NAJLEPSZY PRACODAWCA 2026
– Lider pracy przyszłości



Rynek pracy przechodzi jedną z największych transformacji ostatnich dekad. Sztuczna inteligencja, automatyzacja, zmiany demograficzne i rosnące oczekiwania pracowników redefiniują pojęcie dobrego pracodawcy. Dziś nie wystarczy już oferować atrakcyjnego wynagrodzenia. Liczą się możliwości rozwoju, bezpieczeństwo zatrudnienia, elastyczność, kultura organizacyjna i umiejętność przygotowania zespołów na wyzwania przyszłości.

W raporcie „Najlepszy Pracodawca – Lider Pracy Przyszłości 2026" redakcja „Gazety Finansowej" przygląda się przedsiębiorstwom, które nie tylko skutecznie konkurują o talenty, ale przede wszystkim tworzą środowisko sprzyjające rozwojowi ludzi i organizacji. Analizujemy nowe modele zarządzania, wpływ technologii na zatrudnienie oraz rozwiązania budujące zaangażowanie i lojalność pracowników.

Bo najlepszy pracodawca przyszłości to nie ten, który zatrudnia najwięcej, lecz ten, który potrafi najlepiej wykorzystać i rozwijać potencjał swoich ludzi.

NAJLEPSZY PRACODAWCA 2026

Rynek pracy w pięciu liczbach

72% **Oczekiwania pracowników**
ankietowanych pracowników wskazuje przyjazną atmosferę jako jeden z najważniejszych czynników wyboru przyszłego pracodawcy.
Randstad, 2026

93% **Organizacja pracy**
dużych organizacji stosuje różne formy pracy hybrydowej.
Colliers, 2026

58% **Automatyzacja**
godzin pracy w dziesięciu państwach europejskich można byłoby zautomatyzować z wykorzystaniem dostępnych technologii.
McKinsey, 2026

59% **Kompetencje**
pracowników będzie potrzebowało przekwalifikowania lub zdobycia nowych kompetencji do 2030 r.
WEF, 2025

7% **Zaangażowanie**
pracowników w Polsce jest zaangażowanych w pracę.
Instytut Gallupa

GAZETA FINANSOWA
NAJLEPSZY PRACODAWCA
2026 LIDER PRACY PRZYSZŁOŚCI

WYRÓŻNIENIA

AILLERON

BRANŻA IT

Opis marki pracodawcy

Od ponad 20 lat Ailleron tworzy technologie dla bankowości i leasingu. Za innowacyjnymi rozwiązaniami stoją #AilleronEksperci, specjaliści, których łączą pasja do technologii, wiedza i partnerska współpraca. Markę pracodawcy buduje na trzech filarach wypracowanych wspólnie z zespołem: ludziach, z którymi dobrze się pracuje, pracy w swoim rytmie oraz eksperckości i realnym wpływie. Łączy dojrzałość biznesową z odwagą do tworzenia nowych rozwiązań.

Miejsce i warunki pracy

Nowoczesne biuro to miejsce spotkań, a nie obowiązkowy punkt na mapie. Ailleron łączy elastyczność pracy zdalnej i hybrydowej z krakowską przestrzenią do współpracy i integracji. Stawia na otwartą wymianę wiedzy, bezpośredni kontakt z ekspertami i wzajemne wsparcie, niezależnie od lokalizacji. Relacje buduje także poza projektami, podczas spotkań i inicjatyw integrujących zespoły. Liczy się jakość współpracy, a nie liczba godzin spędzonych przy jednym biurku.

Firma jest pracodawcą przyszłości, ponieważ?

Technologia zmienia się szybciej niż stanowiska, dlatego przyszłość należy do tych, którzy nieustannie się uczą, dzielą wiedzą i działają razem. Ailleron wspiera ten rozwój poprzez Akademię Ailleron i oddolne inicjatywy pracowników. Program ALLgood angażuje społeczność, doceniając aktywność i współtworzenie życia firmy. Firma wierzy, że pracodawca przyszłości nie tylko odpowiada na zmieniające się potrzeby pracowników, ale przede wszystkim daje im przestrzeń do rozwoju, inicjatywy i realnego wpływu.

Równowaga praca–życie. Jak firma wspiera work–life balance pracowników?

Równowaga nie kończy się na elastycznym grafiku. Ailleron daje ludziom możliwość dopasowania godzin pracy do codziennych potrzeb, a jednocześnie zachęca do dbania o zdrowie i regenerację. W szóstej edycji #WELL-BEING programu odbyło się 25 treningów online i 7 webinarów o zdrowiu i dobrostanie. Ailleron uzupełnia je o inicjatywy ruchowe, wyzwania budujące zdrowe nawyki i dostęp do wsparcia psychologicznego. Firmie zależy, by troska o siebie była częścią codzienności, a nie dodatkiem po pracy.

GRUPA SPÓŁEK INTER POLSKA

UBEZPIECZENIA

Opis marki pracodawcy

Grupę INTER Polska tworzą TU INTER Polska S.A. i TU INTER-ŻYCIE Polska S.A. Obie spółki należą do niemieckiej Grupy Ubezpieczeniowej INTER. Grupa INTER Polska działa w Polsce od 35 lat. Specjalizuje się w ubezpieczeniach dla branży medycznej, głównie w zakresie odpowiedzialności cywilnej osób wykonujących zawody medyczne i podmiotów leczniczych. Korporacjom i firmom MŚP INTER oferuje grupowe ubezpieczenie zdrowotne INETR Vision - opiekę medyczną premium dla pracowników. Zatrudnia ponad 200 osób w warszawskiej centrali i oddziałach w 15 miastach Polski.

Miejsce i warunki pracy

Centrala INTER Polska mieści się w nowoczesnym, ekologicznym budynku, w dobrze skomunikowanej części Warszawy. Oddziały znajdują się blisko klientów – w izbach lekarskich i pielęgniarskich oraz przy szpitalach i uczelniach medycznych. Firma oferuje hybrydowy model pracy, wspiera rozwój kompetencji i wiedzy eksperckiej. Zapewnia grupowe ubezpieczenia zdrowotne i na życie, kartę Multisport, dofinansowanie wypoczynku oraz świadczenia kulturalne i sportowe. Dba o integrację, a wnioski z corocznego badania opinii przekłada na usprawnienia. Przyjazny onboarding ułatwia pracownikom poznanie organizacji.

Firma jest pracodawcą przyszłości, ponieważ?

INTER Polska inwestuje w kompetencje przyszłości, rozwijając umiejętności liderskie, zarządzanie zmianą oraz przygotowując się do odpowiedzialnego wykorzystania AI. Rozwój menedżerów wspiera oceną 360°, a poprzez program ambasadorski doskonali komunikację i budowanie relacji online. Firma bada style myślenia i działania, wspiera współpracę międzypokoleniową oraz organizuje staże studenckie. Dba o transparentność poprzez wartościowanie stanowisk i łączy potrzeby biznesu z oczekiwaniami pracowników.

Równowaga praca–życie. Jak firma wspiera work–life balance pracowników?

INTER Polska wspiera równowagę między pracą a życiem prywatnym, oferując hybrydowy model pracy oraz zapewniając pracownikom rozszerzoną opiekę medyczną INTER Vision, obejmującą m.in. całodobowe usługi assistance i wsparcie w zakresie zdrowia psychicznego. Webinary w ramach #INTEResujęSię_Zdrowiem poszerzają wiedzę o odporności psychicznej, zapobieganiu wypaleniu oraz rozpoznawaniu pierwszych objawów depresji u siebie i innych. Firma rozwija umiejętności komunikacji i udzielania informacji zwrotnej, wspierając relacje oparte na zaufaniu i szacunku. W ostatni piątek wakacji organizuje Dzień Rodziny, podczas którego pracownicy spędzają czas z dziećmi i pokazują im swoje miejsce pracy. Co roku uczestniczy także w ogólnopolskiej akcji „2 godziny dla Rodziny”.

Pensja to nie wszystko. Czego jeszcze oczekują pracownicy?

Przez lata najważniejszym argumentem w rywalizacji o pracowników był poziom wynagrodzenia. Teraz jednak coraz większego znaczenia nabierają przyjazna atmosfera w miejscu pracy, poczucie bezpieczeństwa i stabilności oraz możliwość rozwoju. Najlepsi pracodawcy muszą nauczyć się, jak łączyć te oczekiwania.

Polski rynek pracy wchodzi w etap, w którym o atrakcyjności zatrudnienia nie decyduje już wyłącznie oferowana pensja. Wyniki badania Randstad, dotyczącego wizerunku pracodawców w 2026 roku, przeprowadzonego wśród ponad 4 tys. osób, wskazują na istotną zmianę. Aż 72 proc. respondentów za jeden z najważniejszych czynników decydujących o wyborze przyszłego pracodawcy uznało przyjazną atmosferę. To o 9 pkt proc. więcej niż w roku 2025. Niemal równie istotna była stabilność zatrudnienia, na którą wskazało 68 proc. (o 7 pkt proc. więcej). Atrakcyjne wynagrodzenie i benefity były ważne dla 64 proc. (o 7 pkt proc. mniej niż przed rokiem). Spore znaczenie miały też możliwości rozwoju kariery (dla 60 proc. respondentów) i zapewnienie równych szans (57 proc.).

Wyniki te wskazują na istotną zmianę w podejściu pracowników do pracy i oczekiwań wobec pracodawców. Pracownicy nie rezygnują całkowicie z oczekiwań finansowych, lecz coraz wyraźniej komunikują, że atrakcyjne wynagrodzenie nie jest jedynym warunkiem uznania firmy za dobrego pracodawcę.

Kandydaci coraz częściej oceniają nie tylko warunki zatrudnienia, ale również styl zarządzania, relacje z przełożonymi, kulturę organizacyjną i realne perspektywy awansu.

Na znaczeniu zyskuje również elastyczność. Z najnowszej edycji raportu Colliers Define „Praca hybrydowa i przyszłość pracy 2026" wynika, że aż 93 proc. firm (spośród 270 dużych organizacji objętych badaniem) stosuje formy pracy hybrydowej, z czego 58 proc. w systemie 50:50 (naprzemiennie przez dwa lub trzy dni w tygodniu z domu i biura). Popularność zyskują też ruchome godziny czy możliwość samodzielnego organizowania obowiązków. Nie są to rozwiązania uniwersalne, możliwe do zastosowania w każdej branży. Jednak tam, gdzie pozwala na to charakter pracy, mogą zwiększać atrakcyjność pracodawcy i wzmacniać jego przewagę konkurencyjną.

Pracodawca przyszłości nie będzie konkurował wyłącznie liczbą oferowanych benefitów. O jego atrakcyjności zdecydują przede wszystkim jakość środowiska pracy, możliwości rozwoju zawodowego, poczucie bezpieczeństwa i umiejętność odpowiadania na rzeczywiste potrzeby pracowników.

Konkurencja o pracowników coraz częściej rozgrywa się nie tylko na poziomie wynagrodzenia, lecz także jakości codziennego doświadczenia zawodowego.

REKLAMA



ROHLIG SUUS LOGISTICS

TSL – TRANSPORT, SPEDYCJA I LOGISTYKA

Opis marki pracodawcy

SUUS to ponad 2,5 tys. osób pracujących w ponad 40 oddziałach w Polsce, Europie i Azji Centralnej. Łączymy skalę międzynarodowej organizacji z kulturą opartą na współpracy, zaufaniu i rozwoju. Tworzymy miejsce dla osób na różnych etapach kariery, w którym można zdobywać nowe kompetencje, realizować własne pomysły i rozwijać się razem z dynamicznie rosnącą firmą.

Miejsce i warunki pracy

Tworzymy środowisko pracy dopasowane do różnych potrzeb: od magazynów i terminali po biura i zespoły hybrydowe. Dbamy o stabilność zatrudnienia, rozwój, zdrowie i dobrostan. Program Stacja Dobrostan łączy profilaktykę zdrowotną, wsparcie psychologiczne, aktywność fizyczną i edukację. Rozwiązania projektujemy tak, aby były dostępne dla pracowników niezależnie od miejsca i charakteru pracy.

Firma jest pracodawcą przyszłości, ponieważ?

Przygotowujemy ludzi i organizację na zmieniający się świat i potrzeby klientów. Rozwijamy kompetencje, wykorzystujemy nowe technologie i AI, wspieramy różnorodność oraz tworzymy rozwiązania odpowiadające na realne potrzeby pracowników. Słuchamy ich głosu i przekładamy go na zmiany. Przykładem jest #LogiStaż otwarty także na osoby zmieniające zawód i wracające na rynek pracy. Dla nas przyszłość pracy oznacza nie tylko technologię, ale przede wszystkim ludzi gotowych na zmianę.

Równowaga praca–życie. Jak firma wspiera work-life balance pracowników?

SUUS działa w dynamicznej branży, dlatego dużą wagę przykłada do zdrowia i dobrostanu pracowników. Tam, gdzie pozwala na to charakter pracy, oferuje elastyczne rozwiązania i pracę hybrydową. W ramach Stacji Dobrostan wspiera zdrowie fizyczne i psychiczne, profilaktykę oraz dobre nawyki. Dba też o dobrą współpracę i wzajemny szacunek, bo sposób, w jaki pracujemy na co dzień, wpływa na nasze samopoczucie.

VANITYSTYLE

BENEFITY POZAPŁACOWE

Opis marki pracodawcy

VanityStyle posiada 2 programy sportowe w ramach swojej oferty benefitów pozapłacowych dla pracowników firm: FitProfit i FitSport. Razem z kartami sportowymi oferowany jest dostęp do tysięcy obiektów sportowo-rekreacyjnych, dziesiątek różnych dyscyplin, a także do bezpłatnej aplikacji VanityStyle Next z biblioteką filmów treningowych. Mają również platformę HR dla swoich klientów wraz z materiałami edukacyjnymi i wspierającymi zdrowy styl życia pracowników. VanityStyle posiada też vouchery kulturalne QlturaProfit, dzięki którym można korzystać z różnorodnej oferty teatrów, kin, muzeów czy parków tematycznych.

Miejsce i warunki pracy

VanityStyle zapewnia pracownikom nie tylko odpowiednią przestrzeń biurową i otoczenie do pracy, ale również oferuje rozmaite udogodnienia wellbeingowe, jak np. Pokój Zen z m.in. leżanką, matą do jogi, fontannami do medytacji i trzema lampami o różnych funkcjach. Pracownicy w ramach przerwy wellbeingowej mają możliwość skorzystania z siłowni znajdującej się w budynku. Osoby dojeżdżające do pracy rowerem również mają różne udogodnienia, np. stojaki na rowery, prysznice i szatnię. Dzięki temu część pracowników VanityStyle wybiera właśnie tę formę dojazdów do pracy przez cały rok, bez względu na pogodę.

Firma jest pracodawcą przyszłości, ponieważ?

Pracownicy mogą liczyć na liczne benefity wspierające zdrowie i rozwój: półgodzinne przerwy wellbeingowe, relaks w Pokoju ZEN, dostęp do siłowni w budynku, karty sportowe dla pracowników i ich rodzin, bezpłatne konsultacje z psychologiem, webinary i warsztaty. Firma oferuje też dofinansowanie wypoczynku i posiłków, dodatkowe dni pracy zdalnej, ubezpieczenie na życie, opiekę medyczną oraz urlop stażowy, czyli dodatkowe dni urlopowe. Tzw. śniadania rozwojowe i benefity kulturalne pomagają budować równowagę między pracą a życiem prywatnym.

Równowaga praca–życie. Jak firma wspiera work-life balance pracowników?

VanityStyle stara się wspierać równowagę między pracą a życiem prywatnym pracowników, dlatego też została wprowadzona m.in. inicjatywa krótszych piątków, kiedy to pracownicy mogą zakończyć pracę 30 minut wcześniej. Firma angażuje się również w ogólnopolską inicjatywę „Dwie Godziny dla Rodziny / dla Człowieka", promującą budowanie relacji i work-life balance. Co więcej, dostępna jest też codzienna dodatkowa 30-minutowa przerwa wellbeingowa, którą można przeznaczyć na spacer, trening w siłowni na parterze budynku, chwilę relaksu lub lekturę książki.

Jawne wynagrodzenia i nowe benefity. Koniec płacowych tajemnic?

Rok 2026 przynosi istotne zmiany w podejściu do wynagrodzeń. Przejrzystość zasad płacowych, sprawiedliwe systemy premiowania i benefity odpowiadające na realne potrzeby pracowników stają się ważnymi elementami konkurencyjności przedsiębiorstw.

Polski rynek pracy stopniowo zmierza w kierunku większej przejrzystości zasad wynagradzania. Od 24 grudnia 2025 r. obowiązuje nowelizacja Kodeksu pracy z 4 czerwca 2025 roku, która wdrożyła część przepisów unijnej dyrektywy 2023/970 z 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń. Pracodawca ma obowiązek poinformować kandydata o początkowej wysokości wynagrodzenia lub jego przedziale z odpowiednim wyprzedzeniem, najpóźniej przed zawarciem umowy o pracę. Nie oznacza to jednak obowiązku publikowania widełek płacowych w każdym ogłoszeniu – informacja może zostać podana w ogłoszeniu, przed rozmową kwalifikacyjną albo przed podpisaniem umowy.

Nadal trwają prace nad pełnym wdrożeniem przepisów dyrektywy 2023/970, dotyczących udostępniania informacji o średnim wynagrodzeniu na danym stanowisku, zasad raportowania luki płacowej i wprowadzenia większej jawności wynagrodzeń. Projekt ustawy o wzmocnieniu stosowania prawa do jednakowego wynagrodzenia mężczyzn i kobiet za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości znajduje się na etapie prac rządowych.

Wprowadzane zmiany oznaczają dla przedsiębiorstw potrzebę uporządkowania polityki wynagrodzeń, wprowadzenia obiektywnych kryteriów awansowania i premiowania oraz analizy potencjalnych nierówności płacowych.

Jednocześnie zmienia się znaczenie benefitów pracowniczych. Tradycyjne benefity, takie jak prywatna opieka medyczna czy karta sportowa, przestają być wystarczającym wyróżnikiem pracodawcy. Ich wartość zależy dziś przede wszystkim od tego, czy odpowiadają na rzeczywiste potrzeby zatrudnionych.

Na znaczeniu zyskują rozwiązania obejmujące wsparcie psychologiczne, większą elastyczność czasu pracy, programy rozwojowe, pomoc w opiece nad rodziną oraz działania wzmacniające długoterminowe bezpieczeństwo finansowe. Pracodawca przyszłości będzie musiał udowodnić, że system wynagrodzeń jest nie tylko konkurencyjny, ale również zrozumiały i sprawiedliwy.

Transparentność wynagrodzeń może stać się przewagą biznesową, jeśli towarzyszą jej przejrzyste zasady oceny pracy i rzeczywiste możliwości rozwoju zawodowego.

Biuro z wyboru, nie z obowiązku, czyli jak w Ailleron budujemy nasz model pracy

Czy przyszłość pracy oznacza powrót do biura, model hybrydowy z odgórnie ustalonym grafikiem, a może pełną swobodę wyboru? Dla Ailleron odpowiedź jest prosta: najlepszy model to ten, który pozwala ludziom dobrze pracować i jednocześnie żyć po swojemu.

W firmie technologicznej tworzącej rozwiązania dla sektora finansowego pracownicy mogą pracować stacjonarnie, hybrydowo lub w pełni zdalnie. Nie ma obowiązkowych dni obecności w biurze. To świadomy model oparty na zaufaniu i odpowiedzialności.

Biuro jest możliwością, a nie obowiązkiem

Elastyczność bywa sprowadzana do liczby dni w biurze. Tymczasem w Ailleron punkt wyjścia jest inny, miejsce wykonywania zadań nie powinno przesądzać o jakości współpracy czy szansach na rozwój. Kto lubi energię spotkań na żywo, może korzystać z krakowskiego biura. Kto najlepiej koncentruje się w domu albo mieszka daleko od siedziby firmy, może pracować zdalnie. Są też osoby, które łączą oba rozwiązania, dopasowując je do aktualnych potrzeb. Elastyczne godziny pomagają dodatkowo organizować dzień bez sztywnego schematu.

> Elastyczny model pracy nie oznacza rezygnacji z budowania relacji. Ailleron rozwija autorską aplikację ALLgood do grywalizacji, w której aktywność, dzielenie się wiedzą i udział w inicjatywach firmowych przekładają się na punkty i nagrody.

Taki model wymaga więcej niż odpowiednich narzędzi. Wymaga jasnych zasad współpracy, dobrej komunikacji i przekonania, że profesjonalizmu nie mierzy się obecnością przy biurku. Ailleron stawia na partnerskie relacje i autonomię #AilleronEkspertów, którzy realizują projekty technologiczne dla branży finansowej. W centrum pozostają wiedza, odpowiedzialność za rezultat i wzajemne wsparcie, a nie kontrolowanie miejsca, z którego ktoś się loguje.

Odzyskany czas ma znaczenie

Tryb zdalny to również konkretna korzyść poza pracą. Brak codziennych dojazdów może oznaczać więcej czasu na rodzinę, odpoczynek, ruch lub zaangażowanie społeczne. Godzina, której nie trzeba spędzać w korku, staje się godziną do własnej dyspozycji. W Ailleron takie podejście współgra z #WELL-BEING programem, który zachęca do troski o zdrowie fizyczne i psychiczne. W edycji 2026 zorganizowaliśmy 25 treningów online i 7 webinarów, poświęconych m.in. profilaktyce, regeneracji i codziennym nawykom.

Ruch łączy także osoby, które na co dzień pracują z różnych miejsc. W sportowych grupach Aillewalk, Aillerun, Aillebike i Wataha na szlaku uczestnicy dzielą się sportowymi wyzwaniami i wzajemnie motywują. W okresie od kwietnia do września 2026 r. pokonaliśmy wspólnie prawie 25 tys. kilometrów. To przykład, że poczucie wspólnoty nie musi powstawać wyłącznie w biurze, może rozwijać się również na trasie spaceru, biegu czy rowerowej wyprawy.

Zaangażowanie nie zna adresu

Elastyczny model pracy nie oznacza rezygnacji z budowania relacji. Ailleron rozwija autorską aplikację ALLgood do grywalizacji, w której aktywność, dzielenie się wiedzą i udział w inicjatywach firmowych przekładają się na punkty i nagrody. W 2026 r. do tej pory z programu korzystało około 60 proc. społeczności firmy, a liczba odnotowanych aktywności przekroczyła 1900. To sposób na dostrzeżenie zaangażowania również tych osób, których na co dzień nie widać w biurowych korytarzach.

Wspólne działania mają też wymiar społeczny i środowiskowy, od inicjatyw charytatywnych po sadzenie drzew. Jesienią 2026 r. Ailleron posadził 202 drzewa, łącząc aktywność sportową w ramach #WELL-BEING z punktami gromadzonymi w ALLgood. Dzięki temu indywidualne wybory i codzienne zaangażowanie mogą składać się na namacalny rezultat.

Przyszłość pracy to prawo wyboru

W Ailleron elastyczność nie jest dodatkiem do oferty zatrudnienia. Jest jednym z filarów marki pracodawcy, wypracowanych na podstawie głosu zespołu. „Praca w Twoim rytmie" oznacza możliwość wyboru miejsca i sposobu organizacji dnia, przy zachowaniu wspólnych celów i odpowiedzialności. W czasie, gdy rynek dyskutuje o powrotach do biur, Ailleron pokazuje inną drogę, że można budować eksperckie zespoły, rozwijać relacje i realizować ambitne projekty bez narzucania wszystkim jednakowego modelu pracy.

ailleron

materiał partnera

Sztuczna inteligencja zmienia rynek pracy. Czy pracownicy mają się czego obawiać?

Automatyzacja, generatywna sztuczna inteligencja i cyfrowe narzędzia zarządzania stają się częścią codziennego funkcjonowania przedsiębiorstw. Największym wyzwaniem jest jednak nie wdrożenie technologii, lecz przygotowanie ludzi do współpracy z nią.

Sztuczna inteligencja przestaje być narzędziem, zarezerwowanym wyłącznie dla sektora technologicznego. Coraz częściej wspiera procesy rekrutacyjne, analizę danych, obsługę klientów, marketing, finanse i planowanie działalności przedsiębiorstw. Jej rozwój zmienia zakres obowiązków, oczekiwania dotyczące kwalifikacji pracowników oraz sposób organizacji pracy.
Jak wynika z raportu McKinsey „Agenci, roboty i my: Jak sztuczna inteligencja zmienia pracę i kompetencje w Europie 2026", w którym przeanalizowano około 800 zawodów w dziesięciu krajach europejskich: Polsce, Czechach, Danii, Francji, Niemczech, Włoszech, Holandii, Hiszpanii, Szwecji i Wielkiej Brytanii, 58 proc. godzin pracy mogłoby zostać teoretycznie zautomatyzowanych z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. W 44 proc. przypadków zadania mogliby przejąć agenci AI, a w 14 proc. – roboty. Jest to szacunek możliwości technologicznych, a nie prognoza tempa wdrażania automatyzacji czy redukcji zatrudnienia. McKinsey wskazuje jednocześnie, że 31 proc. zatrudnienia w analizowanych krajach przypada na zawody wymagające m.in. samodzielnego osądu, kontaktów interpersonalnych i umiejętności adaptacji. Kolejne 27 proc. przypada na stanowiska hybrydowe, na których pracownicy będą współpracować z agentami AI i robotami, natomiast 42 proc. to zawody o największym potencjale przejścia w kierunku pracy zorientowanej na AI.

Z kolei raport „Przyszłość Pracy 2025" Światowego Forum Ekonomicznego (WEF) szacuje, że przemiany gospodarcze i technologiczne doprowadzą do likwidacji 92 mln miejsc pracy do roku 2030 i powstania 170 mln nowych miejsc pracy, m.in. w obszarach sztucznej inteligencji i zarządzania danymi, nowych technologii, zielonej transformacji, opieki zdrowotnej oraz usług. Obecnie niemal 40 proc. zadań jest całkowicie lub częściowo wspieranych przez narzędzia sztucznej inteligencji. Zmiana ta postępuje szybciej niż pozwalają na to cykle rekrutacji i szkoleń, co prowadzi do rosnącej luki kompetencyjnej nawet tam, gdzie zatrudnienie jest stabilne i rośnie.

Raport wskazuje też, że do roku 2030 aż 59 proc. wszystkich pracowników będzie wymagało przekwalifikowania lub zyskania nowych kompetencji. Przedsiębiorstwa będą potrzebowały specjalistów, którzy korzystają z nowych technologii. Do 2030 roku najszybciej mają zyskiwać na znaczeniu kompetencje związane ze sztuczną inteligencją i dużymi zbiorami danych (87 proc.), cyberbezpieczeństwem (70 proc.) oraz wykorzystywaniem nowoczesnych technologii w codziennej pracy (68 proc.).

Jednocześnie coraz bardziej istotne stają się umiejętności trudne do automatyzacji: kreatywność, krytyczne myślenie, komunikacja, zdolność rozwiązywania problemów i zarządzania zespołem.
Istotne jest także odpowiedzialne wykorzystanie AI w procesach



rekrutacji i oceny pracowników. Systemy podejmujące lub wspierające decyzje kadrowe wymagają szczególnej kontroli ze względu na ryzyko błędów, dyskryminacji i naruszenia prywatności.

Najlepszy pracodawca przyszłości nie będzie mierzył sukcesu automatyzacji wyłącznie oszczędnościami. Jego przewagą stanie się umiejętność wykorzystania technologii do zwiększania produktywności, przy równoczesnym inwestowaniu w nowe kompetencje pracowników. O przewadze przedsiębiorstw zdecyduje nie sam dostęp do AI, ale zdolność połączenia potencjału technologii z możliwościami człowieka.

Wojna o talenty nie kończy się na rekrutacji

Pozyskanie dobrego specjalisty to dopiero początek. Prawdziwym sprawdzianem jakości pracodawcy jest zdolność zatrzymania kompetentnych pracowników, rozwijania ich potencjału i budowania długotrwałych relacji.

Współczesna konkurencja o talenty wymaga od firm znacznie większej aktywności niż tylko publikacja atrakcyjnych ogłoszeń rekrutacyjnych. Kandydaci dysponują coraz większą wiedzą na temat pracodawców, porównują oferty, analizują opinie zatrudnionych i zwracają uwagę na możliwości rozwoju kariery.

Szczególnym wyzwaniem jest zatrzymanie pracowników o kompetencjach trudnych do zastąpienia. Dotyczy to zarówno ekspertów technologicznych, inżynierów i specjalistów finansowych, jak i doświadczonych menedżerów czy przedstawicieli zawodów technicznych.

Amerykańskie Stowarzyszenie Zarządzania Zasobami Ludzkimi (SHRM) przyjmuje, że koszt zastąpienia pracownika wynosi od 50 do 200 proc. jego rocznego wynagrodzenia. W ostatnich latach dane doprecyzował Instytut Gallupa. Według tych szacunków koszt zastąpienia lidera lub menedżera może wynosić około 200 proc. jego rocznego wynagrodzenia, specjalisty na stanowisku technicznym – 80 proc., a pracownika pierwszej linii – 40 proc.
Aby ograniczyć koszty, firmy powinny rozwijać wewnętrzne ścieżki kariery, programy mentoringowe i finansować szkolenia, a także umożliwiać pracownikom zmianę stanowiska bez konieczności odchodzenia z organizacji.
Jak wynika z „Barometru rynku pracy 2026" Gi Group Holding, w praktyce firmy najczęściej sięgają po podwyżki wynagrodzeń (co czwarta organizacja) oraz premie i działania wspierające rozwój kompetencji (po 16,5 proc.). Niepokojące jest jednak to, że blisko 29 proc. firm nie prowadzi żadnych działań retencyjnych albo ogranicza się do doraźnych reakcji.
Coraz ważniejsza staje się również wiarygodność employer brandingu.



Wizerunek firmy jako atrakcyjnego miejsca zatrudnienia powinien przekładać się na osobiste doświadczenia pracowników. Deklaracje dotyczące otwartej kultury organizacyjnej tracą znaczenie, jeśli pracownicy na co dzień doświadczają braku komunikacji, przeciążenia obowiązkami i ograniczonych możliwości awansu.

Pracodawcy, którzy potrafią rozwijać własne talenty, mogą ograniczyć koszty rekrutacji, zachować wiedzę organizacyjną i budować bardziej stabilne zespoły.
Najlepsza strategia zatrudnienia polega nie tylko na przyciąganiu najlepszych kandydatów, ale przede wszystkim na stworzeniu im powodów, by zostali na dłużej.

Cztery pokolenia, jedna firma. Nowy sprawdzian dla menedżerów

W jednej organizacji mogą spotkać się dziś przedstawiciele czterech pokoleń. Różnią ich doświadczenia, umiejętności i oczekiwania wobec kariery. Zdolność wykorzystania tej różnorodności może stać się jedną z najważniejszych kompetencji zarządczych.



Na współczesnym rynku pracy spotykają się przedstawiciele różnych pokoleń, których doświadczenia zawodowe kształtowały się w odmiennych warunkach gospodarczych i technologicznych. W firmach pracują dziś przedstawiciele pokolenia Baby Boomers, generacji X, millenialsów i pokolenia Z.

Dla jednych szczególnie ważne są stabilność zatrudnienia i przewidywalność kariery, dla innych – szybki rozwój, elastyczność oraz dostęp do nowoczesnych narzędzi. Nie oznacza to jednak, że wszystkich przedstawicieli danej generacji można traktować jako jednolitą grupę.

Największym wyzwaniem dla menedżerów jest stworzenie środowiska, które pozwala wykorzystywać różne doświadczenia i kompetencje.Pracownicy 50+ często dysponują specjalistyczną wiedzą, znajomością procesów i doświadczeniem w zarządzaniu kryzysowym. Młodsi pracownicy mogą z kolei wnosić nowe spojrzenie na technologię, komunikację i organizację pracy.

Większego znaczenia nabierają programy mentoringu międzypokoleniowego, w których wiedza przepływa w obu kierunkach. Doświadczeni pracownicy przekazują kompetencje zawodowe i organizacyjne, a młodsi pomagają poznawać nowe narzędzia cyfrowe.

Lider pracy przyszłości nie powinien budować polityki kadrowej wokół stereotypów pokoleniowych. Jego zadaniem jest indywidualne podejście do ludzi i wykorzystanie różnorodności jako źródła innowacyjności.

Dobrze zarządzany zespół wielopokoleniowy łączy doświadczenie z nowoczesnością, zapewniając firmie większą odporność na zmiany.

Zdrowie pracowników staje się strategiczną inwestycją

Zdrowie fizyczne i psychiczne, równowaga między pracą a życiem prywatnym oraz przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu przestają być wyłącznie elementami polityki personalnej. Coraz wyraźniej wpływają na produktywność, stabilność zatrudnienia i wyniki przedsiębiorstw.

Współczesne organizacje mierzą się z rosnącą presją efektywności, intensywnością pracy i koniecznością ciągłego dostosowywania się do zmian technologicznych. W takich warunkach przeciążenie obowiązkami i długotrwały stres mogą skutkować spadkiem zaangażowania i częstszymi nieobecnościami w pracy.

Jak wynika z badania Instytutu Gallupa „Kondycja globalnego rynku pracy 2026", aż 22 proc. pracowników w Polsce odczuwało silny stres przez znaczną część dnia poprzedniego. Dla porównania, średnia dla Europy wynosi 39 proc., a dla całego świata – 40 proc. Raport opiera się na badaniu przeprowadzonym od stycznia do grudnia 2025 r. wśród 263,8 tys. respondentów z ponad 140 krajów i terytoriów. Ankietowani odpowiadali m.in. na pytania dotyczące samopoczucia, odczuwanego stresu, smutku, złości i osamotnienia, a także swojej sytuacji zawodowej. Według Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) około 16 proc. osób w wieku produkcyjnym na świecie zmaga się z zaburzeniami psychicznymi. Skala problemu ma również wymiar ekonomiczny. Jak podaje WHO depresja i zaburzenia lękowe odpowiadają za utratę około 12 mld dni roboczych rocznie. Przekłada się to na straty produktywności szacowane na 1 bln dolarów.

Dla pracodawców oznacza to konieczność traktowania dobrostanu pracowników jako jednego z istotnych elementów zarządzania organizacją. Prywatne pakiety medyczne i programy wsparcia psychologicznego są ważne, ale nie zastąpią właściwego zarządzania obciążeniem pracą.

Kluczowe znaczenie mają również kompetencje menedżerów: umiejętność rozpoznawania sygnałów przeciążenia, prowadzenia dialogu z pracownikami oraz tworzenia kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym szacunku.

Firmy coraz częściej powinny także analizować ergonomię stanowisk, profilaktykę zdrowotną, elastyczne formy pracy i dostęp do pomocy w sytuacjach kryzysowych.

Pracodawca przyszłości będzie oceniany nie tylko przez pryzmat poziomu wynagrodzeń, ale również zdolności tworzenia zdrowego i bezpiecznego środowiska zawodowego.

Dbałość o zdrowie pracowników jest elementem odpowiedzialnego zarządzania, który może przekładać się na większe zaangażowanie i ograniczenie kosztów absencji.



Największy deficyt polskich firm? Zaangażowanie pracowników

Nowoczesne biura, atrakcyjne benefity i zaawansowane technologie nie gwarantują sukcesu. Jednym z największych wyzwań pozostaje budowanie autentycznego zaangażowania ludzi w działalność organizacji.

Wyniki badania Instytutu Gallupa pokazują skalę problemu. W Polsce zaledwie 7 proc. pracowników zaliczono do grupy osób, zaangażowanych w swoją pracę, wobec średniej europejskiej wynoszącej 12 proc. i globalnej na poziomie 20 proc. Spadek zaangażowania obserwowany jest w Polsce od 2021 roku, gdy wynosił 14 proc., a Polska należy do krajów o najniższym zaangażowaniu w Europie – obok Chorwacji (7 proc.), Francji (8 proc.) i Szwajcarii (8 proc.).



Równocześnie 79 proc. pracowników w Polsce zaliczono do grupy niezaangażowanych. Są to osoby, które wykonują swoje obowiązki, ale nie wykazują silnego przywiązania do pracy ani szczególnej inicjatywy. Kolejne 13 proc. to osoby aktywnie niezaangażowane, które nie tylko nie identyfikują się z organizacją, ale mogą również negatywnie wpływać na jej funkcjonowanie.

To ważny sygnał dla zarządów przedsiębiorstw. Nawet atrakcyjne wynagrodzenie nie gwarantuje, że pracownik będzie czuł więź z organizacją, identyfikował się z jej celami i dostrzegał sens wykonywanych obowiązków.

Odpowiedzialność za zmianę spoczywa w dużej mierze na kadrze menedżerskiej. Styl zarządzania oparty na nadmiernej kontroli, ograniczonej komunikacji czy braku doceniania może osłabiać motywację niezależnie od wysokości wynagrodzenia.

Pracownicy potrzebują jasnych celów, regularnej informacji zwrotnej, poczucia wpływu na wykonywaną pracę oraz możliwości wykorzystywania własnych kompetencji.

Najlepsze organizacje będą coraz częściej analizować nie tylko rotację pracowników i wyniki finansowe, ale także poziom zaangażowania zespołów, jakość przywództwa oraz zaufanie do kadry menedżerskiej.

O przyszłej konkurencyjności firm może decydować nie liczba zatrudnionych, ale umiejętność wykorzystania potencjału i zaangażowania zespołu.

Pracodawca 2030. Jak będzie wyglądała firma, w której wszyscy chcą pracować?

Najlepsi pracodawcy przyszłości będą musieli połączyć kompetencje technologiczne, stabilność finansową, atrakcyjne wynagrodzenia i odpowiedzialne zarządzanie ludźmi. Wygrywać będą organizacje, które potrafią zmieniać się szybciej niż oczekiwania rynku.

Jeszcze niedawno atrakcyjność pracodawcy oceniano przede wszystkim przez pryzmat wynagrodzenia, prestiżu marki i możliwości awansu. W nadchodzących latach coraz większe znaczenie będzie zdolność przedsiębiorstw do zapewnienia pracownikom poczucia bezpieczeństwa i rozwoju w warunkach dynamicznych zmian technologicznych.

Firma przyszłości będzie wykorzystywać sztuczną inteligencję do usprawniania procesów, ale jednocześnie inwestować w szkolenia, przekwalifikowanie pracowników i rozwijanie kompetencji, których technologia nie zastąpi.

Zmieni się także rola menedżerów. Tradycyjna kontrola wykonywania zadań będzie ustępować miejsca zarządzaniu opartemu na zaufaniu, odpowiedzialności i ocenie rzeczywistych rezultatów.

Coraz większe znaczenie będą miały również elastyczne modele zatrudnienia, przejrzystość wynagrodzeń, różnorodność zespołów i profilaktyka zdrowotna.

Przewagę osiągną organizacje, które potrafią łączyć realizację celów biznesowych z odpowiadaniem na potrzeby pracowników. Stabilność finansowa będzie mogła iść w parze z elastycznością, a rozwój technologiczny nie powinien odbywać się kosztem inwestycji w ludzi.



Najlepszy pracodawca 2030 roku nie będzie jedynie oferował najlepszych warunków zatrudnienia. Będzie tworzył warunki, w których pracownicy i przedsiębiorstwo mogą rozwijać się razem.

Opracowanie raportu:
Elżbieta Abramiecka,
Biuro Analiz Gospodarki
i Społeczeństwa **(BAGS)**

ZAPOWIEDŹ RAPORTU

W grudniu na łamach tygodnika Gazeta Finansowa i www.gf24.pl opublikujemy



raport

NAJLEPSZE PRODUKTY DLA BIZNESU 2026

wyróżnienie najbardziej innowacyjnych i efektywnych usług oraz produktów dla firm

Zapraszamy do współpracy i promocji na łamach tego wydania.
Aleksandra Piekarska a.piekarska@gazetafinansowa.pl 512 382 737
Agnieszka Prasowska a.prasowska@gazetafinansowa.pl 501 209 900