

# TRENDY W ROZWOJU LUDZI NA ROK 2023

house of skills 

RAPORT HOUSE OF SKILLS



# WSTĘP

Rok 2022 był pełen wydarzeń mających wpływ na zmiany, które zachodzą w naszym otoczeniu, również tym rozwojowym. Kończąca się pandemia, wojna w Ukrainie, wysoka inflacja i niepewność gospodarcza to tylko niektóre z nich. Wszystko wskazuje na to, że rozpoczęty właśnie nowy rok przyniesie nam kontynuację zawrotnego tempa wydarzeń, przemian i wyzwań.

Przygotowując tę publikację przeanalizowaliśmy polskie i zagraniczne wyniki badań, raporty oraz publikacje. Łączyliśmy kropki refleksji po konferencjach. Podsumowywaliśmy spostrzeżenia naszych Klientów. Opieraliśmy się na wnioskach z ponad 200 projektów zrealizowanych w ostatnim roku przez House of Skills i e-learning.pl. Pozwoliło nam to wybrać najistotniejsze naszym zdaniem zjawiska, które będą kształtowały potrzeby rozwojowe pracowników, firm oraz organizacji w niedalekiej przyszłości.

Na kolejnych stronach analizujemy i zastanawiamy się między innymi nad tym:

- › Jak wygląda wyłaniający się krajobraz działań rozwojowych po pandemii?
- › Jak zmienia się rynek pracy i jaki ma to wpływ na działanie firm?
- › Jak zmienia się rola liderów i liderów oraz gdzie potrzebują wsparcia?
- › Jak wygląda globalna pogoń za talentami?
- › Czy nadzieja może być elementem budowania strategii i jednocześnie zadaniem do wykonania dla liderów i liderów?

To tylko wybrane z pytań, na które staramy się odpowiedzieć.

Zapraszamy do zapoznania się z trendami w rozwoju pracowników na rok 2023.

# SPIIS TREŚCI

WSTĘP

ROZWÓJ  
JAKO PODRÓŻ  
KU ZMIANOM

01



NOWE TECHNOLOGIE  
W SŁUŻBIE ROZWOJU

02



WIELKI POWRÓT  
DO PRACY  
I WSPÓLISTNIENIE  
POKOLEŃ

03



ZŁAMANA ZASADA  
LOKALNOŚCI, CZYLI  
GLOBALNA POGOŃ  
ZA TALENTAMI

04



ŚRODOWISKO  
MIĘDZYKULTUROWE  
DLACZEGO WARTO ZADBAĆ O  
INTEGRACJĘ W MIEJSCU PRACY?

05



ROZWÓJ MNIEJ LINIOWY,  
CZYLI  
PRZEKwalifikowanie  
(RESKILL)

06



EDUKACJA  
JEST KONIECZNOŚCIĄ

07



ESG, CZYLI SENS  
W TRZECH LITERACH

08



ROLA LIDERA  
W ŚWIECIE  
SPRZECZNYCH  
OCZEKIWAŃ

09



ŻYCIE Z NIEPEWNOŚCIĄ  
– NADZIEJA W NADZIEI

10



ODWOŁANIA



AUTORZY  
RAPORTU



O FIRMIE

KONTAKT

# ROZWÓJ JAKO PODRÓŻ KU ZMIANOM

01



W trakcie pandemii COVID-19 obserwowaliśmy bezprecedensowe, wymuszone przez sytuację, przejście od procesów rozwojowych realizowanych stacjonarnie do procesów zdalnych. Skala zjawiska była ogromna. W czasie obowiązywania najbardziej surowych restrykcji 100% prowadzonych przez nas działań z klientami odbywało się w przestrzeni wirtualnej. Nawet w krajach już wcześniej w dużo większym stopniu nastawionych na nauczanie online zmiana była znacząca. Raport Deloitte z rynku australijskiego pokazuje, że w trakcie pandemii udział szkoleń biznesowych realizowanych online wzrósł z poziomu 28% do 71%<sup>1</sup>. W ciągu ostatnich dwóch lat wielokrotnie zadawaliśmy sobie pytanie o to, jak będzie wyglądał pocovidowy świat procesów rozwojowych. Przewidywaliśmy, że nauka wirtualna zostanie z nami na dobre w większym zakresie niż było to przed pandemią. Kierunek tych przewidywań się potwierdził, jednak zaskoczyła nas skala determinacji naszych klientów, aby powrócić do bezpośrednich kontaktów face to face. Obecnie około 30% działań rozwojowych realizujemy wirtualnie, a 70% – na sali szkoleniowej.

Chociaż pandemia przyczyniła się do szybkiego wdrożenia całego portfolio atrakcyjnych, angażujących i łatwo dostępnych rozwiązań online, współpracujące z nami firmy wciąż zadają sobie pytanie, jaki sposób rozwijania nowych kompetencji pracowników będzie

najbardziej efektywny. Obraz, który wyłania się z badań, nie jest jednoznaczny. Według raportu SHRM 2022 Workplace Learning & Development Trends<sup>2</sup> 70% pracowników chce uczyć się online w procesach asynchronicznych (dostępnych na żądanie), a 63% – online w kontakcie z trenerem. Jednocześnie również 63% deklaruje chęć nabywania kompetencji na sali szkoleniowej, przy wsparciu trenera. Preferowane sposoby uczenia się to m.in. symulacje (64%), coaching i mentoring (51%), wideo (50%), webinary (38%) czy microlearning (32%). Widzimy więc, że oczekiwania uczestników są zróżnicowane. Przejście na czysto cyfrowe rozwiązania edukacyjne bez zapewnienia interaktywności i aspektu społecznego może być szkodliwe dla doświadczeń uczących się, podobnie jak pozostawanie w modelu czysto stacjonarnym – może utrudniać nabywanie wiedzy małymi porcjami, zmniejszać liczbę powtórzeń, zaburzać work-life balance.

Na tym tle widzimy wyraźnie, jak umacnia się trend learning journey, czyli traktowanie rozwoju jako podróży, wiodącej przez różne obszary, składającej się z mniejszych i większych kluczowych momentów i różnorodnych interakcji. Co ciekawe, jeśli spojrzymy całościowo na obszar edukacji, jest to trend od dawna występujący we wspieraniu w rozwoju dzieci, które we wczesnych latach życia nabywają najważniejsze

kompetencje, warunkujące ich sukces w późniejszym życiu (takie jak mówienie, czytanie, pisanie, sprawność manualna itd.). Tutaj od dawna panuje paradygmat, że warunkiem rozwoju jest zróżnicowanie form, angażowanie, rozbudzanie ciekawości, korzystanie z różnorodnych środków przekazu i częste powtarzanie materiału na różne sposoby. A to wszystko przy wsparciu bliskich, którzy towarzyszą uczącemu się w jego podróży.

W biznesie takie podejście zyskuje i w najbliższym czasie wciąż będzie zyskiwać na znaczeniu. W kolejnych latach procesy rozwojowe, których celem jest realna zmiana (a nie tylko spożytkowanie środków z budżetu rozwojowego), będą poprzedzone dobrym planem podróży, na który złożą się różne formy rozwojowe – dłuższe, krótsze, mikro i nano, na sali szkoleniowej, w przestrzeni wirtualnej, przy wykorzystaniu rozwiązań synchronicznych i asynchronicznych, zawierających komponenty e-learningowe, z materiałami do samodzielnej pracy, z wchodzeniem w interakcję ze współpracownikami, z przełożonymi, trenerem, coachem.

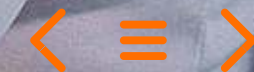
Nasz partner licencyjny The Ken Blanchard Companies przeprowadził pod koniec ubiegłego roku badanie, w którym zapytano ponad 700 liderów obszaru HR i L&D o plany rozwojowe na rok 2023. 71% respondentów

uznało, że w ich organizacjach najlepiej sprawdzą się podróże rozwojowe trwające minimum sześć tygodni. Preferencje dotyczące formuły działań rozwojowych rozłożyły się mniej więcej po równo pomiędzy szkolenia na sali (32%), szkolenia online z trenerem (38%) i e-learning (31%)<sup>3</sup>.

W kontekście learning journeys niezwykle istotne będzie też kontraktowanie wsparcia przełożonych, tak aby na każdym etapie podróży pracownicy mieli ich wsparcie i aby w organizacjach dokonywała się realna zmiana, popierana i modelowana przez kadrę kierowniczą. Niezwykle pożądanymi działaniami liderów będą: ustalanie celów rozwojowych, rozmowy wspierające, udzielanie informacji zwrotnej (której nota bene większość pracowników otrzymuje wciąż zbyt mało<sup>4</sup>). W hybrydowym środowisku pracy, w którym łatwo jest popaść w izolację i brak zaangażowania, będzie to z pewnością wyzwaniem. Dlatego dobre podróże rozwojowe muszą zawierać również elementy przygotowujące przełożonych do lepszego pełnienia swojej funkcji.

# NOWE TECHNOLOGIE W SŁUŻBIE ROZWOJU

# 02



VR, AR, MR, XR – jeśli czują się Państwo nieco zagubieni w gąszczu nowości technologicznych, proponujemy krótkie usystematyzowanie tematu. Wszystkie wymienione powyżej skróty odnoszą się do technologii immersyjnych, czyli takich, które zanurzają użytkownika w rzeczywistość wirtualną (lub częściowo wirtualną) i poprzez oddziaływanie na jego zmysły umożliwiają współpracę człowieka z komputerem.

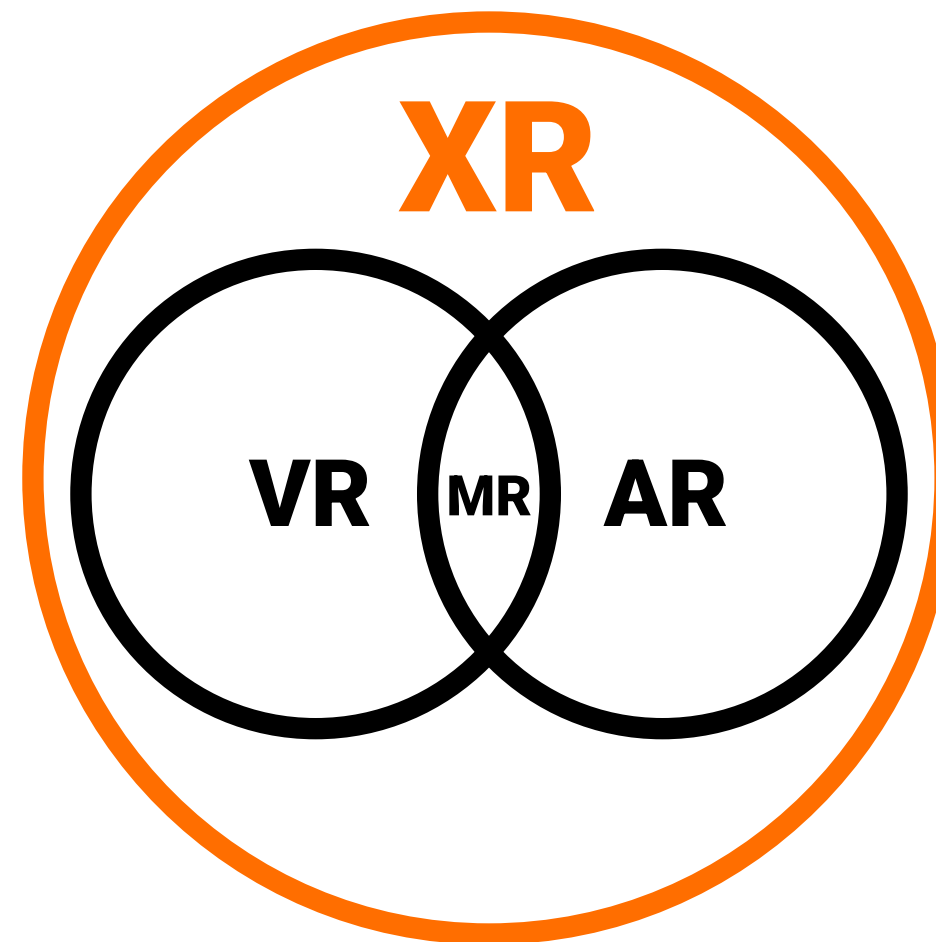
VR (virtual reality), czyli wirtualna rzeczywistość, to zanurzenie w 100% w wirtualnym świecie dzięki goglom VR i odpowiedniemu oprogramowaniu. Dzięki korzystaniu z tej technologii możemy, nie ruszając się z kanapy, przenieść się do bazy pod Mount Everestem, prehistorycznego lasu pełnego dinozaurów lub na wystawę obrazów w muzeum w Luwrze.

Poszerzona rzeczywistość (AR – augmented reality) polega na umieszczeniu wirtualnych obrazów na rzeczywistym tle. Znamy ją na przykład z aplikacji umożliwiających „przymierzanie” na ekranie smartfona fryzur czy elementów stroju lub wpasowywaniu wirtualnych mebli 3D w rzeczywisty obraz swojego salonu.

MR to rzeczywistość mieszana (mixed reality), w której równocześnie widzimy świat realny i wirtualne obrazy wygenerowane przez komputer. W odróżnieniu od AR

obrazy te są interaktywne. Na przykład, zakładając specjalne okulary, widzimy w swoim biurze hologram klienta, z którym możemy prowadzić rozmowę.

XR (extended reality) to termin odnoszący się do wszystkich środowisk immersyjnych, obecnie istniejących i przyszłych, które umożliwią interakcję komputera z człowiekiem poprzez oddziaływanie na zmysły.



W miarę pojawiania się nowych technologii w obszarze XR słyszymy zarówno głosy zachwytu, jak i krytyczne, dotyczące możliwości szerokiego zastosowania ich w projektach rozwojowych. Dobrym przykładem jest metaversum, czyli wirtualny świat 3D, do którego użytkownicy „przenoszą się” po założeniu gogli VR. Przekonaniu 34% firm, że jedną z największych korzyści z metaversum jest „bardziej efektywny sposób rozwoju i szkolenia ludzi”<sup>5</sup>, towarzyszy coraz śmielej wyrażane rozczarowanie tym conceptem. Jak donosi „Wall Street Journal”, sztandarowy projekt firmy Meta, Horizon Worlds, ma aktualnie zaledwie 200 tysięcy aktywnych użytkowników na całym świecie. Blisko 10% światów jest odwiedzanych przez mniej niż 50 osób, a wiele nie jest odwiedzanych wcale. Większość użytkowników porzuca Horizon Worlds po miesiącu, a ponad połowa okularów VR umożliwiających wejście do metaversum jest w użyciu przez niespełna pół roku od dnia zakupu<sup>6</sup>. Wbrew zapowiedziom o zrewolucjonizowaniu sposobu, w jaki żyjemy, pracujemy i uczymy się, metaversum pozostaje innowacją, która przez długie lata nie zastąpi nabywania złożonych umiejętności interpersonalnych w kontakcie z drugim człowiekiem. Niemniej rozwojowi tego rozwiązania warto się przyglądać.

Jednak już teraz możemy mówić o ciekawych sposobach wykorzystania w procesach L&D narzędzi z obszaru XR, które będą się upowszechniać w miarę



obniżania się kosztów ich stosowania. Już dziś dostępne są takie rozwiązania, jak np. ćwiczenie wystąpień publicznych przed dużym audytorium przy wykorzystaniu rozszerzonej rzeczywistości, w której uczący się doświadcza bycia na scenie (widzi dziesiątki słuchaczy, słyszy hałasy itp., mogąc jednocześnie obsługiwać własny komputer z prezentacją).

Opisane powyżej technologie to w dużej mierze rozwojowa pieśń przyszłości. W najbliższym czasie w obszarze digitalu czekają nas jednak inne zmiany, związane z inkluzywnością w e-learningu, włączaniem i poszanowaniem różnorodnych potrzeb jego użytkowników. Jest to konsekwencją wprowadzenia dyrektywy unijnej i nowej wersji standardów WCAG (Web Content Accessibility Guidelines), czyli wytycznych dotyczących dostępności treści internetowych. Opisują one, jak tworzyć strony internetowe i aplikacje, aby udostępnić je osobom z niepełnosprawnościami – np. wzroku, słuchu, ruchu, ale też z niepełnosprawnością intelektualną czy zaburzeniami poznawczymi<sup>7</sup>. To ważna zmiana, która na poziomie legislacji unijnej już się dokonała i zaczyna powoli materializować się w regularnych produkcjach i projektach e-learningowych. Na razie wymagana jest w sektorze administracji publicznej i uczelniach wyższych, ale pojawiają się też pierwsze sygnały o wprowadzaniu tych standardów w korporacjach, na razie o zasięgu

międzynarodowym. Możliwość zmiany wielkości czcionki, kontrastu, obsługiwanie systemów i szkoleń nie tylko myszką, ale także za pomocą czytników ekranów i specjalistycznych interfejsów – z tym będziemy się mierzyć.

Niezależnie od horyzontu czasowego nowe technologie coraz śmielej będą wkraczać w obszar rozwoju pracowników. Warto więc śledzić doniesienia z tego obszaru.

# WIELKI POWRÓT DO PRACY I WSPÓŁISTNIENIE POKOLEŃ

# 03



Od lat mówimy o współistnieniu na rynkach pracy przedstawicieli różnych pokoleń oraz o potencjalnych korzyściach i zagrożeniach z tym związanych. W ostatnim czasie w tym obszarze uwidocznił się nowy trend, określany hasłem „Great Unretirement”<sup>8</sup>. Zjawisko to polega na znaczącym wzroście liczby osób powyżej 55. roku życia, które powracają do pracy zawodowej, jak uczyniły to w ostatnich miesiącach miliony starszych Amerykanów. Niektórych skłonił do tego gwałtowny wzrost kosztów utrzymania, inni podjęli taką decyzję, ponieważ cenią sobie zaangażowanie i koleżeństwo, jakie daje im praca<sup>9</sup>. W Europie pracuje dziś średnio ok. 40–50% emerytów, podczas gdy w Polsce aktywnych zawodowo jest ok. 16–17% tej grupy społecznej. W Warszawie połowę emerytów stanowią osoby, które stosunkowo niedawno opuściły rynek pracy (w wieku 60–70 lat). Jest ich ok. 250 tysięcy. Część z nich nadal chciałaby pracować<sup>10</sup>.

Innym czynnikiem wpływającym na zwiększanie liczby osób starszych, które będą aktywne na rynku pracy, są zmiany demograficzne. Przewiduje się, że odsetek ludności w wieku powyżej 50 lat w rozwiniętych gospodarkach wzrośnie z 37% w 2020 r. do 45% w roku 2050<sup>11</sup>.

Biorąc pod uwagę wysoką inflację, niepewny obraz jutra oraz zmieniającą się strukturę wiekową również

naszego społeczeństwa, wydaje się, że „wielki powrót do pracy” jest także w naszej polskiej rzeczywistości zjawiskiem nieuchronnym.

Mamy już pozytywne przykłady aktywizacji seniorów w Polsce. W 2018 r. na terenie naszego kraju działało 640 uniwersytetów trzeciego wieku, tj. podmiotów, których głównymi celami są: działalność edukacyjna, integracja oraz aktywizacja osób starszych w celu poprawy jakości życia oraz zwiększenia ich uczestnictwa w życiu społecznym. Uniwersytety trzeciego wieku (UTW) działały na terenie wszystkich województw, z tego najwięcej (80 jednostek) znajduje się na terenie województwa mazowieckiego. We wszystkich badanych UTW w Polsce studiowało łącznie 113,2 tys. słuchaczy, w tym 95,4 tys. kobiet<sup>12</sup>.

W obecnej chwili w organizacjach pracują przedstawiciele pięciu generacji: od Silent Generation do pokolenia Z. Różnice międzypokoleniowe mogą prowadzić do konfliktów i pogłębiania stereotypów, jednak coraz bardziej akcentuje się możliwość ich konstruktywnego wykorzystywania w miejscu pracy. Wyniki drugiej edycji badania Diversity IN Check prowadzonego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu<sup>13</sup> wskazują, że 83% firm oraz organizacji biorących udział w badaniu prowadzi działania dotyczące zarządzania międzypokoleniowego, 57%

proceedzi z powyższego zakresu działania w obszarze mentoringu, natomiast 51% sięga po inicjatywy/projekty wspierające integrację międzypokoleniową pracowników i pracowników.

Rozpoczynający się właśnie rok wydaje się dobrym czasem na poszukiwanie odpowiedzi, jak efektywnie zapewniać transfer wiedzy i doświadczeń pomiędzy pokoleniami. I to właśnie na tych dwóch wyżej wymienionych działaniach upatrujemy koncentrację firm – jako tych, które to znacznie ułatwią. Na znaczeniu w najbliższym czasie zyska mentoring. Doświadczeni pracownicy będą pomagać młodszym w rozwijaniu umiejętności miękkich i przywódczych oraz w budowaniu sieci kontaktów, które umożliwią tym drugim osiągnięcie sukcesu<sup>14</sup>. Innym zjawiskiem w organizacjach będzie tzw. reverse mentoring – proces, w którym młodszy pracownik dzieli się swoją wiedzą fachową (często w zakresie technologii i mediów cyfrowych) ze starszym, który może być mniej zaznajomiony z tymi obszarami.

## NOWE SPOSOBY, ROLE I REGUŁY

Zmiany zachodzące na rynku pracy oraz sposób, w jaki pandemia COVID-19 zmieniła postrzeganie pracy, skłania firmy do szukania nowych metod na angażowanie osób z różnych pokoleń, dając tym samym możliwości pracy w elastycznym środowisku. Przykładem może być program U-Work<sup>15</sup>, wdrożony przez Unilever. Rozwiązanie to oferuje swobodę i elastyczność związaną z rolami kontraktowymi (praca nad różnymi zadaniami, a pomiędzy nimi możliwość realizowania się w innych, istotnych dla siebie rzeczach), bezpieczeństwem i korzyściami – zwykle łączącymi się ze stałym zatrudnieniem (miesięczne wynagrodzenie, dodatkowe wynagrodzenie za zrealizowane zadania oraz specjalnie zaprojektowany zestaw świadczeń). Poszukiwanie nowych sposobów pracy i zmiana dotychczas istniejących jej reguł to również kolejne kierunki, które już przyjmują i będą przyjmowały organizacje, aby odpowiedzieć na potrzebę zaangażowania zarówno starszych, bardziej doświadczonych pracowników – którzy decydują się na dłuższą pracę, jak i młodszych – szukających pracy z poczuciem sensu oraz większą elastycznością.

# ZŁAMANA ZASADA LOKALNOŚCI, CZYLI GLOBALNA POGOŃ ZA TALENTAMI

04



Pandemia postawiła znak zapytania przy strategiach dalszej globalizacji łańcuchów dostaw. I firmy, i konsumenci zostali w wielu przypadkach boleśnie doświadczeni brakiem małych rozmiarami, ale wielkich swoich znaczeniem mikrochipów. Dotarło do nas, że niskie koszty produkcji mają jednak swoją cenę. Wiele firm w Europie Zachodniej zastanawia się obecnie nad lokowaniem produkcji w „droższej” części świata, zyskując w zamian większą kontrolę, zaufanie i pewność. Odwrotny trend obserwujemy na rynku pracy. Tu pandemia doprowadziła do przełamania ograniczających założeń, w których tkwiliśmy od lat, mówiących, że pewnych rzeczy nie da się zdalnie robić – zarządzać zespołem, prowadzić spotkań, szkolić się itp. Okazało się, że można. Tym samym gwałtownie rozszerzył się rynek pracy. Już nie musimy ograniczać się do swojego miejsca zamieszkania, analizować czasu i kosztu dojazdu do biura czy fabryki. Teraz z łatwością możemy aplikować do pracy na stanowiska w ramach globalnych zespołów – szefowa w Londynie, zespół w Austrii i na Węgrzech. Nie ma problemu, nie muszę przecież nawet wychodzić z domu. W efekcie liczba stanowisk, na które możemy aplikować, wykładniczo wzrosła. Spowodowało to równocześnie zaostrenie konkurencji, bo pracodawcy mogą teraz czerpać kandydatów z dużo większego rezerwuaru. Pracownicy poruszający się po tym zglobalizowanych świecie nazywani są „nomadami” z uwagi nie tylko na

swoją ruchliwość i elastyczność, ale także ograniczoną lojalność wobec pracodawcy.

Oczywiście nadal pozostają profesje stanowiące większość zawodów, które nie mogą pracować zdalnie, więc nie są podejmowane przez nomadów. Oznacza to, że globalny rynek pracy dotyczy dzisiaj nie więcej niż 13–26% stanowisk pracy, które mogą być wykonywane zdalnie. Badania mówią<sup>16</sup>, że w Unii Europejskiej w 2021 r. pracowało zdalnie 13,5% osób (w dużych miastach nawet 40%, jak w przypadku Sztokholmu); w USA<sup>17</sup> wskaźnik ten jest raportowany na poziomie aż 26%. Trend będzie się pogłębiał, skoro blisko 60% Amerykanów pracuje zdalnie, przynajmniej sporadycznie. Rozwój technologii wspiera wzrost udziału pracy zdalnej, bo jeżeli już dzisiaj chirurg może operować pacjenta zdalnie, to dlaczego nie zarządzać zdalnie zautomatyzowaną linią produkcyjną czy restauracją? Notabene, McDonald’s otworzył właśnie w stanie Texas lokal przyszłości, gdzie obsługa odbywa się bez udziału ludzi.

Badania wskazują, że praca zdalna może przynosić korzyści – jest wśród nich wiele prezentujących optymistyczne wyniki w postaci wyższej produktywności, satysfakcji, lepszego work-life balance i zdrowia psychicznego, niższej rotacji<sup>18</sup>. Co więcej, według Gallupa 9 na 10 osób pracujących zdalnie chce

kontynuować taką formę zatrudnienia. Dodatkową korzyścią może być także większa łatwość zmiany swojej profesji – w świecie nomadów eksperymentowanie z nową rolą, innymi zadaniami, najmowanie się w formule projektowej jest dużo łatwiejsze i niesie za sobą mniejsze koszty w rezultacie porażki. Może w ten sposób ziści się prognoza mówiąca o ścieżkach kariery przyszłości, wymagających wielokrotnych zmian zawodu?

Zasada lokalności miejsca pracy została zatem złamana. Nie ma już ograniczeń związanych z przestrzenią i odległościami. Czy przed nami kolejny etap i przeniesienie się do innego wymiaru? Czy rynek pracy w metaversum, poza miejscem, pozwoli pozbyć się także innych ograniczeń? Już dzisiaj znajduje się tam wiele prototypowych ułatwień dla osób niedowidzących, niedosłyszących czy też z ograniczoną mobilnością. Może to być szansa dla osób z niepełnosprawnościami na wykonywanie pracy swoich marzeń (np. modelki/ła) czy na zminimalizowanie problemów wykluczającego środowiska pracy – przecież mogę utworzyć awatar z dowolnym kolorem skóry. Prawdopodobnie zniknie bariera językowa – nowoczesne tłumaczniki są tak sprawne, że w metaversum będziemy z łatwością porozumiewać się w dowolnym języku. Rola sztucznej inteligencji jako „wzmacniacza” naszych umiejętności to osobny wątek,

ale łatwo sobie wyobrazić, że środowisko metaversum stanie się katalizatorem dla takich narzędzi. Już dzisiaj aplikacje oparte na AI wchodzą nawet w obszary wymagające dużej kreatywności, które wydawały się dla botów niedostępne, i z sukcesami nie tylko komponują muzykę czy malują, ale też projektują struktury przestrzenne białek. Zniknie kolejne ograniczenie – braku umiejętności, talentu, a może i bariera motywacji oraz chęci, skoro tyle rzeczy mogą wykonać z własnej kanapy.

Globalny rynek pracy jest skutkiem (a może jedną z przyczyn?) zmiany modelu organizacyjnego firm, który zmierza w kierunku decentralizacji. Doktor Paweł Fortuna, psycholog biznesu, nazywa to systemami rozproszonymi i rozszerzonymi<sup>19</sup>. Otóż przedsiębiorstwa upodabniają się do sieci komputerowej bądź sieci neuronów w naszym mózgu. Sprawnie funkcjonujące systemy rozproszone nie mają czegoś takiego jak centrum, ale posiadają wysoką specjalizację jednostek oraz zdolność reagowania na bodźce z otoczenia. Jednak, aby taka sieć była skuteczna, jej elementy muszą być zespolone. Przenosząc to grunt organizacyjny – rozproszona globalnie firma, zatrudniająca nomadów na różnych kontynentach, musi dla swojej skuteczności zadbać o rodzaj spajającego ją kleju. Ta rola klejenia spoczywa na barkach lidera, który musi zadbać o nadanie sensu pracy (przekonująca

misja), wspólnotę celów i losu (strategia), pożądane, wspólne i akceptowane wzorce działania (wartości i kultura organizacyjna). O ile zatem w przypadku wielu zawodów mamy obawę o ich rację istnienia w przyszłości, o tyle kompetentny lider jest i nadal będzie niezbędny.

**ŚRODOWISKO**  
**MIĘDZYKULTUROWE**  
DLACZEGO WARTO  
ZADBAĆ O  
INTEGRACJĘ W  
MIEJSCU PRACY?

05





W minionym roku doświadczyliśmy bezprecedensowej migracji do Polski osób z Ukrainy. Tak dużego udziału obywateli innej narodowości na terenie naszego kraju nie obserwowaliśmy od zakończenia drugiej wojny światowej. Przed 24 lutego 2022 r. w Polsce przebywało ok. 1–1,2 mln Ukraińców. Po wybuchu wojny granicę z Polską przekroczyło ponad 8 mln ludzi szukających schronienia. Szacuje się (nie jest to łatwe, ponieważ wiele osób przekraczało w tym czasie granicę wielokrotnie), że od wybuchu wojny ponad 1 mln obywateli Ukrainy pozostał w Polsce. Wiosną 2022 r. wykazaliśmy niesamowity potencjał mobilizacji, kreatywności i gościnności, organizując zakwaterowanie i pomoc dla wszystkich potrzebujących. Ten egzamin zdaliśmy celująco, ale przed nami nowe wyzwania – jak zapewnić dalsze wsparcie w sposób systemowy i sformalizowany, który pozwoli na aktywizację zawodową (w tym kobiet mających pod opieką dzieci i osoby starsze), naukę języka, rozwiązania dla mieszkalnictwa.

Potencjał imigrantów nie jest w pełni wykorzystany – trafiają do nas osoby z wysokim poziomem wykształcenia (według danych GUS 30% uchodźców zarejestrowanych w urzędach pracy legitymuje się wyższym wykształceniem; inne źródła wskazują, że aż 53% uchodźców deklaruje wyższe wykształcenie i 55% zna język angielski na poziomie komunikatywnym<sup>20</sup>),

które z uwagi na bariery formalne (np. język, uznanie kwalifikacji) i nieformalne (np. różnice kulturowe, sytuacja rodzinna) nie są w stanie wykorzystywać swojego potencjału. Ukraińcy bardzo często pracują poniżej swoich kwalifikacji, co przekłada się na ich obniżone dochody i produktywność. Włączenie tych osób w sposób efektywny w rynek pracy umożliwi z jednej strony ograniczenie wakatów (według danych GUS blisko 40% przedsiębiorstw w branżach budowlanej, przetwórstwa przemysłowego, informacji i komunikacji zgłaszało problemy niedoboru wykwalifikowanych pracowników<sup>21</sup>), z którymi mierzą się polskie firmy, z drugiej – dodatkowy zastrzyk wyspecjalizowanej siły roboczej wpłynie pozytywnie na podniesienie produktywności pracowników. Według Deloitte taki właśnie pozytywny efekt mogliśmy zaobserwować w latach 2013–2018, gdy 1,4 mln migrantów ekonomicznych z Ukrainy złagodziło problem braku pracowników, przyczyniając się do wygenerowania 13% wzrostu polskiego PKB, napędzanego m.in. zwiększaniem skali działania. Umożliwiało to wzrost specjalizacji, co w kolejności przynosiło następnie zwiększenie produktywności pracy i płac. Eksperti z firmy Deloitte szacują, że w długim okresie wzrost udziału imigrantów w sile roboczej o 1% podnosi nie tylko rozmiar gospodarki, ale również produktywność pracy o 2%<sup>22</sup>. Poza wypełnieniem luk na rynku pracy imigranci bez wątplenia kreuja zastrzyk

popytowy, który także napędza wzrost gospodarczy.

Dotychczas skala napięć na tle społeczno-kulturowym utrzymywała się na niskim poziomie i warto zadbać, aby tak pozostało. Przed nami stoją zadania związane z integracją Ukraińców w miejscu pracy. Z perspektywy prezesów i kadry zarządzającej wyzwaniem w firmach będzie integracja kulturowa mieszanych zespołów. Wielu z nas jest przekonanych o bliskości kulturowej Polaków i Ukraińców. Sąsiedztwo, podobny język, zwyczaje i historia sprawiają, że próbujemy przykładać do nich nasze wzorce zachowań. I faktycznie, są pewne podobieństwa. Posiłkując się badaniami Hofstede Insights<sup>23</sup>, możemy stwierdzić, że i my, i nasi sąsiedzi mamy silną potrzebę unikania niepewności. Lubimy dokładnie wiedzieć, co mamy do zrobienia, po co i dlaczego. Zakładamy, że im więcej dopytamy na początku, tym mniej frustracji i nieporozumień pojawi się na dalszych etapach. Gdy spojrzymy jednak na stosunek do przełożonych, do hierarchii (co prof. Geert Hofstede nazywa „dystansem władzy”), różnice stają się istotne. Ukraińcy w porównaniu do polskich pracowników częściej do rozpoczęcia zadania potrzebują klarownej instrukcji i oczekiwań, nie wchodzą w polemikę z poleceniem szefa, podczas gdy Polacy mają większą skłonność do wysłuchania szefa, ale wykonania zadanej pracy „po swojemu”. Ukraińcy, w razie wątpliwości, mogą także mieć większą trudność

w zadawaniu pytań przełożonym, rzadziej też otwarcie wyrażają sprzeciw.

Jeszcze większe różnice zauważalne są w przypadku dychotomii zbiorowość vs. jednostka, gdzie kulturę ukraińską możemy określić jako nastawioną na kolektywizm, podczas gdy polska zalicza się raczej do indywidualistycznych. Ten wymiar wpływa na bardzo wiele aspektów współpracy w miejscu pracy: na poczucie identyfikacji z organizacją (na ile ważne jest dla mnie bycie częścią wspólnoty?), percepcję zakresu odpowiedzialności (to ja za coś odpowiadam czy my?), współdziałanie w zespole czy budowanie zaufania. W tym ostatnim aspekcie Ukraińcy w porównaniu z Polakami potrzebują najpierw stworzyć relację, by móc danej osobie czy instytucji zaufać. Wymaga to zatem więcej cierpliwości i troski, aby przekonać drugą osobę do zaufania i otworzenia się. Jednocześnie raz uzyskane zaufanie częściej staje się fundamentem lojalności na dłuższy czas niż w przypadku współpracy z polskimi pracownikami.

### RECEPTĄ NA NIWELOWANIE KONFLIKTÓW WYNIKAJĄCYCH Z RÓŻNIC KULTUROWYCH BĘDZIE:

- rozwój umiejętności menedżerskich – przede wszystkim w zakresie diagnozowania pracowników, dostrzegania i uznania różnic w stylach pracy i działania. Ponadto kluczowa będzie umiejętność budowania i wzmacniania zespołów. To wspólnota celów, losu, zadań jest najlepszą drogą na zbliżanie do siebie ludzi. Zgodnie z teorią Gordona Allporta zapewnienie równego statusu i wspólnych celów jest warunkiem koniecznym do budowania kontaktów międzygrupowych, które wzmacniają tolerancję i wzajemną akceptację. Adaptacja powinna odbywać się na partnerskich zasadach, co oznacza, że każda strona jest gotowa na dostosowanie, uczenie się i oduczanie. Tylko wtedy proces integracji będzie wzmacniał grupę i zapobiegał utrwalaniu podziałów;
- zmiana kultur organizacyjnych – dla efektywnego integrowania pracowników i zespołów potrzebujemy kultur organizacyjnych otwartych, gdzie nowe osoby czują się mile widziane, a różnorodność postrzegana jest jako wartość, a nie bariera. Dla wielu organizacji konieczne będzie oderwanie się od „lokalności”, w której świat zewnętrzny traktowany jest jako zagrażający. Warto promować postawy oparte na zaufaniu, zainteresowaniu tym, co dzieje się poza moją, wąsko pojmowaną firmą. Organizacje gotowe na adaptację swoich kultur organizacyjnych do wymogów nowego otoczenia biznesowego i rynku pracy będą skuteczniejsze w realizowaniu swoich celów;
- zadbanie o szczerą, opartą na faktach i otwartą komunikację, która będzie wspierać walkę ze stereotypami i fake newsami i budować świadomość na temat korzyści wynikających dla polskiej gospodarki z tytułu udziału migrantów w polskim rynku pracy;
- szkolenia – najbardziej palącą kwestią są szkolenia językowe, natomiast warto zadbać także o wzmacnianie odporności psychicznej, radzenia sobie ze zmianą i niepewnością oraz umiejętność pracy w środowisku międzykulturowym. Więcej na temat motywacji i kierunków przekwalifikowania się piszemy w trendzie *Rozwój mniej liniowy, czyli przekwalifikowanie (reskill)*.

# ROZWÓJ MNIEJ LINIOWY, CZYLI PRZEKWALIFIKOWANIE (RESKILL)

06



Tradycyjne myślenie o rozwoju w miejscu pracy (także w naszych publikacjach w poprzednich latach) opierało się na założeniu doskonalenia w obszarze bieżącej drogi zawodowej. Tymczasem coraz więcej znaków na niebie, ziemi i rynku pracy wskazuje na to, że weszliśmy w dawno już zapowiadaną erę realizacji tzw. zmiany pracy „w bok” – w zupełnie innych niż dotychczas dziedzinach.

Znane i przytaczane na setki sposobów są przypowieści o tym, że w ciągu naszego życia zawodowego będziemy zmieniać zawód X razy (gdzie X wynosi od trzech do sześciu, w zależności od źródeł). To teraz zapraszamy do małego testu myślowego: ilu z Twoich najbliższych 10 znajomych zmieniło w ostatnich 10 latach zawód na zupełnie inny? Jeśli założenie o gruntownych zmianach jest prawdziwe, to w zasadzie wszyscy powinni to zrobić. Tak raczej nie jest (choć oczywiście może być). To ogólne i powtarzane dość bezrefleksyjnie stwierdzenie jest jedną z wielu ogólnych prawd, które bardziej opisywały bliżej niesprecyzowaną przyszłość niż rzeczywistość.

ALE

Kilka zjawisk w ostatnich latach drastycznie wpłynęło na nasze postrzeganie, popularność i dostępność oferty rozwojowej, która może prowadzić do gruntownych

zmian w karierze zawodowej. Jest zatem coś na rzeczy i przewidujemy, że kolejne lata bardzo mocno wzmocnią ten trend. Wspomniane zjawiska to m.in.:

- pandemia – przywołała pytania o sens pracy (i życia), skonfrontowała nas mocno z prawdziwą naturą tego, co robimy w pracy, zwłaszcza jeśli działalność zawodową mogliśmy wykonywać w domu;
- wojna w Ukrainie – jej skutkiem jest duża liczba nowych pracowników, którzy mogą być zatrudnieni w firmach na naszym rynku, po odpowiednim dostosowaniu ich umiejętności lub po wdrożeniu programów zmieniających kompetencje zawodowe<sup>24</sup>;
- nieustanny niedobór pracowników i talentów w wybranych dziedzinach gospodarki – skutkuje to długofalowo spoglądaniem na grupy ludzi, którzy nie mają odpowiednich kompetencji, ale którzy są gotowi do ich nabycia;
- (mocno związana z poprzednim punktem) nierównomierna kondycja branż w obliczu bieżących wyzwań i stanu gospodarki – wybrane sektory gospodarki, takie jak budownictwo, przetwórstwo przemysłowe, zakwaterowanie i gastronomia, notują

głęboko negatywne wskaźniki koniunktury, co może przełożyć się na istotnie mniejsze zatrudnienie w tych gałęziach gospodarki w kolejnych latach<sup>25</sup>;

- postęp technologiczny i postępująca automatyzacja – spowoduje to redukcję potrzebnych rąk do pracy i uwalnianie na rynek wybranych grup zawodowych w wieku produkcyjnym, które będą dostępne, ale i wymagających zmian kompetencji;
- niskie wskaźniki zatrudnienia wśród kobiet oraz osób starszych w Polsce – stwarza to szanse na większy udział tych grup w strukturze zatrudnienia;
- zmieniający się model pracy (rosnąca popularność modelu freelancerskiego i np. pracy dla kilku pracodawców – partnerów jako poddostawca) oraz wydłużająca się aktywność zawodowa Polaków – wzmocni to konieczność dostosowywania się i zmiany trajektorii kariery zawodowej.

Wszystko to wpłynie na rosnącą potrzebę, ofertę i świadomość podejmowania działań rozwojowych nakierowanych na zmianę zawodu. Motywacje do tego będą indywidualne, ale także – w obliczu niedoborów pracowników – pojawią się też po stronie firm.

Już dzisiaj zmiany te widać najsilniej w obszarze rozwoju kompetencji IT. W pewnym uproszczeniu: ich brak, połączony z rosnącą popularnością zawodu programisty, doprowadził do powstania szerokiego rynku firm oferujących kursy i szkolenia IT przyuczające do zawodu (w różnych jego poziomach eksperckości). Nie podejmujemy się tu oceny skuteczności takich podejść, natomiast bezdyskusyjnie jest to nowe, silne zjawisko. W kolejnych latach prognozujemy wzrost zarówno od strony popytu, jak i podaży takich ofert. Szkoły programowania są dziś najbardziej widoczne. Na bazie ich doświadczeń zaczną pojawiać się kolejne oferty i dziedziny, wzmacniane potrzebami rynku i firm. Prawdopodobne jest, że większość tego rynku stanie się domeną sektora prywatnego. Spodziewamy się tu raczej abdykacji roli państwa, które pozostawi kwestie przekwalifikowania niewidzialnej ręce rynku (podobnie jak dużą część edukacji okołoszkolnej i służby zdrowia – teoretycznie dostępnej w ramach świadczeń „darmowych”).

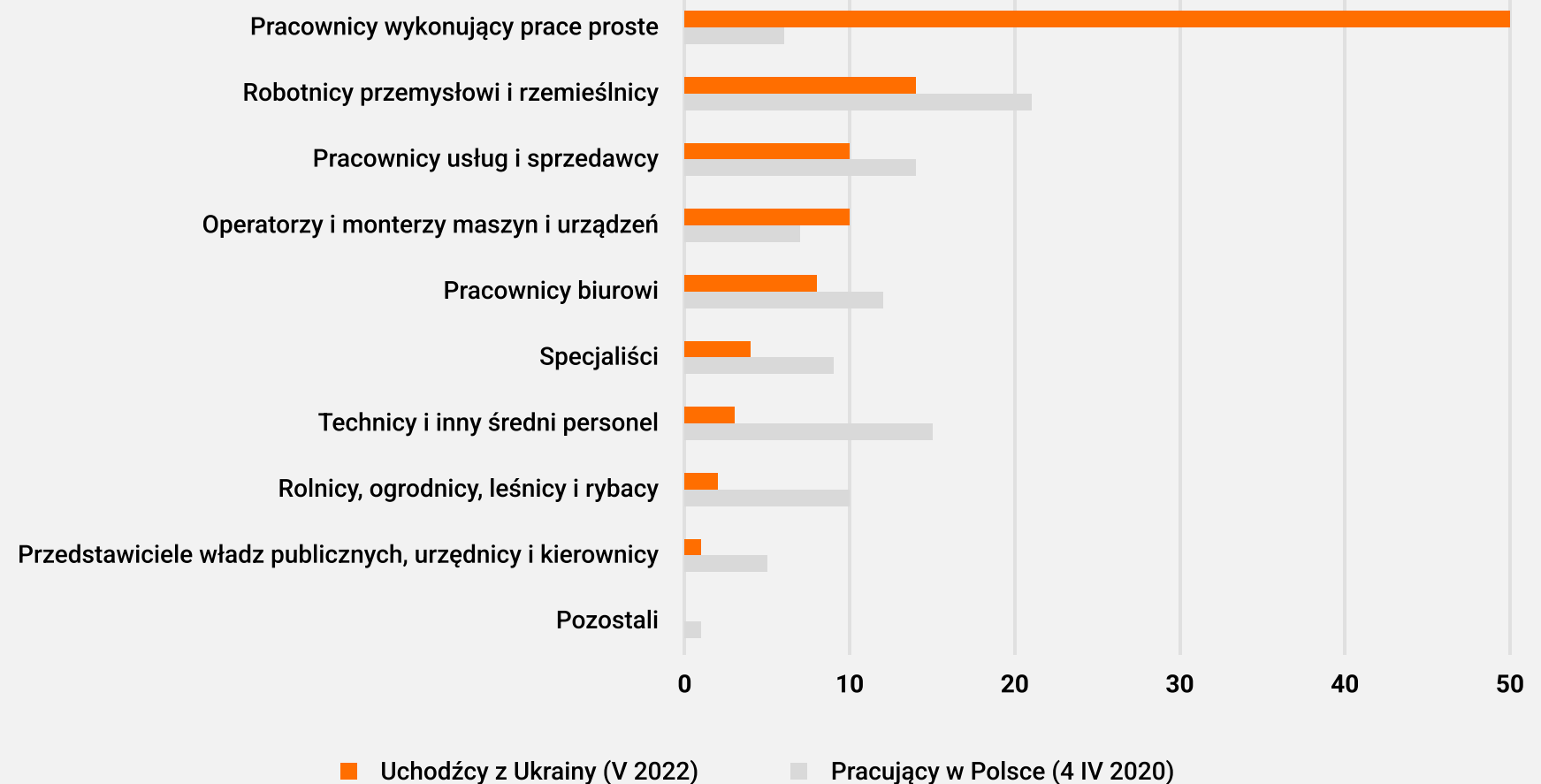
Dla firm temat przekwalifikowania połączy się z bardziej długofalowym podejściem do rozwoju; zarówno jego planowania, jak i realizacji – czy to siłami wewnętrznymi (na co pozwolić sobie będą mogły największe organizacje), czy to zewnętrznymi (dostawcy usług). Ważne okażą się nie tylko jakość i skuteczność procesu, ale też wiarygodność certyfikatów i dyplomów formalnie

potwierdzających nabywane kwalifikacje. Po stronie pracowników największymi wyzwaniem związanymi z przekwalifikowaniem będą: czas, dostępność do finansowania zmiany oraz... sam poziom dotychczasowych kwalifikacji – im wyższy, tym łatwiej o przekwalifikowanie, co oznacza, że najwięcej wsparcia

mogą potrzebować osoby o najniższych kwalifikacjach.

Większość zjawisk opisanych w tym trendzie wpisuje się w indywidualne tendencje związane z koniecznością, chęcią i potrzebą uczenia się przez całe życie, o czym piszemy na kolejnych stronach.

### GRUPY ZAWODÓW WŚRÓD UCHODźCÓW I OSÓB PRACUJĄCYCH W POLSCE W 2020 ROKU



Źródło: dane Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej, GUS: Rocznik Statystyczny Pracy 2021.

Powyższy wykres (dane z GUS, za raportem Deloitte, Uchodźcy z Ukrainy w Polsce, 2022) wskazuje silną rozbieżność pomiędzy strukturą zatrudnienia w naszej gospodarce (dane z roku 2020) i gałęziami gospodarki, w których pracują Ukraińcy (dane z maja 2022). Wśród Ukraińców dominuje wykonywanie prostych prac, co oznacza niepełne wykorzystanie dostępnego potencjału – zarówno od strony kompetencji pracowników, jak i potrzeb przedsiębiorstw działających w Polsce. Do wyzwań dochodzą braki w dobrej znajomości języka polskiego oraz niewystarczające udokumentowanie posiadanych kwalifikacji. Świadoma polityka państwa połączona z dostępnością działań firm może niwelować te istotne dziś (i dysfunkcjonalne – zwłaszcza na dłuższą metę) różnice.

# EDUKACJA JEST KONIECZNOŚCIĄ

07



Dlaczego w ogóle się rozwijamy? Źródeł motywacji do świadomego rozwoju zawodowego możemy szukać w<sup>26</sup>:

- chęci nadążania za kompetencjami, które są potrzebne w miejscu pracy; ta motywacja to często po prostu konieczność;
- chęci uznania, doskonalenia i awansu w miejscu pracy – tu mamy najczęściej do czynienia z chęciami wychodzącymi od nas samych;
- poszukiwaniu sensu tego, co robimy – poprzez szeroko rozumiane poszerzanie horyzontów i znajdowanie odpowiedzi na fundamentalne pytania dotyczące naszego życia zawodowego i życia w ogóle.

Tempo zmian ostatnich lat wpływa na pogłębiającą się konieczność czegoś, co wiele lat temu nazywaliśmy lifelong learning – czyli rozwojem przez całe życie. Obecnie niepostrzeżenie i krok po kroku doświadczamy tego, że ciągła edukacja i rozwój, rozumiany jako jakiegoś rodzaju zmiana, nie jest żadną nowinką czy trendem. Edukacja stała się koniecznością, a nie opcją zarezerwowaną dla najbardziej ambitnych i wybranych.

Prowadząc szkolenia, obserwujemy ciekawe zjawisko zmiany postaw wobec działań rozwojowych, jakie umożliwiają organizacje swoim pracownikom. Po naturalnym zachłyśnięciu się ofertą szkoleń w latach 90. XX w. obserwowaliśmy po roku 2000 swego rodzaju przesyt. Popularnym zjawiskiem byli uczestnicy, kolokwialnie nazywani „zesańcami” – obecni ciałem, nieobecni duchem, uczestniczący w szkoleniach niejako z przymusu. Stanowili oni dość pokaźną grupę. Od kilku lat tego typu podejście jest coraz rzadsze i „zesańcy” stanowią malejącą mniejszość. Dominuje przekonanie, że każdy jest kowalem swego losu zawodowego i nawet jeśli z jakichś powodów dane działania rozwojowe nie są adekwatne dzisiaj, to przydadzą się jutro i/lub w innym miejscu. Największą zmianą z tym związaną jest większa samoświadomość polskich pracowników i przekonanie o własnym wpływie na swoją karierę.

Zmiany te widzimy także w rosnącej ofercie rynkowej działań rozwojowych, realizowanych wszelkimi formami – zarówno online, jak i na żywo. Edukacja postrzegana jest nie tylko jako bieżąca konieczność, ale także jako polisa ubezpieczeniowa na niepewną przyszłość. Ilość idzie też coraz częściej w parze z jakością – ma to znaczenie dla firm kupujących ofertę rozwojową, ale chyba jeszcze większe dla każdego z nas, gdy za rozwój płacimy z własnej kieszeni.

Pandemia zwiększyła skokowo dostępność ofert i wykorzystanie edukacji za pomocą internetu<sup>27</sup> – zarówno na poziomie osobistym, jak i możliwości opcji rozwojowych w pracy. Po zakończeniu (jak się wydaje) pandemii wróciliśmy w dużej mierze do działań realizowanych stacjonarnie, ale nie spowodowało to zatrzymania oferty online. Te dwa światy będą ze sobą koegzystować i przenikać się. Stanowi to dużą szansę na dalszy rozwój usług i produktów, wzrost sektora i dalsze podnoszenie jakości szeroko rozumianych zasobów ludzkich w naszym kraju. Różnego rodzaju wskaźniki dla Polski wyglądają relatywnie optymistycznie (patrz ramka) i przewidujemy ich dalszy wzrost. Uczenie dla wielu zawodów jest już dzisiaj krytyczną częścią pracy – i tak pozostanie<sup>28</sup>.



## POLSKA W EUROPEJSKIM WSKAŹNIKU UMIEJĘTNOŚCI<sup>29</sup>

Europejski Wskaźnik Umiejętności (ESI) to złożony wskaźnik mierzący i pokazujący wydajność systemów funkcjonowania i rozwoju umiejętności pracowników w Unii Europejskiej. ESI sprawdza „odległość od ideału” wyników poszczególnych krajów i składa się z trzech filarów dotyczących umiejętności oraz ich: rozwoju (skills development), aktywacji (skills activation) i dopasowania (skills matching).

Rozwój umiejętności (skills development) przedstawia działania szkoleniowe i edukacyjne kraju oraz bezpośrednie wyniki tego systemu w postaci rozwiniętych i osiągniętych umiejętności. Filar ten obejmuje kształcenie obowiązkowe oraz inne działania w zakresie kształcenia i szkolenia (w tym uczenie się przez całe życie). Aktywacja umiejętności (skills activation) zawiera wskaźniki przejścia z edukacji do świata pracy. Dopasowanie umiejętności (skills matching) reprezentuje stopień ich udanego wykorzystania i skutecznego dopasowania do potrzeb rynku pracy. Można to zaobserwować w postaci porównania aktualnych miejsc pracy i niedopasowań, które obejmują: bezrobocie, niedobory, nadwyżki lub niepełne wykorzystanie umiejętności na rynku pracy.

Polska zajmuje 10. miejsce w edycji wskaźnika za rok 2022<sup>30</sup>. Pozostajemy na tej samej pozycji co w 2020 i zajmujemy miejsce w grupie „średniozaawansowanych” państw. W poszczególnych obszarach zajmujemy: 18. pozycję w rozwoju umiejętności, 17. – w aktywacji umiejętności i bardzo wysokie, 4. miejsce w dopasowaniu umiejętności.

Śledząc wyniki Spisu Powszechnego z 2021 r.<sup>31</sup>, widzimy pozytywne zjawisko stałego wzrostu poziomu wykształcenia polskiego społeczeństwa w latach 2011–2021. Odsetek osób z wykształceniem co najmniej średnim wzrósł w tym okresie od 48,5 do 55,5%. Aż o 30% zwiększył się przedział osób z wykształceniem wyższym: w 2011 r. było takich osób 17,1%, a w 2021 – już 23,1%. Oczywiście można różnie patrzeć na wartość bezwzględną 23,1%, ale kierunek jest pozytywny. Dla pokazywanych procentów punktem odniesienia są osoby w wieku 13 lat i starsze. W strukturze ludności dominują absolwenci szkół średnich, w tym także szkół policealnych. Ich odsetek wyniósł 32,4%. Obserwowane są istotne różnice w wykształceniu wyższym według płci. W 2021 r. szkoły wyższe ukończyło 26,9% kobiet i tylko 19% mężczyzn.

# ESG, CZYLI SENS W TRZECH LITERACH

08

Coraz trudniej będzie przejść obojętnie obok ESG. Dla przypomnienia – ESG definiowane jest jako odpowiedzialność za sprawy środowiskowe, społeczne i związane z ładem korporacyjnym. Wydawało się, że pandemia znieczuliła nas nieco na kwestie ochrony środowiska, gdy z obawy przed wirusem zaczęliśmy np. intensywnie korzystać z materiałów jednorazowego użytku – od rękawiczek, przez maseczki, naczynia, sztućce, po kombinezony. Przestaliśmy ufać komunikacji zbiorowej i masowo przesiedliśmy się do bezpieczniejszych w naszym odczuciu, ale „trujących” samochodów. Po wybuchu wojny wzrost cen surowców energetycznych napędził nie tylko inflację, ale i nasze obawy o przyszłość – o dostęp do energii. Bo paliwa kopalne okazały się nie tylko „brudne” w rozumieniu wpływu na środowisko, ale także w aspekcie finansowania obrzydliwych ambicji imperialnych Rosji. Zatem pojawiła się refleksja, że ucieczka od paliw kopalnych jest jednak nieunikniona. Że chodzi już nie tylko o globalne ocieplenie, co niestety uznaje za fakt tylko część społeczeństwa, ale o potrzebę uniezależnienia się tu i teraz od paliw i surowców, które na nieszczęście znajdują się pod powierzchnią tych państw, gdzie rządy nie są w pełni demokratyczne.

Zatem temat ESG po chwilowym zawirowaniu nabiera znaczenia. Firmy będą poddawane tej presji z wielu stron. Po pierwsze: regulacje. Od 2025 r. obowiązkiem

raportowania ESG objęte zostaną duże spółki giełdowe, od 2026 – wszystkie duże przedsiębiorstwa, a od 2027 – małe i średnie spółki notowane na giełdzie. Po drugie: koszty – firmy niespełniające wymogów ESG będą miały utrudniony dostęp do kapitału, dotkną je także wysokie koszty energii i opłat. Po trzecie: presja klientów, pracowników i innych interesariuszy – bo nie chcemy współpracować z firmami, które są na bakier z zasadami ESG. (Odnosnie do współpracy – jeżeli mała polska firma kooperuje np. z przedsiębiorstwem niemieckim, już dziś może być objęta wymaganiami ESG z uwagi na obecność w ich łańcuchu dostaw).

Przyjrzymy się bliżej presji miękkiej, wizerunkowej, która z uwagi na swoją naturę jest często traktowana jako mniej istotna, szczególnie w zestawieniu z restrykcjami i karami, które grożą tu i teraz.

Badanie KPMG<sup>32</sup> wskazuje, że tylko 5% prezesów obawia się utraty klientów w przypadku niedopełnienia ich oczekiwań dotyczących ESG. Zaskakująco mało. Jednak, gdy spojrzymy na pracowników, 22% liderów widzi wyzwania w obszarze rekrutacji, a 10% – w kwestiach związanych z zaangażowaniem pracowników. Jak zatem ESG wpłynie w przyszłości na budowanie przez firmy przewag w walce o talenty, w szczególności na przyciąganie nowych pracowników i utrzymanie (angażowanie) obecnych?

Firma Korn Ferry mówi o pojawieniu się nowej kategorii „radycznie ludzkich firm” („radically human organizations”<sup>33</sup>). W tych przedsiębiorstwach perspektywa oczekiwanych wyników zostaje rozszerzona do triady: już nie tylko zysk, ale i ludzie oraz planeta (z ang. 3P – profit, people, planet). Dla nich kluczowe jest nadanie szeroko pojmowanego sensu (nadrzędnego celu, z ang. purpose) swojej działalności i wpisanie go wprost w misję. Oczekiwania i postawy pracowników znacznie zmieniły się w tym względzie od czasu pandemii. Według McKinsey 82% pracowników<sup>34</sup> zadeklarowało, że ważne jest dla nich aby organizacja, w której pracują, miała jasno określony cel nadrzędny. Jest to o tyle ważne, że dla 2/3 respondentów ich poczucie sensu w życiu określa praca. Ponadto aż 93% osób, które zostały raz zainspirowane wiarygodną wizją i misją komunikowaną przez firmę, stwierdziło, że polecą ją innym. Wspomniany już Korn Ferry donosi, że firmy akcentujące „sens” osiągają roczne stopy wzrostu w wysokości blisko 10% w porównaniu do 2,4% dla ogółu firm reprezentujących indeks S&P 500 ogółem.

Wyniki ESG stały się źródłem przewagi konkurencyjnej – zarówno w angażowaniu obecnych pracowników, jak i przyciąganiu talentów. Firmy, które są bardziej atrakcyjne dla młodych talentów, mają równocześnie lepszy wskaźnik ESG (o 25% wyższy niż średnia)<sup>35</sup>. Patrząc w przyszłość, na następną dekadę, ESG stanie

się jeszcze ważniejsze w przyciąganiu i zatrzymywaniu talentów, ponieważ millennialsi i pokolenie Z stanowią większość światowej siły roboczej (72%) do 2029 r. Te pokolenia przywiązują większą wagę do kwestii środowiskowych i społecznych niż ich poprzednicy i będą oczekiwać od pracodawców jeszcze więcej.

ESG pojawia się już nie tylko na witrynach korporacyjnych, ale coraz częściej staje się elementem strategii biznesowych. Jeden z naszych klientów uczynił odpowiedzialność za pracowników i swoje otoczenie jednym z filarów wizji. Zapisy te nie pozostały tylko prezentacją w PowerPoint, ale faktycznie wprowadzono je w życie – każda z linii biznesowych i działów funkcjonalnych otrzymała za zadanie określenie swojej roli w realizacji tych celów. Taka ścieżka to jedna ze strategii formalizowania ESG w organizacjach – jeżeli wymusimy myślenie o ESG poprzez system celów w organizacji, trafia on na agendę menedżerów na równych prawach w stosunku do EBITDA i udziałów w rynku. W Ameryce blisko połowa prezesów firm z indeksu S&P 500 ma w swoich planach premiowych wskaźniki dotyczące ESG.

Wdrożenie postaw wspierających ESG nie uda się bez wzmocnienia kompetencji organizacyjnych, takich jak empatia, elastyczność, zarządzanie zmianą, orientacja na rezultaty. Jednak kluczową rolę mają do odegrania

liderzy, którzy własnym przykładem muszą budować poczucie integralności w tym, co organizacja komunikuje i jak działa. Brak spójności działania, wspierania strategii przez adekwatną kulturę organizacyjną jest jednym z częstych zarzutów formułowanych przez pracowników wobec swoich przełożonych i jednym z głównych źródeł niepowodzenia inicjatyw ESG. Budowanie integralności warto oprzeć na następujących filarach:

- odwołanie do wartości – w ostatnim roku w naszej firmie otrzymaliśmy więcej zapytań o doradztwo w zakresie wdrożenia wartości niż w poprzednich pięciu latach. Zwracają się do nas zarówno firmy międzynarodowe, gdzie inicjatywa pochodzi z centrali, jak i firmy polskie, rodzinne, nawet relatywnie młode start-upy. Tu obserwujemy znaczącą zmianę jakościową – w poprzedniej dekadzie firmy na dorobku były mocno skoncentrowane na wskaźnikach finansowych; wzrost i zwrot – oto, co się liczyło. Obecnie wiele firm już we wczesnej fazie rozwoju jest gotowych poświęcić czas i uwagę na zdefiniowanie wartości firmowych i zapewnienie, że są one autentycznie wspierane przez menedżerów i akceptowane przez pracowników. Potrzeba ta wyływa zarówno z przekonań właścicieli, jak i z potrzeby budowania firmy, w której liczy się nie tylko „co” i „ile”, ale także

„jak”. Są to bardzo optymistyczne sygnały, szczególnie że obserwowane w roku postpandemicznym, gdy orientacja tylko na wyniki finansowe byłaby w oczach wielu całkowicie usprawiedliwiona;

- unikanie greenwashing – czyli reklamy wprowadzającej w błąd, rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji. Nowe, restrykcyjne obowiązki raportowania rodzą pokusę koloryzowania własnej działalności w zakresie ESG, jednak zarówno klienci, jak i pracownicy mogą być tu bardzo surowym recenzentem, który nie wybaczy nieszczerości i kłamstw;
- walk the talk – znane powiedzenie mówi, że w długim okresie nie zapewnisz lepszej obsługi klientom, niż oferujesz swoim pracownikom. Dopóki mamy w naszej kuchni jeden kosz na śmieci, nie przekonamy klientów, że leży nam na sercu walka z globalnym ociepleniem;
- czytelne zasady moralne. Po wybuchu wojny pojawiło się wiele nacisków ze strony i klientów, i pracowników na właścicieli oraz zarządy o zajęcie stanowiska, wskazanie agresora. Nie można już pozostać neutralnym wobec wojny i prowadzenia interesów z Rosją, spodziewamy się więc, że

podobnie będzie ze stosunkiem do ESG  
– przejrzystość i szeroki zakres raportowania  
uniemożliwi stawanie półśrodków.

Optymistyczny scenariusz zakłada zatem koniec obojętności, niezdecydowania i półśrodków. Dla działów HR to wzmocnienie – wiele z tych wiecznie „niepoliczalnych”, a przez to mniej popularnych inicjatyw dotyczących inwestowania w ludzi, relacje, środowisko wreszcie zacznie się liczyć.

# ROLA LIDERA W ŚWIECIE SPRZECZNYCH OCZEKIWAŃ

09



Według najnowszego raportu McKinseya najsilniejszymi predyktorami pozytywnych doświadczeń pracowników są obecnie aspekty społeczne, takie jak wysokiej jakości relacje z liderami, zaufanie, troskliwe zespoły oraz dobry organizacyjny klimat społeczny. 55% zaangażowania pracowników wynika z uznania pozafinansowego, a jednym z trzech głównych powodów odejść z pracy jest brak troskliwych (!) liderów i liderek<sup>36</sup>.

Brzmi znajomo? Tak, ponieważ w dużej mierze są to trendy, które utrzymują się od dawna. I choć początkowo z perspektywy polskiego pracodawcy mogły jawić się nieco egzotycznie, dziś coraz rzadziej spotykamy liderów kwestionujących opisane powyżej zjawiska. Co więcej, pracując z naszymi klientami, widzimy wysiłek, jaki wkładają oni w rozwijanie partnerskich stylów przywództwa, opartych na współpracy, zachęcających do współtworzenia rozwiązań i poszerzania zakresu autonomii. W przeprowadzonym przez nas badaniu polskich menedżerów dominującymi stylami przywódczymi wykorzystywanymi w organizacjach respondentów okazały się style: demokratyczny, sytuacyjny, strategiczny i partycypacyjny<sup>37</sup>.

Jednocześnie w raporcie opublikowanym przez The Ken Blanchard Companies<sup>38</sup> jako najpotrzebniejsze w najbliższym czasie kompetencje przywódcze

wskazano: angażowanie i rozwijanie talentów, przewodzenie i wspieranie inicjatyw zmiany, ustalenie celów i priorytetów, tworzenie poczucia włączenia i przynależności.

W rzeczywistości postpandemicznej potrzeba rozwijania miękkiego skrzydła przywództwa wydaje się coraz bardziej paląca. Za największe wyzwanie w pracy hybrydowej i zdalnej 43% liderów uważa budowanie relacji, a 59% pracowników hybrydowych i 56% pracowników zdalnych ma mniej nieoficjalnych relacji zawodowych od czasu przejścia na pracę hybrydową lub zdalną. Może to przyczyniać się do poczucia samotności. Mniej więcej połowa pracowników hybrydowych i zdalnych czuje się bardziej samotna w pracy niż przed przejściem na pracę hybrydową lub zdalną<sup>39</sup>.

Takie cechy lidarskie, jak: autentyczność, która pozwala działać z jasno zdefiniowanym celem, a jednocześnie umożliwia prawdziwe wyrażanie siebie, empatia – wyrażana przez szczere okazywanie troski, szacunku i dbałości o samopoczucie współpracowników, czy też adaptacja do elastycznego wspierania członków i członkiń zespołu w zależności od ich unikalnych i zmieniających się potrzeb, są wskazywane jako kluczowe dla liderów i liderki przy powyżej wskazanej dynamice relacji międzyludzkich, a równocześnie

oczekiwane przez współpracowników<sup>40</sup>.

Jak będą radzić sobie liderzy i liderki w tej rzeczywistości i przy takich oczekiwaniach? Czy dalsze wzmacnianie kompetencji słuchania, współodczuwania, budowania zaufania to właściwy kierunek? Jak daleko warto iść tą drogą? Od uczestniczek i uczestników naszych programów rozwojowych słyszymy coraz częściej, że doszli do miejsca, w którym nie mogą i nie chcą iść dalej. Nie mają kompetencji do tego, aby być psychologami dla swoich pracowników i – co oczywiste – nie taka jest ich rola. Funkcjonują w kulturach organizacyjnych, w których coraz trudniejsze staje się stawianie granic, wyznaczanie celów czy udzielanie korygującej informacji zwrotnej. Obawiają się, że stawianie wymagań stoi w kontrze do dbania o dobrostan pracowników. Stoją przed pozornym dylematem: dobry klimat czy cele biznesowe?

Wydaje się, że znaleźliśmy się w punkcie, w którym wahadło, wychylone mocno w stronę miękkiego skrzydła przywództwa, musi nieuchronnie odbić się w stronę balansu pomiędzy troską o ludzi a troską o cele biznesowe. Biorąc pod uwagę warunki zewnętrzne, jak wojna w Ukrainie czy wysoka inflacja, może się to okazać trudniejsze niż kiedykolwiek.

Modele, struktury rozmów, ciągłe dążenie do rozwoju są bardzo potrzebne, gdyż pomagają wypracować sobie własny zestaw narzędzi leaderskich. Przewidujemy jednak, że sukces osiągną przede wszystkim ci liderzy i liderki, którzy odnajdą swoje miejsce wśród pozornie sprzecznych oczekiwań. Będzie to możliwe poprzez pracę już nie tylko nad warsztatem menedżerskim, ale również nad postawami i osobistą dojrzałością przywódców oraz od tego, czy znajdą szczerą odpowiedzi na pytania: „Jaka jest moja rola?”, „Gdzie są jej granice?”, „Jak radzić sobie z frustracją i rozczarowaniem współpracowników?”, „Jak wspierać i zachęcać, a jednocześnie wymagać i egzekwować?”.

Tu liderzy potrzebują dużej odwagi – nie tylko, żeby na takie pytania sobie odpowiedzieć, ale by dać sobie szansę na ich postawienie. Nie pomaga w tym presja, którą odczuwają szczególnie menedżerowie średniego szczebla – 60% z nich wskazuje, że ma zbyt wiele priorytetów, na których powinna się skupić, a 62% czuje się „rozciągana” w wielu kierunkach przez zaangażowanie w zbyt wiele projektów, stawianie im zbyt wielu celów oraz brak jasnych priorytetów<sup>41</sup>. Tym samym sama odwaga nie wystarczy. Realna pomoc w postaci pracy indywidualnej z coachem, współuczestniczenie w sesjach action learningowych czy wsparcie poprzez peer coachów jest kierunkiem, który w kolejnych miesiącach stanie się mocniej

widoczny i nabierze na znaczeniu.



# ŻYCIE Z NIEPEWNOŚCIĄ – NADZIEJA W NADZIEI

10



Od dłuższego już czasu w mediach i szeroko rozumianym tzw. ogólnym przekazie z otoczenia docierają do nas dwie narracje. Dominująca: żyjemy na krawędzi katastrofy, czujemy rosnące poczucie zagrożenia, niepewność rośnie, a świat jest coraz mniej przyjaznym miejscem. Druga, znacznie trudniej dostrzegalna, opierająca się na twardych danych (a nie na subiektywnych odczuciach jednostek) – gloryfikująca to, że mamy aktualnie najbardziej bezpieczny świat w historii ludzkości. Mniej jest biedy, maleje umieralność noworodków, stajemy się coraz bogatsi, żyjemy dłużej. Pozytywne tendencje w statystykach zaburzył najprawdopodobniej tylko chwilowo kryzys covidowy, ale długofalowe tendencje są pozytywne (z jednym arcyważnym wyjątkiem: zmian klimatycznych).

Nie żyjemy jednak w obiektywnych statystykach, ale w subiektywnym poczuciu odbioru naszego świata, przechodzącego w ostatnich latach potężne turbulencje, których (przynajmniej na razie) nie widzimy końca. Polska, po ponad 25 latach wzrostu i poprawy jakości życia w wielu dziedzinach, konfrontowała się z pandemią (tak jak wszyscy) i wojną w Ukrainie (w znacznie większym stopniu – z uwagi na bliskość konfliktu, naszą historię, wysoki poziom unikania niepewności, obawy o zaangażowanie w wojnę, liczbę uchodźców wojennych). Do tego dochodzą coraz to nowe wyzwania niepewności gospodarczej. W naszym kraju poziom odczuwanego bezpieczeństwa znacznie

się obniżył. Żyjemy z niepewnością. Dla znakomitej większości z nas nie jest to stan ani pożądanym, ani optymalnym, ani komfortowym.

Niezależnie od tego, co przyniesie nam rok 2023 (kolejne turbulencje? zmiany na lepsze?), kilka kwestii związanych z perspektywami rozwoju i zawodową jest niezwykle istotnych w zestawieniu z aktualnym stanem naszego świata i jego postrzegania przez nas.

- Szukając przewag, firmy mają szansę na budowanie kultur organizacyjnych, które wzmocnią poczucie bezpieczeństwa pracujących w nich ludzi. Te, które to zrobią, przyciągną lepszych pracowników i będą zmagać się z mniejszą ilością problemów wewnętrznych. W odróżnieniu od wielu obszarów dzisiejszego świata biznes ma szansę stać się pozytywnym przykładem tego, że może być lepiej i normalniej.
- Elementem powyższego jest budowanie bezpieczeństwa psychologicznego przez menedżerów i liderów organizacji. Potrzeba tu kompetencji miękkich, uzupełniających umiejętności nawigowania, dowożenia wyników i podejmowania właściwych decyzji w obliczu niepewności. Pozwoli to na lepsze zarządzanie emocjami zarządzanego zespołu.

- Idąc jeszcze jeden krok dalej – nie ma lidera budującego bezpieczeństwo psychologiczne bez dojrzałości i poukładania wewnętrznego. To także element rozwoju i pracy nad nim, który powinien znaleźć się na radarach HR-u w nowoczesnych organizacjach.

Elementem budowania programów rozwojowych mogą stać się umiejętności i narzędzia związane z zarządzaniem niepewnością. W pierwszych tygodniach po wybuchu wojny w Ukrainie spotkaliśmy się ze wzmożonym zapotrzebowaniem na warsztaty z analiz możliwych scenariuszy rozwoju sytuacji. Nie było to zarządzanie kryzysem, a nawigowanie w obliczu potężnych niepewności i nieznannej najbliższej przyszłości. Im większa niepewność, tym tego rodzaju kompetencje i świadomość wartości, jaką daje praca nad nimi, będzie rosła.

## ŻNIWA NIEPEWNOŚCI WPŁYWAJĄ NA BIZNES

Coraz liczniejsze postpandemiczne badania obrazują szereg niepokojących wyzwań, z jakimi się mierzymy w obliczu kryzysów ostatnich lat i ogólnego stanu niepewności. W kontekście danych poniżej zadanie przed liderami i organizacjami jest duże – muszą wiedzieć, jak myśleć o konstruktywnym przeciwdziałaniu tym zjawiskom. Nadzieja stanowi jedno z oręży, który może przyjść tu z pomocą.

- Spośród pięciu najważniejszych przyczyn odejść z pracy w czołówce są: samopoczucie i zdrowie psychiczne (24%), równowaga między życiem zawodowym a prywatnym (24%), brak zaufania do kierownictwa wyższego szczebla; pozostałe dwa to: brak elastycznych godzin pracy lub lokalizacji oraz ryzyko zachorowania na COVID-19<sup>43</sup>.
- Procent pracowników twierdzących, że są wypaleni zawodowo, wzrósł o 8 p.p. (z 32% do 40%) w okresie od maja do sierpnia 2022 r.<sup>44</sup> W przywołanym badaniu to wypalenie zawodowe wskazuje się jako najważniejszą przyczynę wpływającą na odejścia z pracy. Respondenci badania, którzy zidentyfikowali się jako wypaleni, zgłosili, że jest trzy razy bardziej „prawdopodobne” lub „bardzo prawdopodobne”, że będą szukać nowej pracy w nadchodzącym roku.

- Jako grupę najbardziej zagrożoną wypaleniem zawodowym wskazuje się menedżerów średniego szczebla (aż 43%)<sup>45</sup>.
- Aż 46% osób z pokolenia Z i 45% millennialów czuje się wypalonych z powodu intensywności pracy i wymagań środowiska pracy<sup>46</sup>.
- WHO prognozuje, że do 2030 r. najczęściej diagnozowaną chorobą na świecie będzie depresja<sup>47</sup>.
- Nie wiemy, jak długo utrzyma się ten trend, ale dane są jasne: 53% pracowników dziś częściej przedkłada zdrowie i samopoczucie nad pracę niż w czasach przed pandemią<sup>48</sup>. W tym samym badaniu 47% respondentów twierdzi, że dziś częściej niż przed pandemią przedkłada rodzinę i życie osobiste nad pracę.
- I na koniec dane całkowicie zgodne z naszym podejściem i tym, co przewija się w naszych trendach od lat: person-first experience – 82% pracowników twierdzi, że ważne jest, aby organizacja postrzegała ich jako osobę, a nie tylko jako pracownika<sup>49</sup>.

Last but not least – jesteśmy w momencie, w którym na agendę rozważań strategicznych i operacyjnych możemy przywołać nadzieję. Nadzieję na to, że będzie lepiej<sup>42</sup> na wielu poziomach: ogólnospołecznym, gospodarczym, firmowym i indywidualnym. Wzmocnią ją nie tylko szczerość i jasność intencji organizacji, ale także dbanie o kondycję psychiczną swoich ludzi, rozwijanie kompetencji menedżerskich związanych z zarządzaniem niepewnością – i tą biznesową, i tą drzemającą (a czasem krzyczącą) w nas, ludziach. Aby nadzieja mogła wykiełkować i wydać plony, konieczne są zaufanie, funkcjonalna kultura organizacyjna, spójność komunikatów i działań menedżerek menedżerów.

Nadzieja jest ważna, bo pozwala znajdować sens, wzmacnia nas w trudnych chwilach i daje wiarę w lepsze jutro. Przyczynia się także do łagodzenia stresu – jednego z głównych wrogów naszego zdrowia i efektywności (patrz ramka). Nadzieja to także dziś po prostu zadanie dla liderów i liderów – to od nich, w jej kontekście, tak wiele zależy.

# ODWOŁANIA



1. [https://wordpress-ms.deakin.edu.au/deakinco/wp-content/uploads/sites/261/2022/03/DC00508\\_The\\_Bus\\_Return\\_LDRReport\\_WEB\\_vFa.pdf](https://wordpress-ms.deakin.edu.au/deakinco/wp-content/uploads/sites/261/2022/03/DC00508_The_Bus_Return_LDRReport_WEB_vFa.pdf)
2. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2022%20Workplace%20Learning%20and%20Development%20Trends%20Report.pdf>
3. <https://resources.kenblanchard.com/research-insights/2023-trends-report>
4. <https://officevibe.com/blog/infographic-employee-feedback>
5. PWC, 2022
6. [https://www.wsj.com/articles/meta-metaverse-horizon-worlds-zuckerberg-facebook-internal-documents-11665778961?mod=hp\\_lead\\_pos1](https://www.wsj.com/articles/meta-metaverse-horizon-worlds-zuckerberg-facebook-internal-documents-11665778961?mod=hp_lead_pos1)
7. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/web-accessibility>.
8. <https://www.weforum.org/agenda/2022/10/great-unretirement-older-people-working-longer/>, 2022
9. Konferencja SHRM, 2022
10. <https://www.zus.pl/o-zus/o-nas/praca-na-emeryturze-pilotazowy-projekt-dla-emerytow-i-pracodawcow>
11. <https://www.weforum.org/agenda/2022/10/great-unretirement-older-people-working-longer/>, 2022
12. <https://portalstatystyczny.pl/universytety-trzeciego-wieku-w-polsce/>
13. Stowarzyszenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Diversity IN Check – raport z 2. edycji badania, 2022  
[https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2022/09/Diversity\\_IN\\_Check\\_raport2022.pdf](https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2022/09/Diversity_IN_Check_raport2022.pdf). W badaniu brało udział 47 firm.
14. LinkedIn, Leading Tomorrow newsletter, 2021  
<https://www.linkedin.com/pulse/how-older-younger-employees-can-learn-from-each-other-denise/>
15. <https://www.unilever.com/planet-and-society/future-of-work/future-workplace/>
16. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221108-1>
17. <https://www.zippia.com/advice/remote-work-statistics/>
18. <https://codesubmit.io/blog/remote-work-statistics/>

19. Raport Future 2022/2023, Kasia Syrówka.
20. [https://ewl.com.pl/wp-content/uploads/2022/04/EWL\\_RAPORT\\_UCHODZCY\\_2022\\_EWL.pdf](https://ewl.com.pl/wp-content/uploads/2022/04/EWL_RAPORT_UCHODZCY_2022_EWL.pdf).
21. GUS, Koniunktura w przetwórstwie przemysłowym, budownictwie, handlu i usługach 2000–2022 (listopad 2022), <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/koniunktura/koniunktura/koniunktura-w-przetworstwie-przemyslowym-budownictwie-handlu-i-uslugach-2000-2022-listopad-2022,4,67.html>.
22. Raport Deloitte, Uchodźcy z Ukrainy w Polsce. Wyzwania i potencjał integracji, październik 2022
23. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/poland,ukraine/>.
24. Potencjał w tym obszarze jest bardzo duży – według badania CMB Indicator przeprowadzonego na zlecenie Konfederacji Lewiatan z grudnia 2022, tylko 12% firm zadeklarowało, że zatrudnia osoby z Ukrainy, a dalsze 5% organizacji planuje to zrobić w nadchodzących miesiącach.
25. Patrz np. dane GUS: [Koniunktura w przetwórstwie przemysłowym, budownictwie, handlu i usługach 2000-2022.](#), GUS, listopad 2022
26. To oczywiście jeden z wielu możliwych podziałów.
27. Zob. m.in. raport Future of Jobs: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)
28. Zob. m.in. wnioski z raportu Working Learning Report, LinkedIn 2022 – m.in. szacunek koniecznej zmiany umiejętności potrzebnych w pracy, wśród członków LinkedIn, którzy wzięli udział w badaniu w latach 2015–2021, wyniósł 25%; o 1/4 musieli oni zmienić zakres umiejętności, jakimi się posługują w ramach tego samego wykonywanego przez siebie zawodu, w ciągu ostatnich sześciu lat.
29. Więcej tutaj: <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/european-skills-index-esi>
30. Dokładne wyniki tutaj: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/european-skills-index/country/poland?y=2022>
31. [https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/6494/2/1/1/ludnosc\\_wedlug\\_cech\\_spoecznych\\_-\\_wyniki\\_wstepne\\_nsp\\_2021.pdf](https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/6494/2/1/1/ludnosc_wedlug_cech_spoecznych_-_wyniki_wstepne_nsp_2021.pdf)
32. KPMG, CEO Global Outlook, 2022
33. <https://focus.kornferry.com/wp-content/uploads/2015/02/people-focused-approach-to-esg-and-sustainability.pdf>
34. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/your-office-needs-a-purpose>

35. [https://www.marshmcclennan.com/content/dam/mmc-web/insights/publications/2020/may/ESG-as-a-workforce-strategy\\_Part%20I.pdf](https://www.marshmcclennan.com/content/dam/mmc-web/insights/publications/2020/may/ESG-as-a-workforce-strategy_Part%20I.pdf)
36. McKinsey, Great Attrition Research, 2022
37. House of Skills, Polski Menedżer, 2021/22
38. The Ken Blanchard Companies, 2023 HR and L&D Trends, 2022
39. Microsoft, Work Trend Index: Annual Report, 2022
40. Gartner, Top 5 Priorities for HR Leaders in 2023, 2022
41. The Ken Blanchard Companies, 2022 Manager challenges research, 2022
42. Przy pełnej świadomości podejścia z innej perspektywy – że również dzisiaj mogło być gorzej.
43. Microsoft, Work Trend Index Annual Report, 2022,  
<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>
44. Future Forum Pulse, Executives feel the strain of leading in the 'new normal', 2022,  
<https://futureforum.com/research/pulse-report-fall-2022-executives-feel-strain-leading-in-new-normal/>
45. Tamże.
46. Deloitte, Striving for balance, advocating for change, 2022,  
<https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf>
47. WHO, Global burden of mental disorders and the need for a comprehensive, coordinated response from health and social sectors at the country level, 2013,  
[https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/EB130/B130\\_9-en.pdf](https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB130/B130_9-en.pdf)
48. Microsoft, Work Trend Index Annual Report, 2022,  
<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>
49. Gartner, Top 5 Priorities for HR Leaders in 2023, 2022,  
<https://www.gartner.com/en/articles/what-will-hr-focus-on-in-2023>

# AUTORZY RAPORTU







Michał **Kaźmierczyk**  
DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY HOUSE OF SKILLS



Joanna **Kubiaczyk**  
SPECJALISTKA DS. ROZWOJU  
KNOW - HOW HOUSE OF SKILLS



Iga **Miłośawska**  
KONSULTANTKA  
HOUSE OF SKILLS



Łukasz **Nowak**  
PARTNER HOUSE OF SKILLS



Iwona **Wieczorek**  
DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCA E-LEARNING.PL



Michał **Zaborek**  
PREZES ZARZĄDU KONSORCJUM  
DORADCZO-SZKOLENIOWEGO



House of Skills to wiodąca marka na polskim rynku usług doradczo-szkoleniowych. Zakres naszej działalności sięga od proponowania rozwiązań na poziomie strategicznym, do programów rozwojowych, dzięki którym rozwijamy kompetencje dużych grup pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem menedżerów.

Do grona naszych Klientów należy 1/3 największych firm w Polsce.

Różnorodność metod, rozwiązań, produktów, specjalizacji trenerskich, zasobów, w tym również technologicznych, pozwala nam budować kompleksowe rozwiązania w dowolnej skali. Działamy sprawnie i skutecznie, a przy tym zawsze precyzyjnie odpowiadamy na potrzeby Klientów.

Efektywność | Negocjacje | Przywództwo i zarządzanie |  
Rozumienie biznesu | Strategie | Zespoły | Zmiana |  
Szkolenia otwarte | Szkoły tematyczne



## KONSORCJUM DORADCZO-SZKOLENIOWE SA



02-235 Warszawa  
ul. Równoległa 4a



+48 22 37 63 011  
+48 22 37 63 033 (fax)



office@houseofskills.pl  
www.houseofskills.pl