



ABSL



Wydział Interdyscyplinarny
w Krakowie
Uniwersytetu SWPS

Kompetencje

**Kompetencje
przyszłości w sektorze
usług biznesowych.**

Potencjał człowieka
w erze AI

2026

Streszczenie

Sektor usług biznesowych znajduje się obecnie w momencie głębokiej transformacji. Rozwój sztucznej inteligencji, automatyzacja procesów, rosnąca rola analityki danych oraz zmieniające się oczekiwania pracowników redefiniują sposób funkcjonowania organizacji i kompetencje wymagane od pracowników oraz liderów. Jednocześnie tempo zmian technologicznych zaczyna wyprzedzać zdolność organizacji i ludzi do ich adaptacji.

W ostatnich latach wiele analiz koncentrowało się na potencjale nowych technologii i automatyzacji pracy. Wyniki niniejszego badania wskazują jednak, że największym wyzwaniem organizacji nie jest dostęp do technologii, lecz zdolność do jej odpowiedzialnego i efektywnego wykorzystania. Wraz z rozwojem narzędzi AI rośnie znaczenie kompetencji poznawczych, relacyjnych i adaptacyjnych, które umożliwiają krytyczną interpretację danych, podejmowanie decyzji w warunkach niepewności oraz współpracę w złożonych środowiskach organizacyjnych.

Raport powstał we współpracy Uniwersytetu SWPS oraz ABSL (Association of Business Service Leaders in Poland) i opiera się na jakościowym badaniu przeprowadzonym wśród menedżerów i liderów działających w sektorze usług biznesowych w Polsce. Celem projektu było zidentyfikowanie kluczowych kompetencji przyszłości oraz zrozumienie wyzwań, z jakimi organizacje mierzą się w procesie transformacji technologicznej i organizacyjnej.

Badanie wskazuje, że przyszłość pracy w sektorze usług biznesowych nie będzie determinowana wyłącznie przez rozwój technologii. Kluczowym czynnikiem konkurencyjności organizacji staje się zdolność do uczenia się, adaptacji i budowania środowiska pracy sprzyjającego rozwojowi kompetencji. Organizacje chcące skutecznie funkcjonować w środowisku dynamicznych zmian powinny skoncentrować się na kilku najważniejszych obszarach.

- 1. Integracja technologii z procesami decyzyjnymi** – AI powinna wspierać procesy decyzyjne, ale nie zastępować odpowiedzialności człowieka. Organizacje potrzebują jasnych zasad korzystania z narzędzi AI oraz rozwijania kompetencji krytycznej interpretacji danych.
- 2. Budowanie kultury uczenia się** – Uczenie się powinno być integralnym elementem pracy, a nie dodatkowym obowiązkiem pracowników. Coraz więcej organizacji wprowadza rozwiązania takie jak „protected learning time”, umożliwiające systematyczny rozwój kompetencji.
- 3. Rozwój nowych modeli przywództwa** – Liderzy przyszłości powinni pełnić rolę integratorów wiedzy, moderatorów dialogu i architektów środowiska pracy sprzyjającego uczeniu się oraz współpracy.
- 4. Wzmacnianie kompetencji relacyjnych i komunikacyjnych** – W warunkach rosnącej złożoności organizacyjnej zdolność prowadzenia dialogu, budowania zaufania i komunikowania zmian staje się kluczowym czynnikiem skuteczności transformacji.

Przyszłość sektora usług biznesowych nie będzie zależała wyłącznie od poziomu zaawansowania technologicznego organizacji. Decydującym czynnikiem będzie zdolność organizacji do rozwijania kompetencji, które umożliwiają ludziom efektywne współdziałanie z technologią oraz adaptację do dynamicznie zmieniającego się środowiska pracy. Organizacje, które potrafią połączyć inwestycje technologiczne z rozwojem kompetencji poznawczych, relacyjnych i adaptacyjnych swoich pracowników, będą lepiej przygotowane do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej w gospodarce opartej na wiedzy.

Spis treści

Wprowadzenie do raportu	4, 5
Część 1. Globalne zmiany wpływające na przyszłość pracy	6
1.1. Wstęp	7
1.2. Doświadczenie pracownika i dobrostan w praktyce biznesowej	8
1.3. Transformacja pracy i kompetencji w dobie AI	9
1.4. Różnorodność i inkluzywność jako źródło przewagi konkurencyjnej	10
1.5. Gig economy i elastyczne modele zatrudnienia	11
1.6. Lifelong learning i nowe ścieżki rozwoju kompetencji zawodowych	13
1.7. Zrównoważony rozwój i ESG jako element strategii talentowej	14
1.8. Analityka HR i predykcja talentów	15
1.9. Polityka i regulacje w kształtowaniu mobilności talentów	16
1.10. Nowe podejście do wynagrodzeń i świadczeń	17
1.11. Podsumowanie	19
Część 2. Kompetencje przyszłości w sektorze usług biznesowych	20
2.1. Wstęp	21
2.2. Sektor usług biznesowych w Polsce – najważniejsze fakty	25
2.3. Technologia jako katalizator zmian	26
2.3.1. AI-first: od hype'u do otrzeźwienia	26
2.3.2. Data literacy: od danych do decyzji	29
2.4. Kompetencje poznawcze w erze AI	31
2.4.1. Krytyczne myślenie jako warunek bezpieczeństwa decyzyjnego	31
2.4.2. Od autorytetu do uczenia się: zmiana roli eksperta	34
2.5. Niewidoczne koszty transformacji.	37
2.5.1. Dobrostan psychiczny i odporność jako zasoby organizacyjne	37
2.5.2. Kryzys przywództwa: dlaczego młodzi nie chcą być liderami	40
2.6. Siła więzi. Relacje i komunikacja	43
2.6.1. Różnice pokoleniowe jako wyzwanie komunikacyjne	43
2.6.2. Komunikacja jako krytyczny czynnik zmiany	46
2.7. Czas metakompetencji	48
2.7.1. Protected Learning Time – uczenie się jako proces chroniony	48
2.7.2. Adaptacyjność i zarządzanie sobą w zmianie	51
2.8. Opinie eksperckie	54, 55
2.9. Metodologia	56
2.10. Zakończenie	59
Bibliografia	60
O autorach	61

Wprowadzenie do Raportu



Transformacja technologiczna, zmiany demograficzne oraz nowe modele organizacji pracy powodują, że pytanie o kompetencje przyszłości staje się jednym z istotnych wyzwań dla organizacji i rynku pracy. W ostatnich latach powstało wiele międzynarodowych raportów analizujących kierunki zmian kompetencyjnych, jednak wciąż stosunkowo niewiele badań odnosi się bezpośrednio do specyfiki polskiego rynku.

Celem niniejszego raportu jest analiza zapotrzebowania na kompetencje przyszłości w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce oraz weryfikacja stopnia, w jakim globalne i europejskie trendy znajdują odzwierciedlenie w doświadczeniach menedżerów działających w krajowych organizacjach.

Projekt powstał we współpracy Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) oraz Uniwersytetu SWPS. ABSL zaprosił do udziału w badaniu menedżerów reprezentujących firmy członkowskie działające w różnych branżach gospodarki. Zespół badawczy Uniwersytetu SWPS odpowiadał za opracowanie metodologii, realizację badań, analizę wyników oraz przygotowanie niniejszego raportu.

Raport składa się z dwóch części, które można czytać niezależnie od siebie. Pierwsza przedstawia syntetyczną analizę aktualnej sytuacji na rynku pracy oraz najważniejszych trendów identyfikowanych w międzynarodowych raportach dotyczących przyszłości kompetencji. **Druga część prezentuje wyniki badań** przeprowadzonych wśród menedżerów działających na polskim rynku oraz wnioski dotyczące kierunków rozwoju kompetencji w organizacjach.

Wyniki badań w dużej mierze potwierdzają obserwacje płynące z analiz globalnych i europejskich. Dynamiczny rozwój technologii oraz zmiany modeli pracy prowadzą do powstawania wyraźnej luki kompetencyjnej – tempo rozwoju

umiejętności nie nadąża za tempem transformacji organizacji i rynku. Jednocześnie rośnie znaczenie kompetencji adaptacyjnych, społecznych oraz technologicznych, które stają się kluczowe dla pracowników i liderów.

Mamy nadzieję, że przedstawione w raporcie wnioski będą wsparciem dla organizacji, liderów oraz instytucji edukacyjnych w projektowaniu działań rozwojowych odpowiadających wyzwaniom aktualnego i przyszłego rynku pracy.

dr Katarzyna Kowalska-Jarnot
dr Justyna Berniak-Woźny

koordynatorki raportu

Uniwersytet SWPS
Wydział Interdyscyplinarny w Krakowie

Wprowadzenie do Raportu



Usługi biznesowe w Polsce znajdują się w fazie dojrzałości, która redefiniuje nasz dotychczasowy model wzrostu. Jako sektor zatrudniający blisko 500 000 wysoko wykwalifikowanych specjalistów i generujący 5,7% PKB kraju, staliśmy się silnikiem konkurencyjności i innowacji Polski oraz kluczowym węzłem europejskiej gospodarki. Dziś naszym głównym miernikiem rozwoju staje się produktywność, a Polska stale umacnia swoją pozycję jako kraj ekspertów. Wkraczając w erę sztucznej inteligencji, musimy jednak odpowiedzieć na fundamentalne pytanie: jakich kompetencji potrzebujemy, aby technologia nie zastąpiła myślenia, lecz stała się jego potężnym wzmocnieniem?

Niniejszy raport, przygotowany przez SWPS i ABSL stanowi strategiczną diagnozę gotowości naszych kadr do funkcjonowania w tym nowym paradygmacie. Wkraczamy w erę „wzmocnionego talentu” (eng. augmented talent), w której technologia nie zastępuje człowieka, lecz staje się symbiotycznym rozszerzeniem jego możliwości. Największym wyzwaniem, przed którym stoimy, nie jest już sama adopcja narzędzi, lecz zdolność do ich odpowiedzialnego wykorzystania.

W strategicznym ujęciu niezmiennie opieramy się na filarach 3T: Talencie, Technologii i Transformacji. W 2026 roku widzimy, że te obszary przenikają się bardziej, niż kiedykolwiek. Sektor przechodzi transformację w stronę modelu GenBS (Generative Business Services) w którym technologia przyjmuje rolę współtwórcy procesów biznesowych, co wymaga od nas wykształcenia metakompetencji: krytycznego myślenia, biegłości w interpretacji danych oraz niezwyklej adaptacyjności. Musimy również przygotować organizacje na przyjęcie nowego typu pracownika, „AI natives”, dla których sztuczna inteligencja jest naturalnym i podstawowym środowiskiem pracy.

Z poniższego raportu płyną wnioski, które powinny stać się drogowskazem dla każdego zarządu. Transformacja biznesowa zatrzymuje się dziś nie na

braku technologii, lecz na lukach w komunikacji i relacjach, w tym wyzwaniach związanych z wielopokoleniowością. Musimy również stawić czoła kryzysowi przywództwa. Młode pokolenia nie odrzucają chęci prowadzenia ludzi, ale oczekują modelu lidera, który nie jest jedynie przeciętnym buforem między zarządem a pracownikami, lecz architektem sensu i rozwoju, zarówno swojego, jak i pracowników. Kluczem do przyszłej konkurencyjności Polski będzie budowanie kultury ciągłego uczenia się. Wymaga to od nas odwagi w systemowym wdrażaniu rozwiązań takich jak Protected Learning Time, czyli ochrony czasu na naukę jako integralnego systemowego standardu, a nie dodatku „po godzinach”.

Polska pozostaje liderem w przyciąganiu inwestycji dzięki unikalnemu potencjałowi ludzkiemu i bezpieczeństwu operacyjnemu. Aby utrzymać tę przewagę, musimy wspólnie – na poziomie systemowym, firmowym i indywidualnym – zainwestować w rozwój kompetencji, które pozwolą nam nie tylko śledzić globalne trendy, ale realnie je kształtować.

Zachęcam Państwa do lektury tego opracowania jako drogowskazu w drodze od narzędzi do rzeczywistych zdolności. Wierzę, że wzmocnieni technologią i oparci na unikalnym potencjale ludzkim, będziemy nadal silnikiem nowoczesnej gospodarki budującym pozycję Polski na arenie międzynarodowej.

Natalia Hyla
Vice-President ABSL Talent

1. Glo balne zmia nv

Część 1.

Globalne zmiany wpływające na przyszłość pracy

1.1.

Wprowadzenie

Prezentowany raport opiera się na założeniu, że adekwatna odpowiedź na wyzwania transformacyjne polskiego sektora usług biznesowych (BPO/SSC) wymaga przyjęcia dwóch komplementarnych perspektyw. Z jednej strony konieczne jest osadzenie doświadczeń organizacji w kontekście globalnych megatrendów, z drugiej zaś uważna analiza głosów praktyków, którzy zarządzają zmianą w codziennej rzeczywistości operacyjnej. Część teoretyczna realizuje pierwszy z tych celów. Stanowi uporządkowany przegląd istotnych zjawisk i trendów kształtujących przyszłość pracy, oparty na wiodących raportach badawczych, analizach organizacji międzynarodowych oraz danych empirycznych z rynków globalnych. Wybór dziewięciu obszarów tematycznych wynika zarówno z analizy literatury przedmiotu, jak i ze wstępnej diagnozy wyzwań identyfikowanych przez organizacje sektora usług biznesowych w Polsce. Każdy z omawianych wymiarów – od doświadczenia pracownika i dobrostanu, przez współpracę człowieka z systemami AI i transformację kompetencyjną, różnorodność oraz elastyczne modele zatrudnienia, uczenie się przez całe życie, ESG jako element strategii talentowej i analitykę predykcyjną HR, po mobilność talentów i nowe podejście do wynagradzania – wskazuje na obszary, w których zmiany strukturalne bezpośrednio oddziałują na zdolność organizacji do budowania i utrzymywania kapitału ludzkiego.

Analiza literatury ujawnia kilka powracających napięć strukturalnych. Pierwsze dotyczy relacji między tempem rozwoju technologii a zdolnością adaptacyjną ludzi i organizacji. Narzędzia opar-

te na sztucznej inteligencji oraz zaawansowana analityka są wdrażane szybciej, niż rozwijane są kompetencje niezbędne do ich odpowiedzialnego i efektywnego wykorzystania. Drugie napięcie dotyczy rozbieżności między globalnym modelem efektywności a lokalnym kontekstem funkcjonowania przedsiębiorstw. Polska pozostaje poniżej średniej unijnej pod względem adopcji AI przez organizacje, przy jednoczesnym wysokim odsetku indywidualnych użytkowników narzędzi AI. Wskazuje to na wyraźną lukę między potencjałem pracowników a poziomem dojrzałości organizacyjnej. Trzecie napięcie odnosi się do relacji między presją stałej wydajności a warunkami trwałego funkcjonowania ludzi w organizacjach. W literaturze zjawisko to określane jest mianem paradoksu dobrostanu: koncentracja na efektywności bywa realizowana kosztem zasobów psychologicznych i społecznych, które tę efektywność umożliwiają.

Część teoretyczna pełni funkcję ramy interpretacyjnej dla dalszych analiz. Nie stanowi kompendium wiedzy, lecz kontekst pozwalający zrozumieć, że zjawiska identyfikowane przez menedżerów polskich organizacji – zmęczenie zmianą, kryzys przywództwa, rozdźwięk między deklarowanym a rzeczywistym rozwojem kompetencji – nie mają charakteru wyłącznie lokalnego ani sektorowego. Są przejawem procesów o skali globalnej, które w polskiej rzeczywistości przyjmują określone, specyficzne formy. Zestawienie danych międzynarodowych z wynikami badań empirycznych przeprowadzonych w Polsce umożliwia identyfikację zarówno obszarów relatywnej przewagi, jak i tych, w których dystans do najlepszych praktyk międzynarodowych pozostaje znaczący.



1.2.

Doświadczenie pracownika i dobrostan w praktyce biznesowej

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach wysokiej niepewności, presji produktywności oraz dynamicznej cyfryzacji procesów pracy. W tym kontekście doświadczenie pracownika (employee experience) i dobrostan (wellbeing) przestały być elementem wizerunkowym, a stały się strategicznymi czynnikami wpływającymi na retencję, zaangażowanie oraz efektywność organizacji. Szczęólnego znaczenia nabierają kwestie zdrowia psychicznego, profilaktyki wypalenia zawodowego i ergonomii pracy, zwłaszcza w modelach zdalnych i hybrydowych, które upowszechniły się po 2020 roku. Badania międzynarodowe potwierdzają, że inwestowanie w dobrostan pracowników przekłada się na wzrost produktywności, ograniczenie absencji i zmniejszenie rotacji. Tymczasem w 2024 roku globalny poziom zaangażowania pracowników spadł z 23% do 21%,

generując straty w produktywności w wysokości 438 miliardów dolarów¹. Jednym z czynników był spadek zaangażowania wśród menedżerów, co bezpośrednio wpływa na motywację pracowników i wyniki organizacyjne.

Istotnym zagrożeniem dla efektywności pracy jest wypalenie zawodowe. Światowa Organizacja Zdrowia definiuje wypalenie jako syndrom wynikający z przewlekłego stresu w pracy, który nie został skutecznie opanowany². Obejmuje ono wyczerpanie, dystans psychiczny lub cynizm wobec pracy oraz obniżoną skuteczność zawodową. Wiąże się z obniżeniem sprawności poznawczej, wzrostem absencji oraz większą skłonnością do odejścia z organizacji. Do istotnych czynników ryzyka należą: nadmierne obciążenie pracą, brak kontroli nad zadaniami, niedostateczne wsparcie menedżerskie, brak uznania i niejasność ról. Strategie zapobiegania wypaleniu obejmują dziś nie tylko wsparcie psychologiczne, ale także przeprojektowanie pracy, zwiększanie autonomii oraz poprawę jakości relacji przełożony–pracownik.

W szerszej perspektywie ponad 1 miliard osób na świecie doświadcza zaburzeń psychicznych, a depresja i zaburzenia lękowe kosztują globalną gospodarkę ok. 1 bln USD rocznie w utraconej produktywności³. Jednocześnie inwestycje w zdrowie pracowników i ich dobrostan mogą wygenerować nawet do 12 bln USD wartości ekonomicznej poprzez wzrost produktywności, ograniczenie absencji i prezenteizmu oraz poprawę retencji⁴. Coraz więcej organizacji traktuje dobrostan jako element strategii biznesowej. Raport Global Human Capital Trends 2024 wskazuje na potrzebę odejścia od podejścia „wydajność ponad wszystko” na rzecz modelu łączącego wyniki z długofalowym rozwojem pracownika i kulturą organizacyjną⁵.

Ważnymi elementami doświadczenia pracownika pozostają model pracy i ergonomia stanowiska. Z analizy Pracuj.pl wynika, że 49% Polaków preferuje model hybrydowy, 35% – stacjonarny,

1 Gallup. (2025). *State of the Global Workplace 2025 Report*.

<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

2 World Health Organization. (2019). *Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases 11th Revision (ICD-11)*.

<https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

3 World Health Organization. (2025). *World mental health today*,

<https://www.who.int/publications/i/item/9789240113817>

4 McKinsey Health Institute. (2025). *Thriving workplaces: How employers can improve productivity and change lives*.

<https://www.weforum.org/publications/thriving-workplaces-how-employers-can-improve-productivity-and-change-lives/>

5 Deloitte. (2024). *Global Human Capital Trends 2024*,

<https://www.deloitte.com/pl/pl/services/consulting/research/human-capital-trends-2024.html>

a 16% – w pełni zdalny. Jednocześnie 74–76% respondentów deklaruje większą skłonność do aplikowania do firm oferujących wybór modelu pracy⁶. McKinsey zauważa jednak, że poziom wypalenia, rotacji i satysfakcji jest zbliżony niezależnie od modelu pracy. Decydujące znaczenie mają natomiast bezpieczeństwo psychologiczne oraz jakość relacji, współpracy, mentoringu i możliwości rozwoju⁷.

1.3.

Transformacja pracy i kompetencji w dobie AI

Dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji, w szczególności systemów generatywnych (GenAI), oraz postępująca automatyzacja procesów biznesowych istotnie zmieniają strukturę pracy, wymagania kompetencyjne i modele organizacyjne. Technologie te nie tylko zastępują wybrane zadania, lecz coraz częściej wspierają pracowników w analizie danych, podejmowaniu decyzji i tworzeniu treści. W efekcie jednym z najważniejszych wyzwań staje się planowanie zatrudnienia i rozwoju kompetencji w modelu współpracy człowiek–AI (human–AI collaboration).

Zgodnie z raportem Światowego Forum Gospodarczego do 2030 roku powstanie 170 mln nowych miejsc pracy, a 92 mln zostanie zlikwidowanych⁸. Bilans netto pozostaje dodatni, jednak zasadniczym wyzwaniem jest luka kompetencyjna. Około 40% umiejętności wymaganych na stanowiskach ulegnie zmianie w najbliższych latach, a 63% pracodawców

wskazuje niedobór kompetencji jako najważniejszą barierę strategiczną. Oznacza to konieczność systemowego podejścia do reskillingu i upskillingu — nie jako działań wyłącznie HR-owych, lecz jako elementu zarządzania ryzykiem i przewagą konkurencyjną. Najszybciej rośnie zapotrzebowanie na kompetencje technologiczne (AI, analiza danych, cyberbezpieczeństwo), ale równie istotne pozostają kompetencje poznawcze i społeczne, takie jak kreatywność, elastyczność i odporność na zmianę.

Raport McKinsey wskazuje, że 60–70% czasu pracy w zawodach opartych na wiedzy może zostać częściowo zautomatyzowane poprzez przejęcie rutynowych i powtarzalnych komponentów zadań⁹. Transformacja dotyczy przede wszystkim administracji, operacji back-office, przetwarzania danych, podstawowej obsługi klienta oraz prostych operacji księgowych. Jednocześnie AI przeformułowuje role analityczne, marketingowe, HR-owe, prawne, konsultingowe czy programistyczne, przyspieszając analizę, personalizację i przetwarzanie informacji. Oznacza to zmianę struktury pracy, a nie prostą eliminację zawodów.

Tymczasem poziom adopcji AI w przedsiębiorstwach europejskich pozostaje umiarkowany. W 2025 r. 19,95% firm w UE zatrudniających co najmniej 10 pracowników korzystało z co najmniej jednej technologii AI¹⁰. W Polsce wskaźnik ten wynosi ok. 8,3%, co plasuje kraj wśród państw o najniższym poziomie wykorzystania AI w UE. Proces wdrażania nowych technologii ma charakter stopniowy — wymaga czasu, dostosowania procesów oraz opłacalności ekonomicznej. Jednocześnie poziom wykorzystania AI w polskim społeczeństwie jest relatywnie wysoki. Z raportu KPMG¹¹ (wynika, że 69% respondentów korzysta z AI regularnie, co przewyższa średnią światową

6 Pracuj.pl. (2024). *Preferencje Polaków dotyczące modelu pracy*.

<https://media.pracuj.pl/331481-polacy-stawiaja-na-prace-hybrydowa-badanie-pracujpl>

7 McKinsey Quarterly (2025)

https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/returning-to-the-office-focus-more-on-practices-and-less-on-the-policy?utm_source=www.wearehumanatwork.com&utm_medium=referral&utm_campaign=returning-to-the-office-focus-more-on-practices-and-less-on-the-policy-mckinsey-quarterly-2025#/

8 World Economic Forum (2025), *Future of Jobs Report 2025*, <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

9 McKinsey Global Institute. (2023). *The economic potential of generative AI*. McKinsey & Company (aktualizacje 2024), <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>

10 Eurostat. (2025). *Use of artificial intelligence in enterprises*,

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises

11 KPMG. (2024). *Sztuczna inteligencja w Polsce. Krajobraz pełen paradoksów*,

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2025/07/pl-Raport-KPMG-w-Polsce-KPMG-AI-Trust-2025-web.pdf>

(66%). 76% użytkowników deklaruje wzrost wydajności i dostępności zasobów dzięki AI, jednak 55% osób używających jej w pracy nie informuje o tym pracodawcy, a 90% badanych nie ma świadomości obowiązujących regulacji prawnych.

Transformacja technologiczna przesuwa akcent z kompetencji operacyjnych na meta-poznawcze i społeczne. Wraz z przejmowaniem przez AI zadań opartych na przetwarzaniu informacji rośnie znaczenie empatii, etyki, krytycznego myślenia, rozumienia kontekstu i integracji wiedzy. Model „workforce planning” przekształca się stopniowo w model „workforce transformation”, czyli planowania struktury kompetencji w organizacji (w miejsce planowania wyłącznie liczby etatów). Automatyzacja nie oznacza eliminacji człowieka z procesów organizacyjnych, lecz zmianę jego roli – z wykonawcy zadań w projektanta, nadzorcę i interpretatora pracy systemów AI. Organizacje, które strategicznie podejść do rozwoju kompetencji przyszłości oraz modelu współpracy człowiek-AI, mogą zwiększyć produktywność, innowacyjność i odporność na zmiany rynkowe.

1.4.

Różnorodność i inkluzywność jako źródło przewagi konkurencyjnej

W warunkach nasilającej się konkurencji o kompetencje przyszłości różnorodność (diversity) i równość szans (equity) przestają być postrzegane wyłącznie jako element odpowiedzialności społecznej organizacji, a stają się strategicznym czynnikiem budowania innowacyjności, odporności oraz dostępu do szerszej puli talentów. Organizacje działające w środowisku globalnym, wielopokoleniowym i technologicznie zaawansowanym funkcjonują w oparciu o zespoły zróżnicowane pod względem doświadczeń, stylów poznawczych, kompetencji kulturowych i per-

spektyw. Odpowiednie zarządzanie tą różnorodnością wpływa bezpośrednio na jakość decyzji, tempo adaptacji oraz zdolność do tworzenia nowych rozwiązań. Z raportu McKinsey & Co wynika, że istnieje pozytywna korelacja między dodatnimi wynikami finansowymi a różnorodnością w zespołach zarządczych¹².



W kontekście europejskim istotne znaczenie ma także regulacyjne i strategiczne otoczenie polityki równościowej. Komisja Europejska w ramach działań związanych z dyrektywą dotyczącą przejrzystości wynagrodzeń oraz raportowaniem ESG wzmacnia obowiązek monitorowania wskaźników równościowych, co wpływa na strategię HR oraz budowanie marki pracodawcy¹³. Organizacje, które aktywnie wdrażają polityki równościowe, częściej są postrzegane jako atrakcyjni pracodawcy, szczególnie przez młodsze pokolenia pracowników, dla których kultura organizacyjna i wartości firmy mają istotne znaczenie przy wyborze miejsca pracy.

Z kolei w kontekście współpracy człowiek-AI szczególnego znaczenia nabiera różnorodność poznawcza, czyli zdolność zespołów do łączenia kompetencji technologicznych z empatią, myśleniem krytycznym i rozumieniem kontekstu społecznego. Globalne badanie Światowego Forum Ekonomicznego¹⁴ wykazało, że polityka

¹² McKinsey & Company. (2023). *Diversity Matters Even More*,

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more>

¹³ European Commission. (2024). *Gender equality strategy and pay transparency directive implementation updates*. European Commission.

<https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality>

¹⁴ World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*,

<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025>

zwiększania różnorodności jest postrzegana przez wiele organizacji jako jedna z kluczowych strategii pozyskiwania talentów. Z tej perspektywy różnorodność wymaga systemowego podejścia obejmującego:

- projektowanie inkluzywnych procesów rekrutacyjnych (np. standaryzacja kryteriów oceny),
- zapewnienie równych możliwości awansu i dostępu do programów rozwojowych,
- budowanie kultury feedbacku i bezpieczeństwa psychologicznego,
- rozwój kompetencji przywódczych w zakresie zarządzania zespołami wielopokoleniowymi i międzykulturowymi.

Według raportu Deloitte organizacje coraz wyraźniej dostrzegają, że trwała wartość biznesowa powstaje dzięki jakości relacji z pracownikami, klientami i społecznościami, a nie wyłącznie poprzez maksymalizację krótkoterminowych wyników. W podejściu opartym na równości i różnorodności istotne staje się tworzenie wartości dla pracowników: poprzez inkluzywne środowisko pracy, równe szanse rozwoju i wzmacnianie potencjału różnych grup. Zrównoważony rozwój pracowników oznacza więc zmianę perspektywy: od eksploatowania kapitału ludzkiego do świadomego inwestowania w jego długofalowy rozwój, dobrostan i zdolność adaptacji¹⁵.

Należy podkreślić, że w kontekście niedoboru kompetencji technologicznych i demograficznych wyzwań rynku pracy różnorodność może stanowić realne źródło przewagi konkurencyjnej. Poszerzenie puli talentów o osoby 50+, pracowników z doświadczeniem migracyjnym, osoby neuroatypowe czy kandydatów z alternatywnych ścieżek edukacyjnych pozwala organizacjom budować bardziej elastyczne i odporne struktury kompetencyjne. W długiej perspektywie inkluzywne środowisko pracy wspiera nie tylko wyniki finansowe, lecz także zdolność organizacji do uczenia się i adaptacji w warunkach trzech równoległych transformacji: technologicznej, zielonej i demograficznej (srebrnej).



1.5.

Gig economy i elastyczne modele zatrudnienia

Współczesny rynek pracy ulega transformacji – tradycyjny model zatrudnienia na stałym etacie przestaje być jedyną normą, a coraz większe znaczenie zyskują elastyczne formy pracy i gig economy. Trend ten napędzany jest zarówno przez demograficzne zmiany i preferencje młodszych pokoleń, jak i przez cyfryzację, która ułatwia zawieranie krótkoterminowych umów i pracę zdalną w różnych lokalizacjach.

Gig economy, obejmująca krótkoterminowe zlecenia, freelancing, samozatrudnienie i pracę projektową, stale się rozwija. Zgodnie z analizą organizacji IZA World of Labor, nieetatowe i niezależne formy pracy rosną w odpowiedzi na wzrost kosztów stałego zatrudnienia i technologiczną możliwość dopasowania podaży pracy do popytu, co zwiększa zarówno swobodę dla pracowników, jak i elastyczność operacyjną firm. Elastyczne formy pracy umożliwiają wielu osobom godzenie różnych zobowiązań oraz poprawę równowagi między pracą a życiem prywatnym, ale nie zastąpią całkowicie tradycyjnego zatrudnienia – zamiast tego funkcjonują komplementarnie¹⁶.

Według najnowszego raportu Hays Poland nowoczesne formy zatrudnienia, takie jak kontrakty B2B, praca tymczasowa czy freelancing, są coraz

15 Deloitte. (2024). *Global Human Capital Trends*,

<https://www.deloitte.com/pl/pl/services/consulting/research/human-capital-trends-2024.html>

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

16 IZA World of Labor. (2020). *The gig economy*. IZA Institute of Labor Economics,

<https://wol.iza.org/uploads/articles/523/pdfs/the-gig-economy.pdf>

powszechniej stosowane przez polskie firmy: ponad 56% przedsiębiorstw planuje zwiększyć liczbę pracowników tymczasowych lub zewnętrznych podwykonawców w 2025 r., a pracownicy projektowi stanowią znaczącą część rynku pracy¹⁷. To wskazuje na rosnącą rolę elastycznych modeli jako odpowiedzi na zmienne potrzeby biznesu i konieczność dostosowywania zasobów ludzkich do krótkoterminowych zadań.

GiGBarometr 2025 pokazuje, że elastyczne modele współpracy w Polsce są trwałym elementem rynku pracy, mimo pewnej ostrożności firm. Wynik badania wskazuje, że elastyczność rynku pracy, (mierzona m.in. stopniem wykorzystania B2B, freelancingu i kontraktorów) pozostaje istotna, a gigersi (osoby pracujące elastycznie) coraz częściej oczekują nie tylko autonomii, ale także stabilności i przewidywalności dochodów oraz wsparcia. W wielu organizacjach granice między tradycyjnymi formami a elastycznymi ulegają zacieraniu: umowy o pracę, kontrakty i zlecenia bywają stosowane obok siebie w zależności od potrzeb projektowych i cykli biznesowych¹⁸.

Globalne badania potwierdzają, że gig economy ma potencjał do znacznego wzrostu na całym świecie. Według raportu Banku Światowego online gig work może stanowić do 12% globalnej siły roboczej, a platformy cyfrowe łączą pracowników i pracodawców w 186 krajach, przyciągając zwłaszcza młode osoby oraz kobiety poszukujące elastycznych form zatrudnienia. Gig work może też przyczynić się do aktywizacji zawodowej w regionach o wysokim bezrobociu, choć jednocześnie analizy podkreślają, że brak zabezpieczeń społecznych dla takich pracowników stanowi istotne wyzwanie dla polityki rynku pracy¹⁹.

Międzynarodowe instytucje, takie jak OECD, dostrzegają tę zmianę w strukturze zatrudnienia jako jeden z kluczowych megatrendów przyszłości pracy, gdzie rosnąca rola omawianych modeli łączy się z wyzwaniem dla systemów zabezpieczeń społecznych i ram prawnych. Transformacja ta wynika nie tylko z preferencji pracowników, lecz także z presji rynkowej, wymagającej większej elastyczności i szybkości reagowania na fluktuacje popytu²⁰.

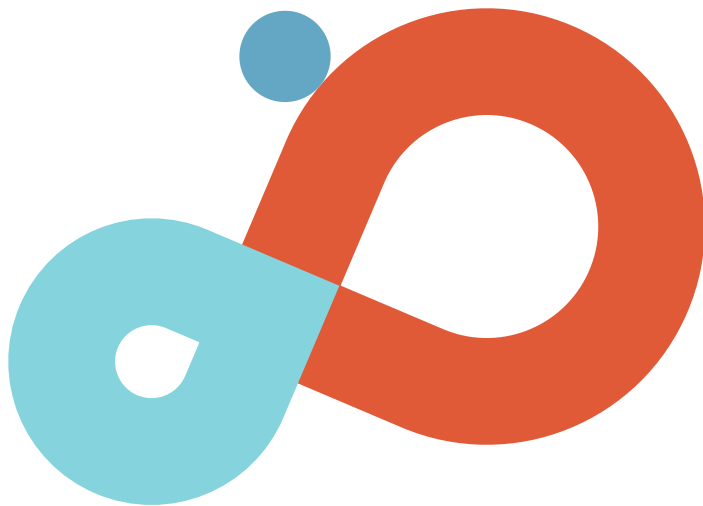
17 Hays Poland (2025), Raport *Nowoczesne formy zatrudnienia* | Hays Poland, <https://www.hays.pl/baza-wiedzy/raport/nowoczesne-formy-zatrudnienia>

18 GiGBarometr. (2025). *GiGbarometr: Stabilność i elastyczność pracy w 2025*. GiGBarometr. (gigbarometr.pl)

19 World Bank. (2023). *Working Without Borders: The Promise and Peril of Online Gig Work*, World Bank Document,

20 OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development (2024). *Megatrends and the future of social protection*. OECD Publishing,

https://www.oecd.org/en/publications/megatrends-and-the-future-of-social-protection_6c9202e8-en.html



1.6.

Lifelong learning i nowe ścieżki rozwoju kompetencji zawodowych

Zmiana tempa i charakteru pracy wymaga redefinicji roli edukacji w cyklu życia zatrudnionego. Tradycyjne systemy edukacyjne, oparte na długotrwałych programach akademickich, coraz częściej nie nadążają za zmieniającymi się potrzebami rynku pracy, co prowadzi do narastających luk kompetencyjnych – zarówno w umiejętnościach cyfrowych, jak i w kompetencjach miękkich. Nowoczesne modele uczenia się muszą objąć całe życie zawodowe, integrując nieformalne i formalne formy zdobywania umiejętności²¹.

Lifelong learning (uczenie się przez całe życie) jest dziś wiodącym elementem strategii rozwoju kapitału ludzkiego. Z raportu OECD Skills Outlook 2025 wynika, że zdolność adaptacji do zmian gospodarczych i technologicznych zależy od zdolności jednostek do zdobywania i aktualizacji umiejętności, takich jak rozwiązywanie problemów, biegłość cyfrowa i umiejętności interpersonalne. Raport podkreśla, że inwesto-

wanie w uczenie się przez całe życie zwiększa produktywność, a brak dostępu do takich możliwości prowadzi do pogłębiania nierówności społecznych i ograniczenia potencjału wzrostu gospodarczego²².

Spójność pomiędzy edukacją a rynkiem pracy wymaga elastycznych mechanizmów rozpoznawania i walidacji kompetencji zdobywanych poza tradycyjnymi ścieżkami edukacyjnymi, co prowadzi do rosnącego znaczenia mikropoświadczeń (micro-credentials). Te krótkie, celowe certyfikaty potwierdzają konkretne umiejętności i mogą być łączone w bardziej zaawansowane kwalifikacje, co ułatwia adaptację do nowych zawodów i technologii.

Raport OECD podkreśla, że choć mikropoświadczenia są nadal we wczesnej fazie rozwoju, stanowią innowacyjną odpowiedź na potrzeby rynku pracy. Rozwiązania te mają potencjał zwiększenia uczestnictwa w uczeniu się dorosłych i poprawy wyników na rynku pracy dzięki bardziej precyzyjnemu dopasowaniu kompetencji do wymagań pracodawców²³.

Dla biznesu implikacje tego trendu mogą być istotne: organizacje, które aktywnie wspierają i wprowadzają polityki wspólnego uczenia się, np. wewnętrzne platformy szkoleń, partnerstwa z dostawcami mikropoświadczeń, a także model „skills-first hiring” (rekrutacja oparta na umiejętnościach) są lepiej przygotowane na konkurencję w erze zmian technologicznych i dynamicznych rynków pracy.

21 Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *OECD Skills Outlook 2025: Building the skills of the 21st century for all*. OECD Publishing.

(OECD, https://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-outlook-2025_26163cd3-en.html)

22 Business at OECD & International Organisation of Employers. (2025). *2025 OECD Skills Outlook: Business underlines importance of skills development and reducing skills shortages (Policy Brief)*. OECD. (businessatoecd.org)

23 Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Micro-credentials for lifelong learning and employability (Policy Paper)*. OECD Publishing. (OECD), https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/03/micro-credentials-for-lifelong-learning-and-employability_13dd81a9/9c4b7b68-en.pdf

1.7.

Zrównoważony rozwój i ESG jako element strategii talentowej

Zrównoważony rozwój oraz ESG (Environmental, Social, Governance) przestały być wyłącznie domeną raportowania regulacyjnego i relacji inwestorskich. W ostatnich latach stały się ważnymi czynnikami wpływającymi na atrakcyjność pracodawcy, zaangażowanie pracowników oraz skuteczność strategii zarządzania talentami. Zmiana ta jest szczególnie widoczna w kontekście młodszych pokoleń – generacji Z i millenialsów – które w coraz większym stopniu kształtują globalny rynek pracy.

Z raportu PwC wynika, że kwestie środowiskowe, społeczne i ładu korporacyjnego mają realny wpływ na decyzje zawodowe pracowników. 68% badanych wskazuje, że polityka środowiskowa firmy jest dla nich istotna przy wyborze pracodawcy, a 75% zwraca uwagę na wpływ społeczny organizacji²⁴. ESG przestaje być więc dodatkiem do oferty pracodawcy – staje się jej integralnym elementem. Co istotne, badanie PwC pokazuje, że znaczenie ESG jest szczególnie silne na etapie przyciągania talentów. Kandydaci analizują spójność deklarowanych wartości z realnymi działaniami firmy. Transparentność raportowania, konkretne cele klimatyczne czy programy odpowiedzialności społecznej wpływają na postrzeganie organizacji jako nowoczesnej i odpowiedzialnej. Podobne wnioski prezentuje badanie Deloitte 2025 – wskazuje, że dla generacji Z praca nie jest wyłącznie źródłem dochodu – jest także przestrzenią realizacji wartości i tożsamości²⁵.

Choć ESG silnie oddziałuje na decyzje kandydatów, jego rola nie kończy się na etapie rekrutacji. Organizacje, które integrują cele zrównoważonego rozwoju (SDGs) ze strategią biznesową, notują wyższy poziom zaangażowania pracowników. Z perspektywy zarządzania kapitałem ludzkim oznacza to, że ESG powinno być elementem nie tylko komunikacji zewnętrznej, ale także wewnętrznej kultury organizacyjnej. Programy wolontariatu pracowniczego, inicjatywy klimatyczne, działania na

rzecz różnorodności i włączenia, czy transparentne praktyki ładu korporacyjnego wzmacniają poczucie sensu pracy i budują psychologiczne przywiązanie do organizacji. Jednocześnie badania pokazują, że pracownicy oczekują autentyczności. Deklaratywne podejście do ESG bez realnych działań może prowadzić do spadku zaufania i kosztów repotacyjnych. ESG jako element strategii zarządzania talentami wymaga więc spójności między komunikacją, praktyką zarządczą i mierzalnymi celami.

Z punktu widzenia biznesu ESG staje się zatem narzędziem budowania długoterminowej przewagi konkurencyjnej na rynku pracy. W warunkach niedoboru kompetencji oraz rosnącej konkurencji o talenty, organizacje posiadające jasno zdefiniowany cel (purpose-driven organisations) mogą skuteczniej przyciągać specjalistów o wysokich kwalifikacjach. Młodsze pokolenia łączą kwestie klimatyczne, równość społeczną i etykę biznesu z oceną stabilności i wiarygodności pracodawcy. Dodatkowo rosnące regulacje w obszarze raportowania zrównoważonego rozwoju (np. standardy raportowania UE) powodują, że integracja ESG ze strategią HR staje się nie tylko wyborem wizerunkowym, lecz także elementem zarządzania ryzykiem i zgodnością regulacyjną.

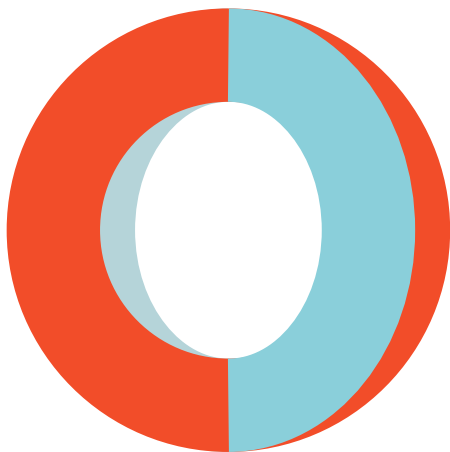
Z perspektywy strategii budowania kapitału ludzkiego skuteczne wykorzystanie ESG wymaga:

1. Integracji ESG ze strategią HR – powiązania celów środowiskowych i społecznych z polityką rekrutacyjną, rozwojową i polityką wynagrodzeń.
2. Transparentnej komunikacji – prezentowania mierzalnych celów i postępów, nie wyłącznie deklaracji.
3. Zaangażowania pracowników w realizację celów ESG – poprzez programy partycypacyjne, inicjatywy oddolne i wolontariat.
4. Spójności przywództwa – liderzy powinni być ambasadorami wartości, a nie jedynie ich komunikatorami.

Współczesny rynek pracy wskazuje wyraźnie: organizacje, które potrafią połączyć wyniki finansowe z odpowiedzialnością środowiskową i społeczną, budują silniejszą markę pracodawcy, zwiększają zaangażowanie zespołów oraz minimalizują ryzyko utraty talentów.

24 PwC. (2024). *PwC's Global Workforce ESG Preferences Study 2024*. PricewaterhouseCoopers, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/pwcs-global-workforce-sustainability-study.html>

25 Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights, <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/2025-gen-z-millennial-survey.html>



1.8.

Analityka HR i predykcja talentów

Dla współczesnych organizacji tradycyjne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi — oparte na retrospektywnych danych i intuicyjnych decyzjach — okazuje się niewystarczające. Coraz powszechniejsze wykorzystanie zaawansowanej analityki HR i sztucznej inteligencji (AI) do predykcji talentów, rotacji i efektywności szkoleń staje się nie tylko eksperymentem, lecz rosnącym standardem w organizacjach. Skala adopcji AI w HR jest jednak nadal ograniczona i nierównomierna. Badanie przeprowadzone w 2024 roku na grupie ponad 2366 specjalistów HR pokazuje, że jedynie około jedna czwarta organizacji korzysta z AI do wspierania działań HR, przy czym większość z nich zaczęła to robić dopiero w ciągu poprzednich 12 miesięcy. Spośród organizacji korzystających z AI w HR 64% stosuje ją w rekrutacji, 43% w obszarze uczenia się i rozwoju, a 25% w zarządzaniu wynikami. Zastosowania predykcyjne — modelowanie ryzyka rotacji, identyfikacja talentów wysokiego potencjału, prognozowanie luk kompetencyjnych — są wciąż na wczesnym etapie adopcji, choć ich potencjał jest szeroko rozpoznawany przez liderów HR jako jeden

z wiodących obszarów inwestycji w najbliższych latach. Trzy czwarte specjalistów HR zgadza się jednocześnie, że postęp AI zwiększy w ciągu najbliższych pięciu lat znaczenie ludzkiego osądu w miejscu pracy — nie zastąpi go. To istotna obserwacja: efektywne wdrożenie analityki predykcyjnej nie eliminuje roli człowieka w decyzjach kadrowych, lecz zmienia jej charakter — z reaktywnego na strategiczny²⁶.

Związek między inwestycjami w rozwój kompetencji a retencją pracowników jest dobrze udokumentowany. Aż 88% organizacji deklaruje obawy dotyczące retencji, a dostarczanie możliwości uczenia się wskazywane jest jako najważniejsza strategia jej poprawy. Jednocześnie tylko 36% organizacji osiąga poziom dojrzałości określany mianem „career development champions” — organizacji z kompleksowymi, zakorzenionymi w kulturze programami rozwoju kariery. Organizacje priorytetyzujące rozwój kariery osiągają wyższą mobilność wewnętrzną, retencję oraz lepsze wyniki biznesowe w porównaniu z tymi o niższym poziomie inwestycji w uczenie się²⁷.

Wyzwaniem pozostaje przepaść między dostępnością narzędzi a kompetencjami do ich odpowiedzialnego wykorzystania. Z badań SHRM²⁸ wynika, że 83% liderów HR uważa upskilling za kluczowy warunek utrzymania konkurencyjności pracowników na rynku pracy kształtowanym przez AI — jednak jedynie 29% organizacji podjęło proaktywne działania szkoleniowe wobec pracowników pracujących obok systemów AI.²⁹ Przepaść między deklarowaną potrzebą a faktycznym działaniem jest jednym z bardziej niepokojących sygnałów płynących z badań. W szerszym kontekście rynku pracy, zgodnie z prognozami World Economic Forum, około 40% kluczowych kompetencji wymaganych na stanowiskach pracy ulegnie zmianie do 2030 roku, a 63% pracodawców wskazuje lukę kompetencyjną jako główną barierę strategiczną.³⁰ Czyni to ciągłe prognozowanie luk kompetencyjnych i oparte na danych planowanie rozwoju nie opcją, lecz koniecznością strategiczną dla organizacji chcących utrzymać zdolność adaptacji w środowisku permanentnej zmiany.

26 Society for Human Resource Management. (2024). *2024 talent trends: Artificial intelligence in HR*. SHRM.

https://shrm-res.cloudinary.com/image/upload/AI/2024-Talent-Trends-Survey_Artificial-Intelligence-Findings.pdf

27 LinkedIn. (2025). *Workplace learning report 2025: The rise of career champions*. LinkedIn Corporation.

<https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>

28 Society for Human Resource Management. (2024). *2024 talent trends: Artificial intelligence in HR*.

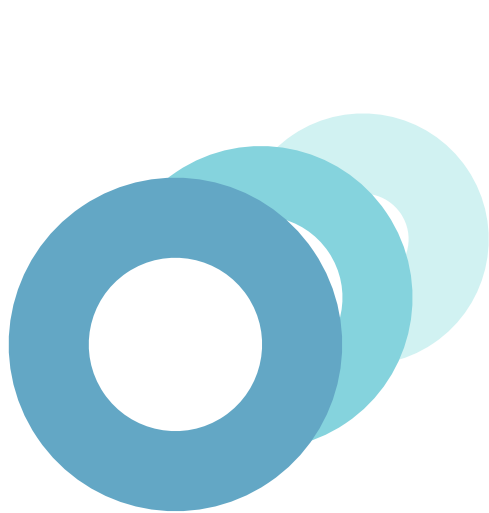
SHRM. https://shrm-res.cloudinary.com/image/upload/AI/2024-Talent-Trends-Survey_Artificial-Intelligence-Findings.pdf

29 Society for Human Resource Management. (2024). *2024 talent trends: Artificial intelligence in HR*. SHRM.

https://shrm-res.cloudinary.com/image/upload/AI/2024-Talent-Trends-Survey_Artificial-Intelligence-Findings.pdf

30 World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. WEF.

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>



1.9.

Polityka i regulacje w kształtowaniu mobilności talentów

W warunkach rosnących napięć geopolitycznych, zaostrzającej się polityki migracyjnej oraz intensyfikacji regulacji technologicznych mobilność talentów staje się czynnikiem warunkującym konkurencyjność gospodarek i sektorów opartych na wiedzy. Globalny rynek pracy, który w ostatnich dekadach charakteryzował się rosnącą otwartością i przepływem wysoko wykwalifikowanych specjalistów, obecnie funkcjonuje w środowisku zwiększonej niepewności regulacyjnej. Ograniczenia wizowe, wymogi bezpieczeństwa narodowego, kontrola eksportu technologii oraz nowe ramy prawne dotyczące sztucznej inteligencji i danych wpływają bezpośrednio na dostęp do globalnych kompetencji.

Z raportu OECD wynika, że w 2023 r. migracja do krajów OECD osiągnęła rekordowy poziom (6,5 mln nowych migrantów). Jednocześnie obserwuje się zróżnicowanie polityk migracyjnych państw OECD, które w różnym stopniu modyfikują regulacje dotyczące przyjmowania pracowników zagranicznych i migrantów wysoko wykwalifikowanych.³¹ Wzrost liczby programów typu talent

visa czy fast-track dla specjalistów IT, inżynierów i badaczy współwystępuje z większą selektywnością w sektorach związanych z zaawansowanymi technologiami, półprzewodnikami czy AI.

Światowe Forum Ekonomiczne wskazuje, że niedobór kompetencji w obszarze technologii cyfrowych i zielonej transformacji jest jednym z głównych czynników ograniczających wzrost gospodarczy.³² W kontekście starzejących się społeczeństw Europy mobilność międzynarodowa staje się nie tylko uzupełnieniem rynku pracy, lecz warunkiem utrzymania dynamiki rozwoju. Jednocześnie rosnące napięcia geopolityczne – w tym konflikty regionalne, sankcje gospodarcze oraz fragmentacja łańcuchów dostaw – wpływają na relokację inwestycji i przepływów talentów do krajów postrzeganych jako bardziej stabilne regulacyjnie. W Unii Europejskiej obserwuje się równoległe procesy: z jednej strony wdrażanie instrumentów ułatwiających przyciąganie specjalistów spoza UE (np. aktualizacja Blue Card), z drugiej – wprowadzanie zaawansowanych regulacji cyfrowych, takich jak AI Act, który wpływa na środowisko prowadzenia działalności technologicznej. Według Komisji Europejskiej nowe regulacje mają zwiększyć zaufanie do technologii i wzmocnić ochronę obywateli, ale jednocześnie generują dodatkowe wymogi zgodności dla firm operujących transgranicznie.³³ Dla organizacji oznacza to konieczność łączenia strategii zarządzania talentami z analizą ryzyka regulacyjnego.

Czynnikiem kształtującym mobilność talentów są również zmiany w polityce wizowej państw anglosaskich. Analizy OECD pokazują, że skracanie okresów wizowych, zwiększanie wymogów finansowych oraz wydłużanie procedur administracyjnych wpływają na decyzje specjalistów dotyczące miejsca pracy i relokacji. W efekcie rośnie znaczenie alternatywnych modeli współpracy – pracy zdalnej transgranicznej, hubów regionalnych oraz strategii „distributed workforce”. Jednocześnie Bank Światowy podkreśla, że przepływ wysoko wykwalifikowanych pracowników ma wpływ na transfer wiedzy, innowacyjność i produktywność w krajach przyjmujących, ale może też pogłębiać nierówności rozwojowe poprzez drenaż mózgow

31 Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). *International Migration Outlook 2024*. OECD Publishing,

https://www.oecd.org/en/publications/international-migration-outlook-2024_50b0353e-en/full-report.html

32 World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum,

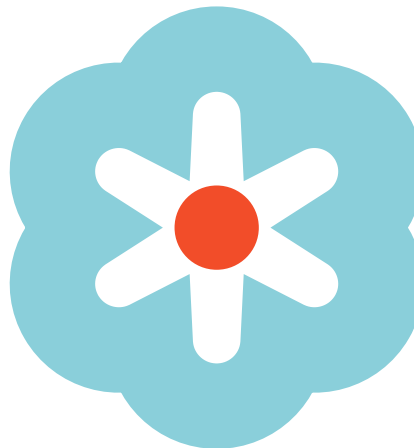
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

33 European Commission. (2024). *EU AI Act and regulatory framework for trustworthy AI*. European Commission,

<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai>

w krajach pochodzenia.³⁴ W odpowiedzi część państw rozwija polityki cyrkulacyjnej migracji talentów, wspierając powroty specjalistów i transfer kompetencji.

W kontekście sektora usług biznesowych i technologii szczególnego znaczenia nabiera przewidywalność regulacyjna. Firmy podejmujące decyzje o lokalizacji centrów usług, R&D czy hubów AI uwzględniają nie tylko koszty pracy, lecz także stabilność prawa migracyjnego, dostępność wiz dla rodzin pracowników, uznawalność kwalifikacji oraz klimat polityczny. W Unii Europejskiej swobodny przepływ osób pozostaje jednym z istotnych mechanizmów łagodzenia niedoborów kadrowych, jednak bariery językowe, różnice w systemach podatkowych i zabezpieczenia społecznego oraz problemy z uznawalnością kwalifikacji nadal ograniczają skalę mobilności pracowników



1.10.

Nowe podejście do wynagrodzeń i świadczeń

Dynamiczne zmiany gospodarcze, presja inflacyjna oraz rosnąca konkurencja o kompetencje przyszłości powodują, że tradycyjne podejście do wynagrodzeń — oparte głównie na poziomie kosztów pracy — przestaje być wystarczające. Organizacje coraz częściej analizują całkowitą wartość oferty dla pracownika, obejmującą nie tylko wynagrodzenie zasadnicze, lecz także benefity, elastyczność pracy, możliwości rozwoju oraz bezpieczeństwo zatrudnienia. Jednocześnie rośnie znaczenie transparentności płac oraz oceny realnej siły nabywczej wynagrodzeń w różnych lokalizacjach. Z raportu Deloitte wynika, że firmy przechodzą od modelu „pay for position” do „pay for skills”, w którym wynagrodzenie jest coraz silniej powiązane z posiadanymi kompetencjami i ich rynkową wartością.³⁵ W warunkach szybkiej dezaktualizacji umiejętności podejście to umożliwia bardziej elastyczne reagowanie na niedobory talentów, szczególnie w obszarach AI, analityki danych i cyberbezpieczeństwa. Jednocześnie wzrasta znaczenie przejrzystych zasad wynagradzania, które budują zaufanie organizacyjne i wspierają retencję. Transparentność płac staje się również wymogiem regulacyjnym. Unijna dyrektywa w sprawie przejrzystości wynagrodzeń (Pay Transparency Directive, Dyrektywa 2023/970/UE), przyjęta 10 maja 2023 r., nakłada na pracodawców zatrudniających powyżej 100

34 World Bank (2023) World Development Report: Migrants, Refugees and Societies, <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2023>

35 Deloitte 2025 *Global Human Capital Trends*

pracowników obowiązek ujawniania widełek płacowych oraz raportowania luki płacowej między kobietami a mężczyznami.³⁶ Dla firm działających transgranicznie oznacza to konieczność harmonizacji polityk płacowych.

Równolegle zmienia się struktura benefitów. Według Światowego Forum Ekonomicznego elastyczne modele pracy, programy wellbeingowe, wsparcie zdrowia psychicznego oraz budżety rozwojowe należą do najczęściej wskazywanych przez pracowników elementów wpływających na atrakcyjność pracodawcy.³⁷ W warunkach pracy hybrydowej rośnie znaczenie benefitów indywidualizowanych — umożliwiających wybór między pakietem medycznym, dodatkowymi dniami wolnymi, wsparciem opieki nad dziećmi czy budżetem szkoleniowym. Takie podejście wzmacnia poczucie autonomii i dopasowanie oferty do etapu życia pracownika.

Ważnym czynnikiem wpływającym na strategię wynagrodzeń jest analiza realnej siły nabywczej. OECD wskazuje, że w ostatnich latach w wielu krajach realne płace rosły wolniej niż inflacja, co obniżyło siłę nabywczą gospodarstw domowych i wpłynęło na oczekiwania płacowe pracowników.³⁸ W konsekwencji organizacje coraz częściej uwzględniają wskaźniki kosztów życia (cost-of-living adjustments) przy projektowaniu polityk wynagrodzeń, zwłaszcza w modelach pracy zdalnej i relokacyjnej. Dla sektorów opartych na wiedzy, takich jak nowoczesne usługi biznesowe czy IT, analiza siły nabywczej w różnych lokalizacjach staje się elementem decyzji inwestycyjnych. Koszt pracy nominalnie niższy nie zawsze oznacza przewagę konkurencyjną, jeśli realna atrakcyjność wynagrodzenia jest ograniczona przez wysokie koszty życia lub niestabilność gospodarczą. Bank Światowy podkreśla, że stabilność

makroekonomiczna oraz przewidywalność polityki fiskalnej są determinantami atrakcyjności lokalizacji dla inwestorów i talentów.³⁹ Nowe podejście do wynagrodzeń obejmuje także integrację systemów premiowych z celami strategicznymi organizacji. Coraz częściej komponent zmienny wynagrodzenia kadry zarządzającej powiązany jest z realizacją celów w zakresie różnorodności, redukcji emisji czy wdrażania innowacji technologicznych.⁴⁰ Taki model wzmacnia spójność między strategią biznesową a systemem motywacyjnym.

W kontekście rosnącej mobilności talentów transparentność i konkurencyjność wynagrodzeń wpływają również na decyzje relokacyjne specjalistów. OECD Talent Attractiveness 2023 wskazuje, że oprócz poziomu płacy znaczenie mają: stabilność regulacyjna, system podatkowy, dostęp do usług publicznych oraz jakość życia.⁴¹ Oznacza to, że strategie wynagrodzeń muszą być analizowane w szerszym kontekście ekosystemu gospodarczego i społecznego.

36 European Commission. (2023). Directive (EU) 2023/970 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 on strengthening the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms. Official Journal of the European Union.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023L0970>

37 World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum.

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

38 OECD (2024), *OECD Employment Outlook 2024: The Net-Zero Transition and the Labour Market*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ac8b3538-en>.

39 World Bank. (2026). *Global Economic Prospects, January 2026*. World Bank.

<https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>

40 Deloitte. (2025). *2025 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights.

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

41 OECD. (2023). *Talent Attractiveness 2023: OECD Indicators of Talent Attractiveness*. OECD.

<https://www.oecd.org/en/data/tools/talent-attractiveness-2023.html>



1.11.

Podsumowanie

Analiza globalnych trendów wskazuje, że współczesny rynek pracy znajduje się w fazie głębokiej transformacji wynikającej z jednoczesnego oddziaływania kilku powiązanych zjawisk: postępu technologicznego, zmian demograficznych, rosnącej mobilności talentów, nowych oczekiwań pracowników oraz presji regulacyjnej i społecznej. Zmiany te redefiniują zarówno sposób organizacji pracy, jak i rolę kapitału ludzkiego w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Jednym z najważniejszych wniosków płynących z analizy literatury jest rosnące znaczenie doświadczenia pracownika i dobrostanu jako czynników bezpośrednio wpływających na efektywność organizacji. W warunkach narastającej presji produktywności oraz dynamicznych zmian technologicznych organizacje coraz wyraźniej dostrzegają, że długofalowa wydajność pracy zależy od jakości środowiska pracy, poziomu zaangażowania oraz zdolności pracowników do regeneracji i adaptacji. Dobrostan przestaje być elementem polityki wizerunkowej, a staje się częścią strategii biznesowej. Równocześnie postęp technologiczny, szczególnie w obszarze sztucznej inteligencji i automatyzacji, prowadzi do transformacji struktury pracy. Technologie te nie tyle eliminują całe zawody, ile zmieniają charakter wykonywanych zadań, zwiększając znaczenie kompetencji poznawczych, społecznych i meta-umiejętności, takich jak krytyczne myślenie, kreatywność czy zdolność uczenia się.

Transformacja pracy zachodzi równolegle ze zmianą struktury zatrudnienia. Rosnąca rola elastycznych modeli współpracy, pracy projektowej i gig economy wskazuje na stopniowe odchodzenie od jednorodnych, stabilnych form zatrudnienia

na rzecz bardziej zróżnicowanych i dynamicznych modeli organizacji pracy. Zjawisko to zwiększa elastyczność przedsiębiorstw, ale jednocześnie rodzi nowe wyzwania regulacyjne i społeczne związane z bezpieczeństwem pracy i stabilnością dochodów. Istotnym czynnikiem kształtującym przyszłość pracy jest również rosnące znaczenie wartości społecznych i środowiskowych w decyzjach zawodowych pracowników. Integracja celów ESG ze strategią biznesową i polityką HR wpływa na postrzeganie organizacji jako odpowiedzialnego pracodawcy, a tym samym na zdolność przyciągania i utrzymywania talentów.

Jednocześnie globalny rynek pracy podlega coraz silniejszym uwarunkowaniom politycznym i regulacyjnym. Polityka migracyjna, regulacje technologiczne oraz napięcia geopolityczne wpływają na mobilność talentów i dostęp do specjalistycznych kompetencji. Dla organizacji oznacza to konieczność łączenia strategii zarządzania talentami z analizą ryzyka regulacyjnego oraz budowania bardziej elastycznych modeli pracy umożliwiających współpracę transgraniczną. Zmiany te przekładają się również na ewolucję systemów wynagrodzeń i benefitów. Tradycyjne modele oparte na stanowisku pracy ustępują miejsca podejściu skoncentrowanemu na kompetencjach, transparentności płac oraz całościowej wartości oferty dla pracownika. W warunkach globalnej konkurencji o talenty, strategię wynagrodzeń stają się elementem szerszej strategii organizacyjnej obejmującej rozwój kompetencji, kulturę pracy oraz atrakcyjność lokalizacji.

2. Kompeten peten cije przv

Część 2.

Kompetencje przyszłości w sektorze usług biznesowych

2.1. Wstęp

Organizacje nigdy wcześniej nie miały dostępu do tak zaawansowanych technologii, danych i narzędzi wspierających decyzje. Jednocześnie coraz częściej doświadczają spadku skuteczności transformacji, przeciążenia ludzi oraz rosnących trudności w budowaniu stabilnego przywództwa. Paradoks współczesnych zmian polega na tym, że im więcej technologii wdrażamy, tym wyraźniej ujawniają się ograniczenia ludzkiej wydolności, jakości relacji i zdolności organizacji do uczenia się.

Część badawcza raportu pokazuje, że wyzwaniem nie jest dziś brak kompetencji technicznych, lecz niedostateczne zdolności organizacyjne do mądrego korzystania z technologii. AI, dane i automatyzacja działają jak katalizator: przyspieszają nie tylko efektywność, lecz także błędy decyzyjne, zmęczenie oraz napięcia w zespołach. Bez krytycznego myślenia, *data literacy*, jasnych zasad odpowiedzialności i umiejętności interpretowania decyzji, technologia zwiększa ryzyko zamiast je redukować.

Jednocześnie tempo zmian przekroczyło granice ludzkiej wydolności. Organizacje oczekują ciągłego uczenia się, adaptacji i odporności, ale nie tworzą warunków, w których byłoby to realnie możliwe. Przeciążenie, chroniczny stres i deficyt energii są dzisiaj rzeczywistym problemem. Dlatego odporność psychiczna i umiejętność zarządzania energią stają się istotnymi kompetencjami zarówno ludzi, jak i zespołów.

Raport ujawnia również, że transformacje najczęściej zatrzymują się nie na technologii ani procesach, lecz na relacjach. Respondenci wielokrotnie podkreślali, że wyzwaniem jest komunikowanie się i prawdziwy dialog w zróżnicowanych zespołach, w tym wielopokoleniowych. Barierą jest także brak poczucia sensu i autentycznego

dialogu. Pracownicy często wiedzą, co się zmienia, ale nie rozumieją dlaczego, jaką rolę mają w tej zmianie i na co realnie mają wpływ. To prowadzi do oporu, wycofania i spadku zaangażowania, które bywają błędnie interpretowane jako brak kompetencji lub motywacji.

W tym kontekście szczególnie wyraźnie widoczny jest kryzys przywództwa. Młodszy pracownicy nie odrzucają samej idei prowadzenia ludzi, lecz obecny model roli lidera: przeciążający i pozbawiony realnego wsparcia. Bez redefinicji przywództwa organizacje będą mierzyć się z narastającym problemem sukcesji i utraty zaangażowania.

Najważniejszym wnioskiem raportu jest to, że przyszłość nie należy ani do najbardziej doświadczonej, ani do najbardziej cyfrowych organizacji, lecz do tych, które potrafią uczyć się szybciej, niż dezaktualizują się ich dotychczasowe modele działania. Zdolność uczenia się i adaptacyjność wyłaniają się jako metakompetencje warunkujące rozwój wszystkich pozostałych zdolności: technologicznych, poznawczych, relacyjnych i przywódczych. Dla zarządów oznacza to konieczność zmiany perspektywy: inwestowanie w technologię musi iść w parze z inwestowaniem w zdolność organizacji do myślenia, uczenia się i regeneracji. Bez tej równowagi nawet najbardziej zaawansowane narzędzia nie przełożą się na trwałą przewagę konkurencyjną.

System kompetencji

Technologia jako katalizator zmian

AI-first | Data literacy

01.

AI-first: od hype'u do otrzeźwienia

→ Tempo wdrażania AI wyprzedziło tempo rozwoju kompetencji. Narzędzia generatywne używane są bez refleksji nad granicą wsparcia decyzyjnego.

→ Organizacje wchodzą w fazę otrzeźwienia: AI uwidacznia i przyspiesza problemy zamiast je rozwiązywać. AI-first to metakompetencja decyzyjna.



metakompetencja decyzyjna

„AI może rekomendować, ale to człowiek podpisuje się pod decyzją.”

02.

Data literacy: od danych do decyzji

→ Więcej danych nie oznacza lepszych decyzji. Zjawisko „przeanalizowania” zastępuje rozmowę o sensie – dane prezentowane są bez kontekstu lub służą uzasadnianiu decyzji już podjętych.

→ Data literacy to kompetencja pomostowa między technologią a decyzją.



dane ≠ decyzja

„Mamy świetne dashboardy, tylko coraz rzadziej wiemy, co z nich wynika.”

Kompetencje poznawcze w erze AI

Krytyczne myślenie | Rola eksperta

03.

Krytyczne myślenie jako warunek bezpieczeństwa

→ W środowisku wysokiej prędkości decyzyjnej tempo pracy wypiera refleksję. Bezrefleksyjne przyjmowanie rekomendacji systemów to już nie błędy, to ryzyka systemowe.

→ Krytyczne myślenie pełni rolę mechanizmu kontrolnego: nie przyspiesza pracy, ale chroni organizację przed kosztownymi błędami.



bezpieczeństwo decyzyjne

„Najtrudniejsze decyzje to te, których nikt nie odważył się zatrzymać.”

04.

Od autorytetu eksperta do uczenia się

→ Ekspertyza przestała być zasobem trwałym. Wiedza dezaktualizuje się szybko, a doświadczeni specjaliści reagują oporem – bo zmiana narusza ich tożsamość i źródła wpływu.

→ Organizacje niepotrafiące wesprzeć ekspertów w redefinicji roli ryzykują ich cichą marginalizację.



uczenie ciągłe

„Najtrudniej jest zaakceptować, że nie jest się już najmądrzejszym w pokoju.”

System kompetencji c.d.

Niewidoczne koszty transformacji

Dobrostan | Kryzys przywództwa

05.
Dobrostan
psychiczny
i odporność
organizacyjna

- Przeciążenie i chroniczny stres przestały być incydentami, stały się nową normą. Organizacje oczekują ciągłej adaptacji, ale nie tworzą warunków do regeneracji.
- Odporność psychiczna to kompetencja strategiczna. Deficyt energii jest realnym problemem operacyjnym.



zasób strategiczny
„Kryzys zdrowia psychicznego przestał być problemem jednostkowym – stał się systemowym.”

06.
Kryzys
przywództwa:
dlaczego młodzi
nie chcą być
liderami

- Kryzys nie polega na braku kompetencji, lecz na braku atrakcyjności roli lidera. Młodzi obserwują liderów przeciążonych i pozbawionych realnego wsparcia systemowego.
- Bez redefinicji modelu przywództwa organizacje staną przed narastającym problemem sukcesji.



kryzys sukcesji
„Nawet ucząc się empatii, przemęczony lider nie przestaje odczuwać narastającej presji na wyniki.”

Siła więzi – relacje i komunikacja

Różnice pokoleniowe | Komunikacja

07.
Różnice pokoleniowe
jako wyzwanie
komunikacyjne

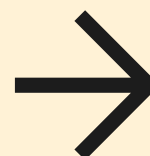
- Technologia stanowi wspólny zasób pokoleń, a nie źródło konfliktu. Faktyczna luka dotyczy komunikacji: nadążamy za zmianą wiedzy, lecz nie za wzajemnym zrozumieniem.
- Organizacje, które rezygnują z narracji „pokolenie kontra pokolenie”, skuteczniej budują transfer wiedzy.



luka komunikacyjna
„To nie różnica oczekiwań dzieli pokolenia, ale luka w komunikacji.”

08.
Komunikacja jako
krytyczny czynnik
zmiany

- Im więcej komunikatów, tym mniejsze poczucie zrozumienia. Pracownicy wiedzą, co się zmienia, ale nie rozumieją dlaczego i tracą zaangażowanie.
- Transformacje najczęściej zawodzą nie przez technologię, lecz przez komunikację



spoiwo zmiany
„Pracownikom nie brakuje informacji, brakuje im przestrzeni do rozmowy i zrozumienia.”

System kompetencji c.d.

Czas metakompetencji

Protected Learning | Adaptacyjność

09.

Protected Learning Time – uczenie się jako zasób chroniony

- Uczenie się funkcjonuje jako aktywność po godzinach.
Organizacje formalnie rezerwujące czas na naukę budują realne zdolności adaptacji.
- Uczenie się nie jest luksusem – to warunek przetrwania.



metakompetencja organizacyjna

„Uczenie stało się pierwszą ofiarą kultu efektywności.”

10.

Adaptacyjność i zarządzanie sobą w zmianie

- Zmiana stała się trwałym kontekstem pracy. Lęk przed utratą kontroli i przeciążenie poznawcze blokują gotowość do transformacji.
- Adaptacyjność to metakompetencja fundamentalna: warunkuje rozwój wszystkich pozostałych zdolności organizacyjnych.



fundament wszystkich pozostałych

„Przyszłość należy do tych, których tempo uczenia się wyprzedza tempo dezaktualizacji modeli.”



2.2.

Sektor usług biznesowych w Polsce – najważniejsze fakty

Sektor usług biznesowych (BPO – Business Process Outsourcing, SSC – Shared Services Centres oraz GBS – Global Business Services) należy do najbardziej dynamicznie rozwijających się segmentów polskiej gospodarki. W ciągu ostatnich dwóch dekad Polska stała się jednym z kluczowych europejskich hubów usług biznesowych, obsługujących procesy dla globalnych przedsiębiorstw.

SKALA SEKTORA

- ponad 2000 centrów usług biznesowych działa obecnie w Polsce
- ok. 488 000 pracowników zatrudnionych w sektorze
- ponad 1200 inwestorów
- 5,7% udziału sektora w PKB
- centra w Polsce obsługują procesy biznesowe dla kilkudziesięciu krajów świata

NAJWAŻNIEJSZE LOKALIZACJE

Największe huby usług biznesowych znajdują się w dużych ośrodkach akademickich i technologicznych. Do najważniejszych należą:

- Warszawa
- Kraków
- Wrocław
- Trójmiasto
- Katowice (Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia)

Miasta te oferują dostęp do wysoko wykwalifikowanej kadry, rozwiniętej infrastruktury biznesowej oraz silnego zaplecza akademickiego.

ZAKRES REALIZOWANYCH PROCESÓW

Centra usług biznesowych w Polsce obsługują szerokie spektrum procesów organizacyjnych, w tym m.in.:

- finanse i księgowość (Finance & Accounting)
- HR i zarządzanie zasobami ludzkimi
- obsługę klienta i procesy operacyjne
- analitykę danych i business intelligence
- rozwój oprogramowania i usługi IT
- cyberbezpieczeństwo
- zarządzanie procesami biznesowymi

W ostatnich latach obserwowany jest wyraźny wzrost znaczenia procesów o **wysokiej wartości dodanej**, w tym analityki danych, transformacji cyfrowej oraz usług technologicznych.

PROFIL PRACOWNIKÓW

Sektor usług biznesowych charakteryzuje się wysokim poziomem kompetencji pracowników:

- większość pracowników posiada **wykształcenie wyższe**
- w centrach usług używa się **kilkudziesięciu języków obcych**
- rośnie znaczenie kompetencji technologicznych, analitycznych i projektowych

KIERUNKI ROZWOJU SEKTORA

Rozwój technologii, w szczególności automatyzacji procesów biznesowych oraz narzędzi opartych na sztucznej inteligencji, prowadzi do zmiany charakteru pracy w sektorze. Rutynowe zadania operacyjne są coraz częściej automatyzowane, natomiast rośnie zapotrzebowanie na kompetencje analityczne, technologiczne oraz zdolność zarządzania złożonymi procesami i projektami transformacyjnymi. W rezultacie sektor usług biznesowych w Polsce stopniowo ewoluuje od modelu operacyjnego w kierunku **globalnych hubów wiedzy i kompetencji**, które pełnią strategiczną rolę w strukturach międzynarodowych organizacji.



2.3.

Technologia jako katalizator zmian

Technologia stała się dziś pierwszym impulsem większości transformacji organizacyjnych. AI, automatyzacja i zaawansowana analityka danych są wdrażane szybciej niż kiedykolwiek wcześniej – często jako odpowiedź na presję konkurencyjną, oczekiwania rynku i narrację o „konieczności bycia nowoczesnym”. Jednak z perspektywy organizacyjnej technologia nie jest rozwiązaniem sama w sobie. Jest katalizatorem, który przyspiesza wszystko: efektywność, ale także błędy, zmęczenie i luki decyzyjne.

Ta część raportu pokazuje, że wyzwaniem nie jest dostęp do narzędzi, lecz zdolność organizacji do ich odpowiedzialnego i sensownego wykorzystania. AI i dane nie eliminują potrzeby myślenia, one ją radykalnie wzmacniają.

2.3.1.

AI-first: od hype’u do otrzeźwienia

KONTEKST SYTUACYJNY

Sztuczna inteligencja stała się jednym z najszybciej adaptowanych rozwiązań technologicznych w historii organizacji. W ciągu zaledwie kilkunastu miesięcy narzędzia oparte na AI – w szczególności generatywnej – zostały wdrożone w obszarach analityki danych, finansów, HR, obsługi klienta, marketingu, zarządzania wiedzą i pracy eksperckiej. W wielu firmach adopcja AI stała się symbolem nowoczesności, odpowiedzią na presję konkurencyjną oraz oczekiwania inwestorów i zarządów.

Z przeprowadzonych wywiadów jasno wynika jednak, że tempo wdrażania technologii znacząco wyprzedziło tempo rozwoju kompetencji potrzebnych do jej odpowiedzialnego używania. AI bardzo często funkcjonuje dziś jako „narzędzie oczywiste”, wykorzystywane rutynowo, bez refleksji nad tym, gdzie kończy się wsparcie decyzyjne, a zaczyna delegowanie myślenia.

Największym problemem nie jest to, że ludzie używają AI. Problemem jest to, że przestają sprawdzać, czy to, co dostają, ma sens.

(LIDER ZESPOŁU ANALITYCZNEGO)

W praktyce prowadzi to do szeregu zjawisk obserwowanych w badanych organizacjach:

- wzrostu tempa pracy bez proporcjonalnego wzrostu jakości decyzji,
- złudnego poczucia kontroli i efektywności,
- rozmycia odpowiedzialności („bo tak wyszło z narzędzia”),
- nowych ryzyk związanych z bezpieczeństwem danych, zgodnością regulacyjną i reputacją.

Coraz więcej firm wchodzi obecnie w fazę „otrzeźwienia”, w której staje się jasne, że AI nie rozwiązuje problemów organizacyjnych. Ona je uwidacznia, wzmacnia i przyspiesza.

POTRZEBNE KOMPETENCJE

Opisany kontekst generuje zapotrzebowanie nie na kolejne kompetencje techniczne, lecz na AI-first rozumianą jako metakompetencję decyzyjną i organizacyjną.

AI-FIRST OZNACZA DZIŚ:

- zdolność krytycznej oceny wyników generowanych przez algorytmy,
- rozumienie ograniczeń modeli, danych i kontekstu,
- umiejętność integrowania AI z procesami decyzyjnymi bez oddawania odpowiedzialności,
- świadomość konsekwencji biznesowych, etycznych i prawnych użycia AI,
- umiejętność zadawania właściwych pytań (nie tylko promptów, lecz pytań decyzyjnych).

Respondenci wielokrotnie podkreślali, że wyzwaniem nie jest brak narzędzi ani brak dostępu do technologii, lecz brak zdolności do ich mądrego wykorzystania.

AI przyspiesza wszystko – także błędy. Jeśli ktoś nie rozumie, co właściwie robi, to robi to po prostu szybciej.

(DYREKTOR OBSZARU DANYCH)

W tym sensie AI-first nie jest kompetencją jednowymiarową. Łączy w sobie elementy krytycznego myślenia, data literacy, odpowiedzialności decyzyjnej, uczenia się i oduczania. Jej brak nie ogranicza innowacyjności, **zwiększa ryzyko systemowe organizacji.**

DOBRE PRAKTYKI BADANYCH FIRM W TYM OBSZARZE

Analiza wywiadów oraz obserwowanych praktyk pokazuje, że organizacje radzące sobie najlepiej z wdrażaniem AI stosują kilka wspólnych podejść:

- **AI osadzona w procesach, a nie funkcjonująca obok nich:** najbardziej dojrzałe organizacje nie traktują AI jako osobnego projektu innowacyjnego, lecz jako element konkretnych procesów biznesowych, z jasno określonym momentem użycia, zakresem wsparcia i odpowiedzialnością.

- **Jasna odpowiedzialność decyzyjna:** nawet przy wysokim poziomie automatyzacji odpowiedzialność za decyzję pozostaje po stronie człowieka lub zespołu. Rozwój kompetencji AI-first powinien zaczynać się od pytania: jaką decyzję wspiera AI i jakie ryzyka się z nią wiążą?

U nas zasada jest prosta: AI może rekomendować, ale to człowiek podpisuje się pod decyzją.

(MENEDŻER FINANSOWY)

- **Edukacja kontekstowa zamiast masowych szkoleń narzędziowych:** firmy odchodzą od ogólnych szkoleń typu „jak korzystać z AI” na rzecz nauki zastosowań AI w konkretnych rolach, zadaniach i decyzjach. Najlepiej działa case-based learning oparty na realnych opisach przypadków.
- **Bezpieczne środowiska testowe:** organizacje tworzą zamknięte, kontrolowane środowiska do eksperymentowania z AI, minimalizując ryzyka związane z danymi i regulacjami.
- **Kultura kwestionowania wyników AI:** w dojrzałych organizacjach podważanie rekomendacji AI nie jest postrzegane jako opór, lecz jako element odpowiedzialnego zarządzania ryzykiem. Krytyczne myślenie powinno być nieodłącznym elementem szkoleń z zakresu AI.

Najlepsze zespoły to nie te, które używają AI najczęściej, ale te, które wiedzą, kiedy z niej nie korzystać

(LIDER ZESPOŁU TRANSFORMACYJNEGO)

PODSUMOWANIE

AI-first nie oznacza „więcej AI w organizacji”, lecz więcej dojrzałości w jej używaniu. Organizacje, które traktują AI jako wsparcie dla myślenia, a nie jego substytut, zwiększają jakość decyzji, bezpieczeństwo i odporność systemową. Te, które ulegają hype’owi, ryzykują wzrost efektywności krótkoterminowej kosztem odpowiedzialności i stabilności w długim okresie.

Rekomendacje

DLA ZARZĄDU / TOP MANAGEMENTU

- Rekomendowane jest wyraźne określenie, które decyzje wymagają wsparcia AI, a które nie.
- Określanie, kto dokładnie ponosi odpowiedzialność za konkretne decyzje
- Ustanowienie jasnych zasad określających:
 - obszary, w których AI pełni funkcję rekomendacyjną,
 - obszary wymagające bezwzględnie weryfikacji człowieka
 - obszary, w których decyzja powinna pozostać wyłącznie po stronie człowieka.
- AI powinna być traktowana jako czynnik wzmacniający zarówno efektywność, jak i skalę ryzyka, w szczególności w sytuacjach braku kompetencji poznawczych i decyzyjnych.
- Wskazane jest włączenie wykorzystania AI do systemowego zarządzania ryzykiem (operacyjnym, regulacyjnym i wizerunkowym), a nie ograniczanie jej roli wyłącznie do obszaru innowacji.

DLA HR / L&D

- Proponuje się projektowanie rozwoju kompetencji w sposób zintegrowany, obejmujący w szczególności:
 - krytyczne myślenie,
 - umiejętność pracy z danymi (data literacy),
 - odpowiedzialność decyzyjną w warunkach wykorzystania AI.
- Łączenie programów rozwojowych w obszarze AI-first z rzeczywistymi przypadkami biznesowymi oraz procesami organizacji, stosując podejście oparte na analizie realnych dylematów decyzyjnych (case-based learning).
- Ścisłe współpracowanie z jednostkami biznesowymi przy identyfikacji:
 - decyzji o podwyższonym poziomie ryzyka,
 - obszarów, w których wykorzystanie AI już dziś wpływa na jakość pracy, efektywność lub bezpieczeństwo decyzji.
- Uwzględnianie AI-first oraz krytycznego myślenia jako kompetencji przyszłości w modelach kompetencyjnych, programach rozwojowych i ścieżkach kariery, traktując je jako kluczowe elementy długoterminowej zdolności organizacji do podejmowania odpowiedzialnych decyzji.

DLA LIDERÓW ZESPOŁÓW

- Budowanie kultury organizacyjnej, w której:
 - kwestionowanie rekomendacji generowanych przez AI jest akceptowanym elementem odpowiedzialnego podejmowania decyzji,
 - zgłaszanie braku zrozumienia decyzji lub wątpliwości nie jest postrzegane jako słabość, lecz jako przejaw dojrzałości poznawczej,
 - dopuszczalne jest świadome podjęcie decyzji o niekorzystaniu z narzędzia, jeżeli jego użycie nie wspiera jakości decyzji.
- Wspieranie zespołów w budowaniu wspólnego rozumienia:
 - celu i uzasadnienia wykorzystania AI w danym procesie,
 - ograniczeń technologii oraz sytuacji, w których jej zastosowanie może zwiększać ryzyko,
 - zakresu odpowiedzialności człowieka i organizacji za decyzje podejmowane z udziałem AI.
- Traktowanie ochrony jakości decyzji jako nadrzędny cel wdrażania i wykorzystywania AI, nadrzędny wobec efektywności operacyjnej czy skali automatyzacji.

2.3.2.

Data literacy: od danych do decyzji

KONTEKST SYTUACYJNY

Organizacje nigdy wcześniej nie dysponowały tak dużą ilością danych ani tak zaawansowanymi narzędziami analitycznymi. Dashboardy, raporty, wskaźniki i modele predykcyjne stały się codziennym elementem pracy menedżerów, liderów i zespołów eksperckich. Paradoksalnie jednak z wywiadów wynika, że więcej danych nie prowadzi dziś automatycznie do lepszych decyzji.

Respondenci wskazują na zjawisko „przeanalitycznienia”, w którym dane:

- zastępują rozmowę o sensie decyzji i jej konsekwencjach,
- są prezentowane bez kontekstu i interpretacji,
- służą do uzasadniania decyzji już podjętych, a nie do ich wspierania.

My mamy świetne dashboardy, tylko coraz rzadziej wiemy, co z nich właściwie wynika.

(MENEDŻER OPERACYJNY)

Dodatkowo rozwój AI powoduje, że coraz większa część analizy odbywa się automatycznie. Dane są agregowane, interpretowane i rekomendowane przez systemy, których logika pozostaje nieczytelna dla użytkowników końcowych. W efekcie organizacje ryzykują sytuację, w której decyzje są oparte na danych, ale bez ich zrozumienia.

POTRZEBNE KOMPETENCJE

W odpowiedzi na ten kontekst rośnie zapotrzebowanie na data literacy rozumianą jako kompetencję decyzyjną, a nie wyłącznie analityczną.

Data literacy w tym ujęciu oznacza:

- rozumienie, skąd pochodzą dane i jakie mają ograniczenia,
- umiejętność odróżniania faktów od interpretacji i rekomendacji,
- zdolność zadawania właściwych pytań do danych,
- umiejętność przełożenia danych na decyzje i działania,

→ świadomość ryzyk związanych z błędną interpretacją danych.

Respondenci wielokrotnie podkreślali, że problemem nie jest brak kompetencji technicznych w zespołach analitycznych, lecz brak zdolności decyzyjnych po stronie odbiorców danych.

Największa luka nie powstaje po stronie analityków, lecz tych, którzy raporty dostają.

(LIDER OBSZARU DATA & ANALYTICS)

Data literacy staje się więc kompetencją pomocową między technologią a decyzją. Bez niej nawet najlepsze analizy nie przekładają się na wartość biznesową.

DOBRE PRAKTYKI BADANYCH FIRM W TYM OBSZARZE

Analiza przeprowadzonych wywiadów pozwala wyłonić pewne praktyki, które już teraz są stosowane przez organizacje skutecznie wykorzystujące dane w procesach decyzyjnych. Poniżej zaprezentowano najważniejsze z nich.

- Decyzja jako punkt wyjścia do analizy. Zamiast pytać „jakie dane mamy?”, firmy zaczynają od pytania: „jaką decyzję chcemy podjąć?”. Dopiero potem określają, jakie dane są rzeczywiście potrzebne.
- Ograniczanie liczby wskaźników. Dojrzałe organizacje świadomie redukują liczbę KPI i dashboardów, koncentrując się na tych, które realnie wpływają na decyzje.

Im mniej wskaźników, tym lepsze rozmowy na spotkaniach.

(CZŁONEK ZESPOŁU ZARZĄDZAJĄCEGO)

- Storytelling danych zamiast prezentacji liczb. Firmy inwestują w umiejętność opowiadania historii na podstawie danych, tak aby wspierały one rozmowę decyzyjną, a nie ją zastępowały.
- Wspólna odpowiedzialność za interpretację. Interpretacja danych nie jest pozostawiana wyłącznie analitykom; odbywa się w dialogu z biznesem i liderami.

***Dane są świetnym punktem wyjścia,
ale nigdy nie powinny być ostatnim słowem.***

(EKSPERT DS. ANALITYKI BIZNESOWEJ)

Integracja data literacy z AI-first i krytycznym myśleniem. Data literacy nie może funkcjonować w izolacji, jest jednym z filarów bezpiecznego użycia AI i odpowiedzialnych decyzji.

PODSUMOWANIE

Data literacy przestaje być kompetencją „analityczną”. Staje się kompetencją decyzyjną, bez której organizacje nie są w stanie wykorzystać potencjału danych i AI. Firmy, które inwestują wyłącznie w narzędzia analityczne, zwiększają ilość informacji, ale nie jakość decyzji. Te, które rozwijają data literacy, budują realną przewagę opartą na zrozumieniu, a nie na liczbach.

Rekomendacje

DLA ZARZĄDU / TOP MANAGEMENTU

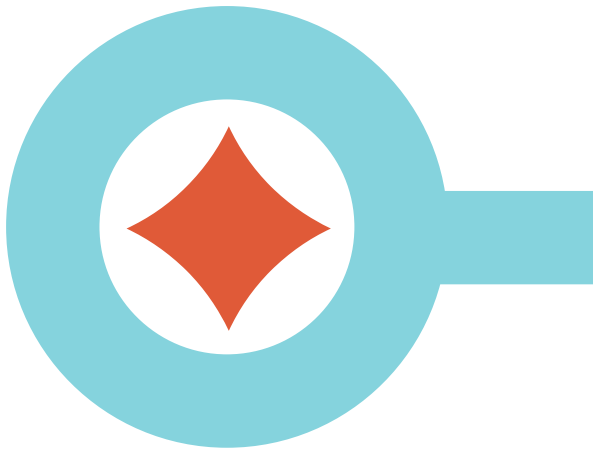
- Rekomenduje się ograniczenie liczby KPI do wskaźników, które realnie wpływają na decyzje biznesowe.
- Raporty powinny zawierać nie tylko dane liczbowe, ale także interpretacje i jednoznaczne rekomendacje co do decyzji, które powinny zostać podjęte.
- Traktowanie data literacy jako elementu zarządzania ryzykiem decyzyjnym, operacyjnym i strategicznym.
- Uznanie myślenia krytycznego oraz zdolności nadawania znaczenia danym za istotne kompetencje wspierające jakość decyzji na poziomie zarządczym.

DLA HR / L&D

- Rekomenduje się rozwijanie kompetencji z zakresu data literacy wśród menedżerów i liderów, a nie wyłącznie w zespołach analitycznych,
- Traktowanie data literacy, AI-first oraz krytycznego myślenia jako jednego, spójnego ekosystemu kompetencyjnego,
- Projektowanie programów rozwojowych opartych na rzeczywistych danych organizacji, bezpośrednio powiązanych z realnymi decyzjami biznesowymi.

DLA LIDERÓW ZESPOŁÓW

- Rekomendowane jest przesuwanie akcentu z analizy samych wyników na rozmowę o ich sensie, konsekwencjach i ryzykach decyzyjnych,
- Budowanie świadomości zespołów w zakresie ograniczeń danych, w tym ich niepełności i kontekstu powstania,
- Zarządzanie zespołami poprzez rozmowę, a nie wyłącznie poprzez monitorowanie dashboardów i wskaźników,
- Kształtowanie kultury zespołowej, w której dane stanowią punkt wyjścia do dyskusji, a nie jej zakończenie.



2.4.

Kompetencje poznawcze w erze AI

W świecie automatyzacji i nadmiaru informacji coraz mniej decyzji podejmowanych jest „od zera”. Coraz częściej są one oparte na rekomendacjach systemów, danych i gotowych analiz. To przesunięcie

zmienia charakter pracy poznawczej: kluczowa staje się umiejętność weryfikowania i oceniania zasadności, prawdziwości i wiarygodności. W tym kontekście kompetencje poznawcze przestają być indywidualną zaletą, stają się elementem bezpieczeństwa organizacyjnego.

Ta część raportu koncentruje się na kompetencjach, które chronią organizację przed myśleniem na autopilocie: krytycznym myśleniu oraz zdolności do uczenia się i redefiniowania ekspertyzy w warunkach ciągłej zmiany.

2.4.1.

Krytyczne myślenie jako warunek bezpieczeństwa decyzyjnego

KONTEKST SYTUACYJNY

W warunkach rosnącej automatyzacji, nadmiaru danych i powszechnego użycia narzędzi opartych na AI organizacje coraz częściej funkcjonują w trybie wysokiej prędkości decyzyjnej. Decyzje są podejmowane szybciej, na podstawie większej liczby informacji i rekomendacji generowanych przez systemy, które dla większości użytkowników pozostają „czarną skrzynką”. Z wywiadów wynika, że tempo pracy systematycznie wypiera refleksję, a krytyczne myślenie traktowane jest jako „miękką umiejętność”, którą zakłada się milcząco – zamiast ją świadomie rozwijać i chronić.

Problem zaczyna się wtedy, kiedy wszyscy zakładają, że ktoś inny to sprawdził.

(MENEDŻER DS. RYZYKA)

W praktyce brak krytycznego myślenia objawia się:

- bezrefleksyjnym przyjmowaniem rekomendacji systemów,
- kopiowaniem rozwiązań bez zrozumienia kontekstu,
- spadkiem jakości argumentacji i uzasadnień decyzji,
- przerzucaniem odpowiedzialności na dane, modele lub procedury.

W środowisku regulacyjnym, reputacyjnym i technologicznym, w którym funkcjonują dziś organizacje, nie są to już błędy operacyjne. To są ryzyka systemowe.

POTRZEBNE KOMPETENCJE

Opisany kontekst generuje zapotrzebowanie na krytyczne myślenie rozumiane jako kompetencja bezpieczeństwa organizacyjnego, a nie jedynie zdolność intelektualna jednostki. Krytyczne myślenie w tym ujęciu oznacza:

- umiejętność kwestionowania założeń (własnych i systemowych),
- zdolność oceny jakości danych, źródeł i rekomendacji,
- rozpoznawanie luk, uproszczeń i nieoczywistych konsekwencji,
- gotowość do zatrzymania procesu decyzyjnego, gdy coś „nie gra”.

Respondenci podkreślali, że wraz z rozwojem AI i automatyzacji krytyczne myślenie nie traci na znaczeniu. Ono staje się ostatnią linią obrony.

AI może bardzo ładnie coś ustrukturyzować, ale jeśli my przestaniemy to robić sami, to stracimy tę umiejętność.

(LIDERKA CENTRUM EKSPERCKIEGO)

Krytyczne myślenie pełni dziś podobną funkcję jak cyberbezpieczeństwo: nie zwiększa bezpośrednio tempa pracy, ale chroni organizację przed kosztownymi błędami.

DOBRE PRAKTYKI BADANYCH FIRM W TYM OBSZARZE

Z analizy przeprowadzonych wywiadów wynika, że organizacje, które traktują krytyczne myślenie jako element bezpieczeństwa, już teraz wdrażają rozwiązania na poziomie systemowym, a nie wyłącznie szkoleniowym. Poniżej zaprezentowano najważniejsze z nich.

- Wymuszanie uzasadnień decyzyjnych. Decyzje – zwłaszcza te wspierane przez dane lub AI – wymagają jasnego uzasadnienia: dlaczego wdrożone zostaje akurat to rozwiązanie, na jakich założeniach, z jakimi ryzykami.

Nie chodzi o to, żeby się nie mylić, tylko żeby wiedzieć, dlaczego podjęliśmy taką decyzję.

(CZŁONEK ZARZĄDU)

- Oddzielanie danych od interpretacji. Firmy uczą zespoły weryfikowania źródeł danych, a także rozróżniania faktów, rekomendacji i interpretacji – szczególnie w raportach i dashboardach.
- Kultura zadawania trudnych pytań. W dojrzałych organizacjach kwestionowanie wniosków (również tych generowanych przez AI) nie jest traktowane jako brak kompetencji, lecz jako przejaw odpowiedzialności. Istotne jest tworzenie kultury pozwalającej bezpiecznie zadawać trudne pytania.
- Praca na błędach i near-missach. Zamiast ukrywania błędów, organizacje analizują sytuacje, w których decyzja mogła pójść w złym kierunku, ale została w porę zatrzymana. Akceptują błędy jako elementy procesu uczenia się.
- Traktowanie krytycznego myślenia jako kompetencji wysokiego ryzyka i wbudowanie jej w procesy. Krytyczne myślenie powinno być rozwijane priorytetowo w obszarach: decyzji strategicznych, pracy z danymi i AI, zarządzania ryzykiem i zgodnością. Powinno być wbudowane w procesy, np. w standardy raportowania, przeglądy projektów.
- Rozwijanie umiejętności „zatrzymania procesu”. Uczenie liderów i zespołów, że prawo do zatrzymania decyzji jest elementem odpowiedzialności, a nie oporu.

Najdroższe decyzje to te, których nikt nie odważył się zatrzymać.

(ekspert ds. transformacji)

PODSUMOWANIE

W świecie przyspieszonych decyzji, automatyzacji i AI krytyczne myślenie staje się kompetencją bezpieczeństwa, która chroni organizację przed błędami systemowymi, reputacyjnymi i regulacyjnymi. Organizacje, które nie inwestują w jej rozwój, zwiększają tempo – ale także skalę potencjalnych strat.

Rekomendacje

DLA ZARZĄDU / TOP MANAGEMENTU

- Rekomendowane jest budowanie kultury organizacyjnej, w której zadawanie trudnych pytań nie jest stygmatyzowane, lecz traktowane jako przejaw współodpowiedzialności za jakość decyzji.
- Kształtowanie środowiska pracy, które rozumie i akceptuje popełnianie błędów jako element procesu uczenia się i doskonalenia.
- Przywiązywanie takiej samej wagi do uzasadnienia decyzji, jak do samej decyzji, oraz konsekwentne oczekiwanie jasnych uzasadnień w procesach decyzyjnych.
- Traktowanie braku krytycznego myślenia jako luki w systemie bezpieczeństwa decyzyjnego zespołu,
- Planowanie i ochrona czasu oraz przestrzeni przeznaczonych na refleksję decyzyjną i strategiczną

DLA HR / L&D

- Rekomendowane jest rozwijanie krytycznego myślenia w bezpośrednim powiązaniu z realnymi rolami organizacyjnymi oraz decyzjami podejmowanymi w codziennej praktyce biznesowej.
- Integrowanie rozwoju krytycznego myślenia z kompetencjami AI-first, data literacy oraz przywództwem, traktując je jako element jednego, spójnego ekosystemu kompetencyjnego.
- Uwzględnianie kompetencji krytycznego myślenia w modelach kompetencyjnych oraz w procesach oceny i rozwoju liderów.

DLA LIDERÓW ZESPOŁÓW

- Rekomendowane jest konsekwentne zadawanie oraz zachęcanie zespołów do zadawania pytań dotyczących uzasadnienia decyzji („dlaczego”), podstaw wnioskowania („na jakiej podstawie”) oraz potencjalnych błędów i alternatywnych scenariuszy („co, jeśli się mylimy”).
- Dawanie zespołom przyzwolenia na świadome zatrzymanie procesu lub decyzji w sytuacjach wymagających dodatkowej refleksji lub weryfikacji.
- Wyraźne oddzielanie faktów od interpretacji, w szczególności w pracy z danymi oraz przy wykorzystaniu narzędzi AI.
- Konsekwentne komunikowanie, że krytyczne myślenie stanowi przejaw odpowiedzialności za jakość decyzji, a nie formę oporu wobec zmian czy technologii.

2.4.2.

Od autorytetu do uczenia się: zmiana roli eksperta

KONTEKST SYTUACYJNY

Przez dekady ekspertyza i doświadczenie były jednymi z głównych źródeł statusu, wpływu i bezpieczeństwa zawodowego. Wiedza specjalistyczna oraz pozycja „tego, który wie” budowały autorytet ekspertów w organizacjach. Dziś ten model ulega gwałtownej erozji. Rozwój AI, łatwy dostęp do wiedzy, presja czasu oraz dynamiczne zmiany rynkowe sprawiają, że ekspertyza przestaje być zasobem trwałym. Wiedza szybko się dezaktualizuje, a wiele analiz, struktur i rekomendacji może zostać wygenerowanych automatycznie. W efekcie coraz częściej pojawia się napięcie pomiędzy rolą eksperta a oczekiwaniem ciągłej adaptacji i podważania starych, działających do niedawna metod postępowania. Z wywiadów wyraźnie wybrzmiewa, że część doświadczonych specjalistów reaguje na tę zmianę oporem.

Wysokiej klasy eksperci nie chcą się uczyć nowych rzeczy, które nie pasują do ich tożsamości. Dla wielu to jest utrata twarzy i zbyt duże ryzyko.

(LIDERKA OBSZARU SZKOLEŃ)

Nie jest to jednak korzystna sytuacja. W praktyce prowadzi to do:

- zamykania się ekspertów w wąskich specjalizacjach,
- unikania nowych ról (np. sprzedażowych, transformacyjnych),
- niechęci do uczenia się „od młodszych” lub „od technologii”,
- stopniowej utraty wpływu mimo wysokich kompetencji merytorycznych.

W konsekwencji coraz częściej w organizacjach obserwuje się zjawisko „cichej marginalizacji ekspertów”, osób formalnie bardzo kompetentnych, które z czasem tracą znaczenie decyzyjne ponieważ są zamknięte na zmiany.

POTRZEBNE KOMPETENCJE

W odpowiedzi na ten kontekst kluczową kompetencją staje się „growth mindset”⁴² rozumiana nie jako deklaratywna otwartość na rozwój, lecz jako praktyczna zdolność do ciągłego redefiniowania własnej roli eksperckiej w organizacji. W ujęciu biznesowym growth mindset oznacza:

- gotowość do uczenia się i świadomego oduczania się nieaktualnych sposobów działania,
- akceptację faktu, że wiedza i kompetencje mają dziś charakter tymczasowy,
- zdolność do przyznania się do niewiedzy bez utraty autorytetu,
- umiejętność integrowania własnej ekspertyzy z nowymi narzędziami, danymi i technologiami,
- przejście od roli „tego, który wie” do roli „tego, który rozumie, tłumaczy i łączy różne perspektywy w decyzjach biznesowych”.

Respondenci konsekwentnie podkreślali, że istotnym wyzwaniem nie jest brak wiedzy, lecz przywiązanie do jej dotychczasowej formy i źródeł. Brak tej kompetencji ostatecznie prowadzić będzie do coraz szybszego wypadania z głównego nurtu decyzji i wpływu.

Dziś nie wygrywa ten, kto wie najwięcej, tylko ten, kto najszybciej się uczy i potrafi połączyć różne klocki.

(DYREKTOR TRANSFORMACJI)

DOBRE PRAKTYKI FIRM W TYM OBSZARZE

Przeprowadzone wywiady pozwoliły wyłonić zestaw praktyk już dziś stosowanych przez organizacje, które rozwijają zdolność do adaptacji i redefiniowania roli eksperckiej w warunkach dynamicznych zmian. Praktyki te mają charakter systemowy i są osadzone w codziennych decyzjach organizacyjnych, a nie w deklaracjach rozwojowych.

Najtrudniejsze nie jest nauczyć się nowego narzędzia. Najtrudniejsze jest zaakceptować, że nie jest się już najmądrzejszym w pokoju.

(UCZESTNIK BADANIA)

42 Termin zaczerpnięty z książki Carol Dweck (2017) *Nowa Psychologia biznesu*, Wydawnictwo Muza.

REDEFINICJA ROLI EKSPERTA

W organizacjach o wysokiej dojrzałości rozwojowej ekspert przestaje być postrzegany jako „właściciel wiedzy”. Jego rola ewoluuje w kierunku: osoby integrującej różne perspektywy, tłumaczącej dużą liczbę złożonych zmiennych na decyzje biznesowe.

DOBRE PRAKTYKI

- Uczenie się „grupowe” poprzez spotkania i dzielenie się doświadczeniami. Organizacje powołują spotykające się cyklicznie grupy osób na podobnym szczeblu, gdzie każdy może wnieść pod dyskusję problem, z jakim się mierzy, lub poprosić uczestników o podzielenie się swoim doświadczeniem/perspektywą i wygenerowanie rozwiązań. Spotkania przypominają formułę mastermind lub learning communities.
- Normalizacja niewiedzy. W niektórych organizacjach przyznanie się do niewiedzy nie jest postrzegane jako słabość, lecz jako naturalny element profesjonalizmu i uczenia się. Niewiedza staje się punktem wyjścia do zadawania pytań, testowania rozwiązań i współpracy międzyfunkcyjnej. Zadawanie pytań jest wartością.
- Wsparcie liderów w procesie zmiany roli eksperckiej. Liderzy odgrywają istotną rolę w kształtowaniu kultury i narracji „growth mindset”, tworząc środowisko, w którym uczenie się jest widoczne i akceptowane, otwartość na zmianę nie obniża statusu, eksperci mogą bezpiecznie przechodzić przez proces redefinicji swojej roli i wpływu. W pewnym sensie chronią ekspertów w procesie zmiany tożsamości i zachęcają ich do niej.
- Szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne. Organizacje sięgają po coaching, szkolenia, mentoring i inne metody wspierające zmianę podejścia.

PODSUMOWANIE

W przeprowadzonych wywiadach temat koncepcji „growth mindset” jako zdolności uczenia się, adaptowania i elastyczności decyzyjnej konsekwentnie pojawiał się jako jedno z kluczowych wyzwań strategicznych, z jakimi mierzą się dziś organizacje oparte na wiedzy. Dlatego, że zmiana ta bezpośrednio wpływa na sposób funkcjonowania i wykorzystania ekspertyzy w organizacji. Respondenci podkreślali, że największym problemem jest trudność w przekształceniu roli ekspertów. To przesunięcie często napotyka opór, ponieważ narusza utrwalone modele autorytetu, wpływu i odpowiedzialności. Z perspektywy biznesowej brak tego podejścia oznacza spadek efektywności wykorzystania wiedzy w procesach decyzyjnych. Organizacje, które nie potrafią wesprzeć ekspertów w tej transformacji, narażają się na zjawisko „cichej marginalizacji” specjalistów. W efekcie wprowadzenie kultury wspierającej kompetencję „growth mindset” przestaje być kwestią indywidualnej postawy, a staje się warunkiem utrzymania zdolności organizacji do podejmowania trafnych decyzji w środowisku szybkiej zmiany.

Rekomendacje

DLA ZARZĄDU / TOP MANAGEMENTU

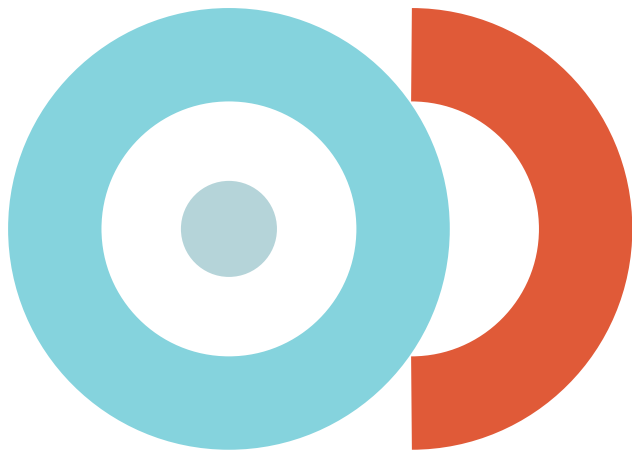
- Rekomendowane jest traktowanie ekspertyzy nie jako trwałego aktywa, lecz jako zasobu wymagającego ciągłej adaptacji do zmieniających się warunków decyzyjnych i rynkowych.
- Świadome odchodzenie od ochrony status quo ekspertów na rzecz systemowego wzmacniania ich zdolności do zmiany ról, zakresu wpływu i odpowiedzialności.
- Redefiniowanie ról eksperckich w odniesieniu do realnego wpływu na decyzje biznesowe, a nie wyłącznie do zakresu posiadanej wiedzy.
- Nagradzanie uczenia się, adaptacji i podejmowania nowych ról na równi z wysokimi wynikami merytorycznymi.
- Traktowanie podejścia „growth mindset” jako warunku utrzymania długofalowej konkurencyjności organizacji, a nie inicjatywy rozwojowej o charakterze fakultatywnym.

DLA HR / L&D

- Rekomendowane jest odejście od traktowania „growth mindset” jako uniwersalnej kompetencji miękkiej i osadzanie go w konkretnych rolach, ścieżkach kariery oraz momentach zmiany zawodowej.
- Projektowanie modeli rozwoju, które uwzględniają nie tylko nabywanie nowych kompetencji, lecz także zmianę tożsamości zawodowej ekspertów.
- Integracja rozwoju tej kompetencji z realnymi zmianami zakresu odpowiedzialności, ról eksperckich i oczekiwań decyzyjnych.
- Zapewnienie wsparcia rozwojowego (coaching, mentoring, mastermind, learning communities) dla ekspertów przechodzących proces redefinicji swojej roli i statusu w organizacji.

DLA LIDERÓW ZESPOŁÓW

- Rekomendowane jest świadome budowanie bezpiecznego środowiska pracy, w którym niewiedza, pytania i testowanie nowych podejść są traktowane jako element profesjonalizmu.
- Konsekwentne komunikowanie, że uczenie się i adaptacja nie obniżają autorytetu eksperta, lecz stanowią jego współczesne źródło.
- Aktywne integrowanie doświadczenia ekspertów z nowymi narzędziami, danymi i perspektywami zespołu.
- Wczesne identyfikowanie i zatrzymywanie procesów „cichej marginalizacji” ekspertów, zanim staną się one niewidoczne i trudne do odwrócenia.



2.5.

Niewidoczne koszty transformacji

Tempo zmian w organizacjach przekracza możliwości adaptacyjne ludzkiego systemu poznawczego i emocjonalnego. W efekcie wypalenie, spadek dobrostanu i presja wynikają nie tylko z indywidualnych ograniczeń, lecz z niedopasowa-

nia oczekiwań organizacyjnych do realnej wydolności pracowników. Ta część raportu pokazuje dwa powiązane wyzwania: **odporność i dobrostan jako zasoby organizacyjne** oraz **kryzys przywództwa**, wynikający z niechęci młodych do obejmowania ról liderów w środowisku wysokiej presji i ciągłych zmian.

2.5.1.

Dobrostan psychiczny i odporność jako zasoby organizacyjne

KONTEKST SYTUACYJNY

W ostatnich latach organizacje doświadczają kumulacji zjawisk, które bezpośrednio wpływają na kondycję psychiczną pracowników: niepewność rynkowa, ciągłe zmiany, presja efektywności, praca w środowisku cyfrowym, nadmiar bodźców oraz rosnące oczekiwania wobec tempa uczenia się i adaptacji. Jednocześnie narracja organizacyjna bardzo często pozostaje niezmienna: więcej, szybciej, lepiej. Z wywiadów jasno wynika, że kryzys zdrowia psychicznego przestał być problemem jednostkowym, stał się problemem systemowym. Przeciążenie, chroniczny stres i spadek energii nie są już incydentami, lecz nową normą funkcjonowania wielu zespołów.

Ludzie nie są przeciążeni jednym projektem. Są przeciążeni tym, że wszystko jest ważne i wszystko jest pilne.

(MENEDŻERKA HR)

W tym kontekście organizacje coraz częściej oczekują od pracowników:

- wysokiej odporności psychicznej,
- samoregulacji emocjonalnej,
- zdolności do pracy w ciągłej zmianie,
- utrzymania efektywności mimo zmęczenia.

Jednocześnie brakuje systemowych warunków, które pozwalałyby te oczekiwania realnie spełnić.

POTRZEBNA KOMPETENCJE

Opisany kontekst generuje zapotrzebowanie nie tyle na „radzenie sobie ze stresem”, ile na odporność psychiczną i umiejętność zarządzania energią rozumiane jako kompetencje operacyjne, a nie cechy osobowości.

Odporność w tym ujęciu oznacza:

- zdolność do regulowania energii, a nie wyłączenie emocji,
- umiejętność rozpoznawania granic własnej wydolności,
- świadome zarządzanie obciążeniem poznawczym i emocjonalnym,
- umiejętność regeneracji w warunkach ciągłej zmiany.

Zarządzanie energią jako kompetencja oznacza:

- świadome planowanie i alokowanie zasobów fizycznych, poznawczych i emocjonalnych w pracy,
- umiejętność priorytetyzacji zadań w oparciu o poziom dostępnej energii,
- wprowadzanie rytuałów regeneracyjnych i przerw, które zwiększają produktywność,
- monitorowanie własnego stanu i dopasowywanie tempa pracy do rzeczywistej wydolności.

Uczymy ludzi odporności, a potem dokładamy im jeszcze jeden projekt.

(LIDER TRANSFORMACJI)

Respondenci podkreślali, że narracja „radź sobie sam” przestaje działać. Odporność psychiczna bez zmiany warunków pracy prowadzi nie do wzmocnienia, lecz do wypalenia maskowanego wysoką efektywnością.

DOBRE PRAKTYKI FIRM W TYM OBSZARZE

Organizacje, które realnie adresują kryzys zdrowia psychicznego, wychodzą poza benefity i wsparcie interwencyjne, wprowadzając rozwiązania systemowe:

- Przejście z „zarządzania stresem” na „zarządzanie energią”. Firmy uczą pracowników: pracy w cyklach energii, a nie ciągłej dostępności, rozpoznawania momentów przeciążenia poznawczego, świadomego planowania intensywnych i regeneracyjnych zadań.

Nie pytamy już tylko, czy ktoś jest zestresowany. Pytamy, ile energii ma na kolejne decyzje.

(MENEDŻER DS. WELLBEINGU)

- Rozwijanie zarządzania energią jako kompetencji pracy. Uczenie pracowników w formie szkoleń, coachingu i innych metod rozwojowych przede wszystkim umiejętności: planowania energii w ciągu dnia i tygodnia, zarządzania obciążeniem decyzyjnym, regeneracji w warunkach cyfrowych, dbania o sen, odżywianie, ruch i relaks, higieny cyfrowej i umiejętności czasowego odcinania się od technologii, komunikowania się z innymi, tworzenia wzmacniających więzi.
- Normalizacja rozmów o przeciążeniu. W organizacjach systemowo wdrażających rozwiązania związane z dbałością o odporność i dobrostan, rozmowy o zmęczeniu, spadku energii czy przeciążeniu nie są stygmatyzowane ani interpretowane jako brak zaangażowania.
- Redukcja, a nie kompensacja obciążenia. Zamiast oferować kolejne benefity, firmy upraszczają procesy, ograniczają liczbę priorytetów i zmniejszają „szum organizacyjny”.
- Wsparcie liderów w zarządzaniu obciążeniem zespołów. Liderzy, menedżerowie są szkoleni w takich obszarach, jak: planowanie realnych obciążeń, rozpoznawanie sygnałów przeciążenia, podejmowanie decyzji o odpuszczaniu.

Największym kosztem zmian nie jest technologia, tylko zmęczenie ludzi.

(CZŁONEK KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ)

PODSUMOWANIE

Kryzys zdrowia psychicznego w organizacjach nie jest efektem braku odporności pracowników, lecz niedopasowania oczekiwań do ludzkiej wydolności. Organizacje, które traktują odporność i energy management jako kompetencje operacyjne, budują trwałą efektywność. Te, które przerzucają odpowiedzialność wyłącznie na jednostki, ryzykują wypalenie, rotację i spadek jakości pracy.

Rekomendacje

DLA ZARZĄDU / TOP MANAGEMENTU

- Rekomendowane jest traktowanie zdrowia psychicznego i dobrostanu pracowników jako kluczowego zasobu organizacyjnego, a nie fakultatywnego benefitu.
- Ocenianie decyzji strategicznych pod kątem kosztu energetycznego dla zespołów i organizacji, nie wyłącznie wyników biznesowych.
- Ograniczanie liczby jednoczesnych priorytetów w projektach i inicjatywach w celu utrzymania rzeczywistej wydolności organizacyjnej.
- Ochrona zdolności organizacji do regeneracji i odbudowy zasobów energetycznych w dłuższej perspektywie.

DLA HR / L&D

- Rekomendowane jest projektowanie rozwoju odporności psychicznej w oparciu o realne obciążenia i wymagania roli, a nie jako warsztat antystresowy.
- Integracja rozwoju odporności z kompetencją zarządzania energią oraz przeprojektowaniem pracy w celu zwiększenia wydolności organizacyjnej.
- Wsparcie liderów w monitorowaniu i zarządzaniu przeciążeniem zespołów, w tym w priorytetyzacji zadań i ograniczaniu nadmiaru obowiązków.
- Mierzenie efektów interwencji nie tylko poprzez satysfakcję, lecz także w odniesieniu do wzrostu wydolności i efektywności operacyjnej.

DLA LIDERÓW ZESPOŁÓW

- Rekomendowana jest dbałość o dobre relacje, kulturę pracy i rozmowy. Silne więzi, komunikacja i dobra atmosfera to ważne czynniki wspierające odporność.
- Reagowanie na wczesne sygnały przeciążenia, zanim pojawi się wypalenie zawodowe.
- Dawanie przykładu w zakresie świadomego zarządzania własną energią i rytuałami regeneracyjnymi.
- Tworzenie w zespole przestrzeni na regenerację i refleksję, a nie tylko na realizację wyników i krótkoterminowych celów.

2.5.2.

Kryzys przywództwa: dlaczego młodzi nie chcą być liderami

KONTEKST SYTUACYJNY

W wielu organizacjach coraz wyraźniej widoczny jest paradoks: mimo rosnącej potrzeby przywództwa, coraz mniej osób – szczególnie z młodszych pokoleń – chce obejmować role leaderskie. Z wywiadów wynika, że kryzys przywództwa nie polega na braku kompetencji, lecz na braku atrakcyjności samej roli lidera, która wydaje im się mało rozwojowa. Młodzi pracownicy obserwują liderów, których zakres zadań rośnie. Są przeciążeni odpowiedzialnością, działają pod stałą presją, są rozliczani z wyników, a jednocześnie zmuszeni dbać o dobrostan i kondycję swoich pracowników. Jako wsparcie nierzadko mają zapewnione szkolenia, które bywają bardziej leczeniem objawów, a nie przyczyn. A do tego często są pozbawieni realnego wsparcia systemowego.

Przemęczony lider może uczyć się empatii i medytacji, lecz w tym samym czasie nadal odczuwa rosnącą presję na wyniki i dostaje kolejne zadania. Czy to wtedy ma sens?

(MENEDŻER HR)

W praktyce rola lidera bywa dziś postrzegana jako:

- źródło stresu i odpowiedzialności bez adekwatnego wpływu,
- pozycja „pomiędzy” – między zarządem a zespołem,
- funkcja operacyjna, a nie rozwojowa,
- rola wymagająca ciągłej dostępności kosztem energii i zdrowia.
- rola coraz bardziej obciążona obowiązkami „opiekuńczymi” wobec pracowników

To sprawia, że ambicje przywódcze ustępują ambicjom eksperckim lub potrzebie równowagi.

POTRZEBNE KOMPETENCJE

Opisany kontekst generuje zapotrzebowanie na nowe rozumienie przywództwa – nie jako stanowiska ani zestawu kompetencji menedżerskich, lecz jako zdolności do pracy z ludźmi w warunkach niepewności, przeciążenia i zmiany.

Najważniejsze kompetencje przywódcze przyszłości obejmują:

- umiejętność nadawania sensu pracy i zmianie,
- zdolność zarządzania energią własną i zespołu,
- prowadzenie dialogu i pracy z oporem wobec zmian.
- podejmowanie decyzji w warunkach niepełnej informacji,
- gotowość do uczenia się i redefiniowania własnej roli.

Respondenci podkreślają, że młodzi nie odrzucają przywództwa jako takiego – odrzucają jego obecny model.

Oni nie mówią: nie chcemy prowadzić ludzi. Oni mówią: nie chcemy prowadzić ludzi w taki sposób.

(DYREKTOR HR, ORGANIZACJA MIĘDZYNARODOWA)

DOBRE PRAKTYKI FIRM W TYM OBSZARZE

Organizacje, które skutecznie odpowiadają na kryzys przywództwa, wdrażają rozwiązania redefiniujące rolę lidera:

- **Odciążanie liderów z nadmiaru operacyjnego:** firmy upraszczają struktury, ograniczają raportowanie i redukują „rolę lidera jako bufora” pomiędzy różnymi interesariuszami.
- **Alternatywne modele przywództwa:** firmy poszukują różnych rozwiązań, w tym podejmuje się próby podzielenia ról przywódczych na dwie: dedykowane ludziom (np. menedżer zespołu dbający tylko o zespół) i menedżer do spraw projektów, dbający tylko o projekty i wyniki tego zespołu.
W rozmowach pojawiła się również koncepcja przywództwa współdzielonego. To model, w którym przywództwo nie jest przypisane do jednej osoby lub stanowiska, lecz rozłożone pomiędzy kilka ról lub osób, w zależności od: rodzaju decyzji, etapu pracy, kompetencji potrzebnych w danym momencie.
- **Wsparcie poprzez możliwość budowania relacji:** Część z firm zapewnia liderom wsparcie w postaci mentoringu, superwizji lub przynależności do grup menedżerów, spotykających się regularnie i dyskutujących nad problemami.
- **Profesjonalne wsparcie rozwojowe dla liderów:** część z firm zapewnia dostęp do profesjonalnej pomocy (coachingowej, psychologicznej, prawnej itp.)
- **Wsparcie dla młodych liderów w stopniowym wchodzeniu w rolę:** zapewnienie przestrzeni na eksperymentowanie, zamiast oczekiwania natychmiastowej perfekcji.

Najgorsze, co można zrobić młodym liderowi, to udawać, że musi wiedzieć wszystko.

(MENEDŻER HR, ORGANIZACJA MIĘDZYNARODOWA)

PODSUMOWANIE

Kryzys przywództwa nie polega na braku talentów liderskich, lecz na niedopasowaniu obecnego modelu przywództwa do realiów pracy i oczekiwań młodszych pokoleń. Organizacje, które nie zredefiniują roli lidera, będą miały coraz większy problem z sukcesją i zaangażowaniem. Te, które to zrobią, zyskają liderów zdolnych prowadzić ludzi przez niepewność i zmianę.

Rekomendacje

DLA ZARZĄDU / TOP MANAGEMENTU

- Wdrażanie przywództwa współdzielonego (np. *people lead* i *delivery lead*), czyli duetów liderów.
- Odejście od modelu lidera „od wszystkiego” na rzecz klarownie zdefiniowanej roli przywódczej, oddzielającej zarządzanie wynikami od pracy opiekuńczej, przywództwo od bycia „buforem” między zarządem a zespołem
- Redefiniowanie części ról liderów, aby były wspierające, nie tylko kontrolujące oraz rozwojowe, a nie tylko rozliczeniowe.

DLA HR / L&D

- Włączyć koszt energetyczny do projektowania ról i ścieżek przywódczych. Rozważyć uwzględnianie skali przeciążenia poznawczego i emocjonalnego, liczby jednoczesnych priorytetów czy oczekiwań dostępności, jako kryteriów projektowania i oceny ról liderów, a nie wyłącznie jako tematów wellbeingowych.
- Rozważyć wdrażanie *shared leadership*, ról liderów tymczasowych lub projektowych, jako innej ścieżki niż awans hierarchiczny.
- Zmniejszać lęk przed przywództwem poprzez np. umożliwianie czasowego „wejścia w rolę” lidera bez trwałego awansu, projektowanie ról pilotażowych i liderów okresowych, normalizowanie decyzji o powrocie do roli eksperckiej bez stygmatyzacji.
- Chronić liderów przed „samotnością systemową”. Rekomendowane jest zapewnianie stałych struktur wsparcia (*peer groups*, mentoringu, superwizji), przestrzeni do refleksji decyzyjnej samodzielnie lub w dialogu.

DLA LIDERÓW ZESPOŁÓW

- Rekomendowane jest nazywanie emocji i rozmowa o nich z zespołem. Taki zabieg mocno obniży stres poznawczy i poprawi jakość decyzji, szczególnie tych, podejmowanych pod presją.
- Warto traktować priorytetowo dbałość o własną energię i zasoby. W badaniach wielokrotnie podkreślono potrzebę „uczułowieczenia przywództwa”
- Pomocne jest nadawanie sensu zamiast stałej kontroli: w warunkach niepewności ważne jest tłumaczenie kontekstu, celów i ograniczeń, a nie wyczerpujące mikrozarządzanie
- Rekomendowane jest także świadome zawężanie roli liderów do obszarów realnego wpływu. Aktywne definiowanie granic odpowiedzialności oraz nazywanie obszarów, na które nie ma się wpływu decyzyjnego.
- Przenoszenie części przywództwa do zespołu. Liderzy powinni delegować nie tylko zadania, ale również elementy przywództwa: podejmowanie decyzji, prowadzenie projektów, moderowanie konfliktów czy facylitowanie spotkań.



2.6.

Siła więzi.

Relacje i komunikacja.

Transformacja organizacyjna nie zachodzi w próżni, jej rzeczywistym nośnikiem są relacje między ludźmi i jakość komunikacji. W warunkach rosnącej różnorodności pokoleniowej różnice w stylach pracy, wartościach i oczekiwaniach coraz częściej

stają się źródłem napięć, nieporozumień i spadku efektywności. Jednocześnie komunikacja przestaje pełnić wyłącznie funkcję informacyjną, a staje się najważniejszym mechanizmem zarządzania zmianą, niepewnością i oporem. Organizacje, które nie inwestują świadomie w kompetencje komunikacyjne, ponoszą ukryte koszty w postaci fragmentacji zespołów, obniżonego zaufania i utraty spójności działań. Ta część raportu pokazuje, w jaki sposób siła więzi i jakość komunikacji decydują dziś o zdolności organizacji do adaptacji i trwałej zmiany.

2.6.1.

Różnice pokoleniowe jako wyzwanie komunikacyjne

KONTEKST SYTUACYJNY

Wielopokoleniowość stała się w organizacjach faktem. Na rynku pracy funkcjonują osoby, które budowały swoje kariery w świecie analogowym oraz pracownicy, dla których cyfrowość, szybki dostęp do informacji i praca hybrydowa są oczywistością. Wbrew obiegowym opiniom, z przeprowadzonych wywiadów nie wynika jednak, że technologia jest dziś główną osią konfliktu pokoleniowego. Respondenci zgodnie wskazują, że technologia bardzo często stanowi wspólny zasób, młodszy pracownicy naturalnie się w niej poruszają, starsi coraz sprawniej ją adaptują. Prawdziwa luka pojawia się gdzie indziej: w komunikacji, oczekiwaniach wobec pracy i w rozumieniu sensu zaangażowania. Młodsze pokolenia opisywane są jako szukające sensu, śmiałe, kwestionujące status

quo, lecz mało wytrzymałe i często wymagające „prowadzenia za rękę”. Starsze jako zaangażowane, odporne, ale często mało elastyczne i powielające stare schematy.

Pokolenie Z? Na pewno są odważni, chętni, ale efekty często nie pokrywają się z chęciami.

(MENEDŻER HR)

W praktyce przekłada się to w organizacjach na:

- trudności we współpracy między zespołami o różnych stylach pracy,
- trudności we współpracy różnych pokoleń,
- rozbieżne oczekiwania wobec roli lidera,
- frustrację wynikającą z braku dialogu,
- narastające poczucie braku autentyczności komunikacji organizacyjnej.

POTRZEBNE KOMPETENCJE

Opisana sytuacja generuje zapotrzebowanie na kompetencję pracy w środowisku wielopokoleniowym, rozumianą nie jako „zarządzanie pokoleniami”, lecz jako zdolność do budowania porozumienia w warunkach różnych systemów wartości i oczekiwań.

Wiodące elementy tej kompetencji to:

- umiejętność prowadzenia dialogu z dużą otwartością na inne perspektywy niż własna,
- wzajemna otwartość na dużą odmienność potrzeb,
- zdolność i gotowość do tłumaczenia sensu i zasadności decyzji i zmian,
- otwartość na różne style pracy i motywacji,
- autentyczność liderów i organizacji.

Respondenci podkreślają, że młodsze pokolenia nie oczekują „lepszego benefitów”, lecz uczciwej relacji i jasności. Brak tej kompetencji nie prowadzi do otwartego konfliktu, prowadzi do cichego wycofania, spadku zaangażowania i rotacji.

Młodzi nie odchodzą dlatego, że praca jest trudna. Odchodzą, bo nie widzą sensu i nie mają z kim o tym porozmawiać.

(MENEDŻERKA DS. TALENTÓW)

DOBRE PRAKTYKI FIRM W TYM OBSZARZE

Organizacje, które skutecznie zarządzają relacjami międzypokoleniowymi, stosują podejście oparte na dialogu i zaufaniu. Z przeprowadzonych wywiadów wyłonić można powtarzające się przykłady skutecznych rozwiązań.

- 1. Odejście od narracji „pokolenie kontra pokolenie”:** firmy rezygnują z etykietowania i stereotypów, koncentrując się na tłumaczeniu odmiennych perspektyw, konkretnych potrzeb i różnych stylów pracy, zachęcając do uczenia się od siebie nawzajem.
- 2. Dwukierunkowa komunikacja zamiast przekazu „z góry”:** liderzy i HR tworzą przestrzeń do rozmowy o oczekiwaniach, granicach i sensie pracy. Zadają pytania, diagnozują, zostawiają przestrzeń na pytania i wątpliwości.

Największa zmiana to moment, kiedy lider zaczyna słuchać, a nie tylko informować.

(UCZESTNIK BADANIA)

2. Odwrócony mentoring (reverse mentoring):

stworzenie przestrzeni do lepszego porozumienia poprzez wdrożenie metody, w ramach której młodszy pracownicy dzielą się wiedzą i umiejętnościami ze starszymi pracownikami (np. kompetencjami cyfrowymi). Modelowo jest to proces jednokierunkowy. Ale w praktyce bywa dwukierunkowy. Nierzadko w tym samym czasie starsi dzielą się z młodymi doświadczeniem czy niejawną wiedzą organizacyjną (tacit knowledge). Jak zaznaczyła jedna z respondentek: pozytywnym efektem tej współpracy jest lepsze rozumienie siebie nawzajem, ale także rozwój kompetencji miękkich u obu stron.

3. Spójność między komunikacją a praktyką:

organizacje dbają o to, by deklarowane wartości znajdowały odzwierciedlenie w codziennych decyzjach menedżerskich. Innymi słowy stawiają na budowanie zaufania.

PODSUMOWANIE

Relacje międzypokoleniowe obecnie rozbijają się o bariery komunikacyjne i kulturowe. Organizacje, które potrafią budować autentyczny dialog i tłumaczyć sens pracy, wykorzystują różnorodność pokoleń jako zasób. Te, które opierają się na stereotypach i jednostronnej komunikacji, tracą zaangażowanie i talenty.

Rekomendacje

DLA ZARZĄDU / TOP MANAGEMENTU

- Postrzeganie autentyczności komunikacji jako przewagi konkurencyjnej i czynnika wzmacniającego zaangażowanie zespołów.
- Traktowanie relacji międzypokoleniowych jako elementu kultury organizacyjnej, a nie wyłącznie wyzwania HR.
- Edukowanie liderów w kierunku prowadzenia dialogu nie tylko o wynikach, ale także o oczekiwaniach i granicach.
- Zapewnienie spójności między wartościami organizacyjnymi a podejmowanymi decyzjami, tak aby komunikacja była autentyczna i transparentna.

Dla HR / L&D

- Wprowadzenie metody *reversed mentoringu* jako wspierającej nie tylko wzajemne uczenie się, ale także lepsze rozumienie siebie nawzajem, i rozwijające kompetencje komunikacyjne.
- Uwzględnienie w komunikacji potrzeb i specyfiki języka różnych pokoleń.
- Projektowanie rozwoju liderów w oparciu o realne sytuacje z zespołu i autentyczny dialog między pokoleniami, a nie stereotypy o „młodych” i „starszych”.
- Wspieranie liderów w rozwoju kompetencji komunikacyjnych i prowadzeniu rozmów na temat sensu pracy, oczekiwaniach i granicach zespołu.

Dla liderów zespołów

- Ogromną wartość ma świadome słuchanie różnych perspektyw i tworzenie przestrzeni do otwartych rozmów.
- Wyjaśnianie decyzji i tłumaczenie ich sensu w kontekście celów organizacyjnych.
- Prowadzenie dialogu o oczekiwaniach, możliwościach i granicach zespołu.
- Autentyczność w komunikacji, nawet w trudnych lub niekomfortowych sytuacjach.

2.6.2.

Komunikacja jako krytyczny czynnik zmiany

KONTEKST SYTUACYJNY

Transformacje organizacyjne, cyfrowe, kulturowe czy kompetencyjne, stały się stałym elementem funkcjonowania firm. Z wywiadów wynika jednak jednoznacznie, że najczęstszą przyczyną niepowodzeń transformacji nie jest technologia ani brak kompetencji, lecz komunikacja. Organizacje komunikują zmiany intensywnie: poprzez prezentacje, maile, spotkania, materiały w intranecie. Paradoksalnie jednak im więcej komunikatów, tym mniejsze poczucie zrozumienia. Pracownicy często wiedzą, co się zmienia, ale nie rozumieją dlaczego, jak to wpłynie na nich i czego się od nich realnie oczekuje.

Zmiany są zakomunikowane, ale nieprzegadane.

(MENEDŻER OPERACYJNY)

W praktyce prowadzi to do:

- oporu wobec zmian, który bywa mylony z brakiem kompetencji,
- zmęczenia komunikacyjnego („kolejna inicjatywa”),
- rozbieżności interpretacyjnych między zespołami,
- spadku zaufania do liderów i organizacji.

Komunikacja staje się więc jednocześnie paliwem transformacji i jej największą luką.

POTRZEBNE KOMPETENCJE

Opisany kontekst generuje zapotrzebowanie na kompetencję komunikacyjną rozumianą nie jako przekazywanie informacji, lecz jako zdolność prowadzenia organizacji przez zmianę.

Komunikacja w tym ujęciu oznacza:

- umiejętność tłumaczenia sensu zmian,
- zdolność pracy z emocjami i oporem,
- prowadzenie dialogu, a nie monologu,
- dostosowanie komunikacji do różnych grup i ról,
- konsekwencję między tym, co się mówi, a tym, co się robi.

Respondenci podkreślali, że brak komunikacji rzadko oznacza brak informacji — częściej oznacza **brak rozmowy**.

***My nie mamy problemu z komunikacją.
My mamy problem z tym, że nikt nie słucha.***

(LIDER ZESPOŁU TRANSFORMACYJNEGO)

Kompetencja komunikacyjna staje się dziś **kompetencją krytyczną dla skutecznego przywództwa i zarządzania zmianą**.

DOBRE PRAKTYKI FIRM W TYM OBSZARZE

Z przeprowadzonych wywiadów wynika kilka podejść, jakie stosują firmy, aby komunikacja stała się bardziej skuteczna. Poniżej zaprezentowano najważniejsze z nich.

- **Przesunięcie z informowania na dialog:** firmy tworzą przestrzeń do zadawania pytań, zgłaszania obaw i wspólnego interpretowania zmian.

Prawdziwa komunikacja zaczyna się tam, gdzie ktoś może się nie zgodzić.

(UCZESTNIK BADANIA, SEKTOR USŁUG BIZNESOWYCH)

- **Spójność komunikacji liderów:** dbałość o to, aby liderzy na różnych poziomach przekazywali ten sam sens zmiany, nawet jeśli używają innego języka. Dbłość o wspólny przekaz i takie samo uzasadnienie.
- **Praca z oporem zamiast jego ignorowania:** firmy dostrzegają opór jako naturalny element w procesie zmian wynikający najczęściej z obaw. Opór nie jest traktowany jako przeszkoda, lecz jako źródło informacji o realnych problemach wdrożeniowych.
- **Upraszczenie przekazu:** podejmuje się świadomą pracę nad upraszczaniem komunikacji. Wrogiem skuteczności jest zalew informacji. Dojrzałe organizacje ograniczają liczbę inicjatyw i komunikatów, koncentrując się na priorytetach.

PODSUMOWANIE

Komunikacja jest dziś jednym z najważniejszych zasobów transformacji – i jednocześnie jednym z najbardziej zaniedbanych. Organizacje, które potrafią prowadzić dialog, tłumaczyć sens

i pracować z oporem, wdrażają zmiany skuteczniej i szybciej. Te, które ograniczają się do przekazu informacyjnego, zwiększają tempo zmian, ale tracą ludzi po drodze.

Rekomendacje

DLA ZARZĄDU / TOP MANAGEMENTU

- Traktowanie komunikacji nie jako przekazu informacji, lecz jako strategicznego narzędzia prowadzenia organizacji przez zmianę.
- Zapewnienie spójności przekazu na wszystkich poziomach. Liderzy powinni przekazywać ten sam sens zmian, nawet przy różnych stylach komunikacji.
- Postrzeganie oporu jako źródła wiedzy o realnych wyzwaniach transformacyjnych, zamiast przeszkody do eliminacji.
- Ograniczenie liczby inicjatyw i komunikatów do kluczowych priorytetów, aby zwiększyć klarowność i chronić energię zespołów.

DLA HR / L&D

- Rozwój kompetencji komunikacji transformacyjnej: prowadzenie dialogu, tłumaczenie sensu decyzji oraz praca z emocjami i niepewnością.
- Przygotowanie liderów do roli „tłumaczy zmiany”, potrafiących odpowiedzieć na pytania: dlaczego zmiana jest potrzebna, co oznacza dla pracowników i na co mają realny wpływ.
- Włączanie zespołów w interpretację zmian – transformacja „tworzona z ludźmi” wymaga mniej komunikacji niż „zakończona ludźmi”.
- Przekształcanie szkoleń komunikacyjnych w praktyczne scenariusze dialogu i pracy z oporem zamiast typowych warsztatów prezentacyjnych.

DLA LIDERÓW ZESPOŁÓW

- Przejście od monologu do dialogu: tworzenie przestrzeni do pytań, zgłaszania wątpliwości i wspólnego wyjaśniania zmian.
- Tłumaczenie sensu decyzji i zmian w praktyce: odpowiadanie na pytania „dlaczego”, „co to oznacza dla mnie” i „na co mam realny wpływ”.
- Obserwacja sygnałów oporu i zmęczenia komunikacyjnego, traktowanych jako cenne informacje do dostosowania działań.
- Skupienie komunikacji na najważniejszych priorytetach, mniej przekazów, większe zrozumienie.



2.7.

Czas metakompetencji

Z przeprowadzonych wywiadów jasno wynika, że o skuteczności pracowników i organizacji nie decyduje wyłącznie poziom posiadanych kompetencji specjalistycznych. Kluczowe znaczenie zyskują zdolności wyższego rzędu tzw. metakompetencje, które umożliwiają nabywanie i świadome wykorzystywanie pozostałych umiejętności. Stanowią one mechanizmy regulujące sposób, w jaki ludzie uczą się, reagują na zmianę, interpretują swoje doświadczenia oraz utrzymują sprawczość w warunkach niepewności. W praktyce decydują

o tym, czy organizacja jest zdolna do ciągłego uczenia się. Analiza zebranych danych wskazuje, że w obecnym środowisku pracy szczególnego znaczenia nabierają dwie wzajemnie powiązane metakompetencje: umiejętność uczenia się i oduczania oraz zarządzanie sobą w zmianie, rozumiane jako adaptacyjność. To one w największym stopniu warunkują zdolność funkcjonowania w rzeczywistości permanentnej transformacji. W tej części raportu metakompetencje zostaną omówione w kontekście realnych wyzwań organizacyjnych, obserwowanych praktyk oraz konkretnych mechanizmów wspierających ich rozwój w środowisku pracy.

2.7.1.

Protected Learning Time (PTL)

– uczenie się jako proces chroniony

KONTEKST SYTUACYJNY

W niemal każdej badanej organizacji pojawia się dziś to samo oczekiwanie: pracownicy i liderzy powinni uczyć się szybciej, stale aktualizować kompetencje i adaptować do zmieniających się technologii, procesów i ról. Jednocześnie presja operacyjna, rosnąca liczba projektów i ciągłe „tryby pilne” sprawiają, że czas na uczenie się staje się pierwszą ofiarą bieżącej efektywności. Z wywiadów wynika jasno, że uczenie się w wielu organizacjach funkcjonuje dziś jako aktywność „po godzinach” lub „jeśli starczy czasu”. Zatem

widać tu istotną sprzeczność między celami, jakimi jest realizacja zadań i osiąganie oczekiwanych wyników oraz nauką i refleksją.

Wszyscy mówią, że rozwój jest ważny, ale kiedy przychodzi deadline, szkolenie zawsze przegrywa.

(MENEDŻERKA L&D)

W praktyce organizacje oczekują uczenia się „w tle pracy”, jednocześnie nie chroniąc czasu ani energii potrzebnej do realnego rozwoju. To prowadzi do sytuacji, w której uczenie się staje się pozorne, odbywa się formalnie, ale nie przekłada się na zmianę zachowań, decyzji ani sposobu pracy.

POTRZEBNE KOMPETENCJE

Opisany kontekst generuje zapotrzebowanie na Protected Learning Time (PTL) rozumiany nie jako benefit, lecz jako kompetencję organizacyjną i menedżerską.

„Protected Learning Time” oznacza:

- realnie wydzielony, chroniony czas na uczenie się,
- formalne przyzwoleństwo organizacji na wyłączenie się z bieżącej pracy,
- traktowanie uczenia się jako procesu produkcyjnego, a nie dodatku,
- zarządzanie uczeniem się tak samo jak innymi zasobami: czasem, energią, uwagą.

Respondenci wyraźnie wskazują, że brak chronionego czasu na uczenie się nie wynika ze złej woli, lecz z braku decyzji systemowej. Jest to zatem warunek konieczny skutecznego rozwoju kompetencji. Bez jego spełnienia nawet najlepsze programy rozwojowe pozostają nieskuteczne.

DOBRE PRAKTYKI FIRM W TYM OBSZARZE

Z przeprowadzonych wywiadów wynika kilka podejść, jakie stosują firmy, aby wdrożyć warunki potrzebne do skutecznego uczenia się. Poniżej zaprezentowano najważniejsze z nich.

→ Formalne rezerwowanie czasu na uczenie się:

czas na uczenie się jest wpisany w harmonogramy zespołów i traktowany na równi z projektami operacyjnymi. Dopóki przestrzeń na naukę nie jest zarezerwowana, nauka, uczenie się nie jest priorytetem.

→ **Mikroprzerwy i rytuały refleksji** – firmy eksperymentują z krótkimi, codziennymi lub tygodniowymi momentami zatrzymania, np. 30-minutowe „learning huddles” czy retrospektywy refleksyjne, które pozwalają zespołom przetwarzać doświadczenia i wnioski z projektów. Na przykład raz w tygodniu lub po zakończeniu iteracji/projektu.

→ **Learning osadzony w pracy, nie obok niej:** uczenie się odbywa się na realnych zadaniach z własnego ekosystemu, prawdziwych case studies firmy, udanych lub nieudanych projektach i problemach, a nie wyłącznie w formie formalnych szkoleń.

→ **Odejście od kultury „ciągłej dostępności”:** dopuszczenie czasowego wyłączenia się, aby realizować inne cele, w tym edukacyjne. Niektórzy z naszych respondentów sygnalizowali, że firmy ograniczają spotkania, komunikację ad hoc i „last minute”, aby umożliwić głęboką pracę i uczenie się.

PODSUMOWANIE

Zapewnienie pracownikom czasu na uczenie się i refleksję nie jest luksusem ani benefitem. Jest warunkiem możliwości uczenia się w organizacjach, które działają w permanentnej zmianie. Bez chronionego czasu rozwój kompetencji staje się pozorny, a organizacje wpadają w pułapkę ciągłej reaktywności zamiast realnej adaptacji. Jest to warunek konieczny rozwoju.

Rekomendacje

DLA ZARZĄDU / TOP MANAGEMENTU

- Uznanie uczenia się i refleksji jako strategicznego zasobu organizacji, nie jako opcjonalnego dodatku.
- Zabezpieczenie chronionego czasu na rozwój (Protected Learning Time) na równi z projektami strategicznymi.
- Ocenianie decyzji pod kątem wpływu na zdolność organizacji do uczenia się i adaptacji.
- Postrzeganie chronionego czasu na rozwój jako elementu odporności systemowej i długofalowej zdolności do zmiany.

DLA HR / L&D

- Projektowanie programów rozwojowych wózków realnych harmonogramów pracy i potrzeb zespołów.
- Wspieranie liderów w ochronie czasu zespołów na uczenie się i refleksję.
- Mierzenie skuteczności rozwoju przez zmianę zachowań i decyzji, nie frekwencję na szkoleniach.
- Integracja PLT z zarządzaniem energią, wydolnością i odpornością pracowników

DLA LIDERÓW ZESPOŁÓW

- Planowanie czasu na uczenie się i rozwój na równi z realizacją projektów i celów.
- Dawanie przykładu korzystania z chronionego czasu na rozwój i refleksję.
- Ograniczenie niepotrzebnych spotkań i przerywników, aby zespół miał realną przestrzeń do nauki.
- Rozliczanie zespołu z efektów uczenia się i stosowania nowych kompetencji, nie tylko z obecności na szkoleniach.

2.7.2.

Adaptacyjność i zarządzanie sobą w zmianie

KONTEKST SYTUACYJNY

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach ciągłej, wielopoziomowej zmiany: technologicznej, strukturalnej, kulturowej i rynkowej. Zmiana przestała być zdarzeniem punktowym, a stała się trwałym kontekstem pracy. W wywiadach prowadzonych w ramach badania respondenci wielokrotnie podkreślali, że największym wyzwaniem jest lęk przed utratą kontroli i związany z nim opór przed zmianą, a także przeciążenie psychiczne i poznawcze wynikające z konieczności nieustannego dostosowywania się. Zebrane wypowiedzi wskazują na brak zdolności do zarządzania sobą w trudnych i zmiennych warunkach dotyczący zarówno pracowników, jak i menedżerów. Zmiany są wdrażane równolegle, często bez domknięcia poprzednich etapów, co prowadzi do zmęczenia zmianą, spadku zaangażowania i wycofania. Dodatkowym czynnikiem jest wysoka presja na szybkie rezultaty, która ogranicza przestrzeń na adaptację, refleksję i regulację emocji.

W efekcie pracownicy funkcjonują w trybie reaktywnym, koncentrując się na przetrwaniu bieżących zmian zamiast na świadomym dostosowywaniu się i uczeniu. Brak umiejętności zarządzania sobą w zmianie skutkuje ostatecznie spadkiem poczucia sensu oraz trudnością w utrzymaniu efektywności w dłuższym horyzoncie.

*Ludzie zwyczajnie boją się zmian.
Kończą kursy zarządzania zmianą,
deklarują wiedzę na ten temat.
A gdy pojawia się wyzwanie, sztywnieją
i blokują się.*

(DYREKTORKA OPERACYJNA)

POTRZEBNE KOMPETENCJE

W odpowiedzi na ten kontekst wiodącą metakompetencją staje się adaptacyjność rozumiana jako zdolność zarządzania sobą w procesie zmiany. Obejmuje ona zarówno wymiar poznawczy, emocjonalny, jak i behawioralny, warunkując skuteczne korzystanie z pozostałych kompetencji przyszłości.

Adaptacyjność w tym ujęciu oznacza:

- zdolność regulowania własnych reakcji emocjonalnych w sytuacjach niepewności i presji,
- umiejętność redefiniowania ról, priorytetów i sposobów działania w odpowiedzi na zmianę,
- gotowość do uczenia się, oduczania i ponownego uczenia,
- tolerancję na niejednoznaczność oraz brak pełnych informacji,
- utrzymywanie poczucia sprawczości mimo ograniczonej kontroli nad kontekstem.

Respondenci wskazują, że osoby o wysokiej adaptacyjności szybciej odzyskują równowagę po zmianach, skuteczniej utrzymują efektywność oraz częściej pełnią rolę nieformalnych stabilizatorów zespołów. Adaptacyjność staje się więc metakompetencją, mechanizmem umożliwiającym funkcjonowanie w zmiennym środowisku bez nadmiernych kosztów psychologicznych i organizacyjnych.

DOBRE PRAKTYKI FIRM W TYM OBSZARZE

Zidentyfikowane w wywiadach organizacje, które skuteczniej radzą sobie z adaptacją, nie traktują jej wyłącznie jako indywidualnej odpowiedzialności pracownika. Tworzą one systemowe warunki wspierające zarządzanie sobą w zmianie, w tym:

- **Normalizowanie reakcji na zmianę** – liderzy komunikują, że niepewność, opór czy spadek energii są naturalnymi elementami procesu zmiany, a nie oznaką braku profesjonalizmu.
- **Sekwencjonowanie zmian** – ograniczanie liczby równoległych transformacji oraz jasne priorytetyzowanie inicjatyw.
- **Przestrzeń na domknięcia i refleksję** – tworzenie momentów podsumowania, które pozwalają zespołom mentalnie zakończyć jeden etap przed rozpoczęciem kolejnego.
- **Wspieranie samoregulacji** – programy rozwojowe obejmujące zarządzanie energią, stresem i koncentracją w warunkach zmiany.
- **Jasna komunikacja sensu zmiany** – łączenie decyzji strategicznych z codzienną perspektywą pracownika i jego roli.

PODSUMOWANIE

Adaptacyjność i zarządzanie sobą w zmianie nie są pojedynczą umiejętnością ani cechą osobowości. Stanowią metakompetencję przyszłości, która decyduje o trwałej efektywności, odporności psychicznej i zdolności organizacji do uczenia się. Bez

niej nawet najlepiej zaprojektowane zmiany generują koszt w postaci zmęczenia, oporu i spadku zaangażowania. Organizacje, które świadomie rozwijają tę metakompetencję, zwiększają swoją zdolność do transformacji bez utraty kapitału ludzkiego.

Rekomendacje

DLA ZARZĄDU / TOP MANAGEMENTU

1. Projektowanie „zdolności adaptacyjnej” jako parametru strategicznego

W dojrzałych organizacjach zmiana nie jest planowana wyłącznie w kategoriach zakresu i harmonogramu, lecz również zdolności absorpcyjnej organizacji. Firmy technologiczne i usługowe coraz częściej:

- ograniczają liczbę dużych inicjatyw zmianowych prowadzonych równolegle,
- wprowadzają nieformalne „limity zmian” na poziomie zespołów lub w danym odcinku czasu,
- analizują zmęczenie zmianą jako ryzyko biznesowe.

2. Jawne spowalnianie w kluczowych momentach zmiany

W niektórych organizacjach praktykowane jest świadome wprowadzanie faz stabilizacji po wdrożeniach (np. po reorganizacji, migracji systemów). Oznacza to:

- czasowe wstrzymanie kolejnych inicjatyw,
- skupienie na doprecyzowaniu ról i procesów,
- komunikowanie, że brak „nowych tematów” jest decyzją strategiczną, a nie stagnacją.

3. Spójny język zmiany

Firmy o wysokiej zdolności adaptacyjnej używają wspólnego, uproszczonego języka do opisywania zmian (np. etapy, status, wpływ na rolę). Redukuje to chaos poznawczy i wzmacnia poczucie orientacji pracowników

DLA HR / L&D

1. Programy rozwojowe skoncentrowane na samoregulacji, nie tylko na „change management”

W praktyce oznacza to przesunięcie akcentu z narzędzi zarządzania zmianą na:

- pracę z reakcjami emocjonalnymi i poznawczymi na zmianę,
- rozwijanie umiejętności priorytetyzacji i resetowania uwagi,
- uczenie identyfikowania momentów przeciążenia zmianą,
- uczenie uważności i koncentracji.

Takie programy są często krótkie, cykliczne i osadzone w realnych zmianach, a nie w symulacjach.

2. Adaptacyjność jako kryterium potencjału, a nie „mięka cecha” wpisywana do: modeli kompetencyjnych, kryteriów awansu czy oceny gotowości do ról liderskich. Oceniana przez sposób reagowania na zmianę, umiejętność redefiniowania roli czy uczenia się w trakcie projektu.

3. Mikrointerwencje wspierające programy szkoleniowe: np. wdrażanie krótkich sesji refleksji po zmianach, wsparcie coachingowe w zmianie.

DLA LIDERÓW ZESPOŁÓW

1. Jawne zarządzanie obciążeniem zmianą w zespole

Liderzy w dojrzałych organizacjach:

- otwarcie nazywają zmiany, które aktualnie obciążają zespół,
- pomagają priorytetyzować, co nie jest teraz kluczowe,
- redukują presję „pełnej efektywności” w okresach adaptacji.

2. Normalizacja rozmów o wpływie zmiany na ludzi. Zespoły, które lepiej adaptują się do zmian, mają przestrzeń na rozmowę nie tylko o zadaniach, ale też o dezorientacji, utracie kontroli czy napięciu wynikającym ze zmiany ról lub oczekiwań.

3. Modelowanie zarządzania sobą w zmianie.

Liderzy, którzy wspierają adaptacyjność:

- mówią o własnych trudnościach adaptacyjnych,
- pokazują, jak reorganizują swoją pracę w odpowiedzi na zmianę,
- demonstrują elastyczność bez chaosu i bez heroicznego „radzenia sobie ze wszystkim”

2.8. Opinie ekspertów



Po zachłyśnięciu się sztuczną inteligencją wraca do nas stara prawda: jeśli nie rozumie się ludzi, to de facto nie rozumie się biznesu. To ludzie — z ich lękami, ale i nadziejami, oporami, ale też aspiracjami — tworzą ponadprzeciętne rozwiązania. A ich opór nie wynika z lenistwa czy braku zaangażowania, lecz często z przeciążenia albo braku zrozumienia sytuacji.

Cieszy, że coraz częściej zatrzymujemy się nie po to, by mówić, ale po to, by pytać i słuchać odpowiedzi. Najbardziej wartościowe pytania to: „Co widzisz, czego ja nie widzę?”, „Czego konkretnie się obawiasz?” i „Czego potrzebujesz, by dać temu rozwiązaniu szansę?”. Rozumiemy, że każdy człowiek jest inny i nie ma jednej uniwersalnej metody ani jednego narzędzia komunikacji. Odważnie przyznajemy, że czegoś nie rozumiemy, i nie boimy się powiedzieć, że z naszej perspektywy dane rozwiązanie ma konkretne luki.

Jednocześnie rozumiemy wagę i potrzebę zarządzania osobistą energią. Energia, podobnie jak czas, jest zasobem absolutnie wyjątkowym: o ile czas jest zasobem nieodnawialnym, o tyle energia może być odnawialna. Trzeba tylko ustalić, dlaczego nam jej ubywa (albo raczej: co lub kto nam ją zabiera), i sprawdzić, jakie są najlepsze metody na jej uzupełnienie. Rozumiemy, że z pustego i Salomon nie należy — a więc regeneracja przestała być postrzegana jako „jałowy odpoczynek”, a stała się „świadomym i uważnym zarządzaniem energią”. Jasne ustalenie priorytetów oraz asertywne, a zarazem proaktywne stawianie granic („Nie jestem w stanie zrobić A, mogę zrobić B”) to podstawy, by chronić się przed wyczerpaniem i wypaleniem.

Podstawą staje się zauważenie człowieka w człowieku, stworzenie mu przestrzeni oraz danie czasu na doskonalenie niezbędnych kompetencji, a zwłaszcza metakompetencji. Rozwój nie jest dziś opcją — jest koniecznością, na którą pracownicy mają chęć, ale często nie mają czasu. Organiza-

cja, która tego czasu na rozwój nie zapewni, musi się liczyć nie tylko ze spadkiem efektywności, ale przede wszystkim ze spadkiem zaangażowania pracowników. A ponieważ współcześnie autorytet coraz rzadziej buduje się wiedzą, a coraz częściej autentycznością i spójnością, wygrają firmy, które nie tyle o tych rozwiązaniach mówią, ile realnie już dziś je wdrażają.

Nie przejmujemy się tym, że pracownicy czasami nie słuchają nas uważnie. Przejmujemy się tym, że uważnie nas obserwują — i podążają za tymi, którzy są dla nich wzorcami do naśladowania.

Sylwia Królikowska
trener biznesu



Dziś stosunkowo łatwo ulec złudzeniu, że to technologia jest głównym aktorem zmian. Jednak wyniki tego raportu przypominają nam, że żadne narzędzie AI nie zastąpi ludzkiej zdolności do nadawania sensu i brania odpowiedzialności za decyzje. Jesteśmy w ważnym momencie rozwoju, to czas krytycznej refleksji nad determinizmem technologicznym i jego konsekwencjami. Autorzy raportu stawiają więc pytanie: czy będzie to sposób na szybsze podejmowanie decyzji, czy szybsze popełnianie błędów? Odpowiedź brzmi: to zależy.

Budowa profilu kompetencji przyszłości musi być oparta na solidnej analizie i diagnozie wyzwań. Z mojej perspektywy, w raporcie zwrócono uwagę na dwa kluczowe elementy dokonującej się transformacji: pierwszym jest zmiana roli eksperta, drugim dobrostan i bezpieczeństwo psychologiczne w pracy.

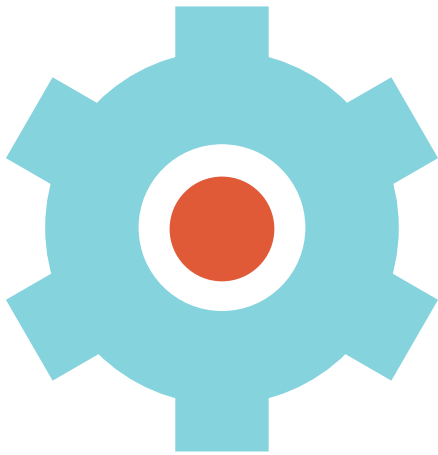
Wyniki badań wskazują na erozję tradycyjnego autorytetu eksperckiego, następuje przejście od modelu „tego, który wie”, do roli „tego, który łączy perspektywy”. W dobie AI wiedza specjalistyczna ulega gwałtownej dezaktualizacji, co dla wielu doświadczonych pracowników stanowi zagrożenie dla ich tożsamości zawodowej. Wyzwaniem dla organizacji jest wsparcie ekspertów w procesie „oduczania się” starych nawyków i budowania otwartości, by zapobiec zjawisku „cichej marginalizacji”. Współczesny Leonardo da Vinci to pracownik, który ma nie tylko szeroką wiedzę, ale potrafi ją również łączyć i wykorzystywać kontekstowo, wykorzystując technologię.

Autorzy raportu zwracają również uwagę na tempo zmian technologicznych, które zaczyna wykraczać poza ludzkie zdolności adaptacyjne. Dobrostan to nie „owocowe czwartki”, to fundament bezpieczeństwa biznesu. Musimy przestać mówić o odporności psychicznej jako o indywidualnej charakterystyce pracownika, a zacząć

o niej myśleć jako o zasobie organizacyjnym. Jeśli oczekujemy od ludzi ciągłej adaptacji, musimy stworzyć im warunki do regeneracji. Takie podejście jest ważne szczególnie dziś, gdy AI z łatwością podaje odpowiedzi. Człowiek i jego gotowość do krytycznego myślenia staje się „ostatnią linią obrony” przed błędami systemowymi. Jak pokazuje raport, technologia bez refleksji człowieka przyspiesza podejmowanie decyzji, ale nie czyni ich automatycznie lepszymi. Dlatego kluczowe jest promowanie kultury kwestionowania i „prawa do zatrzymania procesu”, co wymaga wysokiego poziomu bezpieczeństwa psychologicznego w zespołach i zaufania do liderów.

Już dziś przewaga konkurencyjna nie będzie wynikać z samego dostępu do technologii, lecz z dojrzałości w jej użytkowaniu. Co to oznacza dla organizacji? Oznacza, że wszyscy musimy przygotować się do zmian, a liderzy muszą przez nie odpowiedzialnie przeprowadzać swoje zespoły.

dr hab. prof. USWPS Katarzyna Januszkiewicz
Dziekan Wydziału Nauk Społecznych w Warszawie,
psycholog, ekspertka w zakresie zarządzania
i zachowań organizacyjnych



2.9. Metodologia

1. Cel i kontekst badania

Niniejszy raport powstał w ramach projektu badawczego zrealizowanego wspólnie przez Uniwersytet SWPS (Wydział Interdyscyplinarny w Krakowie) oraz ABSL (Association of Business Service Leaders in Poland) – organizację reprezentującą sektor usług biznesowych (BPO/SSC/GBS) w Polsce. Projekt odpowiada na rosnące zapotrzebowanie branży na rzetelną, empirycznie ugruntowaną wiedzę o tym, jakich kompetencji będą wymagać organizacje w obliczu transformacji napędzanej przez sztuczną inteligencję, automatyzację i dynamiczne zmiany na rynku pracy.

Nadrzędnym celem badania było zidentyfikowanie i opisanie wiodących kompetencji przyszłości specyficznych dla sektora usług biznesowych – z perspektywy praktyków biznesu (menedżerów oraz ekspertów pracujących w organizacjach sektora usług biznesowych). Badanie miało charakter eksploracyjny i diagnostyczny: jego zadaniem było nie tylko wskazanie pożądanych umiejętności, ale przede wszystkim uchwycenie rzeczywistych napięć, luk i wyzwań, z jakimi mierzą się organizacje w procesie rozwijania gotowości kompetencyjnej na poziomie strategicznym i operacyjnym.

2. Podejście metodologiczne

Badanie zostało zaprojektowane w paradygmacie jakościowym, który umożliwia głębokie rozumienie złożonych zjawisk organizacyjnych w ich naturalnym kontekście. Wybór metodologii jakościowej był uzasadniony naturą przedmiotu badań: kompetencje przyszłości są zjawiskiem wielowymiarowym, silnie osadzonym w specyfice organizacji

i trudnym do uchwycenia za pomocą narzędzi ilościowych.

Dlaczego metoda jakościowa?

Badanie ankietowe mogłoby dostarczyć danych o stopniu występowania danych kompetencji, lecz nie odpowiedziałoby na pytanie „dlaczego” i „jak” organizacje się z nimi mierzą. Wywiad pogłębiony umożliwia dostęp do wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*) praktyków, mechanizmów organizacyjnych i narracji o zmianie – niedostępnych w standardowych kwestionariuszach.

Główną metodą gromadzenia danych był indywidualny wywiad pogłębiony (IDI – In-Depth Interview). Wywiady prowadzono zgodnie z częściej ustrukturyzowanym scenariuszem, który zapewniał porównywalność rozmów przy jednoczesnym pozostawieniu przestrzeni na wątki istotne z perspektywy respondenta. Każdy wywiad otwierało pytanie o rolę i doświadczenie rozmówcy – co pozwalało na zakorzenioną analizę wypowiedzi w konkretnym kontekście organizacyjnym.

Scenariusz wywiadów obejmował następujące obszary tematyczne:

- najważniejsze trendy transformacyjne i zmiany obserwowane w sektorze,
- kompetencje uznawane za krytyczne w perspektywie 3–5 lat,
- luki kompetencyjne i wyzwania w ich adresowaniu,
- wpływ AI i automatyzacji na zmianę oczekiwań wobec pracowników i liderów,
- dobre praktyki organizacyjne w obszarze L&D i zarządzania kompetencjami,
- ocena gotowości organizacji do zmian i ograniczenia systemowe.

3. Próba badawcza

Respondenci zostali dobrani celowo (tzw. dobór ekspercki), tak aby zapewnić możliwie szeroką reprezentację różnych perspektyw organizacyjnych w sektorze usług biznesowych.

Kryteria doboru respondentów:

- Stanowisko na poziomie Senior Manager, Director lub C-level.
- Praca w organizacjach sektora BPO/SSC/GBS działających na terenie Polski.
- Praktyczna wiedza o wdrażaniu zmian kompetencyjnych i programów rozwojowych.
- Zróżnicowanie ze względu na branżę obsługiwaną przez centra (finanse, technologia, usługi doradcze, produkcja).

Charakterystyka próby

Charakterystyka	Opis próby
Liczba wywiadów	13 IDI
Reprezentowane funkcje	HR Business Partner, CHRO / Dyrektor HR, Dyrektor L&D, Senior Managing Director, Site Lead, Digital Learning Lead
Poziom seniority	Senior Manager, Director, C-level (CHRO, VP)
Rodzaj organizacji	Centra BPO / SSC / GBS, w tym organizacje globalne z hubami w Polsce
Zasięg geograficzny działania	Organizacje działające lokalnie (Polska) oraz globalnie (Europa, USA, Azja)
Skala organizacji	Od ok. 250 do ponad 7 000 pracowników
Rekrutacja uczestników	Sieć partnerska ABSL
Respondenci reprezentowali centra usług obsługujące m.in. obszary: finansów i rachunkowości, HR, analityki danych, obsługi klienta, cyberbezpieczeństwa i technologii. Zróżnicowanie funkcjonal-	nych i geograficznych kontekstów pracy rozmówców stanowi atut próby – zapewnia szerokie spektrum perspektyw przy zachowaniu spójności sektorowej.

4. Procedura realizacji badania

Organizacja i przebieg wywiadów

Wywiady przeprowadzono w formie zdalnej za pośrednictwem platform wideokonferencyjnych w okresie od listopada do grudnia 2025 roku. Czas trwania poszczególnych wywiadów wynosił od 45 do ponad 90 minut.

Zasady etyczne i anonimizacja

- Uczestnictwo było dobrowolne; respondenci zostali poinformowani o celu projektu przed rozmową.
- Przed każdym wywiadem badaczka uzyskiwała wyraźną, ustną zgodę na nagrywanie i przetwarzanie danych wyłącznie w celach badawczych.
- W raporcie nie są ujawniane nazwy organizacji ani dane osobowe respondentów. Cytaty opatrzone są wyłącznie opisem funkcji i sektora.
- Zebrane dane nie będą udostępniane podmiotom trzecim i zostaną przetworzone wyłącznie na potrzeby niniejszego raportu.

5. Analiza i interpretacja danych

Zgromadzony materiał empiryczny – 13 transkrypcji wywiadów – poddano tematycznej analizie treści (*thematic analysis*). Analiza przebiegała wieloetapowo:

- Etap 1. Wstępne zapoznanie z materiałem i identyfikacja pierwszych motywów tematycznych.
- Etap 2. Kodowanie wypowiedzi – przypisywanie fragmentów transkrypcji do kategorii tematycznych.
- Etap 3. Grupowanie kodów w nadrzędne tematy i subtematy odpowiadające obszarom kompetencyjnym.
- Etap 4. Weryfikacja spójności tematycznej i triangulacja między wywiadami – identyfikacja powtórzonych wzorców oraz wyjątków.
- Etap 5. Interpretacja wyników i formułowanie wniosków wraz z rekomendacjami praktycznymi.

Analiza była prowadzona iteracyjnie – z powracaniem do surowego materiału na etapie interpretacji – co pozwoliło na zachowanie bliskości z wypowiedziami respondentów i uniknięcie nadmiernych generalizacji. Cytaty zamieszczone w raporcie stanowią ilustrację zidentyfikowanych wzorców i zostały wybrane jako reprezentatywne dla danego wątku, nie zaś jako stanowiska jednostkowe.

6. Ograniczenia badania

Autorzy zachowują transparentność metodologiczną i wskazują na następujące ograniczenia, które należy uwzględnić przy interpretacji wyników:

Ograniczenie	Komentarz metodologiczny
Dobór celowy próby	Respondenci zostali zrekrutowani przez sieć ABSL, co może skutkować nadreprezentacją organizacji o wyższej dojrzałości w zakresie zarządzania kompetencjami i rozwojem.
Subiektywna perspektywa	Wywiady odzwierciedlają indywidualne oceny i doświadczenia respondentów na poziomie senior/C-level, co nie musi być tożsame z perspektywą pozostałych grup pracowniczych.
Brak generalizowalności statystycznej	Wyniki nie są statystycznie reprezentatywne dla całego sektora. Wnioski mają charakter jakościowy i transferowalny – nie statystyczny.
Dynamika zjawiska	Sektor BPO/SSC/GBS podlega szybkim zmianom. Część spostrzeżeń może wymagać weryfikacji w horyzoncie 12–18 miesięcy od daty realizacji badania (XI–XII 2025).

O projekcie

Raport *Kompetencje przyszłości w sektorze usług biznesowych* jest wspólną inicjatywą badawczą ABSL i Uniwersytetu SWPS. Celem projektu jest dostarczenie branży BPO/

SSC/GBS rzetelnej, empirycznej wiedzy o kierunkach zmian kompetencyjnych niezbędnych do budowania organizacji gotowych na wyzwania przyszłości.

2.10. Zakończenie

Niniejszy raport powstał w momencie, gdy sektor usług biznesowych stoi przed jednym z największych wyzwań swojej historii.

Nie jest nim technologia – jest nią zdolność organizacji do mądrego, odpowiedzialnego i trwałego korzystania z technologii przy zachowaniu kapitału ludzkiego. Przeprowadzone wywiady z 13 liderami i menedżerami branży BPO/SSC/GBS w Polsce ujawniają spójny obraz: organizacje inwestują w narzędzia, ale nie inwestują wystarczająco w ludzi, którzy mają z tych narzędzi korzystać.

Pięć głównych wniosków

Technologia przyspiesza wszystko

- w tym błędy decyzyjne

- AI i automatyzacja wdrażane są szybciej niż rozwijane są kompetencje ich odpowiedzialnego używania. Najważniejszym wyzwaniem nie jest dostęp do narzędzi, lecz zdolność do krytycznej oceny ich wyników i utrzymania odpowiedzialności decyzyjnej po stronie człowieka. Organizacje, które traktują AI wyłącznie jako źródło efektywności, narażają się na ryzyko systemowe – eskalację błędów w skali niedostępnej wcześniej.

Największą luką są metakompetencje, nie kompetencje techniczne

- Respondenci jednomyślnie wskazują, że braki w krytycznym myśleniu, adaptacyjności i zdolności uczenia się są poważniejszą barierą niż braki w umiejętnościach cyfrowych. Metakompetencje warunkują efektywne korzystanie z wszystkich innych umiejętności – bez nich nawet najlepiej wyszkolony pracownik nie jest w stanie działać sprawnie w środowisku permanentnej zmiany.

Transformacje zatrzymują się na relacjach i komunikacji, nie na technologii

- Najczęstszą przyczyną niepowodzeń transformacji organizacyjnych są luki komunikacyjne, a nie technologiczne. Pracownicy wiedzą, co się zmienia – nie wiedzą dlaczego i jaka jest ich rola w zmianie. Różnice pokoleniowe nasilają ten problem, generując napięcia w stylach pracy, oczekiwaniach i rozumieniu sensu zaangażowania zawodowego.

Organizacje oczekują ciągłego uczenia się, ale nie tworzą warunków do jego realizacji

- Paradoks gotowości organizacyjnej: deklarowane znaczenie lifelong learning i realny brak chronionego czasu na uczenie się. Pracownicy uczą się „w tle” pracy – formalnie, ale bez zmiany zachowań. Protected Learning Time jest nie benefitem, lecz warunkiem koniecznym budowania zdolności adaptacyjnych.

Kryzys przywództwa nie wynika z braku talentów, lecz z nieatrakcyjności roli lidera

- Młodsze pokolenia nie odrzucają przywództwa – odrzucają jego obecny model: przeciążający, pozbawiony realnego wsparcia i ograniczony do roli bufora między zarządem a zespołem. Bez redefinicji roli lidera organizacje będą coraz bardziej narażone na kryzys sukcesji i utratę zaangażowania.

„Przyszłość nie należy ani do najbardziej doświadczonej, ani do najbardziej cyfrowej organizacji – lecz do tych, które potrafią uczyć się szybciej, niż dezaktualizują się ich dotychczasowe modele działania.”



Bibliografia

ABSL (2024).
Sektor usług biznesowych w Polsce 2024.
Association of Business Service Leaders in Poland.

Deloitte (2024).
Global Human Capital Trends 2024.
Deloitte Insights.

European Commission (2023).
Directive (EU) 2023/970 on pay transparency.
Brussels: European Commission.

Gallup (2024).
State of the Global Workplace 2024.
Washington, DC: Gallup.

Hays Poland (2025).
Salary Guide Poland 2025.
Hays.

International Labour Organization (2023).
World Employment and Social Outlook.
Geneva: ILO.

IZA World of Labor (2023).
The rise of the gig economy and its implications for labour markets.
Bonn: IZA Institute of Labor Economics.

KPMG (2024).
Trust, attitudes and use of artificial intelligence: Global insights.
KPMG International.

McKinsey & Company (2023).
The economic potential of generative AI: The next productivity frontier.
McKinsey Global Institute.

McKinsey & Company (2024).
Generative AI and the future of work.
McKinsey Global Institute.

OECD (2023). *International Migration Outlook 2023*.
Paris: OECD Publishing.

OECD (2024).
OECD Skills Outlook 2024: Skills for a Resilient Economy.
Paris: OECD Publishing.

Pracuj.pl (2024).
Preferencje pracowników dotyczące modeli pracy w Polsce.
Warszawa: Grupa Pracuj.

PwC (2024).
Workforce Hopes and Fears Survey 2024.
PricewaterhouseCoopers.

SHRM (2024).
State of the Workplace 2024.
Society for Human Resource Management.

World Bank (2023).
World Development Report 2023: Migrants, Refugees and Societies.
Washington, DC: World Bank.

World Economic Forum (2023).
Future of Jobs Report 2023.
Geneva: World Economic Forum.

World Health Organization (2019).
Burn-out an occupational phenomenon: International Classification of Diseases (ICD-11).
Geneva: WHO.

World Health Organization (2022).
Mental health at work: Policy brief.
Geneva: WHO.

W raporcie wykorzystano dane i analizy pochodzące z raportów organizacji międzynarodowych, instytucji badawczych oraz publikacji branżowych dotyczących rynku pracy, transformacji technologicznej i rozwoju kompetencji przyszłości.

Autorzy raportu



Dr Justyna Berniak-Woźny – koordynatorka raportu, doktor nauk społecznych (Leeds Metropolitan University) oraz absolwentka programu MBA (Oxford Brookes University). Adiunkt w Uniwersytecie SWPS, specjalizująca się w zarządzaniu strategicznym, procesowym i projektowym, ze szczególnym uwzględnieniem optymalizacji procesów organizacyjnych i zarządzania kapitałem ludzkim. Posiada doświadczenie w pełnieniu funkcji zarządczych w strukturach uczelni wyższych. Posiada ponad 15-letnie doświadczenie w realizacji projektów doradczych obejmujących modelowanie i optymalizację procesów projektowanie struktur organizacyjnych oraz analizę procesów pracy. Ekspertka w zakresie zarządzania zmianą, społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) i zrównoważonego rozwoju organizacji. Certyfikowany Project Manager (PMP, Agile PM Practitioner, PRINCE2), akredytowany tutor oraz trener biznesu. Autorka licznych publikacji naukowych i materiałów dydaktycznych. Aktywna uczestniczka międzynarodowych konferencji naukowych oraz projektów badawczych realizowanych we współpracy z organizacjami sektora biznesowego.

Dr Katarzyna Kowalska-Jarnot – koordynatorka raportu, doktor nauk społecznych (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), certyfikowany trener i konsultant zarządzania z akredytacją MATRIK. Adiunkt w Uniwersytecie SWPS, kierownik zakładu zarządzania. W szczególności interesuje się trendami, zmianami na rynku pracy, rozwojem ludzi, kompetencjami przyszłości i przywództwem. Ale także trendami w branży edukacyjnej i innowacyjnymi metodami dydaktycznymi. Łączy doświadczenie w branży edukacyjnej z praktyką. Przez kilkanaście lat pełniła funkcję dyrektora programowego stowarzyszenia, potem członka zarządu. Kierowała także działem marketingu i public relations, i działem badań naukowych WSEI. Jako trener od 15 lat realizuje projekty szkoleniowe, wdrożeniowe i audyty. Angażuje się na rzecz rozwoju i wzmacniania potencjału kobiet w biznesie. Autorka publikacji w polskich i zagranicznych czasopismach naukowych.

Sylwia Królikowska – z wykształcenia psycholog. Ukończyła Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, ze specjalizacjami psychologia biznesu oraz zarządzanie zmianą, obecnie pisze doktorat z zakresu charyzmy. Od ponad 20 lat specjalizuje się w prowadzeniu szkoleń i do tej pory przeszkoliła kilkanaście tysięcy liderów na całym świecie. Współpracuje głównie z korporacjami, a do grona jej klientów należą m.in. Amazon, Disney, Facebook, Google, Shell, Unilever i wiele innych. Najchętniej wspiera liderów w rozwijaniu ich umiejętności empatycznego przywództwa, budowania autorytetu opartego na spójności i autentyczności oraz prowadzeniu tzw. „trudnych” rozmów. Autorka czterech książek, ekspert w Radiu ZET i telewizji TVN24. Według Forbesa jedna z najbardziej wpływowych kobiet na polskim LinkedIn.

Dr Przemysław Stach – badacz, dydaktyk i praktyk zarządzania z ponad 25-letnim doświadczeniem na styku nauki, biznesu i edukacji. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się na zarządzaniu efektywnością, zachowaniach organizacyjnych oraz – coraz intensywniej – na roli generatywnej sztucznej inteligencji w zarządzaniu zespołami i organizacjami. Współzałożyciel i redaktor naczelny International Journal of Applied Technology and Leadership (IJATL), periodyku powstałego we współpracy z Capitol Technology University w Maryland. Równoległe z karierą akademicką przez blisko 15 lat realizował projekty doradcze w firmie Factor Consulting, pracując z organizacjami z branż chemicznej, motoryzacyjnej, medycznej, B+R i HoReCa.

