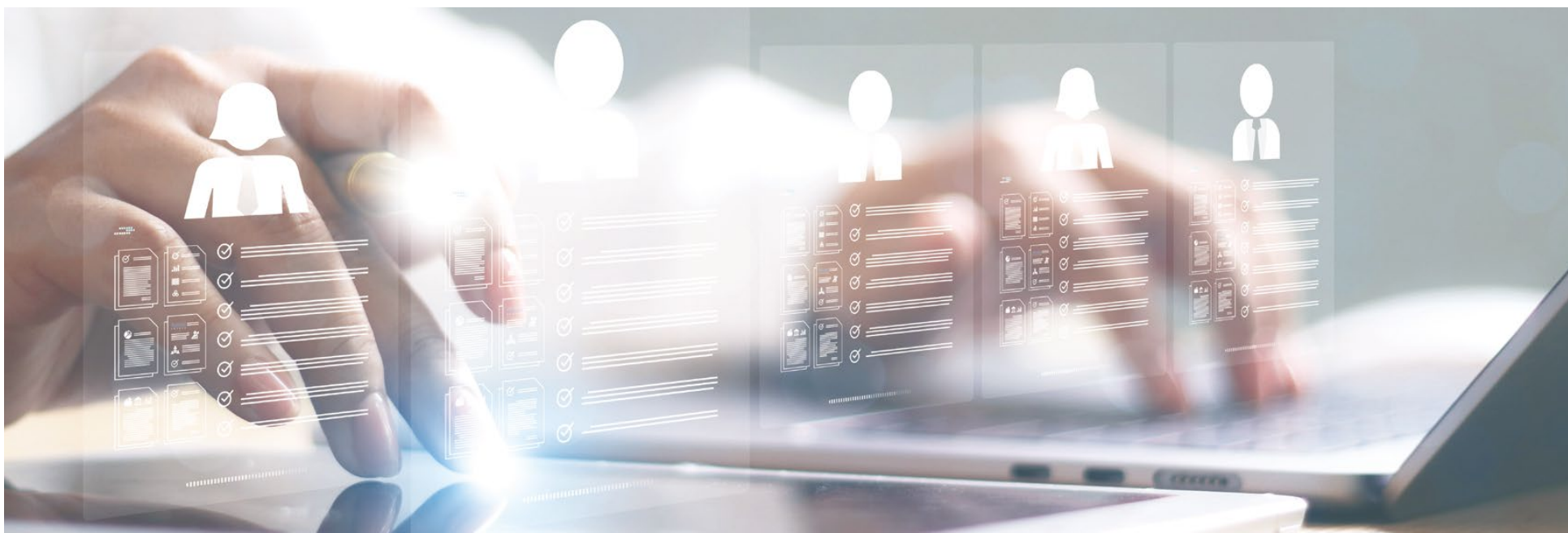


RYNEK HR



Wykorzystać technologię tak, by usprawniała pracę ludzi

Sztuczna inteligencja weszła do rekrutacji szybciej niż zasady regulujące jej wykorzystanie.

ŁUKASZ KOSZCZOŁ
Prezes Job Impulse

AI Act stopniowo porządkuje ten obszar, a istotne dla pracodawców obowiązki dotyczące systemów wysokiego ryzyka zaczną być stosowane od grudnia 2027 r. Obejmą między innymi narzędzia wspierające rekrutację, selekcję aplikacji i ocenę kandydatów. Firmy będą musiały wiedzieć, jak działają wykorzystywane systemy, kontrolować ich rekomendacje i zapewnić realny nadzór człowieka.

Nie oznacza to jednak, że technologia powinna czekać na regulacje. AI już dziś usprawnia pierwszy kontakt z kandydatem, odpowiada na podstawowe pytania, zbiera informacje i porządkuje zgłoszenia. Granica pojawia się tam, gdzie system zaczyna wpływać na ocenę konkretnej osoby. Algorytm może wspierać rekrutera, ale nie powinien samodzielnie decydować, kto przejdzie do kolejnego etapu.

Zmiana struktury obowiązków

AI nie zabierze więc rekruterom pracy, lecz zmieni strukturę ich obowiązków. Mniej czasu będą poświęcać na administrację i mechaniczną selekcję dokumentów, więcej na rozmowę pogłębiającą, ocenę potencjału, doradztwo dla menedżerów i budowanie relacji z kandydatem. Będzie to również wymagało nowych kompetencji: rozumienia ograniczeń technologii, kontroli jakości jej działania i umiejętności wyjaśnienia kandydatowi, w jaki sposób została wykorzystana. Największa luka nie dotyczy więc dostępu do narzędzi, ale dojrzałości procesów.

Technologia może poprawić produktywność HR, ale nie rozwiąże jednego z najpoważniejszych wyzwań rynku pracy: kurczącej się liczby osób aktywnych zawodowo. Starzenie się społeczeństwa, ograniczona dostępność pracowników, migracje oraz trudniejsza sytuacja części młodych powodują, że firmy będą musiały uważniej zarządzać grupami, które dotąd zbyt często pozostawały poza głównym nurtem rekrutacji. Z badania Job Impulse wynika, że za najbardziej wykluczone na rynku pracy Polacy uznają osoby po 50. roku życia. Wysooko wskazywane są również osoby młode, mieszkańcy mniejszych miejscowości i osoby z niepełnosprawnościami. Inne nasze badanie pokazało, że 71 proc. spośród 600 respondentów w wieku przynajmniej

60 lat, deklaruje chęć kontynuacji lub podjęcia pracy zarobkowej.

Dla pracodawców oznacza to potrzebę zmiany sposobu projektowania pracy. Nie wystarczy rozszerzyć grupy kandydatów, jeżeli organizacja nadal utrzymuje sztywne grafiki, jednakowy model wdrożenia i identyczne oczekiwania wobec wszystkich. Inkluzywność przynosi efekt biznesowy dopiero wtedy, gdy wpływa na organizację stanowisk, komunikację, onboarding oraz dostęp do rozwoju. W praktyce może oznaczać krótsze zmiany, bardziej przewidywalne harmonogramy, wsparcie technologiczne, przygotowanie liderów do zarządzania zespołami wielokulturowymi lub wielopokoleniowymi czy tworzenie realnych ścieżek wejścia dla osób bez doświadczenia.

Ten ostatni obszar będzie bardzo istotny. Część prostych zadań, które wcześniej stanowiły naturalny początek kariery, jest automatyzowana. Jednocześnie pracodawcy oczekują od początkujących osób coraz większej samodzielności i konkretnych kompetencji. Ograniczanie stanowisk juniorskich może dawać oszczędność w krótkim okresie, ale w dłuższej perspektywie utrudnia budowanie przyszłych specjalistów i osłabia zastępowalność pokoleniową. Rynek nie potrzebuje wyłącznie gotowych pracowników. Potrzebuje także organizacji, które potrafią ich rozwijać.

Podobna zasada dotyczy zespołów

wielopokoleniowych. Różnice między generacjami są widoczne, ale narracja o trwałym konflikcie jest przesadzona. Nasze badania pokazują, że 56 proc. badanych uważa opowieść o „wojnie pokoleń” za wyolbrzymioną, a 63 proc. deklaruje, że wiek nie jest źródłem konfliktów w ich miejscu pracy. Napięcia częściej wynikają ze stylu komunikacji, tempa działania, podejścia do obowiązków i rozumienia odpowiedzialności niż z samej metryki.

Tworzenie warunków do wymiany kompetencji

Z perspektywy organizacji kluczowe jest więc nie zarządzanie etykietami pokoleniowymi, lecz tworzenie warunków do wymiany kompetencji. Starsi pracownicy wnoszą doświadczenie branżowe, pamięć organizacyjną i sprawdzone sposoby rozwiązywania problemów. Młodszy częściej dzieli się znajomością nowych narzędzi, świeżym spojrzeniem i innym podejściem do organizacji pracy. Mimo to zaledwie 21 proc. badanych deklaruje, że w ich firmie funkcjonuje formalny mentoring lub inny system transferu wiedzy. W wielu organizacjach różnorodność istnieje więc w strukturze zatrudnienia, ale nie została jeszcze przełożona na sposób zarządzania.

To właśnie tutaj ujawnia się znaczenie kultury organizacyjnej. Nie jest ona zestawem deklarowanych

wartości, lecz sposobem, w jaki firma codziennie organizuje pracę, podejmuje decyzje i traktuje ludzi. Kultura staje się przewagą wtedy, gdy pomaga łączyć różne doświadczenia, daje pracownikom jasność oczekiwań, wspiera dzielenie się wiedzą i buduje zaufanie do menedżerów.

W ten sposób należy również rozumieć dobrostan. Nie tworzy go najdłuższa lista benefitów, lecz jakość środowiska pracy. Opieka medyczna czy karta sportowa nie zrekompensują długotrwałego przeciążenia, niejasnych priorytetów i braku wpływu na organizację dnia. Coraz większą wartość ma czas: przewidywalny grafik, elastyczność, możliwość regeneracji i rozwiązania ułatwiające łączenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym. Dobrostan przekłada się na efektywność wtedy, gdy ogranicza źródła stresu i wspiera stabilność zespołu, a nie tylko dobrze wygląda w ofercie pracodawcy.

Nowoczesny HR nie polega na wdrażaniu kolejnych narzędzi, lecz na takim wykorzystaniu technologii, aby usprawniała pracę ludzi i poprawiała jakość podejmowanych decyzji. Jego miarą będzie zdolność organizacji do rozwijania pracowników o różnych doświadczeniach i tworzenia warunków, w których mogą oni efektywnie współpracować. AI może przyspieszyć procesy, ale za ich jakość i konsekwencje nadal odpowiada człowiek.

Cyfrowy HR zaczyna się od zaufania

Transformacja cyfrowa działów HR nabiera tempa. Rekrutacja wspierana przez sztuczną inteligencję, elektroniczne teczki pracownicze, systemy monitorujące efektywność pracy czy platformy Employee Experience stały się codziennością wielu organizacji.



KAROLINA PRASZEK-GOŁĘBIOWSKA
Kancelaria Bezpieczeństwa

Coraz częściej mówi się o automatyzacji procesów kadrowych, oszczędności czasu czy lepszym wykorzystaniu danych. Znacznie rzadziej zadajemy jednak pytanie, które z perspektywy bezpieczeństwa jest fundamentalne – czy rozwój technologii idzie w parze z ochroną pracowników i ich danych? Dzisiaj HR zarządza jednym z najbardziej wrażliwych informacji w organizacji. Dane kandydatów, pracowników, informacje o wynagrodzeniach, ocenach okresowych, zwolnieniach lekarskich, szkoleniach czy benefitach tworzą niezwykle szczegółowy obraz człowieka. Wraz z rozwojem narzędzi cyfrowych rośnie również odpowiedzialność za właściwe zarządzanie tymi informacjami.

Dane pracownika to coś więcej niż dokumentacja
Współczesny HR nie przetwarza już wyłącznie danych identyfikacyjnych. Coraz więcej systemów analizuje sposób wykonywania pracy, aktywność użytkowników w aplikacjach, wyniki ankiet satysfakcji, preferencje rozwojowe czy efektywność realizowanych zadań. W wielu organizacjach pojawiają się rozwiązania wykorzystujące sztuczną inteligencję do analizy kompetencji, planowania ścieżek kariery czy wspierania procesów rekrutacyjnych. To oznacza, że dane pracownika stają się jednym z najcenniejszych zasobów organizacji. Jednocześnie rośnie ryzyko ich niewłaściwego wykorzystania – zarówno przez cyberprzestępców, jak i wskutek błędów organizacyjnych czy nadmiernej automatyzacji procesów.

AI wspiera decyzje, ale nie może zastąpić odpowiedzialności

Sztuczna inteligencja może znacząco usprawnić pracę działów HR. Pomaga analizować tysiące aplikacji, planować szkolenia, identyfikować luki kompetencyjne czy prognozować ryzyko odejścia pracowników. Nie można jednak zapominać, że decyzje dotyczące ludzi należą do najbardziej wrażliwych procesów w każdej organizacji. Jeżeli kandydat zostaje odrzucony wyłącznie na podstawie działania algorytmu, pracownik otrzymuje ocenę wygenerowaną przez system lub narzędzie automatycznie wskazuje osoby zagrożone wypaleniem zawodowym, pojawiają się pytania nie tylko o skuteczność technologii, ale również o przejrzystość procesu, możliwość weryfikacji decyzji i poszanowanie praw osoby, której dane dotyczą.

Technologia powinna wspierać człowieka, a nie zastępować jego odpowiedzialność.

Cyberbezpieczeństwo staje się elementem employer brandingu. Budowanie marki pracodawcy coraz częściej kojarzy się z benefitami, kulturą organizacyjną czy elastycznymi formami pracy. Tymczasem jednym z elementów zaufania do pracodawcy staje się również sposób ochrony danych pracowników. Wyciek dokumentacji kadrowej, ujawnienie informacji o wynagrodzeniach czy przejęcie danych kandydatów do pracy mogą oznaczać nie tylko konsekwencje prawne i finansowe, ale również utratę reputacji organizacji. Pracownicy coraz częściej oczekują, że firma będzie chronić ich dane z taką samą starannością, z jaką chroni własne tajemnice przedsiębiorstwa.

Bezpieczne relacje również w środowisku pracy

Od wielu lat obserwujemy, że bezpieczeństwo informacji jest przede wszystkim kwestią relacji międzyludzkich. Najwięcej incydentów nie wynika z zaawansowanych ataków hakerskich, lecz z codziennych zachowań – nieostrożnego udostępniania dokumentów, przesyłania danych niewłaściwym odbiorcom, wykorzystywania przy-

watnych komunikatorów do celów służbowych czy zbyt szerokiego dostępu do informacji. Dlatego transformacja cyfrowa nie powinna ograniczać się do wdrażania nowych systemów. Równie ważne jest budowanie kultury odpowiedzialności, świadomości i wzajemnego zaufania. To właśnie człowiek pozostaje pierwszą linią ochrony danych.

Nowoczesny HR potrzebuje kompetencji cyfrowych

Przyszłość HR będzie coraz silniej opierać się na danych i nowych technologiach. Oznacza to, że kompetencje działów personalnych muszą wykraczać poza znajomość prawa pracy czy procesów rekrutacyjnych. Coraz większego znaczenia nabiera rozumienie zasad cyberbezpieczeństwa, ochrony danych osobowych, funkcjonowania systemów wykorzystujących sztuczną inteligencję oraz zarządzania ryzykiem. Nowoczesny HR powinien umieć zadawać pytania nie tylko o to, jakie dane są przetwarzane, ale również dlaczego są przetwarzane, kto ma do nich dostęp, jak długo są przechowywane i czy ich wykorzystanie pozostaje proporcjonalne do celu. Transformacja cyfrowa nie polega wyłącznie na wdrożeniu nowego systemu. To przede wszystkim budowanie organizacji, w której technologia wzmacnia zaufanie, a nie je osłabia. Bo w świecie, w którym dane stały się jednym z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwa, bezpieczeństwo informacji jest już nie tylko obowiązkiem prawnym. Jest elementem kultury organizacyjnej i jednym z filarów odpowiedzialnego zarządzania ludźmi.



Sztuczna inteligencja może znacząco usprawnić pracę działów HR.

Edenred uruchamia wyzwanie ShareTheMeal 2026, aby zebrać 100 000 posiłków w walce z globalnym głodem.

Edenred, we współpracy z UN World Food Programme (WFP), startuje z kolejną edycją wyzwania ShareTheMeal 2026, którego celem jest zebranie 100 000 posiłków dla osób dotkniętych głodem. Inicjatywa ma zachęcić pracowników, klientów i użytkowników rozwiązań Edenred do wspólnego działania i pokazania, że nawet niewielkie wpłaty mogą przelożyć się na realną pomoc.

Obecnie 319 milionów ludzi zmagają się z poważnym niedoborem żywności. Dzięki aplikacji ShareTheMeal darowizna w wysokości zaledwie 0,70 euro (ok. 3,38 zł) pozwala zapewnić jeden posiłek osobie potrzebującej.

Partnerstwo z ShareTheMeal wpisuje się w działania Edenred związane z dostępem do codziennych posiłków (Karta Lunchowa Edenred to nr 1 karta żywieniowa w Polsce)



Walcz z głodem razem z ShareTheMeal, przekazując darowiznę na rzecz rodzin w potrzebie

Przełącz darowiznę



i wspieraniem osób zagrożonych niepewnością żywnościową. Firma, obecna w 44 krajach, współpracuje z ponad 1 milionem klientów biznesowych i dociera do ponad 60 milionów użytkowników, oferując rozwiązania z obszaru świadczeń pracowniczych, mobilności i płatności korporacyjnych.

Według danych Banku Światowego każde euro zainwestowane w żywnienie przynosi średnio 23 euro zwrotu dla lokalnych gospodarek, co pokazuje, że wsparcie walki z głodem ma nie tylko wymiar humanitarny, ale także społeczno-ekonomiczny.

Dołącz do wyzwania ShareTheMeal 2026 i pomóż sfinansować posiłki dla osób potrzebujących. Każde wsparcie ma znaczenie.

materiał partnera

Inwestowanie w doświadczonych pracowników przynosi lepsze efekty niż poszukiwanie nowych talentów

Rynek pracy lubi słowo „talent”. W języku biznesu nazywa się nim jednak najczęściej kogoś, kogo jeszcze w firmie nie ma. Człowiek, który od lat rozwiązuje jej problemy, zna klientów i rozpoznaje ryzyko, zanim pojawi się ono w arkuszu kalkulacyjnym, staje się natomiast „starszym pracownikiem” – a więc, w wyobraźni części menedżerów, kosztem wymagającym kontroli. To nie tylko niesprawiedliwe. Coraz częściej jest to również zła ekonomia.

EDYTA DOBRZAŃSKA
prezes zarządu BIOPROFIT

Europa starzeje się i nie jest to prognoza, lecz jeden z podstawowych warunków prowadzenia biznesu. Według Eurofound wskaźnik utrzymania starszych pracowników na europejskim rynku pracy wzrósł z 44 proc. w 2010 r. do 57 proc. w 2022 r.. Firmy nie mogą więc traktować dojrzałej części załogi jak grupy oczekującej wyłącznie na emeryturę. Pytanie nie brzmi już, czy organizacje będą pracowały ze starszymi zespołami. Pytanie brzmi, czy nauczą się wykorzystywać ich potencjał wcześniej niż konkurenci.

Każda firma posiada dwa rodzaje kapitału. Pierwszy można zapisać w instrukcjach, systemach, bazach danych i regulaminach. Drugi istnieje wyłącznie w ludziach. To wiedza o tym, dlaczego określona procedura ma właśnie taki kształt, z którym klientem należy rozmawiać inaczej, jakie były przyczyny wcześniejszego kryzy-

su i gdzie formalnie poprawny proces może zawieść. Ekonomisci nazywają ją wiedzą ukrytą. Jej utrata nie pojawia się od razu w bilansie, lecz po pewnym czasie powraca jako błąd, opóźnienie, utracona relacja albo kosztowna decyzja podjęta po raz kolejny. Doświadczony pracownik jest nośnikiem pamięci instytucjonalnej. Nie oznacza to, że zawsze ma rację ani że długość zatrudnienia powinna zastępować ocenę wyników. Jego kompetencje są jednak osadzone w konkretnym środowisku. Nową osobę można zatrudnić, lecz nie można kupić jej dziesięciu lat znajomości organizacji. Rekrutacja pozwala pozyskać potencjał. Rozwijanie dotychczasowych pracowników uruchamia natomiast potencjał już połączony z kulturą firmy, relacjami z klientami i poczuciem odpowiedzialności.

Produktywność nie zależy od metryki

Europejskie badania nie potwierdzają prostego stereotypu, zgodnie z którym produktywność nieuchronnie spada wraz z wiekiem. OECD wskazuje, że zależność pomiędzy wiekiem a produktywnością nie jest jednoznaczna. Znaczenie mają rodzaj wykonywanej pracy, stan zdrowia, organizacja stanowiska oraz dostęp do rozwoju. To ważne rozróżnienie. Problemem nie musi być wiek pracownika, lecz środowisko, które przestaje w niego inwestować, a następnie jego stagnację uznaje za skutek metryki. Starszym pracownikom rzadziej oferuje się szkolenia, ponieważ zakłada się, że krócej będą korzystali z nowych umiejętności. W rezultacie ich kompetencje aktualizują się wolniej, co ma potwierdzać, że nie warto było w nich inwestować. Jest to mechanizm samospełniającej się przepowiedni, a nie racjonalne zarządzanie kapitałem ludzkim.

Dane OECD pokazują, że w państwach Unii Europejskiej w szkoleniach związanych z pracą uczestniczy średnio 35 proc. osób w wieku od 55 do 64 lat, w porównaniu z 48 proc. pracowników pomiędzy 35. a 54 rokiem życia. Różnica ta nie dowodzi mniejszej zdolności do uczenia się. Pokazuje raczej nierówność w dostępie do szkoleń, motywacji i praktykach

stosowanych przez pracodawców. Jednocześnie OECD uznaje szkolenia za jeden z najważniejszych sposobów podtrzymywania produktywności i zatrudnialności dojrzałych pracowników. Europejskie Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego, czyli Cedefop, podkreśla natomiast, że rozwój kompetencji starszych pracowników oraz sposób ich wykorzystywania będą wpływały na wzrost i innowacyjność europejskich gospodarek.

Rekrutacja kupuje potencjał, rozwój wykorzystuje doświadczenie

Inwestycja w dojrzałego pracownika ma jeszcze jedną przewagę: jest zazwyczaj bardziej precyzyjna. Organizacja zna jego wyniki, mocne strony, tempo uczenia się i obszary wymagające wsparcia. W przypadku rekrutacji zewnętrznej kupuje przede wszystkim obietnicę po-

twierdzoną życiorysem zawodowym i kilkoma rozmowami. Każdy nowy pracownik oznacza czas potrzebny na wdrożenie oraz ryzyko niedopasowania. Im bardziej specjalistyczna rola, tym wyższa staje się cena pomyłki.

Nie oznacza to, że przedsiębiorstwa powinny zrezygnować z zatrudniania młodych ludzi. Organizacja złożona wyłącznie z jednego pokolenia może utracić zdolność do kwestionowania własnych przyzwyczajęń. Należy jednak odejść od fałszywej alternatywy: albo młody talent, albo starszy pracownik. Największą wartość tworzy przepływ wiedzy pomiędzy pokoleniami.

Cedefop wskazuje na korzyści wynikające z budowania zespołów wielopokoleniowych. Starsi pracownicy przekazują wiedzę opartą na wieloletnim doświadczeniu, a młodszy pomagają nadążać za dynamiką technologii i zmianą sposobu komunikacji. Dobrze zarządzana różnica wieku nie jest źródłem konfliktu. Może stać się systemem wzajemnego uczenia się.

Zaangażowanie nie kończy się po pięćdziesiątce

Firmy mierzą koszt szkolenia, ale rzadko mierzą koszt utraconego zaufania. Pracownik, któremu po latach daje się do zrozumienia, że organizacja nie widzi dla niego przyszłości, zaczyna zachowywać

„
Dojrzałość organizacji poznaje się po tym, czy potrafi dostrzec przyszłość również w ludziach posiadających przeszłość.

„

Doświadczony pracownik jest nośnikiem pamięci instytucjonalnej.

Nie oznacza to, że zawsze ma rację ani że długość zatrudnienia powinna zastępować ocenę wyników. Jego kompetencje są jednak osadzone w konkretnym środowisku.





Dane OECD pokazują, że w państwach Unii Europejskiej w szkoleniach związanych z pracą uczestniczy średnio 35 proc. osób w wieku od 55 do 64 lat, w porównaniu z 48 proc. pracowników pomiędzy 35. a 54. rokiem życia.

się zgodnie z otrzymanym komunikatem. Ogranicza inicjatywę, przestaje dzielić się wiedzą albo odchodzi. Realna ścieżka rozwoju – również po pięćdziesiątce czy sześćdziesiątce – wzmacnia natomiast zaangażowanie oraz gotowość do przekazywania doświadczenia innym.

Eurofound podkreśla, że utrzymaniu starszych pracowników sprzyjają szkolenia cyfrowe, elastyczna organizacja pracy, praktyki kadrowe wolne od uprzedzeń związanych z wiekiem oraz troska o zdrowie i bezpieczne stanowiska. Nie są to przywileje, lecz infrastruktura produktywności. Czasami wystarczy zmiana zakresu zadań, ergonomii, godzin pracy albo przejście z roli wykonawczej do mentorskiej. Dojrzały pracownik nie musi wykonywać wszystkiego tak samo jak dwadzieścia lat wcześniej, aby nadal tworzyć większą wartość niż osoba dopiero poznająca daną branżę.

Z perspektywy finansowej strategia jest czytelna. Zanim firma rozpocznie kosztowną rekrutację, powinna przeprowadzić audyt kompetencji, które już posiada. Kto zna najważniejsze relacje? Kto potrafi szkolić innych? Czyje odejście może zatrzymać istotny proces? Jakich umiejętności cyfrowych lub menedżerskich brakuje tej osobie, aby mogła skutecznie pracować przez kolejne lata? Tak postawione pytania zamieniają politykę wieku w zarządzanie ryzykiem i kapitałem.

Potrzebne jest zarządzanie całym cyklem życia zawodowego: regularne rozmowy o rozwoju, możliwość zdobywania nowych kwalifikacji, elastyczne formy pracy, profilaktyka zdrowotna, mentoring dwukierunkowy oraz awans dostępny niezależnie od daty urodzenia. Wiek nie może być ani automatyczną premią, ani automatyczną dyskwalifikacją.

Przewaga konkurencyjna zaczyna się we własnym zespole

W czasach niedoboru kompetencji nieustanne poszukiwanie nowych talentów przypomina dolewanie wody do nieszczelnego naczynia. Organizacja rekrutuje, lecz równocześnie pozwala odejść ludziom, których wiedzy nie potrafiła na-
zwać, rozwijać ani przekazać. Do-

piero po ich odejściu odkrywa, ile pracy rzeczywiście wykonywali i jak wiele zależało od ich obecności.

Inwestowanie w doświadczonych pracowników przynosi lepsze efekty nie dlatego, że każda starsza osoba jest bardziej produktywna od młodszej. Taka teza byłaby jedynie odwróceniem stereotypu. Przewaga bierze się z połączenia trzech

wartości: potwierdzonych kompetencji, znajomości organizacji oraz możliwości dalszego rozwoju. Gdy firma dodaje do nich nowe umiejętności, otrzymuje kapitał, którego konkurencja nie jest w stanie skopiować poprzez jedną rekrutację.

Dojrzałość organizacji poznaje się po tym, czy potrafi dostrzec przyszłość również w ludziach posia-

dających przeszłość. Nowy talent może wnieść świeże pytania. Doświadczony pracownik wie natomiast, które odpowiedzi zostały już sprawdzone – i za jaką cenę. Mądra firma potrzebuje jednego i drugiego. Zanim jednak zacznie szukać wartości na zewnątrz, powinna upewnić się, że nie przeoczyła jej przy sąsiednim biurku.

REKLAMA

AKTYWNOŚCI Z BLISKIMI?

SPRAWDŹ NASZĄ OFERTĘ BENEFITÓW POZAPŁACOWYCH!

Aktywność fizyczna to jeden z czynników wspierających zdrowie w każdym wieku, a gdy uprawia się ją wspólnie, może też wzmacniać relacje między ludźmi. Wspólne wyjście na basen, ściankę wspinaczkową czy zajęcia taneczne to jeden ze sposobów, by spędzić razem czas, którego, przy pracy i szkole, jest coraz mniej i dlatego jest coraz cenniejszy.

PROGRAMY SPORTOWE, DO KTÓRYCH MOŻNA DOŁĄCZYĆ BLISKIE OSOBY.

Dają dostęp do aktywności, które wspierają zdrowie, budują nawyki i ułatwiają wspólne spędzanie czasu.

Karta FitProfit Dziecko i FitProfit Dziecko Basen
dla dzieci do 15 roku życia

Karta FitProfit Junior
dla dzieci od 15 do 18 roku życia

Karta FitProfit Senior
dla osób powyżej 60 roku życia

Karta FitProfit lub FitSport
dla osoby towarzyszącej

INTERESUJE CIĘ TEMAT BENEFITÓW SPORTOWYCH? DAJ NAM ZNAĆ!

HR partnerem biznesowym w świecie AI, demografii

HR przestaje być wyłącznie funkcją administracyjną odpowiedzialną za kadry, płace czy politykę personalną, a staje się partnerem biznesowym współtworzącym strategię firmy.



ANNA SZCZERBAK RAJCH
Chief Sales Officer, ITDS

Warto przy tym rozróżnić dwie role, które łatwo się zlewają w potocznym myśleniu: samą rekrutację, czyli pozyskiwanie specjalistów, które prowadzi zwykle osobny zespół czyli dział rekrutacji lub Talent Acquisition – podczas gdy HR odpowiada szerzej za rozwój, dobrostan, kulturę organizacyjną i budowanie kompetencji w firmie. W organizacjach, które konkurują specjalistami, jak w branży IT, obie funkcje muszą

ściśle współpracować, bo od tempa budowania zespołów i utrzymania w nich ludzi zależy, czy firma zrealizuje kontrakty i cele sprzedażowe. Dlatego HR coraz częściej rozliczany jest z twardych wskaźników biznesowych: retencji, zaangażowania, produktywności zespołów czy wpływu na wynik finansowy, a nie tylko z liczby wdrożonych polityk.

Istotne czynniki

W tym szerszym kontekście coraz istotniejszą rolę odgrywa technologia. Największe, wymierne wsparcie AI widać dziś po stronie rekrutacji: przeszukiwaniu baz kandydatów, wstępnej selekcji CV, dopasowywaniu kompetencji do wymagań projektu czy automatyzacji pierwszego kontaktu. W samym HR algorytmy sprawdzają się z kolei w analizie danych o rotacji i zaangażowaniu,

personalizacji rekomendacji szkoleniowych czy automatyzacji powtarzalnej administracji kadrowej. To realnie odciąża zespoły i pozwala im poświęcić czas tam, gdzie jest on naprawdę potrzebny. Człowiek pozostaje jednak niezastąpiony wszędzie tam, gdzie liczy się ocena, czy kandydat lub pracownik odnajdzie się w konkretnym zespole i kulturze organizacyjnej, budowanie zaufania, rozwiązywanie trudnych sytuacji pracowniczych czy negocjowanie warunków w przypadkach nietypowych. AI dostarcza danych i przyspiesza proces, ale to ludzie wciąż decydują, komu zaufać i jak zadbać o relację na kolejne miesiące współpracy.

Na to, jak będzie wyglądał rynek pracy w najbliższych latach, wpłyną też zmiany demograficzne i społeczne. Największe znaczenie będą miały starzenie się społeczeństw i malejąca liczba absolwentów kierunków technicznych, co pogłębi niedobór specjalistów IT w Europie. Jednocześnie praca zdalna i hybrydowa na stałe otworzyła dostęp do talentów spoza lokalnego

rynku, dzięki czemu firmy mogą uzupełniać luki kompetencyjne poprzez zespoły nearshore i międzynarodowe.

Rośnie też znaczenie zarządzania zespołami wielopokoleniowymi, od pokolenia X po Z, o odmiennych oczekiwaniach wobec pracy, elastyczności i ścieżki rozwoju. W efekcie tych zmian pracodawcy będą oczekiwać od menedżerów i specjalistów innych umiejętności niż jeszcze kilka lat temu. Poza biegłością w pracy z danymi i na



Spójność między komunikacją, a codziennym doświadczeniem to dziś jeden z najważniejszych czynników przyciągających i zatrzymujących talenty.



Porzucić stare nawyki

Od kilku lat dyskusję o rynku pracy zdominowało jedno pytanie: jakie kompetencje będą potrzebne za pięć czy dziesięć lat? Odpowiedzi zwykle brzmią podobnie – znajomość AI, analiza danych, kreatywność, odporność na zmianę czy inteligencja emocjonalna.

MARTA GODZISZ

dyrektor Centrum Kształcenia Podyplomowego i studiów MBA dla branży IT w Polsko-Japońskiej Akademii Technik Komputerowych

Wszystko to jest prawdą. Problem polega na tym, że taka lista niewiele mówi o rzeczywistej zmianie, która właśnie dokonuje się w organizacjach.

Nie kolejna cyfryzacja, lecz zmiana zasad gry

Nie stoimy dziś przed kolejną falą cyfryzacji. Zmieniamy sposób, w jaki podejmowane są decyzje, budowana jest przewaga konkurencyjna i definiowana jest rola menadżera. To znacznie głębsza transformacja niż wdrożenie kolejnych technologii. Przez lata wartość lidera wynikała z doświadczenia. Im wyższe stanowisko, tym większe oczekiwanie, że będzie wiedział więcej od swojego zespołu.

Dziś ta zależność przestaje działać. Sztuczna inteligencja w kilka sekund potrafi przygotować analizę, porównać scenariusze czy zebrać informacje, których opracowanie jeszcze niedawno zajmowało godziny. Dostęp do wiedzy przestaje być przewagą samą w sobie.

Od posiadania odpowiedzi do umiejętności ich oceny

To nie oznacza oczywiście, że doświadczenie traci znaczenie. Zmienia się jednak jego rola. Coraz mniej liczy się to, kto zna odpowiedź. Coraz bardziej – kto potrafi odróżnić dobrą odpowiedź od pozornie przekonującej. W świecie generatywnej AI krytyczne myślenie przestaje być kompetencją miękką. Staje się warunkiem odpowiedzialnego zarządzania. AI potrafi wygenerować przekonujące rekomendacje, ale nie bierze odpowiedzialności za ich konsekwencje. To lider musi ocenić, czy proponowane rozwiązanie

uwzględnia kontekst organizacji, cele biznesowe i ryzyka, których algorytm może nie dostrzec. Właśnie dlatego umiejętność zadawania właściwych pytań i kwestionowania gotowych odpowiedzi będzie coraz cenniejsza niż samo szybkie uzyskanie informacji.

Najtrudniejsza zmiana nie dotyczy technologii

W praktyce obserwuję to podczas pracy z menadżerami. Największe trudności nie wynikają z obsługi nowych narzędzi. Z tym większość zespołów radzi sobie zaskakująco szybko. Znacznie trudniej jest zmienić sposób zarządzania. Nadal wiele organizacji premiuje kontrolę, przekonanie, że lider powinien mieć odpowiedź na każde pytanie, oraz kulturę, w której błędy są traktowane bardziej jako porażka niż źródło uczenia się. To właśnie tutaj będzie rozgrywać się przewaga konkurencyjna firm w najbliższych latach.

Lider przyszłości

Paradoksalnie sztuczna inteligencja odbierze menadżerom część zadań, które przez lata uzasadniały ich przeciążenie. Przygotowanie raportów, analiz, prezentacji czy podsumowań spotkań będzie co-

raz częściej wykonywane automatycznie. Nie oznacza to, że liderzy będą mieli mniej pracy. Oznacza, że będą musieli poświęcić więcej czasu temu, co od zawsze powinno być istotą ich roli – rozwijaniu ludzi, budowaniu współpracy i podejmowaniu decyzji. To również zmienia oczekiwania wobec specjalistów. Przez wiele lat nagradzaliśmy wąską specjalizację. Nadal będzie potrzebna, ale sama nie wystarczy. Dobry finansista będzie musiał rozumieć dane i technologie. Inżynier – konsekwencje biznesowe swoich decyzji. Specjalista HR – możliwości i ograniczenia sztucznej inteligencji. Granice między profesjami będą się zacierać, a organizacje coraz częściej będą poszukiwały osób potrafiących łączyć różne perspektywy.

Kompetencje przywództwa

Nieprzypadkowo w niemal wszystkich badaniach dotyczących przyszłości pracy powracają te same kompetencje: zdolność uczenia się (i oduczania), adaptacyjność, krytyczne myślenie, współpraca i komunikacja. Warto jednak spojrzeć na nie inaczej. Nie są one dodatkiem do kompetencji technologicznych. To właśnie one pozwolą technologii wykorzystać z korzyścią dla

organizacji.

Mam też wrażenie, że w debacie o AI zbyt często skupiamy się na pytaniu, czego maszyna nauczy się jutro. Tymczasem dla wielu firm ważniejsze jest inne pytanie: czy ich kultura organizacyjna nadaży za tempem zmian?

Można kupić najlepsze narzędzia, wdrożyć kolejne modele AI i zautomatyzować dziesiątki procesów. Jeśli jednak decyzje nadal będą zapadały wyłącznie na szczycie organizacji, a menadżerowie będą rozliczani przede wszystkim z kontroli zamiast z rozwijania potencjału zespołów, technologia nie stanie się źródłem przewagi. Będzie jedynie kolejną inwestycją, która nie przyniosła oczekiwanego zwrotu.

Przewaga przyszłości

Dlatego uważam, że w perspektywie najbliższej dekady pracodawcy nie będą przede wszystkim poszukiwali ekspertów od sztucznej inteligencji. Będą szukali liderów, którzy potrafią stworzyć środowisko, w którym ludzie i technologia wzajemnie się wzmacniają. To znacznie trudniejsze zadanie niż nauczenie się kolejnego narzędzia. I właśnie dlatego będzie ono najbardziej poszukiwaną kompetencją przyszłości.

Wymieniających się oczekiwań



„
Na to, jak będzie
wyglądał rynek
pracy w najbliższych
latach, wpłyną zmiany
demograficzne
i społeczne.

rzędziami AI coraz bardziej cenione będą kompetencje, których nie da się zautomatyzować: zdolność szybkiego uczenia się i adaptacji do zmian, komunikacja, przywództwo w zespołach rozproszonych i międzynarodowych oraz podejmowanie decyzji w warunkach niepewności.

Gotowość do regularnego reskillingu

W branży technologicznej liczy się też gotowość do regularnego reskillingu, bo narzędzia i technologie zmieniają się szybciej niż kiedykolwiek.

Kompetencje to jednak nie wszystko, coraz większego znaczenia nabiera dobrostan pracowników, o ile realnie przekłada się na zaangażowanie i wyniki, a nie zostaje wyłącznie deklaracją. Dobrostan to nie tylko benefity, ale realna elastyczność, jasna komunikacja celów, docenianie i poczucie wpływu na własną pracę. W modelu, w którym konsultanci pracują często u klientów, kluczowe jest regularne, osobiste wsparcie ze strony dedykowanego Consultant Partnera, a nie tylko formalne ankiety satysfakcji. Firmy, które traktują dobrostan poważnie, notują niższą rotację i wyższą produktywność zespołów, a to przekłada się bezpośrednio na wynik biznesowy, nie tylko na atmosferę w pracy. Z dobrostaniem wiąże się też pytanie, czy bardziej opłaca się stale poszukiwać nowych talentów, czy inwestować w rozwój obecnego zespołu. Rekrutacja i wdrożenie nowego specjalisty IT do pełnej produktywności to często kilka miesięcy, a wraz z odejściem pracownika firma traci też wiedzę o projekcie

i relację z klientem, których nie da się szybko odbudować. Inwestycja w rozwój i reskilling obecnego zespołu, na przykład w nowe technologie czy pracę z AI, często pozwala uzupełnić lukę kompetencyjną szybciej i taniej niż rekrutacja zewnętrzna, a dodatkowo buduje lojalność i zaangażowanie.

Wszystkie te elementy: realny rozwój, dobrostan i elastyczność, składają się w końcu na markę pracodawcy. Employer branding, który obiecuje więcej, niż firma realnie oferuje, szybko przestaje się bronić, kandydaci i pracownicy na bieżąco wymieniają się opiniami w mediach społecznościowych, na portalach z opiniami czy wśród znajomych z branży, dlatego markę pracodawcy warto budować od wewnątrz: od jakości onboardingu, przez realną elastyczność, po sposób, w jaki firma traktuje ludzi w trudnych momentach projektu. Spójność między komunikacją, a codziennym doświadczeniem to dziś jeden z najważniejszych czynników przyciągających i zatrzymujących talenty.

Nowoczesna energetyka potrzebuje nowych kompetencji

Transformacja energetyczna zmienia nie tylko sposób wytwarzania i wykorzystywania energii, ale również rynek pracy. Rozwój odnawialnych źródeł energii, magazynów energii i usług systemowych powoduje rosnące zapotrzebowanie na specjalistów, którzy potrafią łączyć kompetencje techniczne, ekonomiczne i regulacyjne.



MAGDALENA STATUCKA

menedżer ds. współpracy,
koordynująca Centrum Kompetencji
Polskiego Stowarzyszenia
Magazynowania Energii.

Magazyny energii przestały być teorią i stają się faktem, jednym z kluczowych elementów transformacji energetycznej. Jak wskazuje, wraz z rozwojem rynku rośnie zapotrzebowanie na specjalistów, którzy będą w stanie nie tylko zaprojektować system magazynowania energii, ale również właściwie go zintegrować, eksploatować i wykorzystać w systemie elektroenergetycznym.

Rynek potrzebuje dziś nie tylko inżynierów

Poszukiwani są projektanci systemów magazynowania energii, specjaliści ds. przyłączy i usług systemowych, analitycy rynku energii oraz menedżerowie prowadzący inwestycje magazynowe od etapu koncepcji aż po eksploatację. Szczególnie cenni stają się eksperci interdyscyplinarni, rozumiejący jednocześnie technologię, mechanizmy funkcjonowania rynku energii oraz otoczenie regulacyjne.

– Żyjemy w świecie dynamicznie zmieniającego się prawa i nowych regulacji na poziomie krajowym i UE. Kto się nie kształci, bardzo szybko traci kontakt z rzeczywistością prawną, a to z kolei może prowadzić do zwiększenia kosztów projektów, konieczności płacenia kar i opłat produktowych

– zaznacza Mirosław Baściuk, dyrektor zarządzający E-Waste Recycling oraz Puls Recyklingu, prezes Związku Pracodawców Gospodarki Obiegu Zamkniętego i Recyklingu.

Problemem pozostaje jednak dostępność odpowiednio przygotowanych kadr. Oferta edukacyjna rozwija się, ale wciąż nie odpowiada skali i tempu zmian. Dostępne są szkolenia i studia podyplomowe dotyczące OZE, transformacji energetycznej czy energetyki, natomiast kompleksowych programów skoncentrowanych na technologii magazynowania energii jest nadal niewiele.

Kompetencje rozwijają uczelnie techniczne, jednostki badawcze, firmy technologiczne oraz wyspecjalizowane podmioty szkoleniowe. Coraz aktywniej działają również organizacje branżowe i stowarzyszenia.

Największą luką pozostaje praktyczne doświadczenie

Firmy potrzebują osób, które znają realia przygotowania i realizacji projektów magazynowych, a takich specjalistów nie da się wykształcić wyłącznie w ramach tradycyjnych programów edu-

cyjnych. Rozwój rynku jest bowiem szybszy niż rozwój systemu kształcenia kadr.

– Rynek magazynów energii, mimo że wygląda na ustabilizowany i nieco nudny, nadal intensywnie się rozwija. Na całym świecie trwają badania zarówno nad istniejącymi technologiami, jak i nad opracowaniem i wdrożeniem nowych. Dlatego wiedza techniczna ekspertów dość szybko staje się niepełna – podkreśla dr inż. Marcin Koniak z Politechniki Warszawskiej.

Dlatego coraz większego znaczenia nabiera nie tylko pozyskiwanie nowych pracowników, lecz także przekwalifikowanie osób już obecnych na rynku pracy. Potencjał mają specjaliści z energetyki konwencjonalnej, OZE, automatyki, elektroenergetyki czy IT, którzy dzięki uzupełnieniu kompetencji mogą znaleźć zastosowanie w dynamicznie rozwijającym się sektorze magazynowania energii.

– Zdobywanie wiedzy i rozwój kompetencji są dziś kluczowe przede wszystkim dla pozyskania finansowania. Inwestorzy, banki i inni uczestnicy rynku zwracają coraz większą uwagę na jakość projektów oraz kompe-

tencje zespołów, które je rozwijają. Wiarygodność projektu jest bezpośrednio związana z wiedzą, doświadczeniem i umiejętnością zarządzania ryzykiem – mówi Oscar Charro, dyrektor i współwłaściciel KRD Global Group oraz dpSun, a także współzałożyciel NEBO Solar.

W perspektywie kolejnych lat dostępność wykwalifikowanych kadr może stać się jednym z najważniejszych czynników decydujących o tempie rozwoju nowoczesnej energetyki. Technologia jest już dostępna. Coraz większym wyzwaniem będzie natomiast znalezienie ludzi, którzy potrafią odpowiedzialnie i efektywnie wykorzystywać jej możliwości.

– To ludzie podejmują decyzje inwestycyjne i jeśli nie mają właściwych kompetencji, to ich decyzje nie są optymalne – zaznacza Danuta Tyrowicz, ekspertka ID Energy Group.

O sukcesie sektora magazynowania energii będzie decydować nie tylko dostępność technologii, lecz przede wszystkim dostępność ludzi potrafiących projektować, integrować i efektywnie wykorzystywać magazyny energii w systemie elektroenergetycznym.



Uruchomić potencjał

Rynek pracy przyzwyczaił organizacje do myślenia, że na każdą lukę kompetencyjną odpowiedzią jest rekrutacja. Gdy pojawia się nowy projekt, zmiana technologiczna albo potrzeba poprawy wyników, pierwszym odruchem bywa poszukiwanie specjalisty. Tymczasem w wielu przypadkach większą wartość przynosi rozwijanie osób, które już pracują w firmie, znają jej klientów, procesy i kulturę organizacyjną.



SYLWIA MIKOŁAJCZYK
dyrektor HR Grupy Krotoski

Rekrutacja zewnętrzna jest potrzebna, szczególnie gdy organizacja nie posiada określonych kompetencji lub wchodzi w zupełnie nowy obszar działalności. Nie powinna jednak zastępować długofalowej polityki rozwoju. Pozyskanie nowego pracownika oznacza nie tylko koszt ogłoszeń czy wynagrodzenia rekrutera. To również czas menedżerów, wdrożenie, niższa produktywność w pierwszych miesiącach oraz ryzyko niedopasowania do organizacji. Nawet osoba z dużym doświadczeniem potrzebuje czasu, aby zrozumieć sposób podejmowania decyzji, zależności między działami i specyfikę klientów.

Kapitał, którego nie widać

Obecni pracownicy posiadają natomiast kapitał, którego często nie widać w opisie stanowiska.

Znają nieformalne ścieżki współpracy, wiedzą, gdzie pojawiają się problemy, rozumieją historię wcześniejszych decyzji i potrafią przewidzieć konsekwencje zmian. W branży automotive, gdzie współdziałają sprzedaż, serwis, działy części, flota, finanse i zaplecze administracyjne, taka wiedza organizacyjna ma ogromną wartość. Nie można jej szybko kupić na rynku.

Inwestowanie w rozwój zwiększa także zaangażowanie i poczucie sprawiedliwości. Pracownik, który widzi możliwość awansu, poszerzenia odpowiedzialności lub zdobycia nowych kompetencji, otrzymuje sygnał, że organizacja dostrzega jego potencjał. Buduje to lojalność jego potencjał. Buduje to lojalność jego potencjał. Buduje to lojalność jego potencjał.

Rozwój nie powinien jednak oznaczać przypadkowej listy szkoleń. Jego punktem wyjścia musi być rozmowa o wynikach, potencjale i przyszłych potrzebach biznesu. Pomocne są uporządkowane rozmowy rozwojowe, ocena kompetencji, przejrzyste ścieżki kariery oraz akademie odpowiadające

na konkretne potrzeby, na przykład rozwój liderów, kompetencji sprzedażowych, produktowo-technicznych czy cyfrowej produktywności. Dzięki temu środki przeznaczone na rozwój wspierają strategię firmy, a nie jedynie indywidualne zainteresowania.

Rola menedżera

Szczególną rolę odgrywają menedżerowie. To oni na co dzień obserwują potencjał pracowników, powierzają im ambitniejsze zadania i udzielają informacji zwrotnej. Jeżeli rozwój pozostaje wyłącznie odpowiedzialnością HR, szybko staje się wydarzeniem szkoleniowym, a nie elementem codziennego zarządzania. HR powinien dostarczać narzędzia, standardy i dane, ale to przełożony tworzy przestrzeń do wykorzystania nowych umiejętności.

Warto pamiętać, że rozwój nie zawsze musi oznaczać awans pionowy. W dużych organizacjach równie cenne są przesunięcia poziome, udział w projektach międzydziałowych, mentoring, zastępstwa czy poszerzanie zakresu odpowiedzialności. Pracownik może dzięki temu odkryć nowe predyspozycje, a firma ogranicza ryzyko uzależnienia ważnego procesu od jednej osoby.

Inwestowanie w aktualny zespół wpływa również na zdolność organizacji do przeprowadzania zmian. Pracownicy, którzy regularnie się uczą i otrzymują możliwość testowania nowych rozwiązań, łatwiej adaptują się do cyfryzacji, zmian oczekiwań klientów czy nowych modeli biznesowych. Firma buduje w ten sposób nie tylko po-

jedynce kompetencje, lecz także kulturę uczenia się.

Nie oznacza to jednak, że każdą lukę należy wypełniać wewnętrznie. Dojrzała organizacja potrafi rozróżnić, kiedy rozwój obecnych pracowników jest najlepszą inwestycją, a kiedy potrzebne jest świeże spojrzenie z rynku. Kluczowe pytanie nie powinno jednak brzmieć wyłącznie: „Kogo możemy zatrudnić?”, lecz również: „Kogo już mamy i jaki potencjał możemy uruchomić?”.

Największą wartość rozwoju polega na tym, że organizacja nie tylko uzupełnia dzisiejsze braki. Buduje ludzi gotowych na wyzwania, których jeszcze nie potrafi dokładnie przewidzieć. W świecie ciągłej zmiany właśnie ta zdolność może być trwalszą przewagą niż dostęp do kolejnego dobrze napisanego CV.

Rola HR w cyfrowej transformacji przedsiębiorstw

Cyfrowa transformacja przedsiębiorstwa nie zaczyna się od zakupu nowego systemu, tylko od człowieka, który ma zrozumieć zmianę, zaakceptować ją i nauczyć się funkcjonować w nowym środowisku pracy. Dlatego rola HR w cyfryzacji organizacji jest znacznie szersza niż wybór narzędzia, organizacja szkolenia czy wysłanie komunikatu. HR powinien być partnerem, który łączy strategię biznesową, technologię i realne potrzeby pracowników.

W dużych, rozproszonych organizacjach, takich jak przedsiębiorstwa z branży automotive, cyfryzacja ma szczególne znaczenie. Wiele lokalizacji, różne obszary działalności, setki stanowisk i odmienne potrzeby operacyjne sprawiają, że tradycyjny obieg dokumentów, wiadomości e-mail i arkusze kalkulacyjnych szybko przestaje być wystarczający. Brak jednego źródła danych prowadzi do opóźnień, powielania pracy i trudności w ustaleniu odpowiedzialności. Dobrze zaprojektowane rozwiązania cyfrowe mogą te problemy ograniczyć, ale tylko wtedy, gdy odpowiadają na rzeczywiste procesy organizacji.

Pierwszym zadaniem HR jest więc diagnoza. Nie chodzi o cyfryzowanie każdego działania, lecz o rozpoznanie miejsc, w których pracownicy tracą czas, informacje są rozproszone, a proces zależy od pamięci konkretnej osoby. Rekrutacja, onboarding, offboarding, wydawanie i zwrot sprzętu, delegacje, rozmowy rozwojowe, zgłoszenia pracownicze czy zarządzanie celami to obszary, w których automatyzacja może uporządkować odpowiedzialność, terminy i przepływ danych.

Drugą rolę HR jest przełożenie

potrzeb biznesowych na język technologii. System nie powinien odtwarzać źle działającego procesu w wersji elektronicznej. Przed wdrożeniem warto uprościć zasady, określić właścicieli poszczególnych etapów, ustalić standardy realizacji oraz zdecydować, jakie dane są naprawdę potrzebne. Dopiero wtedy technologia staje się narzędziem poprawy efektywności, a nie kolejną warstwą administracji.

HR odpowiada również za doświadczenie użytkownika. Nawet najlepsze rozwiązanie nie przyniesie efektów, jeśli będzie nieintuicyjne albo pracownicy nie zrozumieją jego celu. Kluczowe jest zaangażowanie przyszłych użytkowników już na etapie projektowania, testowanie rozwiązań na mniejszych grupach oraz uwzględnianie informacji zwrotnej. Wdrożenie powinno być prowadzone nie jako jednorazowa akcja, lecz proces zmiany zachowań. Ważnym elementem jest także rozwój kompetencji cyfrowych. W organizacji spotykają się osoby o różnym poziomie swobody w korzystaniu z technologii. Rolą HR nie jest ocenianie tych różnic, ale tworzenie warunków, w których każdy może nauczyć się nowych sposobów pracy. Pomagają w tym krótkie instrukcje, szkolenia praktyczne, wsparcie liderów i dostęp do platform edukacyjnych, które pozwalają rozwijać kompetencje w dogodnym tempie.

Cyfryzacja zmienia również sam HR. Dostęp do spójnych danych umożliwia analizowanie rotacji, absencji, wynagrodzeń, realizacji celów, postępów rozwojowych czy skuteczności rekrutacji. Dzięki temu decyzje personalne mogą opierać się na faktach, a nie wyłącznie na intuicji. Jednocześnie HR musi dbać o jakość danych, ich bezpieczeństwo i odpowiedzialne wykorzystanie.

Największym błędem jest traktowanie transformacji cyfrowej jako projektu IT. Technologia może usprawnić proces, ale nie zastąpi jasnych zasad, odpowiedzialnego przywództwa i dobrej komunikacji. To HR powinien zadbać, aby cyfryzacja nie oddalała ludzi od organizacji, lecz ułatwiała im pracę, zwiększała przejrzystość i dawała większy dostęp do wiedzy.

Przyszłość HR nie polega na automatyzowaniu relacji międzyludzkich, tylko na automatyzowaniu tego, co powtarzalne, aby pozostawić więcej czasu na rozmowę, rozwój, rozwiązywanie problemów i budowanie zaangażowania. Właśnie w tym miejscu spotykają się technologia i człowiek – i tam HR ma do odegrania kluczową rolę.

Zyjemy w epoce nowych odkryć

Każda epoka wielkich odkryć zaczynała się od momentu, w którym dotychczasowe mapy przestawały wystarczać. Tak było w XV w., podczas rewolucji przemysłowej i tak jest dziś. Sztuczna inteligencja, automatyzacja, technologie kwantowe, biotechnologia czy gospodarka oparta na danych zmieniają nie tylko sposób działania przedsiębiorstw, ale także funkcjonowanie społeczeństw i gospodarek.

NADIA SIKORSKA-PORAWSKA
asystent w Katedrze Inżynierii Środowiska i Inżynierii Mechanicznej na Uniwersytecie Przyrodniczym w Poznaniu, kierownik studiów ESG Data Leader w Polsko-Japońskiej Akademii Technik Komputerowych

To nie jest kolejna transformacja technologiczna. To zmiana paradygmatu. Przez dekady organizacje premiowały doświadczenie, specjalizację i sprawność operacyjną. Dziś to już za mało. Kończy się epoka zarządzania oparta na wiedzy o tym, co było. Rozpoczyna się era przywództwa zdolnego prowadzić organizację przez świat, którego jeszcze nie znamy. Paradoksalnie im bardziej przyszłość staje się technologiczna, tym większego znaczenia nabiera ją klasyczne zasady dobrego przywództwa. Technologia nie zmniejsza roli człowieka – zwiększa jego odpowiedzialność.

Pięć kompetencji lidera ery sztucznej inteligencji

1. Myślenie strategiczne i systemowe

Pierwszą kompetencją nie jest znajomość technologii, lecz zdolność rozumienia ich konsekwencji. Lider przyszłości nie może patrzeć na organizację przez pryzmat pojedynczych projektów czy działów. Musi dostrzegać zależności pomiędzy technologią, biznesem, regulacjami, kulturą organizacyjną, rynkiem pracy i oczekiwaniami społecznymi. Sztuczna inteligencja nie jest projektem IT. ESG nie jest zadaniem działu zrównoważonego rozwoju. Cyberbezpieczeństwo nie należy wyłącznie do informatyków. Zarządzanie danymi, Responsible AI, AI Act, bezpieczeństwo informacji czy Green Technology tworzą dziś jeden ekosystem strategiczny. Organizacje, które nadal będą rozwijały te obszary niezależnie od siebie, zaczną przegrywać z tymi, które połączą je w jedną wizję rozwoju. A rolę

lidera staje się projektowanie przyszłości organizacji, a nie wyłącznie zarządzanie jej teraźniejszością.

2. Odpowiedzialność jako przewaga konkurencyjna

Jeszcze kilka lat temu dyskusja o etyce technologii wydawała się domeną filozofów. Dziś staje się jednym z najważniejszych zagadnień zarządczych.

Lider odpowiada nie tylko za wdrożenie nowych technologii, lecz również za sposób wykorzystywania danych, transparentność algorytmów, bezpieczeństwo informacji oraz społeczne konsekwencje podejmowanych decyzji. To właśnie dlatego Responsible AI, ESG, regulacje dotyczące sztucznej inteligencji i zrównoważony rozwój nie powinny być traktowane jako obowiązki wynikające z przepisów. To elementy jednej strategii budowania zaufania – waluty, która w gospodarce opartej na danych staje się jednym z najcenniejszych aktywów przedsiębiorstwa.

3. Rozwój ludzi – kompetencja, której nie zastąpi żadna maszyna

Im więcej procesów przejmują algorytmy, tym większą wartością staje się człowiek. Maszyna potrafi analizować dane szybciej od nas. Nie potrafi jednak rozpoznać potencjału człowieka, zbudować zaufania, stworzyć poczucia bezpieczeństwa ani pomóc zespołowi odnaleźć sensu wspólnej pracy.

Każda epoka wielkich odkryć wymagała odwagi. Żaden odkrywca nie posiadał kompletnej mapy świata. Dokładnie w takiej sytuacji znajdują się dziś liderzy.



Dlatego odpowiedzialność lidera obejmuje dziś nie tylko rozwój kompetencji zawodowych, ale również budowanie odporności organizacyjnej poprzez rozwój talentów, troskę o dobrostan psychiczny i fizyczny oraz tworzenie środowiska, w którym ludzie chcą się uczyć.

To nie jest już zadanie działu HR. To jedno z najważniejszych zadań zarządu.

4. Odwaga połączona z pokorą

Każda epoka wielkich odkryć wymagała odwagi. Żaden odkrywca nie posiadał kompletnej mapy świata. Dokładnie w takiej sytuacji znajdują się dziś liderzy.

Nie istnieją eksperci od świata za dwadzieścia lat. Są jedynie ludzie gotowi podejmować decyzje mimo niepewności. Dlatego odwaga musi iść w parze z pokorą.

Najlepszy lider przyszłości nie będzie człowiekiem, który zna odpowiedź na każde pytanie. Będzie tym, który potrafi budować zespoły złożone z ludzi mądrzejszych od siebie, słuchać różnych perspektyw i uczyć się szybciej niż zmienia się otoczenie.

Być może warto na nowo zdefiniować samo pojęcie mądrości. W XXI w. nie będzie oznaczała posiadania największej wiedzy. Będzie oznaczała zdolność podejmowania odpowiedzialnych decyzji w świecie, którego nikt wcześniej nie doświadczył.

5. Umiejętność budowania wizji

Najlepsza strategia pozostanie dokumentem, jeśli ludzie nie będą rozumieli, dokąd zmierza organizacja. Pracownicy nie angażują się w zmianę dlatego, że została

dobrze zaplanowana. Angażują się wtedy, gdy rozumieją jej sens.

Rolą lidera staje się więc nie tylko zarządzanie transformacją, ale opowiadanie przyszłości. Pokazywanie kierunku, budowanie zaufania i nadawanie znaczenia decyzjom podejmowanym każdego dnia.

Powrót do przeszłości

Najbardziej zaskakujące jest jednak to, że wszystkie te kompetencje prowadzą nas do idei, które wcale nie są nowe. Przez ostatnie dekady nauczyliśmy się zarządzać krótkim terminem – kwartalnym wynikiem, rocznym budżetem i trzyletnią strategią.

Tymczasem największe osiągnięcia cywilizacji zawsze wymagały myślenia w perspektywie pokoleń. Katedry budowano przez dziesięciolecia. Lasy sadzi się z myślą o tych, którzy przyjdą po nas. Najtrwalsze instytucje powstawały dzięki ludziom świadomym, że efektów swojej pracy sami mogą nie doczekać. Paradoks XXI w. polega na tym, że najbardziej zaawansowane technologie wymagają od nas powrotu do tej właśnie logiki. Nie logiki natychmiastowej gratyfikacji, lecz odpowiedzialności za długofalowe skutki podejmowanych decyzji.

Liderzy zdecydowali, dokąd dopłyniemy

XX w. przyniósł bezprecedensowy rozwój gospodarczy i technologiczny, ale także konflikty, kryzysy i koszty rozwoju, których często nie dostrzegano w chwili podejmowania decyzji.

Dziś po raz pierwszy dysponujemy narzędziami, które pozwalają jednocześnie zwiększać

Najlepsza strategia pozostanie dokumentem, jeśli ludzie nie będą rozumieli, dokąd zmierza organizacja.

produktywność, rozwijać gospodarkę i ograniczać zużycie zasobów. Sztuczna inteligencja, analiza danych i zielone technologie mogą stać się fundamentem bardziej odpornego i zrównoważonego modelu rozwoju.

Historia pokazuje jednak, że sama technologia nigdy nie wyznacza kierunku zmian. Robią to ludzie.

Jeżeli obecny przełom potraktujemy wyłącznie jako szansę na krótkoterminowe zyski, powtórzymy błędy poprzedniego stulecia. Jeżeli wykorzystamy go do budowania organizacji odpowiedzialnych, opartych na zaufaniu i myślących w perspektywie kolejnych pokoleń, może stać się największą szansą rozwojową współczesnego biznesu. Nie odkrywamy dziś nowych kontynentów. Odkrywamy nowe możliwości technologiczne. Nie mamy jeszcze wszystkich map, ale dysponujemy narzędziami, które mogą prowadzić do bardziej świadomego rozwoju.

O tym, dokąd dopłyniemy, nie decyduje sztuczna inteligencja. Zdecyduje jakość naszego przywództwa.

Dobrostan przestał być tematem HR. Stał się pozycją kosztową



JOANNA SZYMAN

prezesa grupy NEO Hospital oraz grupy Centrum CBT, członki rady Naczelnej Polskiej Federacji Szpitali, członki Sektorowej Rady ds. Kompetencji – Zdrowie Psychiczne

Najnowsze dane Zakładu Ubezpieczeń Społecznych pokazują, że w 2025 r. zaburzenia psychiczne i zaburzenia zachowania odpowiadały za 34,1 mln dni absencji chorobowej, wynikających z 1,8 mln zaświadczeń lekarskich. W ciągu sześciu lat liczba tych dni wzrosła o blisko 69 proc., a w kategorii obejmującej wypalenie zawodowe o 38,8 proc. tylko w 2025 r.

To nie są wyłącznie dane dotyczące zdrowia pracowników. Pokazują skalę zjawiska, które wpływa na zdolność organizacji do realizacji jej celów. Gdy rośnie liczba długotrwałych absencji i przeciążonych zespołów, trudniej utrzymać tempo działania, wdrażać zmiany i zapewnić stabilność kluczowych procesów.

Koszt nie pojawia się przy tym w jednej pozycji. Jest widoczny w absencji, rotacji, zastępstwach, wydłużających się projektach, utracie kompetencji i spadku zdolności zespołów do skutecznego działania.

Rynek zdiagnozował problem, ale nie zawsze jego źródło

Rosnąca skala problemu uruchomiła szybki rozwój aplikacji, platform konsultacyjnych, warsztatów zarządzania stresem i programów wspierających pracowników. Sam kierunek był potrzebny. Trudniejsze okazało się pytanie, które z tych działań rzeczywiście przyniosą trwałe rezultaty.

Największe jak dotąd badanie, opublikowane w 2024 r. w Industrial Relations Journal i obejmujące ponad 46 tys. pracowników z 233 organizacji, nie potwierdziło skuteczności większości analizowanych interwencji indywidualnych. W części badanych obszarów ich uczestnicy uzyskiwali nawet mniej korzystne wyniki niż grupy porównawcze.

Nie oznacza to, że wsparcie psychologiczne jest zbędne. Oznacza

Przez lata odpowiedzialność za zdrowie psychiczne pracowników była postrzegana przede wszystkim jako obszar działań HR. Dziś coraz wyraźniej widać, że konsekwencje wykraczają daleko poza politykę personalną. Wpływają na dostępność kompetencji, tempo realizacji projektów, zdolność do przeprowadzania zmian i ciągłość działania organizacji.



natomiast, że jego skuteczność będzie ograniczona, jeśli organizacja koncentruje się wyłącznie na zwiększaniu odporności pracowników, pozostawiając bez zmian warunki, w których wykonują oni swoją pracę.

Podobne wnioski przyniosła metaanaliza opublikowana w JAMA Internal Medicine. Działania dotyczące sposobu organizacji pracy – obciążenia, harmonogramów, podziału odpowiedzialności i funkcjonowania zespołów – przynosiły silniejszy efekt niż interwencje kierowane wyłącznie do pojedynczych osób.

To istotna zmiana perspektywy. Źródłem trwałej poprawy nie może być wyłącznie zmiana zachowania pracownika. Musi nią być również sposób funkcjonowania organizacji. Ochrona zdrowia pokazuje konsekwencje przeciążenia

Ochrona zdrowia należy do najlepiej przebadanych sektorów pod względem związku pomiędzy organizacją pracy a funkcjonowaniem profesjonalistów. Wynika to z faktu, że jakość decyzji ma tam bezpośrednie znaczenie dla bezpieczeństwa pacjentów.

Jedno z najczęściej cytowanych badań, opublikowane w Mayo Clinic Proceedings i obejmujące ponad 6500 lekarzy, wykazało, że ponad połowa respondentów zgłaszała objawy wypalenia, a ponad 10 proc. deklaroowało popełnienie poważnego błędu medycznego w ciągu ostatnich trzech miesięcy.

Badanie miało charakter samoopisowy i nie pozwala na wyciąganie wniosków o zależności przyczynowo-skutkowej. Wpisuje się jednak w szerszy nurt analiz dotyczących związku pomiędzy warunkami pracy a funkcjonowaniem personelu medycznego.

Dla zarządzających istotne jest to, że skutki przeciążenia nie muszą ograniczać się do absencji i rotacji. Mogą ujawniać się również w sposobie wykonywania zadań wymagających koncentracji, odpowiedzialności i podejmowania złożonych decyzji.

Ochrona zdrowia nie stanowi więc modelu dla innych branż. Dostarcza jednak dobrze opisanych przykładów pokazujących, dlaczego sposób organizacji pracy powinien być traktowany jako jeden z czynników wpływających na jakość działania zespołów.

Największe koszty nie tworzą jednej pozycji

Większość organizacji monitoruje absencję, rotację, nadgodziny i produktywność. Znacznie trudniej uchwycić łączny wpływ tych zjawisk na zdolność organizacji do realizacji jej celów.

Tam, gdzie podjęto próbę oszacowania kosztów wypalenia, skala okazała się znacząca. Analiza opublikowana w Annals of Internal Medicine oszacowała roczny koszt wypalenia lekarzy w Stanach Zjednoczonych na około 4,6 mld dolarów, uwzględniając wyłącznie

rotację i ograniczenie aktywności zawodowej.

Sama absencja nie daje jednak pełnego obrazu. Istotnym zjawiskiem pozostaje także prezentyzm, czyli obecność pracownika, który z powodu przeciążenia lub pogorszenia kondycji nie jest w stanie funkcjonować na dotychczasowym poziomie.

Organizacja może więc nie odnotowywać wzrostu liczby zwolnień, a jednocześnie stopniowo tracić zdolność do terminowej realizacji zadań, utrzymywania jakości i przeprowadzania zmian.

Decyzje organizacyjne mają znaczenie

Badania Christiny Maslach wskazują na sześć obszarów związanych z ryzykiem wypalenia: obciążenie pracą, zakres autonomii, adekwatność uznania, jakość relacji, poczucie sprawiedliwości oraz zgodność wartości. Wszystkie pozostają przynajmniej częściowo w zasięgu decyzji organizacyjnych.

Szczególna rola przypada menedżerom średniego szczebla. To oni przekładają strategię na codzienną pracę, ustalają priorytety, rozdzielają zadania i reagują na ograniczenia zespołów. Jednocześnie sami funkcjonują pomiędzy oczekiwaniami zarządu a możliwościami operacyjnymi organizacji.

Dlatego działania dotyczące zdrowia psychicznego nie mogą omijać sposobu zarządzania. Nawet dobrze zaprojektowany program wsparcia

nie skoryguje trwale przeciążenia wynikającego z nierealnych priorytetów, niejasnej odpowiedzialności czy niedostosowania zasobów do skali zadań.

To właśnie na poziomie codziennych decyzji menadżerskich rozstrzyga się, czy strategia jest możliwa do wykonania przez ludzi, którzy mają ją realizować.

Odpowiedzialność nie kończy się na HR

Zdrowie psychiczne pracowników nadal wymaga kompetencji specjalistycznych. Nie oznacza to jednak, że odpowiedzialność organizacyjna za ten obszar może zostać przekazana wyłącznie działom HR czy zewnętrznym dostawcom świadczeń. Rolą zarządu jest tworzenie warunków, w których organizacja może realizować swoje cele bez systematycznego przenoszenia kosztu niespójnych decyzji na ludzi i zespoły.

W praktyce oznacza to zadawanie pytań o to, czy obciążenie jest możliwe do utrzymania, czy odpowiedzialność odpowiada zakresowi wpływu, czy menedżerowie mają warunki do zarządzania zespołami oraz czy tempo zmian pozostaje adekwatne do zasobów organizacji. Jednym z możliwych sposobów uporządkowania tego obszaru jest wyznaczenie osoby lub funkcji odpowiedzialnej za integrowanie danych, identyfikowanie ryzyk i przedstawianie ich zarządowi. Pomocna może być funkcja Mental Health Officer, przy czym najważniejsze jest to, czy odpowiedzialność związana z tą rolą została jasno określona i połączona z realnym wpływem na decyzje organizacyjne. Przez lata zdrowie psychiczne pracowników było analizowane głównie jako element polityki personalnej. Dziś coraz wyraźniej widać jego związek ze zdolnością organizacji do utrzymania kompetencji, jakości działania i ciągłości realizacji strategii.

Koszty przeciążenia nie tworzą jednej pozycji w rachunku wyników. Są widoczne w wielu miejscach i często ujawniają się z opóźnieniem. Nie czyni ich to mniej realnymi.

Dlatego zmiana nie polega na wprowadzeniu nowego języka ani kolejnego programu. Polega na uznaniu, że sposób organizacji pracy i jego konsekwencje dla ludzi są częścią odpowiedzialności za skuteczność całej organizacji.