



liderON
włącz w siebie lidera

Raport Strategiczny: Przyszłość Rynku Pracy 2026

**– Trendy, Kompetencje
i Rekomendacje
– dla HR i Liderów**

1.0 Wprowadzenie: Nawigacja w Epoce Transformacji Rynku Pracy

Współczesny rynek pracy to dynamiczny ekosystem w stanie ciągłej transformacji. Siły takie jak rewolucja sztucznej inteligencji, ewolucja pokoleniowa kształtująca nowe systemy wartości oraz fundamentalna zmiana modeli współpracy redefiniują zasady gry dla organizacji, liderów i pracowników. Niniejszy raport stanowi strategiczną analizę tych kluczowych wektorów zmian, dostarczając prognoz i skondensowanej wiedzy niezbędnej do podejmowania świadomych decyzji. Celem dokumentu jest wyposażenie liderów biznesu i menedżerów HR w mapę, która pozwoli nie tylko przetrwać, ale przede wszystkim prosperować w nadchodzącej erze zawodowej.

Jak trafnie podkreśla PARP i syrowka.com, na których bazuje ten raport, kluczem do zrozumienia tej nowej rzeczywistości jest perspektywa humanistyczna. Pomimo bezprecedensowego tempa rozwoju technologicznego:

(...) obok coraz bardziej popularnych asystentów AI czy wyszukujących za nas danych narzędzi nadal w centrum rynku pracy powinien pozostać pracownik ze szczególnym uwzględnieniem jego potrzeb oraz potencjału. Technologia bez odpowiedniego zaplecza ludzkiego potencjału pozostaje wyłącznie narzędziem. Człowiek nadaje mu właściwe znaczenie i jest w stanie w pełni wykorzystać jego możliwości. Ta teza stanowi fundament naszej analizy, która rozpoczyna się od zbadania najbardziej przełomowej siły transformacyjnej naszych czasów – sztucznej inteligencji.

2.0 Rewolucja AI: Od Narzędzia do Partnera w Środowisku Zawodowym

Zrozumienie i strategiczna adaptacja generatywnej sztucznej inteligencji (GenAI) przestały być opcją, a stały się imperatywem biznesowym. Podejście organizacji do AI – czy będzie to świadome wdrożenie, czy pasywne przyzwolenie na niekontrolowane użycie – zadecyduje o jej przyszłej konkurencyjności, zdolności do innowacji i umiejętności przyciągania talentów. AI nie jest już tylko narzędziem do optymalizacji; staje się partnerem w procesach kreacji, analizy i podejmowania decyzji.

Analiza Percepcji i Wykorzystania AI

Sztuczna inteligencja staje się normą w środowisku zawodowym. Już **47% pracodawców w Polsce** i **53% na świecie** wykorzystuje narzędzia AI w procesach rekrutacji i onboardingu. Równocześnie, od strony pracowników, **65% Polaków** przyznaje, że przynajmniej raz skorzystało z chatbota AI, co świadczy o szybkiej dyfuzji tej technologii w codziennych zadaniach.

Mimo rosnącej popularności, percepcja AI pozostaje złożona. Panuje ostrożny optymizm: **26% Polaków** uważa, że AI pozytywnie wpłynie na liczbę miejsc pracy, a **ponad 40%** widzi jej korzystny wpływ na procesy produkcyjne. Jednak realne wykorzystanie potencjału AI zależy od świadomego zarządzania czterema kluczowymi obszarami:

- **Dane:** Inwestycje w jakość, strukturyzację i różnorodność danych są fundamentem, ponieważ każdy model AI jest tak dobry, jak dane, na których operuje.
- **Kompetencje:** Obok umiejętności technicznych, kluczowe stają się kompetencje nieautomatyzowalne, takie jak myślenie systemowe, krytyczne, kreatywność i empatia. Bez nich nie jesteśmy w stanie generować wartości, której nie potrafi stworzyć AI.
- **Eksperski nadzór (Human in the loop):** Konieczne jest utrzymanie kontroli nad działaniami AI przez świadomych decydentów, posiadających zarówno kompetencje miękkie, jak i twarde (dziedzinowe). To minimalizuje ryzyko błędów i "halucynacji" modeli językowych.
- **Kultura organizacyjna:** Rozwój kompetencji nieautomatyzowalnych wymaga wspierającego przywództwa i środowiska, które umożliwia pracownikom korzystanie z kreatywności czy krytycznego myślenia.

Niepokojącym zjawiskiem jest tzw. "ukryte AI". Aż **52% użytkowników** niechętnie przyznaje się do korzystania z AI w najważniejszych zadaniach, a **78% pracowników** używa w pracy prywatnych, nieautoryzowanych narzędzi. Generuje to podwójne ryzyko: po pierwsze, naraża organizację na wyciek danych i brak kontroli nad procesami; po drugie, uniemożliwia firmie systemowe wykorzystanie potencjału tej technologii do budowania przewagi konkurencyjnej.

Wpływ AI na Role Zawodowe

Wpływ sztucznej inteligencji na rynek pracy nie jest jednolity. Niektóre zawody doświadczają fundamentalnej transformacji, podczas gdy inne pozostają w dużej mierze nienaruszone. Analiza ekspozycji poszczególnych profesji na AI ujawnia interesujący paradoks.

Zawody z Największą Ekspozycją na AI	Zawody z Najmniejszą Ekspozycją na AI
Specjaliści ds. finansowych, Pracownicy ds. finansowo-statystycznych	Robotnicy wykonujący proste prace w rolnictwie, leśnictwie i rybactwie
Matematycy i statystycy	Malarze, pracownicy czyszczący konstrukcje budowlane
Urzędnicy państwowi	Spawacze, blacharze, monterzy konstrukcji metalowych
Analitycy systemów komputerowych i programiści	Robotnicy obróbki drewna, stolarze meblowi i pokrewni
Nauczyciele akademicy	Operatorzy maszyn i urządzeń górniczych oraz pokrewni
Dziennikarze i filolodzy	Pomoce i sprzętaczkę domowe, biurowe, hotelowe
Specjaliści ds. baz danych i sieci komputerowych	Rolnicy produkcji roślinnej i zwierzęcej pracujący na własne potrzeby
Kierownicy ds. sprzedaży, marketingu i rozwoju	Pracownicy wykonujący prace proste w górnictwie i budownictwie
Administracja biurowa, Sekretarki (ogólne)	

Paradoksalnie, to właśnie zawody ściśle związane z pracą umysłową muszą mierzyć się z największymi zmianami. Jednocześnie, profesje opierające się na pracy fizycznej i manualnej zręczności pozostają w cenie. To zjawisko demaskuje fundamentalne nieporozumienie: AI nie automatyzuje "technologii", lecz powtarzalne, oparte na wzorcach zadania kognitywne, które do tej pory stanowiły rdzeń pracy wielu specjalistów. Wartość przenosi się z posiadania wiedzy na umiejętność jej kreatywnego stosowania i rozwiązywania nieustrukturyzowanych problemów.

Kompetencje Ery AI: Imperatyw Re-skillingu i Up-skillingu

Adaptacja do ery AI wymaga nowej mapy kompetencji. Zapotrzebowanie na umiejętności związane ze sztuczną inteligencją rośnie lawinowo – w ciągu ostatniego roku zainteresowanie szkoleniami z tego zakresu **wzrosło o ponad 10%**, wyprzedzając wszystkie inne kategorie. Pracodawcy redefiniują swoje priorytety, a nowe, uzupełnione przez AI umiejętności stają się niezbędne.

Kluczowe umiejętności ery AI, które stają się niezbędne to:

- **Etyka AI i odpowiedzialna sztuczna inteligencja:** Zdolność do wdrażania ram prawnych i odpowiedzialnego postępowania staje się kluczowa w 100% analizowanych ról ICT.
- **AI literacy (kompetencje cyfrowe AI):** Podstawowa umiejętność obsługi, modelowania i rozumienia ograniczeń AI jest nowym standardem.
- **Prompt engineering:** Umiejętność precyzyjnej komunikacji z modelami AI poprzez tworzenie kontekstowych instrukcji będzie wymagana w 66% ról ICT.
- **Architektura dużych modeli językowych (LLM):** Znajomość zasad działania LLM staje się kluczowa dla tworzenia zaawansowanych aplikacji i rozwiązań.

Zmianę priorytetów rekrutacyjnych najlepiej obrazuje fakt, że **77% liderów wolałoby zatrudnić mniej doświadczonego kandydata z umiejętnościami AI niż bardziej doświadczonego bez nich**. To sygnał, że potencjał do pracy z nowymi technologiami staje się cenniejszy niż tradycyjnie rozumiane doświadczenie.

Jednocześnie pracodawcy są zgodni, że istnieje rdzeń ludzkich kompetencji, których technologia nie jest w stanie zastąpić. To one stanowią ostateczną przewagę konkurencyjną człowieka.

- **Umiejętność oceny sytuacji, także w kontekście etycznym (33%)**
- **Myślenie strategiczne (31%)**
- **Obsługa klienta (30%)**
- **Komunikacja (27%)**
- **Zarządzanie projektami (27%)**
- **Rozwiązywanie problemów (26%)**
- **Zarządzanie zespołem (26%)**
- **Tworzenie pomysłów i kreatywność (25%)**
- **Umiejętności sprzedażowe (24%)**
- **Nauczanie i szkolenie (23%)**

Adaptacja do ery AI to proces ewolucyjny, który wymaga świadomego zarządzania technologią, procesami i, co najważniejsze, ludźmi. To właśnie czynnik ludzki, z jego zróżnicowaniem pokoleniowym, jest kluczem do sukcesu w tej transformacji.

3.0 Mozaika Pokoleniowa: Strategie Zarządzania Wielopokoleniową Siłą Roboczą

Efektywne zarządzanie różnorodnością pokoleniową to już nie opcja, lecz kluczowa kompetencja organizacyjna decydująca o zdolności do innowacji i pozyskiwania talentów. Zrozumienie unikalnych wartości, motywacji i oczekiwań każdej generacji – od doświadczonych pracowników 45+ po wkraczających na rynek cyfrowych tubylców – jest kluczem do budowania zaangażowania, utrzymania talentów i tworzenia spójnej, innowacyjnej kultury organizacyjnej.

Power Generation (45+): Doświadczenie i Nowa Otwartość

Nadszedł czas, aby zdekonstruować stereotypy dotyczące pracowników 45+, którzy często są nieślusnie postrzegani jako technologicznie wykluczeni. Dane pokazują zupełnie inny obraz: to zaangażowani profesjonalści, otwarci na nowe wyzwania. Programy mentoringu odwróconego, takie jak REVERSE, gdzie młodsze pokolenia uczą starszych nowych technologii, cieszą się ogromnym zainteresowaniem, a satysfakcję z udziału w programie REVERSE oceniło wysoko lub bardzo wysoko (4 lub 5 na skali pięciostopniowej) aż 87,8% uczestników.

Priorytety zawodowe tej grupy są jasno określone: na czele znajdują się **wysokość wynagrodzenia, work-life balance i stabilność zatrudnienia**, co odróżnia ich od młodszych pokoleń, dla których płaca często schodzi na nieco dalszy plan. Jednocześnie wykazują oni imponującą gotowość do rozwoju i adaptacji – **35,8% osób w wieku 45-54 lat jest otwartych na przebranżowienie**, a średni wskaźnik wykorzystania narzędzi GenAI w tej grupie wiekowej wynosi **niemal 75%**.

Pokolenie Z: Nowe Priorytety i Wyzwania Komunikacyjne

Pokolenie Z (urodzeni w latach 1996-2012) redefiniuje kontrakt na linii pracownik-pracodawca. Ich kluczowe wartości to **work-life balance** (ważniejszy od pensji), **stabilność zatrudnienia** oraz potrzeba ścisłej integracji sfery zawodowej i prywatnej. Dla **43%** przedstawicieli tej generacji brak tej zgodności jest wystarczającym powodem do rezygnacji z pracy.

Niedopasowanie między oczekiwaniami "Zetek" a tradycyjną kulturą organizacyjną prowadzi do nowych, niepokojących zjawisk, takich jak **"revenge quitting"** (odejście z firmy "z hukiem", w najmniej odpowiednim momencie) oraz **"office ghosting"** (pozorna praca z biura, przy faktycznej, sporadycznej obecności). Są to symptomy głębszego problemu – braku autentycznej komunikacji i zrozumienia potrzeb tego pokolenia.

Oczekiwania wobec liderów są jasne:

- **43%** oczekuje szefa wspierającego i dostępnego.
- **16%** potrzebuje przełożonego, który jasno wyznacza cele.
- **10%** ceni liderów motywujących do rozwoju.
- **10%** szuka menedżerów nastawionych na budowanie relacji w zespole.

Pokolenie Alfa: Cyfrowi Tubylcy na Progu Rynku Pracy

Pokolenie Alfa (urodzeni po 2010 r.) wkrótce zadebiutuje na rynku pracy, wnosząc ze sobą naturalne obycie z technologią i silną, przedsiębiorczą mentalność – aż **81%** z nich marzy o pracy "na swoim". Ich wejście na rynek będzie wiązało się z nowymi paradoksami: z jednej strony wysokie kompetencje cyfrowe, z drugiej możliwe deficyty w podstawowych umiejętnościach, takich jak czytanie ze zrozumieniem czy myślenie krytyczne, wynikające z dorastania w erze cyfrowej.

TOP 5 zawodowych aspiracji pokolenia Alfa:

1. **Grafik komputerowy (47%) / Programista (47%)**
2. **Twórca gier komputerowych (45%) / Youtuber (45%)**
3. **Sportowiec (39%)**

Ich oczekiwania wobec przyszłego pracodawcy są klarowne: preferują **pracę hybrydową (46%)**, **elastyczny czas pracy (32%)** i oczekują **wysokiego wynagrodzenia (40%)**.

Perennialsi: Społeczeństwo Postpokoleniowe i Kultura Ciągłego Rozwoju

Ponad podziałami pokoleniowymi wyłania się megatrend Perennialsów – społeczeństwa postpokoleniowego, w którym wiek przestaje być głównym wyznacznikiem tożsamości. Liczy się postawa: dążenie do nieustannego rozwoju, ciekawość świata i otwartość na nowe doświadczenia. Dla tej rosnącej grupy pracowników kluczowa staje się kultura organizacyjna oparta na ciągłym uczeniu się.

Organizacje, które wdrażają transparentne systemy dzielenia się wiedzą, nie tylko odpowiadają na potrzeby Perennialsów, ale osiągają wymierne korzyści biznesowe. Umożliwienie pracownikom szybkiego dostępu do informacji pozwala im zaoszczędzić średnio **4-6 godzin tygodniowo**, co przekłada się na wzrost produktywności o 11-14%.

Zrozumienie tej złożonej, wielopokoleniowej mozaiki prowadzi do nieuchronnego wniosku: tradycyjny kontrakt między pracownikiem a pracodawcą jest niewystarczający. Zarówno rosnąca potrzeba elastyczności, jak i presja technologiczna wymuszają jego fundamentalną redefinicję, co analizujemy w kolejnym rozdziale.

4.0 Nowy Kontrakt na Rynku Pracy: Między Oczekiwaniem a Rzeczywistością

Rynek pracy w Polsce charakteryzuje się obecnie głębokim napięciem. Z jednej strony, utrzymujemy się w ścisłej czołówce Unii Europejskiej pod względem niskiego bezrobocia, co sugeruje silną pozycję pracownika. Z drugiej, media regularnie donoszą o fali zwolnień grupowych w dużych przedsiębiorstwach, co wskazuje na rosnącą niepewność. Ta sekcja analizuje, kto obecnie dyktuje warunki i jak ewoluują formy zatrudnienia w tej paradoksalnej rzeczywistości.

Rynek Pracownika czy Pracodawcy? Analiza Aktualnej Sytuacji

Dane makroekonomiczne potwierdzają wyjątkową sytuację Polski. W kwietniu 2024 roku stopa bezrobocia (wg Eurostat) wyniosła zaledwie **3,3%**, co stawia nas w TOP3 krajów UE.

Jednak ten optymistyczny obraz jest zakłócany przez informacje o zwolnieniach grupowych, które dotknęły takie firmy jak **PKP Cargo, Eko-Okna czy Avon**. W maju 2024 roku zamiar redukcji zatrudnienia zgłosiło 168 zakładów, co miało objąć niemal 74,5 tys. osób.

Główne przyczyny redukcji etatów w polskich firmach:

- Reorganizacja/restrukturyzacja (32%)
- Zmniejszony popyt na usługi/produkty (29%)
- Optymalizacja procesów i łączenie stanowisk (24%)
- Zakończenie projektu (23%)
- Wyzwania ekonomiczne (21%)

W tym skomplikowanym krajobrazie pojawia się zjawisko "**kompromisów rekrutacyjnych**". Mimo trudności, pracodawcy borykający się z niedoborem talentów są gotowi obniżyć swoje wymagania, na przykład dotyczące lat doświadczenia zawodowego czy formalnego wykształcenia. W zamian oczekują jednak od kandydatów konkretnych postaw i zobowiązań, takich jak:

- Gotowość do rozwoju i samodzielnego poszerzania kompetencji (35%)
- Gotowość do udziału w dodatkowych szkoleniach finansowanych przez firmę (15%)
- Gotowość do dłuższego okresu próbnego (14%)

To pokazuje, że rynek nie jest ani w pełni rynkiem pracownika, ani pracodawcy. Jest to raczej rynek negocjacji, gdzie elastyczność i gotowość do wzajemnych ustępstw stają się kluczem do sukcesu.

Ewolucja Form Współpracy: Poza Tradycyjny Etat

Tradycyjny model zatrudnienia oparty na pełnym etacie i umowie o pracę ustępuje miejsca bardziej elastycznym formom współpracy. Koncepcja **"portfolio careers"**, czyli kariery budowanej z wielu różnorodnych projektów i zleceń, zyskuje na popularności. Rośnie również rola specjalistów zewnętrznych, tzw. **GIG Workerów**, którzy są angażowani do realizacji konkretnych, wysoko wyspecjalizowanych zadań.

Praca projektowa staje się nowym standardem, napędzanym przez dwojakie potrzeby. Z jednej strony, organizacje potrzebują zwinności i dostępu do unikalnych kompetencji bez konieczności stałego zatrudniania. Z drugiej, pracownicy – zwłaszcza z młodszych pokoleń – cenią sobie autonomię, różnorodność i możliwość ciągłego uczenia się, które oferuje praca w modelu projektowym.

5.0 Rekomendacje Strategiczne dla Liderów i Menedżerów HR

Celem tej części raportu jest przekształcenie przedstawionych analiz i prognoz w konkretne, możliwe do wdrożenia rekomendacje. Poniższe działania mają na celu budowanie organizacji odpornych, zwinnych i gotowych na wyzwania przyszłości, które potrafią w pełni wykorzystać potencjał zarówno technologii, jak i ludzi.

1. **Inwestuj w "AI Literacy" i Kompetencje Nieautomatyzowalne** Kluczem do sukcesu w erze AI jest synergia człowieka z technologią. Należy stworzyć kompleksowe programy up-skillingu i re-skillingu, skoncentrowane na dwóch filarach. Po pierwsze, na praktycznym i etycznym wykorzystaniu narzędzi AI (tzw. AI literacy). Po drugie, na intensywnym rozwijaniu umiejętności miękkich, takich jak krytyczne myślenie, kreatywność i inteligencja emocjonalna. To właśnie te kompetencje, których AI nie jest w stanie zreplikować, stanowią o trwałej przewadze konkurencyjnej człowieka.

2. **Wdróż Zindywidualizowane Zarządzanie Pokoleniami** Uniwersalne podejście "one-size-fits-all" do zarządzania talentami jest przestarzałe. Rekomenduje się odejście od niego na rzecz spersonalizowanych ścieżek rozwoju, elastycznych modeli pracy i zindywidualizowanych systemów motywacyjnych. Tylko w ten sposób można skutecznie odpowiedzieć na zróżnicowane potrzeby i wartości Power Generation, pokolenia Z i wkrótce wchodzącego na rynek pokolenia Alfa, budując zaangażowanie w każdej z tych grup.
3. **Zbuduj Kulturę Organizacyjną Opartą na Ciągłym Uczeniu się i Dzieleniu Wiedzą** Wspieranie mentalności Perennialsów, czyli postawy nieustannego rozwoju niezależnie od wieku, powinno stać się fundamentem kultury organizacyjnej. Należy wdrożyć narzędzia i procesy, które promują transparentny dostęp do informacji i zachęcają do międzypokoleniowej wymiany doświadczeń. Kultura dzielenia się wiedzą nie tylko zwiększa kompetencje zespołu, ale także buduje poczucie wspólnoty i optymalizuje czas pracy.
4. **Zredefiniuj Strategię Talentów w Kierunku Elastyczności** W dynamicznym otoczeniu biznesowym sztywne struktury zatrudnienia tracą na efektywności. Zaleca się otwarcie organizacji na elastyczne formy współpracy, takie jak "portfolio careers" i praca projektowa (GIG working). Pozwoli to na dynamiczne pozyskiwanie wysoko wyspecjalizowanych talentów do konkretnych zadań, optymalizację kosztów i szybsze reagowanie na zmieniające się potrzeby rynku.
5. **Postaw na Autentyczne Przywództwo i Komunikację** W dobie rosnącej transparentności i nowych oczekiwań, zwłaszcza pokolenia Z, kluczowe staje się budowanie relacji opartych na zaufaniu i autentyczności. Liderzy muszą stać się partnerami dla swoich zespołów, prowadząc otwarty dialog i jasno komunikując cele oraz wartości organizacji. Takie podejście minimalizuje ryzyko zjawisk takich jak "revenge quitting" i "office ghosting", budując długoterminowe zaangażowanie i lojalność pracowników.

6.0 Podsumowanie: Kształtowanie Przyszłości Pracy Już Dziś

Analiza kluczowych trendów – od rewolucji AI, przez mozaikę pokoleniową, po ewolucję form współpracy – prowadzi do jednego, fundamentalnego wniosku: wkroczyliśmy w erę permanentnej transformacji rynku pracy. Zrozumienie tych sił nie jest już tylko akademickim ćwiczeniem, lecz strategicznym imperatywem dla każdej organizacji, która aspiruje do miana lidera.

Przyszłość rynku pracy nie jest z góry określonym scenariuszem, który należy pasywnie odczytać. Jest ona wynikiem świadomych decyzji strategicznych, podejmowanych przez liderów każdego dnia. Organizacje, które odważnie postawią na synergię człowieka i technologii, zaakceptują elastyczność jako nowy standard i zbudują kulturę organizacyjną opartą na ciągłym rozwoju, nie tylko przetrwają nadchodzące zmiany, ale przekują je w swoją trwałą przewagę konkurencyjną. Kształtowanie przyszłości pracy zaczyna się już dziś.