



R A P O R T

Future®

by syrowka.com

rynek pracy i zawody przyszłości

2024



syrowka.com

Poczucie dobrostanu – benefit pracowniczy XXI wieku

Poczucie dobrostanu – benefit pracowniczy XXI wieku

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

Kondycja psychiczna pracownika – czego tak naprawdę dotyczy dyskusja?

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

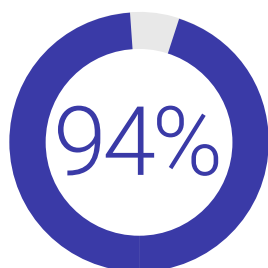
Wracając jednak do zagadnienia bezpieczeństwa psychicznego – jak zwraca uwagę sama autorka tego terminu, prof. Amy Edmondson – **różnica między bezpiecznym światem a bezpiecznym miejscem pracy jest zasadnicza**. Nawet jeśli ten pierwszy będzie wymagał dostosowania się do permakryzysu, to zaufana grupa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

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

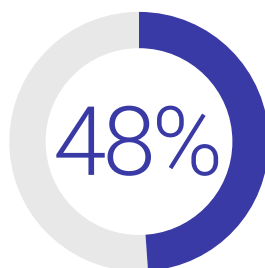
Wzrost determinacji pracowników w dostosowaniu pracy do życia prywatnego w czasach post pandemicznych napawa nadzieją, że troska o własny dobrostan na stałe wpisała się w pracownicze trendy. Potwierdzają to chociażby dane statystyczne, wg których już w zeszłym roku **58 proc. pracowników nie przyjąłoby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

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

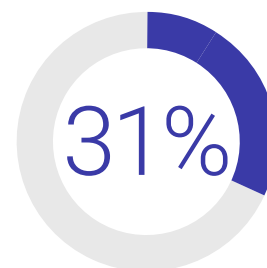
Praca vs. życie prywatne⁹



zachowanie równowagi
pomiędzy pracą i życiem
prywatnym jest ważne



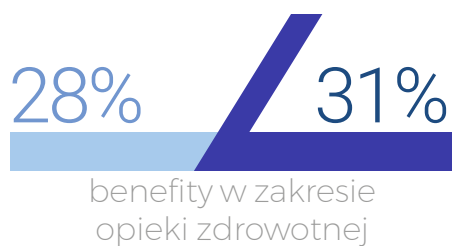
rzuciłoby pracę,
gdyby nie pozwalała
im cieszyć się życiem



rzuci pracę
po cichu

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

Europa



Polska

Europa



26% / 30%

możliwość udziału w szkoleniach

24% / 25%

wsparcie dla rodzin i w zakresie opieki nad dziećmi

22% / 27%

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

16% / 15%

wsparcie ochrony zdrowia pracownika

8% / 6%

żadne z powyższych

3% / 2%

inne



Polska

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

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



Kompetencje cyfrowe czy transformatywne?

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

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

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

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

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

Świat BANI ²⁸

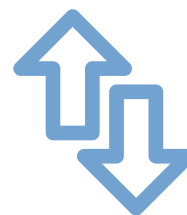


Nieustanna kruchość, niespokojność, nielinowość w połączeniu z niezrozumiałością wymagają wypracowania kompetencji dających poczucie bycia innowacyjnym, odpowiedzialnym i świadomym. Takie właśnie są kompetencje transformatywne, które z jednej strony pozwalają jednostce myśleć samodzielnie, ale z drugiej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

Kompetencje transformatywne ³⁰

Tworzenie nowych wartości

oparte na innowacyjności,
umiejętności adaptacji, kreatywności,
ciekawości i otwartości umysłu

Godzenie napięć
i rozwiązywanie dylematów

uwzględnianie interesów
i wartości innych



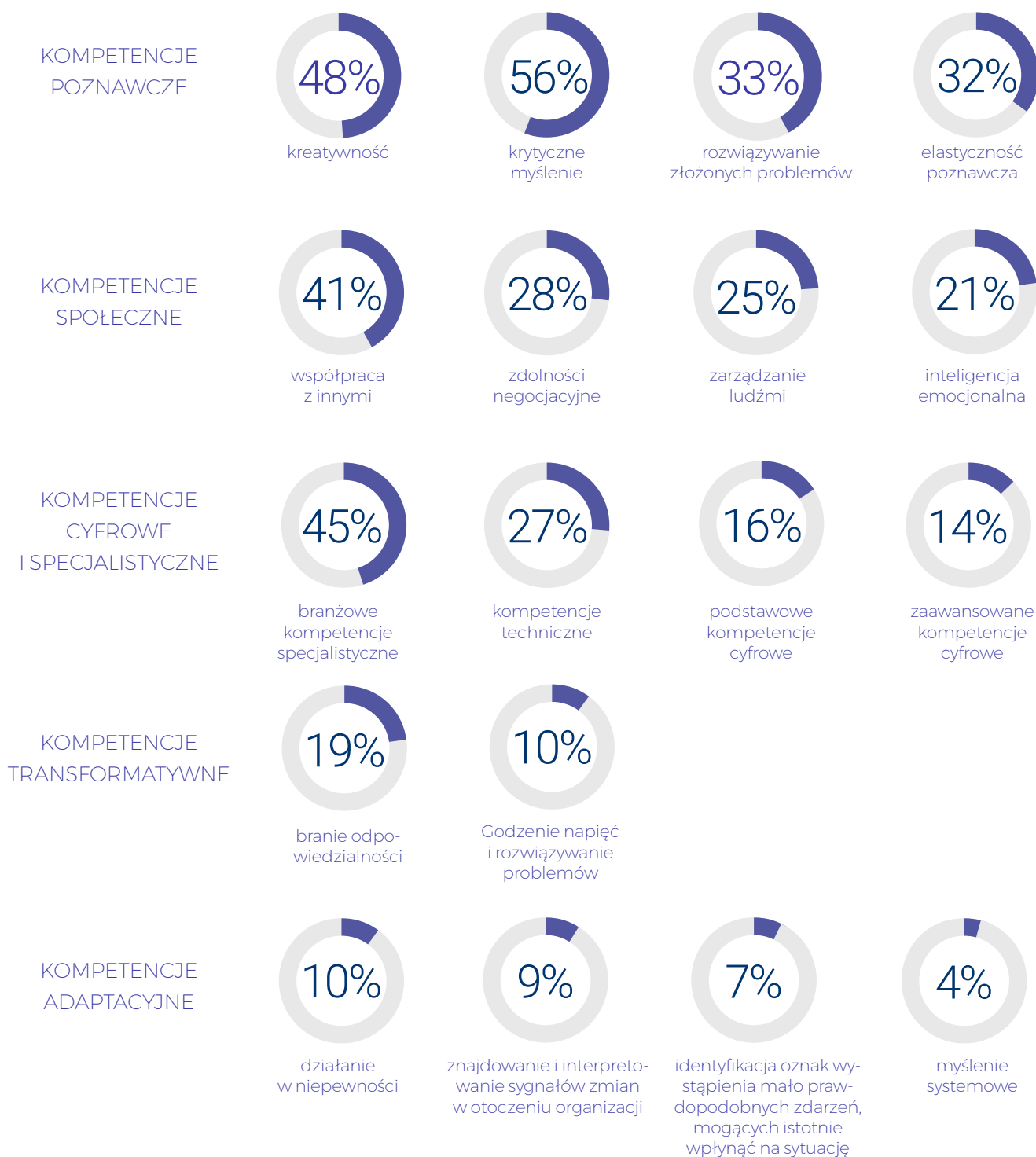
Odpowiedzialność
za podejmowane działania
wymagająca dojrzałości intelektualnej
i moralnej.

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

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

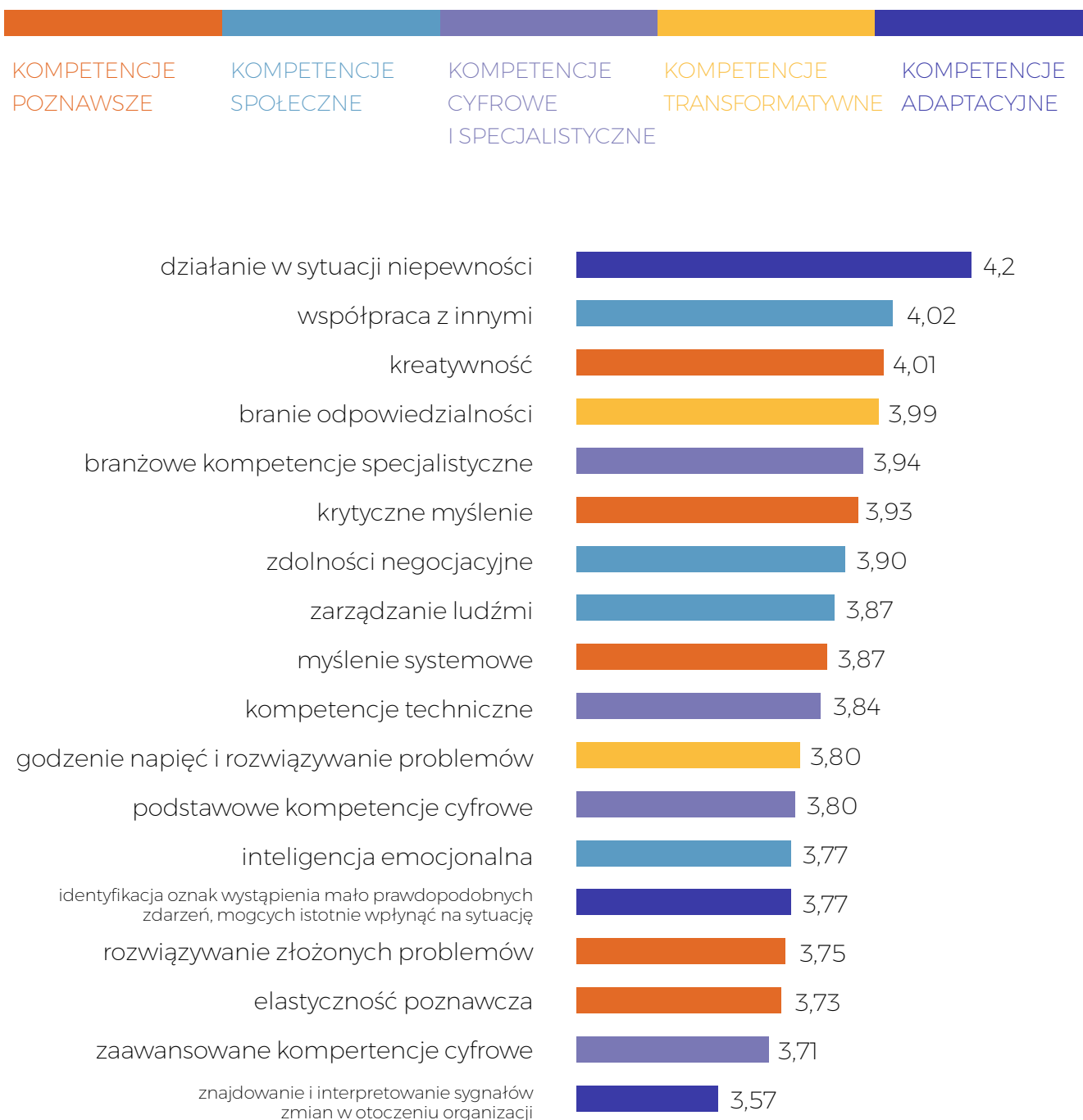
1. umiejętności dostosowania się do zachodzących zmian,
2. szukania alternatywnych rozwiązań
3. umiejętnego wykorzystania wrodzonych zasobów i talentów niż posiadanie dyplomu wyższej uczelni czy nawet wieloletnie doświadczenie na jednym stanowisku.

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

Kompetencje, czyli czego dziś szukają pracodawcy? ³²

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

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

Kompetencje przyszłości ³⁴

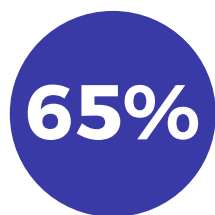
Wyzwania managerów i liderów

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

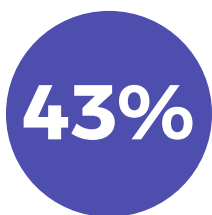
rozwoju pozyskanych talentów. Współczesny rynek pracy wymaga walki o talenty, a co za tym idzie to organizacje i liderzy muszą zastosować odpowiednie zachęty, aby utrzymać wysoko wykwalifikowanych pracowników. Oczywiście **to nie jedyne zadania managerów, a zarządzanie pracowniczymi talentami trzeba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



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



niewystarczające
wynagrodzenie



kontroferta od
dotychczasowego
pracodawcy



szybciej przyjęta
konkurencyjna oferta



brak benefitów
(np. samochodu
służbowego)



brak chemii w trakcie
procesu rekrutacyjnego
z nowym pracodawcą



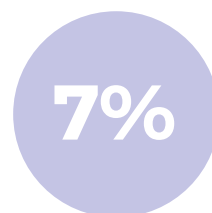
powody rodzinne
osobiste



za mało ciekawe
projekty
w nowej roli



niewystarczający
zakres odpowiedzialności
w nowej roli



obawa przed utratą
bezpieczeństwa



niezadowolenie
z przebiegu
rekrutacji



inne, jakie?

Docenienie talentów w organizacji – jak zatrzymać pracownika?

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

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

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

TOP 3 przeszkód w skutecznej współpracy zespołu⁸¹

1.

**Zbyt wiele
beziproduktywnych
spotkań**

2.

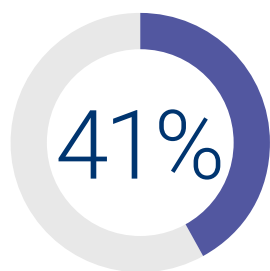
**Brak równowagi
między zespołami**

3.

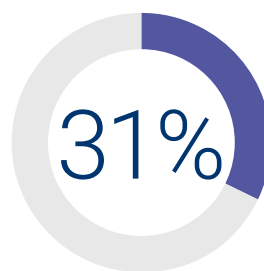
**Niejasne priorytety
i oczekiwania**

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

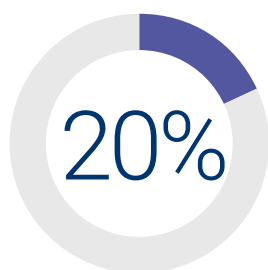
rezygnacja z pracy jest dość naturalnym zjawiskiem – 75 proc. badanych przyznało, że chociaż raz w życiu podjęło taką decyzję⁸⁴. Powody odejścia z pracy są różne. Chcąc być dobrym managerem, warto nie tylko się im przyjrzeć, ale zastanowić się również nad profilaktycznym działaniem, aby je zniwelować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

Dlaczego pracownik odchodzi?⁸⁵

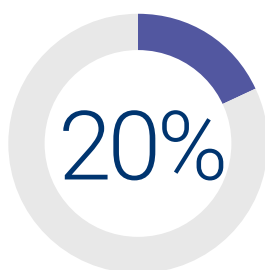
chęć poszerzenia swojego
zakresu obowiązków
i przyspieszenie rozwoju kariery



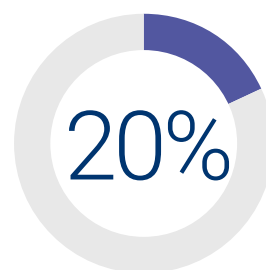
poszukiwanie
zmiany



chęć otrzymywania
lepszego wynagrodzenia
i benefitów



niezgodność wyznawanych
przez firmę wartości



powody osobiste

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

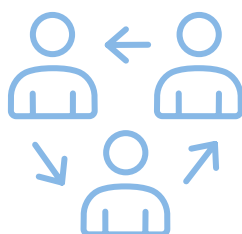
pracodawcy opinie nt. skuteczności składania chcącemu odejść pracownikowi tego rodzaju ofert są sprzeczne: 31 proc. ocenia je jako skuteczne, 36 proc. wręcz przeciwnie⁸⁷. I chociaż teoretycznie takie działanie praktykowane jest w ponad 80 proc. polskich firm, to składanie kontroferty dotyczy najczęściej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

5 najważniejszych oczekiwań wobec pracodawcy⁸⁸**44%**

ma nadzieję na ciekawe
możliwości rozwoju kariery

**44%**

chciałoby mieć elastyczny
czas pracy

**34%**

opowiedziało, że ważna
dla nich jest otwarta
komunikacja i przejrzystość

**33%**

pragnie atrakcyjnych
benefitów i inicjatyw
związanych
z wellbeingiem

**31%**

marzy o dobrej
atmosferze w pracy
i w zespole

Ramię w ramię z pracownikiem – manager przyszłości

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

Lider włączający

Ostatnio trafiłam na ciekawą tezę dotyczącą liderów, która wskazywała zasadnicze zadan

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

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

Koncepcja przywództwa włączającego¹⁶⁴

odwaga do dzielenia się
i przejmowania odpowiedzialności

rola władzy w przywództwie
włączającym

świadomość współzależności

Podejście oparte na prawach
człowieka

uznanie i docenienie
wyjątkowości każdej osoby

**praktykowanie
samoświadomości**

**tworzenie
zmiany**

**realizacja
wspólnej wizji**

**budowanie
relacji**

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

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

Przywództwo włączające¹⁶⁶



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



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



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

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

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

Kompetencje Lidera/Liderki D&I¹⁶⁸

1. Wiedza w zakresie Diversity & Inclusion

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

2. Wysoka samoświadomość

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

3. Wysokie umiejętności komunikacyjne

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

4. Empatia

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

5. Odwaga

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

6. Optymizm

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

7. Proaktywność

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

8. Umiejętność zarządzania zmianą

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

9. Elastyczność i nastawienie na ciągły rozwój

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

10. Nowatorskość

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

11. Dbanie o własny dobrostan i work – life balance

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

Organizacja 2024+

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

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

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



Cztery powiązane ze sobą trendy mogące odwrócić stare zasady zarządzania²⁰¹

Więcej połączeń, interakcji



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

Swobodnie przepływające informacje omijają istniejące hierarchie, podważając je.

Niższe koszty transakcyjne



Bariery wejścia i koszty osiągnięcia skali zanikają.

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

Bezprecedensowa automatyzacja



Rosnąca automatyzacja podważa mechanistyczne myślenie, na którym stworzono organizację.

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

Podstawowe zamiany społeczne



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

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

Modele współpracy

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

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

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

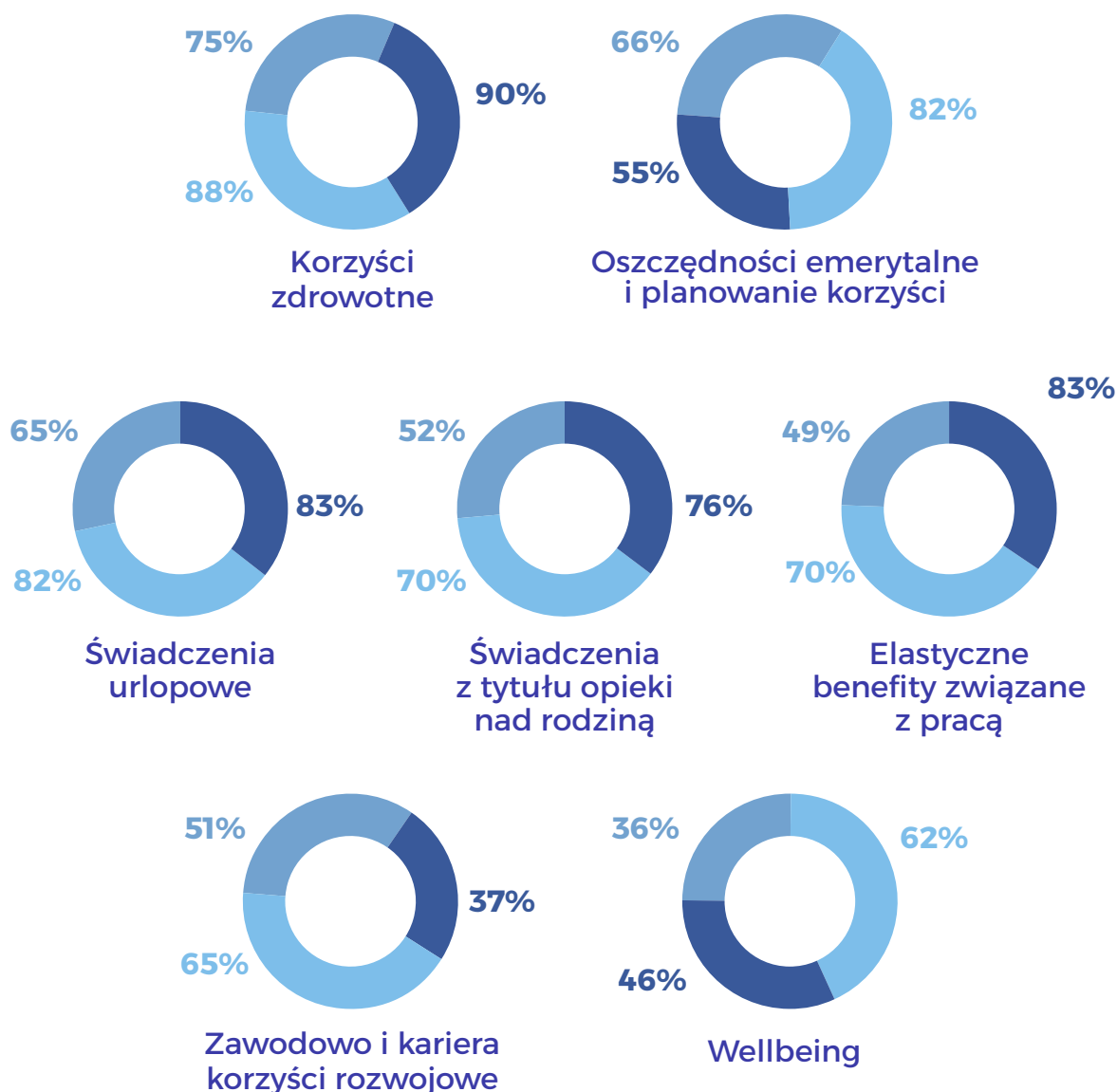
pozyskiwanie specjalistów z zewnątrz, skupienie się na wspólnym dążeniu do celów pozwoli zbudować solidną biznesową odporność organizacji na przyszłość. Jednak musi być w tym wszystkim spełniony jeden zasadniczy warunek: **przewodzenie powinno zostać zastąpione partnerstwem, które będzie największą przewagą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

Różnorodne kompetencje, indywidualne potrzeby...

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

Co cenią sobie pracownicy? ²³⁷

2019 • 2020/2021 • 2022



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

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

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

Organizacja oparta na kompetencjach – zalety²⁴⁰**Zwiększenie efektywności, produktywności i wydajności -**

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

**Poprawa sprawności organizacyjnej -**

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

**Efektywne wykorzystanie talentów-**

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

**Demokratyzacja zatrudnienia-**

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

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

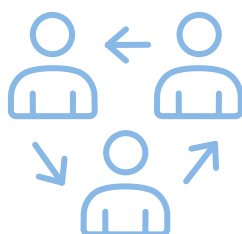
ca pozwoli zrealizować założenia modelu zarządzania opartego na umiejętnościach.
Jak zatem osiągnąć rzeczywisty sukces?

5 najważniejszych oczekiwań wobec pracodawcy²⁴¹**44%**

ma nadzieję na ciekawe
możliwości rozwoju kariery

**44%**

chciałoby mieć elastyczny
czas pracy

**34%**

opowiedziało, że ważna
dla nich jest otwarta
komunikacja i przejrzystość

**33%**

pragnie atrakcyjnych
benefitów i inicjatyw
związanych
z wellbeingiem

**31%**

marzy o dobrej
atmosferze w pracy
i w zespole