

Badanie Liderów

Raport GFKM
„Przywództwo, odporność
i kluczowe kompetencje
w obliczu wyzwań 2025”

Przywództwo, odporność i kluczowe kompetencje w obliczu wyzwań 2025



Joanna Szydłowska

Prezesa GFKM



Szanowni Państwo,
przekazujemy wam kolejną edycję raportu GFKM Rok Lidera 2025. Jak co roku prowadzimy badania, których wyniki mają służyć wzmacnianiu kompetencji i skuteczności menedżerów i menedżerek oraz diagnozowaniu ich potrzeb. Poszukujemy wskazówek, jak my, w obliczu otrzymanej diagnozy, możemy inspirować do rozwoju innych.

Wnioski płynące z tegorocznego raportu i towarzyszące im wypowiedzi głęboko rezonują z moimi prywatnymi obserwacjami i odczuciami. Polscy menedżerowie odczuwają zmęczenie po kryzysowych latach. Pandemia, wojna w Ukrainie, kryzys polityczno-gospodarczy, inflacja. Ostatnie 5 lat to nie tylko wiele wyzwań, lecz również wydarzenia zmieniające warunki prowadzenia działalności gospodarczej i ich perspektywę. Nie należy się dziwić, że obniża się poziom optymizmu wśród polskich menedżerów. Wyczerpują się pomysły na cięcie kosztów i wzrost efektywności. Coraz trudniej odnaleźć inspirację i nowe pomysły.

Tymczasem przed liderami stoją poważne wyzwania w obszarach wzmacniania i motywowania zespołów oraz dbałości o swoją własną determinację i zapał do pracy. Poszukiwaną i oczekiwaną cechą liderów staje się decyzyjność a to wiąże się z pielęgnowaniem odwagi.

W najbliższej perspektywie to właśnie umiejętności w obszarze zarządzania zespołami, dbałości o kondycję psychiczną pracowników, zaufanie oraz budowanie własnej odporności na stres będą nadal kluczowe. Wzmocnienia kompetencji w tych obszarach wymagają menedżerowie i menedżerki na wszystkich szczeblach. Pracując w świecie zmiennym, kruchym i nękanym kryzysami zapewniamy sobie kontynuację realizacji celów między innymi poprzez stałą i powtarzalną dbałość o dobrostan własny i naszego zespołu.

Przekazując Państwu ten raport, wierzę, że stanie się on inspiracją do zmian, dbałości o wzajemne relacje i wyboru najlepszej ścieżki do sukcesu. Życzę odwagi.

4	Cel i założenia badania
5	Najważniejsze obserwacje z badania
10	Rok 2024 w opinii liderów
14	Rozczarowania 2024
17	Liderzy wobec wyzwań 2025 – nadzieje, obawy i priorytety
23	Efektywność w organizacji
29	Rosnące koszty pracy
33	Zarządzanie różnorodnością pokoleniową
38	Praca hybrydowa
54	Odporność psychiczna pracowników
61	Lider przyszłości – kluczowe obszary rozwoju w 2025
65	Charakterystyka badanych liderów w organizacji

Cel i założenia badania

Celem badania było poznanie opinii menedżerów na temat wyzwań i planów związanych z 2025 rokiem oraz podsumowanie osiągnięć ubiegłego roku. Zidentyfikowano kluczowe trendy, które mogą znacząco wpłynąć na funkcjonowanie średnich i dużych przedsiębiorstw w nadchodzącym 2025 roku.



Metodologia

CATI (Computer Assisted Telephone Interview)



LOI:

15 minut



Próba badawcza

Całkowita liczebność próby: N = 400

Podział próby na:

- kierownicy małych firm (10-49 pracowników), N = 150
- kierownicy średnich firm (50-249 pracowników), N = 150
- kierownicy dużych organizacji (250+ pracowników), N = 100



Termin realizacji

04-26-11.2024





Najważniejsze obserwacje z badania

1 Osłabiony optymizm przez poniesione koszty w 2024

Mimo że rok 2024 był podobny do 2023, coraz mniej liderów uznaje go za lepszy. Główne wysiłki menedżerów koncentrują się na walce z rosnącymi kosztami, co spycha realizację strategicznych celów na dalszy plan.

2 Opór przed zmianą spowolnił rozwój w 2024

Wymagana elastyczność działania napotkała opór pracowników. Niechęć do zmian i spadek motywacji stały się istotnym wyzwaniem, a ocena działań zarządzających pozostawia wiele do życzenia.

3 Rok 2025 pełen nadziei, ale i niepewności

Połowa liderów patrzy w przyszłość z optymizmem, ale druga połowa dostrzega niepewność. Obawy związane z rosnącymi kosztami działalności i wynagrodzeń kontrastują z nadziejami pokładanymi w zespołach oraz firmie.

4 Poprawa wydajności jako priorytet na 2025

Wzrost kosztów zmusza firmy do poszukiwania efektywności poprzez optymalizację procesów i rozwój umiejętności liderów. Pomimo wysiłków, zdaniem wielu respondentów, spadek efektywności pracowników pozostaje istotnym problemem.



5 Zarządzający potrzebują większego wsparcia

Dyrektorzy wyższego szczebla, zmęczeni nieustającymi wyzwaniami, coraz częściej myślą o zmianie pracy. Brak motywacji, walka z kosztami i opór wobec zmian są głównymi przyczynami tego zjawiska.

6 Wzrost kosztów pracy „pod lupą”

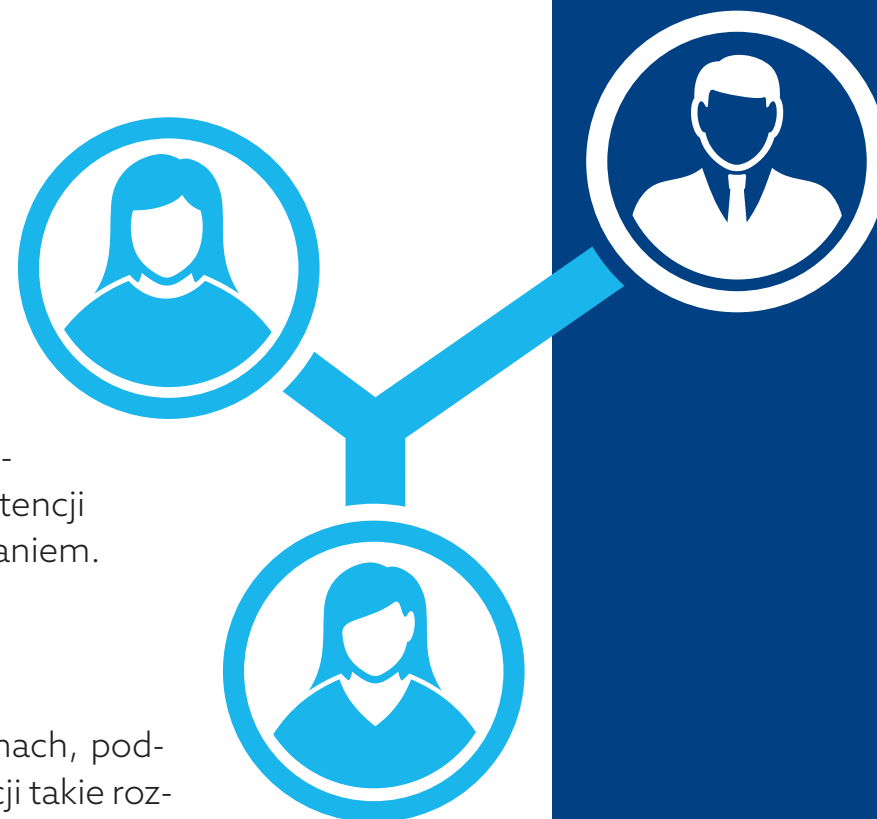
Firmy obawiają się regulacji wynagrodzeń i planują różne działania: od poprawy efektywności, przez analizę budżetu, po programy rozwojowe mające zwiększyć produktywność pracowników.

7 Różnorodność demograficzna to wyzwanie i szansa

Firmy otwierają się na zatrudnianie emerytów oraz młodego pokolenia Z. Oferowanie elastycznych warunków pracy i rozwijanie kompetencji w zarządzaniu najmłodszymi pracownikami – staje się kluczowym zadaniem.

8 Hybrydowy model pracy z mieszanymi wynikami

Hybrydowy model poprawił efektywność i atmosferę w średnich firmach, podczas gdy w mniejszych przyniósł najmniej korzyści. W sektorze produkcji takie rozwiązania są stosowane najrzadziej.



9

Kryzys zdrowia psychicznego pracowników

Większość liderów zauważyło wpływ zdrowia psychicznego na zespoły. Co trzeci lider miał do czynienia z kryzysem psychicznym pracowników, a wsparcie w tym obszarze, np. szkolenie czy webinar, stało się standardem.

10

Sprawczość decyzyjna kluczem do sukcesu lidera

W 2025 roku najważniejszymi umiejętnościami liderów będą: podejmowanie trafnych decyzji, motywowanie zespołów i odporność na stres. Umiejętność budowania relacji oraz efektywność decyzyjna staną się priorytetami dla kadry zarządzającej.



Przywództwo, odporność i kluczowe kompetencje w obliczu wyzwań 2025



Michał Miziewicz

Prokurent, Pełnomocnik Zarządu ds. ESG w Romgos

W obliczu dynamicznych zmian rynkowych liderzy muszą wykazywać się nie tylko wiedzą techniczną, ale przede wszystkim odwagą w podejmowaniu decyzji oraz zdolnością do motywowania swoich zespołów. Umiejętność zarządzania zmianą, elastyczność i odporność na stres są dziś fundamentem efektywności. Liderzy, którzy potrafią klarownie komunikować swoje oczekiwania, tworzyć otwartą kulturę dialogu i budować relacje oparte na zaufaniu, osiągają największe sukcesy. „Dobry menedżer to taki, który z jednej strony potrafi wymagać, a z drugiej rozmawiać ze swoimi pracownikami”. Jednak sprawczość to także umiejętność przełożenia wizji na działania oraz odwaga w wychodzeniu poza schematy – zarówno w zarządzaniu zespołem, jak i strategicznymi procesami firmy. W organizacjach kluczowe staje się podnoszenie kompetencji miękkich liderów: odwagi komunikacyjnej, motywacyjnej oraz umiejętności budowania relacji. „Nie można bać się zmian – zarządzanie zmianą to elementarz każdego menedżera.” Właściwa sprawczość decyzyjna, oparta na analizie, pewności siebie i umiejętności zarządzania emocjami, stanowi dziś priorytet dla kadry zarządzającej, decydując o sukcesie organizacji.





Rok 2024 w opinii liderów

Spadający optymizm liderów – ocena roku 2024

Jak w kontekście Pana/i roli lidera ocenia Pan/Pani rok 2024 w porównaniu do 2023?

2024

lepsy



22%

taki sam



76%

gorszy

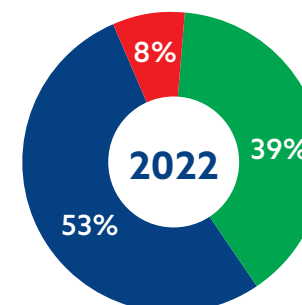
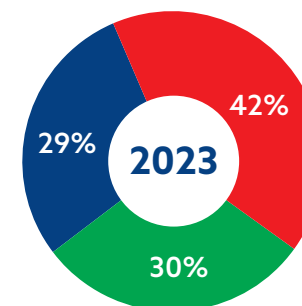


2%

	kobieta	mężczyzna	właściciel/prezes/ członek zarządu	dyrektor	kierownik
lepsy	21%	22%	34%↑	18%↓	18%↓
taki sam	78%	75%	62%↓	80%↑	81%↑
gorszy	1%	3%	4%	2%	1%

Podstawa procentowania:
wszyscy respondenci, N=400/100/300/98/218/84

↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności
p=0,05 wobec wyniku ogółem



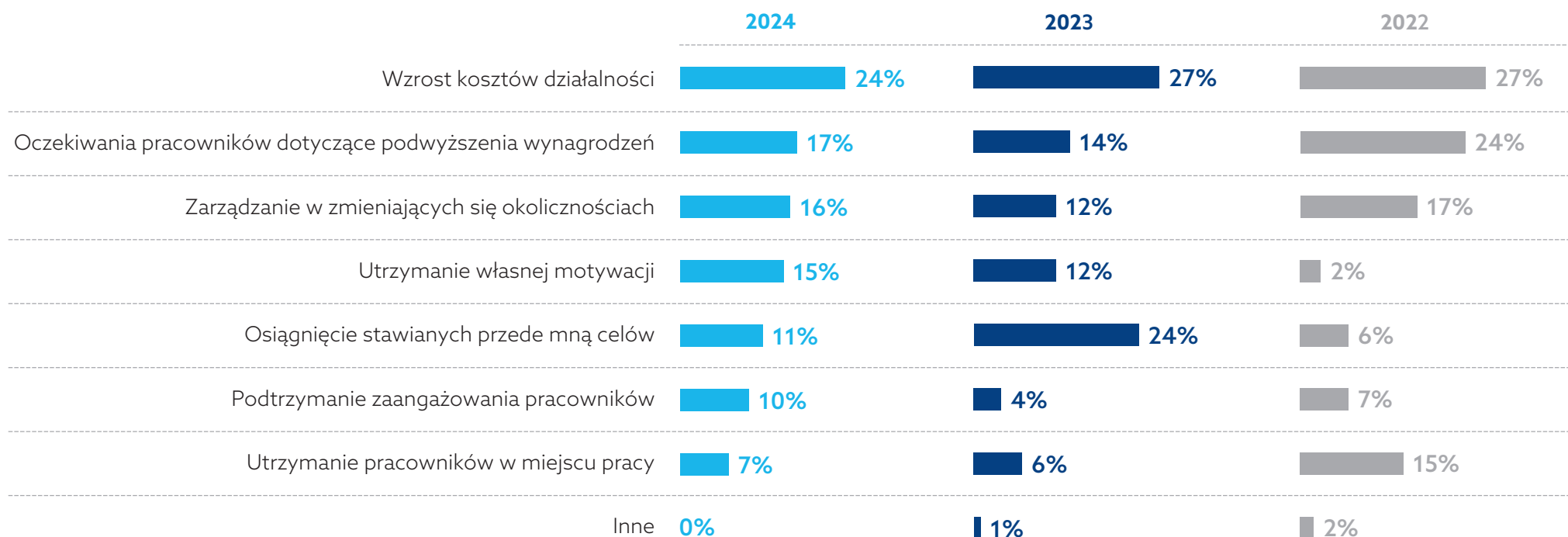
Podstawa procentowania:
wszyscy respondenci, N=400/400

Zdecydowana większość badanych menedżerów (76%) oceniła rok 2024 jako zbliżony do 2023, przy czym blisko połowa uznała go za gorszy w porównaniu do 2022. Rok 2024 okazał się trudniejszy dla dyrektorów i kierowników, podczas gdy właściciele firm i członkowie zarządu

częściej postrzegali go jako lepszy niż poprzedni. Analiza wyników z lat 2022–2024 wskazuje spadek optymizmu liderów. W 2022 roku 39% respondentów uważało ten rok za lepszy od wcześniejszego, w 2023 odsetek ten spadł do 30%, a w 2024 osiągnął zaledwie 22%.

Wyzwania: koszty, płace i zaangażowanie

Jakie było największe wyzwanie, z którym musiał/a się Pan/Pani zmierzyć jako lider/ka w 2024 roku?



Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/400/400.

W 2024 roku liderzy najczęściej wskazywali trzy główne wyzwania: wzrost kosztów działalności (24%), rosnące oczekiwania pracowników dotyczące wynagrodzeń (17%) i zarządzanie w zmieniających się okolicznościach (16%). Oczekiwania pracowników dotyczące podwyższenia wynagrodzeń znacznie częściej wskazywali dy-

rektorzy w największych firmach, natomiast rzadziej podkreślali je właściciele oraz członkowie zarządu. Dla kadry zarządzającej jednym z głównych problemów pozostaje utrzymanie zaangażowania zespołu. W porównaniu do 2023 roku zauważalny jest również spadek koncentracji na realizacji celów.

LIDER W 2024 ROKU: niepewność i optymizm napędzane wyzwaniami



Magdalena Elias

Dyrektor ds. Personalnych w INVEST KOMFORT Spółka Akcyjna Sp.K.



Organizacja obszaru HR w firmie Invest Komfort przeszła dynamiczną transformację w ciągu ostatnich dwóch lat, w której kluczowe miejsce zajęło wdrożenie nowego modelu przywództwa jako bazy do inicjatyw personalnych. Wyzwania sektora nieruchomości premium wymagają budowania efektywnych i zmotywowanych zespołów, które nie tylko realizują cele, ale i wyprzedzają konkurencję. Nasz kapitał intelektualny jest fundamentem dynamicznego tempa inwestycji.

Stawiamy na rozwój umiejętności zarządzania oraz wzmacnianie efektywności osobistej. Oczekujemy od menedżerów inicjatywy i wsparcia komunikacji wewnętrznej, co zapewnia, że pracownicy lepiej rozumieją swoją rolę w osiągnięciu rezultatów. Uczymy się udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej, aby wykorzystywać ją do rozwoju osobistego i zawodowego.

Chcemy, aby nasza kadra była skuteczna i jednocześnie przyjazna – mówi liderka HR, podkreślając znaczenie precyzyjnych opisów stanowisk i oczekiwań wobec menedżerów i pracowników. Kluczowym elementem w zarządzaniu kadrą jest wypracowanie mechanizmów kaskadowania zadań i wsparcie rozwoju wymaganych postaw. Istotnym wyzwaniem na nadchodzący rok będzie kalibracja mierników premiowych, aby mimo różnorodności zadaniowej, pokoleniowej i kulturowej wśród załogi, wspierać motywację pracowników. Programy rozwojowe, takie jak Akademia Talentów, wpisują się w kształtowanie umiejętności przyszłości.

Wdrażane inicjatywy HR mają również na celu kształtowanie współpracy, odpowiedzialności i odwagi.

Podsumowując, przyszłość organizacji będzie się opierać na dbałości o efektywność zespołów i konsekwencji w budowaniu kultury przywództwa na każdym poziomie.



Rozczarowania 2024

Największe rozczarowania liderów w latach 2022–2024

Jakie, z punktu widzenia lidera/ki, było Pana/i największe rozczarowanie w minionym roku?



Największe rozczarowania w 2024 roku były zbliżone do tych z 2023 roku. Liderzy najczęściej wskazywali opór pracowników wobec zmian (22%), co utrudniało adaptację zespołów do nowych warunków, oraz spadek motywacji pracowników (17%), który stanowił wyzwanie w utrzymaniu zaangażowania i efektywności zespołów.

Warto jednak zauważyć, że częstość wskazywania obu tych aspektów spadła w porównaniu do 2023 roku. Zmniejszył się również poziom rozczarowania innowacyjnością, natomiast zwiększyły się uwagi dotyczące sposobu zarządzania firmą przez kierownictwo oraz postaw kontrahentów.

Jakie są największe rozczarowania liderów w roku 2024

Jakie, z punktu widzenia lidera/ki, było Pana/i największe rozczarowanie w minionym roku?

		właściciel/prezes/ członek zarządu	dyrektor	kierownik
Sposób reagowania pracowników na zmiany	 22%	32%↑	17%↓	24%
Obniżona motywacja pracowników	 17%	19%	17%	12%
Sposób zarządzania firmą przez wyższe kierownictwo	 12%	6%↓	15%	12%
Postawy klientów / kontrahentów	 12%	15%	11%	12%
Brak innowacyjności w organizacji	 11%	7%	13%	11%
Odejścia pracowników	 9%	9%	9%	9%
Obniżona motywacja własna	 9%	8%	9%	9%
Nieadekwatne reagowanie organizacji na zmiany w otoczeniu zewnętrznym	 8%	4%	9%	11%

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/100/300/98/218/84

↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności $p=0,05$ wobec wyniku ogółem

Sposób reagowania pracowników na zmiany to najczęściej wskazywane rozczarowanie wśród zarządzających. Menedżerowie średniego i niższego szczebla, szczególnie z mniejszych firm, częściej zwracali uwagę na sposób zarządzania firmą przez wyższe

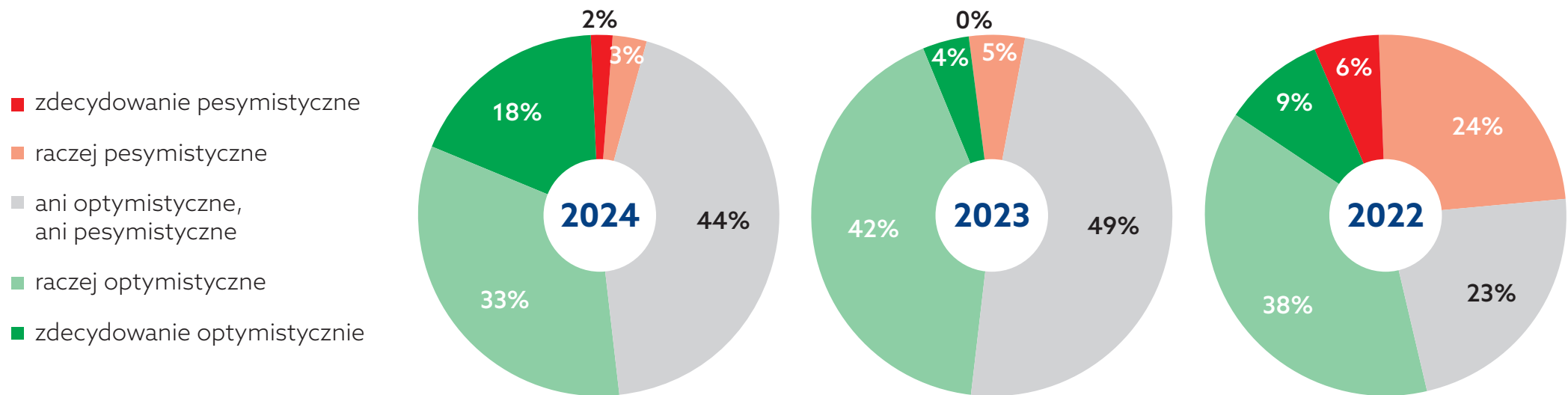
kierownictwo. Z kolei liderzy największych firm byli bardziej rozczarowani poziomem innowacyjności swoich organizacji w 2024 roku.



Liderzy wobec wyzwań 2025 – nadzieje, obawy i priorytety

Optymizm czy niepewność? Jak patrzeć na rok 2025?

Jak, w kontekście bycia liderem/ką, myśli Pan/i o przyszłym roku?



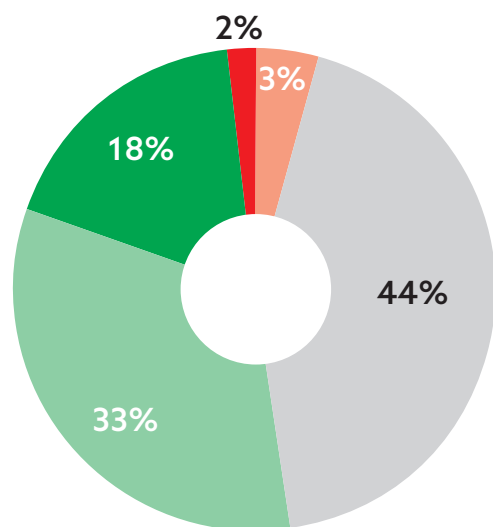
Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/400/400.

Co piąty lider (18%) patrzy na przyszły rok bardzo optymistycznie, a co trzeci (33%) z umiarkowanym optymizmem. Z obawami wchodzi w kolejny rok jedynie 6% badanych, natomiast blisko połowa (44%) nie ma zdania. W porównaniu do wcześniejszych edycji badania wzrasta liczba menedżerów patrzących w przyszłość optymi-

stycznie, a spada udział opinii pesymistycznych. Jednocześnie niepokoi rosnący odsetek liderów pozostających w niepewności, którzy nie potrafią ocenić, czy przyszłość będzie optymistyczna, czy pesymistyczna.

Zarządzający z nadzieją, a menedżerowie z ostrożnością wobec przyszłości

Jak, w kontekście bycia liderem/ką, myśli Pan/i o przyszłym roku?



	właściciel/ prezes/ członek zarządu	dyrektor	kierownik
■ zdecydowanie pesymistyczne	2%	2%	1%
■ raczej pesymistyczne	1%	6%	4%
■ ani optymistyczne, ani pesymistyczne	36%	44%	54%↑
■ raczej optymistyczne	47%↑	28%↓	27%
■ zdecydowanie optymistycznie	14%	20%	14%

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/100/300/98/218/84

↑↓ Wynik istotnie wyższy/nniższy na poziomie istotności $p=0,05$ wobec wyniku ogółem

Właściciele i członkowie zarządów znacznie częściej niż pozostali badani pozytywnie oceniają perspektywy na przyszły rok. Menedżerowie, szczególnie na niższych szczeblach, częściej od zarządzających pozostają w niepewności co do nadchodzących wyzwań i możliwości.

LIDER W 2024 ROKU: niepewność i optymizm napędzane wyzwaniami



Rafał Jakubek

Dyrektor Zarządzający w Gardner Aerospace

W nadchodzącym roku kluczowe będzie dbanie o ludzi i elastyczność organizacji. Rynek pracy pozostaje wyzwaniem – pozyskanie, wyszkolenie i utrzymanie pracowników to podstawa. Jednak nie chodzi tylko o wynagrodzenia. Dobre warunki pracy, poczucie stabilności i atmosfera współpracy sprawiają, że pracownicy chętniej zostają. Strategia musi być elastyczna, gotowa na zmiany, bo to zdolność szybkiego dostosowania się daje przewagę. Liderzy powinni tworzyć środowisko, które sprzyja satysfakcji z pracy, a nie narzuca tylko tempo.



Jakub Kudlinski

**Director of Sales & Business Development Sales,
MMP Neupack Polska Sp. z o.o.**

Rok 2025 na pewno będzie pełen wyzwań, ale trzeba pamiętać, że każdy rok przynosi swoje trudności. Kluczowe jest skupienie się na ludziach – to oni stanowią czynnik X, który decyduje o sukcesie. Niezbędna będzie również samo-motywacja i zdolność do patrzenia na firmę z perspektywy strategii, a nie tylko codziennych zadań. Customer centricity i zdrowy balans między operacyjnością i przywództwem to właściwy kierunek na przyszłość.

Nowy rok pełen nadziei, ale w zależności od stanowiska

Co z poniższych rzeczy daje Panu/i największą nadzieję w nadchodzącym roku?

		właściciel/prezes/ członek zarządu	dyrektor	kierownik
Nowe wyzwania	51%	65%↑	41%↓	60%
Moi pracownicy	48%	58%↑	43%↓	48%
Rozwój organizacji	42%	51%↑	39%	42%
Pozycja organizacji na rynku	35%	31%	36%	37%
Zaufanie do wyższego kierownictwa	26%	14%↓	33%↑	24%
Wsparcie jakie otrzymuję od organizacji	23%	15%↓	27%	24%
Oczekiwana poprawa sytuacji gospodarczej napływ na rynek środków z KPO, wzrost inwestycji, poprawa wskaźników makroekonomicznych	17%	16%	20%	11%
Zmiana miejsca pracy	15%	11%	20%↑	8%↓
Awans	7%	8%	7%	6%

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/100/300/98/218/84

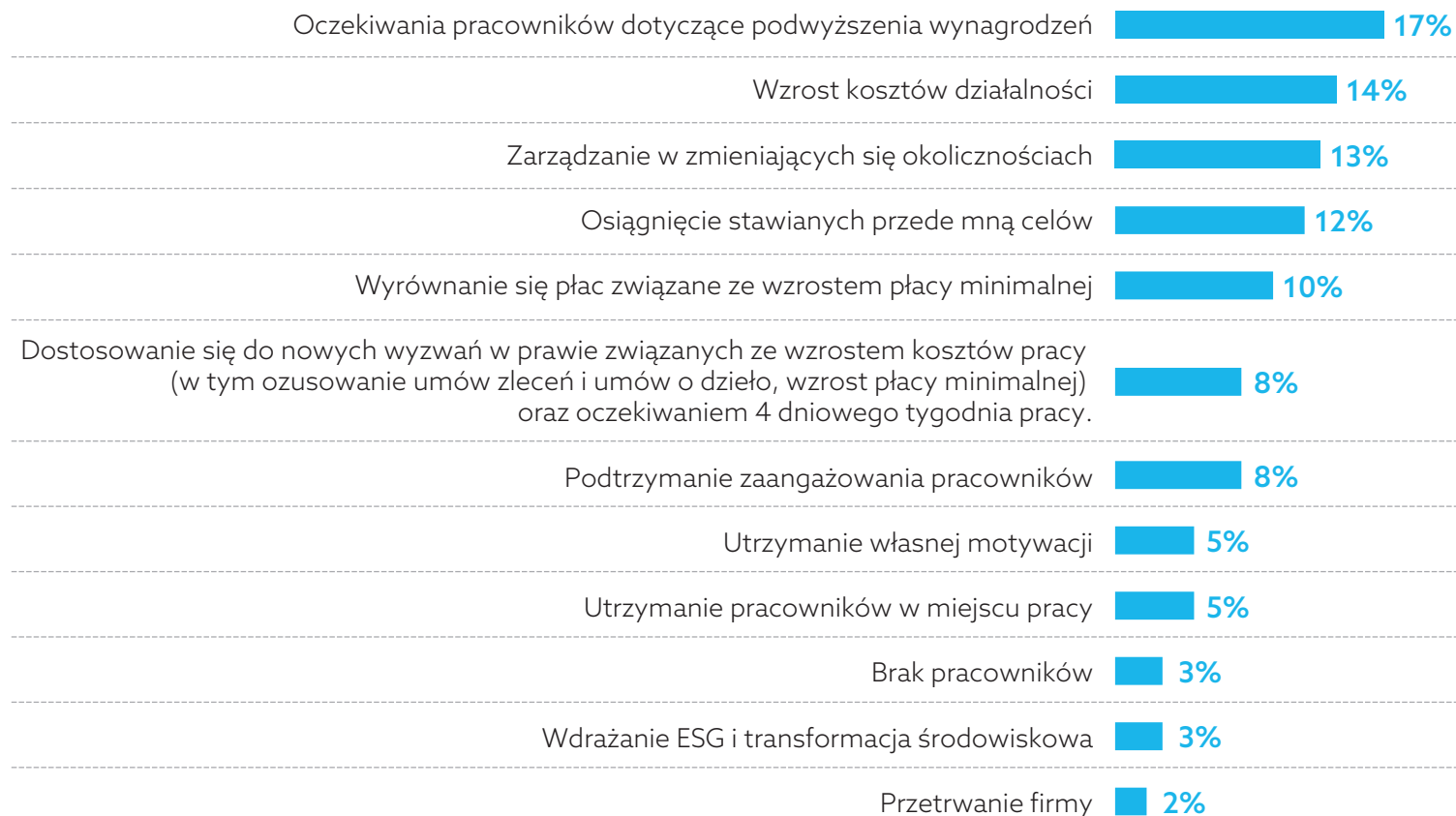
↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Największe nadzieje na 2025 rok różnicują liderów w zależności od poziomu stanowisk. Zarządzający najczęściej wskazują nowe wyzwania, zespół oraz rozwój organizacji jako źródła nadziei. W przypadku dyrektorów znacznie rzadziej podkreślano

nowe wyzwania i zespoły, częściej natomiast wskazywano na zaufanie ze strony kierownictwa oraz szansę na zmianę miejsca pracy. Menedżerowie niższego szczebla nieco częściej niż dyrektorzy widzą nadzieję w nowych wyzwaniach.

Największe wyzwania liderów w 2025 roku

Jak Pan/i sądzi, co będzie dla Pana/i jako lidera/ki najważniejszym wyzwaniem w nadchodzącym roku?



Podstawa procentowania:
wszyscy respondenci, N=400/400.

Zdaniem badanych liderów kluczowym wyzwaniem w 2025 roku będą rosnące oczekiwania pracowników dotyczące podwyżek wynagrodzeń (17%), wzrost kosztów działalności (14%) oraz zarządzanie w dynamicznie zmieniających się warunkach (12%). Wzrost wynagrodzeń budzi największe obawy wśród liderów z sektora pro-

dukcyj i usług. W porównaniu do poprzedniego roku znacznie wzrosły obawy związane z wynagrodzeniami, natomiast spadło znaczenie wyzwań dotyczących osiągania celów i motywacji zespołów.



Efektywność organizacji w obliczu nowych wyzwań 2025

LIDER W 2024 ROKU: niepewność i optymizm napędzane wyzwaniami



Marek Tomczuk

Członek Zarządu w Banku Gospodarstwa Krajowego



Podnoszenie efektywności w organizacjach to nieustający proces, który staje się kluczowym wyzwaniem w obliczu dynamicznych zmian. Rok 2025 nie będzie wyjątkiem – priorytetem dla liderów pozostanie redukcja bazy kosztowej i automatyzacja procesów. Nie chodzi o modne buzzwordy powtarzane w kółko na konferencjach, ale o realne wdrożenia technologiczne – funkcjonalne i wprowadzone na czas. Przyniosą wówczas wymierne efekty, obniżą koszty operacyjne, usprawnią procesy biznesowe i co najważniejsze, podniosą satysfakcję klientów. Automatyzacja nie może być celem samym w sobie – jej skuteczność polega na tym, by była mądrym narzędziem wsparcia, a nie wyłącznie działaniem pod presją trendów.

Równocześnie organizacje muszą pamiętać, że technologia to tylko jedna strona medalu. Prawdziwa efektywność bierze się z elastyczności i zdolności szybkiego reagowania na zmieniające się warunki ludzi oraz zespołów, w których współdziałają. Przy zmienności, którą obserwujemy – czy to geopolitycznej, czy rynkowej – nawet najlepiej przygotowana strategia może wymagać solidnej korekty. Umiejętność dostosowania się do nowych realiów, optymalizacji procesów i mądrej alokacji zasobów stanie się kluczowym czynnikiem sukcesu.

Warto pamiętać, że organizacja to przede wszystkim ludzie. Najnowsze technologie mogą wspierać procesy, ale nie zastąpią bezpośredniego kontaktu i odpowiedniego zarządzania zespołem. To liderzy, którzy potrafią połączyć wdrożenie innowacji z zaangażowaniem pracowników, osiągną najlepsze wyniki. Kluczem jest zrównoważenie nowoczesnych rozwiązań z dbaniem o dobrostan zespołów i tworzeniem środowiska, które sprzyja efektywności oraz odporności na stres. W świecie pełnym wyzwań tylko takie podejście pozwoli organizacjom pozostać konkurencyjnymi i skutecznymi.

Kluczowe wyzwania 2025: wzrost kosztów, niepewność i realizacja strategii

Jakie kluczowe wyzwania stoją przed Pana/i organizacją w 2025 roku?

	usługi	produkcja	handel	10-49 pracowników	50-249 pracowników	powyżej 250 pracowników
Wzrost kosztów działalności  26%	23%	28%	25%	31%	23%	24%
Brak przewidywalności  24%	25%	24%	19%	23%	22%	27%
Realizacja strategii  22%	15%	27% ↑	22%	18%	25%	24%
Wzrost sprzedaży  20%	21%	17%	24%	26% ↑	17%	14%
Rosnące wynagrodzenia  18%	17%	17%	22%	16%	19%	19%
Budowanie lojalności i przywiązania pracowników do firmy  17%	22%	16%	9% ↓	18%	17%	15%
Rekrutacja pracowników  17%	17%	14%	22%	19%	12%	19%
Utrzymanie zaangażowania pracowników  16%	13%	18%	16%	12%	13%	25% ↑
Lepszy zwrot z projektów i inwestycji  16%	20%	12% ↓	18%	19%	13%	14%
Adaptacja firmy do zmian  16%	13%	17%	16%	15%	17%	14%
Motywowanie pracowników  14%	19%	11%	13%	15%	12%	17%
Transformacja cyfrowa i wdrażanie nowych technologii  13%	14%	15%	7%	9% ↓	18% ↑	13%
Nowe regulacje prawno - podatkowe  12%	11%	15%	9%	13%	10%	14%
Spadające marże  12%	13%	13%	10%	11%	13%	14%
Budowanie środowiska pracy przyjaznego dla pokolenia Z  6%	3%	6%	12% ↑	5%	5%	8%

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/142/190/68/150/150/100

↑ ↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Największymi wyzwaniami firm w 2025 roku są rosnące koszty działalności (26%), brak przewidywalności rynkowej (24%) oraz trudności w realizacji strategii (22%). Firmy produkcyjne koncentrują się na realizacji celów strategicznych, podczas gdy

handel zмага się z budowaniem lojalności pracowników, a średnie firmy bardziej obawiają się transformacji cyfrowej. W dużych organizacjach kluczowym wyzwaniem pozostaje utrzymanie zaangażowania zespołów.

Optimalizacja procesów i kompetencje liderów – klucz do efektywności firm

Jakie działania podejmuje Pana/i organizacja, by zwiększyć efektywność pracy?

	właściciel/prezes/ członek zarządu	dyrektor	kierownik
Optimalizacja procesów  46%	55% ↑	41% ↓	46%
Lepsze zarządzanie zadaniami  40%	36%	42%	39%
Rozwój umiejętności menedżerów  35%	39%	30% ↓	44%
Efektywniejsza motywacja  33%	38%	31%	33%
Automatyzacja pracy  32%	26%	33%	35%
Podnoszenie kompetencji pracowników  30%	37%	28%	30%
Identyfikacja i redukcja marnotrawstw  26%	18%	31% ↑	21%
Twarde negocjacje np. surowce, dostawcy  21%	17%	22%	21%
Inwestycja w technologie i zaawansowane narzędzia pracy  19%	21%	20%	14%
Nie podejmujemy żadnych działań  10%	8%	13%	6%

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/100/300/98/218/84

↑ ↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności $p=0,05$ wobec wyniku ogółem

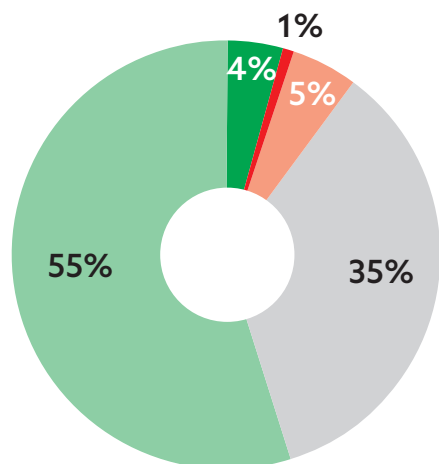
Większość badanych firm (90%) podejmuje działania na rzecz zwiększenia wydajności. Najczęściej wskazywane metody to optymalizacja procesów (46%), skuteczniejsze zarządzanie zadaniami (40%) oraz rozwój kompetencji menedżerów (35%).

Zarządzający przywiązują większą wagę do optymalizacji procesów, natomiast dyrektorzy skupiają się na eliminacji marnotrawstwa.

Wyzwania i ograniczenia dalszej optymalizacji

W jakim stopniu zgadza się Pan/i z twierdzeniem, że dalsza optymalizacja procesów przyniesie ograniczone efekty?
Przy odpowiedzi proszę posłużyć się skalą od 1 do 5, gdzie 1 oznacza w ogóle się nie zgadzam, a 5 zdecydowanie się zgadzam.

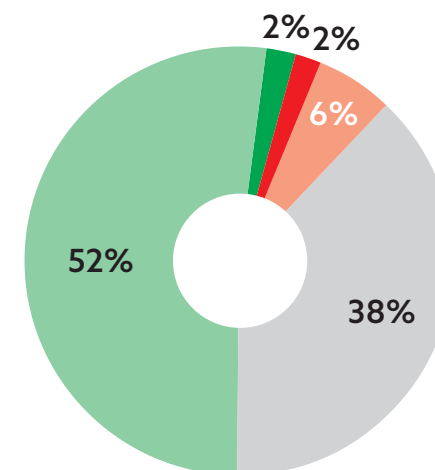
W ostatnich latach spadła wydajność pracowników w realizacji zadań



Dane dla odpowiedzi: zdecydowanie się zgadzam

T2B	kobieta	mężczyzna
59%	72% ↑	55% ↓
54%	69% ↑	49% ↓
właściciel/ prezes/ członek zarządu	dyrektor	kierownik
50% ↓	59%	70% ↑
47%	55%	62%

W ostatnich latach zoptymalizowano większość procesów, dalsza optymalizacja może jedynie nieznacznie poprawić wydajność



■ w ogóle się nie zgadzam ■ raczej się nie zgadzam ■ nie mam zdania ■ częściowo się zgadzam ■ zdecydowanie się zgadzam

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/100/300/98/218/84

↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności $p=0,05$ wobec wyniku ogółem

Ponad połowa badanych (54%) uważa, że większość procesów została już zoptymalizowana, a dalsze działania w tym obszarze mają ograniczony potencjał. Dodatkowo, 59% liderów dostrzega spadek zaangażowania i wydajności pracowników. Co in-

teresujące, zarządzający rzadziej zauważają ten problem niż menedżerowie niższego szczebla, a kobiety-liderki dostrzegają te zjawiska częściej niż mężczyźni.

LIDER W 2024 ROKU: niepewność i optymizm napędzane wyzwaniami



Wojtek Parteka

Trener, Konsultant w GFKM



Rok 2024 przyniósł liderom i liderkom wiele wyzwań, ale także nowych możliwości. Wyniki badań z lat 2022–2024 pokazują, że spada optymizm liderów.

Patrząc na tegoroczne wyniki, rozczarowania menedżerów są podobne do tych z 2023 roku. Najczęściej wskazywano sposób reagowania pracowników na zmiany i ich obniżoną motywację. Należy jednak zauważyć, że aż 15% badanych twierdzi, iż sami mają trudności z utrzymaniem własnej motywacji.

Wymienione elementy są, z mojej perspektywy, powiązane ze sposobem zarządzania firmą przez wyższe kierownictwo. Nie tylko wykonywane zadania i obszar pracy mają znaczenie dla motywacji pracowników i liderów, ale także sposób, w jaki są oni traktowani w miejscu pracy. Kluczowy jest styl zarządzania prezentowany przez przełożonych oraz środowisko pracy, w jakim funkcjonują.

W porównaniu do wyników z ubiegłego roku istotnie wzrosły obawy związane z wynagrodzeniami (powrót presji płacowej), a spadły te dotyczące osiągania celów stawianych przed liderami i motywacji do ich realizacji.

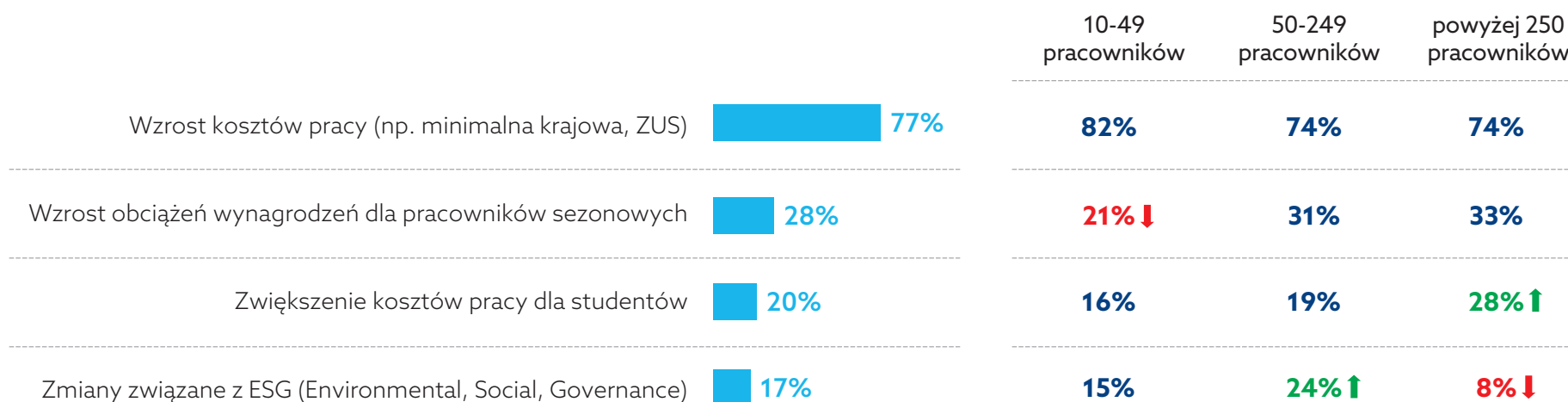
Wyzwaniem dla liderów są wciąż wzrastające koszty działalności, które już po raz trzeci z rzędu znajdują się na pierwszym miejscu. Zdecydowana większość badanych firm (90%) podejmuje działania w celu zwiększenia efektywności. To, co rzuca się w oczy, to fakt, iż wielu badanych widzi możliwości zwiększenia efektywności w rozwoju kadry menedżerskiej i podnoszeniu kompetencji pracowników. Wartym odnotowania jest, że tak uważa aż 39% badanych z poziomu Właściciela / Prezesa / Członka Zarządu.



Rosnące koszty pracy – wyzwanie 2025

Liderzy w obliczu rosnących kosztów pracy – problem uniwersalny dla firm każdego sektora

Które zmiany w przepisach związanych z wynagrodzeniami budzą Pana/i największy niepokój?



Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/100/300/98/218/84

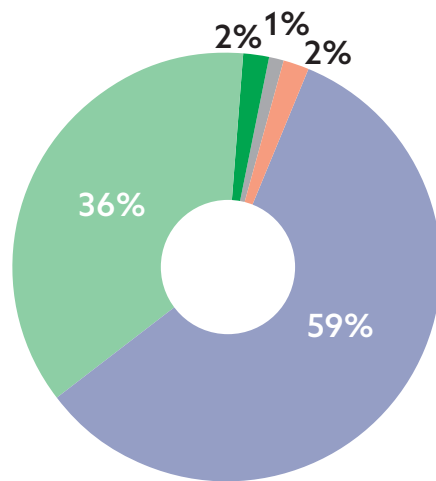
↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Wzrost kosztów pracy jest najczęściej wskazywaną obawą liderów, niezależnie od sektora czy wielkości firmy. Średnie i duże przedsiębiorstwa bardziej martwią się wzrostem obciążeń wynagrodzeń dla pracowników sezonowych, natomiast liderzy

z największych organizacji zwracają uwagę na rosnące koszty zatrudnienia studentów. Firmy średniej wielkości dodatkowo postrzegają transformację ESG jako istotne wyzwanie.

Firmy są tylko częściowo gotowe na zmiany – regulacje wynagrodzeń wciąż budzą obawy

Jak ocenia Pan/i gotowość swojej firmy na nadchodzące zmiany dotyczące regulacji wynagrodzeń?



■ w ogóle nie jest przygotowana

■ raczej nie jest przygotowana

■ w połowie jest, a w połowie nie jest przygotowana

■ jest dobrze przygotowana

■ bardzo dobrze jest przygotowana

■ nie potrafię ocenić

	kobieta	mężczyzna	właściciel/prezes/ członek zarządu	dyrektor	kierownik
w ogóle nie jest przygotowana	-	-	-	-	-
raczej nie jest przygotowana	3%	1%	-	1%	5%↑
w połowie jest, a w połowie nie jest przygotowana	54%	60%	70%↑	56%	52%
jest dobrze przygotowana	38%	37%	30%	39%	42%
bardzo dobrze jest przygotowana	5%↑	1%↓	-	3%↑	-
nie potrafię ocenić	-	1%	-	1%	1%

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/100/300/98/218/84

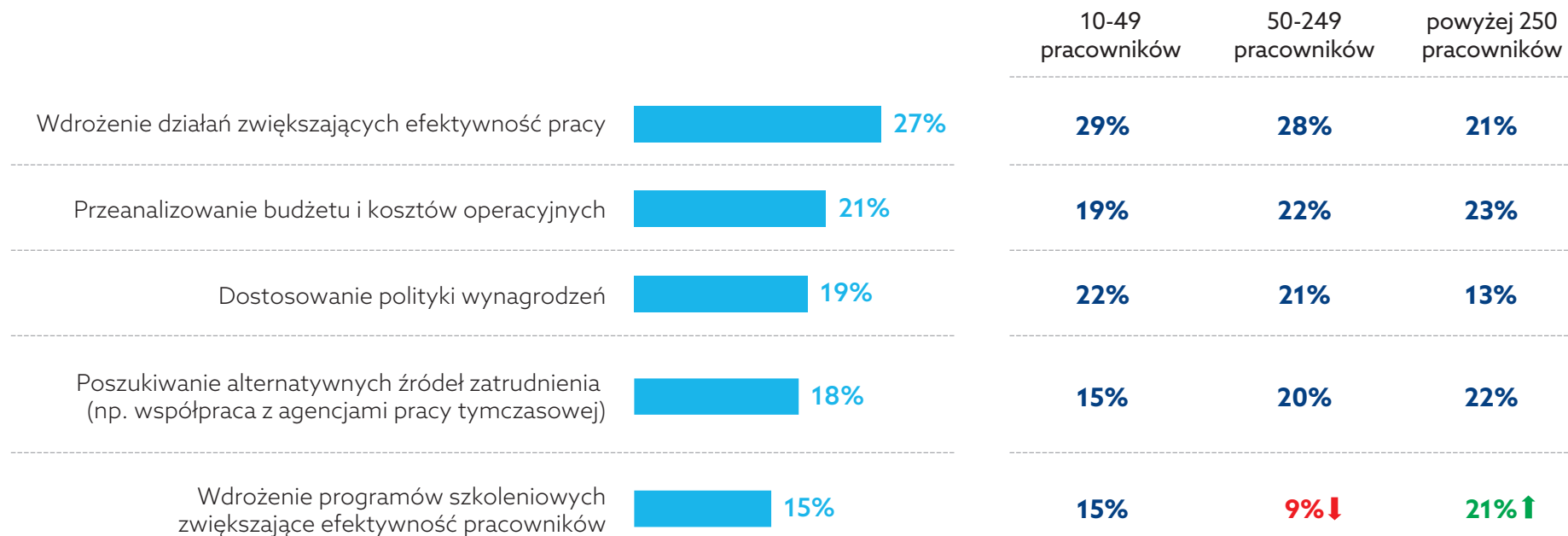
↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Większość firm (59%) przyznaje, że jest jedynie częściowo przygotowana na nadchodzące zmiany regulacji wynagrodzeń. Tylko 36% liderów ocenia przygotowanie swoich organizacji jako dobre. Właściciele firm (70%) częściej deklarują pewność

w tym obszarze, podczas gdy menedżerowie podchodzą do wyzwania z większym optymizmem.

Efektywność i oszczędności – odpowiedź firm na wyzwanie rosnących kosztów pracy

Jakie działania w pierwszej kolejności podejmie Pana/i firma w odpowiedzi na rosnące koszty pracy?



Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/100/300/98/218/84

↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Firmy planują różnorodne działania w odpowiedzi na rosnące koszty pracy. Najczęściej wskazywane są działania poprawiające efektywność pracy (27%) oraz analiza budżetu i poszukiwanie oszczędności (21%). Kolejne 19% firm zamierza dostosować

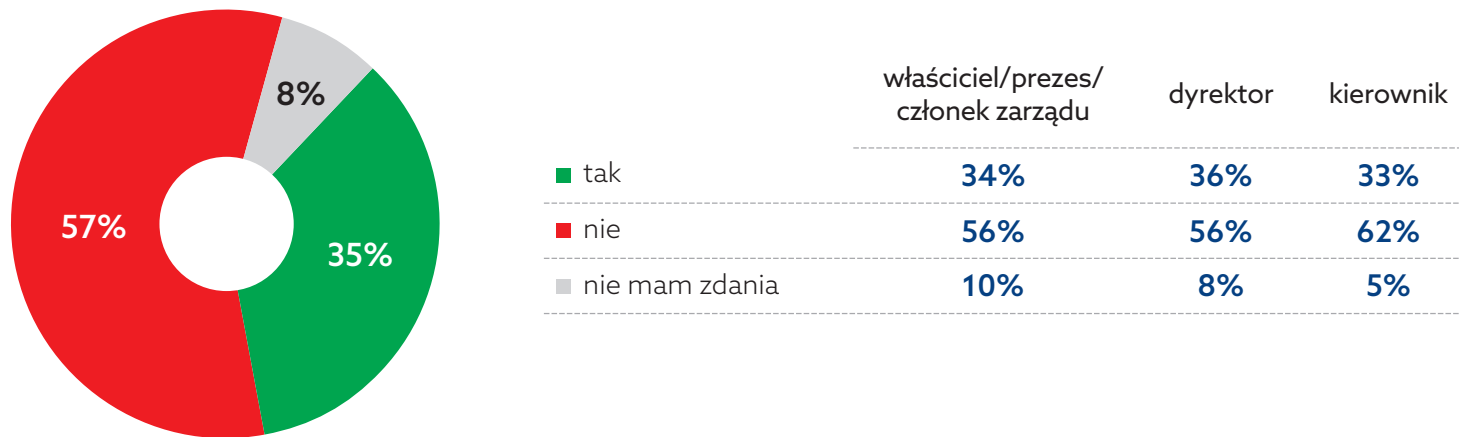
politykę wynagrodzeń, a 15% wdrożyć programy rozwojowe, które zwiększą produktywność pracowników. Największe organizacje znacznie częściej rozważają inwestycje w rozwój niż średnie i małe firmy.



Zarządzanie różnorodnością pokoleniową w 2025 roku

Firmy szukają balansu: seniorzy kontra pracownicy z dłuższą perspektywą zawodową

Czy planuje Pan/i zatrudniać osoby, które odeszły na emeryturę?



Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/100/300/98/218/84

Co trzeci lider (35%) planuje zatrudniać emerytów, a 57% woli rekrutować pracowników z dłuższą perspektywą zawodową, którzy mogą sta-

bilnie rozwijać się w organizacji. Preferencje zarządzających są podobne niezależnie od płci czy szczebla stanowiska.

Elastyczność kluczowa w ofertach pracy dla emerytów

W jaki sposób planuje Pan/i zachęcać do pracy osoby, które odeszły na emeryturę?

		usługi	produkcja	handel	10-49 pracowników	50-249 pracowników	powyżej 250 pracowników
Elastyczne dni pracy, dostosowane do potrzeb pracownika	69%	78%↑	63%↓	67%	65%	73%	67%
Oferta pracy na część etatu	18%	13%	19%	18%	18%	8%↓	31%↑
Benefity kierowane specjalnie do tej grupy (np. dodatkowe świadczenia emerytalne, elastyczne godziny pracy)	14%	9%↓	18%	15%	17%	19%↑	2%↓

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=139/45/67/27/51/52/36

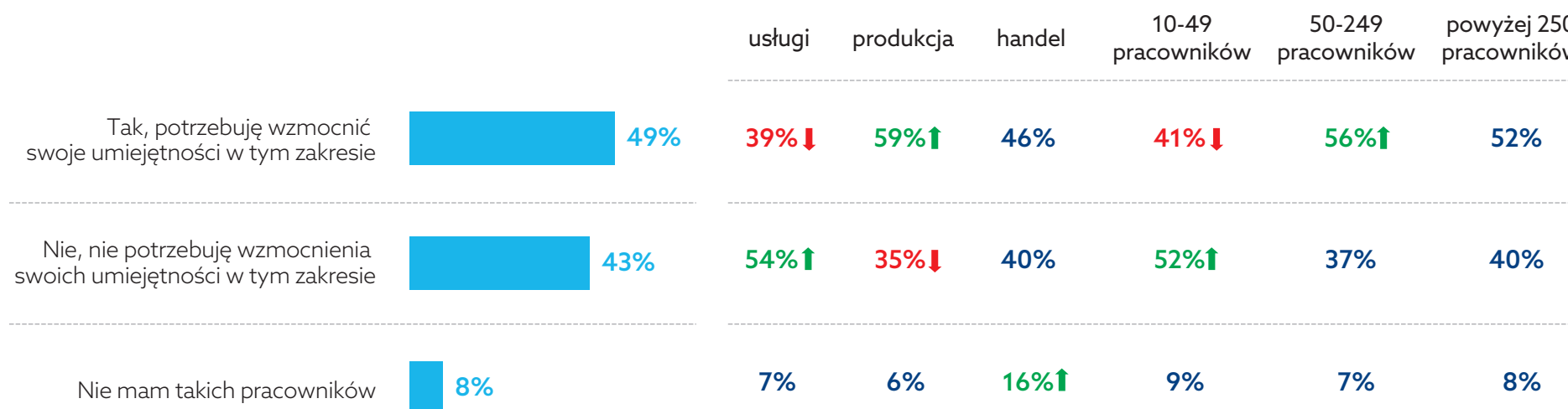
↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Liderzy sektora usług chętniej zachęcają emerytów do pracy i oferują im elastyczne dni pracy, podczas gdy firmy produkcyjne są najmniej otwarte na takie rozwiązania.

Duże przedsiębiorstwa częściej proponują zatrudnienie na część etatu, a średnie firmy stawiają na dodatkowe benefity dostosowane do potrzeb seniorów.

Zarządzanie pokoleniem Z wyzwaniem dla wielu firm

Czy Pana/i firma potrzebuje wzmocnienia umiejętności w zakresie zarządzania pracownikami z pokolenia Z (między 18 a 29 lat)?



Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/142/190/68/150/150/100

↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Zdecydowana większość badanych (92%) potwierdza obecność pracowników z pokolenia Z. Blisko połowa (49%) wskazuje potrzebę wzmocnienia kompetencji w zarządzaniu tą grupą, a 43% nie widzi takiej potrzeby. Firmy produkcyjne częściej

sygnalizują potrzebę rozwoju, natomiast sektor usług radzi sobie lepiej. Pokolenie Z stanowi większe wyzwanie dla średnich i dużych firm niż dla mniejszych przedsiębiorstw.

LIDER W 2024 ROKU: niepewność i optymizm napędzane wyzwaniami



Dominik Pieczewski

Trener, Konsultant w GFKM

Połowa Liderów i Liderów potrzebuje wzmocnić swoje umiejętności w zakresie zarządzania pracownikami z pokolenia Z. Poniżej przedstawiam kilka myśli i wniosków, o których dyskutujemy z menedżerami z różnych organizacji na warsztatach poświęconych tej tematyce.



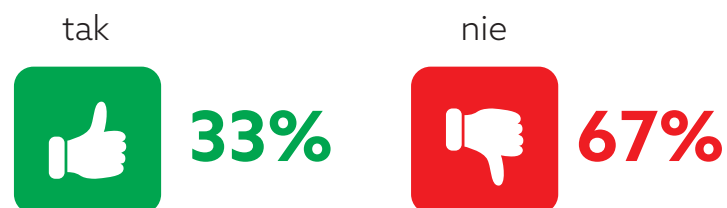
1. Zapewnij jasną komunikację i transparentność
Pracownicy z pokolenia Z oczekują otwartej, regularnej komunikacji. Chcą wiedzieć, jakie są cele organizacji, dlaczego podejmuje się określone decyzje i jak ich praca wpływa na całość działań. Upewnij się, że cele i oczekiwania są precyzyjnie określone.
2. Oferuj częsty feedback
Pokolenie Z ceni częste informacje zwrotne. Zapomnij o tradycyjnych rocznych ocenach okresowych. Postaw na bieżące rozmowy i krótkie sesje feedbackowe, aby pracownicy czuli, że ich wysiłki są dostrzegane i mają znaczenie.
3. Zapewnij elastyczność i równowagę między pracą, a życiem prywatnym
Przedstawiciele pokolenia Z cenią sobie work-life balance. Jeśli to możliwe, wprowadź elastyczne godziny pracy oraz możliwość pracy zdalnej. Ważne również, abyś sam był przykładem dbania o równowagę między obowiązkami zawodowymi, a życiem prywatnym.
4. Postaw na rozwój i różnorodność zadań
Pokolenie Z pragnie się rozwijać i zdobywać nowe umiejętności. Daj im możliwość angażowania się w różnorodne projekty oraz proponuj szkolenia i mentoring.



Praca hybrydowa

Praca hybrydowa popularna głównie w dużych firmach

Czy Pana/i firma pracuje w modelu hybrydowym?



	usługi	produkcja	handel	10-49 pracowników	50-249 pracowników	powyżej 250 pracowników
■ tak	47%↑	20%↓	41%↑	21%↓	35%	48%↑
■ nie	53%↓	80%↑	59%	79%↑	65%	52%↓

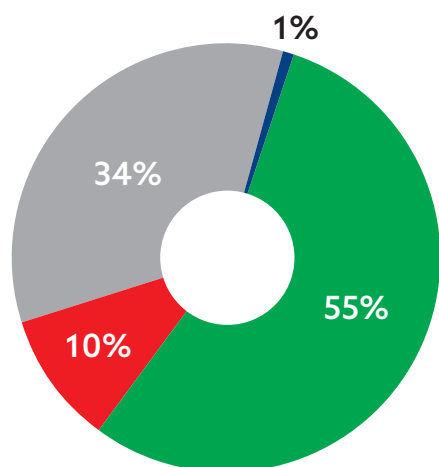
Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/142/190/68/150/150/100

↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności $p=0,05$ wobec wyniku ogółem

Co trzecia badana firma (33%) pracuje obecnie w modelu hybrydowym. Blisko połowa dużych firm (48%) wybrała taki model, w średnich firmach to 35%, a w małych organizacjach jedynie 20%. Produkcja rzadziej korzysta z tego modelu, natomiast usługi lub handel częściej.

Model hybrydowy poprawia efektywność zespołów

W jakim stopniu praca w modelu hybrydowym wpłynęła na efektywność Pana/i zespołu?



■ Zwiększyła efektywność mojego zespołu

■ Zmniejszyła efektywność mojego zespołu

■ Nie wpłynęła na efektywność pracy mojego zespołu

■ Nie potrafię tego ocenić

	kobieta	mężczyzna	właściciel/prezes/ członek zarządu	dyrektor	kierownik
Zwiększyła efektywność mojego zespołu	56%	55%	45%↓	61%↑	48%↓
Zmniejszyła efektywność mojego zespołu	9%	10%	7%	13%	4%↓
Nie wpłynęła na efektywność pracy mojego zespołu	35%	34%	46%↑	25%↓	48%↑
Nie potrafię tego ocenić	-	1%	-	1%	-

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=140/48/92/34/86/20

↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności $p=0,05$ wobec wyniku ogółem

Zdaniem 55% badanych model hybrydowy poprawił efektywność zespołów, 34% uważa, że nie wpłynął na wyniki, a 10% widzi spadek efektywności. Dyrektorzy oceniają ten model gorzej niż zarządzający i kierownicy.

LIDER W 2024 ROKU: niepewność i optymizm napędzane wyzwaniami



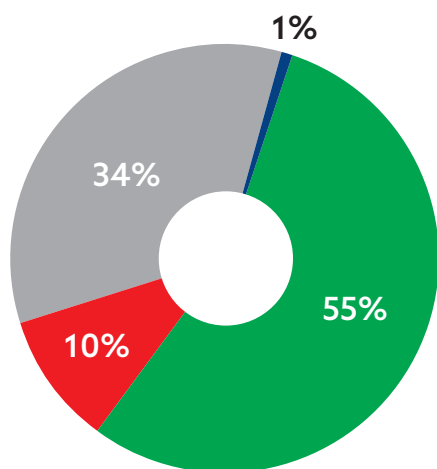
Marek Kłosowski

Dyrektor Departamentu Strategii HR w Alior Banku

W naszej firmie wprowadziliśmy hybrydowy model pracy tam, gdzie to możliwe. Sieć detaliczna i sprzedaż musiały działać stacjonarnie nawet w pandemii, bo trudno obsługiwać klienta zdalnie. Dla reszty zespołów menedżerowie mają elastyczność w regulowaniu tej hybrydy. Kluczowym elementem efektywnego modelu hybrydowego jest elastyczność dopasowana do specyfiki zespołu. Rola menedżerów staje się tu kluczowa – to oni, znając potrzeby swojego zespołu, powinni równoważyć obecność w biurze z pracą zdalną, dbając o równość szans, komunikację i efektywność. Hybrydowy model pracy, jeśli dobrze zarządzany, może podnieść zaangażowanie i zadowolenie pracowników.

Efektywność pracy hybrydowej zależy od wielkości firmy

W jakim stopniu praca w modelu hybrydowym wpłynęła na efektywność Pana/i zespołu?



	usługi	produkcja	handel	10-49 pracowników	50-249 pracowników	powyżej 250 pracowników
■ Zwiększyła efektywność mojego zespołu	59%	42%↓	64%↑	35%↓	64%↑	58%
■ Zmniejszyła efektywność mojego zespołu	11%	8%	11%	7%	6%↓	17%↑
■ Nie wpłynęła na efektywność pracy mojego zespołu	30%	47%↑	25%	58%↑	30%	23%↓
■ Nie potrafię tego ocenić	-	3%↑	-	-	-	2%

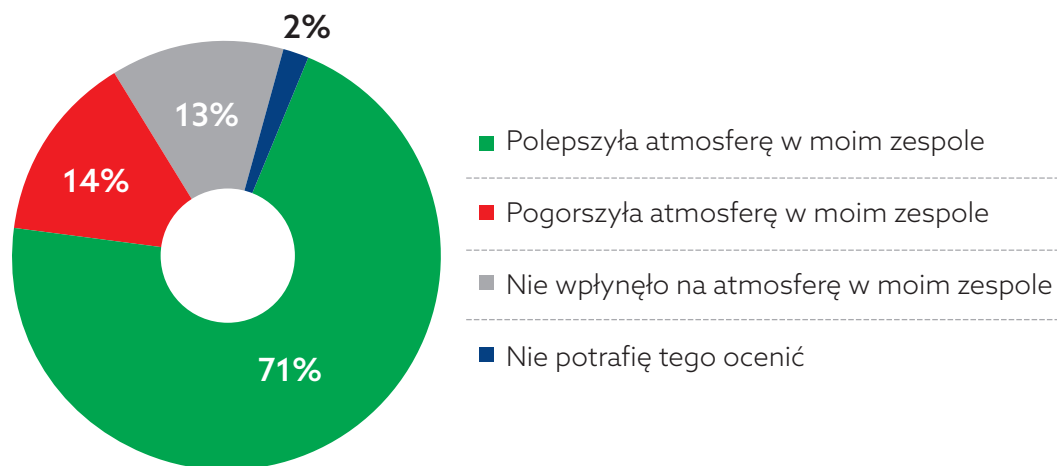
Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=90/57/62/20/33/53/54

↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności $p=0,05$ wobec wyniku ogółem

Praca hybrydowa najczęściej poprawia efektywność w handlu i średnich firmach. W mniejszych organizacjach oraz produkcji efektywność wzrasta rzadziej. Duże firmy częściej niż inne dostrzegają spadek efektywności w modelu zdalnym.

Praca hybrydowa a atmosfera – różnice w ocenie ze względu na płeć i stanowisko

W jakim stopniu praca w modelu hybrydowym wpłynęła na atmosferę w Pana/i zespole?



- Polepszyła atmosferę w moim zespole
- Pogorszyła atmosferę w moim zespole
- Nie wpłynęło na atmosferę w moim zespole
- Nie potrafię tego ocenić

	kobieta	mężczyzna	właściciel/prezes/ członek zarządu	dyrektor	kierownik
Polepszyła atmosferę w moim zespole	81%↑	66%↓	75%	73%	60%↓
Pogorszyła atmosferę w moim zespole	7%↓	17%↑	7%↓	11%	28%↑
Nie wpłynęło na atmosferę w moim zespole	12%	14%	18%	13%	8%
Nie potrafię tego ocenić	-	3%	-	3%	4%

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci , N=140/48/92/34/86/20

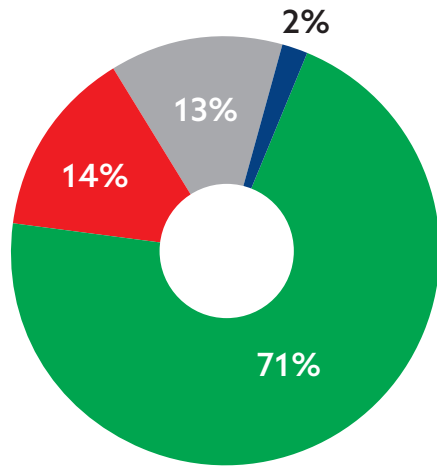
↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności $p=0,05$ wobec wyniku ogółem

Większość badanych (71%) twierdzi, że praca hybrydowa polepszyła atmosferę w zespole. Tylko 14% badanych twierdzi, że praca hybrydowa pogorszyła atmosferę, a 13%, że nie wpłynęła na relacje w zespole. Kobiety liderki częściej dostrzegają

pozytywne zmiany, podczas gdy mężczyźni widzą więcej trudności. Podobnie kierownicy częściej niż menedżerowie na wyższych stanowiskach widzą pogorszenie atmosfery w pracy w modelu zdalnym.

Atmosfera w modelu hybrydowym zależy od sektora i wielkości firmy

W jakim stopniu praca w modelu hybrydowym wpłynęła na atmosferę w Pana/i zespole?



- Polepszyła atmosferę w moim zespole
- Pogorszyła atmosferę w moim zespole
- Nie wpłynęło na atmosferę w moim zespole
- Nie potrafię tego ocenić

	usługi	produkcja	handel	10-49 pracowników	50-249 pracowników	powyżej 250 pracowników
Polepszyła atmosferę w moim zespole	64%↓	71%	86%↑	64%↓	74%	73%
Pogorszyła atmosferę w moim zespole	20%↑	8%↓	7%	26%↑	5%↓	15%
Nie wpłynęło na atmosferę w moim zespole	14%	18%↑	3%↓	10%	17%	10%
Nie potrafię tego ocenić	2%	3%	4%	-	4%	2%

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=90/57/62/20/33/53/54

↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności $p=0,05$ wobec wyniku ogółem

Poprawę atmosfery pracy częściej zauważają firmy handlowe, a rzadziej usługowe. W mniejszych firmach model hybrydowy sprawdza się gorzej w budowaniu dobrych relacji niż w średnich i dużych organizacjach.

Zdrowie psychiczne zespołów coraz większym wyzwaniem dla liderów

Czy ma Pan/i poczucie, że społeczny trend kryzysu zdrowia psychicznego dotyka podległy Ci bezpośrednio zespół?

		właściciel/prezes/ członek zarządu	dyrektor	kierownik
Tak, moi pracownicy często udają się na zwolnienia lekarskie związane ze zdrowiem psychicznym	1%	1%	-	1%
Tak, moi pracownicy czasami udają się na zwolnienia lekarskie związane ze zdrowiem psychicznym	32%	31%	38%↑	19%↓
Tak, widzę wpływ zdrowia psychicznego na funkcjonowanie mojego zespołu, ale moi pracownicy nie udają się na zwolnienia lekarskie związane ze zdrowiem psychicznym	47%	43%	47%	55%
Nie, problem nie dotyczy mojego zespołu	20%	25%	15%↓	25%

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/100/300/98/218/84

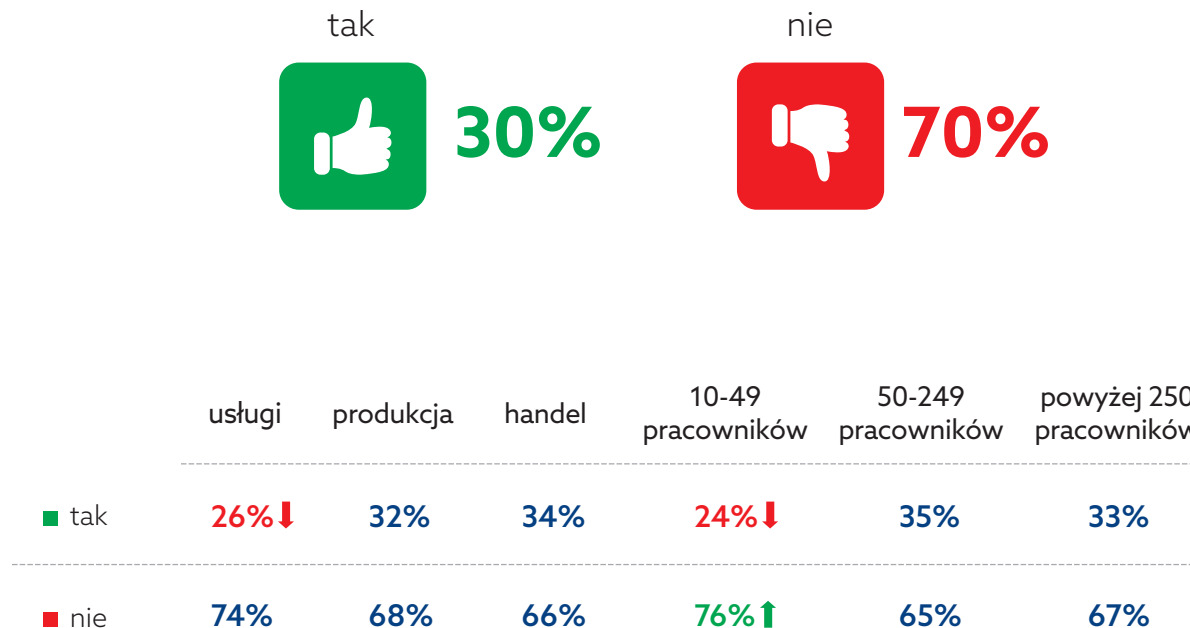
↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności $p=0,05$ wobec wyniku ogółem

Połowa badanych liderów (47%) dostrzega wpływ kryzysu zdrowia psychicznego na funkcjonowanie swoich zespołów, choć pracownicy rzadko korzystają ze zwolnień lekarskich. Co trzeci lider (32%) zauważa, że pracownicy czasami sięgają po zwol-

nienia związane ze zdrowiem psychicznym. Tylko 20% badanych nie obserwuje tego typu problemów. Dyrektorzy częściej dostrzegają te wyzwania niż kierownicy, a problem częściej dotyczy średnich i dużych firm.

Kryzys psychiczny pracowników coraz częściej zgłaszany liderom

Czy Pana/i pracownicy i współpracownicy zgłaszają problemy związane z obniżoną kondycją psychiczną i problemami natury emocjonalnej?



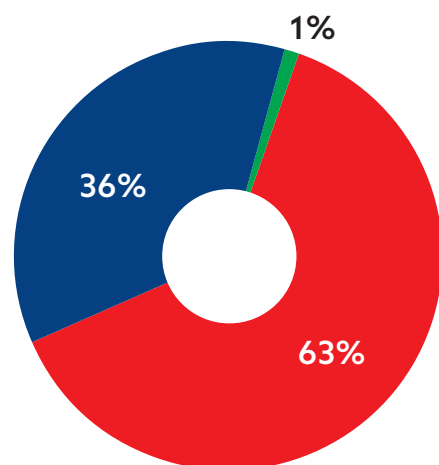
Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/142/190/68/150/150/100

↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności $p=0,05$ wobec wyniku ogółem

Co trzeci lider (30%) deklaruje, że jego pracownicy zgłaszali problemy związane z obniżoną kondycją psychiczną. Częściej zjawisko to występuje w średnich i dużych firmach. Zdecydowana większość badanych (70%) nie doświadczyła takich sytuacji.

Kryzys psychologiczny dotknął co trzeciego lidera

Czy w ostatnich dwóch latach doświadczył Pan/i problemów natury psychologicznej (np. długotrwały stres, napięcie, wypalenie, obniżony nastrój)?



	właściciel/prezes/ członek zarządu	dyrektor	kierownik
Tak i zostało to zdiagnozowane	-	2%	-
Tak, ale nie zostało to zdiagnozowane	28%	38%	39%
Nie	72% ↑	60%	61%

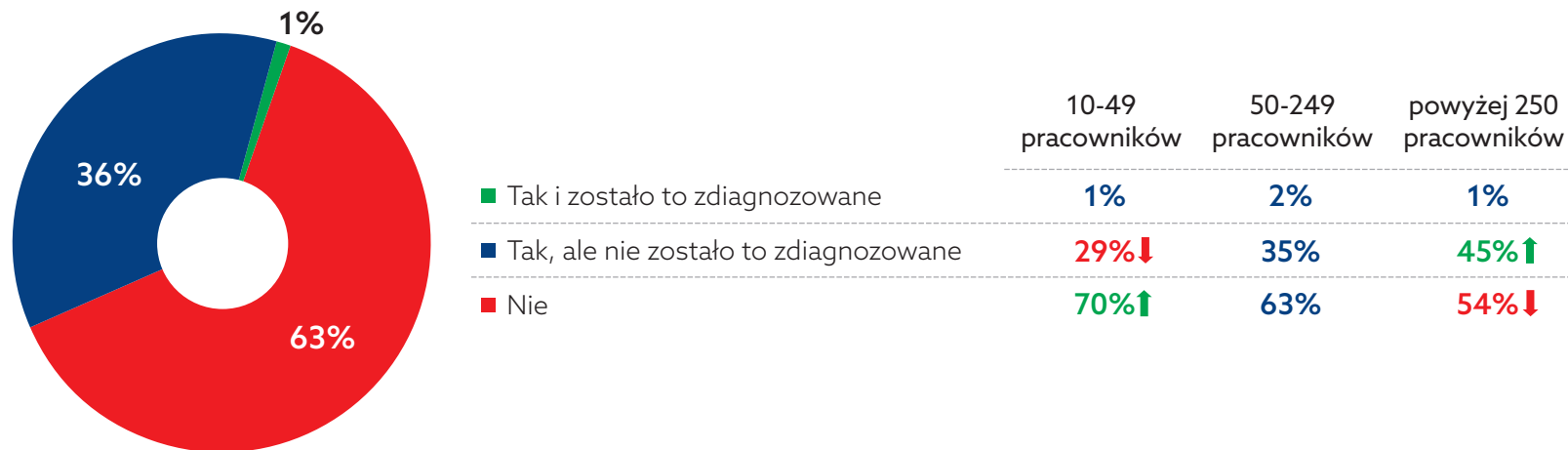
Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/100/300/98/218/84

↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności $p=0,05$ wobec wyniku ogółem

Co trzeci menedżer (34%) doświadczył kryzysu psychologicznego, choć najczęściej nie był on diagnozowany. Problemy te częściej dotyczą dyrektorów i kierowników w dużych firmach niż zarządzających mniejszymi organizacjami. Dwie trzecie badanych (63%) nie miało takich doświadczeń.

Prawie co drugi menedżer dużej firmy doświadczał kryzysu natury psychologicznej

Czy w ostatnim dwóch latach doświadczył Pan/i problemów natury psychologicznej (np. trwający dłużej niż miesiąc obniżony nastrój, lęk, napięcie, stres, poczucie wypalenia itp.)?



Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/142/190/68/150/150/100

↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności $p=0,05$ wobec wyniku ogółem

Kryzys natury psychologicznej częściej dotykał liderów z dużych korporacji niż menedżerów z mniejszych firm. Nieco częściej z takimi problemami mierzyli się liderzy z produkcji, a rzadziej z handlu.

Firmy aktywnie wspierają zdrowie psychiczne swoich pracowników

Jakie działania podejmuje Pana/i firma żeby wspierać pracowników w obszarze zdrowia psychicznego?

		usługi	produkcja	handel	10-49 pracowników	50-249 pracowników	powyżej 250 pracowników
Organizujemy spotkania integracyjne	66%	72%	63%	62%	78% ↑	66%	48% ↓
Organizujemy webinary i warsztaty z zakresu zdrowia psychicznego	40%	38%	40%	44%	36%	39%	48%
Prowadzimy szkolenia dla menedżerów w zakresie wsparcia psychicznego	35%	34%	38%	31%	31%	32%	47% ↑
Organizujemy programy profilaktyczne	31%	27%	33%	32%	28%	37%	27%
Udostępniamy pracownikom platformy i aplikacje wspierające zdrowie psychiczne	23%	16% ↓	26%	28%	3% ↓	27%	47% ↑
Mamy psychologa w ofercie opieki medycznej	18%	14%	25% ↑	9% ↓	13% ↓	18%	27% ↑
Nie podejmujemy żadnych działań	5%	7%	3%	4%	7%	4%	2%
Zatrudniliśmy psychologa w firmie	2%	1%	1%	3%	-	-	6%

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/142/190/68/150/150/100

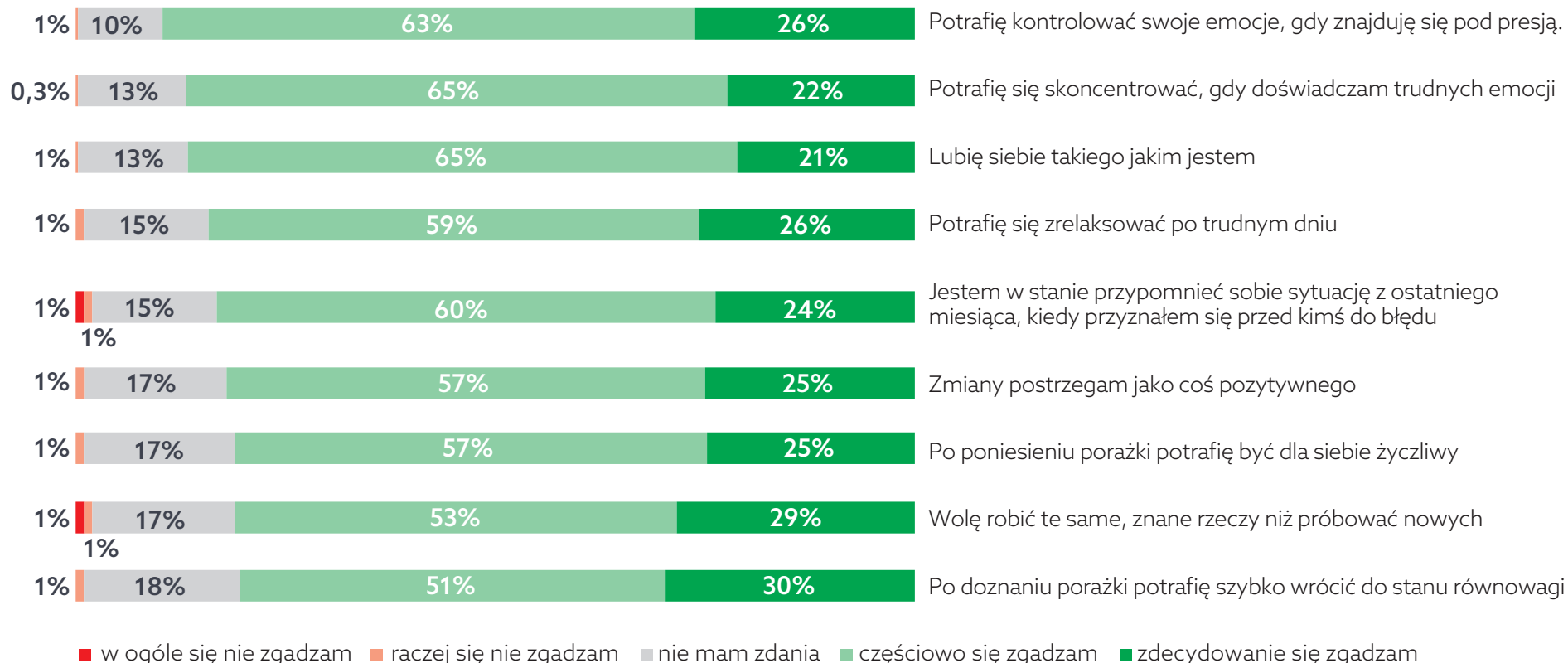
↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Zdecydowana większość firm (95%) wdraża działania wspierające zdrowie psychiczne pracowników. Najczęściej są to spotkania integracyjne (66%), webinaria i warsztaty (45%) oraz szkolenia dla liderów (35%). Małe firmy skupiają się na integracjach,

podczas gdy większe organizują szkolenia i oferują wsparcie psychologiczne w ramach opieki medycznej.

Odporność psychiczna i elastyczność – mocne strony liderów

W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniami dotyczącymi odporności psychicznej i elastyczności?
Przy odpowiedzi proszę posłużyć się skalą od 1 do 5, gdzie 1 oznacza w ogóle się nie zgadzam, a 5 zdecydowanie się zgadzam.



Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/100/300/98/218/84

Liderzy wysoko oceniają swoje cechy emocjonalne. Na czele rankingu znajduje się umiejętność kontroli emocji pod presją (90%) koncentracji w trudnych sytuacjach (87%) i tyle samo twierdzi, że lubi siebie takiego jakim jest. Najniższe wyniki dotyczą

umiejętności powrotu do równowagi po porażce (80%), co piąty badany (19%) nie zawsze radzi sobie w tym obszarze.

Odporność psychiczna i elastyczność – mocne strony liderów

W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniami dotyczącymi odporności psychicznej i elastyczności?
Przy odpowiedzi proszę posłużyć się skalą od 1 do 5, gdzie 1 oznacza w ogóle się nie zgadzam, a 5 zdecydowanie się zgadzam.

	T2B	kobieta	mężczyzna	właściciel/prezes/ członek zarządu	dyrektor	kierownik
Potrafię kontrolować swoje emocje, gdy znajduję się pod presją	90%	92%	89%	92%	91%	83%↓
Potrafię się skoncentrować, gdy doświadczam trudnych emocji	87%	80%↓	89%↑	91%	89%↑	79%↓
Lubię siebie takiego jakim jestem	87%	83%	88%	94%↑	83%	88%
Potrafię się zrelaksować po trudnym dniu	84%	83%	85%	87%	84%	82%
Jestem w stanie przypomnieć sobie sytuację z ostatniego miesiąca, kiedy przyznałem się przed kimś do błędu	84%	77%↓	87%↑	89%	85%	77%
Zmiany postrzegam jako coś pozytywnego	82%	76%	84%	86%	83%	76%
Po poniesieniu porażki potrafię być dla siebie życzliwy	82%	76%	83%	88%	79%	81%
Wolę robić te same, znane rzeczy niż próbować nowych	81%	77%	83%	87%	80%	79%
Po doznaniu porażki potrafię szybko wrócić do stanu równowagi	80%	75%	82%	88%↑	78%	76%

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/100/300/98/218/84

↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Kierownicy radzą sobie gorzej z kontrolą emocji niż dyrektorzy i zarządzający.
Mężczyźni lepiej niż kobiety oceniają swoją koncentrację w sytuacjach stresowych.

LIDER W 2024 ROKU: niepewność i optymizm napędzane wyzwaniami



Magdalena Sadowska

Trenerka, Konsultantka w GFKM



Wojna w Ukrainie i pamięć pandemii postawiły organizacje w trudnej sytuacji. Niepewność, stres i tak zwany „pełzający lęk” stały się codziennością pracowników. W odpowiedzi postanowiliśmy zbadać znaczenie zdrowia psychicznego w firmach. Połowa liderów dostrzega jego wpływ na zespoły, a co trzeci menedżer doświadczył problemów psychologicznych w ostatnich dwóch latach. Dane te wskazują na kluczową rolę zdrowia i odporności psychicznej, którą można rozwijać poprzez wykształcenie bardziej efektywnych nawyków.

Jak zareagować? Skuteczne prowadzenie ludzi w takich warunkach wymaga od menedżerów odpowiednich zachowań przywódczych. Nieuregulowane napięcie może prowadzić do poważnych problemów zdrowotnych, dlatego kluczowe są działania prewencyjne:

- Edukacja: Coraz więcej firm wprowadza projekty dotyczące zdrowia psychicznego. GFKM wspiera organizacje, oferując pomoc interwencyjną i rozwijając kompetencje miękkie liderów.
- Praca hybrydowa: Unikanie 100% trybu zdalnego pomaga budować więzi i regulować emocje.
- Regulacja myśli: Tworzenie nawyków radzenia sobie z ruminacjami i katastroficznym myśleniem.

Menedżerowie mogą poprawić atmosferę w zespołach, stosując poniższe wskazówki:

- Ustalaj jasne zasady i przestrzegaj ich, jednocześnie uwzględniając, że trudne zachowania mogą mieć głębsze przyczyny.
- Buduj relacje, spędzając czas z pracownikami poza zadaniami, co wzmacnia więzi i pomaga regulować emocje.
- W trudnych momentach wzmacniaj poczucie sprawczości zespołu, podkreślając jego dotychczasowe sukcesy.
- Wspólne podejmowanie decyzji buduje zaufanie i synergę.
- Skupiaj się na możliwościach i działaniach, które przynoszą korzyści zarówno pracownikom, jak i firmie.

Zdrowie psychiczne to fundament efektywności, a troska o nie powinna być priorytetem każdej organizacji.

LIDER W 2024 ROKU: niepewność i optymizm napędzane wyzwaniami



Joanna Kwitowska-Zawadzka

Dyrektor HR w Energa-Operator S.A.

Zdrowie psychiczne pracowników i menedżerów to dzisiaj jedno z kluczowych wyzwań dla organizacji. Menedżerowie, którzy muszą „dowieźć wyniki” pod presją czasu i zadań, często zbliżają się do granicy wytrzymałości psychicznej. Widzę, że menedżerowie jeszcze trzymają fason, ale ich granica jest bardzo blisko. Brakuje im narzędzi do zarządzania stresem i emocjami, a wsparcie jest konieczne. Przeładowanie informacjami, nadmiar zadań i tempo pracy osłabiają relacje w zespołach. Menedżerowie tracą bezpośredni kontakt z ludźmi. Pracownicy czują się niewidoczni, tracą motywację, a organizacja zaczyna się rozmywać. Pandemia i praca zdalna dodatkowo pogłębiły izolację, szczególnie u nowych pracowników, którzy nie odnajdują się w kulturze organizacyjnej.

Wartość odpoczynku i równowagi jest kluczowa: organizacje muszą nauczyć ludzi, że odpoczynek poza pracą to nie luksus, ale fundament efektywności. Pracownik z przestrzenią na regenerację staje się bardziej zaangażowany i lojalny.

Organizacje powinny działać prewencyjnie – wdrażać programy wsparcia psychologicznego, diagnozować potrzeby menedżerów oraz rozwijać inteligencję emocjonalną. Dbanie o zdrowie psychiczne to nie opcja, to warunek budowania efektywnych, zmotywowanych zespołów.





Kluczowe kompetencje liderów w 2025 roku

Decyzyjność i relacje z zespołem – fundamenty skutecznego przywództwa w 2025 roku

Jaka umiejętność z listy poniżej będzie dla Pana/i jako lidera/ki kluczowa w nadchodzącym roku?

		kobieta	mężczyzna	właściciel/prezes/ członek zarządu	dyrektor	kierownik
Podejmowanie decyzji	58%	64%	56%	48%↓	60%	63%
Budowanie relacji z pracownikami	48%	48%	47%	44%	48%	50%
Dążenie do rezultatów	45%	56%↑	41%↓	34%↓	50%↑	43%
Motywowanie pracowników	43%	47%	41%	38%	43%	48%
Krytyczne myślenie	39%	39%	39%	38%	38%	42%
Delegowanie zadań	37%	35%	38%	35%	36%	44%
Organizacja pracy	36%	34%	36%	38%	36%	32%
Budowanie innowacyjnego myślenia	36%	36%	36%	33%	39%	32%
Odporność na stres	34%	41%	32%	29%	34%	42%
Umiejętności negocjacyjne	30%	29%	30%	31%	25%↓	39%↑
Zarządzanie zmianą	28%	29%	28%	38%↑	26%	23%
Kompetencje cyfrowe związane z automatyzacją pracy	16%	10%	18%	21%	16%	12%

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/100/300/98/218/84

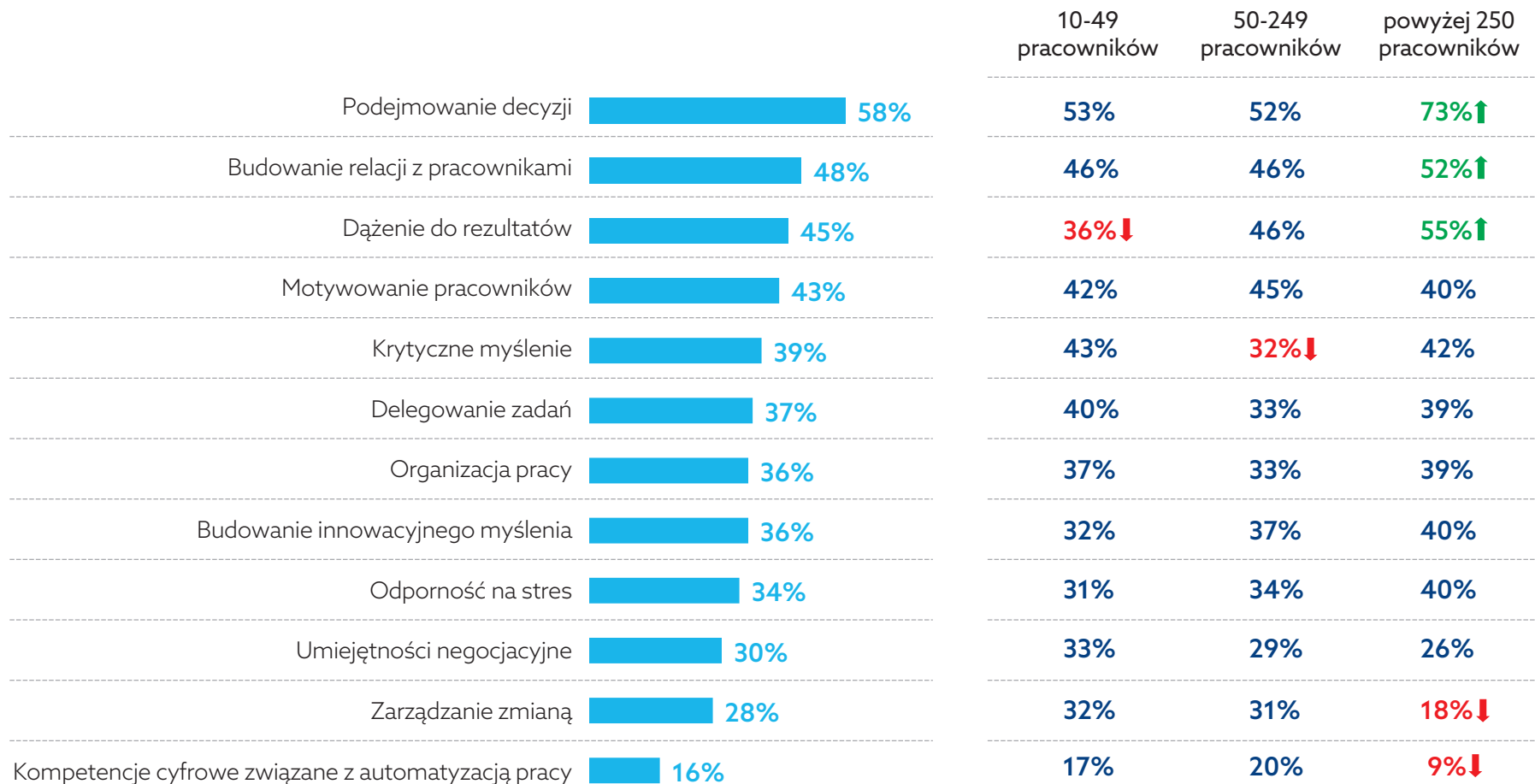
↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Zdaniem badanych, kluczowe kompetencje liderów w nadchodzącym roku to podejmowanie decyzji (58%), budowanie relacji z pracownikami (48%) oraz koncentracja na efektywności i wynikach (45%). Sprawność decyzyjna okazuje się szczególnie

istotna dla kierowników i dyrektorów. Ciekawostką jest fakt, że umiejętności cyfrowe oraz zarządzanie zmianą zajęły ostatnie miejsca w rankingu priorytetów.

Liderzy dużych firm stawiają na rozwój decyzyjności i budowanie relacji

Jaka umiejętność z listy poniżej będzie dla Pana/i jako lidera/ki kluczowa w nadchodzącym roku?



Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/142/190/68/150/150/100

↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności $p=0,05$ wobec wyniku ogółem

Liderzy z dużych firm częściej niż inni widzą potrzebę rozwijania umiejętności podejmowania decyzji, budowania relacji oraz osiągnięcia wyznaczonych celów. Znacznie mniejszą wagę przywiązują natomiast do zarządzania zmianą i kompetencji cyfrowych.

LIDER W 2024 ROKU: niepewność i optymizm napędzane wyzwaniami



Beata Bednarczyk

Trenerka, Konsultantka w GFKM

W 2025 roku liderzy stają przed dylematem balansowania pomiędzy odpowiedzialnością za szybkie podejmowanie decyzji a indywidualnym podejściem do pracowników.

Efektywność decyzyjna zyskuje na znaczeniu w dobie niepewności oraz gwałtownych zmian rynkowych, które charakteryzują współczesne środowisko biznesowe. Ważnym aspektem jest również wzrost znaczenia umiejętności podejmowania decyzji wśród dyrektorów i menedżerów średniego szczebla. Widać tu trend, który wskazuje na coraz większą odpowiedzialność za sukces organizacyjny na poziomie zarządzania operacyjnego. Wzrost znaczenia umiejętności decyzyjnych i budowania relacji świadczy o tym, że skuteczne zarządzanie dziś to nie tylko egzekwowanie celów, ale także motywowanie zespołu na poziomie osobistym. Motywowanie pracowników w dobie hybrydowych modeli pracy oraz różnorodnych pokoleń w zespole, które różnią się oczekiwaniami i wartościami, wymaga od liderów umiejętności dostosowania stylu zarządzania do indywidualnych potrzeb pracowników

Wyniki badania dotyczące umiejętności, które liderzy chcieliby rozwijać w 2025 roku, wskazują na ewolucję podejścia do zarządzania oraz priorytetyzację kompetencji, które będą niezbędne do skutecznego stawiania czoła nadchodzącym wyzwaniom.



Podejmowanie decyzji – kluczowa kompetencja, której znaczenie rośnie

Którą umiejętność chciałby/aby Pan/i wzmocnić w pierwszej kolejności w przyszłym roku?



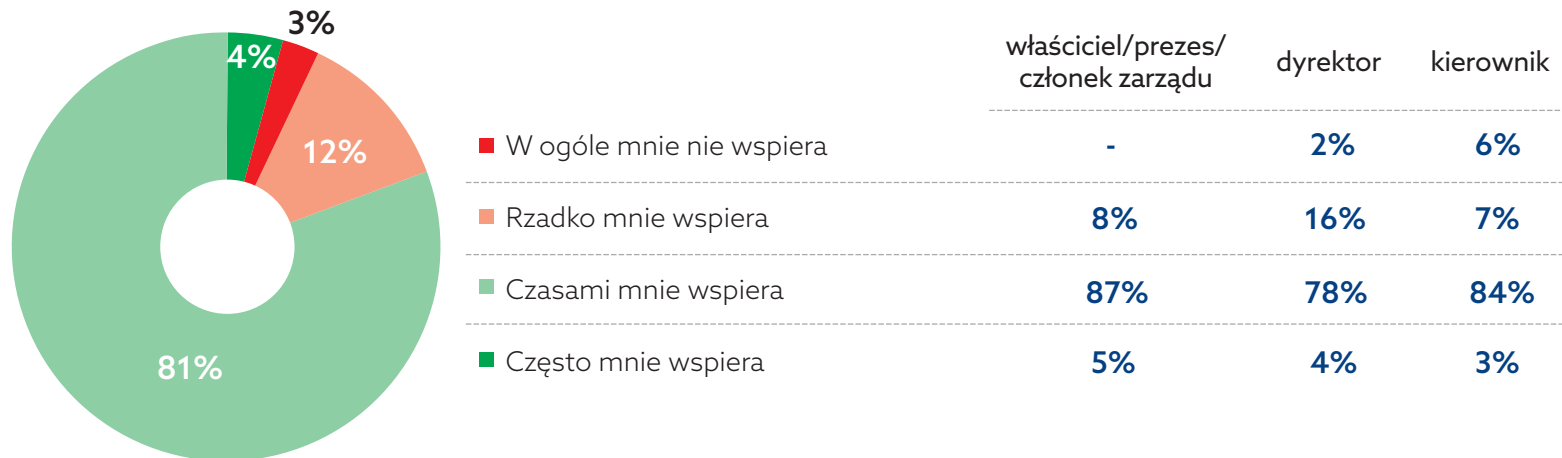
Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/400.

Najważniejsze umiejętności, które liderzy planują rozwijać w przyszłym roku, to podejmowanie decyzji (36%), motywowanie pracowników (30%) i odporność na stres (25%). W porównaniu z rokiem 2023 wzrosła rola podejmowania decyzji oraz budo-

wania relacji z zespołem. Nowością są delegowanie zadań i umiejętności negocjacyjne, które wcześniej nie były wymieniane. Z kolei spadek znaczenia odnotowały: organizacja pracy, zarządzanie zmianą oraz odporność na stres.

Wsparcie liderów przez przełożonych jest sporadyczne i nieregularne

W jakim stopniu przełożony/a wspiera Pana/ią w rozwoju umiejętności leaderskich?



Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400/100/300/98/218/84

Zdecydowana większość liderów (81%) przyznaje, że ich przełożeni wspierają ich tylko sporadycznie. Zaledwie 4% badanych deklaruje regularne wsparcie, podczas gdy 12% doświadcza go rzadko, a 2% wcale.

Brak większych różnic zauważono między opiniami kierowników średniego i wyższego szczebla.

LIDER W 2024 ROKU: niepewność i optymizm napędzane wyzwaniami



Marek Rytlewski

Prezes Zarządu w Transprojekt Gdański Sp. z o.o.

Moim zdaniem sztuką dzisiejszego menedżera jest zrozumienie, że nie my mamy przystosowywać młodych ludzi do starych, sprawdzonych reguł zarządzania, ale to my musimy nauczyć się ich słuchać i dostosować nasz model zarządzania do tego, jak oni chcą żyć, nie tylko pracować.

Efektywny lider przyszłości będzie musiał wykazywać się elastycznością, empatią i umiejętnością budowania relacji opartych na zrozumieniu wartości i priorytetów nowych pokoleń pracowników.



Maciej Zupkowicz

Plant Manager w NaturAgra Pasze

Patrząc na nadchodzący 2025 rok, wciąż kluczowym wyzwaniem pozostaje potencjał ludzki. Liderzy, szczególnie w branżach produkcyjnych, powinni skupić się na budowaniu ścieżek rozwoju pracowników i lepszym rozumieniu ich systemu wartości. Ważne będzie odkrywanie tego, co motywuje młodsze pokolenia, oraz kształtowanie środowiska pracy, które wspiera zaangażowanie i innowacyjność. Zewnętrznie, dynamiczne zmiany, takie jak wojna czy zakłócenia w łańcuchach dostaw, wymagają od liderów odwagi do podejmowania ryzyka i szukania nowych, odważnych rozwiązań. To czas, by działać inaczej niż dotychczas i wykorzystywać każdą szansę na rozwój.

Lider przyszłości

– kluczowe obszary rozwoju w 2025

Skuteczne negocjacje

1 Wzrastające koszty działalności zmieniają perspektywę strategiczną firm. Coraz częściej w poszukiwaniu marży zwraca się uwagę na optymalizację kosztów, zamiast skalowania działalności. Firmy zoptymalizowały już większość procesów, co oznacza konieczność szukania nowych źródeł oszczędności. Kluczową rolę odgrywa podnoszenie umiejętności negocjacyjnych, np. w obszarze kosztów surowców i usług, a także wdrażanie automatyzacji procesów.

Zarządzanie wydajnością pracy

2 Rosnące wynagrodzenia stanowią wyzwanie dla polskich firm, które muszą skoncentrować się na zarządzaniu wydajnością pracowników. Kluczowe będzie budowanie tzw. „super zespołów” opartych na jasno zdefiniowanych kompetencjach oraz umiejętność zarządzania nimi. Wyznaczanie celów, priorytetyzacja zadań oraz koncentracja energii zespołów na realizacji celów staną się kluczowe dla efektywności organizacji.

Sprawność decyzyjna

3 W obliczu rynkowej niepewności, zmian regulacyjnych i rosnącej konkurencji umiejętność szybkiego podejmowania decyzji nabiera kluczowego znaczenia. W 2025 roku liderzy muszą wykazywać się odwagą w braniu odpowiedzialności, umiejętnością analizy ryzyka oraz skutecznością zarządzania w rozproszonej odpowiedzialności. Konieczne jest wspieranie menedżerów na różnych poziomach organizacji w rozwijaniu tej kompetencji.



Lider przyszłości

– kluczowe obszary rozwoju w 2025

4

Zarządzanie różnorodnością i młodym pokoleniem

Tradycyjne metody motywowania pracowników nie sprawdzają się w przypadku pokolenia Z. Kluczowym wyzwaniem jest włączanie młodych pracowników w zespoły i wykorzystanie ich potencjału. Menedżerowie muszą rozwijać nowe umiejętności zarządzania młodszymi pracownikami – stawianie celów, angażowanie ich w ciekawe projekty i tworzyć atrakcyjne warunki pracy dostosowane do ich oczekiwań.

5

Empatyczne przywództwo

Wrażliwość na problemy i kryzysy psychiczne pracowników staje się kluczowym elementem efektywnego zarządzania zespołem. Empatyczny lider potrafi słuchać, wczuwać się w sytuację pracownika i reagować adekwatnie do trudności. Budowanie zaufania, wspieranie współpracy i motywacji dzięki empatii pozwala tworzyć środowisko pracy, w którym każdy czuje się doceniony i wspierany.

6

Odporność psychiczna lidera

Kryzysy psychiczne dotyczą zarówno pracowników, jak i samych liderów. Kluczowe jest dbanie o własną odporność psychiczną, umiejętność regeneracji i zarządzania energią. Lider musi wykazywać się samokontrolą, zdolnością do opanowania emocji, radzenia sobie ze stresem oraz zachowania spokoju w sytuacjach presji i niepewności. Odporność psychiczna wzmacnia wiarę we własne kompetencje i zdolność do podejmowania decyzji w trudnych warunkach.



LIDER W 2024 ROKU: niepewność i optymizm napędzane wyzwaniami



Bartosz Piekarski

Dyrektor Handlowy w Grupie KAEM



Lider to nie dyrygent... ale twórca symfonii!

Lider w 2025 roku to nie tylko strateg, ale i artysta. Budowanie efektywności osobistej przypomina mi bardziej tworzenie symfonii niż zwykłe kierowanie orkiestrą. Dlaczego? Bo lider nie tylko nadaje rytm, ale też komponuje melodie – priorytety, które mają współgrać z zespołem. W tym procesie trzeba wiedzieć, kiedy uderzyć w bębny, kiedy podkręcić smyczki, a kiedy pozwolić ciszy mówić za siebie.

Najważniejsze są trzy rzeczy: priorytety, elastyczność i odwaga do podejmowania trudnych decyzji. Bez jasno zdefiniowanych celów nawet najlepiej zgrany zespół zacznie grać różne melodie. Elastyczność to umiejętność zmiany tempa, kiedy sytuacja tego wymaga, a odwaga – gotowość na improwizację, gdy scenariusz nie idzie zgodnie z planem.

Moja rekomendacja? Naucz się mówić „nie” — zbędnym zadaniom, nadmiernej kontroli, a także swoim własnym wymówkom. Deleguj to, co możesz, ale nigdy odpowiedzialności. A na koniec: miej odwagę być sobą. Ludzie nie pracują dla tytułów – pracują dla ludzi.

Efektywność lidera jest bezpośrednio powiązana z efektywnością zespołu. Dbaj o swoich ludzi, buduj relacje oparte na zaufaniu i pamiętaj, że w dobrze naoliwionej maszynie lider jest nie trybem, ale mechanizmem spajającym całość. Jeśli zadbasz o zespół, reszta – wyniki, motywacja, innowacyjność – przyjdzie sama. A więc, zamiast być dyrygentem, bądź twórcą harmonii, którą inni zechcą grać.

LIDER W 2024 ROKU: niepewność i optymizm napędzane wyzwaniami



Joanna Gwiazda-Kozłowska

Dyrektorka ds. Sprzedaży i Doradztwa Biznesowego w GFKM



Wyzwania, z jakimi mierzą się firmy, takie jak wzrost kosztów zatrudnienia, brak przewidywalności rynkowej, realizacja strategii czy spadająca wydajność pracowników, są dziś tematem wielu rozmów i projektów doradczych realizowanych przez GFKM. W odpowiedzi na te trudności przedsiębiorstwa coraz częściej przeprowadzają audyty strategii, a czasem nawet weryfikują swoje modele biznesowe. Tego typu działania mogą stać się szansą na przyspieszenie rozwoju, jednak wymagają budowania elastycznych organizacji, które łączą szybkość decyzji z odwagą i otwartością na zmiany. Bezwładność organizacyjna i opóźnienia w reakcjach stanowią obecnie największe zagrożenie dla rozwoju firm.

Zmienność rynkowa skraca dystans między strategią a taktyką, co wymusza częstsze weryfikacje kierunków rozwoju. Kluczowe staje się bieżące analizowanie danych i przegląd inicjatyw strategicznych w krótszych cyklach. W realizowanych przez nas projektach doradzamy minimalizację liczby celów strategicznych oraz priorytetyzację zadań, co pozwala zwiększyć elastyczność działań.

Nie można jednak zapominać o kluczowej roli ludzi w budowaniu strategii. To kultura organizacyjna często decyduje o przetrwaniu najtrudniejszych momentów. Dopiero identyfikacja obszarów, w których kultura wspiera realizację strategii, daje realne szanse na sukces.

Warto również zwrócić uwagę na optymalizację procesów biznesowych w organizacji. Lepsze zarządzanie procesami, zadaniami oraz pracownikami o różnych kompetencjach i podejściu pozwala lepiej radzić sobie z nieprzewidywalnością sytuacji rynkowej, zarówno w kraju, jak i na świecie.

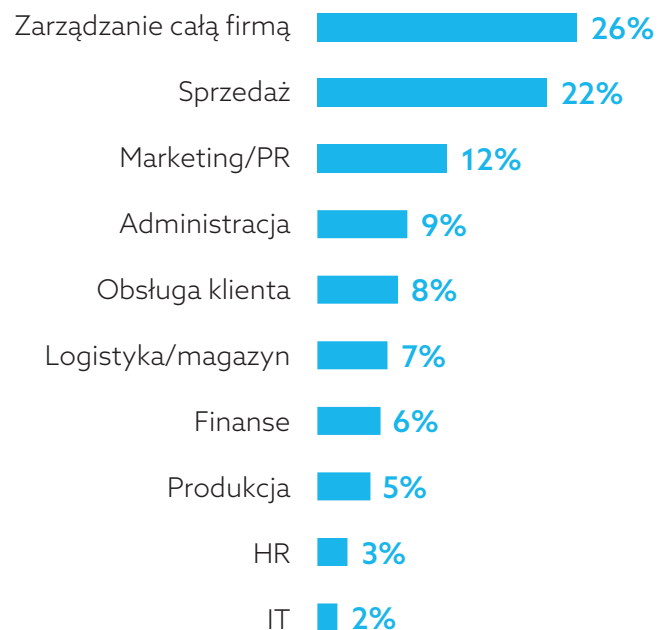


Charakterystyka badanych liderów i ich organizacji

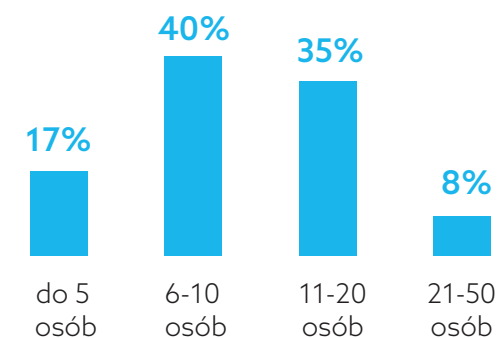
Profil zawodowy lidera

Jaki jest główny obszar Pana/i odpowiedzialności w firmie? Na jakim stanowisku Pan/i pracuje?
Jak dużym zespołem Pan/i zarządza?

Główny obszar odpowiedzialności w firmie



Wielkość zarządzanego zespołu



Obecne stanowisko



25%

właściciel/prezes/
członek zarządu



54%

dyrektor (nie będący
członkiem zarządu)



21%

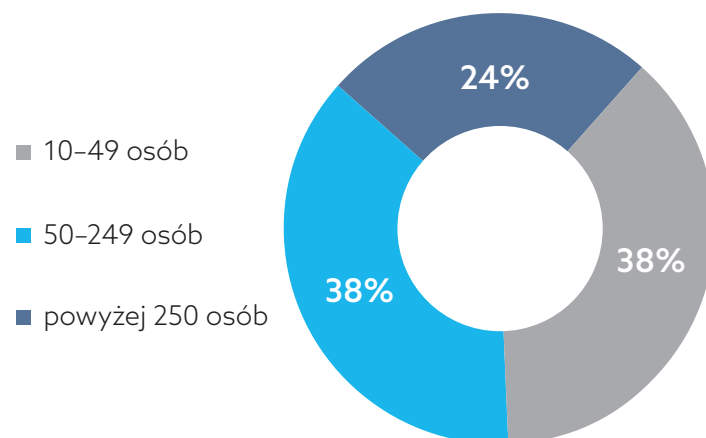
kierownik

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400.

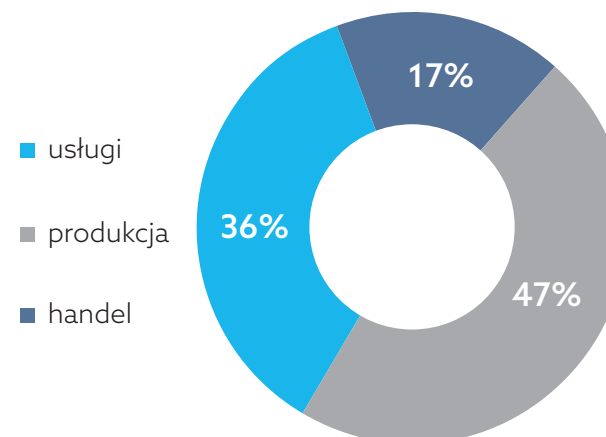
Struktura organizacyjna firm

Ilu pracowników zatrudnia Pana/i firma? Jaki kapitał posiada Pana/i firma? Jaki jest główny sektor działalności Pana/i firmy?
Jak długi staż pracy mają pracownicy?

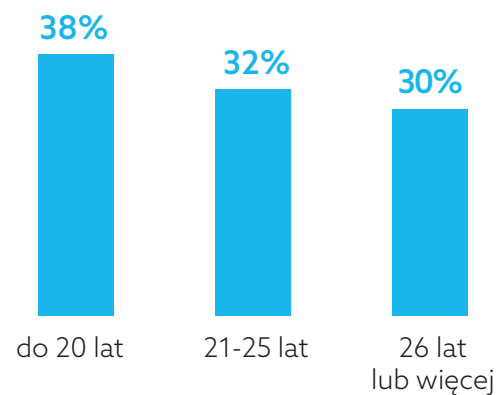
Wielkość firmy



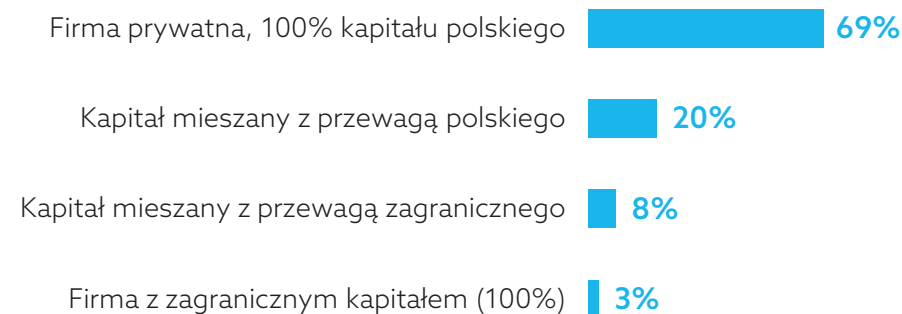
Sektor



Staż pracy



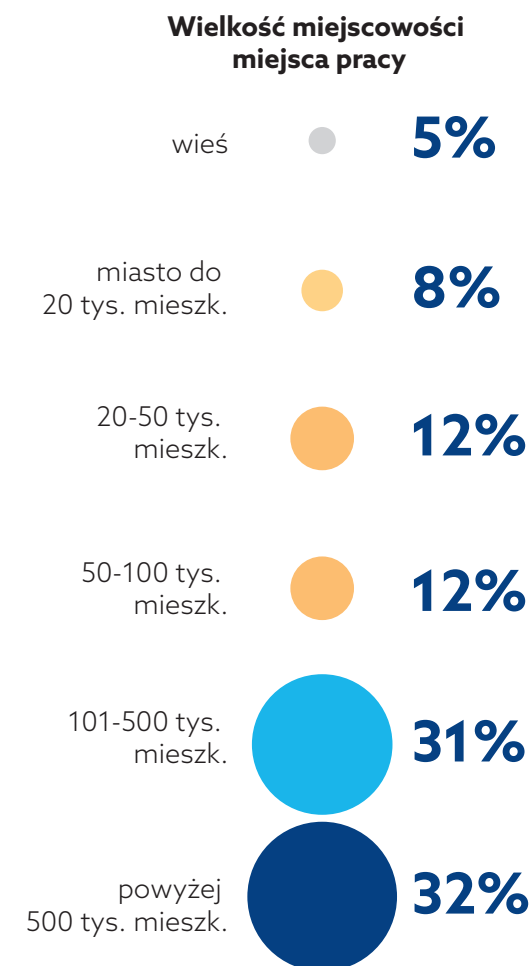
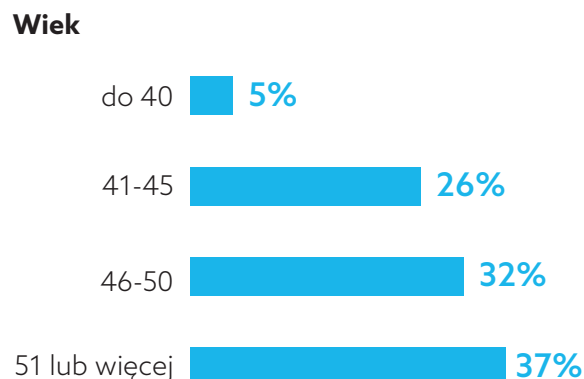
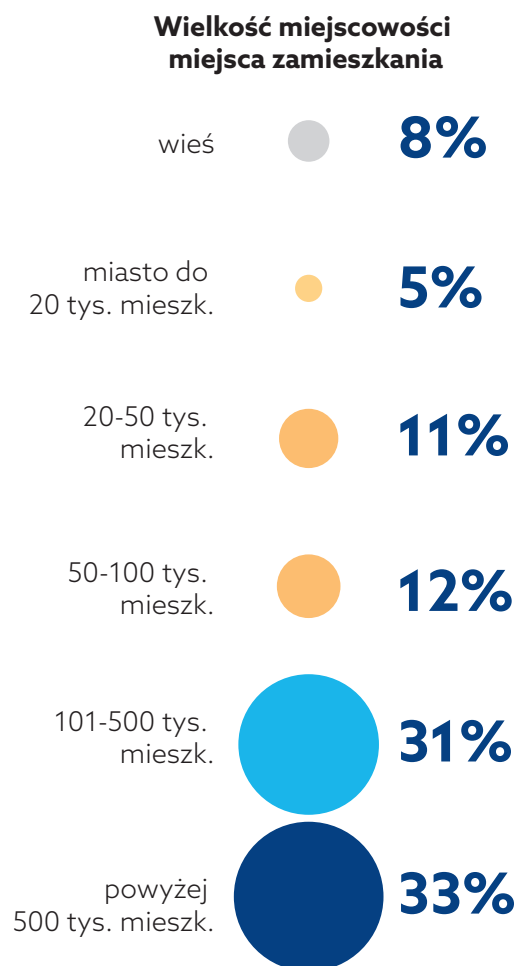
Kapitał



Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400.

Miejsce pracy, zamieszkania i wykształcenie

Proszę podać wielkość miejscowości w której Pan/i mieszka? A w jakiej wielkości miejscowości Pan/i pracuje?
Jaki jest poziom Pana/i wykształcenia oraz wiek?



Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400.