteristics, Types, Skills - <https://whatfix.com/blog/change-agent/>
- 193 Zarządzanie w rzeczywistości nieustannej transformacji - <https://biznes.newseria.pl/biuro-prasowe/firma/zarzadzanie-w,b1920518116>
- 194 10 Proven Change Management Models in 2023 - <https://whatfix.com/blog/10-change-management-models/>
- 195 Ibidem.
- 196 A. Smolik, Zarządzanie zmianą - metodyki zarządzania zmianą - przegląd - <https://www.manageordie.org/post/zarz%C4%85dzanie-zmian%C4%85-metodyki-zarz%C4%85dzania-zmian%C4%85-prze%C4%85d>
- 197 PROSCI Inc., An Introduction to the Change Management. What it is and why it makes a difference in your organizations, s. 15-16.
- 198 Ibidem, s. 16.
- 199 J.P. Kotter, The Organization of the Future: A New Model for a Faster-Moving World - <https://www.bbvaopenmind.com/en/articles/the-organization-of-the-future-a-new-model-for-a-faster-moving-world/>
- 200 Ibidem.
- 201 Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company - <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/organizing-for-the-future-nine-keys-to-becoming-a-future-ready-company>
- 202 Deloitte, Striving for balance, advocating for change. The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey. 2022, s. 13.
- 203 J. Ground, ESG Global Study 2022 - <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/06/17/esg-global-study-2022/>
- 204 Monitor Deloitte, The purpose premium. Why a purpose-driven strategy is good for business. 2023, s. 11.
- 205 PwC, Dyrektywa CSRD - jakie zmiany wprowadza w raportowaniu ESG? - <https://www.pwc.pl/pl/artykuly/dyrektywa-csrd-jakiezmiiany-wprowadza-w-raportowaniu-esg.html>
- 206 Czym jest koncepcja ESG i dlaczego jest ważna w strategii HR? - <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/czym-jest-koncepcja-esg-i-dlaczego-jest-wazna-w-strategii-hr>
- 207 M. Majewska, ESG w Polsce – 53% pracodawców planuje rekrutację nowych talentów w obszarze działań na rzecz środowiska oraz BHP - <https://biuroprasowe.manpowergroup.pl/220548-esg-w-polsce-53-pracodawcow-planuje-rekrutacje-nowych-talentow-w-obszarze-dzialan-na-rzecz-srodowiska-oraz-bhp>
- 208 Ratingi ESG - jaką dają wartość i jak się do nich dobrze przygotować? - <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/articles/esg-ratingi-jak-sie-przygotowac-jaka-daja-wartosc.html>
- 209 W Polskich firmach wciąż króluje ręczne sterowanie organizacją - <https://ceo.com.pl/w-polskich-firmach-wciaz-kroluje-reczne-sterowanie-organizacja-99011>
- 210 Ibidem.
- 211 Czym jest koncepcja ESG i dlaczego jest ważna w strategii HR? - <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/czym-jest-koncepcja-esg-i-dlaczego-jest-wazna-w-strategii-hr>
- 212 M. Majewska, ESG w Polsce – 53% pracodawców planuje rekrutację nowych talentów w obszarze działań na rzecz środowiska oraz BHP - <https://biuroprasowe.manpowergroup.pl/220548-esg-w-polsce-53-pracodawcow-planuje-rekrutacje-nowych-talentow-w-obszarze-dzialan-na-rzecz-srodowiska-oraz-bhp>
- 213 Ibidem.
- 214 Ibidem.

- 215 WEFForum, How sustainability-driven enterprises can build a better future - <https://www.weforum.org/agenda/2023/06/how-sustainability-driven-enterprises-can-build-a-better-future/>
- 216 Capgemini Invent, Data Driven Organizations - https://prod.ucwe.capgemini.com/wp-content/uploads/2023/01/Change_Management_Study_EN.pdf
- 217 Ibidem.
- 218 R. Bean, Has Progress on Data, Analytics, and AI Stalled at Your Company? - <https://hbr.org/2023/01/has-progress-on-data-analytics-and-ai-stalled-at-your-company>
- 219 Capgemini Invent, Data Driven Organizations - https://prod.ucwe.capgemini.com/wp-content/uploads/2023/01/Change_Management_Study_EN.pdf
- 220 S. Srivastava, Building A Data-Driven Organization - <https://www.forbes.com/sites/sanjaysrivastava/2023/05/09/building-a-data-driven-organization/?sh=5e46f1634794>
- 221 Capgemini Invent, Data Driven Organizations - https://prod.ucwe.capgemini.com/wp-content/uploads/2023/01/Change_Management_Study_EN.pdf
- 222 B. Stöttinger, BANI vs. VUCA: How Leadership Works in the World of Tomorrow - <https://executiveacademy.at/en/news/detail/bani-vs-vuca-how-leadership-works-in-the-world-of-tomorrow>
- 223 BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world - <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/>
- 224 L. Dias, From a VUCA to a BANI world: How to navigate this transition - <https://medium.com/predict/from-a-vuca-to-a-bani-world-how-to-navigate-this-transition-b60da8d59a33>
- 225 BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world - <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/>
- 226 W Polskich firmach wciąż króluje ręczne sterowanie organizacją - <https://ceo.com.pl/w-polskich-firmach-wciaz-kruluje-reczne-sterowanie-organizacja-99011>
- 227 4 Day Week Global, The results are in: the UK`s four-day week pilot. 2023, s. 6.
- 228 Ibidem, s. 7.
- 229 Ibidem, s. 7.
- 230 Ibidem, s. 7.
- 231 L. Abend, Why 2023 Could Finally Be the Year of the 4-Day Workweek - <https://time.com/6248369/4-day-work-week-2023/>
- 232 C. Ribeiro, 'Can I just ... rest?': guilt, the four-day working week and what to do with the fifth day - <https://www.theguardian.com/money/2023/may/22/can-i-just-rest-guilt-the-four-day-working-week-and-what-to-do-with-the-fifth-day>
- 233 K. Wiazowska, 4-dniowy kontra 5-dniowy tydzień pracy. Są wyniki eksperymentu - <https://www.bankier.pl/wiadomosc/4-dniowy-kontra-5-dniowy-tydzien-pracy-Sa-wyniki-eksperymentu-8453188.html>
- 234 I. Gupta, Can we really do deep work more than 6 hours a day? Understand the secret behind it. - <https://www.pesto.tech/resources/can-we-really-do-deep-work-more-than-6-hours-a-day>
- 235 Mercer, Rise of the relatable organization. Global Talents Trends 2022-2023 Study, s. 26.
- 236 Ibidem.
- 237 2022 SHRM Employee Benefits Survey. Executive Summary.
- 238 Deloitte Insights, New fundamentals for a boundaryless world. 2023, s. 12.
- 239 Ibidem, s. 12.
- 240 Ibidem, s. 13.
- 241 Michael Page, Przegląd wynagrodzeń i trendów na rynku pracy 2023, s. 9.
- 242 M. Puchalska-Kamińska, A. Łądko-Barańska, Job Crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy. 2022, s. 19.
- 243 Ibidem, s. 20.
- 244 Opracowanie własne w oparciu o: M. Puchalska-Kamińska, A. Łądko-Barańska, Job Crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy. 2022, s. 24-34.
- 245 Ibidem, s. 50, 52.
- 246 Ibidem, s. 150-185.
- 247 Ł. Kapica, Ł. Baka, A. Najmiec, Job Crafting jako metoda budowania zasobów i pozytywnych postaw młodych pracowników wobec pracy - https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/96073/Job_Crafting_jako_metoda_budowania_zasobow_i_pozytywnych_postaw_wobec_pracy.pdf
- 248 Mercer, Rise of the relatable organization. Global Talents Trends 2022-2023 Study, s. 28.

- 249 Ibidem, s. 29.
- 250 Ibidem, s. 29.
- 251 Hays Poland, Raport płacowy 2023, s. 22.
- 252 Ibidem, s. 24.
- 253 Velocity Global, The future of work. What talents wants. How to attract and retain top talent in rapidly changing world of work. 2022, s. 11.
- 254 C.Kazi, C. Hastwell. Remonte Work Productivity Study Finds Surprising Reality 2 Year Analisis <https://tiny.pl/cdn4j>
- 255 C. Hastwell, Z. D`amato, Successful Hybrid Work Models Have These 5 Things in Common - <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/successful-hybrid-work-models-have-these-5-things-in-common>
- 256 Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Uniwersytet i edukacja wobec wyzwań współczesności - <https://uniwersytetodpowiedzialny.pl/wp-content/uploads/2022/01/Uniwersytet-i-edukacja-wobec-wyzwan-wspolczesnosci.pdf>
- 257 Extended Tools, Zarządzanie ludźmi w dobie pandemii, nowych modeli pracy oraz Great Resignation - <https://lp.extended.tools/dziekujemy-za-pobranie-raportu-great-unknown>
- 258 Velocity Global, The future of work. What talents wants. How to attract and retain top talent in rapidly changing world of work. 2022, s. 11.
- 259 Ibidem, s. 12.
- 260 G. Acurci, 2022 was the real year of the Great Resignation says economist - <https://www.cnn.com/2023/02/01/why-2022-was-the-real-year-of-the-great-resignation.html>
- 261 Extended Tools, Zarządzanie ludźmi w dobie pandemii, nowych modeli pracy oraz Great Resignation - <https://lp.extended.tools/dziekujemy-za-pobranie-raportu-great-unknown>
- 262 Ibidem.
- 263 Deloitte, Od fali odejść do fali zmian. Czy jesteśmy gotowi na nowe podejście do pracy? 2022, s. 12.
- 264 Ibidem, s. 22, 24.
- 265 Extended Tools, Zarządzanie ludźmi w dobie pandemii, nowych modeli pracy oraz „Great Resignation” - <https://lp.extended.tools/dziekujemy-za-pobranie-raportu-great-unknown>
- 266 Tutlo, Czego chcą pracownicy w 2023?, s. 12-13.
- 267 Deloitte, Od fali odejść do fali zmian. Czy jesteśmy gotowi na nowe podejście do pracy? 2022, s. 36-37.
- 268 Quiet quitting – nowy trend na rynku pracy - <https://porady.pracuj.pl/kariera-i-rozwoj/quiet-quitting-nowy-trend-na-ryнку-pracy/>
- 269 Accenture, Accenture Life Trends 2023, s. 18.
- 270 The JoshBersin Company, The Big Reset Playbook. Organizational Culture and Performance. 2022, s. 2.
- 271 Ibidem, s. 2.
- 272 Ibidem, s. 2.
- 273 Ibidem, s. 3.
- 274 W Polskich firmach wciąż króluje ręczne sterowanie organizacją - <https://ceo.com.pl/w-polskich-firmach-wciaz-kruluje-reczne-sterowanie-organizacja-99011>
- 275 Ibidem.
- 276 Ibidem, s. 21.
- 277 Ibidem, s. 20.
- 278 Ibidem, s. 21.



syrowka.com