

NAJLEPSZY PRACODAWCA



Sekret utrzymania talentów

Skuteczne ścieżki rozwoju zaczynają się od zrozumienia człowieka – jego potencjału, stylu uczenia się, predyspozycji i motywacji.



PAULINA WIERUS

trenerka rozwoju zawodowego,
ekspertka w Grafton People Science

Rynek wyraźnie pokazuje, że w momencie, kiedy mierzymy się z deficytem talentów, a ich pozyskanie bywa szalenie trudne i czasochłonne, organizacje nie mogą pozwolić sobie na uniwersalne, jednowymiarowe programy rozwojowe. Kluczem do retencji staje się personalizacja – tworzenie rozwiązań, które realnie odpowiadają na indywidualne potrzeby pracowników, jednocześnie wspierając strategiczne cele biznesu.

Dlaczego standardowe ścieżki rozwoju zawodzą

Jednym z najczęstszych błędów w projektowaniu ścieżek rozwoju jest założenie, że każdy może (i powinien) rozwijać się w tych samych obszarach. Tymczasem badania psychometryczne – takie jak analizy

stylu behawioralnego (np. DISC, PPA), potencjału intelektualnego (np. GIA) czy cech osobowościowych (np. HPTI, TEIQue) – pokazują, że ludzie znacząco różnią się nie tylko kompetencjami, ale też sposobem uczenia się, reagowania na stres, rywalizację czy zmianę. Brak uwzględnienia indywidualnych różnic w ścieżkach rozwojowych pracowników, prowadzi do frustracji, wypalenia i spadku zaangażowania. Z kolei te, które są dopasowane do indywidualnego profilu – wzmacniają poczucie sprawczości, efektywność – a w dalszej perspektywie, lojalność wobec organizacji. Dopasowanie celów szkoleniowych do wartości i predyspozycji pracownika to dziś więc nie miły dodatek, ale fundament. Pracownicy chcą mieć poczucie, że rozwój, który oferuje im firma, ma sens – że realizują również własne aspiracje, a nie wyłącznie cele organizacji. Dlatego skuteczna ścieżka rozwoju powinna łączyć dwa wymiary: strategiczne kompetencje potrzebne biznesowi i indywidualne motywacje oraz talenty.

Koncentracja na mocnych stronach

Z badań Gallupa („How Employees’ Strengths Make Your Company Stronger”) wynika, że pracownicy, którzy na co dzień używają swoich mocnych stron, są sześciokrotnie bardziej zaangażowani i trzykrotnie bardziej skłonni pozostać w firmie. Z kolei programy oparte na „napra-

wianiu słabości” generują mniejsze poczucie sensu i satysfakcji. Zbyt często ścieżki rozwoju koncentrują się na uzupełnianiu deficytów – co z perspektywy retencji jest strategią krótkowzroczną. O wiele lepsze efekty przynosi rozwijanie tych obszarów, w których dana osoba ma naturalne predyspozycje, bo to właśnie tam powstaje poczucie mistrzostwa, autonomii i celu – trzech kluczowych czynników wewnętrznej motywacji, opisanych przez Daniela H. Pinka w „Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację”.

Kolejnym ważnym aspektem jest poziom trudności i dynamika rozwoju. Zbyt proste szkolenia powodują znużenie i poczucie braku wyzwań, zbyt trudne – frustrację i rezygnację. Dlatego konieczne jest dopasowanie poziomu treści do potencjału intelektualnego, stylu poznawczego i tempa uczenia się uczestników programów rozwojowych. Narzędzia takie jak GIA pozwalają zrozumieć, jak szybko dana osoba przyswaja nowe informacje, jak reaguje na zmianę i złożone sytuacje. Dzięki temu można lepiej projektować ścieżki rozwoju, które ani nie przeciążają, ani nie nużą, lecz angażują w sposób optymalny.

Ciągłość, ewaluacja i wsparcie

Jednak nawet najlepiej zaprojektowany program rozwojowy nie przyniesie efektów, jeśli zabraknie w nim ciągłości i ewaluacji. Wiele organizacji wciąż traktuje szkolenia

jako jednorazowe wydarzenie – odhaczony punkt w planie rozwoju. Tymczasem kluczowe znaczenie ma follow-up, czyli zapewnienie przestrzeni do wdrażania wiedzy w praktyce, dzielenia się doświadczeniami i monitorowania postępów. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na microlearning, krótkie sesje powtórzeniowe, mentoring, job shadowing czy mikro-projekty wdrożeniowe pozwalają utrwalić nowe zachowania i utrzymać motywację. Właśnie tu powstaje realna zmiana kompetencyjna – nie na sali szkoleniowej, lecz w codziennej pracy.

Coraz lepiej działają programy rozwojowe o charakterze modułowym, rozłożone w czasie, w których kolejne etapy kończą się zauważalnym kamieniem milowym – na przykład certyfikatem, rekomendacją do projektu lub awansem. Takie rozwiązania nie tylko wzmacniają poczucie celu i progresu, ale też zwiększają związek z organizacją – bo firma staje się miejscem, w którym rozwój jest mierzalny i doceniany.

Nie bez znaczenia jest także rola menedżerów. Cele szkoleniowe będą skutecznie zrealizowane jeśli będą powiązane z KPI, do zrealizowania w określonym czasie. Np. zamiast „podniosę poziom angielskiego”, cel może brzmieć: „poprowadzę spotkanie z zagranicznym klientem”. Jednak nawet najlepiej zaprojektowana ścieżka nie zadziała, jeśli przełożony nie będzie wspierał roz-

woju pracownika lub nie stworzy przestrzeni na eksperymentowanie. Dlatego warto szkolić menedżerów z rozmów rozwojowych i feedbacku opartego na potencjale. Liderzy, którzy potrafią rozmawiać o wartościach, motywacjach i osobistych celach członków zespołu, są jednym z najsilniejszych czynników wpływających na retencję.

Rozwój z sensem: rola ekosystemu

Z perspektywy HR-owej efektywne ścieżki rozwoju to nie tylko zestaw działań edukacyjnych, lecz cały ekosystem wspierający rozwój – od diagnozy predyspozycji, przez planowanie indywidualnych celów, po codzienne wsparcie menedżera i systemowe follow-upy. Personalizacja, dopasowanie do potencjału i spójność z wartościami to trzy filary, które decydują o tym, czy program rozwojowy stanie się motorem retencji, czy tylko kolejnym benefitem bez wpływu na lojalność pracowników. Potwierdzają to doświadczenia i raporty, w tym Grafton Recruitment – firmy, które inwestują w zintegrowany ekosystem rozwoju, znacznie zwiększają lojalność i zaangażowanie swoich pracowników.

Najlepiej zaprojektowana ścieżka rozwoju to taka, która daje osobiste poczucie sensu – bo człowiek, który widzi, że jego praca i rozwój mają znaczenie, rzadziej będzie szukać ich u innego pracodawcy.

Nowe oblicza przywództwa – od hierarchicznych relacji do partnerstwa



PAWEŁ PROCIAK
dyrektor zarządzający Wyser
Executive Search

W dobie rosnącej złożoności biznesu i zmienności uwarunkowań rynkowych, presji na efektywność i ograniczeń budżetowych, ale także technologicznych turbulencji, klasyczne modele przywództwa nie wystarczają. Potrzebni są liderzy, którzy inspirują i budują kulturę współpracy – taką, w której synergia, zaufanie i otwartość stają się naturalnym sposobem działania. W kierowanych przez nich organizacjach decyzje zapadają szybko, zmiana staje się częścią codzienności, a zwinność – realnym źródłem przewagi.



Dlaczego klasyczne wzorce zawodzą
Jednym z kluczowych czynników obecnej redefinicji przywództwa jest gwałtowny rozwój technologiczny – sprawia, że tempo zmian w biznesie jest bardzo szybkie. Decyzje, które kiedyś można było rozważać tygodniami, dziś muszą zapadać błyskawicznie. Liderzy, którzy nie potrafią sprawnie dostosowywać aktywności firm do nowych realiów, narażają je na utratę pozycji, a wręcz wyeliminowanie z rynku. Równocześnie rośnie złożoność zadań – projekty są coraz częściej wielofunkcyjne, wielopoziomowe i rozproszone. Wymaga to tworzenia warunków do synergii, usprawniania komunikacji i integrowania różnych perspektyw. Nie mniej istotna jest też rola lidera w budowaniu kultury ciągłego doskonalenia i uczenia się. Firmy, które umożliwiają szybkie zdobywanie wiedzy i testowanie nowych rozwiązań, osiągają znaczącą przewagę, na co wskazują liczne raporty, m.in. „Leadership for 21st Century Learning” OECD.

Przewartościowanie stylów przywództwa jest wymuszane także przez zmiany pokoleniowe. Młodsze generacje nie chcą być jedynie wykonawcami poleceń, lecz poszukują możliwości rozwoju, autonomii, poczucia sensu i realnego wpływu. Dlatego manager, który utrzymuje styl autorytarny, napotyka na coraz większy opór, narażając firmę na spadek zaangażowania i innowacyjności, tym samym obniżenie efektywności organizacyjnej.

Tymczasem... kryzys przywództwa?
40 proc. liderów rozważa rezygnację z roli kierowniczej z powodu wypalenia zawodowego i stresu, a poziom zaufania do bezpośrednich przełożonych spadł do niespełna 29 proc., wynika z najnowszego opracowania „Global Leadership Forecast 2025” DDI. Okazuje się też, że cenni dla firm pracownicy, któ-

rzy nie mogą liczyć na odpowiednie wsparcie i możliwości rozwoju, są aż 3,7 razy bardziej skłonni do odejścia z organizacji.

Zdecydowana większość młodszych liderów wskazuje na potrzebę nowego, bardziej autentycznego i odpowiedzialnego podejścia do przywództwa, opartego na zaufaniu, współpracy i świadomości wpływu. To wyraźny sygnał, że programy rozwoju managerów wymagają radykalnej transformacji – skupienia na rozwijaniu odporności psychicznej, empatii i umiejętności budowania relacji.

Niepewność, zmienność vs. zwinność

W realiach, w których informacje błyskawicznie zmieniają kontekst podejmowania decyzji, skuteczny lider musi być zdolny do działania mimo braku pełnych danych. Nie chodzi o brawurę, ale podejście oparte na jasno zdefiniowanych wartościach, wizji i ocenie ryzyka, co trafnie definiuje np. opracowanie Deloitte, „Global Human Capital Trends: Leading the Social

Enterprise”. Współczesne przywództwo wymaga więc zwinnego działania, refleksu, przejrzystości i umiejętności mobilizowania zespołu. Liderzy, którzy potrafią łączyć szybkość decyzyjną z otwartością na współpracę, osiągają lepsze wyniki w dynamicznych środowiskach biznesowych.

Długookresowe planowanie przestało mieć sens, zyskuje model łączący wizję strategiczną z podejściem agile’owym – to wizja wyznacza kierunek, a zwinność reagowania umożliwia szybkie dostosowanie się do warunków ryn-

kowych. W tym kontekście rola lidera coraz częściej przypomina funkcję katalizatora transformacji. To bez wątpienia wyzwanie. Warto pamiętać, że zmiany napotykają opór, zwłaszcza w dużych strukturach, w których utrwalone procesy i nawyki działają jak hamulec. Dlatego skuteczne przywództwo wymaga konsekwencji, autentyczności i zdolności do inspirowania, a nie presji i wymuszania działania. Lider, który potrafi połączyć wizję z wrażliwością na emocje zespołu, zwiększa szanse na trwałą adaptację i realne zaangażowanie ludzi. Jednocześnie sposób, w jaki komunikuje decyzje i tłumaczy ich sens, decyduje o powodzeniu całego procesu – brak transparentnej komunikacji potrafi zniweczyć najlepszą strategię, co potwierdza raport Wyser „Change Management – kompas menedżera”.

Takie podejście wymaga dojrzałości emocjonalnej i wysokiej samoświadomości, szczególnie w sytuacjach stresu, presji czy spadku motywacji. Lider, który zarządza swoimi reakcjami, staje się źródłem stabilności – zamiast eskalować napięcia, łagodzi je. Nie unika trudnych emocji – traktuje je jako sygnał. Taka dojrzałość pozwala wzmacniać odporność psychiczną własną i zespołu oraz utrzymać zaangażowanie.

Przesuwanie środka ciężkości

– wsparcie i partnerstwo

Skuteczność lidera zależy dziś nie tyle od jego ekspertyzy branżowej, ile zdolności do empatii i wspierania samodzielności – manager nie musi wiedzieć wszystkiego, ale powinien wydobywać z zespołu to, co najlepsze. Współczesne przywództwo coraz bardziej opiera się więc na umiejętności wpływu i budowania autonomii zespołów. To dlatego liderzy, którzy wskazują kierunek i dają przestrzeń do działania, potrafią łączyć rozwój zespołów z realizacją celów biznesowych, tworząc trwałą przewagę konkurencyjną.

Stąd z roku na rok rośnie rola liderów-coachów, którzy aktywnie wspierają rozwój zespołów, budują zaangażowanie i kształtują kulturę uczenia się. Choć nie jest to jedyny trend w nowoczesnym przywództwie, w obecnym środowisku biznesowym bez wątpienia zasługuje na uwagę. W tym modelu lider jest mentorem i partnerem, który pyta: „co możemy zrobić, by działać lepiej?”. W praktyce buduje kulturę ciągłego uczenia się i doskonalenia, która pozwala zespołom skutecznie adaptować się do warunków rynkowych i wykorzystywać pojawiające się szanse.

Równolegle do autonomii i zwinności kluczowe jest tworzenie kultury bezpieczeństwa. Liderzy, którzy budują środowisko, w którym pracownicy bez obaw dzielą się pomysłami, zgłaszają wątpliwości i kwestionują status quo, wzmacniają innowacyjność i kreatywność zespołu. Kultura ta łączy się ściśle z praktyką wdzięczności – docenianie zaangażowania, osiągnięć i inicjatywy – nie tylko motywuje, ale pogłębia zaufanie i lojalność.

Pułapki „pozornego” przywództwa

Wiele firm zmaga się z problemem pozornej nowoczesności – w teorii wspierają autonomię, w praktyce procesy i kultura organizacyjna pozostają sztywne. W takich warunkach lider, który próbuje wprowadzić bardziej elastyczny, partnerski styl, zderza się z niezrozumieniem lub niechęcią.

Istotny jest też brak systemów mierzenia skuteczności przywództwa. Tymczasem organizacje, które nie monitorują rotacji kadry, efektywności zespołów ani rozwoju kompetencji, nie mają realnego obrazu tego, czy zmiany przynoszą oczekiwane efekty. W rezultacie transformacja pozostaje deklaracją, a potencjał liderów i zespołów nie jest wykorzystany.

Nowoczesny lider staje przed podwójnym wyzwaniem: z jednej strony musi przekształcać podejście do swojej roli, z drugiej kształtować elastyczną i otwartą kulturę organizacyjną. Jednak tylko wtedy, kiedy jego decyzyjność idzie w parze z empatią, a partnerstwo i wsparcie łączą się z umiejętnością mierzenia realnych rezultatów, przywództwo staje się źródłem przewagi konkurencyjnej, a nie jedynie efektywnym hasłem.



W realiach, w których informacje błyskawicznie zmieniają kontekst podejmowania decyzji, skuteczny lider musi być zdolny do działania mimo braku pełnych danych.

**POLSKIE
SKLEPY**

GRUPA PSB

**POLSKIE SKLEPY –
sieć tworzą lokalni
przedsiębiorcy**



**OD MORZA PO TATRY - tam, gdzie zaczyna się każda
budowa i każdy pomysł na dom**

PROSTO – 750 sklepów i składów w kompaktowym formacie.

SZYBKO – doradcy, którzy pomogą w mgnieniu oka.

BLISKO – jesteśmy w 90% powiatów w Polsce.

WSZYSTKO – ponad 500 000 produktów dla domu i budowy.

GRUPA
psb (MRÓWKA

GRUPA
psb (PROFI

GRUPA
**psb (POLSKIE SKŁADY
BUDOWLANE**

www.grupapsb.com.pl



Paradoks AI: Automatyzacja, która humanizuje pracę

Branża IT – od dawna ulegająca dynamicznym zmianom – dziś stała się wręcz laboratorium zmian, które AI przyniesie też innym sektorom w ciągu najbliższych 2-3 lat.



ANNA STANEK

Head of Growth Poland w Scalo

Scalo – firmie specjalizującej się w software developmencie i outsourcingu pracowników IT – obserwujemy tę transformację każdego dnia.

Nasze zespoły intensywnie korzystają z modeli wspierających pisanie oprogramowania czy testowanie kodu. AI wspomaga także zarządzanie projektami, analizy biznesowe czy rekrutację do zespołów IT.

Według Developer Ecosystem Survey 2025, aż 85 proc. programistów regularnie wykorzystuje narzędzia AI w swojej pracy. To nie jest eksperyment – to już nowa rzeczywistość. Często słyszymy pytanie: czy AI zabiera pracę? Odpowiedź jest bardziej optymistyczna, niż mogłoby się wydawać.

Mit zastąpienia pracowników vs. rzeczywistość ich wspierania

Do niedawna mówiono, że AI zlikwiduje większość zawodów i pozbawi nas pracy. Dziś wiemy, że to mit. AI automatyzuje rutynę, zostawiając dla nas zadania bardziej kreatywne i wartościowe.

W IT widzimy, jak np. GitHub Copilot oszczędza czas przy powtarzalnym kodzie. Modele AI do testowania kodu wykrywają błędy automatycznie. Dokumentacja nie jest już pisana ręcznie – jest generowana w kilka sekund. Według Stack Overflow Developer Survey 2025, developerzy wykorzystują sztuczną inteligencję do pisania kodu (59 proc.), wyszukiwania informacji (55,8 proc.) oraz uczenia się nowych technologii (47,4 proc.).

Zachodzi fundamentalna zmiana: programista przestał być „rzemieślnikiem kodu”, stał się „architektem rozwiązań”. Mniej czasu na powtarzalne zadania to więcej na projektowanie, rozwiązywanie problemów i rozmowy z klientem. Tu ujawnia się paradoks: technologia daje więcej czasu na to, co prawdziwie ludzkie – kreatywność, współpracę, strategiczne myślenie.

Pracownik kontra AI. Od zagrożenia do współpracy

W wielu zespołach widać ewolucję postaw pracowników: od ciekawości i niepewności („czy jestem jeszcze potrzebny?”), przez eksperymentowanie i zrozumienie AI jako narzędzia, wreszcie – po pewność, że człowiek wspierany przez AI przewyższa samo AI.

Pojawiają się nowe kompetencje dla pracowników różnych specjalizacji zarówno technicznych, jak i biznesowych: prompt engineering, krytyczna ocena rzeczy tworzonych przez AI, współpraca z narzędziami. Na rynku wyraźnie widać, że pracodawcy coraz częściej poszukują pracowników biegłych w narzędziach AI – to prawda. Znajomość działania modeli AI i umiejętność ich wykorzystania w codziennej pracy może być wielką przewagą pracownika. Ale nie zapominajmy, że wciąż liczą się doświadczenie, kontekst biznesowy i kompetencje miękkie. Nie możemy po prostu zapomnieć, że na obecnym etapie rozwoju technologii AI nie rozumie ani kontekstu biznesowego ani też głębokich potrzeb klienta, a ponadto nie buduje relacji. Wbrew wielu zapowiedziom, nie mamy podstaw by z przekonaniem powiedzieć, że kiedyś to się zmieni.

Automatyzacja, która humanizuje Automatyzując rutynowe zadania, zyskujemy coś cenniejszego niż czas. Redukujemy wypalenie.

Tworzymy przestrzeń, by skupić się na poważnych zadaniach. Poprawiamy work-life balance. Skupiamy się na sensie pracy, a nie tylko na ilości zrealizowanych zadań.

Redefiniujemy produktywność. Dawniej pytano: ile zadań ukończyłeś? Dziś: jakie problemy rozwiązałeś? Metryki jakościowe przeważają nad ilościowymi. To kulturowa rewolucja w postrzeganiu pracy. Nie chodzi o pracowanie mniej – chodzi o pracowanie mądrzej w myśl zasady „Work smart, not hard”.

Wyzwania dla managerów zespołów

Tempo zmian w technologii przewyższa naszą ludzką zdolność adaptacji. Nowe narzędzia AI pojawiają się co kilka dni. Pracownicy mają jednak różne tempo uczenia się. Dlatego sama rola lidera w zespole ewoluuje: od zarządzania



Menedżer nie musi znać każdego narzędzia, ale musi stworzyć przestrzeń do nauki. Nie może być „kontrolerem”, musi stać się „coachem zmian”.

do facylitacji. Menedżer nie musi znać każdego narzędzia, ale musi stworzyć przestrzeń do nauki. Nie może być „kontrolerem”, musi stać się „coachem zmian”.

W Scalo wypracowaliśmy konkretne podejścia. Dbamy o bezpieczeństwo psychologiczne – otwieramy o AI, prowadzimy szkolenia z narzędzi, zachęcamy do eksperymentów. Zapewniamy budżet na kursy, płatne wersje narzędzi AI, wysyłamy pracowników na konferencje. Ale też zwyczajnie dajemy prawo do błędów. Zachęcamy do uczestniczenia w zmianie i stałego rozwoju.

Praktyczne lekcje dla każdego pracodawcy

Bazując na doświadczeniach z IT oraz innych branż, które aktywnie wdrażają narzędzia AI dla swoich pracowników, możemy stworzyć wytyczne dla pracodawców:

1. Inwestuj w ludzi, nie tylko w technologię. Narzędzia AI to tylko 20 proc. sukcesu, pozostałe 80 proc. to rozwój kompetencji pracowników korzystających z narzędzi.
2. Wdrażaj narzędzia AI w sposób transparentny. To buduje zaufanie i eliminuje lęk. Ludzie chcą wiedzieć „W jakim celu coś jest robione?”.
3. Daj czas i przestrzeń na naukę. Presja natychmiastowych wyników prowadzi do postaw obronnych i oporu pracowników.
4. Wykorzystaj AI jako benefit dla pracownika. Dostęp do płatnych i zaawansowanych modeli jest czymś, co nie każdy oferuje.
5. Mierz nie tylko efektywność. Patrz na takie metryki, jak: zaangażowanie, satysfakcja, rozwój kompetencji.
6. Nie zostawiaj nikogo w tyle. Twórz programy rozwojowe i mentoring dla pracowników o różnym poziomie kompetencji.

Przyszłość należy do organizacji, dla których ludzie są na pierwszym miejscu

Już dziś widać, że sztuczna inteligencja wzmacnia dojrzałe organizacje z wysoką kulturą pracy i ludzkim podejściem. Jednocześnie tam, gdzie są problemy, próby wdrożenia AI tylko je uwiadcniają.

W najbliższych latach wygrają firmy, które potraktują transformację AI jako szansę na wzmocnienie ludzi, a nie tylko redukcję kosztów. Transformacja AI czeka każdą branżę. Pytanie brzmi nie „czy”, ale „jak” się do niej przygotowujemy, a odpowiedź zaczyna się zawsze od ludzi.

W dzisiejszym świecie pracownicy coraz częściej wybierają firmy nie tylko ze względu na wynagrodzenie, ale także kulturę pracy, możliwości rozwoju i dbałość o równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Raport „Najlepszy Pracodawca” wyróżnia organizacje, które stawiają ludzi w centrum swojej strategii.

Prezentujemy w nim liderów w obszarze HR, innowacyjne praktyki zarządzania zespołami oraz firmy, które zdobyły wyróżnienia w kategoriach takich jak rozwój talentów, kultura organizacyjna czy odpowiedzialność społeczna. To nie tylko ranking – to przewodnik po inspirujących miejscach pracy i dowód na to, że inwestycja w pracowników przynosi realne efekty biznesowe.

GAZETA FINANSOWA

NAJLEPSZY PRACODAWCA

2025 LIDER PRACY PRZYSZŁOŚCI

NAJLEPSZY PRACODAWCA 2025 : LIDER PRACY PRZYSZŁOŚCI

Nazwa firmy / Branża	Jak firma wspiera rozwój i dba o talenty?	Realizowane systemy motywacyjne	Miejsce i warunki pracy	Dlaczego warto pracować w Państwa firmie?	Równowaga praca–życie. Jak firma wspiera work–life balance pracowników?
Amica/ Produkcja sprzętu AGD	Rozpoznanie talentów i ich rozwój wpisuje się w długoterminową strategię Grupy Amica, w której dbanie o pracowników, w tym o talenty, jest kluczowe. Odnosząc się do kluczowego założenia strategii – „We care” – Grupa Amica dba o rozwój talentów. Wykorzystuje w tym zakresie metodologię talentów Gallupa, przeprowadzając testy dla grup pracowników oraz dbając o omówienie wyników i ustalenie, w jaki sposób ich najsilniejsze strony mogą być dalej rozwijane i wykorzystywane w organizacji. Firma wspiera pracowników w rozwoju również poprzez realizację szkoleń, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, które prowadzone są przez wewnętrznych trenerów w różnych dziedzinach. Takie podejście ułatwia przygotowanie warsztatów uwzględniających specyficzne potrzeby zespołów w poszczególnych obszarach. Grupa Amica jest blisko pracowników w ich procesie rozwojowym. Ustala sposoby weryfikacji, czy nowo zdobyta wiedza i umiejętności zostały zaaplikowane w środowisku pracy oraz czy odpowiadają na rzeczywiste potrzeby pracowników.	Różnorodny pakiet benefitów oferowany przez Grupę Amica ułatwia łączenie życia prywatnego z zawodowym. Zdrowie pracowników jest dla firmy niezwykle ważne – Amica była jedną z pierwszych firm w Polsce, które wprowadziły bezpłatny, anonimowy i nielimitowany dostęp do psychologa dla pracowników oraz ich dzieci. O komfort pracowników, ich rodzin, a nawet czworonogów firma dba również poprzez inne benefity – dostęp do pakietów medycznych, sportowych i ubezpieczeniowych. Dla rodziców we Wronkach wsparciem jest przedszkole AmicaKids, natomiast latem wielu pracowników korzysta z firmowego ośrodka wypoczynkowego nad jeziorem. Głównym systemem motywacyjnym w Amica jest bonus roczny uzależniony od wyników finansowych całej Grupy. Firma wierzy, że wkład pracy i zaangażowanie wszystkich pracowników wpływają na całościowy wynik organizacji. Dodatkowo, dla działów pracujących w oparciu o wskaźniki produkcyjne i sprzedażowe, Amica proponuje system premiowy oparty na wynikach w krótszych odstępach czasu, tak aby gratyfikacja finansowa była bezpośrednio powiązana z konkretnymi wskaźnikami i oczekiwaniami.	Na pozycję lidera branży Grupa Amica pracuje w dwóch lokalizacjach – we Wronkach i w Poznaniu. We Wronkach bije serce produkcji i to właśnie tam zatrudniona jest największa liczba pracowników. W fabryce szczególnie nacisk kładziony jest na bezpieczeństwo – regularnie szkoleni są ratownicy wydziałowi z zakresu pierwszej pomocy, a zakładowa Ochotnicza Straż Pożarna uczestniczy w akcjach ratunkowych również poza firmą. Poznańskie biura mieszczą się na Stadionie Enea, gdzie znajduje się Showroom wypełniony nowoczesnym i historycznym sprzętem AGD. To doskonałe miejsce na spotkania z partnerami biznesowymi oraz organizację warsztatów kulinarnych. W przerwie od pracy pracownicy mogą napić się kawy z widokiem na murawę stadionu. Pracownicy produkcyjni pracują w systemie dwuzmianowym, dlatego ważne było dostosowanie godzin otwarcia przyzakładowego przedszkola, zlokalizowanego zaledwie kilka metrów od fabryki, do godzin pracy. Grupa Amica stawia na elastyczność tam, gdzie jest to możliwe – pracownicy biurowi mogą rozpoczynać pracę pomiędzy godziną 6:00 a 10:00, dostosowując harmonogram do swojego życia prywatnego.	Grupa Amica jest jednym z największych polskich producentów AGD – marką rozpoznawalną zarówno w Polsce, jak i za granicą. Firma jest dumna z faktu, że w jej strukturach pracuje wiele pokoleń – jubileusze 20 czy nawet 50 lat pracy nie należą do rzadkości.	Amica wspiera work–life balance poprzez kompleksowy program dobrostanu AmiCare. Pracownicy oraz ich rodziny mają dostęp do nielimitowanego wsparcia psychologicznego, z którego skorzystano już ponad 800 razy w 2025 r. Firma organizuje warsztaty i webinary dotyczące zdrowia psychicznego, odporności oraz radzenia sobie ze stresem. Amica realizuje szeroki program badań profilaktycznych – w 2025 r. przebadano ponad 1000 osób w zakresie m.in. USG, cytologii, mammografii, badań krwi oraz konsultacji specjalistycznych. Firma oferuje elastyczne godziny pracy i możliwość pracy zdalnej w działach administracyjnych. W ramach benefitów Amica zapewnia m.in. żłobek i przedszkole Amica Kids, prywatną opiekę medyczną Medicovert, ubezpieczenia PZU, program weterynaryjny Pethelp, dostęp do ośrodka wypoczynkowego w Mierzynie, zdrowe posiłki w bufecie oraz sprzedaż pracowniczą. Firma promuje aktywność fizyczną poprzez inicjatywy takie jak Amica Sports Challenge, Niebieska Fala, dni rowerowe, turnieje sportowe oraz rozwój infrastruktury dla rowerzystów. Buduje kulturę otwartości, w której prośenie o pomoc postrzegane jest jako oznaka siły, a nie słabości.



Employer branding a realna kultura organizacyjna – czy wizerunek nadąża za rzeczywistością

W 2024 r. globalny wskaźnik zaangażowania pracowników spadł z 23 proc. do 21 proc. – to dopiero drugi taki regres w ciągu ostatnich 12 lat. Polska, z wynikiem około 8 proc., pozostaje w ogonie Europy, notując spadek o 2 punkty procentowe rok do roku. W tym samym czasie firmy intensywnie rozwijają działania z zakresu employer brandingu – od kampanii wizerunkowych po rozbudowane programy benefitowe. Jednak coraz częściej pojawia się pytanie, czy obraz atrakcyjnego pracodawcy rzeczywiście odzwierciedla codzienne funkcjonowanie organizacji.



AGNIESZKA SUROWIEC
People & Culture Director Market Poland, Intrum

Silny employer branding nie wynika z deklaracji o wartościach czy społecznej odpowiedzialności, ale z konsekwentnych działań, które przekładają się na doświadczenie pracowników – od stylu zarządzania po sposób komunikacji i dbałość

o równowagę między pracą a życiem prywatnym. Włączenie tych obszarów do strategii firmy pozwala uporządkować i wzmocnić działania na rzecz dobrostanu zespołów. Dzięki temu pracownicy widzą, że za słowami firmy idą konkretne decyzje i priorytety.

Klucz do większego zaangażowania pracowników
Intrum pokazuje, że zaufanie i samodzielność przekładają się na większe zaangażowanie pracowników. Średni staż pracy w firmie przekracza 6 lat, a wśród menedżerów sięga 10, co w branży o dużej rotacji jest wynikiem wyjątkowym. Skuteczność tego podejścia potwierdzają liczne wyróżnienia przyznawane organizacji przez niezależne instytucje, m.in. tytuły The Best of Wellbeing

Institute, Firma Przyjazna Rodzinie/Człowiekowi oraz pierwsze miejsce w konkursie Family & Human Wellbeing Humanites Award 2023 w kategorii firm dużych. Pracownicy szczególnie cenią swobodę w organizacji zadań oraz możliwość współdecydowania o kierunku rozwoju firmy. Istotnym elementem jest też przestrzeń do działań wykraczających poza codzienne obowiązki – od inicjatyw prospołecznych po projekty związane z wellbeingiem i edukacją. Kiedy ludzie widzą, że ich pomysły są zauważane i mogą przekładać się na konkretne działania, rośnie poczucie sensu i motywacja do dalszego zaangażowania. Dlatego tak ważne jest, by tworzyć kulturę pracy, w której każdy ma wpływ na to, jak funkcjonuje organizacja.

Dobrym przykładem jest społeczność Ambasadorów Marki Intrum, która obecnie liczy ponad 50 osób. Tworzą ją pracownicy z różnych działów, dzielący się wiedzą i doświadczeniem w mediach, social mediach oraz wewnętrznych kanałach komunikacji. Ich aktywność wzmacnia rozpoznawalność marki i pokazuje, że zaangażowanie rozwija się tam, gdzie panuje zaufanie i autentyczne partnerstwo. Budowanie zaangażowania nie sprowadza się więc do pojedynczych inicjatyw czy benefitów, ale do sposobu, w jaki organizacja traktuje swoich ludzi. Intrum pokazuje, że kultura oparta na zaufaniu i odpowiedzialności może być kluczowym czynnikiem, który sprawia, że ludzie chcą zostać na dłużej.

materiał partnera

Nazwa firmy / Branża	Jak firma wspiera rozwój i dba o talenty?	Realizowane systemy motywacyjne	Miejsce i warunki pracy	Dlaczego warto pracować w Państwa firmie?	Równowaga praca–życie. Jak firma wspiera work–life balance pracowników?
Enel-med/ usługi medyczne	Rozbudowany onboarding, gwarantujący udany start w firmie, nie jest pustym hasłem w Enel-Med. Od pierwszego dnia nowi pracownicy otrzymują wsparcie, dzięki któremu szybko poznają placówki i rozumieją specyfikę biznesu. Firma prowadzi transparentną politykę szkoleniową, oferując szkolenia oraz możliwość uczestniczenia w konferencjach. W procesie edukacji wspiera ją platforma e-learningowa. Od lat realizowany jest program rozwoju liderów Enel-Med, którego celem jest wsparcie liderek i liderów w pełnieniu tej wymagającej roli. Firma wierzy, że profesjonalści rozwijają się najpełniej poprzez doświadczenie, dlatego stwarza pracownikom możliwość uczestniczenia w projektach międzyfunkcyjnych. W 2025 r. zorganizowano kilka dużych konferencji wewnętrznych, które stały się okazją do wymiany doświadczeń, lepszego zrozumienia wyzwań biznesowych oraz wpływu zespołów na realizację strategii firmy. Dodatkowym, niezwykle wartościowym efektem tych wydarzeń była integracja współpracowników. Wśród nich warto wymienić konferencje zespołu IT, departamentu finansowego, obszaru sprzedaży oraz obszaru medycznego. Enel-Med stawia na rozwój kariery poprzez wewnętrzne ścieżki awansu. W 2025 roku awansowało 348 osób.	Zaangażowanie w Enel-Med budowane jest z wykorzystaniem różnorodnych narzędzi. U jego podstaw leży dialog z pracownikami – firma uważnie słucha ich głosu i podejmuje wyzwanie sprostania wyrażonym potrzebom. Lekarze cenią Enel-Med za komfort pracy oraz butikową atmosferę, którą firma tworzy w swoich przychodniach. Regularnie prowadzone są ankiety i rozmowy z zespołem, a uzyskane opinie stanowią podstawę do nieustannego doskonalenia środowiska pracy. Efekt? Wysoki poziom satysfakcji lekarzy! Enel-Med wierzy, że zaangażowanie zaczyna się od zdrowej kultury organizacyjnej. Dlatego, mimo dużej skali działalności, firma nie funkcjonuje jak korporacja – traktuje pracowników elastycznie i po partnersku. Enel-Med nagradza osoby osiągające stabilne, wysokie wyniki, nie tylko poprzez systemy motywacyjne uzależnione od zajmowanego stanowiska, lecz także poprzez specjalne wyróżnienia. Firma wspólnie świętuje sukcesy – wdrożenie nowej strony kariera, w które zaangażowany był szeroki zespół pracowników, zwińczone luźniejszym dniem pizzy.	Enel-Med jest spółką sieciową, która posiada swoje przychodnie i biura w dziesięciu miastach Polski. Centrala firmy mieści się w Warszawie, gdzie zlokalizowane są dwa nowoczesne biura. Firma posiada również biuro w Białymstoku, w którym działa Call Center. Niewielkie biura handlowe funkcjonują w największych miastach, takich jak Kraków, Wrocław, Katowice, Poznań, Gdańsk, Gdynia i Łódź. Przychodnie Enel-Med można spotkać w wielu miejscach w Polsce. Firma jest przekonana, że miejsce pracy musi być przyjazne i wygodne – spędzając w nim znaczną część dnia, pracownicy powinni mieć zapewnione komfortowe warunki. Dlatego ergonomia stanowi podstawę organizacji przestrzeni pracy. Placówki medyczne Enel-Med wyposażone są w wysokiej klasy sprzęt, w tym uznany w środowisku medycznym sprzęt diagnostyczny. Gabinety zostały zaprojektowane ergonomicznie, tak aby personel medyczny mógł w pełni skupić się na pacjencie.	Praca w Enel-Med ma znaczenie. Każdy pracownik bierze udział w procesie leczenia pacjentów, a wyniki badania NPS potwierdzają, że firma robi to doskonale – osiągając wynik NPS na poziomie 80. Pracownicy Enel-Med lubią ze sobą współpracować i tworzą zespół, w którym codzienna praca daje satysfakcję i poczucie wspólnego celu.	W zależności od stanowiska Enel-Med oferuje elastyczne godziny pracy oraz możliwość pracy hybrydowej. Jako firma medyczna nie tylko zapewnia pracownikom opiekę zdrowotną, lecz także tworzy warunki do aktywnego dbania o kondycję fizyczną i dobre samopoczucie. Firma proponuje karnet sportowy oraz prowadzi firmowe grupy sportowe – biegową, piłkarską i rowerową – w ramach których organizowane są m.in. konkursy dla miłośników dwóch kółek. Pracownicy Enel-Med chętnie angażują się w inicjatywy charytatywne i ekologiczne, a firma wspiera ich w działaniach na rzecz potrzebujących oraz środowiska. Enel-Med wierzy, że nawet drobne inicjatywy – takie jak cykliczne konkursy wewnętrzne, podczas których można zaprezentować swoje pasje – sprzyjają integracji, budują relacje i przekładają się na lepszą współpracę w projektach. Firma oferuje także coś, co często jest najcenniejsze – czas. Od wielu lat uczestniczy w akcji „2 h dla rodziny”, zachęcając pracowników do spędzania chwil z najbliższymi. Enel-Med świętuje również wspólnie urodziny pracowników – tego dnia każdy może zakończyć pracę wcześniej. Enel-Med ceni ludzi z pasją i stara się tworzyć możliwości do jej rozwijania w ramach środowiska pracy.
Grupa DTA / TSL	DTA konsekwentnie wspiera rozwój pracowników i dba o talenty poprzez szeroki wachlarz inicjatyw rozwojowych. Regularnie organizuje specjalistyczne szkolenia celne, które pozwalają na pogłębianie wiedzy i doskonalenie kompetencji w zakresie procedur celnych – kluczowych w działalności firmy. Oferuje także kursy językowe, wspierające zarówno efektywną komunikację z klientami, jak i rozwój osobisty. Dodatkowo realizuje programy rozwojowe dopasowane do indywidualnych potrzeb oraz sesje coachingowe, które pomagają w określaniu celów zawodowych i planowaniu ścieżki kariery. Wspiera również mobilność wewnętrzną, zachęcając do udziału w rekrutacjach wewnętrznych, co daje możliwość awansu i dalszego rozwoju w strukturach firmy. Dzięki temu pracownicy DTA mogą w pełni wykorzystać swój potencjał i rozwijać się razem z organizacją.	W DTA przykładą się dużą wagę do motywacji i zaangażowania pracowników, dlatego firma tworzy system benefitów wspierający zarówno rozwój zawodowy, jak i życie prywatne. Ze względu na ogólnopolską strukturę organizacji dużą rolę odgrywają spotkania i wyjazdy integracyjne, które sprzyjają budowaniu relacji i współpracy między oddziałami. Organizowane są wspólne podróże, często z udziałem rodzin – uczestnicy odwiedzali m.in. Armenię, Gruzję, Włochy, Albanię, Hiszpanię, Pakistan oraz Kraje Bałtyckie, a w planach są kolejne wyjazdy, np. w Dolomity. Firma oferuje również dostęp do mieszkań firmowych w atrakcyjnych lokalizacjach, które pracownicy mogą wykorzystywać na wypoczynek. Istotnym elementem systemu motywacyjnego jest Pracowniczy Program Emerytalny – DTA przekazuje co miesiąc dodatkowo 3,5 proc. wynagrodzenia na przyszłą emeryturę pracownika. Standardowo zapewnia także prywatną opiekę medyczną, ubezpieczenie grupowe oraz karty Multisport.	W DTA dba się o komfort i bezpieczeństwo pracy, tworząc nowoczesne i przyjazne środowisko dla zespołów. W ostatnich latach firma przeniosła największe magazyny oraz część biur do nowych, lepiej wyposażonych lokalizacji, co znacząco poprawiło warunki pracy. Pracownicy mają możliwość pracy zdalnej, jednak wielu z nich preferuje biura, ceniąc bezpośrednią współpracę i kontakt z zespołem. W oddziałach dostępne są w pełni wyposażone kuchnie z ekspresami do kawy i dozownikami wody. DTA stawia również na bezpieczeństwo – regularnie szkoli z zakresu pierwszej pomocy i wyposażyla biura w defibrylatory. Firma organizuje akcje promujące zdrowy styl życia, takie jak „Różowy październik”, „Listopad z wąsem” czy bezpłatne badania na markery nowotworowe, umożliwiając pracownikom wcześniejsze wyjście na badania.	DTA to świetne miejsce pracy – oferuje różnorodne stanowiska, dobrą atmosferę i unikalne benefity.	W DTA szczególnie dba się o zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Kultura pracy firmy opiera się na zasadzie braku nadgodzin – zadania są planowane tak, by mogły być realizowane w wyznaczonym czasie, dzięki czemu pracownicy mogą po pracy poświęcić czas rodzinie i swoim pasjom. DTA promuje akcję „Dwie godziny dla rodziny”, w ramach której każdy pracownik może jednego dnia wyjść wcześniej z pracy i spędzić ten czas z bliskimi. Firma oferuje elastyczne godziny pracy oraz możliwość pracy zdalnej lub w trybie hybrydowym, co ułatwia dostosowanie obowiązków zawodowych do indywidualnych potrzeb. Zachęca również do korzystania z dni wolnych i dbania o regenerację. W ramach działań wellbeingowych zapewnia m.in. karty Multisport, wyjazdy integracyjne dla pracowników, a także takie z udziałem rodzin (w tym roku duży wyjazd do Energylandii) oraz szkolenia z zakresu radzenia sobie ze stresem. Wszystko po to, by pracownicy DTA mogli zachować harmonię i satysfakcję zarówno w pracy, jak i w życiu osobistym.
Grupa PSB Handel S.A./ handel hurtowy i detaliczny materiałami budowlanymi	Szybki i jakościowy rozwój działań spółki wymaga wspierania pracowników w ich rozwoju. Jednym z punktów „Dekalogu zasad przywództwa w centrali PSB” jest: „Zatrudniaj najlepszych i wspieraj ich rozwój”. Działanie to rozpoczyna się już na etapie starannej rekrutacji, kontynuowane jest podczas onboardingu, jak również przez całą drogę zawodową pracownika. Obserwując zatrudnionych i analizując wyniki, identyfikowani są ci najlepsi. Obejmowani są szczególną uwagą, otrzymując mentoring, szkolenia specjalistyczne lub możliwość rozwoju w nowych rolach i projektach, a także poprzez rotację stanowiskową. Wysoka jakość zespołu wpływa na cały ekosystem firmy – lepsi pracownicy to lepsze wyniki, innowacyjne pomysły i większe zaangażowanie. Rozwój Pracowników to inwestycja, która zwraca się w postaci lojalności i większej wydajności. To także umiejętność delegowania odpowiedzialności, dająca Pracownikom możliwość rozwijania swoich umiejętności w praktyce.	Szeroki wachlarz stanowisk występujących w strukturach spółki wymaga zróżnicowanych i elastycznych działań motywacyjnych. Działania te pozwalają wzmocnić zaangażowanie wszystkich grup pracowniczych – od Młodszego Magazyniera po Managera Regionu. Spółka motywuje finansowo, zapewniając konkurencyjne wynagrodzenia zasadnicze, które podlegają cyklicznym przeglądom i korektom. Miesięczne premie oraz nagrody za osiągnięcia indywidualne stanowią istotny instrument zachęty i docenienia. W zakresie motywacji pozafinansowej spółka stawia na rozwój i szkolenia, finansując zarówno aktualizowanie wiedzy, jak i zdobywanie nowych kompetencji. Dobra atmosfera oraz przyjazne środowisko pracy dopełniają zestaw stosowanych instrumentów motywacyjnych. Aby upewnić się, że przyjęte kierunki działań są właściwe, spółka wprowadziła ankiety satysfakcji i zaangażowania. Wyniki tych ankiet stanowią materiał do dalszego doskonalenia systemu motywacyjnego.	Spółka ma swoją siedzibę w Welczu k. Buska-Zdroju. Pracownicy wykonują swoją pracę w nowoczesnym biurowcu, który spełnia wszelkie standardy BHP i zapewnia ergonomię pracy. Biura są klimatyzowane i przestronne, a w oknach zamontowano folię przyciemniającą lub rolety. Pomieszczenia socjalne wyposażone są w lodówki, mikrofalówki, ekspresy do kawy oraz saturatory z filtrem wody. Pracodawca zapewnia najwyższej klasy komputery i inne sprzęty biurowe wraz z dostępem do najnowszych technologii. Na bieżąco dba o przestrzeń biurową, odnawiając kolejne pomieszczenia. Na każdym piętrze biurowca utworzone zostały strefy relaksu. Spółka jest również pracodawcą dla osób zatrudnionych w Hotelu Słoneczny Źródł**** Medical SPA & Wellness w Busku-Zdroju, w Centrum Logistycznym w Wąbrzeźnie, a także w sklepach PSB Mrówka w Busku-Zdroju i w Grodzisku Mazowieckim. We wszystkich tych obiektach zapewniane są komfortowe i ergonomiczne warunki pracy.	Spółka jest polską firmą z prawie 30-letnią tradycją. Początki działalności sięgają małego zespołu, który, ufając w ideę grupy zakupowo–sprzedażowej, podjął trud tworzenia wielkiej marki. Obecnie zatrudnia 460 osób, które swoim zaangażowaniem i ciężką pracą budują Grupę PSB Handel S.A. Praca w spółce zapewnia stabilizację i godne wynagrodzenie, a warunki pracy oraz panująca atmosfera stanowią tło dla uczciwej, choć często wymagającej pracy. Umiejętności i doświadczenie pracowników przekładane są na wysokie wyniki – zarówno indywidualne, jak i całej organizacji.	Działania wspierające utrzymanie równowagi między życiem osobistym a zawodowym pracowników od zawsze stanowią istotny element polityki personalnej spółki. Współczesne tempo życia i pracy sprzyja wypaleniu zawodowemu, zmęczeniu czy problemom ze zdrowiem. Aby temu przeciwdziałać, spółka wspiera procesy planowania pracy, korzystając z nowoczesnych technologii. Uczy, jak wyznaczać priorytety, oraz kształci kadrę menedżerską w zakresie zarządzania personelem, tak aby uwzględniała nowe trendy i techniki, przy równoczesnym dbaniu o szacunek we współpracy. Spółka konsekwentnie motywuje do regularnego korzystania z urlopów wypoczynkowych, oferując świadczenie „wczasy pod gruszą”. Uznaje również potrzebę elastyczności w godzinach pracy – uwzględnia prywatne potrzeby Pracowników przy planowaniu grafików lub umożliwia pracę zdalną. Dbą o relacje w zespołach, organizując spotkania integracyjne, oraz o zdrowie pracowników, zapraszając ich na badania profilaktyczne.

Siła kultury i kompetencji: jak tworzyć organizację przyszłości



JOANNA ZDANOWICZ
dyrektor HR Gi Group Holding

Przyszłość rynku pracy to wyzwanie, które wymaga od liderów HR i zarządów nie tylko dostosowania się do zmieniającej się rzeczywistości, ale przede wszystkim aktywnego i świadomego budowania takiego środowiska, które będzie atrakcyjne zarówno dla obecnych, jak i przyszłych pokoleń pracowników. Kluczowym elementem tego procesu jest tworzenie silnej i spójnej kultury organizacyjnej, opartej na jasno zdefiniowanych wartościach i, co najważniejsze, na autentyczności.

Siła kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna to nie tylko zbiór zasad i reguł, ale przede wszystkim zbiór przekonań, zachowań i interakcji, które kształtują codzienne doświadczenia pracowników. To właśnie ona sprawia, że firma ma szansę wyróżnić się na rynku, przyciągnąć najlepsze talenty i osiągać sukcesy. Organizacje, które potrafią zadbać o ten obszar, są w większym stopniu odporne na kryzysy, innowacyjne, tym samym bardziej konkurencyjne.

Istotną rolę w kształtowaniu kultury firmy pełni komunikacja – liderzy, którzy potrafią skutecznie przekazać wartości organizacji i przełożyć je na konkretne działania, wzmacniają zaufanie i lojalność pracowników. Fundamentem jest także autentyczność – to na niej buduje się spójną i efektywną organizację, wpływając na relacje z pracownikami, klientami, partnerami biznesowymi i społecznością lokalną.

Technologia? Tak, ale przede wszystkim ludzie

W zakresie technologii i innowacji, przyszłość organizacji jest nierozdzielnie związana z inteligentnym wdrażaniem narzędzi cyfrowych, automatyzacją procesów oraz zaawansowaną analityką danych. To strategiczne podejście, które transformuje funkcjonowanie organizacji i buduje kulturę, która jest innowacyjna. Warto o tym pamiętać – skuteczne wykorzystanie technologii znacząco poprawia efektywność operacyjną, a automatyzacja rutynowych zadań pozwala pracownikom skupić się na ich głównych zadaniach i celach.

Kluczem do sukcesu nie jest jednak sama technologia, ale umiejętne połączenie jej potencjału z ludzką inteligencją i kreatywnością. Dążmy do tego, by technologia była katalizatorem rozwoju i budowała organizację przyszłości, w której człowiek i maszyna działają w synergii.



Tak dla różnorodności i inkluzywności

Różnorodność i inkluzywność to kolejne fundamenty organizacji przyszłości. Budowanie środowiska, w którym wszyscy pracownicy czują się docenieni, akceptowani i mają równe szanse, nie tylko pozytywnie wpływa na ich morale i poziom zaangażowania, ale także otwiera drzwi do wykorzystania pełnego potencjału różnorodnych perspektyw, doświadczeń i pomysłów. Takie organizacje – co trafnie pokazuje np. raport „Pokolenia na rynku pracy” Grafton Recruitment – są w stanie lepiej zrozumieć potrzeby swoich klientów, tworzyć bardziej innowacyjne produkty i usługi oraz efektywniej rozwiązywać problemy. Dzięki temu zwiększają swoją konkurencyjność na globalnym rynku, budując trwałe relacje z partnerami i społecznością.

Badanie „Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2025” opublikowane przez Światowe Forum Ekonomiczne pokazuje, że organizacje realnie wdrażające inkluzywność uzyskują mierzalne efekty: lepszą odporność na wstrząsy, wyższą innowacyjność i silniejszą

konkurencyjność. W praktyce oznacza to aktywne włączanie różnych głosów w proces podejmowania decyzji, eliminowanie barier systemowych i kulturowych oraz przekładanie wartości na konkretne działania. Potwierdzają to także wyniki badań realizowanych lokalnie, np. „Barometr Rynku Pracy” Gi Group Holding.

Rozwój przywódców jutra: odporność i empatia

Kolejnym kluczowym elementem jest rozwijanie nowoczesnych kompetencji przywódczych, opartych na empatii i wysokiej inteligencji emocjonalnej, a także na rezyliencji, czyli zdolności do adaptacji i radzenia sobie w trudnych uwa-

runowaniach. Wiąże się z tym promowanie kultury ciągłego uczenia się oraz dążenia do nieustannego doskonalenia organizacji.

Liderzy przyszłości to nie tylko osoby posiadające kompetencje techniczne czy szeroką wiedzę ekspercką, ale przede wszystkim te, które potrafią budować autentyczne relacje z zespołem, aktywnie słuchać, głęboko rozumieć potrzeby, inspirować i motywować pracowników do osiągania wspólnych celów. Takie przywództwo sprzyja tworzeniu kultury otwartości, zaufania i realnej współpracy. Przywództwo wymaga przy tym zdolności do łączenia wizji strategicznej z umiejętnością tworzenia środowiska sprzyjającego autonomii i innowacji, na co wskazuje raport „Change Management – kompas menedżera” opracowany przez Wyser Executive Search. Liderzy, którzy potrafią angażować zespoły, dając im przestrzeń do samodzielności i eksperymentowania, osiągają wyższy poziom zaangażowania i efektywności.

Odpowiedzialność i troska

Współczesne organizacje coraz częściej kładą nacisk na odpowiedzialne prowadzenie działalno-

ści, w tym zrównoważony rozwój. Te aspekty stają się ważnym kryterium zarówno dla pracowników, klientów, jak i inwestorów, którzy cenią firmy, które dbają o środowisko i promują wysokie standardy etyczne. Kluczowe jest, aby te wartości te przenikały codzienne praktyki i decyzje biznesowe – działania firm powinny być spójne z jej misją i wartościami, zintegrowane ze wszystkimi obszarami jej funkcjonowania, tworząc spójny i wiarygodny wizerunek.

Nie sposób nie zwrócić uwagi na pielęgnowanie kultury wellbeingu, czyli podejścia skoncentrowanego na dobrostanie psychicznym i fizycznym zespołów, a także na tworzeniu bezpiecznego psychologicznie środowiska pracy. Pracownicy, którzy odczuwają realne wsparcie ze strony firm, mają lepszą odporność psychiczną, wyższą motywację, wykazują większą kreatywność, są też mniej podatni na wypalenie zawodowe. Tworzenie bezpiecznego psychologicznie środowiska, w którym można otwarcie wyrażać swoje myśli, obawy czy popełniać błędy bez obawy o negatywne konsekwencje, jest więc również ważne, co dbanie o zdrowie fizyczne zatrudnionych. Organizacje, które traktują pracowników jako kluczowy kapitał, uczą się słuchać ich potrzeb i reagować na nie, tworząc środowisko sprzyjające zarówno rozwojowi zawodowemu, jak i osobistemu, stają się silniejsze.

Podsumowując, aby organizacja mogła zyskać miano pracodawcy jutra, musi nie tylko śledzić, ale i aktywnie wyprzedzać trendy, inwestując w kompleksowy rozwój pracowników i liderów. Powinna tworzyć autentyczną i angażującą kulturę organizacyjną, która promuje różnorodność i inkluzywność, oraz mądrze wykorzystuje potencjał nowoczesnych technologii. Tylko harmonijne połączenie tych elementów pozwoli budować silne, zrównoważone organizacje – odporne na zmiany i wyzwania przyszłości, ale także zdolne do inspirowania, wyznaczania nowych standardów na rynku pracy i przyciągania najlepszych talentów. Kluczem do sukcesu jest elastyczność, otwartość na zmiany oraz ciągle doskonalenie w każdym aspekcie działalności.



Różnorodność i inkluzywność to kolejne fundamenty organizacji przyszłości.

Trendy w DEI na 2026 r.

Różnorodność to fundament nowoczesnego środowiska pracy. Firmy, które tego nie rozumieją, zostaną w tyle.

Różnorodność, równe szanse i włączanie jeszcze kilka lat temu kojarzyły się z miękkimi działaniami HR i modnymi hasłami. Dziś stają się elementem twardej strategii biznesowej, a w 2026 r. będą jednym z najważniejszych wyznaczników dojrzałości i odporności organizacji. Firmy, które nie potrafią tworzyć zróżnicowanych, włączających środowisk pracy, wkrótce odczują to nie tylko wizerunkowo, ale także w wynikach finansowych.

AI patrzy na Twoje uprzedzenia. Nadchodzi era algorytmicznej odpowiedzialności

Sztuczna inteligencja coraz mocniej wkracza w procesy HR – od rekrutacji po oceny okresowe. W 2026 roku organizacje będą rozliczane nie tylko z efektów, ale również z tego, jak ich technologie traktują kandydatów i pracowników. Etyczne wykorzystanie AI w zarządzaniu ludźmi stanie się nowym standardem w raportowaniu ESG, a audyty algorytmów – koniecznością. Firmy, które zignorują ten trend, narażą się na błędy rekrutacyjne, nierówne

traktowanie i reputacyjne ryzyko, którego nie da się naprawić jednym postem w mediach społecznościowych.

Reskilling i upskilling – DEI jako impuls do rozwoju kompetencji

Według raportu „The Future of Jobs Report 2025” aż 63 proc. firm wskazuje luki kompetencyjne jako największą barierę rozwoju. To sygnał, że różnorodność nie może istnieć w oderwaniu od edukacji. Rok 2026 przyniesie fuzję DEI i rozwoju kompetencji – programy włączające będą łączyć temat przywództwa empatycznego, komunikacji międzykulturowej, pracy z uprzedzeniami. Firmy zaczęły traktować reskilling i upskilling nie jako koszt, ale jako inwestycję w elastyczność i odporność organizacji.

Pokolenie „sandwich” – najbardziej zapracowani i niedoceniani

Miedzy opieką nad dziećmi a pomocą starzejącym się rodzicom, między obowiązkami zawodowymi a życiem prywatnym – tak

wygląda codzienność pokolenia „sandwich”. To często najbardziej obciążona grupa zawodowa, a jednocześnie ta, która wnosi do organizacji doświadczenie, stabilność i lojalność. W 2026 r. pracodawcy będą musieli nauczyć się odpowiadać na ich potrzeby: oferować większą elastyczność czasu pracy, wsparcie psychologiczne, programy dla opiekunów oraz benefity międzypokoleniowe. Firmy, które rozumieją, że to właśnie ta grupa trzyma organizację w ryzach, zyskają przewagę w retencji i transferze wiedzy.

Jawność płac: koniec tabu, początek (r)ewolucji

W 2026 r. w życie ma wejść unijna dyrektywa o transparentności wynagrodzeń. To zmiana, która wymusi rewolucję nie tylko w kulturze organizacyjnej i relacjach między pracownikami a firmą, ale również w rekrutacji czy finansach. Pracodawcy będą zobowiązani do ujawniania widełek wynagrodzenia w ofertach pracy, poziomów płac, kryteriów awansu oraz raportowania różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn. Transparentność przestanie być aktem odwagi – stanie się obowiązkiem. Dla wielu organizacji będzie to test dojrzałości,

dla innych szansa na zbudowanie kultury zaufania i uczciwości. Firmy, które z wyprzedzeniem wprowadzą jawność płac, zyskają przewagę wizerunkową i reputację liderów równości.

Zderzenie pokoleń: Alpha, Z i Boomersi w jednym biurze

Różnorodność pokoleniowa stanie się jednym z największych wyzwań i szans dla biznesu. Firmy, które potrafią połączyć doświadczenie Boomersów z cyfrową odwagą pokolenia Z i Alpha, zyskają przewagę innowacyjną. Coraz większego znaczenia nabiorą programy mentoringu międzypokoleniowego, oparte na wymianie wiedzy w obu kierunkach – od młodych do starszych i odwrotnie. To nie wiek, lecz zdolność do współpracy stanie się miarą kompetencji przyszłości.

DEI – nieodłączny element ESG

Inkluzywność przestaje być dodatkiem do raportów ESG. W 2026 r. stanie się ich integralną częścią. Inwestorzy, regulatorzy i konsumenci coraz częściej pytają nie tylko o ślad węglowy, ale również o ślad społeczny: ile jest kobiet w zarządzie, jak wygląda luka płacowa, jaki jest udział osób

z niepełnosprawnościami czy jak wygląda różnorodność w strukturach decyzyjnych. DEI jest już miarą odporności organizacji, a nie tylko projektem CSR.

Nowe pokolenia, nowe oczekiwania

Pokolenie Z i wchodzące na rynek pokolenie Alpha nie wierzą w slogany. Dla nich różnorodność to nie kampania PR, tylko warunek zaufania do pracodawcy. W 2026 r. to właśnie oni będą wybierać firmy, które praktykują, a nie tylko deklarują równość i włączenie. Pracodawcy, którzy nie potrafią tego udowodnić czynami, będą tracić talenty szybciej niż zdążą opublikować raport roczny.

Rok 2026 będzie testem z autentyczności

Różnorodność, równość i inkluzywność nie są już miękkim HR-em. To twarda strategia przetrwania w gospodarce opartej na danych, zaufaniu i innowacji. Organizacje, które potraktują DEI jako inwestycję w kompetencje, przywództwo i reputację, wejdą w przyszłość z przewagą. Reszta będzie się tłumaczyć z tego, dlaczego go najlepší ludzie od nich odeszli.

Eksperci Fundacji WłączeniPlus

Pracownicy są mniej spokojni niż rok temu. Najmłodszych martwią wynagrodzenia, doświadczeni boją się wykluczenia zawodowego.

Nastroje społeczne w Polsce wyraźnie się pogorszyły i mamy więcej powodów do zmartwień. Z drugiej edycji raportu enel-med „Łączy nas zdrowie 2025” wynika, że aż 45 proc. pracowników martwi się o własne zdrowie fizyczne, 41 proc. o sytuację materialną, a 33 proc. o sytuację geopolityczną. To zdecydowanie więcej niż rok temu, gdy zdrowie wskazywało 34 proc. badanych, a sytuację globalną 19 proc.



ALINA SMOLAREK
dyrektorka HR, enel-med

Takie wyniki jednoznacznie potwierdzają, że narasta poczucie braku bezpieczeństwa wśród polskich pracowników i nie wynika ono wprost z sytuacji gospodarczej. Inflacja od początku roku spada i jest już blisko celu NBP, średnie wynagrodzenie rośnie, podobnie jak płaca minimalna, a konsumpcja utrzymuje się na stabilnym poziomie. Mimo to więcej Polaków martwi się o przyszłość. To pokazuje, że o naszym samopoczuciu coraz mniej decydują wskaźniki ma-

croekonomiczne, a coraz bardziej emocje, doświadczenia i poczucie stabilności. Jesteśmy bombardowani trudnymi informacjami związanymi z sytuacją geopolityczną, przy jednoczesnym napięciu na rynku pracy. Do tego dochodzi niepewność wynikająca ze zmian, jakie przynosi rozwój technologii i sztucznej inteligencji. W efekcie towarzyszy nam permanentne napięcie, w którym zdrowie fizyczne i psychiczne jest kluczowym miernikiem jakości życia.

Zdrowie martwi bardziej niż rok temu

Raport „Łączy nas zdrowie 2025” pokazuje, że w porównaniu z ubiegłym rokiem wyraźnie wzrosła liczba osób, które mają powody do niepokoju – i to właściwie w każdym obszarze. Najwięcej Polaków przybyło w grupie osób martwiących się sytuacją polityczno-gospodarczą na świecie

(wzrost z 19 proc. w 2024 r. do 33 proc. w 2025 r.). Niewiele mniej, bo wzrost o 11 pkt proc., odnotowało własne zdrowie fizyczne. Martwi się nim dziś 45 proc. Polaków, podczas gdy rok temu było to 34 proc.

Kwestie zawodowe różnicują pokolenia

Na liście zawodowych obaw dominują kwestie finansowe. Najczęściej martwimy się o wynagrodzenie: 41 proc. pracowników wskazało obniżkę pensji lub brak perspektyw na podwyżkę, co oznacza wzrost o 6 pkt proc. rok do roku. Na drugim miejscu znajduje się obawa przed utratą pracy (36 proc. vs. 33 proc. w 2024 r.), a na trzecim – wykluczenie z rynku pracy z powodu choroby (29 proc. vs. 24 proc.). TOP1 zetek i silversów jednak znacząco odbiega od siebie. Aż 55 proc. młodych pracowników w wieku 18–30 lat najczęściej

martwi się kwestią swojego wynagrodzenia. Wśród osób w wieku 50+ ten odsetek jest zdecydowanie niższy i wynosi 33 proc. Najbardziej doświadczeni pracownicy najczęściej obawiają się wykluczenia zawodowego spowodowanego poważnym zachorowaniem (36 proc. vs. 21 proc. wśród najmłodszych pracowników).

Raport „Łączy nas zdrowie 2025” powstał na podstawie wyników badania opinii publicznej zleconego przez enel-med. Badanie zostało przeprowadzone na ogólnopolskim panelu Ariadna na reprezentatywnej grupie badawczej, którą stanowiły osoby aktywne zawodowo w wieku 18 lat i więcej. Próba liczyła N=1088 osób. Wszystkie kwoty zostały dobrane wg reprezentacji w populacji Polaków dla płci, wieku i wielkości miejscowości zamieszkania. Badanie przeprowadzono od 13 do 17 kwietnia 2025 r. Metoda: CAWI.

materiał partnera

Technologie z człowiekiem w centrum uwagi

Transformacja cyfrowa to termin, który w ostatnich latach zdobył ogromną popularność i stał się niemal nieodłącznym elementem dyskusji o przyszłości biznesu.



ADAM PIWEK
ekspert marki pracodawcy
i komunikacji w dmTECH

W obszarze HR, czyli zarządzania zasobami ludzkimi, proces ten nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ dotyczy najważniejszego kapitału firmy – ludzi. To bez nich nie jesteśmy w stanie funkcjonować jako organizacja. To bez nich nasza strategia nie odniesie sukcesu. Pamiętajmy jednak, że wbrew powszechnemu rozumieniu rozwiązania technologiczne nie powinny być postrzegane jako cel sam w sobie. Są jednak narzędziem pozwalające na skuteczniejsze realizowanie celów biznesowych oraz budowanie kultury opartej na dialogu i wzajemnym szacunku.

Podstawową zasadą skutecznej transformacji cyfrowej w HR jest zrozumienie, że to nie technologia, ale człowiek jest kluczowym elementem całego procesu. Technologie mają służyć tym, którzy tworzą organizację – pracownikom i menedżerom – we wspieraniu ich codziennej pracy i rozwoju. Kultura dialogu, w której każda strona ma możliwość wyrażenia swojego zdania i aktyw-

nego uczestnictwa w procesach decyzyjnych, stanowi fundament, na którym opiera się efektywne wdrażanie nowych rozwiązań. W praktyce oznacza to, że zanim sięgniemy po nowe narzędzia cyfrowe, należy dokładnie zidentyfikować potrzeby pracowników oraz innych interesariuszy, a także zrozumieć ich oczekiwania oraz wyzwania, z którymi się mierzą.

Proces – nie technologia

Pamiętajmy, że nawet najlepszy system nie będzie stanowił leku na całe zło. Nie naprawi nam procesów w obszarze „People”, które nie funkcjonują. Transformacja cyfrowa nie polega na automatycznym wdrażaniu najnowszych aplikacji czy systemów informatycznych. Kluczem jest przemyślane budowanie procesów HR czy zarządczych, które stanowią swoisty kręgosłup firmy związanych z zarządzaniem ludźmi. Dobry proces to taki, który jest jasny, spójny i odpowiada na realne potrzeby biznesowe. Technologie powinny być do tego dopasowane – wspierać optymalizację i przyspieszenie działań, eliminować zbędne zadania, a jednocześnie zwiększać jakość i komfort pracy. Przykładem może być proces rekrutacji, który dzięki cyfrowym narzędziom może stać się bardziej przejrzysty i skuteczny, ale tylko jeśli zostanie wcześniej jasno określony jego przebieg, role uczestników oraz kryteria oceny

kandydatów czy narzędzia ich ewaluacji. Wdrożenie systemu ATS (Applicant Tracking System) ma sens wtedy, gdy rzeczywiście ułatwia koordynację działań rekruterów i menedżerów, a nie zastępuje ich decyzje. Kluczowa jest tutaj współpraca oraz ciągły dialog, które pozwalają udoskonalać procesy i lepiej dostosowywać je do rzeczywistych potrzeb.

Technologie jako wsparcie dla zarządzania zmianą

Transformacja cyfrowa to również zmiana kulturowa i organizacyjna. Wdrażanie nowych technologii to okazja do rewizji dotychczasowych przyzwyczajeń i wypracowania nowych nawyków, które mogą przelożyć się na lepsze rezultaty biznesowe. W tym kontekście kluczowe jest odpowiednie zarządzanie zmianą, które opiera się na transparentnej komunikacji, angażowaniu pracowników oraz budowaniu zaufania. Kilka narzędzi cyfrowych, które ułatwiają zarządzanie projektami i współpracę zespołową, może znacznie poprawić efektywność i przejrzystość procesów, pod warunkiem, że zostaną one właściwie wdrożone i będą odpowiadać z potrzebami użytkowników. Pamiętajmy także, że istotne jest to, aby wsłuchiwać się w głos firmowych interesariuszy. Wdrażanie tylko minimalnej wersji projektu (tzw. MVP) i niezarezerwowanie środków na pełne wdrożenie zamiast oczekiwanego efektu może przynieść odwrotny efekt i poczucie frustracji.

Nie można też zapominać o szkoleniach i wsparciu dla pracowników, które powinny towarzyszyć każdej

transformacji. To właśnie ludzie, ich kompetencje i gotowość do zmian decydują o sukcesie całego przedsięwzięcia. Warto więc inwestować w rozwój kompetencji cyfrowych, ale również w budowanie umiejętności miękkich, takich jak komunikacja czy współpraca zespołowa, które są niezbędne w nowoczesnym środowisku pracy. Konferencje, wydarzenia, networking to narzędzia wspierające transformację cyfrową HR. Wiedza i kompetencje zespołu IT, obszaru People czy świadomość technologiczna managerów i pracowników długoterminowo przekładają się nie tylko na bardziej efektywną realizację strategii biznesowej, ale też większe zadowolenie pracowników i współpracowników.

Wdrażaj odpowiedzialnie

Technologie cyfrowe w HR niosą ze sobą również wyzwania związane z bezpieczeństwem i etyką. Dane osobowe pracowników oraz kandydatów muszą być chronione zgodnie z najwyższymi standardami i regulacjami prawnymi. Przejrzystość w procesach związanych z gromadzeniem i przetwarzaniem danych jest kluczowa dla budowania zaufania i pozytywnego wizerunku pracodawcy. Etyczne podejście do digitalizacji HR oznacza też uważne monitorowanie skutków wprowadzanych rozwiązań i gotowość do korekt, jeśli okaże się, że technologie mogą prowadzić do nierówności lub dyskryminacji. Pamiętajmy także, że rozwiązania techniczne nie zwalniają nas z obowiązku śledzenia zmian w przepisach prawnych czy ich implementacji. Dlatego tak ważny na etapie

powdrożeniowym jest utrzymywanie wsparcia ze strony dostawcy, czy przynajmniej wysokiej świadomości obszaru, którego dotyczy rozwiązanie u Product Ownera czy osoby odpowiedzialnej za system po stronie właściciela biznesowego. Pamiętajmy, że przy cyfryzacji obszaru HR niezbędne jest partnerstwo między obszarem IT, obszarem ZZL w firmie ale także często teamami odpowiedzialnymi za komunikację, których rola – szczególnie w okresie komunikacji zmiany i wdrożenia – jest nieoceniona.

Technologie z myślą o człowieku

Transformacja cyfrowa w obszarze HR to nie tylko inwestycja w nowoczesne systemy i aplikacje, ale przede wszystkim swoisty pretekst do budowania nowych standardów i kultury pracy, które opierają się na dialogu, zrozumieniu i szacunku dla człowieka. Technologie powinny być projektowane i wdrażane tak, aby odpowiadały realnym potrzebom biznesu oraz wspierały pracowników, managerów czy przedstawicieli C-level w codziennych wyzwaniach. Odpowiednio zarządzana cyfryzacja może przynieść wymierne korzyści, takie jak zwiększona efektywność, lepsza współpraca zespołowa czy wyższy poziom zaangażowania pracowników. Jednak aby tak się stało, niezbędne jest oparcie transformacji na wartościach, które stawiają człowieka w centrum uwagi i traktują technologię jako partnera, a nie zastępstwo. W ten sposób HR może stać się prawdziwym motorem innowacji i rozwoju organizacji w nowoczesnym świecie biznesu.

Przygotować organizację na kolejną dekadę zmian

Nie ma już wątpliwości: AI wychodzi z etapu eksperymentów i staje się kluczowym elementem firmowej infrastruktury. Ta technologiczna ewolucja może prowadzić do rewolucji w sposobie pracy – pod warunkiem, że organizacje odpowiednio się do niej przygotowują.



TOMASZ BOREK
Pre-Sales Consulting Manager
w firmie WEBCON

Warto podkreślić, że przewagę konkurencyjną buduje nie sama technologia, lecz sposób, w jaki firma ją wdraża i wykorzystuje. Zbyt często skupiamy się na pytaniu „jakie narzędzie wybrać?”, zamiast zacząć od „czy nasza organizacja jest gotowa, aby narzędzie przyniosło realną wartość?”.

Po pierwsze: uporządkowana infrastruktura i wiarygodne dane. AI działa skutecznie tylko wtedy, gdy ma dostęp do aktualnych, kompletnych i spójnych danych. Aby je zapewnić, organizacje potrzebują systemów umożliwiających digitalizację i automatyzację procesów, monitorowanie ich realizacji oraz raportowanie wyników. Innymi słowy, fundamentem jest ekosystem IT, który pozwala bezpiecznie wdrażać innowacje i osadzać AI w procesach biznesowych. Bez niego technologia staje się ciekawostką, a nie przewagą operacyjną. Po drugie: kultura innowacji sku-

piona na ludziach. AI ma za zadanie nie zastąpienie pracowników, lecz ich wspieranie. Gdy ludzie rozumieją cel wdrażania nowych narzędzi i doświadczają korzyści, nie traktują technologii jako zagrożenia. Chcą się jej uczyć i korzystać z niej, a z czasem sami tworzyć usprawnienia. Budowanie poczucia sprawczości oraz angażowanie zespołów w rozwiązywanie problemów odpowiadających na ich realne potrzeby tworzy kulturę, w której innowacja jest wspólnym projektem. Po trzecie: gotowość na zmianę. Dojrzałość technologiczna i organizacyjna to tarcza, a jedno-

cześnie katalizator. Pozwala nie tylko utrzymać pozycję na rynku, ale również wykorzystać turbulencje jako okazję do zyskania przewagi. Firmy, które potrafią adaptować się i uczyć szybciej oraz skuteczniej, a także wdrażają nowe narzędzia i modele pracy będą tymi, które wyznaczą standardy na kolejne lata. Przyszłość pracy to nie jedno narzędzie ani jedna technologia. To zdolność organizacji do budowania solidnych fundamentów, na których można bezpiecznie i skutecznie wdrażać innowacje, wspierające firmy w dalszym rozwoju.