

NAJLEPSZY PRACODAWCA



**NAJLEPSZY
PRACODAWCA**
 2026 GAZETA FINANSOWA



Employer branding i doświadczenie pracownika

Pierwszy dzień w nowej pracy. Kandydat, który jeszcze kilka dni wcześniej był na rozmowie rekrutacyjnej i dostał ofertę, zasiada przed komputerem albo wchodzi do biura z poczuciem, że zaczyna dobrze poukładany proces.

Agnieszka Kukier

rekruterka w Smart Solutions HR

W ogłoszeniu wszystko wyglądało jasno: onboarding, wsparcie zespołu, dobra atmosfera i możliwość rozwoju. W praktyce dostaje laptop, dostęp do systemów i krótkie „jak coś, to pytaj”. I w tym momencie często zaczyna się pierwsze zderzenie z rzeczywistością.

Z perspektywy rekrutera to jest moment, który bardzo dużo mówi o firmie. Employer branding ma przyciągać ludzi i budować obraz organizacji jako

dobrego miejsca pracy. Na zewnątrz wszystko wygląda spójnie i atrakcyjnie – ogłoszenia, kampanie, komunikacja w mediach społecznościowych. Problem zaczyna się wtedy, gdy ten obraz nie do końca odpowiada temu, co dzieje się wewnątrz.

Rekrutacja jest pierwszym kontaktem kandydata z firmą i już tutaj mogą pojawić się pierwsze rozczarowania. Procesy bywają długie, nie zawsze dobrze opisane, a informacja zwrotna często przychodzi z opóźnieniem albo nie pojawia się wcale. Z punktu widzenia organizacji może to być „tylko etap rekrutacji”, ale dla

kandydata to pierwszy sygnał, jak firma traktuje ludzi.

Rola onboardingu

Kiedy kandydat przechodzi dalej, pojawia się onboarding. W teorii to jeden z najważniejszych etapów całego doświadczenia pracownika. Dobrze zaplanowane wdrożenie pozwala szybko odnaleźć się w nowej roli, zrozumieć strukturę firmy i zacząć realnie działać. W praktyce jednak onboarding bywa bardzo różny. W pewnych firmach jest rozpisany krok po kroku, w innych sprowadza się do przekazania sprzętu i podstawowych dostępu. Reszta zależy od tego, czy ktoś akurat znajdzie czas, żeby wytłumaczyć, jak to wszystko działa.

Z mojej perspektywy widać wyraźnie, że największe znaczenie nie ma sama oferta pracy, ale to, co dzieje się później. Codzienne

funkcjonowanie w organizacji – sposób komunikacji, styl zarządzania, dostępność przełożonych czy realne wsparcie zespołu – ma dużo większy wpływ na satysfakcję pracownika niż najbardziej dopracowana kampania employer brandingowa. Jeśli rzeczywistość odbiega od obietnic, trudno utrzymać zaangażowanie, nawet jeśli warunki finansowe są dobre.

Co ważne, coraz trudniej jest dziś utrzymać różnicę między wizualnym a rzeczywistym obrazem firmy. Pracownicy dzielą się swoimi doświadczeniami w internecie, pojawiają się opinie na portalach z recenzjami pracodawców, a informacje szybko rozchodzą się w mediach społecznościowych. Employer branding przestaje być jednostronnym komunikatem – staje się czymś, co jest stale weryfikowane przez codzienne doświadczenia ludzi.

Skupieni na spójności

Na szczęście widać, że organizacje coraz częściej zaczynają to rozumieć. Zamiast próbować tworzyć idealny obraz firmy, zaczynają skupiać się na spójności. Jeśli komunikują dobrą atmosferę, musi ona faktycznie istnieć. Jeśli mówią o wsparciu i rozwoju, pracownik musi to realnie odczuć, a nie tylko przeczytać w ogłoszeniu.

Employer branding nie kończy się w momencie podpisania umowy. On dopiero wtedy zaczyna mieć realne znaczenie. Pierwsze tygodnie pracy bardzo szybko weryfikują, czy to, co zostało obiecanie, faktycznie działa w praktyce. Z mojego doświadczenia wynika, że najlepsze firmy nie zawsze mają najbardziej efektowne kampanie czy najbardziej „marketingowe” ogłoszenia. Często po prostu robią to, co komunikują. I to właśnie ta spójność – nawet jeśli mało spektakularna – w dłuższej perspektywie działa najlepiej.

Różnorodność, równość i inkluzywność w praktyce

DOMINIKA GÓRSKA

Account Director
w SEC Newgate CEE

W praktyce oznacza to przesunięcie DEI z poziomu operacyjnego na poziom strategiczny – tam, gdzie zapadają decyzje o kierunkach rozwoju, alokacji zasobów i kulturze przywództwa. Jednocześnie rośnie rozdźwięk między deklaracyjną narracją, a rzeczywistym doświadczeniem pracowników, co coraz częściej prowadzi do erozji zaufania wobec organizacji. Tęgo pracowniczego i rynkowego.

Od deklaracji do rzeczywistego doświadczenia organizacyjnego

Wiele firm komunikuje inkluzywność jako jeden z filarów swojej tożsamości, wskazując na różnorodność zespołów jako źródło kapitału intelektualnego, innowacyjności, a co za tym idzie przewagi konkurencyjnej. Wyzwanie polega na tym, że różnorodność rozumiana wyłącznie jako reprezentacja, czyli liczby, wskaźniki, struktura zatrudnienia, nie przekłada się automatycznie na jakość środowiska pracy ani jego nowatorstwo. Obecność nie jest tożsama z uczestnictwem. Organizacje, które nie tworzą realnych mechanizmów włączania, ryzykują sytuacją, w której formalna różnorodność współlistnieje z nieformalnym wykluczeniem. Dlatego kluczowe pytania, jakie stawiamy jako agencja strategii komunikacyjnej, dotyczą nie tego, „kto jest w organizacji”, lecz „kto ma wpływ”, „kto podejmuje decyzje” i „czy głosy wszystkich pracowników są słyszalne i uwzględniane”. W naszej pracy nad wdrożeniami rozwiązań dla komunikacji wewnętrznej czy współtworzeniu wartości w oparciu o DEI u klientów staramy się zwracać na to szczególną uwagę.

DEI jako element architektury organizacyjnej

W tym kontekście DEI wymaga podejścia systemowego. Nie może być traktowane jako zestaw inicjatyw punktowych, lecz jako element architektury organizacyjnej. Obejmuje to całościową analizę tzw. employee journey – od momentu wejścia do organizacji, przez procesy oceny, rozwój kompetencji, aż po ścieżki awansu i retencję. Szczęólnego znaczenia nabiera transparentność mechanizmów decyzyjnych i ko-

Podejście firm do różnorodności zespołów i inkluzywnego środowiska pracy przestaje być domeną działów HR, a staje się jednym z kluczowych wyznaczników dojrzałości organizacyjnej oraz wiarygodności rynkowej.



munikacyjnych, które ograniczają wpływ nieświadomych uprzedzeń czy wykluczeń na rozmaitym poziomie – od semantyki, po zachowania społeczne. W praktyce oznacza to na przykład odejście od intuicyjnego wyboru „najbardziej energicznego” kandydata na rzecz weryfikacji konkretnych kompetencji, co pozwala uniknąć faworyzowania ekstrawertyków i dostrzec potencjał osób o odmiennych stylach komunikacji.

Inkluzywność performatywna i ryzyko reputacyjne

Współczesna komunikacja korporacyjna mierzy się z pułapką „inkluzywności performatywnej” – fasadowych działań, w których symboliczne gesty, jak okazjonalna zmiana logo czy powierzchowne szkolenia, maskują brak realnych przekształceń strukturalnych. W czasach radykalnej transparentności i społecznego audytu dokonującego się za sprawą social media, taka komunikacyjna nieszczelność bywa bezlitośnie obnażana, zamieniając obiecujący PR w dotkliwy kryzys reputacyjny.

Organizacje, które zamiast przebudowy fundamentów wybierają dekorowanie fasady, ryzykują utratę wiarygodności, której nie da się szybko odbudować żadną kampanią wizerunkową.

Obecna polaryzacja wokół idei DEI nie jest jedynie efektem błędów wdrożeniowych, lecz wynikiem głębokich przesunięć na mapie geopolitycznej i społecznej. Obserwujemy ewolucję od emocjonalnych manifestów w stronę chłodnej, biznesowej pragmatyki. Ciężar argumentacji przesuwa się więc z etycznej na grunt twardej efektywności. DEI przestaje być traktowane jako ide-

ologiczny postulat, a zaczyna być postrzegane jako strategiczny zasób. Organizacje rezygnują z narracji o powinnościach na rzecz języka rezultatów, wychodząc z założenia, że różnorodność nie jest celem samym w sobie, lecz sprawdzonym mechanizmem optymalizacji potencjału ludzkiego.

Profesjonalizacja DEI i rosnące znaczenie mierników

DEI przestaje być obszarem deklaracyjnym, a staje się mierzalnym elementem zarządzania organizacją. Firmy coraz częściej zgłaszają się do nas by nie tylko analizować strukturę zatrudnienia czy lukę płacową, ale także wskaźniki retencji, awansów, poziomu zaangażowania czy doświadczeń różnych grup pracowników. Wymuszają to zarówno regulacje – jak dyrektywy dotyczące transparentności wynagrodzeń czy reprezentacji kobiet w zarządach, jak i rosnące oczekiwania interesariuszy wobec komunikacji

powyższych. W efekcie obserwujemy wyraźną profesjonalizację DEI i odejście od szerokich, wizerunkowych kampanii na rzecz precyzyjnych, celowanych działań. Jednocześnie na naszych oczach zmienia się też definicja różnorodności. Obserwujemy jak organizacje odchodzą od jednowymiarowego podejścia na rzecz perspektywy interseksjonalnej, uwzględniającej złożoność tożsamości pracowników. Oznacza to dla nas doradztwo firmom jak projektować środowiska pracy w sposób uniwersalny – tak, aby było ono dostępne i wspierające dla różnych grup: osób z niepełnosprawnościami, pracowników 50+, migrantów czy osób neuroroznorodnych. W tym ujęciu DEI przestaje być „dodawaniem” kolejnych grup, a staje się sposobem projektowania organizacji i komunikacji w niej w sposób włączający każdego.

Autentyczność jako warunek wiarygodności

Z punktu widzenia komunikacji kluczowe pozostaje jednak jedno: autentyczność. Choć odmieniana przez wszystkie przypadki, to w coraz większej liczbie organizacji ogranicza widoczność deklaracji na rzecz „cichej inkluzywności”. Pomagamy wdrażać takie działania u klientów w w codziennych procesach. Liczba takich projektów jest dla naszej agencji sygnałem dojrzewania podejścia do DEI – od głośnych kampanii EB do stosowanej każdego dnia kultury organizacyjnej. I pozwolę sobie powtórzyć – najbardziej skuteczne są te organizacje, które nie traktują różnorodności jako projektu, lecz jako integralny element modelu biznesowego z jasno określoną odpowiedzialnością, miernikami suk-

cesu i realnym wpływem na decyzje strategiczne.

W konsekwencji DEI przestaje być „ładnym dodatkiem” do strategii organizacji – a staje się twardym warunkiem utrzymania konkurencyjności w świecie, w którym talenty, klienci i inwestorzy coraz rzadziej wierzą w deklaracje, a coraz częściej rozliczają firmy z realnych działań. To już nie obszar wyboru, lecz element biznesowej konieczności wynikającej z presji rynku, regulacji i rosnących oczekiwań społecznych.

Magnetyzm organizacyjny zamiast deklaracji

Organizacje, które potrafią przełożyć inkluzywność na konkretne doświadczenie pracownika i klienta – widoczne w procesach, decyzjach i stylu przywództwa oraz komunikacji – zyskują coś więcej niż reputację. Budują magnetyzm czy love brand, a co za tym idzie przyciągają talenty, zatrzymują ludzi na dłużej i tworzą środowisko, w którym różnorodność przekłada się na ich wyniki biznesowe. DEI w takim ujęciu przestaje być komunikatem, a staje się dobrą strategią wzrostu.

Firmy, które zatrzymują się na poziomie deklaracji, jednorazowych kampanii i raportowych sloganów, wchodzą w coraz bardziej ryzykowną strefę, łatwo do obnażenia zarówno przez pracowników jak i środowisko. Każda niespójność między „co mówimy” a „co robimy” jest natychmiast wytykana i równie oceniana na forum publicznym.

Rola agencji komunikacji strategicznej w procesie wdrażania DEI wykracza daleko poza ramy tradycyjnego doradztwa wizerunkowego. Naszym zadaniem jest bycie rzecznikiem spójności, który pilnuje, aby narracja organizacji nie wyprzedzała jej rzeczywistej dojrzałości operacyjnej. Bezsprzecznie informacja dziś przepływa natychmiastowo, a autentyczność stała się najtwardszą z walut, profesjonalna komunikacja musi być więc zakotwiczona w faktach, danych i konkretnych doświadczeniach pracowników. Tylko wtedy DEI przestaje być jedynie komunikacyjnym postulatem, a staje się realnym fundamentem, na którym budujemy trwałą przewagę konkurencyjną oraz odporność reputacyjną naszych klientów. Ostatecznie bowiem najskuteczniejszą strategią komunikacji jest ta, która znajduje swoje pełne potwierdzenie w codziennej praktyce biznesowej.



Współczesna komunikacja korporacyjna mierzy się z pułapką „inkluzywności performatywnej” – fasadowych działań, w których symboliczne gesty, jak okazjonalna zmiana logo czy powierzchowne szkolenia, maskują brak realnych przekształceń strukturalnych.

Kompetencje przyszłości w branżach technicznych – jak MAN Truck & Bus Polska przygotowuje pracowników i klientów na zmiany

W MAN Truck & Bus Polska rozwój kompetencji pracowników i budowanie umiejętności przyszłości są kluczowymi elementami strategii HR.



OLGA ŻARKOWSKA
Dyrektor ds. Personalnych i Rozwoju
w MAN

Branża motoryzacyjna dynamicznie się zmienia – digitalizacja procesów serwisowych, nowoczesne systemy diagnostyczne oraz technologie niskoemisyjne sprawiają, że pracownicy i partnerzy biznesowi muszą nieustannie podnosić swoje kwalifikacje. W odpowiedzi na te wyzwania MAN konsekwentnie inwestuje w rozwój zespołów i tworzy środowisko pracy sprzyjające uczeniu się oraz zdobywaniu nowych doświadczeń.

MAN Academy

Centralnym elementem rozwoju kompetencji jest MAN Academy – centrum szkoleń technicznych i kompetencyjnych dla pracowników i klientów. Pracownicy mają dostęp do szerokiego wachlarza szkoleń obejmujących diagnostykę pojazdów, nowoczesne technologie napędowe oraz umiejętności cyfrowe potrzebne w codziennej pracy serwisowej. Dodatkowo firma umożli-



–MAN Truck & Bus Polska łączy wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, przygotowując pracowników i klientów do wyzwań przyszłości.

wia udział w szkoleniach zewnętrznych wybranych przez pracowników, a ich rozwój wspiera poprzez dofinansowanie kursów i certyfikacji. Dzięki temu pracownicy mogą rozwijać swoje kompetencje w zgodzie z indywidualnymi potrzebami oraz wymaganiami rynku.

Programy praktyk i staży

MAN Truck & Bus Polska aktywnie wspiera także młodych ludzi poprzez udział w programach praktyk i staży, w tym międzynarodowych. Dzięki tym inicjatywom przyszli specjaliści mają możliwość poznania realiów pracy w branży motoryzacyjnej oraz zdobycia praktycznej wiedzy przed rozpoczęciem kariery zawodowej. Takie działania pozwalają organizacji kształtować talenty zgodnie z własnymi standardami jakości i przygotować przyszłych pracowników do wymagań branży.

Rozwój talentów wewnętrznych

Organizacja kładzie duży nacisk na rozwój talentów wewnętrznych. Każdy pracownik, który wykazuje potencjał, ma możliwość awansu w strukturach firmy. Tworzone są przejrzyste ścieżki kariery, a mobilność wewnętrzna umożliwia zdobywanie doświadczeń w różnych obszarach organizacji. Takie podejście wspiera rozwój kompetencji, utrzymuje wysokie zaangażowanie zespołów i wzmacnia lojalność pracowników wobec firmy.

Rozwój kompetencji odbywa się nie tylko w ramach formalnych programów. Pracownicy korzystają z nowoczesnych narzędzi pracy, platform e-learningowych oraz warsztatów praktycznych, co pozwala zdobywać wiedzę w codziennej pracy. MAN promuje kulturę współpracy, otwartej komunikacji oraz innowacyjnego podejścia do rozwiązywania problemów, dzięki czemu uczenie się odbywa się również w praktyce, a wymiana wiedzy między zespołami staje się naturalnym elementem pracy.

Rozwój motywacji i zaangażowania

Środowisko pracy w MAN sprzyja również rozwojowi motywacji i zaangażo-

wania. Organizacja oferuje kompleksowy system motywacyjny, łączący elementy finansowe i pozafinansowe, w tym system premii powiązany z realizacją celów indywidualnych. Dodatkowo pracownicy korzystają z szerokiego pakietu benefitów – prywatnej opieki medycznej, ubezpieczenia na życie, programów sportowych, atrakcyjnych ofert najmu samochodów, wsparcia w ramach Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, a także udziału w inicjatywach integracyjnych i piknikach rodzinnych. Firma wspiera także wellbeing pracowników, dbając o zdrowie fizyczne i psychiczne poprzez różnorodne programy i inicjatywy sprzyjające równowadze między pracą a życiem prywatnym.



Centralnym elementem rozwoju kompetencji jest MAN Academy – centrum szkoleń technicznych i kompetencyjnych dla pracowników i klientów.

Rozwój kompetencji klientów

Rozwój kompetencji klientów jest równie istotny. Dzięki dedykowanym szkoleniom i warsztatom w MAN Academy klienci mogą podnosić standardy eksploatacji pojazdów MAN, zwiększać efektywność swojej floty oraz podnosić poziom bezpieczeństwa w codziennej pracy. To podejście pozwala łączyć rozwój pracowników i partnerów biznesowych, co przekłada się na jakość usług, satysfakcję klientów i przewagę konkurencyjną firmy.

Inwestycja w rozwój pracowników i klientów sprzyja również długofalowej odporności organizacji na zmiany rynkowe i technologiczne. Budowanie kompetencji przyszłości, wspieranie talentów oraz tworzenie kultury uczenia się pozwala MAN Truck & Bus Polska utrzymać pozycję atrakcyjnego



Rozwój kompetencji odbywa się nie tylko w ramach formalnych programów. Pracownicy korzystają z nowoczesnych narzędzi pracy, platform e-learningowych oraz warsztatów praktycznych, co pozwala zdobywać wiedzę w codziennej pracy.

pracodawcy i partnera dla klientów. Dzięki konsekwentnemu rozwojowi umiejętności technicznych i kompetencji cyfrowych firma jest gotowa sprostać wymaganiom branży motoryzacyjnej, zachowując innowacyjność, bezpieczeństwo i wysoką jakość usług.

Wiedza, doświadczenie i praktyczne umiejętności

W nadchodzących latach rola kompetencji technicznych i cyfrowych będzie jeszcze bardziej znacząca. Dlatego MAN Truck & Bus Polska rozwija programy, które łączą wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, przygotowując pracowników i klientów do wyzwań przyszłości. Dzięki temu zarówno specjaliści firmy, jak i partnerzy biznesowi mogą skutecznie reagować na zmiany technologiczne i rynkowe, a organizacja pozostaje innowacyjna, bezpieczna i atrakcyjna jako pracodawca oraz partner w branży transportowej.



Rynek pracy zmienia się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej, a wraz z nim rosną oczekiwania pracowników wobec pracodawców. Dziś o przewadze konkurencyjnej firm nie decydują już wyłącznie wyniki finansowe czy skala działalności, lecz przede wszystkim jakość środowiska pracy, kultura organizacyjna oraz realne podejście do rozwoju i dobrostanu zespołów. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera identyfikowanie i promowanie organizacji, które wyznaczają najwyższe standardy w zarządzaniu ludźmi.

Raport „Najlepszy pracodawca” powstał z myślą

o wyróżnieniu firm, które nie tylko deklarują wartości, ale konsekwentnie przekładają je na codzienną praktykę. To zestawienie pracodawców, którzy budują zaangażowanie, wspierają rozwój kompetencji, dbają o równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz tworzą środowisko oparte na zaufaniu i transparentności.

Przyznane w ramach raportu wyróżnienia stanowią potwierdzenie, że możliwe jest prowadzenie biznesu w sposób odpowiedzialny, a jednocześnie efektywny.

To także sygnał dla kandydatów i partnerów biznesowych, które organizacje warto brać pod uwagę jako wiarygodnych i nowoczesnych pracodawców.

Publikacja ma charakter nie tylko rankingowy, ale również inspiracyjny. Pokazuje dobre praktyki, kierunki zmian oraz konkretne rozwiązania wdrażane przez liderów rynku. W świecie rosnącej konkurencji o talenty to właśnie takie podejście – oparte na autentyczności i długofalowym myśleniu – staje się kluczowym elementem sukcesu.

ZESTAWIENIE NAJLEPSZYCH PRACODAWCÓW 2026

Nazwa Firmy	Jak firma wspiera rozwój i dba o talenty?	Realizowane systemy motywacyjne	Miejsce i warunki pracy, wyposażenie	Dlaczego warto pracować w tej firmie?
Centrum medyczne ENEL-MED	W enel-med rozwój pracowników stanowi integralną część strategii HR. Organizacja zapewnia rozbudowany proces onboardingu, który minimalizuje stres i wspiera efektywne wdrożenie do pracy. Pracownicy mają dostęp do szerokiej oferty szkoleń wewnętrznych i e-learningowych, umożliwiających aktualizację kompetencji zawodowych oraz rozwój umiejętności przyszłości. Realizowany jest program rozwoju liderów enel-med, koncentrujący się na przywództwie, komunikacji i budowaniu zaangażowania zespołów. W firmie funkcjonuje system awansów wewnętrznych oraz jasne ścieżki rozwoju, a talenty identyfikowane są m.in. poprzez badania zaangażowania, nowy system ocen oraz bieżącą pracę menedżerów z zespołami. Organizacja wspiera kulturę feedbacku i ciągłego uczenia się, umożliwiając pracownikom rozwój zgodny z ich potencjałem i aspiracjami.	System motywacyjny w enel-med łączy rozwiązania finansowe i pozafinansowe, wspierając dobrostan i zaangażowanie pracowników. Organizacja oferuje konkurencyjne wynagrodzenie oraz rozwijaną strategię total reward, opartą na przejrzystości zasad. Zapewniany jest bogaty pakiet benefitów, obejmujący prywatną opiekę medyczną, ubezpieczenie na życie, karnet sportowy oraz rozszerzone pakiety, w tym treningi medyczne. Wspierany jest wellbeing m.in. poprzez program Healthy Hours, politykę odpoczynku, działania prozdrowotne i inicjatywy sportowe. Pracownicy są doceniani poprzez programy nagradzające, konkursy firmowe, program poleceń oraz inicjatywy integracyjne i społeczne. Organizacja odpowiada również na potrzeby pracowników w trudniejszych momentach, oferując wsparcie finansowe dla najmniej zarabiających.	W enel-med tworzone jest środowisko pracy oparte na współpracy, szacunku i bezpieczeństwie. Organizacja dba o przyjazną atmosferę, nowoczesne narzędzia pracy oraz jasną i regularną komunikację. Wspierana jest równowaga między życiem zawodowym a prywatnym poprzez elastyczne rozwiązania, politykę odpoczynku i działania wellbeingowe. Zespoły integrowane są dzięki inicjatywom firmowym oraz projektom sportowym, społecznym i kulturalnym. Dużą wagę przykładają do równości, różnorodności i inkluzywności, realizując szkolenia z zakresu compliance, etyki i przeciwdziałania zjawiskom niepożądanym. Regularnie badane jest zaangażowanie pracowników, a kultura dialogu jest wzmocniana poprzez tworzenie komfortowego i wspierającego środowiska pracy.	Organizacja jest stabilnym i nowoczesnym pracodawcą, który realnie dba o rozwój, zdrowie i dobrostan pracowników. Zapewnia przyjazne środowisko pracy, angażujące inicjatywy, możliwości rozwoju oraz realny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Łączy profesjonalizm z ludzkim podejściem, tworząc miejsce, w którym praca ma sens, a pracownicy czują się docenieni.
DM BOŚ	DM BOŚ docenia wiedzę i doświadczenie swoich pracowników – to oni są najważniejsi dla organizacji. Dlatego zapewnia szerokie możliwości rozwoju, dopasowane zarówno do kierunku biznesowego firmy, potrzeb zespołów, jak i indywidualnych aspiracji pracowników. Do rozwoju podchodzi w sposób kompleksowy. Organizuje cykliczne szkolenia ogólnofirmowe (stacjonarne oraz na platformie e-learningowej), obejmujące kluczowe obszary działalności firmy. Równolegle prowadzi działania rozwojowe dedykowane konkretnym grupom – menedżerom, zespołom projektowym czy grupom tematycznym – a także oferuje specjalistyczne szkolenia indywidualne. Wspiera również edukację formalną oraz rozwój kompetencji poprzez dofinansowanie studiów, kursów certyfikacyjnych i nauki języków obcych. Dbą zarówno o rozwój zawodowy, jak i osobisty, ponieważ oba te obszary mają realny wpływ na efektywność pracy oraz dobrostan pracowników. Nowe osoby od pierwszego dnia są objęte wsparciem zespołu HR i uczestniczą w starannie zaplanowanym procesie onboardingowym. Celem jest, aby już na początku swojej drogi zawodowej w DM BOŚ każdy czuł się częścią zespołu oraz posiadał niezbędną wiedzę i narzędzia do dalszego rozwoju.	DM BOŚ oferuje szeroki pakiet benefitów wspierających zarówno rozwój, jak i dobrostan pracowników. Obejmuje on m.in. prywatną opiekę medyczną, ubezpieczenie na życie, dofinansowanie nauki języka angielskiego, wsparcie finansowe studiów, dopłaty do wypoczynku, dofinansowanie biletów na wydarzenia kulturalne, możliwość pracy zdalnej, spotkania integracyjne, kartę sportową, dostęp do wirtualnej biblioteki oraz dostęp do platformy well-beingowej Mindgram. W obszarze profilaktyki zdrowotnej zapewnia szeroki pakiet medyczny z łatwym dostępem do specjalistów. Regularnie organizowane są spotkania pracowników z przedstawicielami firmy medycznej, podczas których omawiane są zasady korzystania z usług, a także zbierane są opinie i sugestie pozwalające na ciągłe doskonalenie oferty. DM BOŚ dba również o komfort pracy poprzez zapewnienie ergonomicznego i nowoczesnego wyposażenia stanowisk.		DM BOŚ stawia na środowisko pracy pozbawione sztywnej korporacyjności – liczą się bezpośrednie relacje i sprawne podejmowanie decyzji. Dużą część działań stanowią inicjatywy rozwojowe. Łączy doświadczenie z nowoczesnym podejściem i otwartością na niestandardowe rozwiązania, tworząc przestrzeń do współpracy ekspertów z wieloletnim stażem oraz młodych, dynamicznych specjalistów, ceniąc różnorodność i wymianę międzypokoleniową. Organizację wyróżnia przyjazna, niemal rodzinna atmosfera, która sprzyja zarówno rozwojowi zawodowemu, jak i zachowaniu równowagi między pracą a życiem prywatnym. Dużą wagę przykładają do opinii pracowników – ich satysfakcja jest regularnie badana, a wynikające z niej usprawnienia są wdrażane. Wspierany jest również otwarty dialog, m.in. poprzez cykliczne spotkania „Kawa z Zarządem”, podczas których przekazywane są informacje o sytuacji firmy i planach oraz udzielane są odpowiedzi na pytania pracowników.
E100 International Trade	E100 w sposób systemowy wspiera rozwój pracowników i identyfikację talentów, traktując kapitał ludzki jako istotny element realizacji celów biznesowych. W organizacji rozwijane i aktualizowane są ścieżki kariery oraz profile stanowiskowe, dostosowywane do zmieniających się potrzeb. Promowane są awanse wewnętrzne, ponieważ osoby znające organizację, jej procesy i kulturę najlepiej rozumieją jej potrzeby i naturalnie przejmują rolę o większej odpowiedzialności. Rozwój kompetencji wspierany jest przez Uniwersytet E100 oraz programy rozwojowe obejmujące kompetencje techniczne, miękkie oraz kompetencje przyszłości, takie jak myślenie krytyczne, kreatywność i rozwiązywanie problemów, realizowane poprzez szkolenia i warsztaty. Firma prowadzi wewnętrzne programy rozwojowe, takie jak Akcelerator Product Ownerów i Akademia Lidera E100, a także wspiera rozwój poprzez szkolenia zewnętrzne. Dąży się do tego, aby każdy pracownik posiadał indywidualny plan rozwoju, stanowiący podstawę działań samorozwojowych. Rozwój talentów wspierany jest również poprzez mentoring, coaching oraz udział w projektach.	System motywacyjny w organizacji obejmuje zarówno elementy finansowe, jak i pozafinansowe, wspierające zaangażowanie, dobrostan oraz długofalową satysfakcję z pracy. System wynagrodzeń oparty jest na analizie rynkowej i jasno określonych poziomach stanowisk, co zapewnia przejrzystość i spójność polityki płacowej. Każdy pracownik otrzymuje wynagrodzenie podstawowe oraz część zmienną powiązaną z realizacją KPI, a w wybranych obszarach funkcjonują również bonusy związane z wynikami firmy. Dodatkowo premiowane są inicjatywy usprawniające pracę oraz rekomendacje pracownicze. Istotnym elementem są benefity pozapłacowe, w tym prywatna opieka medyczna, ubezpieczenie na życie, karta sportowa oraz inicjatywy integracyjne. Ważnym obszarem pozostaje wellbeing – organizacja wspiera równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz buduje kulturę doceniania, uwzględniając ważne momenty w życiu pracowników i wzmocniając zaangażowanie poprzez integrację zespołów.	W organizacji stosowane są modele pracy stacjonarnej i hybrydowej, przy czym tam, gdzie jest to możliwe, rekomendowany jest model hybrydowy, łączący pracę zdalną z obecnością w biurze. Funkcjonują również zespoły pracujące wyłącznie stacjonarnie, zdalnie oraz w terenie. Przestrzenie biurowe zapewniają komfort i funkcjonalność – pracownicy mają dostęp do ergonomicznych stanowisk oraz odpowiedniego sprzętu zarówno w biurze, jak i podczas pracy zdalnej. Bezpieczeństwo stanowi jeden z priorytetów i obejmuje obszar BHP, cyberbezpieczeństwo oraz ochronę przestrzeni biurowych. Istotnym elementem kultury organizacyjnej jest także dbałość o atmosferę i integrację zespołów. Regularnie organizowane są wydarzenia ogólnofirmowe i zespołowe oraz inicjatywy wzmocniające relacje i zaangażowanie pracowników. Jako firma europejska organizacja uwzględnia również lokalne konteksty kulturowe, w tym różnorodność świąt i tradycji charakterystycznych dla poszczególnych krajów.	Organizację wyróżnia atmosfera współpracy i wzajemnego wsparcia, która łączy zespoły w całej europejskiej strukturze. Pomimo skali – blisko 500 pracowników w Polsce – zachowywana jest bliskość relacji, otwartość oraz indywidualne podejście. Tworzone jest środowisko, w którym pracownicy czują się zauważeni i chcą rozwijać się długofalowo. Potwierdzają to wyniki badań satysfakcji oraz rosnący z roku na rok wskaźnik eNPS, w których pracownicy wskazują m.in. otwartość i przyjazną atmosferę pracy.

➔ Premia regulaminowa w magazynach jako narzędzie motywacji, przewidywalności i transparentności

Mierz wysoko – jak budujemy system motywacyjny w logistyce magazynowej spójny z firmowymi wartościami

W ostatnich latach obserwujemy dynamiczne zmiany w branży logistycznej, zarówno po stronie oczekiwań pracowników, jak i regulacji rynku pracy. Transparentność wynagrodzeń, rosnąca konkurencja o pracowników oraz potrzeba długofalowego budowania zaangażowanych zespołów sprawiają, że systemy motywacyjne muszą dziś być projektowane w sposób spójny, przemyślany i oparty na wartościach.



Izabela Gosiewska

senior HRBP dla Logistyki
Kontraktowej, Kuehne+Nagel

W Kuehne+Nagel podjęliśmy decyzję o wdrożeniu jednolitej premii regulaminowej w 13 lokalizacjach magazynowych w Polsce. Jako międzynarodowy operator logistyczny, zatrudniający globalnie ponad 80 tysięcy osób, czuliśmy odpowiedzialność, aby stworzyć rozwiązanie, które będzie czytelne, przewidywalne i wspierające codzienną pracę operacyjną.

Od początku traktowaliśmy ten projekt nie jako zmianę techniczną, lecz jako element szerszej transformacji kulturowej. Jego fundamentem były nasze wartości: „Mierz wysoko”, „Graj zespołowo” i „Bierz odpowiedzialność”.

Dlaczego zdecydowaliśmy się na zmianę?

Od kilku lat konsekwentnie słuchamy głosu naszych pracowników, regularnie badając ich opinie w ramach badania Great Place To Work. To właśnie ten dialog stał się dla nas impulsem do zmiany. Zespoły magazynowe jasno komunikowały potrzebę większej przejrzystości zasad premiowania, przewidywalności oraz czytelnego powiązania wynagrodzenia z realnym wkładem w wyniki operacyjne.

Te sygnały mocno wybrzmiewały również w kontekście naszych

wartości. „Graj zespołowo” oznacza dla nas wspólne standardy i jasno określone reguły gry, „Mierz wysoko” – dążenie do doskonałości operacyjnej, a „Bierz odpowiedzialność” – współpracę opartą na zaufaniu, że każdy z nas w swojej codziennej pracy dąży do rozwoju. Naturalnym krokiem było więc zaprojektowanie takiego systemu premiowego, który te wartości realnie wspiera i przekłada na codzienną praktykę pracy magazynowej.

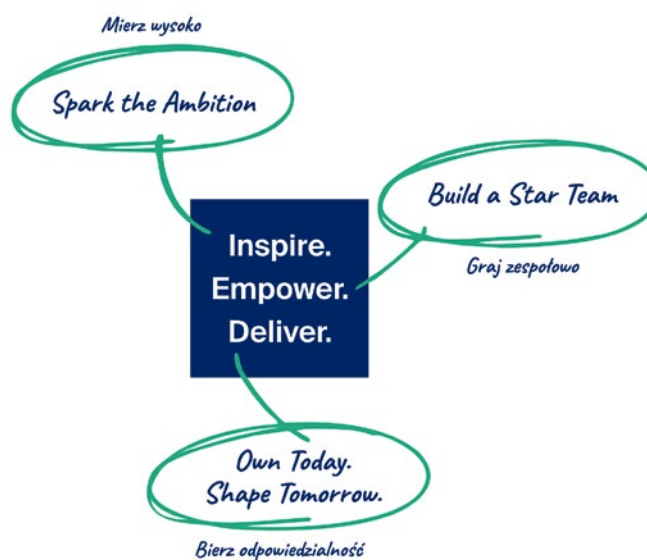
Dodatkowym kontekstem dla tej zmiany jest przygotowanie do wejścia w życie europejskich regulacji dotyczących transparentności wynagrodzeń. Premia regulaminowa pozwoliła nam uporządkować zasady premiowania w sposób spójny i odpowiedzialny, jednocześnie zachowując lokalny charakter rozwiązania i jego dopasowanie do potrzeb polskich zespołów.



System zaprojektowany krok po kroku

Prace nad nowym systemem trwały ponad rok i były prowadzone we współpracy zespołów HR oraz kadry zarządzającej magazynami. Zależało nam, aby odejść od rozwiązań przypadkowych i stworzyć model oparty na danych, analizach i wspólnych standardach.

Na początku dokładnie przeanalizowaliśmy dotychczasowe praktyki w każdej lokalizacji,



względniając specyfikę procesów, strukturę stanowisk oraz oczekiwania menedżerów i pracowników. Następnie wszystkie role magazynowe podzieliśmy na cztery kategorie – w oparciu o poziom odpowiedzialności, kompetencje oraz wpływ na proces operacyjny.

Jednym z kluczowych założeń była zasada „nikt nie traci”. Przeprowadziliśmy szczegółowe analizy rynkowe i wewnętrzne, aby nowy system był konkurencyjny i zapewniał stabilność wynagrodzeń. Efektem było stworzenie spójnych tabel wydajnościowych i jakościowych, jasno określających progi premiowe we wszystkich lokalizacjach.

Cztery filary nowego systemu premiowego

Premię regulaminową oparliśmy na czterech elementach, które bezpośrednio odzwierciedlają nasze wartości i realia pracy magazynowej.

Bezpieczeństwo (Safety First) – bezpieczeństwo jest dla nas punktem wyjścia. Podkreślenie jego wagi w systemie premiowym wzmacnia kulturę odpowiedzialności i wspólnej dbałości o zdrowie zespołów.

Wydajność – mierzymy nasze procesy i stale je doskonalimy. Premia motywuje do osiągania ambitnych celów operacyjnych i nagradza najlepsze wyniki. **Jakość** – wysoka jakość pracy to stabilność procesów i satysfak-

cja klienta. Doceniamy ją konsekwentnie i systemowo.

Obecność – regularna obecność jest fundamentem sprawnego funkcjonowania magazynów i ciągłości operacji.



Motywowanie także poza regulaminem

Premia regulaminowa stanowi fundament, który daje pracownikom przewidywalność i poczucie stabilności. Jednocześnie nie rezygnujemy z doceniania zaangażowania i inicjatywy. Wprowadziliśmy programy takie jak „Mistrz Kreatywności” czy „Mistrz Wydajności”, które pozwalają wyróżniać osoby wnoszące ponadstandardowy wkład w rozwój organizacji.



Wnioski z perspektywy organizacji

Z naszej perspektywy wdrożenie premii regulaminowej w zespołach magazynowych było czymś znacznie więcej niż zmianą w obszarze narzędzi

HR. Potraktowaliśmy ten projekt jako świadomy, strategiczny krok w kierunku budowania organizacji opartej na zaufaniu, jasnych zasadach i realnym dialogu z pracownikami. To właśnie konsekwentnie prowadzony feedback w badaniu Great Place To Work pozwolił nam właściwie zdefiniować obszary wymagające uporządkowania i przełożyć głos pracowników na konkretne rozwiązania systemowe.

Nasz nowy system premiowy to dziś stabilny fundament, który:

- zwiększa transparentność i przewidywalność wynagrodzeń,
- wzmacnia zaufanie do zasad premiowania,
- promuje kluczowe wartości organizacji – bezpieczeństwo, jakość, współpracę i odpowiedzialność,
- docenia najlepsze wyniki, jednocześnie respektując realia pracy operacyjnej,
- odzwierciedla aktualne trendy rynkowe i oczekiwania pracowników.

Co szczególnie istotne, system ten jasno komunikuje, za co i w jaki sposób pracownicy są doceniani, dając im poczucie wpływu oraz kontroli nad własnymi rezultatami. Wierzymy, że motywacja finansowa działa najsukuteczniej wtedy, gdy jest zrozumiała, porównywalna i osadzona w codziennej praktyce pracy.

Zmiana systemu premiowego była dla nas również sprawdzianem organizacyjnej odpowiedzialności. Pokazała, że wartości nie są jedynie deklaracją, lecz realnym drogowskazem w projektowaniu rozwiązań, które wpływają na doświadczenie pracowników. To właśnie takie podejście pozwala nam budować środowisko pracy, w którym cele biznesowe idą w parze z poczuciem stabilności, sprawczości i zaangażowania zespołów.

To dowód na to, że dobrze zaprojektowany system motywacyjny może stać się realnym narzędziem rozwoju zarówno ludzi, jak i organizacji w tak wymagającym środowisku, jakim jest logistyka magazynowa.

Edenred Polska	W organizacji realizowany jest program EdenredME dostępny dla wszystkich pracowników, a także programy rozwojowe dla większych grup pracowniczych, koncentrujące się na konkretnych obszarach biznesowych, takich jak sprzedaż czy obsługa klienta. Dodatkowo prowadzone są szkolenia regionalne i indywidualne, a także szkolenia e-learningowe dostępne na dedykowanej platformie.	Oprócz standardowych premii sprzedażowych, prowizji związanych z obsługą klienta oraz premii rocznych organizacja dba o motywację pracowników także poprzez szkolenia i programy rozwojowe, a także angażowanie wszystkich pracowników w działania usprawniające, oparte na wynikach badań satysfakcji pracowniczej.	Biuro organizacji mieści się w Warszawie przy ul. Inflanckiej 4b, w budynku posiadającym certyfikat BREEAM, potwierdzający jego przyjazność dla środowiska i użytkowników. Pracownicy mają do dyspozycji dużą, komfortową przestrzeń biurową oraz dogodny dostęp do różnych środków komunikacji miejskiej – autobusu, metra, tramwaju i pociągu – a także parkingi i możliwość dojazdu rowerem, z dostępem do prysznica w budynku. Firma dodatkowo promuje aktywność fizyczną, również poprzez system nagradzania. Organizacja dba o pracowników poprzez szeroki pakiet benefitów, obejmujący m.in. kartę lunchową o wartości 450 zł, 100 proc. dofinansowania do komunikacji miejskiej oraz atrakcyjną opiekę zdrowotną. Wspierany jest także komfort pracy poprzez wprowadzenie zasady blokady jednej godziny dziennie, w trakcie której nie odbywają się spotkania. Pracownicy mogą korzystać z dodatkowych inicjatyw, takich jak spotkania z dietetykami, konkursy firmowe, bookcrossing, pokazy filmowe, spotkania integracyjne oraz działania CSR angażujące zespoły. W biurze dostępne są również codziennie świeże owoce i warzywa.	Organizację wyróżnia pozytywna atmosfera pracy oraz silne poczucie zespołowości – pracownicy wspierają się i pomagają sobie w trudniejszych momentach. Funkcjonuje dynamiczne środowisko pracy, które daje możliwość wykazania się i rozwijania własnego potencjału, eliminując jednocześnie rutynę. Pracownicy realizują ambitne zadania i projekty bez mikrozarządzania, działając w oparciu o zaufanie i samodzielność. Kultura organizacyjna opiera się na autentycznych wartościach, takich jak szacunek, zaufanie i otwartość na próbowanie nowych rozwiązań, nawet jeśli wiąże się to z ryzykiem błędów. Organizacja oferuje możliwość pracy zdalnej przez dwa dni w tygodniu na wszystkich stanowiskach, zapewniając jednocześnie system pracy oparty na odpowiedzialności, bez nadmiernej kontroli. Pracownicy korzystają z komfortowego biura w dogodnej lokalizacji oraz codziennych udogodnień, takich jak kawa, świeże owoce, warzywa, soki oraz karta lunchowa doładowywana co miesiąc. Istotnym elementem jest także troska o zdrowie i dobrostan, realizowana m.in. poprzez inicjatywy takie jak projekt For Good czy Movement, promujące zdrowe nawyki żywieniowe, wspólne posiłki oraz budowanie relacji.
Intrum	W Intrum ścieżki kariery są jasno zdefiniowane, co umożliwia pracownikom świadome planowanie rozwoju zawodowego. Firma promuje rekrutację wewnętrzną oraz oferuje możliwość relokacji do innych oddziałów w Polsce i za granicą. Szczególny nacisk kładziony jest na rozwój kompetencji liderów – kierownicy mogą korzystać z programów wzmacniających umiejętności zarządzania, a liderzy zespołów otrzymują systematyczne wsparcie. Organizacja inwestuje również w rozwój menedżerski pracowników niższego szczebla, budując wewnętrzne zaplecze kadry kierowniczej. Rozwój kompetencji wspierany jest przez Akademię Intrum, będącą platformą szkoleń i warsztatów, program mentoringowy, w ramach którego doświadczeni pracownicy dzielą się wiedzą, oraz program coachingowy wzmacniający motywację i świadome zarządzanie karierą. Inicjatywy te są dostępne dla wszystkich członków zespołu, co sprzyja rozwojowi zawodowemu i budowaniu kompetencji w organizacji.	Intrum oferuje różnorodne formy doceniania i nagradzania swoich pracowników. W ramach systemu premiowego osoby zatrudnione na określonych stanowiskach mogą liczyć na dodatkowe wynagrodzenie zgodnie z zasadami firmy. Organizowane są również konkursy i wyzwania związane z celami organizacji, a także inicjatywy wspierające pasję pracowników, w których aktywny udział jest nagradzany. Dodatkowo firma przyznaje różne nagrody za szczególne osiągnięcia, dostosowane do indywidualnych potrzeb laureatów dzięki specjalnie przygotowanemu katalogowi nagród.	Biura Intrum znajdują się w czterech miastach w Polsce: Warszawie (siedziba główna), Białymstoku, Wrocławiu i Bytomiu. Firma zapewnia komfort pracy niezależnie od lokalizacji, oferując programy wellbeingowe dla pracowników. Przestrzenie biurowe obejmują otwarte przestrzenie typu open space, wygodne gabinety, nowoczesne sale konferencyjne z wyposażeniem multimedialnym, pomieszczenia socjalne z kuchniami i zapleczem sanitarnym, strefy relaksu (chill-out roomy), udogodnienia dla osób z niepełnosprawnościami oraz systemy zapewniające bezpieczeństwo pracowników. Biura zostały zaprojektowane z myślą o pracownikach i środowisku – uwzględniają m.in. segregację odpadów oraz ograniczenie użycia plastiku. Organizacja stosuje hybrydowy model pracy, wspierając osoby pracujące zdalnie lub częściowo zdalnie poprzez zapewnienie odpowiedniego zaplecza technicznego.	Praca w Intrum to możliwość rozwoju zawodowego w międzynarodowej organizacji z ponad stoletnią tradycją. Firma oferuje przejrzyste ścieżki kariery i kładzie szczególny nacisk na rozwój kompetencji liderów. Intrum jest wielokrotnie nagradzany przez pracodawców – zdobyła m.in. nagrodę PR Wings za komunikację wewnętrzną oraz tytuł „Firma Przyjazna Rodzinie/Człowiekowi 2023”. Organizacja aktywnie wspiera rozwój osobisty pracowników, promując ich pasję oraz zapewniając dostęp do mentoringu i coachingu. To środowisko pracy, w którym istotne są rozwój, różnorodność i wzajemny szacunek.
Kuehne+Nagel Polska	Dbałość o rozwój pracowników stanowi integralną część strategii firmy, której jednym z kluczowych filarów jest KN Employee Experience. Organizacja wspiera rozwój na każdym etapie kariery – od poziomu stażysty, przez specjalistę i eksperta, aż po role menedżerskie. Działania rozwojowe planowane są wspólnie z pracownikami w ramach indywidualnych planów rozwoju. Firma umożliwia zmiany stanowisk, awanse wewnętrzne, udział w projektach oraz naukę od innych, zapewniając jednocześnie dostęp do szerokiej oferty szkoleń. Realizowane są projekty rozwijające kompetencje, a platforma rekrutacyjna wspiera mobilność i rozwój w ramach organizacji. Oferta obejmuje szkolenia stanowiskowe, rozwijające kompetencje miękkie, językowe, organizacyjne i związane z obsługą klienta, a także programy menedżerskie i liderów. Prowadzone są również cykle edukacyjne w formie krótkich, angażujących webinarów oraz dedykowane programy rozwojowe dla poszczególnych grup. W 2025 roku zrealizowano pierwszą edycję projektu mentoringowego. Na poziomie globalnym organizowane są szkolenia dla kadry eksperckiej i menedżerskiej oraz programy dla grup talentowych. Firma posiada certyfikat Great Place to Work.	Firma oferuje swoim pracownikom szeroki i zróżnicowany wachlarz benefitów, odpowiadający na różne potrzeby i etapy życia. W ostatnim roku powołano Komisję Benefitową, której celem jest zapewnienie realnego wpływu pracowników na kształtowanie oferty benefitowej. Przy jej udziale wdrożono nową platformę benefitową, umożliwiającą elastyczny wybór świadczeń. Pracownicy mogą korzystać m.in. z dodatkowego dnia wolnego, karty lunchowej, prywatnej opieki medycznej, ubezpieczenia na życie z medycznym asystentem, pakietów z zakresu ochrony onkologicznej i kardiologicznej oraz benefitów dla osób aktywnych. Firma dofinansowuje kartę sportową, paczki z produktami, kartę sportowo-kulturalną oraz naukę języków obcych, a także umożliwia zakup produktów jednego z klientów w atrakcyjnych cenach. Zapewniane jest również wsparcie w trudnych sytuacjach życiowych, dofinansowanie wczasów, wyprawki dla pierwszoklasistów, świadczenia świąteczne oraz nagrody jubileuszowe. Ważnym elementem są także spotkania integracyjne. Opinie pracowników są regularnie badane, a na ich podstawie wdrażane są realne zmiany.	Kuehne+Nagel w Polsce posiada 27 lokalizacji – biurowych i magazynowych – i dba o to, aby każdemu pracownikowi, niezależnie od miejsca pracy, zapewnić komfortowe warunki. W magazynach szczególnie nacisk kładzie się na bezpieczeństwo, ergonomię oraz ograniczanie ryzyka wypadków, a wprowadzone standardy były wielokrotnie doceniane przez kapitułę konkursu Lider Bezpieczeństwa w Magazynie portalu log4. Firma konsekwentnie rozwija kompetencje pracowników magazynowych poprzez dodatkowe szkolenia, które zwiększają świadomość bezpieczeństwa, a jednocześnie wspierają ich rozwój w strukturach organizacji. Istotnym elementem kultury organizacyjnej jest także celebrowanie ważnych momentów, takich jak dni bez wypadków, oraz organizacja wydarzeń promujących odpowiedzialne zachowania. Każdy oddział wyposażony jest w ekrany multimedialne wspierające komunikację wewnętrzną i umożliwiające dotarcie do pracowników zarówno w przestrzeniach magazynowych, jak i biurowych. W biurach funkcjonuje model pracy hybrydowej, a przestrzenie zostały odpowiednio dostosowane do jego wymagań.	W Kuehne+Nagel działania prowadzone są w oparciu o strategię dążenia do bycia liderem w dostarczaniu zrównoważonych rozwiązań dla łańcucha dostaw, przy jednoczesnej trosce o pracowników, klientów, dostawców i społeczeństwo. Wspólnie z pracownikami budowana jest kultura organizacyjna oparta na wspólnych wartościach, w której człowiek pozostaje w centrum wszystkich działań. Firma jest laureatką Srebrnego Listka CSR „Polityki” oraz tytułu Inwestora Społecznego, a także zdobywcą Złotego Lauru Konsumenta 2026. Realizowane są liczne inicjatywy z obszaru ESG, takie jak przejście na zieloną energię, sadzenie drzew, wysiewanie łąk kwiatnych oraz współpraca z organizacjami pozarządowymi.
MAN Truck & Bus Polska	MAN Truck & Bus Polska konsekwentnie inwestuje w rozwój kompetencji pracowników oraz budowanie silnego zaplecza talentów. Organizacja prowadzi własną MAN Academy, oferującą szkolenia techniczne oraz programy rozwojowe dopasowane do potrzeb pracowników. Dodatkowo pracownicy mają możliwość uczestnictwa w szkoleniach zewnętrznych, a firma wspiera ten rozwój poprzez dofinansowanie wybranych kursów, certyfikacji czy studiów. MAN jako pracodawca umożliwia również udział w programach praktyk, w tym międzynarodowych, które pozwalają zdobywać doświadczenie w zróżnicowanym środowisku pracy. Istotnym elementem zarządzania talentami jest identyfikacja potencjału pracowników oraz wspieranie ich awansów i mobilności w strukturach organizacji, co sprzyja rozwojowi kariery i zwiększa zaangażowanie zespołu.	MAN Truck & Bus Polska stosuje kompleksowy system motywacyjny łączący elementy finansowe i pozafinansowe. Pracownicy objęci są systemem premiowym powiązany z realizacją celów indywidualnych i zespołowych. Firma oferuje również szeroki pakiet benefitów, obejmujący m.in. prywatną opiekę medyczną, ubezpieczenie na życie, programy sportowe, możliwość najmu samochodów w atrakcyjnych cenach, szkolenia oraz wsparcie w ramach Zakładowego Funduszu Świadczeń Społecznych. Istotnym elementem kultury organizacyjnej są działania integracyjne i społeczne, takie jak akcje charytatywne, wydarzenia integracyjne czy pikniki rodzinne. Organizacja rozwija także inicjatywy wellbeingowe wspierające zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników.	MAN Truck & Bus Polska tworzy środowisko pracy oparte na współpracy, bezpieczeństwie i wzajemnym szacunku. Firma zapewnia nowoczesne narzędzia pracy oraz wysokie standardy bezpieczeństwa, szczególnie w obszarach technicznych i serwisowych. Duży nacisk kładziony jest na ergonomię stanowisk pracy oraz rozwój infrastruktury wspierającej efektywność zespołów. Organizacja promuje kulturę otwartej komunikacji i współpracy między działami, a także angażuje pracowników w inicjatywy usprawniające procesy i rozwój firmy. Istotnym elementem budowania atmosfery pracy są działania integracyjne, projekty zespołowe oraz inicjatywy wspierające budowanie relacji w organizacji.	MAN Truck & Bus Polska to stabilny pracodawca należący do międzynarodowej Grupy MAN i TRATON, oferujący możliwość rozwoju w branży nowoczesnych technologii transportowych. Organizacja łączy wieloletnie doświadczenie z innowacyjnością, inwestuje w rozwój pracowników oraz tworzy środowisko pracy oparte na współpracy, bezpieczeństwie i wzajemnym szacunku.

<p>Raben Group</p>	<p>Rozwój zawodowy oraz identyfikacja talentów stanowią istotny element działań w Grupie Raben. Realizowane są dzięki inicjatywom szkoleniowym i programom rozwojowym, które odpowiadają zarówno na bieżące potrzeby biznesowe, jak i wyzwania przyszłości. Kluczową rolę w identyfikacji i rozwijaniu talentów odgrywa realizowany od trzech lat program „Sukcesja”, który wspiera przygotowanie pracowników do obejmowania kluczowych stanowisk i zapewnia ciągłość organizacyjną. Program ten jest wzbogacany o dodatkowe inicjatywy, takie jak Friday Mood Webinars – spotkania służące dzieleniu się wiedzą oraz Development Opportunity Fairs, czyli targi rozwojowe umożliwiające pracownikom poznanie dostępnych ścieżek kariery i możliwości rozwoju w organizacji. Ważnym elementem budowania kompetencji liderskich jest program Manager of Choice, wspierający menedżerów w rozwijaniu ich kluczowych umiejętności. W lutym 2026 r. uruchomiono trzecią edycję międzynarodowego programu rozwojowego Raben Academy, skierowanego do pracowników o wysokim potencjale.</p>	<p>Aby zwiększać zaangażowanie i satysfakcję pracowników w Grupie Raben wdrażane są różnorodne systemy motywacyjne. W organizacji funkcjonuje kultura otwartej komunikacji, rozwijana poprzez regularny feedback oraz spotkania 1:1, które wzmacniają dialog i budowanie relacji. Istotnym elementem działań jest również tworzenie pozytywnej atmosfery pracy. Realizowane są inicjatywy integracyjne, a ważną częścią kultury organizacyjnej pozostaje wspólne celebrowanie sukcesów, jubileuszy i urodzin pracowników. Organizacja angażuje się także w działania społeczne, wspierając akcje charytatywne oraz rozwijając firmowy wolontariat. Pracownikom oferowany jest szeroki pakiet benefitów pozapłacowych oraz rozwiązań wspierających rozwój kariery. Obejmuje on m.in. prywatną opiekę medyczną, dostęp do platformy kafeterijnej, ubezpieczenie na życie, kursy językowe oraz dofinansowanie studiów i szkoleń. Dzięki temu pracownicy mają możliwość rozwijania swoich kompetencji oraz korzystania z rozwiązań odpowiadających na ich indywidualne potrzeby.</p>	<p>Grupa Raben zapewnia miejsce pracy dla ponad 12 200 pracowników. Celem organizacji jest oferowanie angażującego, stabilnego i bezpiecznego środowiska pracy. W związku z tym rozwijana jest kultura bezpieczeństwa oraz corocznie przeprowadzane są badania zaangażowania, które służą poprawie warunków pracy. Magazyny są projektowane i budowane zgodnie z potrzebami operacyjnymi, co zapewnia optymalną efektywność i skalowalność. Każdy obiekt jest strategicznie zlokalizowany, wyposażony w nowoczesne technologie oraz zaprojektowany zgodnie ze standardami efektywności energetycznej i przepisami ochrony środowiska. Biura Grupy Raben są nowoczesne i komfortowe, wyposażone w ergonomiczne meble oraz najnowsze technologie, a przestrzeń biurowa jest organizowana w sposób sprzyjający kreatywności i współpracy. Organizacja oferuje również hybrydowy model pracy, który zapewnia elastyczność i umożliwia lepsze dostosowanie się do indywidualnych potrzeb pracowników.</p>	<p>Od lat Grupa Raben podąża wspólną drogą, odważnie określając cele i mądrze wytyczając kierunki działania. Każdy dzień przynosi nowe wyzwania, które wymagają twórczego podejścia do zmieniającej się rzeczywistości. W Raben Group organizacja koncentruje się na wyzwaniach – zarówno tych, z którymi mierzy się na co dzień, jak i tych, które ambitnie wyznacza sobie sama. Doceniana jest przedsiębiorczość, rozumiana jako aktywna i zaangażowana postawa wobec obowiązków zawodowych. Kluczową wartością pozostaje również partnerstwo, czerpiące z różnorodności oraz oparte na współpracy i zaufaniu.</p>
<p>Seris Konsalnet</p>	<p>W Seris Konsalnet rozwój pracowników traktowany jest jako ważny element budowania przewagi konkurencyjnej. Organizacja realizuje programy szkoleniowe obejmujące umiejętności miękkie oraz menedżerskie, wspiera rozwój poprzez szkolenia wewnętrzne i platformy e-learningowe, a także planuje wdrożenie programów mentoringowych. Firma stawia na awanse wewnętrzne – wielu menedżerów rozpoczęło pracę od stanowisk operacyjnych. Talenty identyfikowane są poprzez oceny pracownicze oraz indywidualne plany rozwoju, dostosowane do potencjału i aspiracji. Przeprowadzana jest coroczna ocena pracowników, koncentrująca się na analizie wyników i potencjału z wykorzystaniem modelu 9 GRID BOX. Organizacja przygotowuje również roczne plany sukcesji dla kluczowych stanowisk (ok. 20) i talentów, na podstawie których tworzone są Personal Development Plan. Aktualnie wdrażane jest rozwiązanie zewnętrznego dostawcy do zarządzania ścieżkami karier. W 2026 roku wdrożono system MBO – dedykowaną platformę połączoną z oceną realizacji celów. Każdego roku przygotowujemy także plan szkoleń, koncentrujący się na rozwoju kompetencji, coachingu oraz doskonaleniu umiejętności.</p>	<p>Systemy motywacyjne w organizacji łączą elementy finansowe i pozafinansowe. Firma oferuje przejrzyste systemy premiowe powiązane z wynikami pracy oraz jakością realizowanych usług. Pracownicy mogą korzystać z benefitów pozapłacowych, takich jak prywatna opieka medyczna, ubezpieczenia grupowe, programy sportowe czy karty lunchowe. Realizowane są programy wyróżnień oraz inicjatywy wzmacniające kulturę feedbacku. W wybranych obszarach możliwe jest korzystanie z elastycznych form pracy, dostosowanych do specyfiki stanowisk. Organizacja zapewnia również dodatkowe wsparcie dla pracowników z niepełnosprawnościami, obejmujące dofinansowanie leczenia, rehabilitacji oraz wyjazdów sanatoryjnych.</p>	<p>Organizacja zapewnia stabilne zatrudnienie i działa w oparciu o ugruntowaną pozycję rynkową. Dba o bezpieczeństwo pracowników, wdrażając wysokie standardy BHP oraz nowoczesne narzędzia wspierające pracę, w tym systemy raportowania i zarządzania operacyjnego. Środowisko pracy opiera się na współpracy, wzajemnym szacunku i odpowiedzialności, a kultura organizacyjna jest konsekwentnie rozwijana poprzez inicjatywy sprzyjające integracji i zaangażowaniu. Realizowane są projekty z obszaru ESG i CSR, w które aktywnie angażowani są pracownicy, m.in. poprzez akcje edukacyjne i proekologiczne związane z Dniem Ziemi czy Światowym Dniem Ochrony Środowiska, a także inicjatywy zwiększające świadomość zdrowotną, takie jak Pink October czy Movember. Integrację i lepsze zrozumienie ról w organizacji wzmacnia inicjatywa Company Day, podczas której kadra menedżerska pracuje operacyjnie w terenie. Promowana jest różnorodność i inkluzywność, m.in. poprzez organizację tygodnia poświęconego osobom z niepełnosprawnościami. Satysfakcja pracowników jest corocznie badana w celu bieżącego monitorowania i doskonalenia warunków pracy, a dodatkowo organizowane są cykliczne spotkania typu Town Hall.</p>	<p>Seris Konsalnet to stabilny i odpowiedzialny pracodawca z ponad 30-letnim doświadczeniem na rynku usług dla biznesu, oferujący realne możliwości rozwoju zawodowego, przejrzyste ścieżki kariery oraz awanse wewnętrzne – wielu menedżerów wywodzi się ze struktur operacyjnych. Jako zakład pracy chronionej organizacja zapewnia dostosowane i bezpieczne warunki zatrudnienia dla osób z niepełnosprawnościami. Skala działania gwarantuje stabilność, a jednocześnie szerokie możliwości rozwoju w różnych obszarach firmy. Pracownicy mogą liczyć na stabilne zatrudnienie, wynagrodzenie wypłacane zawsze na czas i zgodnie z umową, elastyczne godziny pracy oraz możliwość rozwoju poprzez politykę awansów wewnętrznych – zarówno poziomych, jak i pionowych – jasno określone ścieżki kariery, doskonalenie oraz zmianę obszaru zawodowego. Organizacja oferuje także dostęp do platformy benefitowej, możliwość rozpoczęcia pracy bez wcześniejszego doświadczenia oraz środowisko oparte na atmosferze współpracy i wzajemnego szacunku.</p>
<p>SIGVARIS</p>	<p>Od stycznia 2021 roku realizujemy program „Do Your Best”, który wspiera kompleksowy rozwój organizacji. Inicjatywa obejmuje coroczne oceny wszystkich pracowników, definiowanie kluczowych kompetencji rozwijających umiejętności twarde i miękkie w oparciu o indywidualne ścieżki kariery, a także budowę spójnego systemu wynagradzania, opartego na wartościowaniu pracy. W 2022 roku rozpoczęto Program Rozwoju Kompetencji Przywódczych dla zespołu menedżerów, brygadzystów i liderów, którego tematem były przywództwo i komunikacja. Organizacja kontynuuje regularne szkolenia dla kadry brygadzystów i liderów, którzy w ostatnim czasie uczestniczyli w cyklu pięciu szkoleń wewnętrznych z zakresu udzielania informacji zwrotnej, rozwiązywania konfliktów oraz zarządzania sytuacyjnego. Szkolenia dla specjalistów realizowane są zgodnie z planami biznesowymi firmy oraz potrzebami rozwojowymi pracowników. Dodatkowo regularnie aktualizowany jest taryfikator wynagrodzeń, przy wykorzystaniu płatnych raportów benchmarkingowych dotyczących poziomu wynagrodzeń.</p>	<p>Organizacja oferuje pracownikom szeroki dostęp do benefitów pozapłacowych, wśród których szczególnym uznaniem cieszy się prywatna opieka medyczna dostępna w szerokim pakiecie za symboliczną opłatę 1 zł. W 2025 roku wprowadzono również benefit „4 godziny dla rodziny”, umożliwiając każdemu pracownikowi jednorazowe wyjście z pracy cztery godziny wcześniej w ciągu roku, aby spędzić ten czas z bliskimi. Firma aktywnie angażuje się w działania na rzecz profilaktyki zdrowotnej i poprawy jakości życia pracowników oraz lokalnej społeczności, cyklicznie umożliwiając bezpłatne wykonywanie badań profilaktycznych w czasie pracy, takich jak mammografia, cytologia czy badania dopplerowskie. Od 2023 roku w organizacji dostępne są tzw. „różowe skrzyneczki”, regularnie uzupełniane w środki higieny menstruacyjnej. Firma jest także członkiem programu „Cykl kariery”, w ramach którego dwa razy w roku realizowane są kampanie edukacyjne dotyczące menstruacji, menopauzy i andropauzy. W 2025 roku, z okazji Dnia Higieny Menstruacyjnej, do firmowej biblioteki wprowadzono publikacje poświęcone endometriozie oraz cyklowi menstruacyjnemu. Od października 2025 roku w kantinach pracowniczych dostępna jest herbata z koniczyny czerwonej, wspierająca łagodzenie objawów menopauzy. Organizacja od trzech lat angażuje się również w działania na rzecz zdrowia kobiet, wspierając instytucje działające w tym obszarze.</p>	<p>93 proc. zatrudnionych uważa, że Sigvaris zapewnia zdrowe i bezpieczne warunki pracy (wyniki ankiety satysfakcji pracowniczej w 2025 r.). W latach 2023-2024 organizacja konsekwentnie realizowała strategię odpowiedzialnego rozwoju, koncentrując się na odpowiedzialności wobec środowiska i ludzi. Zredukowano emisję CO₂ o 14 proc. oraz znacząco obniżono poziom tlenków azotu, siarki i węgla. W 2024 r. wyprodukowano ponad 111 tys. kWh energii z odnawialnych źródeł, zwiększając udział zielonej energii o 41 proc. względem roku poprzedniego. Ograniczono zużycie wody o 3 proc., wprowadzono system regeneracji odzieży roboczej oraz rozpoczęto modernizację opakowań poprzez zastępowanie ich materiałami nadającymi się do recyklingu. Zużyte kartony są ponownie wykorzystywane jako wypełniacze do przesyłek, co ogranicza ilość odpadów i zużycie surowców. Organizacja zachęca również do zapoznania się z materiałem wideo podsumowującym realizowane inicjatywy. Wdrożono Kodeks Postępowania i Etyki dla Dostawców oraz procedurę ochrony sygnalistów, wspierając odpowiedzialność w relacjach biznesowych i budując środowisko oparte na wzajemnym zaufaniu. Kobiety stanowią 77 proc. wszystkich pracowników, jednak mężczyźni również odgrywają kluczową rolę w firmie, szczególnie w obszarach technicznych i zarządczych, a ich wkład jest istotny dla rozwoju organizacji. Procesy produkcyjne są stale modernizowane i udoskonalane. Na początku czerwca 2025 roku uruchomiono zmodernizowany program ciągłego doskonalenia – Projekt KAIZEN – który pokazuje, że dodatkowy wysiłek i zaangażowanie pracowników są dostrzegane i doceniane.</p>	<p>Sigvaris to stabilny i rozwijający się pracodawca z międzynarodowym zapleczem oraz silnymi lokalnymi korzeniami. Organizację wyróżnia autentyczna troska o pracowników – ich zdrowie, dobrostan oraz równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Firma oferuje rozwiązania wspierające różne etapy życia, działania z zakresu profilaktyki zdrowotnej oraz benefity odpowiadające realnym potrzebom zespołu. Inwestuje w rozwój kompetencji, zapewnia klarowne ścieżki kariery, sprawiedliwe wynagradzanie oraz kulturę pracy opartą na dialogu, szacunku i ciągłym doskonaleniu. To środowisko, w którym zaangażowanie jest zauważane, a pracownicy mają realny wpływ na rozwój organizacji.</p>

Unum Życie TUiR	Organizacja zakłada, że rozwój pracowników wymaga elastycznego i indywidualnego podejścia. Każdej osobie zapewniana jest przestrzeń do doskonalenia kompetencji oraz odkrywania własnego potencjału, a świadome zarządzanie talentami przekłada się na większe zaangażowanie zespołów i lepsze efekty pracy. Realizowane są różnorodne inicjatywy rozwojowe, umożliwiające zdobywanie wiedzy, dzielenie się doświadczeniem i rozwijanie umiejętności wykraczających poza zakres obowiązków, w tym program I&D, badanie FRIS, coaching i mentoring, platforma do nauki języków oraz programy dla kadry menedżerskiej oparte na ocenie 360 stopni, rozwoju kompetencji przyszłości oraz symulacjach rozmów z wykorzystaniem technologii VR. Kluczowym elementem są regularne, kwartalne rozmowy rozwojowe między pracownikiem a przełożonym. Organizacja wspiera także dobrostan pracowników poprzez zajęcia jogi, pokoje do relaksacji oraz Tygodnie Zdrowia. Funkcjonują inicjatywy takie jak Klub Liderów, wspierający kobiety na stanowiskach menedżerskich w rozwoju i łączeniu ról zawodowych i rodzinnych, oraz Akademia Zdrowia, umożliwiająca zdobycie uprawnień ratownika Kwalifikowanej Pierwszej Pomocy. Organizacja dostosowuje się do zmieniającej się rzeczywistości, funkcjonując w modelu hybrydowym.	W Unum dba się o to, aby pracownicy czuli się dobrze, dlatego zapewniany jest szeroki pakiet benefitów obejmujący prywatną opiekę medyczną, pakiety rodzinne, grupowe ubezpieczenie na życie oraz system kafeteryjny świadczeń. W organizacji funkcjonuje również Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych (ZFSS), w ramach którego oferowane jest dofinansowanie wypoczynku oraz świadczenia świąteczne. W obszarze finansowych systemów motywacyjnych stosowane są premie kwartalne dla pracowników sprzedaży, uzależnione od realizacji celów, jakości pracy oraz standardów etycznych, a pracownicy etatowi mogą otrzymać premię roczną powiązaną z wynikami firmy oraz indywidualnym wkładem. Dodatkowo Zarząd Unum przyznaje nagrody uznaniowe za szczególne osiągnięcia i zaangażowanie, a także nagrody jubileuszowe co 5 lat pracy, wraz z dodatkowym dniem wolnym. W ramach Grupy Unum funkcjonują również wyróżnienia, takie jak ASPIRE International za wyjątkowe postawy oraz CEO Community Award – A Caring Spirit za działalność społeczną.	Organizacja zapewnia przyjazne i inkluzywne środowisko pracy dla wszystkich, niezależnie od płci, wieku, stopnia sprawności, poglądów, wyznania, pochodzenia, tożsamości, orientacji czy sytuacji życiowej. Budowana jest kultura różnorodności, a nowe biuro centrali posiada certyfikat „Obiekt bez barier” i jest dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Realizowane są inicjatywy integrujące zespoły i promujące wartości, m.in. Dzień Wollontariusza, akcja charytatywna w formule grywalizacji „U Move”, Mikołajki, Dni Zdrowia, Miesiąc Różnorodności, Tydzień Etyki i Compliance oraz Tydzień Komunikacji. Wspierana jest także aktywność sportowa poprzez dofinansowanie udziału w zawodach. Organizacja dba o dobrostan pracowników, oferując prywatną opiekę medyczną, a także dzieląc się wiedzą na blogu Be Unum i podczas webinarów z uznanymi ekspertami, takimi jak dr Robert Kowalczyk czy dr Ewa Woydyłło. Uruchomiono również program edukacyjny „U Lekarza”, wspierający profilaktykę i zdrowie. W sieci sprzedaży stosowany jest system wynagrodzeń bez górnego limitu, a dla pracowników etatowych prowadzony jest coroczny przegląd i dostosowanie wynagrodzeń do rynku. Organizacja działa w podejściu test & learn, pozostając otwartą na nowe pomysły, opinie i sugestie wszystkich pracowników, niezależnie od stanowiska.	W Unum tworzone są zespoły o zróżnicowanych doświadczeniach, talentach i wyzwaniach. Dzięki wsparciu, zrozumieniu oraz partnerskiemu podejściu menedżerów pracownicy mają motywację do działania. Organizacja łączy profesjonalizm z ciągłym rozwojem oraz dążeniem do doskonalenia, oferując szerokie możliwości rozwoju i wierząc w potencjał każdego pracownika. Wyróżnia ją przyjazna atmosfera, nieformalne relacje oraz wspólna misja prawdziwej troski o klientów i lokalne społeczności, która jednoczy zespoły.
Xtreme Brands	W Xtreme Brands rozwój traktowany jest jako element codziennego działania, a nie jednorazowy benefit. Organizacja wspiera zarówno pracowników centrali, jak i partnerów franczyzowych oraz ich zespoły, inwestując w szkolenia, kursy i programy rozwojowe odpowiadające na realne potrzeby biznesu. Przykładem takiego działania jest program dla multifranchyzoborców – Multi Franchise Leadership Program – wspierający rozwój kompetencji przywódczych i zarządczych w organizacjach wieloklubowych. Istotnym elementem kultury organizacyjnej są również awanse wewnętrzne. Wielu obecnych kluczowych menedżerów i specjalistów rozpoczęło pracę od podstawowych stanowisk operacyjnych w klubach fitness i salach zabaw, dzięki czemu rozwój w firmie ma praktyczny wymiar i opiera się na znajomości organizacji oraz stopniowym przejmowaniu coraz większej odpowiedzialności.	Podejście do motywacji w organizacji łączy benefity wspierające dobrostan z rozwiązaniami umożliwiającymi rozwój zawodowy pracowników. Firma oferuje m.in. pakiet medyczny, dostęp do nauki języków, kartę sportową oraz platformę Empik Go. Istotnym elementem są także spotkania integracyjne – zarówno dla całej organizacji, jak i poszczególnych zespołów – które wzmacniają relacje i poczucie wspólnoty. Równolegle rozwijana jest kultura odpowiedzialności i samodzielności, wspierana przez system kwartalnych odpowiedzialności, który porządkuje cele, ułatwia współpracę między zespołami i motywuje do rozwoju osobistego w sposób bezpośrednio powiązany ze strategią firmy. Dzięki temu motywacja nie opiera się wyłącznie na benefitach, ale również na jasnym kierunku, poczuciu wpływu i sensie wykonywanej pracy.	Organizacja działa w skali ogólnopolskiej, zapraszając do współpracy specjalistów i ekspertów z różnych części kraju. Praca odbywa się w elastycznych modelach – zdalnym, hybrydowym lub stacjonarnym – w zależności od roli i potrzeb zespołu, co pozwala łączyć efektywność biznesową z większą swobodą i lepszym dopasowaniem do codzienności pracowników. Zespoły są zróżnicowane pod względem doświadczeń i wieku – współpracują osoby z kilku pokoleń, od Gen Z po Gen X, a kobiety i mężczyźni mają realny udział w budowaniu organizacji na różnych poziomach. Istotnym elementem kultury organizacyjnej są regularne spotkania, w tym cotygodniowe spotkania całej firmy, które porządkują priorytety, pokazują aktualną sytuację organizacji i kierunek jej rozwoju, a także umożliwiają wspólne docenianie sukcesów.	Xtreme Brands to organizacja dynamicznie rozwijająca się, co potwierdzają m.in. wyróżnienia i nagrody biznesowe. Zapewnia możliwość zdobywania wszechstronnych doświadczeń oraz budowania kariery w wymagającym, ale inspirującym środowisku. Firma łączy rozwój biznesu z kulturą opartą na relacjach, aktywności i zdrowym stylu życia – także na co dzień, m.in. dzięki siłowni dostępnej w centrali oraz atmosferze, w której jest miejsce zarówno na ambitne cele, jak i wspólne celebrowanie ważnych momentów.

Brać odpowiedzialność za ludzi, nie tylko za wyniki

Moje podejście do roli pracodawcy nie wynika z teorii, lecz z praktyki budowania organizacji w wymagającej i dynamicznej branży finansowej. Z perspektywy kilku lat prowadzenia firmy widzę wyraźnie, że o trwałym rozwoju nie decydują ani same technologie, ani chwilowe przewagi rynkowe, lecz jakość zespołu i sposób jego prowadzenia.



Łukasz Paszkiewicz

prezes Ekantor, ekspert ds. walut

Od początku przyjąłem założenie, że pracownik nie jest kosztem, ale inwestycją. W praktyce oznacza to zaufanie i delegowanie odpowiedzialności – ludzie dostają realny wpływ na swoje obszary, ale jednocześnie wiedzą, za co odpowiadają. To podejście działa tylko wtedy, gdy towarzyszą mu jasne zasady i konsekwencja w ich egzekwowaniu. Z mojego doświadczenia wynika,

że większość osób chce pracować dobrze, jeśli ma klarowne oczekiwania i przestrzeń do działania.

Rozwój kompetencji

Równoległe dużą wagę przykładamy do rozwoju kompetencji. W branży fintech nie ma miejsca na stagnację, dlatego szkolenia i podnoszenie kwalifikacji są koniecznością. Jednocześnie praktyka pokazuje, że sama dostępność wiedzy nie wystarcza – kluczowa jest postawa pracownika. Firma może stworzyć warunki, ale nie zastąpi indywidualnej odpowiedzialności za rozwój. To jeden z częstszych problemów, które obserwuję na rynku pracy.

Kultura organizacyjna to obszar, w którym teoria najczęściej rozmięta się z rzeczywistością. W moim doświadczeniu kultura nie wynika

z deklaracji, tylko z codziennych decyzji i zachowań liderów. Dlatego staram się być obecny w organizacji, rozmawiać z zespołem i reagować na problemy na wczesnym etapie. Brak reakcji na drobne nieprawidłowości bardzo szybko prowadzi do spadku standardów i napięć wewnętrznych.

Istotnym elementem zarządzania jest również sposób motywowania. Wynagrodzenie musi być uczciwe i konkurencyjne, ale nie ono decyduje o zaangażowaniu. Wielokrotnie obserwowałem, że pracownicy odchodzą nie z powodu pieniędzy, lecz braku szacunku, informacji zwrotnej czy poczucia sensu pracy. Dlatego stawiamy na prosty i przejrzysty system oraz regularny feedback. Docenienie dobrze wykonanej pracy jest jednym z najprostszych, a jednocześnie najczęściej zaniedbywanych narzędzi zarządzania.

Elastyczność pracy

Elastyczność pracy traktuję jako narzędzie, a nie cel sam w sobie. Wprowadzamy rozwiązania dopasowane do stanowisk, ale zawsze w oparciu o odpowiedzialność za wynik. Doświadczenie pokazuje, że

brak zasad pod pozorem elastyczności prowadzi do chaosu i spadku efektywności. Jasne reguły są dla pracowników bardziej komfortowe niż nieograniczona dowolność.

Jednym z ważniejszych wniosków, do których doszedłem jako przedsiębiorca, jest znaczenie spójności. Organizacja może funkcjonować skutecznie tylko wtedy, gdy obowiązują w niej równe zasady. Brak konsekwencji w tym obszarze bardzo szybko podważa zaufanie i demotywuje zespół. Dotyczy to zarówno kwestii wynagrodzeń, jak i codziennego traktowania pracowników.

Z perspektywy zarządzania firmą szczególnie istotne jest łączenie możliwości rozwoju ze stabilnością. Pracownicy chcą wiedzieć, w jakim kierunku zmierza organizacja i jakie mają w niej miejsce. Transparentność w tym zakresie przekłada się bezpośrednio na zaangażowanie i lojalność zespołu.

Działając w obszarze nowych technologii, naturalnie stawiamy na innowacje, ale zawsze w sposób pragmatyczny. Najlepsze rozwiązania często powstają oddolnie, dlatego zachęcamy pracowników do zgłaszania usprawnień. Innowacyj-

ność nie polega na ciągłej zmianie wszystkiego, lecz na mądrym ulepszaniu tego, co już działa.

Wizerunek pracodawcy traktuję jako efekt, a nie punkt wyjścia. Komunikacja zewnętrzna ma znaczenie, ale jeśli nie stoi za nią realne doświadczenie pracowników, bardzo szybko traci wiarygodność. Dlatego kluczowe jest to, co dzieje się wewnątrz organizacji – to tam powstaje prawdziwy obraz firmy.

Prowadzenie biznesu uczy pokory i odpowiedzialności. Każda decyzja wpływa nie tylko na wynik finansowy, ale również na ludzi i ich bezpieczeństwo. Dlatego staram się patrzeć na firmę długoterminowo – jako na organizację, która ma być stabilna, przewidywalna i uczciwa wobec zespołu. Zmiany technologiczne będą przyspieszać, ale moje doświadczenie pokazuje jednoznacznie: największą wartością firmy pozostają ludzie. Ich zaangażowanie, odpowiedzialność i zdolność współpracy są przewagą, której nie da się zastąpić żadnym narzędziem. To właśnie na tym fundamencie buduje się organizacje, które nie tylko rosną, ale potrafią przetrwać w zmiennym otoczeniu rynkowym.

Liczy się nie forma pracy a zarządzanie energią, uwagą i granicami

Elastyczność pracy w obecnych czasach to już standard. W wielu branżach obowiązki zawodowe, prywatne i rodzinne przenikają się i stają się to naturalne, zwłaszcza dla młodych rodziców. W tym wszystkim da się znaleźć złoty środek.



Jakub B. Bączek

trener mentalny, multiinwestor,
autor książek

Kluczowe będą jednak granice, zarządzanie swoją energią, uwagą i umiejętność skupienia, która jest coraz trudniejsza. Bowiem aby dobrze wykonywać swoje zadania nie musimy przesiedzieć w biurze ośmiu godzin. Równowaga między pracą, a życiem prywatnym jest jednym z warunków dobrostanu. W czasach, gdy wypalenie zawodowe dotyka już dwudziestokilkulatki, zastanowić się musimy, dlaczego tak się dzieje i jaka jest rola pracodawcy, szefa, lidera, aby o tę równowagę zadbać. Pracodawca ma po swojej stronie wiele narzędzi. Standardowym pytaniem na rozmowach kwalifikacyjnych ze strony kandydatów staje się możliwość wykonywania obowiązków

zdalnie lub w systemie hybrydowym i to jest znakomite rozwiązanie, pod warunkiem, że obie strony sobie ufają, a zadania są wykonane w należyty sposób.

Elastyczny pracodawca do must
Pamiętać należy, że elastyczne warunki pracy powinny być dostępne dla każdego pracownika, jeśli jego zakres obowiązków na to pozwala. Nie stosujemy ich jedynie dla szefostwa. To realna potrzeba każdego człowieka – niezależnie od płci, wieku czy stanowiska. Dlatego pracodawca bardzo indywidualnie powinien podchodzić do każdego członka zespołu, bo każdy ma inne potrzeby i sytuację życiową. Każdy pracownik musi czuć się wysłuchany i zaopiekowany. Taka jest rola dobrego szefa. Wydaje się to trudne i takie jest, jednak czasy się zmieniły. Każdy jest tylko i aż człowiekiem i jesteśmy na innych etapach życiowych. W miejscu pracy powinniśmy czuć wsparcie, gdy go potrzebujemy. A o taką atmosferę dba szef, lider.

Czego realnie oczekuje pracownik?
Pracownicy liczą na prawdziwe wsparcie w łączeniu pracy z życiem prywatnym. Nikogo już szczególnie nie radują karnety na siłownię, choć miło, gdy są. Chodzi o realny wpływ na życie pracowników, a elastyczne godziny pracy są tutaj bardzo dobrym rozwiązaniem. Podobnie jest w przypadku pracy zdalnej, która została z nami po pandemii i nigdzie się nie wybiera, chociaż coraz częściej zamieniana jest na hybrydę. Ja sam jestem zdania, że jeżeli praca jest wykonana i ktoś ją zrobił w 4 godziny, a nie 8, to nie mam zamiaru tej osoby karać, zasługuje ona na nagrodę. Podobnie nie ma dla mnie znaczenia, czy ktoś zadania wykonuje z biura, czy z hotelu w Hiszpanii. Liczy się dla mnie efekt, realizacja założonego planu, dowiezienie tego, na co się umówiliśmy. Takie podejście wymaga bezspornie zbudowania wcześniej wzajemnego zaufania i nauczania pracowników odpowiedniego etosu pracy, którego się po prostu wymaga w danej organizacji. Warto więc na to poświęcić wcześniej czas, aby mieć zespół, który wie, jak pracować, jak dostarczać wyniki, a jednocześnie może to zrobić z dowolnego miejsca na świecie. Dla wielu osób, zwłaszcza młodych rodziców, taki rodzaj zaufania i pracy jest wręcz ratujący ich codzienność, a to bardzo po-

zytywnie wpływa na ich nastrój, zdrowie psychiczne i nastawienie do miejsca pracy, gdzie czują się widziani, zrozumiani.

Elastyczność to też odpowiedzialność

Wykonywanie obowiązków poza sztywnymi ramami, daje nam wolność, daje czas na korzystanie z życia, bo pracujemy po to, aby żyć, a nie żyjemy dla pracy. Dostajemy ogromne możliwości, ale za tym musi iść samodyscyplina i jasne reguły, których należy się trzymać. Bardzo łatwo jest rozmyć granice między pracą a życiem, gdy zaczyna się to przenikać. Nagle na maile odpowiadamy późnym wieczorem, chociaż już przepracowaliśmy dziś 9 czy 10 godzin, co samo w sobie jest niewłaściwe.

Musimy tutaj postawić granice



Wykonywanie obowiązków poza sztywnymi ramami, daje nam wolność, daje czas na korzystanie z życia, bo pracujemy po to, aby żyć, a nie żyjemy dla pracy.

i nie pozwolić na to, by bycie mentalnie w pracy trwało zbyt długo. Warto także zwłaszcza podczas pracy z domu wprowadzić sztywne zasady i harmonogram wykonywania zadań i odpoczynku. Pomocne w tym najprostsza technika Pomodoro, czyli pracujemy przez godzinę, odpoczywamy przez 10 minut lub dłużej, w zależności od obowiązków.

Pełne skupienie jest bardzo ważne, gdyż obecnie posiadamy w swoim otoczeniu mnóstwo rozpraszcaczy, a głównym jest nasz smartfon. Warto go wręcz wyłączyć lub wyciszyć, wtedy, kiedy pracujemy nad czymś ważnym i nie chcemy być wyrwani z naszego skupienia.

Pracodawca ma bardzo realny wpływ na dobrostan swoich pracowników. Elastyczne godziny pracy, możliwość pracy zdalnej, hybrydowej to narzędzia, które będą wspierać zespół, pod warunkiem, że etyka pracy i zasady będą zachowane. Obie strony muszą wcześniej mieć jasne zasady, na które się umawiają i z których się wywiązują. Wówczas taki system jest wspierający, ma sens. Pracodawca ma wyniki, których wymaga, a pracownik nie jest zestresowany i nie czuje się jak trybik w maszynie. Stworzenie zespołu, który potrafi działać na elastycznych zasadach z zachowaniem work-life-balance jest możliwe i daje realne korzyści firmie.

REKLAMA

SIGVARIS S.A. to międzynarodowa firma specjalizująca się w produkcji wyrobów medycznych.

Polska produkcja mieści się w Gutowie Małym (50 km od Poznania). Jesteśmy stabilnym, rozwijającym się pracodawcą z międzynarodowym zapleczem i lokalnymi korzeniami. Wyróżnia nas autentyczna troska o ludzi – ich zdrowie, dobrostan i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

Oferujemy rozwiązania wspierające różne etapy życia, profilaktykę zdrowotną oraz benefity odpowiadające realnym potrzebom pracowników.

Inwestujemy w rozwój kompetencji, oferujemy klarowne ścieżki rozwoju, sprawiedliwe wynagradzanie i kulturę pracy opartą na dialogu, szacunku oraz ciągłym doskonaleniu. To miejsce, w którym zaangażowanie jest zauważane, a pracownicy mają realny wpływ na rozwój organizacji.

I na dodatek lubimy się!

**SIGVARIS
GROUP**



Redefinicja bezpieczeństwa – stabilność zatrudnienia w czasach niepewności

Bezpieczeństwo zatrudnienia jeszcze do niedawna było utożsamiane z trwałością umowy i przewidywalnością otoczenia. Dziś to założenie przestaje być aktualne.



Andżelika Majewska
współzałożycielka i wiceprezes
zarządu LeasingTeam Group

W warunkach permanentnej zmienności rynkowej – od wahań popytu, przez zakłócenia łańcuchów dostaw, po presję kosztową – nawet najbardziej stabilna forma zatrudnienia nie chroni ani pracownika, ani organizacji przed skutkami niespodziewanych wydarzeń.

Źródłem ryzyka nie jest już sama zmiana, lecz sposób, w jaki firmy na nią reagują: czy decyzje zapadają szybko, na podstawie danych i jasno określonych zasad, czy też są spóźnione, nieprzejrzyste i komunikowane dopiero w momencie eskalacji problemu. W tym kontekście bezpieczeństwo zatrudnienia wymaga redefinicji. Nie oznacza braku zmian, lecz zdolność organizacji do przechodzenia przez nie w sposób uporządkowany, przewidywalny i transparentny. To właśnie jakość procesów decyzyjnych i kultura komunikacji, a nie sama forma umowy, stają się dziś gwarantem stabilności z perspektywy pracownika.

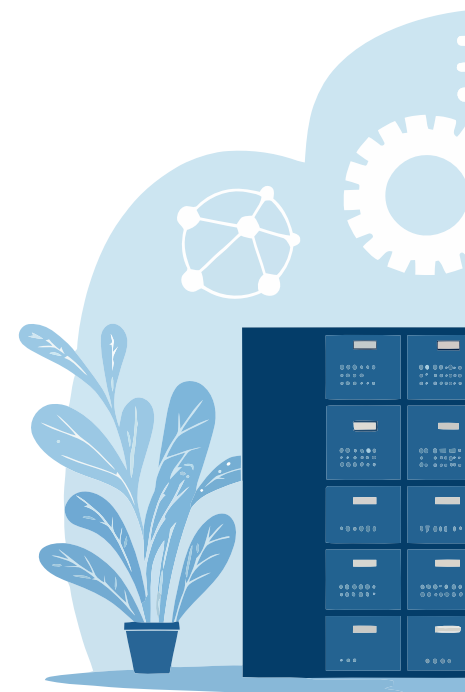
Budowanie organizacji odpornej na zmiany to dziś zadanie systemowe, wykraczające daleko poza wdrożenie standardowego systemu zarządzania ciągłością działania (BCM). Odporność nie powstaje przez dodanie kolejnej procedury – powstaje przez świadome zaprojektowanie procesów, struktury i kultury w taki sposób, by organizacja sama w sobie była zdolna do szybkiej adaptacji, uczenia się i regeneracji.

Kultura organizacyjna jako źródło bezpieczeństwa

Bezpieczeństwo zatrudnienia to zdrowa, silna kultura organizacyjna. Kultura tworzy ramy, dzięki którym pracownik rozumie decyzje kadrowe, ma dostęp do informacji, może reagować, jeśli ma taką potrzebę. Dzięki temu transparentność przestaje być wartością wizerunkową, a staje się narzędziem zarządzania. Pracownicy nie ocze-

kują wyłącznie korzystnych decyzji, lecz racjonalnych, spójnych i jasno komunikowanych. Brak przejrzystości podważa zaufanie do pracodawcy.

Dziś bezpieczeństwo psychologiczne to fundament nowoczesnego zarządzania ludźmi. Oznacza możliwość zgłaszania problemów bez obawy o konsekwencje oraz podejmowania wyzwań bez strachu przed krytyką. W odpornych organizacjach to pracownicy jako pierwsi sygnalizują zagrożenia, zanim przerodzą się w kryzys. Warunkiem jest jednak środowisko, które takie sygnały docenia, a nie tłumi. Firmy, które szybko analizują błędy i wdrażają korekty, lepiej adaptują się do zmian. Kluczową rolę w tym procesie odgrywają liderzy – ich otwartość, gotowość do zmian decyzji i dialogu wyznaczają standardy całej organizacji.



Elastyczność jako narzędzie ochrony, a nie zagrożenie

W debacie publicznej elastyczne formy zatrudnienia wciąż bywają przedstawiane jako przeciwieństwo stabilności. Tymczasem to

Zakwestionować rutynę

Przez lata obsługi instytucji finansowych w całej Europie nauczyłem się jednej rzeczy: największym wrogiem innowacji w sektorze finansowym nie jest regulacja ani nawet technologia. Jest nim przekonanie, że „skoro działa, to po co zmieniać”.



Mateusz Pniewski
CEO TransactionLink

Problem w tym, że w świecie, gdzie trendy, technologie i konkurencja ewoluują szybciej niż wewnętrzne systemy, to przekonanie przestaje być bezpieczne.

Innowacja jako ewolucja, nie rewolucja

Kiedy rozmawiamy z prezesami banków czy dyrektorami ds. compliance w Polsce, Grecji czy Portugalii, rzadko słyszymy entuzjazm wobec „rewolucyjnych” zmian czy „dysruptywnych” pomysłów. I trudno się dziwić – instytucje fi-

nansowe działają w środowisku, gdzie jeden błąd może oznaczać wielomilionowe kary regulacyjne. Innowacja w tym obszarze musi być sprawdzona, bezpieczna i wdrażana krok po kroku.

I faktycznie innowacyjność organizacji finansowej mierzy się nie tym, jak chętnie sięga po nowe technologie, ale tym, jak szybko potrafi odejść od tego, co może wkrótce przestać działać lub już przestaje działać...

Dla przykładu, w obszarze KYB, czyli procedurach sprawdzania wiarygodności kontrahentów – w czym się specjalizujemy – stosowane przez większość instytucji procesy przestają być efektywne. Gdy pytam zespoły compliance w bankach, ile czasu tygodniowo poświęcają na pobieranie dokumentów z rejestrów, sprawdzanie zaktualizowanych struktur właścicielskich, przygotowywanie standardowych

raportów onboardingowych czy zbieranie uzasadnień dla decyzji, które są rozproszone po różnych miejscach – odpowiedź prawie zawsze wprawia mnie w konsternację. To godziny. Dziesiątki godzin miesięcznie. A to praca, którą można zautomatyzować.

Szkoda ludzi na głupią robotę

To nie jest krytyka ludzi. To jest obserwacja strukturalna: dobrze wykształceni specjaliści, zaznajomieni z niuansami prawa AML w kilku jurysdykcjach, spędzają 80 proc. czasu na powtarzalnych, rutynowych czynnościach. A pozostałe 20 proc. – te naprawdę trudne przypadki, gdy mamy do czynienia ze złożonymi strukturami własnościowymi, „podmiotami z Kajmanów” – może przez to być nienależycie zaopiekowane. Innowacyjna organizacja to taka, która odwraca te proporcje.

Technologia do tematów żmudnych

W dużych organizacjach finansowych wiedza o tym, gdzie są prawdziwe wąskie gardła, często nie dociera do zarządu. Menedżerowie średniego szczebla wiedzą,

który rejestr bywa niedostępny, który typ spółki generuje trzykrotnie więcej pracy dokumentacyjnej, gdzie system się zawiesza pod koniec kwartału. Ale ta wiedza rzadko przekształca się w potrzebę zmiany.

Obserwując wdrożenia naszej platformy w instytucjach w kilkunastu krajach europejskich, widzę ten sam wzorzec: project managerowie i produktowcy są często naturalnymi championami zmiany. Rozumieją produkt, widzą jego wartość, potrafią go wewnętrznie uzasadnić.

Problem polega na tym, że decyzja zakupowa leży gdzie indziej – zwykle na poziomie zarządu. A na tym poziomie potrzebny jest inny język – nie opisów funkcjonalności, które potrafią przekonać osoby zajmujące się tematem na co dzień. To na przykład język regulacji czy język zwrotu z inwestycji.

Prawdziwie innowacyjna organizacja finansowa to taka, gdzie oba języki są słyszane. Gdzie analityk compliance może na głos zauważyć, że „to można robić inaczej” i gdzie ten głos zostanie usłyszany przez osobę, która podejmuje decyzje dotyczące stosowanych rozwiązań technologicznych czy regulacyjnych.

Innowacja dająca przestrzeń ludziom

W TransactionLink zbudowaliśmy platformę, która łączy się z dziesiątkami rejestrów równocześnie. W Polsce obsługujemy ponad 85 źródeł danych, w każdym kraju europejskim znamy lokalną specyfikę prawną i techniczne niuanse. To nie jest produkt, który „zastępuje compliance officerów”. To produkt, który zdejmuje z nich warstwę żmudnej, powtarzalnej pracy – żeby mogli skupić się na tym, co naprawdę wymaga ich ekspertyzy. I taka powinna być rola innowacji: usprawniać to, co tylko można, oddając ludziom przestrzeń na pracę, która wymaga ich wycucia, doświadczenia czy kreatywności.

Efektom wprowadzania innowacji – szczególnie w dobie szybkiego wzrostu rozwiązań opartych na AI i Machine Learning – powinno więc być coś trudniejszego do zmierzenia: ludzie zajmują się tym, do czego są naprawdę potrzebni.

To jest definicja innowacyjnej organizacji finansowej, jaką przyjmujemy: nie ta, która pierwsza wdraża AI czy buduje kolejny dashboard. Tylko taka, która odważy się powiedzieć „nasze procesy mogą być lepsze” i konsekwentnie takie podejście wdraża.



”
Wysoki udział kosztów stałych ogranicza zdolność firm do reagowania na spadki popytu, często prowadząc do gwałtownych redukcji.

Istotne jest jednak odróżnienie elastyczności strategicznej od doraźnych działań kosztowych. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z przemysłowym modelem, w którym różne formy zatrudnienia pełnią określone funkcje. Jedne zapewniają ciągłość i utrzymanie kompetencji, inne skalowalność. W drugim – z podejściem reaktywnym, które krótkoterminowo poprawia wyniki, ale długofalowo osłabia organizację. Z perspektywy zarządczej elastyczność chroni kluczowych pracowników, dostosowując za-

nadmierna sztywność struktury zatrudnienia często generuje największe ryzyka. Wysoki udział kosztów stałych ogranicza zdolność firm do reagowania na spadki popytu, często prowadząc do gwałtownych

redukcji. Dobrze zaprojektowana elastyczność działa odwrotnie, ponieważ amortyzuje wstrząsy i pozwala podejmować decyzje stopniowo, ograniczając ich społeczne konsekwencje.

trudnienie w mniej krytycznych obszarach bez utraty kompetencji strategicznych. Jednocześnie zwiększa sprawność operacyjną i umożliwia szybkie reagowanie na zmiany, a także uruchamianie nowych działań, np. w przypadku dodatkowego zlecenia lub nowego, dużego kontraktu.

Model „rdzeń + elastyczny bufor” jako nowy standard

Organizacje, które skutecznie łączą stabilność z elastycznością, opierają się na modelu dwuwarstwowym: silnym rdzeniu kompetencyjnym oraz elastycznym buforze operacyjnym. Rdzeń tworzą pracownicy posiadający strategiczną wiedzę, odpowiedzialni za ciągłość procesów, kulturę organizacyjną i podejmowanie decyzji – to oni stanowią fundament stabilności i wymagają szczególnej ochrony w okresach turbulencji. Z kolei bufor elastyczny, obejmujący pracę tymczasową, kontrakty czy projekty specjalistyczne, zapewnia zdolność do szybkiego skalowania działalności w odpowiedzi na zmieniające się warunki rynkowe.

Taki układ działa jak poduszka: rośnie i maleje w zależności od nacisku. Pozwala firmie reagować dynamicznie, bez konieczności naruszania struktury krytycznej. Jednak ważne jest przy tym świadome zarządzanie proporcjami oraz jakością obu warstw. Tak, aby elastyczność nie była przypadkowa, lecz stanowiła integralny element strategii odporności organizacyjnej. Równie istotna jest integracja – pracownicy elastyczni, wyłączeni z komunikacji i nie czujący się integralną częścią firmy, nie stanowią prawdziwego wsparcia w funkcjonowaniu firmy. Model „rdzeń + bufor” nie działa, jeśli elastyczność sprowadzona jest wyłącznie do kryterium kosztowego. Wybór najtańszych rozwiązań kadrowych prowadzi do spadku jakości i braku dostępności zasobów w newralgicznych momentach. Krytyczne znaczenie ma także jakość partnerstw HR oraz przejrzystość zasad współpracy, w tym możliwości przechodzenia między formami zatrudnienia. Bez tych elementów elastyczność, zamiast stabilizować zwiększa niepewność i ryzyko operacyjne.

E100: jak budujemy efektywność w międzynarodowej organizacji

W E100 funkcjonujemy w środowisku międzynarodowym i międzypokoleniowym. W naszym zespole pracują osoby w wieku od 18 do 75 lat, reprezentujące różne kraje, kultury i doświadczenia zawodowe. To stawia przed moim zespołem konkretne wyzwania: każdy pracownik wymaga indywidualnego podejścia, a uniwersalne rozwiązania po prostu nie działają.



Maryna Talchuk
dyrektor HR w E100

Dlatego rolą HR nie jest wyłącznie budowanie procesów, lecz przede wszystkim uważność na to, co motywuje konkretnego człowieka, oraz tworzenie warunków, w których może on utrzymywać wysoką efektywność. U podstaw stabilnego i rozwijającego się biznesu leży bowiem nie kontrola, lecz motywacja i relacja oparta na zaufaniu. Obserwujemy zmianę pokoleniową: dla młodszych pracowników istotne jest nie tylko wynagrodzenie, ale także sens pracy i realny wpływ na organizację. Budujemy kontekst i znaczenie pracy, kładąc nacisk nie tylko na „co należy zrobić”, ale również „dlaczego to jest ważne”.

Rozwój liderów i kompetencji menedżerskich

Kluczowym elementem systemu rozwoju w E100 jest Uniwersytet E100. W jego ramach realizujemy Akademię Lidera E100 – roczny program rozwojowy dla kadry menedżerskiej, który rozpoczął się we wrześniu 2025 roku. Program obejmuje 12 modułów i rozwija m.in. takie kompetencje jak budowanie zespołu, zarządzanie czasem i efektywnością, komunikacja, rozwiązywanie konfliktów, zarządzanie zespołami zdalnymi i międzynarodowymi.

Dobrostan, zaangażowanie i kultura organizacyjna

Równie istotnym obszarem jest dla nas dobrostan psychiczny pracowników, szczególnie w warunkach dużej dynamiki zmian i przeciążenia informacyjnego. Dlatego uruchomiliśmy program „Antystres”, który łączy profesjonalne wsparcie z praktycznymi narzędziami dbania o równowagę. Pracownicy mają dostęp do pomocy psychologicznej i coachingu biznesowego, a także uczestniczą w cyklicznych webinarach i seminariach poświęconych zarządzaniu stresem oraz budowaniu odporności psychicznej. Program obejmuje również zajęcia praktyczne, takie jak joga czy sound healing. Ważnym elementem naszej kultury organizacyjnej jest także aktywność fizyczna. W E100 działają drużyny piłkarskie i siatkarskie oraz klub biegowy. Aktywnie wspieramy udział zespołów w wydarzeniach sportowych, w tym w Runmageddonie, w którym uczestniczymy już od kilku lat.

Dofinansujemy programy sportowe (w tym karty Multi-Sport), prywatną opiekę medyczną oraz ubezpieczenie na życie i zdrowie. Traktujemy je jednak jako fundament, który rozwijamy poprzez dodatkowe inicjatywy wspierające dobrostan pracowników. Dużą wagę przykładamy także do działań łączących integrację zespołu z realnym wpływem społecznym i środowiskowym. W tym roku wspólnie posadziliśmy około 3000 drzew – była to inicjatywa, która połączyła aktywność zespołową z troską o środowisko naturalne.

Efektywność zaczyna się od ludzi

Nasze podejście jest spójne i konsekwentne: zdrowa motywacja stanowi podstawę efektywności. Rolą HR jest tworzenie środowiska, w którym pracownicy chcą pracować, rozwijać się i pozostawać na dłużej. Bo ostatecznie każda organizacja zaczyna się od człowieka, a nie od procesu.

materiał partnera

”
Rolą HR jest tworzenie środowiska, w którym pracownicy chcą pracować, rozwijać się i pozostawać na dłużej.

Przyszłość rynku pracy: kompetencje, technologia

Automatyzacja i sztuczna inteligencja wywierają dziś istotny wpływ na rynek pracy, rewolucjonizując wiele obszarów działalności.

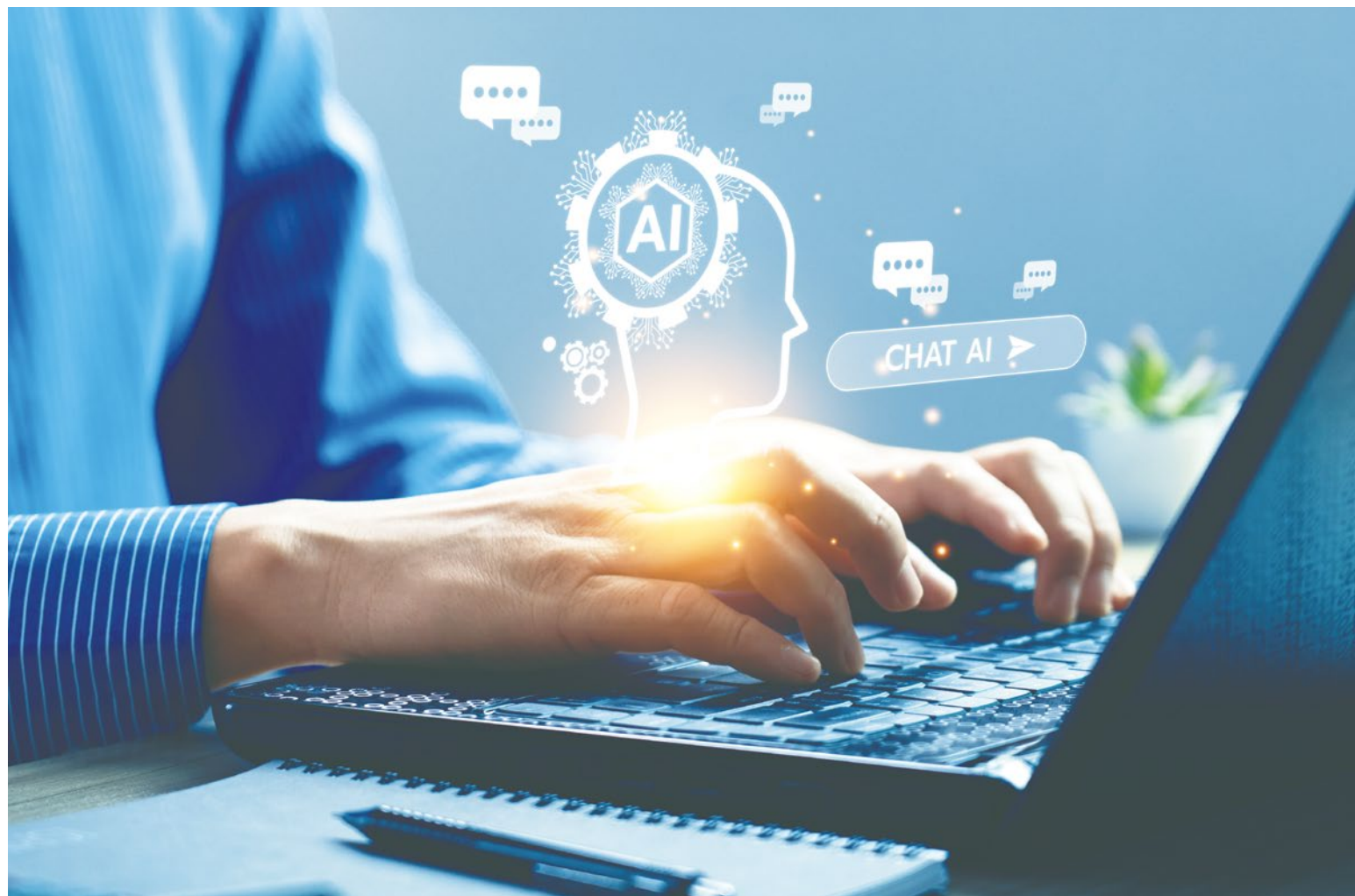


Tomasz Bartmiński

członek zarządu ds. ryzyka, PFR TFI

W nadchodzących latach ich znaczenie będzie systematycznie rosnąć, obejmując kolejne sektory i zmieniając charakter pracy w jeszcze większym stopniu niż dotychczas. Gotowość na te zmiany staje się kluczowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej oraz długoterminowej odporności organizacyjnej.

Rynek pracy zmienia się w zawrotnym tempie. Dane pokazują skalę tych zmian. Światowe Forum Ekonomiczne szacuje, że w ciągu najbliższych kilku lat technologia może wyeliminować 85 milionów miejsc pracy na świecie, ale jednocześnie stworzy 97 mln nowych. Ten bilans udowadnia, że przyszłość należy do tych, którzy będą potrafili zaadaptować się do tych zmian. W miarę jak transformacje cyfrowe i klimatyczne zmieniają krajobraz biznesowy, zarówno pracodawcy, jak i pracownicy stają przed złożonymi nowymi wyzwaniami. Zwiększa się m.in. potrzeba ciągłego podnoszenia



kwalifikacji oraz gotowości do funkcjonowania w coraz bardziej złożonym środowisku zawodowym.

Wyzwania dla pracowników w zmieniającym się rynku pracy
Dynamiczne zmiany technologiczne sprawiają, że pracownicy muszą nieustannie rozwijać się i dostosowywać swoje kompetencje do nowych realiów. Rosnące wymagania rynku pracy powodują, że koncepcja lifelong learning staje się nieodzownym elementem kariery zawodowej. Aby sprostać tym wyzwaniom, konieczne jest systematyczne poszerzanie wiedzy i umiejętności. Nie można już polegać wyłącznie na tym, czego nauczyliśmy się pięć lat temu, aby przetrwać kolejne dwadzieścia. Automatyzacja zmienia codzienne obowiązki na wielu poziomach. W nadchodzących latach miliony pracowników będą musiały dostosować się do nowych realiów zawodowych, głównie za sprawą rozwoju technologii cyfrowych. Oznacza to nie tylko konieczność zdobywania nowych umiejętności,

„
Konieczność zmiany zawodu lub przekwalifikowania może wpływać na poczucie bezpieczeństwa zawodowego, stabilność finansową oraz dobrostan psychiczny pracowników.

ale także większą gotowość do zmiany ról zawodowych. W niektórych sektorach automatyzacja może prowadzić do całkowitego zaniku części stanowisk pracy, co będzie wiązało się z potrzebą gruntownego przekwalifikowania pracowników. Proces ten będzie stanowić istotne wyzwanie, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i systemowym, wymagając wsparcia ze strony pracodawców, ale także instytucji edukacyjnych oraz administracji publicznej.

Nie można również pomijać psychologicznych i społecznych konsekwencji tych zmian. Konieczność zmiany zawodu lub przekwalifikowania może wpływać na poczucie bezpieczeństwa zawodowego, stabilność finansową oraz dobrostan psychiczny pracowników. Szybkie tempo transformacji technologicznej niejednokrotnie bywa źródłem stresu i niepewności, a w szerszej perspektywie może prowadzić do pogłębiania nierówności społecznych oraz zmian w strukturze zatrudnienia.

Inwestowanie w pracowników jako klucz do adaptacji

W obliczu tych wyzwań kluczowe znaczenie ma świadome i długofalowe inwestowanie w rozwój pracowników. Organizacje, które chcą skutecznie funkcjonować w zmieniającym się środowisku, powinny aktywnie wspierać procesy uczenia się i adaptacji. Szczególną rolę odgrywają programy kształcenia i rozwoju, które umożliwiają zdobywanie nowych kompetencji dostosowanych do realiów zautomatyzowanej gospodarki. Coraz

większego znaczenia nabierają działania z zakresu reskilling'u i upskilling'u, pozwalające pracownikom nie tylko utrzymać swoją pozycję na rynku pracy, ale również rozwijać się w nowych kierunkach.

Kluczowe staje się także rozwijanie tzw. kompetencji przyszłości. Należą do nich: myślenie krytyczne, elastyczność, rozwiązywanie złożonych problemów oraz umiejętności cyfrowe. Edukacja w miejscu pracy powinna być elastyczna – umożliwiająca zdobywanie wiedzy w krótkich, przyswajalnych porcjach, które można łączyć z codziennymi obowiązkami zawodowymi.

Jak będzie wyglądać praca jutra?

Przyszłość pracy będzie wyraźnie różnić się od tej, którą znamy

„
Dynamiczne zmiany technologiczne sprawiają, że pracownicy muszą nieustannie rozwijać się i dostosowywać swoje kompetencje do nowych realiów.

„
Postęp technologiczny to nie tylko źródło wyzwań, ale także ogromna szansa.

i odporność organizacji



W miarę jak transformacje cyfrowe i klimatyczne zmieniają krajobraz biznesowy, zarówno pracodawcy, jak i pracownicy stają przed złożonymi nowymi wyzwaniami.

dziś. Automatyzacja i sztuczna inteligencja będą odgrywać coraz większą rolę w środowisku zawodowym, jednak ich znaczenie, w opinii większości ekspertów, pozostanie przede wszystkim wspierające. Technologie nie zastąpią człowieka w obszarach wymagających kreatywności, empatii czy rozwiniętych kompetencji społecznych. Właśnie w tym kontekście warto postrzegać sztuczną inteligencję jako narzędzie, które przejmie część zadań operacyjnych, byśmy mogli skoncentrować się na strategii i innowacjach.

Dla pracowników kluczowe znaczenie ma gotowość do zmiany sposobu myślenia, otwartość na nowe rozwiązania oraz chęć nieustannego uczenia się. Współczesny rynek pracy wymaga od wszystkich pracowników, niezależnie od wieku, elastyczności, umiejętności współpracy oraz zdolności do funkcjonowania w dynamicznie zmieniającym się środowisku.

Istotnym elementem transformacji jest także zmiana kultury pracy i relacji w organizacjach. Model pracy hybrydowej, który w ostatnich latach stał się

powszechną alternatywą dla pracy stacjonarnej, przynosi zarówno korzyści, jak i nowe wyzwania. Wśród nich znajdują się m.in. poczucie izolacji, trudności w utrzymaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym czy spadek efektywności w przypadku braku odpowiedniego wsparcia ze strony liderów. Dlatego tak ważne jest świadome kształtowanie kultury organizacyjnej oraz przemyślane projektowanie modelu pracy, uwzględniające różnorodne potrzeby pracowników. Jednocześnie coraz więcej

organizacji podejmuje działania mające na celu zachęcenie pracowników do częstszej obecności w biurze.

Warto podkreślić, że postęp technologiczny to nie tylko źródło wyzwań, ale także ogromna szansa. Odpowiednio zaplanowane działania oraz inwestycje w rozwój kompetencji mogą pozwolić organizacjom i pracownikom wykorzystać potencjał automatyzacji i sztucznej inteligencji do budowania bardziej efektywnego, innowacyjnego i zrównoważonego środowiska pracy.

REKLAMA

RAZEM
TWORZYMY
PRZYJAZNE
MIEJSCE
PRACY

MIP MARKA PRACODAWCY

FRIENDLY[®]
WORKPLACE
Poland

2025

BOŚ | **DOM MAKLERSKI**
BANKU OCHRONY ŚRODOWISKA S.A.

BOSSA BOSSAFX BOSSAFUND

bossa.pl



Informacje zamieszczone w tym materiale mają charakter reklamowy.

Pracownicy uciekli w przyszłość, biznes został w excelu

Dane pokazują, że tylko nieliczne firmy potrafią realnie wykorzystać potencjał technologii – wiele wciąż działa w oparciu o przestarzałe procedury i nieuporządkowane dane. Jednocześnie pracownicy rozwijają kompetencje przyszłości szybciej niż ich pracodawcy.



Tomasz Wykowski

Country Manager Poland Factorial, ekspert z zakresu technologii HR i automatyzacji zarządzania biznesem

Przyszłość firm zależy od tego, czy potrafią połączyć technologię, procesy i kulturę pracy w spójną strategię rozwoju.

Tempo zmian technologicznych, które oddziałują również na rynek pracy, jest większe, niż kiedykolwiek wcześniej i wyprzedza zdolność wielu firm do adaptacji. Sztuczna inteligencja, automatyzacja, nowe modele organizacji pracy i zmieniające się oczekiwania pracowników tworzą środowisko, w którym przewagę zyskują organizacje zdolne do szybkiego uczenia się, i podejmowania decyzji opartych na realnych danych. W praktyce oznacza to konieczność równoległego inwestowania w technologię, kompetencje i kulturę organizacyjną.

Iluzja innowacji: dlaczego 60 proc. firm przepala budżety na AI?

W ostatnich latach firmy rzuciły się w wir zakupów cyfrowych. Jednak globalne analizy pokazują bolesną prawdę: sztuczna inteligencja to nie magiczna różdżka, którą kupuje się w abonamencie. Aż 60 proc. przedsiębiorstw, które zainwestowały w AI, nie czerpie z tego żadnych mierzalnych korzyści. Realnie zyskuje tylko ścisła elita – około 5 proc. firm na świecie, osiągając nawet 5-krotny wzrost przychodów i 3-krotną redukcję kosztów operacyjnych w porównaniu z pozostałymi podmiotami.

Świetnym papierkiem lakmusowym gotowości na przyszłość jest polska dyskusja o skróceniu tygodnia pracy o 20 proc. To naturalny trend europejski, ale powiedzmy to głośno: bez radykalnej cyfryzacji, dla wielu firm to prosta droga do katastrofy. Dlaczego? Ponieważ w wielu pol-

skich firmach pracownicy już teraz wykonują sensowną, twórczą pracę tylko przez 3 dni. Pozostałe 2 dni to walka z biurokracją, przepisywanie danych i wypełnianie tabel.

Ponad połowa pracowników przyznaje, że brak AI oznaczałby więcej pracy

Sami pracownicy już aktywnie przygotowują się na zmiany na rynku pracy. Jak wynika z raportu „Ukryta siła sztucznej inteligencji” przygotowanego przez Factorial:

- 32 proc. badanych specjalistów rozwija umiejętności techniczne,
- 23 proc. inwestuje w kompetencje miękkie,
- 23 proc. specjalizuje się w analizie danych generowanych przez AI,
- 11 proc. liczy na to, że to pracodawca zredefiniuje ich rolę w nowych realiach,
- tylko 7 proc. nie podejmuje żadnych działań.



Aż 80 proc. deklaruje wzrost produktywności dzięki używaniu sztucznej inteligencji, a ponad połowa uważa, że brak narzędzi AI oznaczałby dla nich większe obciążenie pracą. Pracownicy wskazują, że najważniejsze kompetencje po-

Motywacja nie opiera się wyłącznie na finansach

Gdy mówimy o „najlepszym pracodawcy”, łatwo skupić się na systemach, strategiach i formalnych rozwiązaniach. Z perspektywy Uniwersytetu w Siedlcach ważniejsze jest jednak coś bardziej podstawowego – codzienne doświadczenie ludzi, którzy tu pracują i studiują. To, czy czują się wysłuchani, czy mają wpływ na swoją pracę i czy mogą liczyć na wsparcie w zwykłych, często nieformalnych sytuacjach.



Beata Gatek

rzecznik Uniwersytetu w Siedlcach

W praktyce uczelnia działa jak bardzo zróżnicowany organizm – są tu pracownicy naukowcy, dydaktyczni, administracyjni i studenci, a każdy z tych światów ma swoją dynamikę. To, co je łączy, to relacje. I właśnie relacje są czymś, co na Uniwersytecie w Siedlcach bardzo często wraca w rozmowach – jako coś, co po prostu „działa dobrze”. Ludzie znają się, współpracują ze sobą latami, wspierają się w projektach i w codziennych obowiązkach.

Dużo autonomii, ale też dużo odpowiedzialności

Jeśli spojrzeć na kwestie HR-owe, to model pracy jest dość naturalny dla środowiska akademickiego – dużo autonomii, ale też dużo odpowiedzialności. Pracownicy mają przestrzeń, żeby prowadzić zajęcia, badania czy projekty w swoim stylu. Z drugiej strony jest też jasność co do wymagań i efektów. W praktyce działa to najlepiej wtedy, gdy jest wzajemne zaufanie – i to zaufanie jest tu dość mocno odczuwalne w codziennym funkcjonowaniu uczelni.

Rozwój zawodowy również nie jest czymś „dodatkowym”, tylko częścią tej pracy. Uczelnia z natury wymaga uczenia się przez cały czas – czy to poprzez dydaktykę, badania, czy współpracę międzynarodową w ramach programów takich jak Erasmus+. Ale równie ważne jest to,

że każdy pracownik rozwija się we własnym tempie. Nie ma tu jednej ścieżki dla wszystkich – raczej wiele równoległych dróg, które wynikają z indywidualnych zainteresowań i możliwości.

Budować atmosferę

Atmosfera pracy na uczelni w dużej mierze buduje się w zwykłych, codziennych sytuacjach – rozmowach w katedrach, wspólnych projektach, rozwiązywaniu bieżących spraw. To nie jest środowisko wolne od wyzwań, ale ważne jest to, że istnieje gotowość do rozmowy i wyjaśniania trudnych sytuacji. W praktyce często właśnie to decyduje o tym, czy ludzie czują się w miejscu pracy dobrze.

Jeśli chodzi o zarządzanie i przywództwo, to w uczelni nie ma jednego, „korporacyjnego” stylu.

Jest raczej model oparty na konsultacjach i rozmowie. Decyzje podejmowane są w strukturach, ale poprzedza je wymiana opinii i próba zrozumienia różnych perspektyw. To może czasem wydłuża procesy, ale z drugiej strony daje poczucie, że głos pracowników jest słyszany.

Motywacja w środowisku akademickim nie opiera się wyłącznie na finansach. Oczywiście wynagrodzenie musi być stabilne

i przewidywalne, ale bardzo często ważniejsze okazują się inne rzeczy – możliwość pracy ze studentami, prowadzenia badań, rozwijania własnych zainteresowań. Wielu pracowników podkreśla też znaczenie zwykłego docenienia – krótkiej informacji zwrotnej, zauważenia wysiłku, podziękowania za dobrą pracę. To elementy, które mają realny wpływ na atmosferę. Elastyczność pracy wygląda tu różnie w zależności od roli, ale w wielu obszarach jest naturalnie obecna – choćby w organizacji zajęć czy pracy naukowej. Nie jest to jednak elastyczność „bez zasad”, tylko raczej dostosowanie do specyfiki zadań i odpowiedzialności. W praktyce chodzi o to, żeby dało

się łączyć życie zawodowe z prywatnym w sposób możliwie zrównoważony.

Równość i różnorodność

Warto też wspomnieć o równości i różnorodności, które w środowisku akademickim są czymś oczywistym – wynika to już z samej struktury uczelni. Różne kierunki, różne podejścia, różne doświadczenia ludzi tworzą naturalną mieszankę. Kluczowe jest to, że podstawą współpracy pozostaje wzajemny szacunek i równe traktowanie – bez względu na stanowisko czy rolę.

Ścieżki kariery na uczelni są dość specyficzne, bo oparte na rozwoju naukowym i dydaktycznym. Nie ma tu szybkich awansów „z dnia na dzień”, ale jest możliwość stopniowego budowania swojej pozycji zawodowej. Dla wielu osób ważne jest właśnie to, że rozwój jest przewidywalny i wynika z realnej pracy, a nie przypadkowych decyzji.

Z kolei innowacyjność na uczelni ma raczej spokojny, ewolucyjny charakter. Nowe rozwiązania pojawiają się stopniowo, często jako efekt pracy zespołów lub inicjatyw oddolnych. To środowisko, które nie zmienia się gwałtownie, ale raczej konsekwentnie dostosowuje do nowych wyzwań – technologicznych, dydaktycznych i organizacyjnych.



Atmosfera pracy na uczelni w dużej mierze buduje się w zwykłych, codziennych sytuacjach – rozmowach w katedrach, wspólnych projektach, rozwiązywaniu bieżących spraw.



zwalające efektywnie wykorzystywać AI to:

- rozumienie typów AI i ich ograniczeń (47 proc.),
- umiejętność oceny wyników działań AI (42 proc.),
- integracja AI z innymi narzędzia-

mi (41 proc.),

- podstawy programowania (37 proc.),
- umiejętność pisania precyzyjnych promptów (36 proc.).

To zestaw umiejętności, który jeszcze kilka lat temu był domeną

„
W nadchodzącej dekadzie przewagi nie zbuduje ten, kto pierwszy krzyknie „mamy AI”. Zbuduje ją ten, kto wdroży je mądrze, bezpiecznie i na fundamentach uporządkowanych procesów.

specjalistów IT. Dziś staje się fundamentem pracy w większości zawodów.

Pracownicy, jak widać, adaptują się szybko – organizacje znacznie wolniej. Do czego to prowadzi? Do potężnego zjawiska Shadow AI. Już 45 proc. pracowników korzysta ze sztucznej inteligencji po cichu, bez wiedzy przełożonych, a niemal 40 proc. udostępniło tym narzędziom wrażliwe dane swoich firm.

To nie jest tylko gigantyczne ryzyko bezpieczeństwa. To krzyk desperacji specjalistów, którzy chcą pracować mądrzej, ale organizacje nie nadążają z dostarczaniem im bezpiecznych, oficjalnych środowisk.

Dojrzałość cyfrowa: jedyna droga do tytułu Najlepszego Pracodawcy Pracownicy, jak widać, adaptują się szybko – organizacje znacznie wolniej. Inwestycje w niezbędne narzędzia, integracje i szkolenia wymagają wiedzy i orientacji w temacie, a potencjalne zyski w stosunku do kosztów mogą być trudne do zdefiniowania uzasadnienia, szczególnie dla mniejszych podmiotów. Firmy, które chcą budować przewagę i odporność organizacyjną, muszą:

- uporządkować procesy i dane,
- wdrażać bezpieczne, certyfikowane narzędzia AI,
- zapewnić transparentność i przewidywalność działań,
- rozwijać kompetencje liderów w zakresie zarządzania zmianą,
- tworzyć uporządkowane środowisko pracy odporne na rotację i skalowanie.

Bez tego nawet najbardziej za-

awansowane narzędzia nie przyniosą efektów. W nadchodzącej dekadzie różnice między firmami nie będą wynikały z tego, kto wdroży nowe technologie i rozwiązania AI, lecz kto zrobi to świadomie, bezpiecznie i w sposób zintegrowany. Europejskie firmy coraz częściej korzystają z inicjatyw wspierających transformację cyfrową, jak programy mentoringowe, analizy procesów czy wsparcie wdrożeniowe oferowane przez dostawców technologii, w tym Factorial. To sygnał, że organizacje zaczynają rozumieć konieczność kompetentnego zarządzania technologią, a nie tylko zakupu narzędzi.

W nadchodzącej dekadzie przewagi nie zbuduje ten, kto pierwszy krzyknie „mamy AI”. Zbuduje ją ten, kto wdroży je mądrze, bezpiecznie i na fundamentach uporządkowanych procesów. Organizacje, które potraktują transformację całościowo, przyciągną najlepsze talenty. Reszta będzie bezradnie patrzeć, jak pograża ich narastający chaos informacyjny i luka kompetencyjna, której nie da się już zasypać.

Employer branding w praktyce: elastyczność, rozwój i różnorodność jako fundamenty nowoczesnej organizacji

Rynek pracy przechodzi dziś głęboką transformację – napędzaną automatyzacją, rozwojem technologii i zmianami modeli biznesowych. W tym kontekście rośnie znaczenie elastyczności zatrudnienia, możliwości przekwalifikowania oraz dostępu do nowych kompetencji.



Małgorzata Gawryszewska
dyrektorka HR, Seris Konsalnet

Odpowiedzią na te zmiany jest świadome budowanie marki pracodawcy opartej na realnych działaniach. Coraz częściej pracownicy i kandydaci oczekują nie tylko stabilnej pracy, ale także realnych ścieżek rozwoju, wsparcia w zdobywaniu kwalifikacji oraz możliwości dostosowania pracy do etapu życia.

W Seris Konsalnet stawiamy na rozwiązania długofalowe. Oferujemy osobom, które straciły pracę, możliwość zdobycia nowych kompetencji i kwalifikacji – również poprzez finansowanie szkoleń i uprawnień. Chętnie zatrudniamy osoby po 50. roku życia, wspierając je w przygotowaniu do pracy m.in. na recepcjach, w administracji czy obsłudze klienta. Takie działania są dziś istotnym elementem budowania wiarygodnej i odpowiedzialnej marki pracodawcy.

Elastyczność i różnorodność w praktyce

Istotnym elementem employer branding jest także elastyczność organizacji. Sektor ochrony jest jednym z bardziej elastycznych segmentów rynku pracy. Pozwala łączyć pracę ze studiami czy traktować ją jako etap przejściowy w okresie zmiany zawodowej. To przestrzeń zarówno dla osób rozpoczynających karierę, jak i dla tych, którzy szukają stabilnego rozwoju. Równolegle obserwujemy wzrost obecności kobiet w branży – również na stanowiskach decyzyjnych. To efekt odejścia od stereotypów na rzecz koncentracji na kompetencjach.

Siła różnorodności

Podobnie wygląda kwestia inkluzywności. Branża ochrony, dzięki różnorodności ról, daje realne możliwości zatrudnienia osobom z niepełnosprawnościami – szczególnie w obszarach

monitoringu, obsługi recepcji czy administracji bezpieczeństwa. Kluczowe jest tu nie „dostosowanie człowieka do pracy”, lecz projektowanie pracy pod realne możliwości ludzi. To jeden z filarów odpowiedzialności społecznej.

Nie bez znaczenia jest także rola ochrony jako stabilnego pracodawcy dla osób 50+. Dla wielu

z nich to bezpieczna przestrzeń zawodowa w momencie restrukturyzacji, utraty pracy czy potrzeby przekwalifikowania. Pracownicy 50+ wnoszą wieloletnie doświadczenie życiowe i zawodowe. Są też niezwykle rzetelni. Nie szukają pracy dorywczej, a raczej miejsca, w którym mogą zostać dłużej, co przekłada się na niższą rotację w firmie.

Profesjonalizacja sektora postępuje, a wraz z nią rośnie znaczenie działów HR w rozwoju kompetencji przyszłości. Rekrutacja przestaje być jedynym wyzwaniem – kluczowe stają się rozwój kompetencji technologicznych, zarządzanie różnorodnością i przygotowanie pracowników do pracy w środowisku ciągłej zmiany. To złożony ekosystem, w którym technologia, różnorodność i elastyczność tworzą nowe możliwości zatrudnienia.

„
W Seris Konsalnet stawiamy na rozwiązania długofalowe. Oferujemy osobom, które straciły pracę, możliwość zdobycia nowych kompetencji i kwalifikacji – również poprzez finansowanie szkoleń i uprawnień.

Strategia bez ludzi jest fikcją

Dlaczego większość firm projektuje cele, których nie jest w stanie dowieźć? Ponieważ wciąż buduje strategie w oderwaniu od realnych zdolności organizacyjnych.



Anna Grzywaczyk

akredytowana (EMCC) mentorka/
coach i trenerka biznesowa
z ponad 25-letnim doświadczeniem
w zarządzaniu, HR, marketingu
i sprzedaży.

Od tego, kim naprawdę są ich ludzie, co potrafią dziś i jaki mają potencjał „na jutro”. W efekcie powstają ambitne plany, które dobrze wyglądają na slajdach, ale nie mają szansy zostać skutecznie zrealizowane. Dopóki organizacje nie zaczną projektować strategii w oparciu o rzeczywiste kompetencje i możliwości swoich zespołów, dopóty będą konsekwentnie rozmijać się z własnymi ambicjami. Dyskusja o roli HR w organizacji bardzo często zatrzymuje się na poziomie deklaracji. Wciąż słyszymy, że „ludzie są najważniejsi”, ale gdy przychodzi do projektowania strategii, pracownik pozostaje elementem wykonawczym, a nie punktem wyjścia. To rozminięcie nie jest już tylko niespójnością, ponieważ bezpośrednio wpływa na zdolność organizacji do realizacji swoich celów.

Nie jest to zresztą wyłącznie obserwacja z praktyki. Różne badania – od McKinsey & Company po Gartnera – pokazują, że większość inicjatyw strategicznych nie dowodzi zakładanych rezultatów. McKinsey podaje, że nawet do 70 proc. procesów transformacji kończy się niepowodzeniem, a Gartner wskazuje, że 52 proc. strategicznych zmian opartych o nowoczesne technologie to fiasko. Jedną z kluczowych przyczyn jest brak zaangażowania ludzi i niewystarczające budowanie zdolności wewnątrz organizacji. Co więcej, analizy z ostatnich lat wskazują, że problem nie znika. Mimo ogromnych inwestycji w technologie, odsetek nieudanych transformacji pozostaje na podobnym poziomie.

Z mojej praktyki wynika jasno: przewaga konkurencyjna nie powstaje dziś z lepszego zarządzania

ludźmi, ale z głębszego zrozumienia ich roli. Pracownik nie jest zasobem, który należy optymalizować. Jest nośnikiem zdolności organizacyjnych, a to oznacza, że strategii nie powinno się budować „ponad nim”, tylko w oparciu o niego.

Nie „jak wykorzystać ludzi”, ale jakie zdolności organizacja jest w stanie unieść

To fundamentalna zmiana perspektywy. Zamiast pytać: jak efektywnie wykorzystać ludzi, powinniśmy pytać: jakie zdolności jako organizacja musimy zbudować, aby zrealizować strategię i na ile nasi ludzie już dziś są ich nośnikami, a na ile mają potencjał, by nimi się stać.

Jak udowadniają dane zebrane przez firmy konsultingowe jak McKinsey & Company, czy Gartnera, większość transformacji nie osiąga zakładanych rezultatów, a główne przyczyny mają charakter organizacyjny, nie technologiczny. To przede wszystkim brak zaangażowania liderów, niedopasowanie kompetencji oraz niewystarczająca zdolność organizacji do adaptacji. Innymi słowy: to nie strategia zawodzi, tylko zdolność organizacji do jej „uniesienia”.

W wielu organizacjach widzę trzy poziomy dojrzałości w tym obszarze. Pierwszy to poziom deklaracyjny, gdzie znaczenie ludzi jest podkreślane, ale nie ma przełożenia na decyzje strategiczne. Drugi to poziom operacyjny – rozwój pracowników wspiera bieżące potrzeby biznesu. Dopiero trzeci poziom, strategiczny, daje realną przewagę: to moment, w którym rozwój ludzi wyprzedza strategię i umożliwia jej realizację.

Nieprzypadkowo firmy, które



Organizacje o wysokim poziomie zaangażowania pracowników osiągają m.in. o 23 i proc. wyższą rentowność o 18 proc. wyższą produktywność.



traktują rozwój kompetencji jako element strategii, osiągają wyższą efektywność. Dane pokazują, że organizacje z wysokim poziomem zaangażowania pracowników osiągają znacząco lepsze wyniki finansowe. Według badań Gallupa organizacje o wysokim poziomie zaangażowania pracowników osiągają m.in. o 23 proc. wyższą rentowność i o 18 proc. wyższą produktywność. A takie wskaźniki trudno zignorować.

Największa luka strategii: rozjazd między deklaracją a rzeczywistością organizacyjną

Problem polega na tym, że organizacje bardzo często próbują realizować ambitne strategie, nie mając zbudowanej zdolności, by je unieść. Strategie nie upadają dlatego, że są złe. Upadają, bo są niedopasowane do rzeczywistości organizacyjnej, do kompetencji, do potencjału i do gotowości ludzi.

W korporacyjnej rzeczywistości oznacza to również, że strategia HR wciąż bywa traktowana jako dokument wtórny wobec strategii biznesowej. Powstaje ona dopiero wtedy, gdy kluczowe decyzje kierunkowe zostały już podjęte, jako próba „dopasowania” organizacji do wcześniej zdefiniowanych celów. Tymczasem dane i doświadczenie jasno pokazują, że brak

integracji tych dwóch perspektyw jest jedną z głównych przyczyn porażek transformacji.

Zmiana dotyczy również roli lidera. W organizacjach, które rzeczywiście budują przewagę poprzez ludzi, lider przestaje być wyłącznie decydem. Staje się architektem środowiska, który tworzy warunki do podejmowania decyzji, buduje odpowiedzialność i rozwija zdolność zespołu do adaptacji. To oznacza mniej kontroli, więcej zaufania i większy nacisk na sens pracy, a nie wyłącznie na wynik.

Nie można przy tym pominąć napięcia, w którym funkcjonuje HR. Z jednej strony biznes oczekuje szybkości i efektywności, z drugiej – rozwój ludzi wymaga czasu. Nowoczesny HR nie wybiera jednej z tych perspektyw. Jego rolą jest ich godzenie: projektowanie działań, które jednocześnie dostarczają „szybkich”, odczuwalnych „tu i teraz” efektów oraz budują długofalowe zdolności organizacyjne. Najbardziej dojrzałe organizacje idą jeszcze dalej: traktują pracowników jako współtwórców strategii. Nie tylko realizują oni cele, ale mają wpływ na ich kształt. Są pytani o kierunki rozwoju, ich potencjał jest aktywnie wykorzystywany, a aspiracje uwzględniane w decyzjach biznesowych.

Jeżeli dziś mówimy o strategii



Zamiast pytać: jak efektywnie wykorzystać ludzi, powinniśmy pytać: jakie zdolności jako organizacja musimy zbudować, aby zrealizować strategię i na ile nasi ludzie już dziś są ich nośnikami, a na ile mają potencjał, by nimi się stać.

HR, to w rzeczywistości mówimy o zdolności organizacji do rozwoju. A ta zaczyna się nie od planów, tylko od ludzi. Ich kompetencji, potencjału i gotowości do współtworzenia przyszłości firmy. I to właśnie w tym obszarze rozstrzyga się dziś realna przewaga konkurencyjna.

1. *Unlocking-success-in-digital-transformations.pdf*
2. *Gartner Survey Reveals That Only 48 proc. of Digital Initiatives Meet or Exceed Their Business Outcome Targets*
3. *State of the Global Workplace 2026 | Employee Engagement Data & Trends – Gallup*

Budować zaangażowanie

W świecie finansowania i transakcji nie ma miejsca na przypadek. Każdy projekt – od strukturyzacji kredytu dla inwestycji deweloperskiej, przez emisję obligacji, leasing, aż po złożone procesy fuzji, przejęć i restrukturyzacji – to gra o wysoką stawkę, w której spotykają się interesy właścicieli, instytucji finansowych i rynku.

Iwona Załuska

partner w Upper Finance Group

W takim środowisku różnica pomiędzy przeciętnym a wybitnym zespołem nie wynika wyłącznie z kompetencji technicznych. Kluczowe znaczenie ma sposób, w jaki lider buduje zaangażowanie, odpowiedzialność i sposób myślenia całej organizacji.

Tworzyć środowisko

Przywództwo w organizacjach doradczych i transakcyjnych nie polega dziś na kontroli ani egzekwowaniu zadań. Polega na tworzeniu środowiska, w którym ludzie są w stanie funkcjonować w warunkach niepewności, presji czasu i wysokiej odpowiedzialności za decyzje finansowe. W projektach finansowania inwestycji deweloperskich czy medycznych, gdzie struktura kapitału musi zostać dopasowana do ryzyka i harmonogramu projektu, a jednocześnie zaakceptowana przez instytucje finansujące, lider nie jest „nadzorcą procesu”, ale jego integratorem – osobą, która łączy

perspektywę analityczną, relacyjną i decyzyjną w spójną całość.

Zaangażowanie pracowników w takim modelu nie bierze się z presji wyników, ale z poczucia sensu i sprawczości. Doradcy, analitycy i specjaliści pracujący przy finansowaniu, muszą mieć świadomość, że ich praca realnie wpływa na przebieg i bezpieczeństwo całego procesu. To oznacza konieczność jasnego definiowania ról w projektach, transparentnego przepływu informacji oraz budowania kultury, w której decyzje są zrozumiałe, a nie jedynie narzucone.

Transparentność

Transparentność w tego typu organizacjach nie jest elementem „dobrych praktyk”, ale warunkiem skuteczności. Każde niedopowiedzenie w strukturze finansowania, każdy brak jasności w ocenie ryzyka czy niedookreślony zakres odpowiedzialności może przełożyć się na realne konsekwencje w negocjacjach z bankami, funduszami lub partnerami transakcyjnymi. Dlatego lider, który potrafi konsekwentnie tłumaczyć logikę decyzji,

nie tylko buduje zaufanie wewnątrz zespołu, ale również podnosi jakość całej organizacji.

Wysoka dynamika pracy – szczególnie widoczna w momentach finalizacji finansowania, negocjacji warunków kredytowych czy zamykania transakcji – sprawia, że dostępność lidera staje się krytycznym elementem efektywności. To właśnie w tych momentach zapadają decyzje, które wymagają szybkiej interpretacji danych, doświadczenia i często odwagi decyzyjnej. Lider, który jest realnie obecny w procesie, skraca ścieżkę decyzyjną, zmniejsza ryzyko błędów i daje zespołowi poczucie bezpieczeństwa operacyjnego.

Jednocześnie organizacje działające w finansowaniu i doradztwie transakcyjnym nie mogą pozwolić sobie na stagnację kompetencyjną. Rynek finansowy, regulacje, struktury instrumentów dłużnych czy modele wyceny w M&A zmieniają się dynamicznie, dlatego rozwój kompetencji – zarówno twardych, jak i miękkich – musi być wpisany w codzienność pracy, a nie traktowany jako dodatek. Lider odgrywa tu kluczową rolę: nie tylko organizuje szkolenia, ale przede wszystkim tworzy kulturę uczenia się poprzez projekty, gdzie każda transakcja staje się źródłem wiedzy. W takich organizacjach szczególnego znaczenia nabiera także prze-

ście od kultury presji do kultury odpowiedzialności. Presja wyniku może przynieść krótkoterminowe efekty, ale w dłuższej perspektywie obniża jakość decyzji i zwiększa ryzyko błędów. Odpowiedzialność natomiast buduje dojrzałość zespołu – zdolność do samodzielnej analizy, przewidywania konsekwencji i podejmowania decyzji w oparciu o dane, a nie wyłącznie oczekiwania biznesowe.

Styl przywództwa

Nie można również pominąć roli doceniania, które w środowisku projektów finansowych i transakcyjnych ma często większe znaczenie niż formalne systemy motywacyjne. W projektach trwających miesiące, wymagających intensywnej pracy analitycznej i negocjacyjnej, uznanie – zarówno za wynik, jak i za jakość pracy procesowej – staje się jednym z kluczowych elementów utrzymania zaangażowania i lojalności zespołu.

Ostatecznie to właśnie styl przywództwa decyduje o tym, czy organizacja doradcza i transakcyjna jest jedynie wykonawcą projektów finansowych, czy partnerem strategicznym dla klientów. Transparentność, dostępność lidera, rozwój kompetencji oraz kultura odpowiedzialności tworzą fundament, na którym buduje się nie tylko efektywność operacyjną, ale przede wszystkim jakość decyzji – a w tej branży to ona przesądza o przewadze konkurencyjnej.



Zostań twarzą Grupy RABEN! Siła autentyczności w employer branding.

W świecie, w którym kandydaci w kilka sekund potrafią ocenić wiarygodność pracodawcy, autentyczność przestaje być trendem, a staje się fundamentem skutecznej komunikacji. Grupa Raben doskonale to rozumie – dlatego postawiła na ludzi i ich prawdziwe historie, tworząc program ambasadorski w social mediach.



Anita Koralewska-Ratajczak
Head of HR Raben Group

Projekt rozpoczął się od otwartego naboru do udziału w sesji zdjęciowej, która miała odświeżyć wizerunek firmy. Skala zainte-

resowania przerosła oczekiwania organizatorów. Otrzymano zgłoszenia od ponad 150 pracowników! Po wieloetapowym procesie rekrutacyjnym wyłoniono 18 osób reprezentujących różne stanowiska, zespoły i lokalizacje. To właśnie spośród bohaterów sesji zdjęciowej wybrano przyszłych ambasadorów marki i zaproponowano im udział w programie w social mediach. Jak się okazało, była to świetna decyzja.

Do projektu dołączyła grupa

osób o niezwyklej energii, otwartości i naturalnej charyzmie, które z łatwością angażują innych i budują pozytywne relacje. Ambasadorzy nie tylko występują przed obiektywem, ale przede wszystkim aktywnie współtworzą treści na Facebooka i Instagrama, pokazując codzienność pracy w Grupie Raben z własnej perspektywy.

Długofalowe działanie employer brandingowe

Program ambasadorski został zaprojektowany jako długofalowe działanie employer brandingowe, które ma budować relacje z potencjalnymi pracownikami oraz przyszłymi klientami. Ambasadorzy publikują co miesiąc autorskie materiały – głównie krótkie formy wideo – przy wsparciu eksperta

ds. social media, który zapewnia im szkolenia, pomaga w tworzeniu scenariuszy i koordynuje publikacje. Jednocześnie mają oni realny wpływ na tematykę treści, co dodatkowo wzmacnia ich autentyczność.

Efekty programu są wyraźne i mierzalne. Na Instagramie i Facebooku znacząco wzrastają zasięgi oraz zaangażowanie użytkowników. Równolegle firma odnotowuje wzrost KPI rekrutacyjnych, takich jak: zwiększenie liczby otrzymywanych aplikacji, ich lepsze dopasowanie do poszukiwanych profili kandydatów oraz wzrost efektywności procesów rekrutacyjnych.

Wartość wewnątrz organizacji

Program ambasadorski przyniósł również wartość wewnątrz or-

ganizacji – ambasadorzy stali się naturalnymi inicjatorami dzielenia się lokalnymi inicjatywami i wydarzeniami, wzmacniając komunikację między rozproszonymi w różnych krajach oddziałami Grupy Raben. Co więcej, sukces projektu zainspirował zagraniczne spółki do dołączenia do inicjatywy i budowy międzynarodowego grona ambasadorów marki w social mediach.

Projekt ambasadorski jest kolejnym, w którym Grupa Raben udowadnia, że najskuteczniejszy employer branding zaczyna się od autentyczności. Wystarczy, aby organizacja zaufała swoim pracownikom i dała im przestrzeń do działania, by zobaczyć efekty daleko wykraczające poza pierwotne założenia.

materiał partnera

Rozwój kompetencji jako infrastruktura organizacji

Rozwój kompetencji przestał być dziś obszarem wspierającym. Stał się jednym z kluczowych elementów infrastruktury organizacji – bezpośrednio powiązany z jakością decyzji, efektywnością operacyjną i zdolnością do utrzymania ciągłości działania.



Maja Branka

kierowniczka ds. szkoleń i rozwoju
Centrum CBT EDU, współautorka
innowacyjnego kursu Mental
Health Officer

W warunkach rosnącej zmienności i presji na wyniki to właśnie decyzje – ich tempo, trafność i powtarzalność – determinują przewagę konkurencyjną. A jakością decyzji nie wynika z intuicji. Wynika z kompetencji: zdolności analizy, rozumienia danych, zarządzania presją oraz pracy w złożonym środowisku.

Z tej perspektywy kompetencje są zasobem systemowym. Ich poziom bezpośrednio przekłada się na wynik finansowy, bezpieczeństwo operacyjne i stabilność organizacji.

Niedopasowanie kompetencyjne jako realne ryzyko biznesowe

Organizacje, które nie inwestują w systemowe uczenie się, zaczynają funkcjonować w trybie kompensacyjnym. Decyzje są przesuwane w górę struktury, rośnie obciążenie kluczowych osób, wydłuża się czas reakcji, a liczba błędów operacyjnych wzrasta.

To nie jest problem rozwojowy. To ryzyko operacyjne.

W praktyce oznacza to wzrost kosztów ukrytych – spadek produktywności, rotację, absencję i przeciążenie zespołów. Jednocześnie skala inwestycji w rozwój pozostaje ograniczona. Pracownik funkcjonujący w modelu pełnoetatowym dysponuje realnie jedynie kilkoma godzinami

mi miesięcznie na działania rozwojowe. Dodatkowo struktura uczenia się dorosłych pokazuje, że dominującą formą jest uczenie się nieformalne – poprzez internet (ok. 36 proc.) i współpracowników (ok. 30 proc.), podczas gdy udział edukacji formalnej i systemowej pozostaje niższy. Ponad 60 proc. pracowników wskazuje własną inicjatywę jako główny impuls do rozwoju. Oznacza to jedno: rozwój kompetencji w wielu organizacjach nie jest zarządzany – jest rozproszony i reaktywny.

Zdrowie psychiczne jako koszt operacyjny

Najbardziej wymiernym wskaźnikiem tego niedopasowania są dane systemowe. Z raportu ZUS wynika, że już 14,1 proc. całej absencji chorobowej dotyczy zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania, a ich udział systematycznie rośnie. Jednocześnie odpowiadają one za około 17,7 proc. kosztów związanych z niezdolnością do pracy.

To nie jest jedynie statystyka zdrowotna. To jeden z najbardziej precyzyjnych wskaźników ryzyka operacyjnego organizacji.

Charakter tej absencji jest szczególnie – zwolnienia są dłuższe, częściej powracają i wynikają przede wszystkim z przewlekłego stresu, przeciążenia pracą, zaburzeń lękowych i depresyjnych oraz wypalenia zawodowego.

To nie są problemy indywidualne. To konsekwencja sposobu, w jaki projektujemy pracę i zarządzamy kompetencjami.

Kompetencje i zdrowie psychiczne – jeden system

Zdrowie psychiczne w organizacji nie funkcjonuje obok działalności operacyjnej. Jest jej bezpośrednią funkcją – tak samo jak jakość procesów czy efektywność finansowa. Wynika z tego, jak projektujemy pracę, jakie stawiamy wymagania i czy są one adekwatne do kompetencji zespołów.

Kluczowa zależność jest jednoznaczna: równowaga między wymaganiami a kompetencjami warunkuje stabilność organizacji. Tam, gdzie ta równowaga istnieje, decyzje są podejmowane adekwatnie do złożoności sytuacji. Tam, gdzie zostaje zaburzona, pojawia się przeciążenie – poznawcze i emocjonalne – które bezpo-

średnio obniża jakość decyzji.

To przeciążenie ma wymierne skutki. Spadek jakości decyzji prowadzi do błędów, korekt, wydłużenia procesów i wzrostu kosztów. W odpowiedzi organizacja zwiększa presję, co dodatkowo pogłębia przeciążenie. Powstaje zamknięty mechanizm ryzyka operacyjnego.

W tym ujęciu rozwój kompetencji i zdrowie psychiczne nie są dwoma odrębnymi obszarami. Tworzą jeden system – jakość środowiska pracy.

Mental Health Officer jako kompetencja przyszłości

W odpowiedzi na tę zmianę pojawia się nowa kompetencja zarządcza – zdolność zarządzania zdrowiem psychicznym organizacji.

Mental Health Officer nie jest funkcją wellbeingową. Jest funkcją operacyjną, osadzoną w zarządzaniu ryzykiem i efektywnością.

Jej rola polega na integrowaniu danych i decyzji: łączeniu wskaźników absencji, rotacji i produktywności z procesami zarządczymi, identyfikacji obszarów przeciążenia oraz projektowaniu środowiska pracy, które utrzymuje



Kluczowa zależność jest jednoznaczna: równowaga między wymaganiami a kompetencjami warunkuje stabilność organizacji.

zdolność decyzyjną organizacji.

To przesunięcie z działań reaktywnych do zarządzania przyczynami. W organizacjach przyszłości zdolność do zarządzania zdrowiem psychicznym będzie równie kluczowa jak zarządzanie finansami czy technologią – ponieważ bez niej nie jest możliwe utrzymanie jakości decyzji.

Od szkoleń do systemu uczenia się

W tym kontekście zwiększanie liczby szkoleń nie jest rozwiązaniem. Rozwój



Ponad 60 proc. pracowników wskazuje własną inicjatywę jako główny impuls do rozwoju.

kompetencji musi być ciągły, zintegrowany z pracą i powiązany z odpowiedzialnością. Kluczowe znaczenie zyskuje uczenie się w działaniu – mentoring, superwizja, praca na realnych przypadkach.

To model, który funkcjonuje w sektorach wysokiej odpowiedzialności, gdzie jakość decyzji ma bezpośrednie przełożenie na bezpieczeństwo.

Technologia bez kompetencji zwiększa ryzyko

Transformacja technologiczna wzmacnia te zależności. Automatyzacja i rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji nie upraszczają organizacji – zwiększają ich złożoność.

Bez kompetencji w zakresie interpretacji danych, rozumienia narzędzi i podejmowania decyzji w środowisku cyfrowym in-



W świecie, w którym ponad co siódmy dzień absencji wynika z problemów zdrowia psychicznego, rozwój kompetencji przestaje być wyborem – staje się warunkiem funkcjonowania organizacji.

westycje technologiczne nie przekładają się na efektywność. W wielu przypadkach prowadzą do wzrostu chaosu operacyjnego i dalszego przeciążenia zespołów.

Kompetencje jako aktywo strategiczne

W świecie, w którym ponad co siódmy dzień absencji wynika z problemów zdro-

wia psychicznego, rozwój kompetencji przestaje być wyborem – staje się warunkiem funkcjonowania organizacji.

Organizacje, które traktują kompetencje – w tym zdolność zarządzania zdrowiem psychicznym – jako aktywo strategiczne, budują realną przewagę: wyższą jakość decyzji, niższe ryzyko operacyjne i większą

odporność na zmiany.

Pytanie nie brzmi dziś, czy inwestować w rozwój, ale czy organizacja może sobie pozwolić na brak kompetencji, które decydują o jakości decyzji i zdolności do działania, bo to one, a nie strategie zapisane w dokumentach, przesądzają o wyniku.

Praca zabiera Polakom czas na zdrowie. Healthy Hours pokazuje, jak firmy mogą to zmienić

Praca nadal skutecznie wypiera profilaktykę z codzienności Polaków. Aż 55 proc. pracowników odkłada badania na później, a 77 proc. deklaruje, że poszłoby się zbadać, gdyby dostało na to dodatkowe, w pełni płatne godziny w pracy.



ALINA SMOLAREK
dyrektorka HR w enel-med

To nie jest już sygnał o potrzebie kolejnego benefitu, ale konkretny komunikat dla pracodawców: pracownicy potrzebują realnego czasu na zdrowie. Właśnie na tę potrzebę odpowiada program Healthy Hours. W enel-med skorzystał z niego już prawie co piąty pracownik, a teraz jest dostępny właściwie dla każdej firmy w Polsce.

W dyskusji o zdrowiu pracowników przez lata koncentrowaliśmy się głównie na dostępie do świadczeń: pakietach medycznych, konsultacjach specjalistycznych, diagnostyce. Dziś coraz wyraźniej widać jednak, że to nie dostęp bywa największym problemem, ale brak warunków, by z tego dostępu skorzystać. Z raportu enel-med „Badanie, które daje czas” jasno wynika, że między świadomością a działaniem wciąż istnieje ogromna luka. Choć 89 proc. badanych uważa, że wczesne wykrycie nowotworu daje wysokie szanse wyleczenia, regularne badania onkologiczne deklaruje tylko 21 proc. Polaków, a 27 proc. nie wykonuje ich nigdy. Jednocześnie aż 55 proc. przyznaje, że odkłada badania zdrowotne na później. To pokazuje bardzo wyraźnie, że problemem nie jest już sam brak wiedzy. Problemem jest codzienność: natłok obowiązków, kalendarz spotkań, życie rodzinne i przekonanie, że zdrowiem można zająć się później.

Czas najważniejszym zasobem zdrowotnym

W praktyce pracownik najczęściej może pójść do lekarza, na badania czy konsultację wtedy, kiedy pracuje. To właśnie w ciągu dnia, zwykle między 9.00 a 17.00, dostępni są specjaliści, diagnostyka i przychodnie. Zderzenie tych dwóch porządków, czyli pracy i profilaktyki, sprawia, że zdrowie bardzo często przegrywa. Potwierdzają to kolejne dane. 27 proc. pracujących rezygnuje z badań zdrowotnych ze względu na pracę. Jednocześnie 67 proc. chciałoby, aby pracodawca zapewnił dedykowany czas na profilaktykę w ciągu dnia pracy. Jeszcze bardziej wymowny jest fakt, że 77 proc. badanych deklaruje, iż poszłoby się zbadać, gdyby dostało na to dodatkowe, normalnie płatne godziny w pracy. Z perspektywy HR to bardzo ważny sygnał. Oznacza on, że czas staje się dziś jednym z najcenniejszych zasobów zdrowotnych, jakie organizacja może oddać pracownikowi.

Healthy Hours: prosty mechanizm, realna zmiana

Właśnie z takiego myślenia powstał program Healthy Hours. Jego założenie jest proste: pracownik otrzymuje określoną pulę w pełni płatnych godzin w roku na badania profilaktyczne i konsultacje medyczne, bez konieczności brania urlopu. To rozwiązanie, które nie sprowadza zdrowia tylko do hasła employer brandingowego, ale przekłada je na bardzo konkretny mechanizm organizacyjny.

W enel-med pilotaż programu działa od stycznia. Każdy pracownik ma do dyspozycji 6 godzin rocznie, które może wykorzystywać elastycznie. Z pierwszych miesięcy pilotażu wynika, że z Healthy Hours skorzystało już 17 proc. pracowników, a średnie wykorzystanie programu wyniosło 2 godziny z dostępnej puli. To ważne, bo pokazuje, że pracownicy nie traktują tego rozwiązania jako dodatkowego wolnego, lecz jako realny czas na zdrowie wtedy, kiedy rzeczywiście jest potrzebny.

Dojrzały pracodawca nie mówi o zdrowiu, lecz je organizuje

Dla firm oznacza to konieczność zmiany perspektywy. Dbanie o zdrowie pracowników nie powinno dziś kończyć się na deklaracji, że zachęcamy do badań. Potrzebne są rozwiązania, które zdejmują z pracownika choć część barier: brak czasu, stres organizacyjny, poczucie, że wyjście do lekarza wymaga tłumaczenia się albo zaburza rytm pracy zespołu.

Healthy Hours można wdrażać nie tylko w organizacjach o dużej elastyczności, ale również tam, gdzie grafiki pracy są sztywne – w handlu, call center czy produkcji. Kluczowe jest nie kopiowanie jednego modelu, lecz dopasowanie zasad do specyfiki organizacji. Właśnie dlatego program został zaprojektowany tak, aby można go było „uszyć” pod potrzeby konkretnej firmy i jej rytm operacyjny.

Z perspektywy HR nie mam wątpliwości, że w kolejnych latach firmy będą coraz mocniej oceniane nie tylko przez poziom wynagrodzeń czy ofertę benefitową, ale przez to, czy potrafią tworzyć środowisko pracy, które rzeczywiście wspiera zdrowie. Profilaktyka nie jest dodatkiem do dojrzałej kultury organizacyjnej. Jest jednym z jej testów.



Założenie programu Healthy Hours jest proste: pracownik otrzymuje określoną pulę w pełni płatnych godzin w roku na badania profilaktyczne i konsultacje medyczne, bez konieczności brania urlopu.



Learn, unlearn, repeat

Największym wyzwaniem firm nie jest dostęp do technologii, ale zdolność ludzi do jej wykorzystania. Aż 60 proc. liderów korzysta z AI przy podejmowaniu decyzji, ale tylko 5 proc. organizacji robi to dobrze (Deloitte, Global Human Capital Trends 2026).



Tomasz Stoma

Chief Communication Officer
w Tutore Group

Jednocześnie rynek pracy jasno pokazuje, że problem nie leży wyłącznie w kompetencjach technicznych – aż 8 z 10 najważniejszych umiejętności w rolach związanych z AI to kompetencje miękkie, takie jak komunikacja, zarządzanie czy leadership (Lightcast, Beyond The Buzz). W efekcie to nie sama technologia, ale tempo rozwoju kompetencji staje się dziś głównym czynnikiem ograniczającym potencjał organizacji.

Kompetencje przyszłości zaczynają się od komunikacji

Ponieważ technologia zmienia sposób pracy, fundamentem stają się nie tylko umiejętności cyfrowe, ale również zdolność do efektywnej komunikacji i współpracy, która wymaga krytycznego myślenia. To

dlatego edukacja – w tym nauka języków i kompetencji dopasowanych do roli i wyzwań organizacji – jest podstawą skutecznego funkcjonowania w globalnym środowisku oraz warunkiem powodzenia międzynarodowych projektów, obsługi klienta czy budowania relacji w rozproszonych zespołach.

Jednocześnie rozwój kompetencji wciąż nie nadąża za tempem zmian. Tylko 44 proc. pracowników na świecie uczestniczyło w jakichkolwiek szkoleniach rozwojowych – a mowa tylko o ostatnich sześciu miesiącach (ManpowerGroup, Trendy rynku pracy 2026). To pokazuje skalę wyzwania, ale też kierunek: edukacja pracowników nie może być jednorazowym działaniem, lecz musi się stać długoterminową inwestycją, która zwiększa adaptacyjność pracowników i równoległe przekłada się na wyniki biznesowe.

Dlatego rozwój warto traktować nie jako benefit sam w sobie, ale jako element strategii powiązany z celami organizacji. Wyznaczanie kompetencji jako KPI pracowników i menedżerów pozwala łączyć naukę z konkretnymi efektami: lepszą obsługą klienta, mniejszą liczbą

błędów czy większym udziałem w projektach międzynarodowych. To podejście zwiększa zaangażowanie, ale daje też firmom mierzalny zwrot z inwestycji w edukację.

AI przyspiesza zmiany – upskilling fundamentem rozwoju

Sztuczna inteligencja nie tylko automatyzuje procesy, ale przede wszystkim przyspiesza tempo, z jakim muszą mierzyć się organizacje. Oznacza to rosnącą lukę kompetencyjną – nie między firmami, które mają dostęp do technologii, a tymi, które go nie mają, ale między tymi, które potrafią z niej świadomie korzystać, a tymi, które zatrzymują się na poziomie narzędzi. To dlatego tak wiele organizacji nie widzi efektów wdrożeń AI. Podstawą staje się krytyczne myślenie. Naukowcy z Uniwersytetu Pensylwanii dowiedli, że użytkownicy AI często akceptują jej odpowiedzi nawet wtedy, gdy są one błędne, co

zwiększa ryzyko powierzchownego podejmowania decyzji¹. To jednak nie tylko zagrożenie, ale też wyraźny sygnał, gdzie leży największa szansa. Rozwój kompetencji nie może dziś ograniczać się do nauki obsługi narzędzi. Wymaga to zarówno indywidualnego rozwoju pracowników, jak i programów na poziomie całej organizacji, takich jak upskilling czy świadome projektowanie procesów. Ponieważ nie każdy obszar nadaje się do automatyzacji, niezbędna jest zdolność wyboru tych, w których technologia nie generuje pozornych usprawnień.

Największą wartością przestaje być zresztą sama wiedza, a zdolność do jej świadomej aktualizacji – zarówno poprzez uczenie się nowych rzeczy, jak i odchodzenie od tych, które przestają być adekwatne. W środowisku napędzanym przez technologię niezbędny jest unlearning, czyli umiejętność porzucania utrwalonych schematów działania i adaptowania się do nowych realiów. Jest to szczególnie ważne, jeśli weźmie się pod uwagę, że do 2030 r. zmieni się blisko 40 proc. najważniejszych umiejętności potrzebnych pracownikom (ManpowerGroup, Trendy rynku pracy 2026).

To właśnie unlearning pozwala pracownikom odnajdywać się w nowych rolach, a organizacjom – wykorzystywać potencjał technologii, zamiast jedynie za nią nadążać. Przekłada się też bezpośrednio na efektywność biznesową, ponieważ zespoły szybciej wdrażają nowe roz-



Wszechobecność technologii i sztucznej inteligencji sprawia, że jeszcze większego znaczenia nabiera sposób projektowania benefitów rozwojowych.

wiązania, sprawniej współpracują i lepiej odpowiadają na potrzeby klientów. Z perspektywy pracownika oznacza to natomiast szansę na większą mobilność zawodową, poczucie sprawczości i wzrost pewności siebie.

Benefity rozwojowe jako narzędzie strategiczne

Wszechobecność technologii i sztucznej inteligencji sprawia, że jeszcze większego znaczenia nabiera sposób projektowania benefitów rozwojowych. Personalizacja powinna uwzględniać nie tylko indywidualne potrzeby pracownika, ale także cele i wyzwania organizacji – o czym wciąż mówi się relatywnie rzadko. Dopasowanie rozwoju do roli, poziomu kompetencji i kierunku biznesowego pozwala przejść do rozwiązań, które są dwupoziomym wsparciem: pracownika i pracodawcy.

Takie podejście pozwala wykorzystać pełen potencjał edukacji w organizacji. Rozwój kompetencji – w tym językowych, cyfrowych czy menedżerskich – staje się spójny z kierunkiem, w jakim zmierza biznes, i pozwala go przygotować na kolejne zmiany. W efekcie benefity rozwojowe nie tylko zwiększają zaangażowanie pracowników, ale przede wszystkim adresują aktualne potrzeby organizacji, budując kompetencje, które pozwalają wyjść poza generyczny zestaw umiejętności z przeciętnego ogłoszenia o pracę.

Ostatecznie o przewadze konkurencyjnej decyduje nie sama technologia, ale sposób, w jaki organizacje ją rozumieją i wykorzystują. AI nie jest wyłącznie zmianą technologiczną – to zmiana organizacyjna i poznawcza, która wymaga nowych kompetencji, dojrzałych procesów i świadomego podejmowania decyzji na każdym poziomie. W przeciwnym razie istnieje ryzyko, że zamiast wzmacniać efektywność, technologia będzie jedynie powielać błędy, zwłaszcza gdy jej rekomendacje są przyjmowane bezrefleksyjnie. To właśnie jakość rozwoju zadecyduje o tym, czy AI stanie się źródłem wartości biznesowej.



Tylko 44 proc. pracowników na świecie uczestniczyło w jakichkolwiek szkoleniach rozwojowych – a mowa tylko o ostatnich sześciu miesiącach.

DEI w transformacji: równość szans jako realne wyzwanie biznesu

Dziś największym wyzwaniem w obszarze różnorodności, równości i inkluzywności nie jest już świadomość ani deklaracje, lecz konsekwencja działania w zmieniającym się i coraz bardziej spolaryzowanym otoczeniu.



Olga Kozirowska

twórczyni konkursu Sukces Pisany Szminką, kampanii We Did It In Poland oraz wpływowych akcji społecznych

W momencie, gdy sama agenda DEI podlega redefinicji, kluczowe staje się to, gdzie równość realnie się kończy, czyli w dostępie do szans, zasobów i decyzji. To właśnie tam rozstrzyga się dziś faktyczna inkluzywność organizacji.

Równość zaczyna się przed wejściem do organizacji

Jednym z najczęściej pomijanych aspektów DEI jest to, że firmy nie

działają w próżni – dziedziczą nierówności obecne na rynku. W czasie, gdy sama agenda DEI podlega redefinicji i coraz częściej znika z języka organizacji, te nierówności nie znikają. Dostęp do kapitału i zasobów nadal nie jest neutralny. Blisko co ósma polska przedsiębiorczyni deklaruje, że doświadczyła trudności potencjalnie związanych z płcią na etapie rozwoju firmy, jak wskazuje dane* towarzyszące konkursowi Sukces Pisany Szminką. Nie jest to wyłącznie problem rynku finansowego. To sygnał dla biznesu, że równość szans zaczyna się znacznie wcześniej niż w procesie rekrutacji. Organizacje, które chcą traktować DEI poważnie, muszą uwzględniać te konteksty – w sposobie budowania ścieżek kariery, programów rozwojowych czy współpracy z partnerami zewnętrznymi.

DEI w fazie redefinicji: mniej deklaracji, więcej decyzji

Ostatnie kilkanaście miesięcy pokazało, że DEI przestało być obszarem konsensusu. W wielu organizacjach – szczególnie na rynku amerykańskim – obserwujemy odejście od samego języka DEI, choć nie od działań. Programy są kontynuowane, ale pod innymi nazwami, mniej eksponowane, częściej osadzone w obszarach takich jak kultura organizacyjna, efektywność czy zarządzanie ryzykiem. To nie jest odwrót od idei, lecz próba jej dostosowania do bardziej spolaryzowanego otoczenia.

Europa przyspiesza tam, gdzie inni hamują

Równolegle widzimy inny kierunek w Europie. Regulacje – od transparentności wynagrodzeń po reprezentację kobiet w organach zarządczych – sprawiają, że działania na rzecz równości i różnorodności stają się obowiązkiem, a nie wyborem. Organizacje działające na rynkach unijnych muszą budować konkretne rozwiązania,

systemy raportowania i mechanizmy kontrolne. Szczególnie widoczne jest to w krajach takich jak Francja, gdzie podejście do tych zagadnień jest konsekwentnie wzmocnione na poziomie państwowym.

Między compliance a strategią biznesową

W efekcie DEI funkcjonuje dziś jednocześnie w dwóch wymiarach. Z jednej strony jako obszar regulacyjny – wymagający zgodności, mierzalności i transparentności. Z drugiej – jako realny czynnik wpływający na zdolność organizacji do rozwoju. Firmy, które traktują ten obszar wyłącznie jako obowiązek, ograniczają jego potencjał. Te, które potrafią przełożyć go na decyzje biznesowe – dotyczące talentów, innowacji czy zarządzania ryzykiem – budują trwałą przewagę.

Liderzy realizują inkluzywność, nawet jeśli nie używają tej nazwy

Zmienia się również rola liderów. Coraz częściej realizują oni agendę inkluzywności bez formalnej

etykiety DEI – poprzez sposób podejmowania decyzji, budowania zespołów czy alokacji zasobów. To podejście jest bardziej wymagające, bo nie opiera się na deklaracjach, ale na codziennych wyborach. W praktyce oznacza to większą odpowiedzialność za to, kto ma dostęp do wpływu i możliwości.

Sprawiedliwość nie oznacza równości

Jednym z kluczowych nieporozumień jest utożsamianie równości z identycznym traktowaniem wszystkich. Tymczasem dojrzałe organizacje coraz wyraźniej rozumieją, że sprawiedliwość oznacza uwzględnianie różnych punktów startu i realnych barier. To właśnie zdolność do takiego myślenia – mniej deklaracyjnego, a bardziej systemowego – staje się dziś jednym z najważniejszych wskaźników jakości przywództwa i dojrzałości organizacji.

* raport „Polki i przedsiębiorczość 2025” towarzyszący XVII edycji konkursu Sukces Pisany Szminką

Jak skutecznie wprowadzić narzędzia AI, które będą wspierać pracowników?

Wdrażanie nowych technologii w firmach i wprowadzanie rozwiązań opartych na AI to obecnie największe wyzwanie polskich przedsiębiorstw, które chcą pozostać konkurencyjne. Jednocześnie wraz z rozwojem sztucznej inteligencji wśród pracowników pojawia się obawa o utratę stanowiska.



Łukasz Iwanek

ekspert branży marketingu, CEO Internetica.pl

Według badań Randstad w tej chwili 62 proc. pracowników uważa, że narzędzia oparte na sztucznej inteligencji zwiększają ich produktywność. W jaki sposób wprowadzać AI w firmie, aby wspierać pracowników oraz samo przedsiębiorstwo?

Wdrożenie innowacji w firmie

Jak dowiadujemy się z raportu Randstad Workmonitor 2026, prawie dwie trzecie firm zadeklarowało, że zainwestowało w AI w ciągu

ostatnich 12 miesięcy, głównie są to sektory technologiczny i logistyczny. Co więcej porównując do zeszłego roku zarówno pracownicy, jak i pracodawcy sygnalizują, że AI ewoluowała z etapu eksperymentalnego do poziomu kluczowego narzędzia biznesowego. Z badania wynika, że sztuczna inteligencja i automatyzacja najczęściej zastępują role o niskiej złożoności i rutynowym charakterze.

Przedsiębiorcy widzą zasadność automatyzacji zwłaszcza tych zadań, które zabierają pracownikom cenny czas, a mogą być wykonane przez AI. My w naszej agencji także postanowiliśmy wdrożyć nową technologię i tak powstał Alexis Interneticus, który jest botem – Asystentem AI. Wykonuje on najmniej atrakcyjne, najbardziej powtarzalne zadania, odcinając z nich zespół. Tego typu drenujące, często wręcz nudne

zadania występują w każdym z obszarów, którymi zajmuje się branża marketingu, od sprzedaży, przez obsługę klienta, kampanie SEO, PPC, prowadzenie kont na platformach Marketplace czy działania w Social Mediach. Okazało się, że Alex już jest odpowiednikiem dwóch etatów, a zakres ten się zwiększa. Pracownicy na ten moment nie wyobrażają sobie już pracy bez niego. Taki Asystent AI wykorzystywany jest do zdejmowania z pracowników np. SEOwców najnudniejszych obowiązków. Za moment bot przejmie kolejne zadania związane z prowadzeniem kampanii Google Ads.

Zaangażowanie pracowników w zmiany

Wszelkie kampanie, czy to SEO, czy Ads, prowadzą w agencji oczywiście ludzie. Innowacje, a w naszym przypadku jest to AlexAi mają za zadanie odciążać pracowników z najbardziej przyziemnych obowiązków. Nową technologię, czyli Alexa stworzyło u nas dwóch pracowników, a trwało to około pół roku. Przewagą w tej sytuacji było korzystanie z własnego systemu CRM, bo dzięki temu od początku

dysponowaliśmy tzw. single-source-of-truth, które jest niezbędne przy wdrażaniu AI. Zaangażowanie pracowników już na etapie projektowania daje im poczucie kontroli nad danym narzędziem.

W czym pomaga Asystent AI?

Bot przejął na siebie najbardziej nudne, powtarzalne i mało kreatywne czynności, których wykonywanie nie sprawiało nigdy przyjemności żadnemu pracownikowi, jednak musiały być one zrobione. Teraz pracownicy mogą więcej czasu poświęcić na procesy ciekawsze, gdzie kreatywność człowieka jest niezbędna. I taka właśnie powinna być polityka wdrażania AI w organizacjach. To ma być pomoc dla specjalistów, którzy dzięki temu mają czas na kreatywne podejście, kontakt z klientami i inne obszary, w których człowiek jest niezastąpiony. Zakładanie z góry, że AI zastąpi pracowników, jest niewłaściwe. Prawdą jest natomiast, że taki bot sprawia, że firma może nie potrzebować już juniorów. Bot Alex jest całkowicie autonomiczny, nie wymaga zlecenia zadań przez pracowników. Sam sprawdza

i ocenia projekty oraz decyduje, czy wykonywać czynności, do których został zaprojektowany. Zdarzają mu się oczywiście błędy, nie jest tak, że jest nieomylny. Wtedy pracownicy muszą znaleźć problem i wprowadzić korekty.

Przyszłość AI – jak nie zostać w tyle

Organizacje muszą już teraz wprowadzać innowacje i ulepszenia oparte na nowych technologiach. Zmiany dzieją się tak szybko, że nawet miesiące mogą zdecydować o przyszłości firmy. Wszyscy teraz jesteśmy na etapie wdrażania, testowania tego, co się u nas sprawdza. Każdy, kto będzie bagatelizował rozwój AI, może niestety zaszkodzić firmie.

Ważne, aby nie zapominać o pracownikach, przygotowywać ich na zmiany, zachęcać do szkolenia się i zwiększania wiedzy z zakresu sztucznej inteligencji. Istotne jest wykorzystywanie wspierających systemów, które pomogą pracownikom i przedsiębiorstwom oraz klientom, a nie zastąpią prawdziwych ludzi.

DAĆ LUDZIOM REALNY WPŁYW

Z perspektywy zarządzania firmą inżynierską od ponad 20 lat widzę wyraźnie, że w ostatnich latach zmieniło się przede wszystkim jedno – rola pracownika w organizacji.



Szczepan Gorbacz
prezes Amargo

Coraz mniej sprawdza się model, w którym pracownik jest jedynie wykonawcą zadań. W jego miejsce pojawia się potrzeba budowania środowiska, w którym ludzie rozumieją kontekst swojej pracy i mają realny wpływ na jej efekty. W branżach technicznych szczególnie dobrze widać, jak ważne jest to podejście. Projekty są coraz bardziej złożone, wymagają współpracy

wielu specjalizacji i podejmowania decyzji w warunkach niepewności. W takich realiach nie da się skutecznie działać bez zaangażowanego zespołu, który nie tylko realizuje polecenia, ale potrafi myśleć, analizować i brać odpowiedzialność za rezultat. Coraz częściej to właśnie jakość decyzji podejmowanych na poziomie zespołów, a nie wyłącznie zarządu, przesądza o powodzeniu całego przedsięwzięcia.

Dostęp do wiedzy i doświadczenia Kluczowym elementem jest dostęp do wiedzy i doświadczenia. W praktyce oznacza to tworzenie środowiska, w którym pracownicy uczą się poprzez realne projekty – od koncepcji, przez projektowa-

nie, aż po wdrożenie i eksploatację. Taki model pozwala budować nie tylko kompetencje, ale również świadomość konsekwencji podejmowanych decyzji. Coraz większą rolę odgrywa tu także dostęp do uporządkowanej wiedzy wewnętrznej oraz sprawna komunikacja w organizacji – obejmująca wszystkie zespoły, niezależnie od ich roli czy miejsca pracy.

W praktyce oznacza to również inwestowanie w narzędzia i rozwiązania, które wspierają przepływ informacji i integrację zespołów. Coraz częściej organizacje tworzą własne bazy wiedzy, które porządkują doświadczenia projektowe, procedury i dobre praktyki, a także rozwijają wewnętrzne systemy komunikacji dostępne dla całej organizacji – nie tylko dla pracowników biurowych, ale również zespołów produkcyjnych i wykonawczych. Takie działania, choć często niewidoczne z zewnątrz, mają realny wpływ na

efektywność pracy, skracają czas podejmowania decyzji i ograniczają ryzyko błędów.

Podejście do błędów

Z tym wiąże się również podejście do błędów. W organizacjach, które rzeczywiście się rozwijają, nie są one tematem tabu, ale źródłem wiedzy. Warunkiem jest jednak zdolność ich analizy i wyciągania wniosków. Kultura otwartej komunikacji i wspólnego szukania rozwiązań staje się jednym z kluczowych elementów efektywnego zespołu – szczególnie tam, gdzie margines błędu jest ograniczony, a konsekwencje decyzji mogą być długofalowe.



Kluczowym elementem jest dostęp do wiedzy i doświadczenia.



Równie istotna jest równowaga między zaufaniem a odpowiedzialnością. Jeśli pracownik ma podejmować decyzje, musi mieć do tego przestrzeń, ale także świadomość konsekwencji swoich działań. W praktyce oznacza to odejście od

AI w HR: technologia, która uwydatnia to, co najważniejsze – rolę pracownika

W dyskusji o sztucznej inteligencji w HR łatwo skupić się na narzędziach, automatyzacji i efektywności. Tymczasem prawdziwa zmiana zachodzi gdzie indziej – w sposobie, w jaki organizacje postrzegają swoich pracowników. AI nie redefiniuje wyłącznie procesów HR. Ona redefiniuje znaczenie kapitału ludzkiego w strategii firmy.



dr Przemysław Sotdacki
CEO AMODIT, ekspert w dziedzinie digitalizacji i automatyzacji procesów biznesowych

Z perspektywy takich firm jak AMODIT, które wspierają organizacje w digitalizacji procesów biznesowych, widać wyraźnie, że technologia działa jak soczewka: uwypukla podejście firmy do ludzi. Jeśli pracownik był traktowany jako zasób operacyjny – AI przyspieszy jego „obsługę”. Jeśli był postrzegany jako kluczowy element rozwoju – AI stanie się narzędziem wzmacniającym jego potencjał.

Pracownik: koszt czy inwestycja? To rozróżnienie nigdy nie było tak istotne jak dziś.

Organizacje, które traktują pracowników głównie przez pryzmat kosztów, wykorzystują AI do optymalizacji: skracania procesów, redukcji zaangażowania zespołów HR, standaryzacji decyzji. Efektem jest sprawniejsza organizacja – ale niekoniecznie bardziej konkurencyjna.

Z kolei firmy, które widzą w kapitale ludzkim źródło przewagi, wykorzystują AI inaczej. Automatyzacja nie jest celem samym w sobie, lecz środkiem do:

- lepszego dopasowania talentów do ról,
- szybszego rozwoju kompetencji,
- budowania bardziej spersonalizowanego doświadczenia pracownika,
- podejmowania trafniejszych decyzji rozwojowych.

W tym modelu pracownik nie jest „obsługiwany” przez systemy – jest przez nie wspierany.

AI jako katalizator zmiany roli HR

Automatyzacja procesów HR odciąża zespoły z pracy administracyjnej, ale jej największa wartość polega na czymś innym: umożliwia przesunięcie ciężaru działań z operacyjności na strategię.

HR przestaje być działem wsparcia, a staje się architektem środowiska pracy, w którym ludzie mogą realizować swój potencjał. To oznacza większą odpowiedzialność za:

- rozwój talentów,
- kulturę organizacyjną,
- zaangażowanie pracowników,
- długoterminową wartość kapitału ludzkiego.

AI nie zastępuje tej roli – przeciwnie, wzmacnia ją, dostarczając danych i narzędzi do podejmowania lepszych decyzji.

Czy AI odciąża HR? Tak – ale przede wszystkim zmienia punkt ciężkości

W praktyce oznacza to, że mniej czasu poświęca się na operacje, a więcej na ludzi.

Zamiast przetwarzania dokumentów – analiza potrzeb pracowników.

Zamiast ręcznej selekcji CV – rozmowy o potencjale i dopasowaniu kulturowym. Zamiast reaktywnego zarządzania rotacją – proaktywne budowanie zaangażowania.

To przesunięcie sprawia, że rola pracownika w organizacji staje się bardziej widoczna i bardziej strategiczna.

Jak mierzyć wartość kapitału ludzkiego w erze AI?

Tu pojawia się największe wyzwanie.

Dotychczasowe KPI w HR – czas rekrutacji, koszt zatrudnienia czy liczba przetworzonych wniosków – dobrze mierzą efektywność procesów, ale słabo oddają realną wartość pracownika dla organizacji. W kontekście AI konieczne jest rozszerzenie perspektywy o wskaźniki takie jak:

- jakość dopasowania pracownika do roli i zespołu,
- tempo rozwoju kompetencji,
- poziom zaangażowania i satysfakcji,
- długoterminowa retencja talentów,
- wpływ decyzji HR na wyniki biznesowe.

To właśnie te obszary pokazują, czy pracownik jest traktowany jako koszt, czy jako inwestycja.

Technologia obnaża strategię

Wdrożenie AI w HR nie jest neutralne. Ono ujawnia prawdziwą strategię organizacji wobec ludzi. Firmy, które widzą w pracownikach jedynie element operacyjny, będą używać AI do optymalizacji procesów. Firmy, które budują przewagę konkurencyjną na kapitale ludzkim, wykorzystają AI do jego wzmacniania.

Różnica nie tkwi w technologii, lecz w intencji.

Najlepszy pracodawca przyszłości W kontekście raportu „Najlepszy pracodawca” warto postawić tezę: o jakości organizacji nie decyduje to, czy wdraża AI, ale jak ją wykorzystuje w relacji z pracownikiem. Najlepsi pracodawcy to ci, którzy:

- rozumieją strategiczne znaczenie kapitału ludzkiego,
- wykorzystują technologię do wspierania, a nie zastępowania ludzi,
- potrafią mierzyć wartość pracownika nie tylko przez pryzmat kosztów, ale jego wpływu na rozwój firmy.

AI nie zmienia faktu, że to ludzie są fundamentem organizacji. Zmienia natomiast to, jak bardzo jest to widoczne – i jak świadomie firmy potrafią ten fundament rozwijać.



zarządzania wyłącznie zadaniowego na rzecz podejścia opartego na celach i rezultatach – np. w modelu OKR (Objectives and Key Results), który porządkuje priorytety, zwiększa przejrzystość działań i wzmacnia poczucie wpływu na

wynik organizacji. Warto też zwrócić uwagę na rolę lidera. Współczesne przywództwo coraz rzadziej polega na bezpośrednim zarządzaniu zadaniami, a coraz częściej na tworzeniu warunków do pracy zespołu. W tym

„
Coraz większą rolę odgrywa obszar employer branding rozumiany nie jako działania wizerunkowe, ale jako realne doświadczenie pracy w organizacji.

kontekście nadal aktualne pozostają zasady opisane przez Petera Druckera – skuteczny menedżer koncentruje się na tym, co istotne, bierze odpowiedzialność za decyzje, potrafi zarządzać czasem, opiera się na mocnych stronach zespołu i myśli w kategoriach rezultatów. To podejście dobrze odpowiada na wyzwania współczesnych organizacji, w których złożoność procesów wymaga nie kontroli, ale świadomego przywództwa.

Zdolność organizacji do adaptacji
Nie bez znaczenia pozostaje także zdolność organizacji do adaptacji. Rynek i otoczenie regulacyjne zmieniają się dziś dynamicznie – pojawiają się nowe technologie, rosną wymagania w zakresie bezpieczeństwa i zgodności, zmieniają się oczekiwania inwestorów. Organizacje, które potrafią się uczyć szybciej i skuteczniej wdrażać nowe rozwiązania, zyskują wyraźną przewagę. Dlatego coraz większego znaczenia nabiera również edukacja – zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna. Dzielenie się wiedzą, rozwijanie kompetencji i tworzenie przestrzeni do wymiany doświadczeń staje się naturalnym elementem odpowiedzialnego przywództwa. W tym kontekście rozwój inicjatyw edukacyjnych, takich jak Akademia TANK Education (TAED), wpisuje się w szerszy trend budowania kompetencji nie tylko w organizacji, ale w całym otoczeniu branżowym. Edukacja przestaje być dodatkiem,

a staje się jednym z kluczowych elementów budowania trwałej wartości.

Równolegle coraz większą rolę odgrywa także obszar employer branding – rozumiany nie jako działania wizerunkowe, ale jako realne doświadczenie pracy w organizacji. To, w jaki sposób firma komunikuje się wewnętrznie, jak dzieli się wiedzą, jak buduje relacje i daje przestrzeń do rozwoju, przekłada się bezpośrednio na zaangażowanie zespołu i jego długofalową stabilność.

Z mojego doświadczenia wynika, że najlepsze organizacje to nie te, które mają najbardziej rozbudowane struktury, ale te, które potrafią stworzyć środowisko sprzyjające rozwojowi ludzi. Takie, w których pracownicy rozumieją sens swojej pracy, mają wpływ na jej przebieg i widzą jej efekty w praktyce.

To właśnie w takim modelu kapitał ludzki przestaje być hasłem, a zaczyna być realnym źródłem wartości.

Strategia firmy zaczyna się od ludzi

W debacie o transformacji cyfrowej dominuje jedno słowo: technologia. Firmy inwestują w AI, automatyzację, nowe modele biznesowe. Ale w praktyce widać, że to nie dostęp do narzędzi jest dziś największym wyzwaniem. To zdolność organizacji do ich rzeczywistego wykorzystania. I właśnie tu zaczyna się rola HR.

Agnieszka Czarnotęcka
HR Manager we Fluentbe

Jeszcze kilka lat temu przewagi konkurencyjne budowało się latami. Skala, kapitał, sieć dystrybucji – to były bariery, które chroniły liderów rynku. Dziś cykle wzrostu ulegają kompresji – firmy skalują błyskawicznie, ale równie szybko dochodzą do momentu, w którym dotychczasowy model przestaje wystarczać.

Firmy skalują szybciej i szybciej się zatrzymują

Zadaniem HR nie jest już tylko obsada stanowisk. Kluczowe jest dbanie o to, by organizacja miała kompetencje, których będzie potrzebować jutro, a nie te, które wystarczały wczoraj. Jeśli firma ma sprawnie przeskoczyć na nowy etap rozwoju, potrzebuje HR w roli strategicznego nawigatora, który potrafi uruchomić w pracownikach gotowość do ciąg-

łej adaptacji. Zarządy, które nadal traktują ten obszar jako koszt, a nie inwestycję, po prostu przegrają wyścig o rynkową zwinność. Potwierdzają to dane. Raport Deloitte 2026 Global Human Capital Trends pokazuje, że organizacje przyjmujące podejście human-centric częściej osiągają wyższe zwroty z inwestycji w technologię. A 67 proc. liderów biznesu ankietowanych przez Deloitte wskazuje, że w najbliższych latach ich główną przewagą konkurencyjną będzie szybkość działania i zdolność adaptacji nie skala organizacji.

Od zarządzania etatami do zarządzania kompetencjami

Widać to wyraźnie na przykładzie wdrożeń AI. Menedżerowie wiedzą, że trzeba działać, więc wykupują dostęp do modeli LLM i na tym się często kończy. Pracownicy otrzymują dane do logowania, ale nie zdobywają realnych, nowych kompetencji. Technologia jest, ale organizacja z niej nie korzysta.

To jest właśnie luka, którą HR powinien dziś wypełniać. Nie chodzi już o to, ilu pracowników firma zatrudnia na etacie. Chodzi o to, czy potrafi sprawnie zarządzać dostępem do właściwych umiejętności w odpowiednim momencie. Każdy dzień luki kompetencyjnej to hamulec dla tempa realizacji projektów i wzrostu przychodów.

Koszt, którego nie widać w budżecie

Najbardziej namacalnym przykładem wpływu HR na wynik finansowy jest rotacja pracowników. W firmie zatrudniającej 100 osób, przy rotacji na poziomie 20 proc. i średnim wynagrodzeniu 10 tys. zł, koszt wdrożenia nowych pracowników może sięgnąć blisko 1,5 mln zł rocznie – wylicza to firma LongLife, specjalizująca się w profilaktyce zdrowotnej w miejscu pracy. Ale rotacja to znacznie więcej niż koszt onboardingu. To cały łańcuch ryzyk, które rzadko trafiają do arkuszy kalkulacyjnych: spadek produktywności zespołu, większa liczba błędów, obciążenie pozostałych pracowników przejmujących obowiązki odchodzących, i w konsekwencji – efekt domina kolejnych odejść. W dłuższej perspektywie wysoka rotacja uderza w wizerunek pracodawcy, utrudniając przyciąganie nowych talentów.

Podobnie działa tzw. „dług kulturowy”. Jest on efektem długotrwałych zaniedbań w obszarze kultury organizacyjnej firmy – zarządzaniu, komunikacji czy trosce o dobrostan pracowników. Firma „spłaca” go w postaci niższego zaangażowania, większej rotacji i spadku efektywności. Dane Gallupa mówią, że tylko 7 proc. pracowników w Polsce deklaruje zaangażowanie w swoją pracę. To oznacza, że większość polskich organizacji działa dziś wyraźnie poniżej swojego realnego potencjału.

Dobrostan pracownika to strategia ochrony zysku

Jeśli firma traci 1,5 mln zł rocznie na wymianie kadr, systemowe dbanie o kondycję i energię zespołu przestaje być „miękkim” dodatkiem do oferty benefitowej. Staje się twardą strategią ochrony wyniku finansowego. Pozwala to zatrzymać unikalne kompetencje wewnątrz organizacji i uniknąć kosztownych przestojów. Firmy, które świadomie projektują środowisko pracy z myślą o zdrowiu i komforcie pracowników, osiągają lepsze wyniki operacyjne i finansowe. Badania Harvard Business Review wskazują, że pracownicy z zachowanym work-life balance są o 21 proc. bardziej pro-

duktywni i o 35 proc. bardziej zaangażowani.

Coraz częściej mówi się o koncepcji Human Sustainability – zrównoważonego rozwoju pracownika. Chodzi o to, by organizacja dbała, żeby pracownik wychodził z niej bardziej kompetentny, zdrowszy i bardziej efektywny niż w dniu zatrudnienia. To nie jest kwestia wizerunku. To sposób na budowanie stabilnego, wydajnego zespołu i – przez to – na realizację celów biznesowych.

Strategia wzrostu zaczyna się w HR

Współczesne firmy nie konkurują już wyłącznie produktem czy ceną. Coraz częściej konkurują tempem – zdolnością do wdrażania zmian, skalowania operacji i reagowania na sygnały rynkowe. Ale to tempo nie wynika z technologii. Wynika z ludzi. Z ich kompetencji, zaangażowania i zdolności do wspólnego działania.

HR przestał być funkcją wspierającą. Jest jednym z kluczowych obszarów zarządzania biznesem. Jeśli jego głos nie jest uwzględniany na etapie planowania, strategia wzrostu firmy pozostaje niepełna. Bo nawet najlepszy produkt i najbardziej zaawansowana technologia nie zostaną dowieszone na rynek bez wydajnej, zaangażowanej i dobrze zarządzanej organizacji.



Elastyczność pracy i work-life balance – między regulacją prawną a realiami rynku

Elastyczność pracy stała się jednym z najczęściej przywoływanych haseł współczesnego rynku pracy. Wprowadzona do porządku prawnego pod wpływem unijnych regulacji, w szczególności dyrektywy work-life balance, miała służyć równowazeniu życia zawodowego i prywatnego.



Elżbieta Liberda
radca prawny

W praktyce coraz częściej obserwujemy jednak zjawisko odwrotne tj. rosnące napięcie między pracownikami, a pracodawcami, wynikające z nadinterpretacji uprawnień i oderwania oczekiwań od realiów gospodarczych.

Prawo – precyzyjne, ale coraz częściej instrumentalizowane

Nie ulega wątpliwości, że ustawodawca znacząco rozbudował katalog uprawnień pracowniczych. Kodeks pracy przewiduje dziś szeroki wachlarz rozwiązań:

- pracę zdalną,
- elastyczną organizację czasu pracy,

- dodatkowe uprawnienia dla rodziców i opiekunów,
- możliwość dostosowania modelu zatrudnienia do sytuacji życiowej pracownika.

Z punktu widzenia konstrukcji prawnej są to rozwiązania spójne i co do zasady racjonalne. Problem pojawia się na etapie ich stosowania.

W praktyce coraz częściej spotykam się z sytuacjami, w których pracownicy traktują te uprawnienia nie jako narzędzie równoważenia obowiązków, lecz jako instrument ograniczania zaangażowania zawodowego, przy jednoczesnym utrzymaniu pełnych oczekiwań finansowych.

Work-life balance – idea kontra rzeczywistość

Nie sposób ignorować faktu, że work-life balance stał się modą. Problem polega na tym, że moda ta często nie ma wiele wspólnego z rzeczywistością rynkową.

Rynek – niezależnie od regulacji – pozostaje bezwzględny. Jeżeli ktoś chce budować karierę, rozwijać się, osiągać ponadprzeciętne wyniki – musi pracować więcej, lepiej i mądrzej niż konkurencja. Prawo tego nie zmienia.

Niepokojące jest natomiast to, że w części przypadków obserwujemy:

- rosnące oczekiwania przy malejącej dyspozycyjności,
- próby redefiniowania standardów pracy w oderwaniu od specyfiki stanowiska,
- traktowanie elastyczności jako jednostronnego przywileju, a nie elementu relacji zobowiązaniowej. Tymczasem stosunek pracy w swojej istocie nadal pozostaje relacją wzajemnych świadczeń.

Praca zdalna – źródło sporów, nie tylko wygody

Szczególnym przykładem jest praca zdalna. Uregulowana szczegółowo w Kodeksie pracy, miała uporządkować rzeczywistość po pandemii. W praktyce wygenerowała nowe obszary konfliktów.

Najczęstsze problemy to:

- brak rzeczywistej kontroli czasu pracy,
- spory o nadgodziny,
- trudności w rozgraniczeniu życia zawodowego i prywatnego,

- roszczenia dotyczące kosztów (energia, internet, sprzęt).

Co istotne, organy takie jak Państwowa Inspekcja Pracy coraz częściej analizują nie tylko formalne wdrożenie pracy zdalnej, ale jej faktyczne wykonywanie.

W efekcie to, co miało uprościć relacje, często je komplikuje.

Uprzywilejowanie pracowników, a decyzje pracodawców

Nie można pominąć jeszcze jednego zjawiska – rosnącego uprzywilejowania pracowników, które ma bezpośredni wpływ na decyzje pracodawców.

W praktyce obserwujemy:

- większą ostrożność w zawieraniu umów o pracę,
- wzrost popularności modeli B2 B,
- ograniczanie etatów w branżach wymagających wysokiej elastyczności operacyjnej.

Nie jest to przypadek.

Koszty pracy – w tym składki publicznoprawne – w połączeniu z rozbudowanym systemem ochrony pracownika powodują, że dla wielu przedsiębiorców stosunek pracy przestaje być przewidywalnym narzędziem prowadzenia działalności.

Dodatkowo pojawia się realne ryzyko:

- sporów o nadgodziny,



Stosunek pracy w swojej istocie nadal pozostaje relacją wzajemnych świadczeń.

- zarzutów naruszenia przepisów o czasie pracy,
- prób przekwalifikowania relacji B2 B na stosunek pracy.

Orzecznictwo i kierunek interpretacji

Analiza orzecznictwa sądów pracy pokazuje wyraźny trend – ochrona pracownika pozostaje priorytetem. Wątpliwości interpretacyjne co do zasady rozstrzygane są na jego korzyść.

Jednocześnie sądy coraz częściej podkreślają, że:

- uprawnienia pracownicze nie mają charakteru absolutnego,
- ich wykonywanie powinno uwzględniać interes pracodawcy,
- nadużycie prawa może prowadzić do negatywnych konsekwencji. To istotny sygnał – również dla pracowników.

Elastyczność wymaga równowagi

Elastyczność pracy nie jest problemem samym w sobie. Problemem jest brak równowagi.

Z perspektywy praktyki zawodowej można sformułować kilka kluczowych wniosków:

1. Elastyczność musi być precyzyjnie uregulowana – regulaminy, procedury, dokumentacja.
2. Pracodawca ma prawo oczekiwać realnego wykonywania obowiązków, niezależnie od modelu pracy.
3. Pracownik korzystający z uprawnień powinien działać lojalnie i w granicach celu tych regulacji.
4. Nadużycia – po obu stronach – będą prowadziły do sporów i dalszego zaostrzania regulacji.

Work-life balance to koncepcja potrzebna, ale wymagająca dojrzałego stosowania. Prawo stworzyło ramy, które przy właściwej implementacji mogą działać efektywnie.

Jednak żadna regulacja nie zastąpi podstawowej zasady rynku – wartość pracy jest wprost proporcjonalna do zaangażowania.

Jeżeli ten element zostaje pominięty, nawet najlepiej skonstruowane przepisy nie zapewnią ani równowagi, ani stabilności relacji zatrudnienia.

A w konsekwencji – zamiast elastyczności – otrzymujemy chaos.

Zaangażowanie nie dzieje się samo. Co najlepsi pracodawcy robią inaczej?



Magda Pietkiewicz

ekspertka rynku pracy i twórczyni platformy Enpulse

Dziś firmy działają w świecie, w którym zmiany wyprzedzają nasze przewidywania, a decyzje często trzeba podejmować przy niepełnych danych. W takiej rzeczywistości same procesy i technologia już nie wystarczają. Coraz więcej zależy od ludzi – od tego, czy im się chce, czy widzą sens swojej pracy i czy czują się częścią organizacji. Dlatego najlepsze firmy nie tylko mierzą zaangażowanie – one świadomie budują doświadczenie pracy, opierając się na tym, co naprawdę przeżywają ich pracownicy.

Kluczowe pytanie

Czym właściwie jest zaangażowanie? Najprościej mówiąc, to stan, w którym pracownik chce dawać z siebie więcej, a nie tylko wypełniać obowiązki. Widać to w codziennych zachowaniach – zaangażowany pracownik rozumie, po co robi swoją pracę, identyfikuje się z firmą i jej celami oraz wychodzi poza minimum i szuka rozwiązań. Czuje, że ma wpływ i chce ten wpływ wykorzystywać. Co ważne – chce też zostać. Wniosek? Zaangażowanie zaczyna się dopiero tam, gdzie pojawia się dodatkowa energia: pomysły, inicjatywa, odpowiedzialność, myślenie „to też jest moje”.

Zaangażowanie jako dźwignia wyników

Jeszcze kilka lat temu zaangażowanie traktowano jako temat „miękkki”. Dziś nie ma już co do tego wątpliwości – zaangażowanie to jeden z najbardziej konkretnych wskaźników biznesowych. Dane Gallupa mówią wprost: tam, gdzie pracownicy są zaangażowani, firmy są bardziej rentowne (o 23 proc.), mają bardziej lojalnych klientów i oferują wyższą jakość produktów oraz usług. Rzadziej też tracą ludzi i notują znacznie niższą absencję. To nie są drobne różnice – to wyraźna granica między organizacją, która się rozwija, a taką, która po prostu „jakoś działa”.

Co ważne, zaangażowanie nie wpływa tylko na wyniki. Ma też bar-

W czym tak naprawdę tkwi różnica między przeciętnym pracodawcą a tym najlepszym? Ten pierwszy po prostu zarządza. Drugi idzie krok dalej – świadomie projektuje doświadczenia swoich pracowników. Wie, że zaangażowanie to nie tylko slogan, ale coś, co buduje się każdego dnia – w sposobie komunikacji, podejmowaniu decyzji i relacjach w organizacji.



dzo wyraźny związek z dobrostanem pracowników. W firmach, gdzie jest ono wysokie, ludzie po prostu czują się lepiej – poziom dobrostanu jest tam wyższy nawet o 70 proc. To świetnie obrazuje, że efektywność i dobre samopoczucie nie stoją ze sobą w sprzeczności. Wręcz przeciwnie – wzajemnie się napędzają.

Zaangażowanie spada

Z badania Enpulse „Zaangażowanie 2025” wynika, że dziś aż 33 proc. pracowników znajduje się poza jego aktywnym kręgiem, a 19 proc. jest całkowicie niezaangażowanych. To sygnał alarmowy i jednocześnie moment, w którym wiele organizacji wciąż nie podejmuje odpowiednich działań. Co zatem należy zrobić? Przede wszystkim – zacząć regularnie monitorować zaangażowanie. Im wcześniej zauważymy sygnały, że coś zaczyna się psuć, tym większa szansa, że uda się to naprawić. Praca z zaangażowaniem przypomina operację na otwartym sercu – wymaga ciągłego czuwania nad parametrami życiowymi pacjenta i natychmiastowej reakcji w razie nawet najmniejszego odchylenia. Tak działają najlepsi pracodawcy. Nie reagują dopiero

wtedy, gdy problem jest widoczny – tylko wtedy, gdy dopiero zaczyna się pojawiać.

Diagnoza i reakcja

Jak monitorować zaangażowanie? Na początek warto jasno powiedzieć jedno: badanie zaangażowania nie może sprowadzać się do pytania „czy czujesz się zaangażowany?”. Taka odpowiedź nie dostarcza wystarczających danych. Dlatego zaangażowanie trzeba rozłożyć na czynniki pierwsze. Relacja z przełożonym, poczucie sensu pracy, sposób doceniania, poziom obciążenia, komunikacja, bezpieczeństwo psychologiczne czy to, jak pracownik widzi swojego pracodawcę – właśnie tym elementom trzeba się przyjrzeć. Wtedy zobaczymy nie tylko, że coś nie działa, ale i gdzie zaczyna się problem.

Po drugie – zaangażowanie trzeba badać regularnie. Nie utrzymuje się ono na stałym poziomie, a zmienia się w czasie – razem z zespołem, liderem i sytuacją biznesową. Jedno badanie w roku to zdecydowanie za mało. Pojedyncze pomiary są wrażliwe na chwilowe czynniki zewnętrzne a to powoduje podejmowanie błędnych

decyzji, często strategicznych, opartych na szumie zamiast na sygnale. Organizacje, które robią to dobrze, monitorują je cyklicznie – najczęściej co miesiąc lub kwartał – dzięki czemu nie działają z opóźnieniem, na bieżąco reagują na zmiany, mając wiedzę o tym czy dana informacja to trend czy może chwilowe zachwianie.

Po trzecie – kluczowa jest prostota. Dobre badanie nie musi być ani długie, ani skomplikowane. Wręcz przeciwnie – im prostszy język i krótsza forma, tym większa szansa na szczerą odpowiedź. Pracownicy nie chcą „wypełniać ankiety”, tylko powiedzieć, co naprawdę myślą. Jeśli pytania są niejasne albo zbyt złożone, tracimy nie tylko czas, ale przede wszystkim jakość danych. Pamiętajmy też o tym, że wszyscy jesteśmy przebadzowani i zmęczeni a to utrudnia skupienie nad długimi ankietami.

Równie ważna jest frekwencja. Nawet najlepsze narzędzie nie ma wartości, jeśli korzysta z niego tylko część zespołu. Ale udział nie bierze się znikąd – jest efektem zaufania. Pracownicy muszą wiedzieć, po co badanie

jest prowadzone, co stanie się z wynikami i dlaczego ich głos ma realne znaczenie. Muszą być częścią procesu a nie „siłą ankietowaną”.

Ważnym elementem jest też reakcja. Wyniki nie mogą trafiać do szuflady ani funkcjonować wyłącznie na poziomie zarządu. Trzeba o nich rozmawiać i aktywnie działać. Jeśli za badaniem nie idą konkretne kroki naprawcze, spada nie tylko zaangażowanie, ale też zaufanie do całego procesu. Pracownicy bardzo szybko wyciągają wniosek, że „i tak nic się nie zmieni”. W efekcie spada poczucie wpływu, sensu i odpowiedzialności. Dlatego tak ważna jest zmiana dotychczasowego sposobu działania. Jeśli pojawiają się kwestie związane z pracą zespołu, relacjami czy komunikacją, nic nie stoi na przeszkodzie aby to zespół (nie menedżer, nie HR) znalazł sposób na rozwiązanie problemu. To włączanie w procesy zwiększa sprawczość, buduje zaufanie i bezpieczeństwo psychologiczne. Członkowie zespołu tworzą aktywnie swoje środowisko pracy przez co stają się lojalni i zaangażowani.

Bez danych działamy po omacku

Zaangażowanie to proces, który buduje się konsekwentnie – w codziennych decyzjach, w sposobie zarządzania, w jakości relacji i w tym, jak organizacja reaguje na głos pracowników. Nie da się go „naprawić” szybko ani powierzchownie. Trzeba je stale monitorować i działać. Dane to dopiero początek – o tym, jak dojrzała jest organizacja, decyduje sposób ich wykorzystania.

To właśnie tutaj widać wyraźną różnicę między organizacjami, które reagują, a tymi, które naprawdę rozumieją. Jedne próbują naprawiać efekty, drugie pracują nad przyczynami. Jedne działają doraźnie, drugie budują spójne środowisko pracy, w którym zaangażowanie ma szansę się pojawić i utrzymać.

Dziś więc najlepszym pracodawcą nie jest ten, kto daje najwięcej na papierze. Wygrywają ci, którzy potrafią stworzyć środowisko, w którym ludziom po prostu chce się angażować. W dłuższej perspektywie nie decyduje wielkość zasobów, tylko to, jak dobrze rozumiemy ludzi – i czy umiemy tę wiedzę przekładać na codzienne decyzje, a nie tylko puste deklaracje.

Rozwój bez wymówek



Martyna Grzegorzczak
Marketing Operations Manager,
ClickMeeting

Dla organizacji o profilu technologicznym zdolność adaptacji zespołu do nowych realiów bezpośrednio przekłada się na zysk i tempo innowacji. Dane potwierdzają, że potencjał polskich zespołów jest ogromny – wskaźnik produktywności polskich pracowników w ostatnich latach przewyższył wyniki Stanów Zjednoczonych. Dlatego stawianie na rozwój jest obecnie elementem strategii każdej firmy, nie tylko technologicznej. Musi on jednak być wielowymiarowy – obejmować nie tylko pracowników, ale także klientów i szerszą społeczność. Kluczowe jest stworzenie środowiska, które nie tylko oferuje dostęp do szkoleń, ale realnie umożliwia korzystanie z nich, przy zachowaniu równowagi między życiem zawodowym i prywatnym.

Czas na rozwój w pracy

Polska należy do krajów o najdłuższym czasie pracy w UE (ok. 39–40 godzin tygodniowo), przy jednocześnie wysokiej produktywności. W kontekście trwających dyskusji o ograniczeniu czasu pracy widzimy, że dzięki odpowiedniej organizacji i inwestycjom w kompetencje możliwe jest utrzymanie wydajności nawet przy krótszym czasie na obowiązki służbowe. Jednocześnie utrzymanie wysokiej wydajności przy mniejszej liczbie godzin wymaga głębokiej automatyzacji i cyfryzacji, a więc nowych kompetencji – najefektywniej realizowany poprzez skalowalne formy online, takie jak webinary czy szkolenia na dedykowanych platformach.



Po raz pierwszy od lat obserwujemy w Polsce spadek zaangażowania pracowników i satysfakcji z pracy.

W dobie dynamicznych zmian technologicznych rozwój kompetencji przestał być jedynie benefitem pracowniczym, a stał się kluczowym elementem zarządzania ryzykiem operacyjnym.



Jednak rozwój musi być traktowany systemowo, na przykład poprzez wprowadzenie stałych godzin na naukę w grafiku pracy. To jasny sygnał: podnoszenie kompetencji jest częścią obowiązków zawodowych, a nie aktywnością realizowaną kosztem czasu prywatnego. To również inwestycja w efektywność – umiejętność wykorzystania narzędzi AI potrafi skrócić czas realizacji zadań nawet o połowę.

Uczenie się to zysk

Dane pokazują wyraźnie, że mamy dużą potrzebę podnoszenia kompetencji: tylko 35 proc. Polaków ocenia swoje umiejętności AI jako dobre, a jednocześnie 59 proc. deklaruje chęć ich rozwoju. To szansa dla firm i menedżerów na inwestycje w rozwój kompetencji cyfrowych i technologicznych. Co istotne, zdobyta wiedza szybko wraca do organizacji w postaci usprawnionych procesów i wyższej efektywności pracy. Ktoś przechodzi kurs z automatyzacji i zaczyna optymalizować procesy w swoim zespole. Ktoś inny uczy się wykorzystania dużych modeli

językowych i rutynowe zadania zaczynają zajmować o połowę mniej czasu. To inwestycja, która procentuje dwukierunkowo. Jednocześnie w nowoczesnych organizacjach uczenie się nie jest przerwą od pracy, lecz jej integralną częścią, przewidzianą w harmonogramie zadań. Takie podejście pozwala przejść z modelu reaktywnego do proaktywnego – organizacja nie tylko reaguje na zmiany, ale je wyprzedza.

Wspieranie kompetencji przyszłości

Rozwój kompetencji przyszłości to nie tylko nauka AI, ale przede wszystkim odporność cyfrowa. Statystyki są alarmujące: tylko w lutym 2026 r. odnotowano w Polsce 18,5 tys. zgłoszeń dotyczących naruszeń bezpieczeństwa, a w 2025 r. aż 96 proc. firm doświadczyło przynajmniej jednego incydentu. Edukacja w tym zakresie jest krytyczną potrzebą rynkową – 89 proc. badanych przez ClickMeeting wskazuje na konieczność większej edukacji z zakresu cyberbezpieczeństwa. Każdy atak to realny przestój i koszt, który niweluje zyski z produktywności.



Polska należy do krajów o najdłuższym czasie pracy w UE (ok. 39–40 godzin tygodniowo), przy jednocześnie wysokiej produktywności.

Dlatego traktujemy webinary szkoleniowe jako narzędzie do masowego i szybkiego podnoszenia świadomości cyfrowej – bez bezpiecznego fundamentu żadna transformacja technologiczna nie będzie trwała.

Dzielenie się wiedzą jako przewaga rynkowa

Organizacje inwestujące w rozwój pracowników naturalnie dochodzą do kolejnego etapu – dzielenia się wiedzą na zewnątrz. To nie tylko element odpowiedzialności społecznej, ale również realna przewaga konkurencyjna. Click-

Meeting od lat realizuje tę strategię poprzez bezpłatne webinary dostępne dla szerokiej grupy odbiorców. Ich tematyka obejmuje m.in. marketing, sztuczną inteligencję, nowe technologie czy komunikację online. Uzupełnieniem jest podcast ClickMeeting Talks – rozmowy z praktykami rynku o rozwoju kariery, adaptacji do zmian i wykorzystaniu technologii w biznesie.

Rozwój wspiera wellbeing pracowników

Po raz pierwszy od lat obserwujemy w Polsce spadek zaangażowania pracowników i satysfakcji z pracy. Coraz bardziej powszechne symptomy wypalenia zawodowego i chronicznego stresu to sygnał, że tradycyjne modele organizacji pracy nie nadążają za tempem zmian dzisiejszego świata. Jednym z czynników wskazywanych jako źródło problemów jest rosnąca rola sztucznej inteligencji – jednak technologia ta nie musi być postrzegana jako zagrożenie. Paradoksalnie to właśnie AI może być częścią rozwiązania – automatyzując powtarzalne zadania i zwiększając efektywność pracy. Automatyzacja rutynowych czynności czy wsparcie w analizie informacji mogą pomóc odzyskać równowagę oraz skupić się na bardziej kreatywnych i wymagających zadaniach, a także możliwościach rozwoju.

Edukacja jako najtrwalsza inwestycja firmy

Zarządzanie kompetencjami pracowników w modelu ciągłym (lifelong learning) pozwala ograniczyć rotację i jej koszty. W praktyce inwestycja w rozwój obecnego pracownika jest często wielokrotnie tańsza niż rekrutacja nowego specjalisty. Dlatego warto potraktować edukację jako strategiczny fundament organizacji – jedyną inwestycję, która nie traci na wartości w czasie kryzysu. Firmy, które dziś wydzielają miejsce w kalendarzu na naukę, budują odporność na turbulencje rynkowe, zamieniając teoretyczną wiedzę na realną przewagę konkurencyjną. W dobie powszechnej dostępności szkoleń online ekspercka wiedza z całego świata dopasowana do konkretnych potrzeb jest dostępna dosłownie w każdej chwili i na wyciągnięcie ręki.

Rozwój kompetencji i uczenie się – fundament odporności organizacji w erze zmian

Współczesne organizacje funkcjonują w rzeczywistości, w której zmiana nie jest już projektem, lecz codziennością.

Anna Hackelton

Learning & Development Manager
– SSC\GBS, ADN Akademia

Z perspektywy firmy szkoleniowej współpracującej z różnymi organizacjami w Polsce i za granicą – od usług i finansów, przez produkcję, po IT i struktury SSC/GBS – coraz wyraźniej widać, że rozwój kompetencji przestał być dodatkiem do pracy. Stał się jej integralną częścią, widoczną w codziennych zadaniach pracowników, ich decyzjach i sposobie działania. Dla pracowników oznacza to przede wszystkim jedno: uczenie się nie kończy się na szkoleniu. Wiedza jest potrzebna „tu i teraz”, często w trakcie wykonywania obowiązków.

AI redefiniuje procesy

Najsilniejszym czynnikiem transformacji pozostaje technologia, a w szczególności sztuczna inteligencja. AI nie tylko automatyzuje wybrane zadania, ale redefiniuje całe procesy pracy, role zawodowe i sposób podejmowania decyzji. W praktyce oznacza to, że organizacje nie pytają już wyłącznie „jak wdrożyć AI?”, ale przede wszystkim „jak zmieni się praca naszych zespołów i jakie kompetencje staną się krytyczne?”. W wielu firmach obserwujemy przesunięcie akcentu z kompetencji czysto operacyjnych na umiejętność współpracy z technologią, interpretacji da-



Rośnie znaczenie kompetencji przyszłości o charakterze przekrojowym: myślenia analitycznego, rozwiązywania problemów, współpracy oraz elastyczności w działaniu.

nych, formułowania właściwych pytań do systemów AI oraz krytycznego myślenia wobec wyników generowanych automatycznie. W wielu zespołach pojawia się dziś nowa kompetencja – umiejętność „współpracy z AI”, która jeszcze kilka lat temu nie istniała w żadnym opisie stanowiska.

Równolegle rośnie znaczenie kompetencji cyfrowych i analitycznych. Nawet w rolach niezwiązanych bezpośrednio z technologią pracownicy coraz częściej pracują na danych – raportach, dashboardach czy prognozach. Kluczowa staje się nie tylko ich znajomość, ale umiejętność wyciągania wniosków i podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Zgodnie z obserwacjami wielu analiz rynku pracy, zdolność do uczenia się i adaptacji staje się jednym z najważniejszych czynników budowania przewagi organizacji. W tym kontekście rośnie znaczenie kompetencji przyszłości o charakterze przekrojowym: myślenia analitycznego, rozwiązywania problemów, współpracy oraz elastyczności w działaniu. Coraz większą rolę odgrywa także umiejętność uczenia się – traktowana jako podstawowa kompetencja w świecie ciągłej zmiany.

Zmiana podejścia do rozwoju

Odpowiedzią organizacji na te wyzwania jest zmiana podejścia do rozwoju. Coraz częściej odchodzi się od jednorazowych szkoleń na rzecz modelu, w którym uczenie się jest częścią pracy. Wiedza jest dostępna w krótkich formach: mikro-nauce, na platformach „on demand” oraz w symulacjach, a rozwój odbywa się poprzez projekty i doświadczenie. Równocześnie rośnie znaczenie personalizacji – pracownicy oczekują ścieżek rozwojowych dopasowanych do ich roli, aspiracji i etapu kariery. W odpowiedzi organizacje odchodzą od jednolitych programów na rzecz bardziej elastycznych ścieżek rozwoju.

Zmienia się również sposób postrzegania kariery. Dla wielu osób nie jest ona już liniową drogą awansów, ale zbiorem doświadczeń – projektów, zmian ról, czasem nawet zmian obszarów specjalizacji. Pracownicy coraz częściej mówią o „budowaniu kompetencji”, a nie tylko o „awan-



się”. To przesunięcie wpływa na sposób, w jaki myślą o swojej przyszłości zawodowej – bardziej elastycznie i mniej schematycznie. Istotną rolę w tym procesie odgrywają liderzy. Ich zadaniem nie jest już wyłącznie realizacja celów biznesowych, ale także tworzenie środowiska sprzyjającego uczeniu się. Oznacza to świadome budowanie przestrzeni do wymiany wiedzy, regularny feedback, wspieranie zespołów w szukaniu rozwiązań, zachęcanie do zadawania pytań, dzielenie się wiedzą, akceptację dla prób oraz błędów, wspieranie refleksji oraz modelowanie postaw rozwojowych. W praktyce to właśnie lider często decyduje o tym, czy uczenie się jest realną częścią pracy, czy tylko deklaracją. Odpowiada on także za tworzenie warunków, w których dane o kompetencjach i rozwoju są aktywnie wykorzystywane w zarządzaniu zespołem.



Organizacje, które potrafią stworzyć środowisko ciągłego uczenia się, budują nie tylko bardziej kompetentne zespoły, ale przede wszystkim bardziej przygotowane na zmiany i wyzwania współczesnego rynku pracy.

Coraz większe znaczenie mają także dane o kompetencjach. Organizacje analizują, jakie umiejętności posiadają ich zespoły, jak się one zmieniają i gdzie pojawiają się luki. Dzięki temu możliwe staje się lepsze dopasowanie szkoleń

i działań rozwojowych do rzeczywistych potrzeb.

W tle tych zmian pozostaje jeden wspólny element: tempo. Technologia, szczególnie AI, przyspiesza sposób, w jaki pracujemy i uczymy się. To sprawia, że najważniejszą kompetencją staje się dziś zdolność do ciągłego adaptowania się – uczenia, oduczania i ponownego uczenia w krótkich cyklach. Podsumowując, rozwój kompetencji nie jest dziś odrębnym obszarem, lecz częścią doświadczenia pracownika. Jest to złożony ekosystem, w którym technologia, dane, kultura organizacyjna, przywództwo i indywidualna odpowiedzialność pracownika wzajemnie się przenikają. Organizacje, które potrafią stworzyć środowisko ciągłego uczenia się, budują nie tylko bardziej kompetentne zespoły, ale przede wszystkim bardziej przygotowane na zmiany i wyzwania współczesnego rynku pracy.