

# NAJLEPSZY PRACODAWCA 2024



## Stworzyć kulturę opartą na współpracy i wzajemnym szacunku

**Na polskim rynku pracy aktywne są obecnie cztery pokolenia: baby boomers, generacja X, millenialsi (generacja Y) oraz generacja Z. Każda grupa wiekowa wnosi do zespołów swoje unikalne wartości, doświadczenia i oczekiwania, co stwarza zarówno ogromne możliwości, jak i wyzwania dla firm.**



**MICHAŁ PIERNIK**

Division & Business Development Manager, Grafton Recruitment

Skuteczne zarządzanie tak różnorodnym zespołem wymaga od menedżerów elastycznego podejścia oraz umiejętności dostosowania strategii do potrzeb poszczególnych grup wiekowych.

### Różnorodność pokoleniowa jako źródło przewagi

Z badań Grafton Recruitment wynika, że zróżnicowanie wiekowe w firmach może znacząco przyczynić się do wzrostu innowacyjności i elastyczności firmy. Młodsze pokolenia – millenialsi i generacja Z – przynoszą świeże pomysły, energię oraz zaawansowane umiejętności cyfrowe, które mają kluczowe znaczenie w kontekście postępującej digitalizacji. Z kolei starsi pracownicy, z pokolenia baby boomers oraz generacji X, oferują cenne doświadczenie, nieocenione przy podejmowaniu strategicznych decyzji.

### Co wyróżnia poszczególne pokolenia?

- Baby boomers (urodzeni przed 1965 r.) – przywiązują dużą wagę do stabilności i lojalności wobec pracodawcy. Są to pracownicy ceniący sobie bezpośrednią komunikację oraz tradycyjne formy kontaktu, takie jak spotkania face-to-face. Ich podejście do pracy cechuje duże zaangażowanie, niechętnie podejmują ryzyko związane ze zmianą zatrudnienia.
- Pokolenie X (urodzeni w latach 1965-1979) – charakteryzuje się podejściem pragmatycznym. Są otwarci na zmiany, ale cenią stabilność oraz równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. To pokolenie, które dąży do ciągłego rozwoju zawodowego, ale jednocześnie potrzebuje jasno określonych ścieżek kariery.
- Millenialsi (urodzeni w latach 1980-1995) – są bardziej mobilni i elastyczni. W ich przypadku kluczową rolę odgrywają możliwości rozwoju oraz atmosfera pracy. Cenią sobie feedback, partnerskie relacje i elastyczność – zarówno w zakresie godzin pracy, jak i miejsca jej wykonywania.
- Generacja Z (urodzeni po 1996 r.) – wchodzi na rynek pracy z zupełnie nowym podejściem. Są to pracownicy wychowani w erze cyfrowej, którzy świetnie radzą sobie z technologią. W pracy poszukują wyzwań,

różnorodnych zadań i elastyczności. Są nastawieni na szybkie zdobywanie doświadczeń, co sprawia, że często zmieniają pracodawców, jeśli ci nie spełniają ich oczekiwań.

### Rekrutacja pracowników z różnych grup pokoleniowych

Pozyskanie pracowników jest dziś szczególnie trudne. Co o rekrutacji poszczególnych grup pokoleniowych mówią rekruterzy? Z naszych obserwacji wynika, że starsze pokolenia preferują poszukiwanie pracy poprzez standardowe portale ogłoszeniowe, chociaż coraz śmielej otwierają się na inne metody, takie jak media społecznościowe, w tym popularny LinkedIn. Z kolei millenialsi oraz „zetki” korzystają z szerszego wachlarza możliwości – aktywnie poszukują pracy na platformach, takich jak TikTok czy Instagram. To zmusza headhunterów oraz wewnętrzne działy rekrutacji do podążania za nowymi trendami i otwartości na niestandardowe rozwiązania.

Pokolenia Y i Z biorą udział w większej liczbie procesów rekrutacyjnych niż ich starsi koledzy, korzystając zarówno z portali ogłoszeniowych, jak i LinkedIn. Starsze pokolenia, zwłaszcza baby boomers, często natomiast bazują na wcześniej zbudowanych relacjach zawodowych i prywatnych. Wyróżniają się także wyższą kulturą rekrutacyjną, co wynika z szacunku do czasu i tradycyjnych spotkań rekrutacyjnych face-to-face. W przypadku młodszych pokoleń, szczególnie generacji Z, zdarza się, że kandydaci nie pojawiają się na umówionych rozmowach, co wpływa na ich ostrzeżenie przez pracodawców.

### Wyzwania w zarządzaniu zespołem wielopokoleniowym

Efektywne zarządzanie różnorodnymi zespołami wymaga zrozumienia preferencji i motywacji każdej grupy wiekowej. Przykładowo starsze pokolenia preferują w pracy tradycyjne kanały komunikacji, takie jak rozmowy bezpośrednie, podczas gdy młodszy częściej korzystają z komunikatorów internetowych i platform społecznościowych. Warto również zwrócić uwagę na odmienne priorytety – podczas gdy baby boomers i generacja X cenią sobie stabilność, pokolenia Y i Z są bardziej nastawione na szybki rozwój zawodowy i elastyczność.

Rola lidera w takim środowisku jest kluczowa. To od niego zależy, czy zespoły będą umieć efektywnie współpracować. Pracodawcy powinni stawić na inicjatywy, które promują wymianę doświadczeń – np. programy mentoringowe, które wspierają budowanie atmosfery współpracy, w której każdy członek zespołu czuje się doceniony.

### Strategie zarządzania różnorodnością pokoleniową

Aby skutecznie zarządzać różnorodnością wiekową w miejscu pracy, organizacje powinny wdrożyć kilka kluczowych strategii. Najważniejsze z nich to:

- Szkolenia międzygeneracyjne – organizacja warsztatów mających na celu zwiększenie umiejętności komunikacyjnych przedstawicieli różnych grup wiekowych.
- Elastyczność – zapewnienie elastycznych form zatrudnienia oraz godzin pracy, które odpowiadają potrzebom różnych pokoleń.
- Docenienie wkładu – wprowadzenie systemów nagradzania i doceniania pracowników niezależnie od ich wieku.

• Kultura organizacyjna – tworzenie kultury organizacyjnej opartej na szacunku dla wszystkich pracowników, niezależnie od ich wieku czy doświadczenia.

### Dlaczego warto inwestować w różnorodność pokoleniową?

Zarządzanie zespołami, w których spotykają się przedstawiciele różnych pokoleń, przynosi firmom wymierne korzyści. Dzięki połączeniu doświadczenia starszych pracowników z innowacyjnymi pomysłami młodszych organizacje zyskują szerszą perspektywę, co prowadzi do bardziej kreatywnych rozwiązań i lepszego rozumienia potrzeb klientów.

Miks pokoleniowy sprzyja elastyczności i zwiększa zdolność organizacji do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe. W efekcie firmy, które umiejętnie zarządzają różnorodnością wiekową, budują przewagę konkurencyjną i zyskują na stabilności. Takie zespoły lepiej odpowiadają na dynamiczne potrzeby rynku, co przekłada się na wzrost efektywności i rentowności.

Co więcej, tworzenie kultury opartej na współpracy i wzajemnym szacunku wzmacnia pozytywny wizerunek firmy jako pracodawcy. To nie tylko przyciąga utalentowanych kandydatów, ale także sprzyja ich dłuższemu zaangażowaniu. Współpraca między pokoleniami nie jest więc wyłącznie wyzwaniem, ale przede wszystkim szansą na wzbogacenie kultury organizacyjnej i budowanie długofalowego sukcesu firmy.

Raport „Najlepszy Pracodawca” to przegląd firm, które wyróżniają się na rynku pracy dzięki wyjątkowym standardom zarządzania, dbałości o rozwój pracowników i budowaniu przyjaznej kultury organizacyjnej. W czasach, gdy elastyczność, równowaga między życiem zawodowym a

prywatnym oraz troska o dobrostan pracowników zyskują na znaczeniu, prezentujemy przedsiębiorstwa, które stają się wzorem dla innych. Naszym celem jest nie tylko wskazanie liderów, ale także inspiracja dla firm, które dążą do stworzenia miejsca pracy przyszłości.



## NAJLEPSZY PRACODAWCA 2024 : LIDER PRACY PRZYSZŁOŚCI

Nazwa firmy/ branża	Kultura organizacyjna i wartości firmy	Realizowane systemy motywacyjne i rozwojowe	Budowanie relacji międzypokoleniowych i zarządzanie różnorodnością	Dlaczego warto pracować w Państwa firmie?
<b>Bank Pekao/ branża finansowa</b>	Kultura organizacyjna Banku Pekao opiera się na wartościach, które są fundamentem codziennej pracy i budowania silnych relacji. Zgodnie z misją i wizją banku, wartości „#prosto, #razem, #odważnie, #odpowiedzialnie” wyznaczają standardy postępowania pracowników, promując odpowiedzialność, współpracę oraz innowacyjność. Liczne inicjatywy kulturowe, takie jak Turniej Czterech Wartości – interaktywne wyzwania związane z wartościami banku, Gwiazdy Współpracy – promujące wzajemne docenienie czy obchody Światowego Dnia Wartości oraz Dnia Dziecka, mają na celu pogłębienie zrozumienia i praktycznego zastosowania tych zasad. Dodatkowo Bank Pekao aktywnie monitoruje zaangażowanie swoich pracowników poprzez regularne badania satysfakcji, co pozwala na bieżąco dostosowywać działania wspierające rozwój kultury organizacyjnej. Wprowadzenie „ŻubRad” – zbioru zasad postępowania, który odzwierciedla wartości banku – stanowi kolejny krok w tworzeniu spójnej i efektywnej kultury pracy.	Pekao realizuje zaawansowane systemy motywacyjne i rozwojowe, które wspierają rozwój zawodowy pracowników i budują kulturę zaangażowania. Bank inwestuje w rozwój kompetencji i edukację pracowników, umożliwiając im podnoszenie swoich kompetencji, proponując udział w szerokiej ofercie programów edukacyjnych, kładąc duży nacisk na umiejętności przyszłości, liderów zmiany czy wsparcie innowacyjności. Kluczowe inicjatywy to programy edukacyjne, takie jak Misja Rozwój, które oferują m.in. coaching, mentoring, rotację stanowiskową oraz warsztaty rozwojowe. Ponadto bank rozwija przywództwo poprzez liczne programy menedżerskie, które pozwalają rozwijać umiejętności zarządzania w zmieniającym się otoczeniu. Wspiera także dobrostan pracowników, promując zdrowie, aktywność fizyczną i profilaktykę. Dzięki systematycznym badaniom zaangażowania i satysfakcji oraz współpracy Pekao tworzy dynamiczne i odpowiedzialne środowisko pracy, w którym każdy pracownik ma możliwość rozwoju i realizacji kariery.	W Banku Pekao budowanie relacji międzypokoleniowych oraz zarządzanie różnorodnością stanowią ważny element kultury organizacyjnej. Bank dąży do stworzenia środowiska pracy, w którym pracownicy różnych pokoleń, o różnorodnych doświadczeniach i umiejętnościach, mogą współpracować, wymieniać się wiedzą i wspólnie osiągać cele. Poprzez programy mentoringowe, szkolenia oraz wiele inicjatyw promujących wspieranie różnorodności, adresowanych do wszystkich pracowników, Bank Pekao stawia na integrację i wzajemne zrozumienie. Dodatkowo obowiązuje polityka równości płci oraz różnorodności, która definiuje wytyczne mające na celu zapewnienie pracownikom banku możliwości zarządzania ich karierą, osiągnięcie sukcesu oraz ocenę wykonywanej przez nich pracy na podstawie indywidualnych osiągnięć.	Bank Pekao to miejsce, w którym możesz dokonać realnych zmian i wpłynąć na rozwój jednej z największych instytucji finansowych w Polsce. Oferuje przestrzeń do realizacji innowacyjnych projektów, które mają wpływ na 7 mln klientów. Kultura firmy opiera się na współpracy, inicjatywie i wsparciu. Pracując z ekspertami, rozwijasz swoje kompetencje, wprowadzasz zmiany i czujesz sens w tym, co robisz. Bank stawia na zrównoważony rozwój, odpowiedzialność społeczną i innowacyjność.
<b>Baxter Polska/ branża medyczna</b>	Kultura organizacyjna oparta na różnorodności, równym traktowaniu i inkluzywności. Firma zatrudnia ok. 20 proc. osób niebędących obywatelami Polski, ma przekrój pokoleniowy, osoby z różnym backgroundem. Stawia na otwartość i współpracę. Cztery kluczowe „nośniki” wartości firmy Baxter to: szybkość działania, odwaga, współpraca i upraszczanie procesów. Dodatkowo filarami kultury organizacyjnej są etyka i zgodność (działa w oparciu o kodeks postępowania) oraz społeczna odpowiedzialność biznesu. Z perspektywy motywowania i rozwoju pracowników kultura organizacyjna oparta jest na ciągłej informacji zwrotnej (continuous feedback culture), gdzie firma stawia na regularne kontakty pomiędzy menedżerem a pracownikiem oraz rezygnuje z tzw. oceny rocznej.	Firma prowadzi szereg programów rozwojowych dla pracowników, zarówno na poziomie lokalnym (np. Akademia Biznesu, szkolenia produktowe, szkolenia otwarte z różnych dziedzin i umiejętności, szkolenia językowe, curriculum szkoleniowe dla menedżerów z zarządzania procesami oraz z umiejętności miękkich), jak i regionalnym (wewnętrzne programy rozwojowe dla liderów, wsparcie dla młodych menedżerów, programy mentoringowe) oraz globalnym (platforma e-learningowa, szkolenia z AI, rozwój liderów). Ma wdrożony proces zarządzania talentami poprzez coroczny przegląd i ocenę talentów (Talent Review Process), plany sukcesji oraz Indywidualne Plany Rozwoju implementowane wspólnie przez menedżera i pracownika. Stosuje podejście continuous feedback, czyli cykliczne spotkania menedżera z podwładnym skupione na kompetencjach, jakości pracy i planie rozwoju (aktywnościach rozwojowych) danego pracownika. Wdraża szereg programów motywacyjnych (program benefitów, aktywności CSR, wellbeingowe, integracyjne).	Spółka stawia na edukację – firma globalnie organizuje różne aktywności, m.in. webinary z obszaru Diversity, Equity & Inclusion. Szkolenie z obszaru DE&I jest nieodłączną częścią szkolenia wstępnego dla wszystkich nowych pracowników. Na platformie e-learningowej firma oferuje cykliczne szkolenia dotyczące różnorodności oraz inkluzywności. W firmie dostępne są różne grupy networkingowe, do których pracownicy mogą dobrowolnie dołączać, np. Early Career Professionals, Alliance for Baxter Women, LGBTQ i inne. Grupy networkingowe składają się również z pracowników przynależących do różnych pokoleń i są przez nie organizowane cykliczne spotkania, warsztaty, panele dyskusyjne. Zatrudnia pracowników reprezentujących różne pokolenia i uwzględnia aspekt międzypokoleniowy w tworzeniu grup projektowych. W firmie otwarcie rozmawia się o różnicach pokoleniowych i poprzez komunikację i edukację oraz działania angażujące stara się budować w pracownikach zrozumienie i gotowość do budowania dojrzałych relacji międzypokoleniowych.	Pracodawca nastawiony na zaangażowanie i rozwój pracowników. Pokazuje im ich wkład w misję firmy „save & sustain lives”. W 2024 r. trzeci rok z rzędu spółka otrzymała certyfikację Top Employer w Polsce z wynikiem prawie 92 proc. Wyniki ostatniego wewnętrznego badania satysfakcji pracowników firmy są bardzo dobre – poziom zaangażowania pracowników to ponad 80 proc. Wiele ról obsadzanych jest wewnętrznymi, dając pracownikom możliwości kształtowania ścieżki zawodowej wewnątrz (ponad 20 proc. pracowników otrzymało awans w 2024 r.). Wyznawana jest zasada otwartej komunikacji i organizowane są cykliczne spotkania informacyjne. Firma dba o dobrostan pracowników, oferując różne aktywności i benefity powiązane z obszarem wellbeing.
<b>CRIDO/ konsulting</b>	Wartości CRIDO wyrosły organicznie z kultury organizacji. Wspólnie nazwano i opisano zasady, którymi firma już się kierowała. Misją firmy brzmi: pomagamy podejmować dobre decyzje. Widzimy więcej. Stawia ona na pierwszym miejscu rozwój biznesu swoich klientów. Nie poprzestaje na wydawaniu opinii, dostarcza kompleksowe rozwiązania, ściśle współpracując z klientami dla dobra ich organizacji. Jednocześnie wspiera rozwój zawodowy pracowników, umożliwiając im wybór własnej ścieżki kariery. Kluczowe wartości to: otwarte głowy, mocą firmy jest współpraca, unikatowa jakość, zaangażowanie, szacunek do siebie i innych.	W ramach systemów rozwojowych firma proponuje pracownikom cykl Akademii Doradcy. Trwa około siedmiu lat, ma trzy etapy i obejmuje swym zakresem początkujących konsultantów, seniorów i nowych menedżerów. Celem programu jest wyposażenie ludzi w niezbędną wiedzę i umiejętności potrzebne w pracy konsultanta. Dzięki uczestnictwu w Akademii mogą oni dowiedzieć się więcej o czekających ich wyzwaniach i o tym, jak zadbać o swój rozwój. Firma wyposaża też uczestników w wiedzę techniczną i merytoryczną, a także przygląda się bliżej kompetencjom miękkim, również niezbędnym w codziennej pracy konsultanta. CRIDO wie też, jak ważny jest dobrostan psychiczny, dlatego w programie CRIDOWell na wewnętrznych platformach można znaleźć webinary i szkolenia, a w nich m.in.: praktyczne porady dotyczące zdrowia psychicznego i fizycznego, wsparcie w radzeniu sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym, techniki poprawy jakości snu i zarządzania energią, porady dotyczące zdrowego odżywiania i aktywności fizycznej.	Firma organizuje warsztaty, które łączą różne pokolenia pracowników, umożliwiając im wymianę wiedzy i doświadczeń. Programy mentorskie, które oferuje, promują dzielenie się wiedzą i umiejętnościami pomiędzy doświadczonymi pracownikami a młodszymi pokoleniami, co sprzyja wzajemnemu uczeniu się i zrozumieniu. Programy rozwoju zawodowego są dostosowane do indywidualnych potrzeb pracowników, uwzględniając ich unikalne talenty i aspiracje, co z kolei zwiększa zaangażowanie i satysfakcję z pracy. Dzięki takim działaniom firma buduje solidne, oparte na zaufaniu relacje wewnątrz zespołu.	CRIDO to wiodąca firma doradcza oferująca możliwość pracy przy złożonych projektach dla największych firm. Profesjonalny zespół ekspertów zapewni wsparcie mentorskie i szkolenia, umożliwiając ciągły rozwój zawodowy. Elastyczne warunki pracy, hybrydowy model i przyjazna atmosfera tworzą atrakcyjne środowisko. Firma stawia na innowacyjność i interdyscyplinarne podejście, co pozwala pracownikom poszerzać kompetencje w różnych obszarach doradztwa biznesowego, podatkowego i prawnego.
<b>DPD Polska/ branża kurierska, TSL</b>	Fundamentem relacji z pracownikami i kultury organizacyjnej są wartości: ludzie, zaangażowanie, jakość, rozwój, odpowiedzialność. Zapisane są one m.in. w Kodeksie etyki i wartości DPD Polska, który otrzymuje każdy pracownik. Firma co roku realizuje konkurs pt. Wartościowy Konkurs, który ma na celu wyróżnienie pracowników działających zgodnie z wartościami. Przykłada dużą wagę do budowania zaangażowania pracowników, aby wspierali oni osiągnięcie celów biznesowych firmy. Kultura organizacyjna oparta na dialogu i wzajemnym zaufaniu jest tego ważnym elementem. Zaangażowanie w wymierny sposób przekłada się na wyniki biznesowe. Aby je zdobywać i utrzymywać, firma musi je mierzyć i sprawdzać, co robi dobrze, a w jakich obszarach powinna się poprawić. Do tego celu służy m.in. cykliczne coroczne badanie zaangażowania, a także inne formy komunikacji z pracownikami, np. spotkania z przedstawicielami pracowników. Dzięki dialogowi z pracownikami firma może stale się doskonalić tak, aby stać się jak najlepszym miejscem pracy, do którego nie tylko chce się przychodzić, ale także z zaangażowaniem pracować.	Firma podejmuje wiele działań, które skupiają się na budowaniu i wzmacnianiu kompetencji, wyłanianiu i pracy z talentami oraz na rozwoju osobistym. Rozpoczynając pracę w firmie, pracownicy objęci programem onboardingowym, a w trakcie trwania zatrudnienia mogą korzystać z wielu różnych działań rozwojowych, w których zakres wchodzi zarówno formy ogólnodostępne jak i dedykowane cykle szkoleniowe, np. menedżerskie czy funkcyjne. Firma realizuje je z udziałem trenerów wewnętrznych, których role pełnią wieloletni eksperci w swoich dziedzinach, oraz zewnętrznych, zapraszając do współpracy różne firmy szkoleniowe z różnych obszarów specjalizacji. Przykładem takich działań może być program Obudź w sobie lidera 2.0, który jest drugą, odświeżoną edycją funkcjonującego w DPD Polska od lat cyklu szkoleniowego dla menedżerów, bazującego na koncepcji przywództwa sytuacyjnego i jest dedykowany dla średniej kadry kierowniczej. Pracownikom firma umożliwia również rozwój kompetencji językowych z wykorzystaniem platformy online, w której każdy zgodnie ze swoim poziomem biegłości może poszerzać swoje umiejętności językowe.	Zarządzanie różnorodnością i budowanie relacji międzypokoleniowych stanowią istotny aspekt biznesowej codzienności. DPD Polska to ok. 15 tys. osób związanych z organizacją. W tak licznej grupie pracują osoby z pełnego przekroju pokoleń, cechujący się wielowymiarową różnorodnością. Mając świadomość takiej skali, z uwagą i troską podejmuje działania wspierające te elementy. Co roku organizuje Tydzień Różnorodności, podczas którego zwraca uwagę pracowników i współpracowników na różne wymiary różnorodności. Porusza m.in. tematy różnic międzypokoleniowych, neuroroznorodności czy naturalnych różnic wynikających np. z regionu, w którym się urodziliśmy lub tego, jacy po prostu jesteśmy. Dbą, by w jej przekazie, wskazując na różnorodność, pokazywać również podobieństwa, a wszystkie te działania skupia pod jednym wspólnym hasłem „Pięknie się różnimy”. Takie podejście ułatwia pracownikom wzajemne zrozumienie i dostrzeganie mocnych stron, wraz ze wskazówkami, jak z nich korzystać.	DPD Polska we wszystkich swoich działaniach dąży do bycia pracodawcą z wyboru. Podążając w tym kierunku, stara się podejmować świadome decyzje, mając na uwadze przede wszystkim dobro pracowników i współpracowników. Na bieżąco stara się odświeżać katalog dostępnych benefitów i inicjatyw zgodnych z potrzebami zespołów. Pracownicy są aktywnymi uczestnikami wielu wydarzeń sportowych, firma posiada szeroko rozwiniętą działalność charytatywną poprzez funkcjonowanie Fundacji DPD Polska, organizuje różnorodne konkursy. Troszczy się o otoczenie, realizując wiele programów wspierających działania proekologiczne. Zgodnie ze specyfiką swojej działalności nie zatrzymuje się, a wręcz przeciwnie – bezustannie rozwija.



Enel-med/ branża medyczna	Organizacja oparta na ludziach. Jej celem jest tworzenie środowiska pracy, dzięki któremu pracownicy i współpracownicy dostarczają najlepszą wartość dla pacjentów. Firma cyklicznie pyta o satysfakcję z pracy lekarzy enel-med, a informacja zwrotna jest przez nią wykorzystywana do budowania doświadczenia pacjentów. Filary kultury organizacyjnej enel-med to bliskie i sprawcze przywództwo oraz dążenie do wysokiej jakości usługi medycznej i zadowolenia z pracy zespołów. Na co dzień działa z pasją do zdrowia, realizuje swoje obietnice, szanuje różne perspektywy i konsekwentnie pracuje, aby jej pacjenci otrzymali wysoką wartość. Wspiera dobrostan pracowników, korzystając z różnorodnych rozwiązań. Oferuje im program zdrowotny, w tym pakiety medyczne i działania profilaktyczne. Wdrożyła politykę odpoczynku.	Firma realizuje szereg inicjatyw, dzięki którym pracownicy mogą się realizować w miejscu pracy. Oferuje szkolenia rozwijające ekspertyzę niezbędną do wykonywania codziennej pracy i zapewniające możliwość rozwoju. Co roku kilkaset osób zmienia w ramach enel-med stanowisko pracy w procesie rekrutacji wewnętrznej oraz awansów wewnętrznych. Oferuje program rozwoju dla liderów enel-med. Zachęca do aktywności sportowej poprzez takie inicjatywy, jak enel-med runners team czy tour de enel-med motywujący do zdobywania kilometrów na rowerze. Dwie godziny dla rodziny i Dwie godziny na urodziny to kolejne inicjatywy, które wspierają pracowników w utrzymaniu równowagi praca-życie osobiste.	W firmie pracują zespoły różnorodne pod względem doświadczenia zawodowego, wieku, wykonywanej pracy, płci, przekonań. Łączą je wartości i cel. Wykonują swoją pracę w oparciu o wypracowane standardy, które pomagają się porozumiewać pomimo różnic. W programie rozwoju liderów enel-med istotne miejsce zajmuje aspekt komunikacji i dążenia do zrozumienia różnych perspektyw. Pracownicy mają dostęp do szkoleń z obszaru zarządzania różnorodnością. Tę kompetencję firma uważa za ważną, zarówno z perspektywy zespołu, jak i pacjentów. W firmie wszyscy mogą być sobą.	Polska firma o ogólnokrajowym zasięgu, notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych. Rozwija się stabilnie jako organizacja, co daje ludziom możliwość rozwoju wspólnie z marką. Kilkaset pracowników każdego roku zmienia stanowiska i awansuje w ramach struktury firmy. Duża część pracowników bierze udział w projektach, dzięki czemu stale uczą się i podnoszą swoje kwalifikacje zawodowe. W badaniu zaangażowania Echo pracowników powiedzieli oni, że firma ma przyjazną atmosferę i że mogą na siebie liczyć w pracy. W enel-med każdy może znaleźć przestrzeń do rozwijania swojego potencjału i wpływania na zdrowie pacjentów. Warto pracować w firmie, w której każdego dnia wspiera się ludzi w zadaniu o zdrowie. Znajdowanie sensu w pracy w przypadku enel-med to nie jest puste hasło.
Foundever Poland/ branża Customer Experience	Wartości są kluczowym elementem definiującym tożsamość i sposób, w jaki Foundever Poland prowadzi swoją działalność. Stanowią one istotę kultury organizacyjnej firmy i solidny fundament, który wyróżnia ją na tle innych. Działając jako zespół obecny w różnych krajach na całym świecie, wspólnie wartości jednoczą pracowników i wytyczają kierunek misji – wspierania wiodących marek w budowaniu relacji z ich klientami. Kreatywność: Foundever Poland opiera swoje działania na unikalnych perspektywach, innowacyjnych pomysłach oraz nowoczesnych technologiach. Dzięki temu pracownicy firmy mogą tworzyć nowatorskie rozwiązania, które upraszczają złożone procesy, napędzają zmiany i ustanawiają nowe standardy w branży. Zaangażowanie: Firma każdego dnia dąży do przekraczania oczekiwań, stale poszukując możliwości doskonalenia w każdej interakcji. Działając z pasją, podejmuje inicjatywy, które przyczyniają się do poprawy życia klientów, dobrostanu pracowników oraz jakości otoczenia, w którym funkcjonuje. Połączenie: Foundever Poland stawia na empatię i szacunek, które pozwalają budować zaufanie zarówno wśród współpracowników, jak i klientów. Niezależnie od tego, czy pracownicy działają w biurze, zdalnie, czy w modelu hybrydowym, firma wspiera tworzenie trwałych relacji, będąc naturalnym przedłużeniem marek, które obsługuje. Taka współpraca umożliwia rozwój zarówno całej organizacji, jak i poszczególnych członków zespołu.	Foundever Poland stosuje kompleksowe systemy motywacyjne i rozwojowe wspierające rozwój kariery swoich pracowników. Firma organizuje cykliczne spotkania indywidualne oraz rozmowy roczne, które pomagają wyznaczyć cele zawodowe w formule SMART. Dzięki temu możliwe jest systematyczne identyfikowanie talentów oraz wspieranie ich w rozwoju zawodowym. Firma oferuje szeroką gamę programów rozwojowych, takich jak Akademia „Inspire Growth”, która obejmuje rozwój w obszarze ścieżki leaderskiej, eksperckiej oraz kompetencji ogólnych. W ramach tych programów dostępne są szkolenia dla liderów, sesje coachingu, warsztaty rozwijające umiejętności miękkie, a także programy specjalistyczne. Pracownicy mogą również korzystać z Indywidualnych Planów Rozwojowych, które stanowią solidną podstawę dla awansów i dalszego rozwoju zawodowego. Za doskonalenie zawodowe pracowników odpowiadają dedykowane zespoły Talent Development Team oraz Talent+, które wspierają budowanie ścieżek kariery i rozwój kompetencji. Foundever Poland zwraca także szczególną uwagę na zdrowie psychiczne pracowników. W ramach programów wellbeingowych firma oferuje inicjatywy takie jak Wellbeing Walks, pakiety zdrowia psychicznego, a także szkolenia z zakresu interwencji kryzysowej i pierwszej pomocy psychologicznej. Pracownicy mają możliwość skorzystania z indywidualnych, bezpłatnych i poufnych rozmów z Mental Health Specialist, poruszając zarówno tematy związane z pracą, jak i życiem osobistym.	Foundever Poland od 2004 r. konsekwentnie promuje kulturę różnorodności i inkluzyjności, zatrudniając 1700 pracowników pochodzących z 80 krajów i posługujących się 35 językami. Firma tworzy miejsce pracy otwarte na wielokulturowość oraz różnorodność religijną, rasową i światopoglądową, co sprawia, że wielu pracowników określa ją jako swój drugi dom w Polsce. Aby skutecznie wspierać swoich pracowników, Foundever Poland utworzyło dedykowany dział legalizacji, który oferuje pomoc w kwestiach formalnych związanych z zatrudnieniem. Dział ten zapewnia kompleksowe wsparcie w procesie legalizacji pracy, co ułatwia integrację międzynarodowych zespołów i pozwala skoncentrować się na rozwoju zawodowym. Zespoły w firmie charakteryzują się zróżnicowaniem wiekowym, co sprzyja wymianie doświadczeń między pokoleniami. Elastyczny czas pracy, szczególnie ceniony przez studentów, umożliwia łączenie nauki z pracą zawodową, a także wspiera integrację młodszych i starszych pracowników. Inicjatywy takie jak półkolonie czy dni dziecka wspierają rodziny pracowników, umacniając więzi w zespole, niezależnie od etapu życia zawodowego i prywatnego. Foundever Poland kładzie również duży nacisk na zdrowie psychiczne swoich pracowników. Programy wsparcia psychologicznego, szkolenia kierownictwa z zakresu pierwszej pomocy psychologicznej oraz działania promujące wellbeing przyczyniają się do tworzenia bezpiecznego i otwartego środowiska pracy. Fundamentami kultury organizacyjnej firmy są wzajemny szacunek, różnorodność i inkluzyjność. Te wartości nie tylko wzbogacają jej wewnętrzną kulturę, ale również stanowią podstawę wspólnych sukcesów	Foundever Poland wyróżnia się innowacyjnym podejściem do środowiska pracy, systemu benefitów oraz programów rozwojowych. Zatrdując pracowników z 80 krajów, firma tworzy międzynarodową i wielokulturową atmosferę. Jednym z kluczowych elementów budowania zaangażowania jest program MAX (My Associate Experience), który obejmuje różnorodne wydarzenia integracyjne, a także program motywacyjny promujący zdrowy styl życia poprzez organizację inicjatyw sportowych. Firma przywiązuje dużą wagę do dobrostanu psychicznego pracowników, oferując indywidualne wsparcie oraz szkolenia w zakresie zdrowia psychicznego. Codzienną pracę usprawniają nowoczesne narzędzia, w tym rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji, które czynią zadania bardziej efektywnymi i przyjemnymi. Foundever Poland oferuje również szeroki wybór certyfikowanych szkoleń oraz dostęp do platformy online, która umożliwia samodzielny rozwój kompetencji. Jednym z wyróżników organizacji jest wysoki odsetek wewnętrznych awansów – aż 91 proc. menedżerów wywodzi się z dotychczasowych pracowników firmy, co świadczy o szerokiej możliwości rozwoju kariery. Oferta benefitów obejmuje między innymi premie, Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych, Pracownicze Plany Kapitałowe (PPK), prywatną opiekę medyczną, karty Multisport, wypożyczalnię sprzętu sportowego, mieszkania służbowe oraz liczne wydarzenia integracyjne. Te inicjatywy pokazują kompleksowe podejście firmy do wspierania swoich pracowników zarówno na polu zawodowym, jak i osobistym.

# W biznesie i pracy, podobnie jak w życiu, dobieramy partnerów podobnych do siebie

**enel-med z firmy rodzinnej w ciągu ponad trzech dekad urósł do rozmiarów korporacji. Obecnie jest jednym z dostawców usług zdrowotnych pierwszego wyboru. Zarówno przez pracodawców jak i pacjentów. Jacek Rozwadowski, prezes zarządu Centrum Medycznego ENEL-MED odpowiada, co powinno się zadziać, aby rozwój prywatnego rynku usług medycznych odbywał się w Polsce z korzyścią dla wszystkich stron.**

**Co jest przysłowiowym „językiem u wagi” przy wyborze partnera medycznego?**

W biznesie, analogicznie jak w życiu, często dobieramy partnerów podobnych do siebie. Aby być placówką medyczną pierwszego wyboru dla firm musieliśmy przejść długą drogę jednocześnie cały czas wspierając obszary customer experience. Inwestycje w nowe lokalizacje i technologie, rekrutacja najlepszych lekarzy i pielęgniarek przynoszą efekty każdego dnia. Dziś nie tylko jesteśmy firmą rodzinną, ale także spółką giełdową, korporacją zatrudniającą 4,5 tysiąca pracowników i przede wszystkim ogólnopolską siecią medyczną posiadającą kilkadziesiąt wła-

snych nowoczesnych placówek oraz powyżej 1,5 tysiąca partnerów medycznych na terenie kraju. To w połączeniu z naszymi jakościowymi usługami powoduje, że jesteśmy równorzędnym partnerem dla pracodawców.

**Pakiety medyczne to od lat najpopularniejszy benefit pracowniczy. Czy ten rynek nie jest już nasycony?**

Nic bardziej mylnego. Z naszego raportu „Łączy nas zdrowie” wynika, że tylko co czwarty pracownik w Polsce ma dostęp do pakietu medycznego. Zdecydowana większość Polaków, bo aż 70 proc., nie ma takiej możliwości. A uzasadnienie dla oferowania takiego elementu jest klarowne – benefitem, z którego



pracownikom najtrudniej byłoby zrezygnować, uwzględniając jego przydatność i koszt, jest prywatna opieka medyczna. Na nią Polacy wskazali częściej niż na dofinansowanie wypoczynku i ubezpieczenie na życie. To pokazuje, że będziemy mieli zajęcie jeszcze przez długie lata. Dziś system abonamentów medycznych wymaga trochę lepszego finansowania, aby znowu zachwycał, choć na tle innych ofert medycznych cały czas błyszczy.

**W czym w takim razie tkwi przewaga enel-med?**

Po pierwsze, klienci enel-med mają możliwość leczenia przez bardzo wysoko ocenianych spe-

cjalistów – w badaniu satysfakcji pacjentów nasi lekarze oceniani są na 5,71 w 6-stopniowej skali. Po drugie, w enel-med dużą wagę przywiązujemy – podobnie jak pacjenci – do estetyki, wyposażenia i lokalizacji placówek medycznych. Butikowe przychodnie wyposażone w wysokiej klasy sprzęt medyczny znajdują się w centrach handlowych oraz biurach zapewniając pacjentom dogodny dojazd i parking. W końcu technologia, bez której nikt z nas nie wyobraża sobie już chyba żadnego obszaru życia. Również branża medyczna dostosowuje się do potrzeb i oczekiwań pacjentów zapewniając opiekę wysokiej jakości, w wygodnej i nowoczesnej formie. W enel-med nieustannie rozwijamy naszą aplikację – wirtualne centrum zdrowia, z którego korzysta już niemal 500 tys. użytkowników i ta liczba cały czas rośnie.

**A co enel-med ma w planach?**

Rozwój sieci placówek dostosowujemy do potrzeb największych rynków pracowniczych. Naszą siecią we współpracy z naszymi partnerami medycznymi pokrywamy teren całego kraju, ale

obecnie głównie interesują nas duże miasta. W ofercie mamy także przychodnie na terenach zakładów produkcyjnych i stref ekonomicznych. Cały czas rozbudowujemy sieć gabinetów stomatologicznych. Nadal będziemy pracować nad rozszerzeniem naszej oferty dla klientów indywidualnych, m.in. unikalnych na rynku pakietów dopasowanych do oczekiwań różnych grup pacjentów z gwarancją dostępności. Naszym nadrzędnym celem jest jednak dotarcie do pracodawców i przekonanie ich, że współpraca na linii kosztowej musi opierać się na zasadzie win-win. Nowoczesne zaplecze placówek, technologia czy najlepsi w swoich dziedzinach lekarze kosztują i jako dostawca musimy brać to pod uwagę konstruując naszą ofertę. Z drugiej strony pracownicy oczekują jakościowej, najlepiej w zakresie premium, usługi medycznej w bliskim terminie. Nie możemy wymagać tylko od pracodawcy jej pełnego finansowania. Czas na większą partycypację finansową pracowników, do czego jako społeczeństwo coraz bardziej dojrzewamy.

<p><b>Grupa Raben/transport i logistyka</b></p>	<p>Firma od lat podąża wspólną drogą z pracownikami. Odważnie określa cele i mądrze wytycza trasy. Każdy dzień rzuca jej nowe wyzwania. Wymaga rozwiązań i twórczego podejścia do zmieniającej się rzeczywistości. Raben Group stawia na wyzwania. Te, z którymi przychodzi jej się mierzyć, i te, które ambitnie wyznacza sobie sama. Docenia przedsiębiorczość rozumianą jako aktywną i zaangażowaną postawę wobec zawodowych obowiązków. Wierzy w partnerstwo czerpiące z różnorodności i oparte na współpracy oraz zaufaniu. Integralnym elementem kultury firmowej jest wspólne celebrowanie sukcesów, świętowanie jubileuszy i urodzin, a także wspieranie akcji charytatywnych oraz firmowy wolontariat. Dbałość o dobrostan pracowników jest priorytetem.</p>	<p>Firma motywuje swoich pracowników do realizacji celów przez przejrzysty i wspierany przez system SAP proces oceny rocznej i zarządzania celami. W firmie panuje otwarta komunikacja, wspierana przez nowoczesne rozwiązania systemowe jak feedback i spotkania jeden na jeden. W firmie prowadzonych jest wiele programów rozwojowych, np. Akademia Raben, Manager of Choice oraz dba o ciągłość w kluczowych obszarach, rozwijając pracowników przez program sukcesji. W kwietniu 2024 r. wdrożono nowy moduł SAP SuccessFactors – Learning Management System (LMS), co umożliwiło ujednoczenie procesów szkoleniowych. System LMS pozwala na śledzenie postępów pracowników, lepsze zarządzanie talentami oraz identyfikację obszarów wymagających wsparcia, a automatyzacja procesów szkoleniowych oszczędza czas i zasoby.</p>	<p>Budowanie relacji międzypokoleniowych i zarządzanie różnorodnością są dla firmy kluczowymi elementami tworzenia zintegrowanej i efektywnej kultury organizacyjnej. Każdego roku przeprowadzane są badania zaangażowania pracowników, aby monitorować satysfakcję z pracy różnych grup pracowniczych oraz na bieżąco wprowadzać niezbędne zmiany. Regularnie organizowane są szkolenia z zakresu zarządzania różnorodnością i inkluzji, które pomagają zrozumieć różnorodną perspektywę i potrzeby pracowników. Na przykład w kwietniu tego roku w ramach Akademii Raben zorganizowano szkolenie Leading the New Generation, skierowane do różnorodnej, międzynarodowej grupy menedżerów. Procedury w firmie umożliwiają pracownikom pracę zdalną, co pozwala na dostosowanie się do potrzeb różnych grup wiekowych. Zachęca ona również do otwartego dialogu między pracownikami różnych pokoleń, co sprzyja wzajemnemu zrozumieniu i budowaniu trwałych relacji.</p>	<p>Firma tworzy zgrany zespół. To drużyna, która zawsze gra do jednej bramki. To dodaje skrzydeł! Firma troszczy się o rozwój pracowników, zapewniając szereg projektów szkoleniowych. Ma drive do nowoczesnych technologii. Takie też jest w niej środowisko pracy. Work-life balance to coś, co ma ogromną wartość. Pracownicy chętnie spotykają się po pracy. Czasem, aby celebrować czyjeś urodziny, innym razem – sukcesy. Z dumą i radością od lat angażują się w akcje CSR.</p>
<p><b>Intrum/branża finansowa</b></p>	<p>Intrum to firma, która łączy efektywność biznesową z głębokim poszanowaniem dla ludzi i ich wartości. Kultura organizacyjna firmy opiera się na współpracy, otwartości i wzajemnym wsparciu, tworząc środowisko sprzyjające zarówno rozwojowi zawodowemu, jak i osobistemu. Każdy członek zespołu ma realny wpływ na sukces firmy, co wzmacnia poczucie przynależności i odpowiedzialności. Kluczowe wartości – Ethics, Empathy, Dedication i Solutions – stanowią fundament wszystkich działań. Etyka oznacza uczciwość i sprawiedliwe traktowanie, co jest widoczne w każdym aspekcie pracy. Empatia pozwala zrozumieć potrzeby zarówno klientów, jak i współpracowników, budując długotrwałe relacje oparte na zaufaniu. Zaangażowanie (dedication) to nieustanne doskonalenie i dzielenie się wiedzą, a orientacja na rozwiązania (solutions) inspirowane do innowacyjnego podejścia i najwyższej jakości. W Intrum wierzymy, że kultura to klucz do sukcesu – dziś i w przyszłości.</p>	<p>Intrum wierzy, że największą wartością firmy są ludzie, dlatego tworzy systemy motywacyjne i rozwojowe, które wspierają zarówno indywidualne ambicje, jak i cele organizacyjne. Podejście firmy opiera się na docenianiu, jasnej komunikacji oraz budowaniu ścieżek rozwoju dopasowanych do potrzeb pracowników. System motywacyjny obejmuje programy premiowe uzależnione od osiągnięć, możliwość udziału w projektach międzynarodowych, możliwość pracy zdalnej oraz liczne benefity czy dostęp do platformy wellbeingowej. Wyróżnia pracowników za ich zaangażowanie i wkład, budując kulturę doceniania. W obszarze rozwoju firma oferuje szkolenia dostosowane do indywidualnych kompetencji, programy mentoringowe oraz dostęp do platformy edukacyjnej. Regularne rozmowy rozwojowe i roczna ocena pozwalają planować ścieżki kariery, uwzględniając aspiracje i potencjał pracownika. Dzięki temu w Intrum rozwój osobisty idzie w parze z realizacją celów biznesowych.</p>	<p>W Intrum różnorodność traktuje się jako siłę, a budowanie relacji międzypokoleniowych stanowi ważny element kultury organizacyjnej. Firma wierzy, że współpraca między osobami o różnych doświadczeniach, perspektywach i umiejętnościach tworzy wyjątkowe środowisko pracy, sprzyjające innowacyjności i wzajemnemu uczeniu się. Podejście do zarządzania różnorodnością opiera się na inkluzji. Firma tworzy przestrzeń, w której każdy – niezależnie od wieku, płci, pochodzenia czy doświadczenia – czuje się doceniony i szanowany. Wprowadza inicjatywy, które łączą różne pokolenia oraz budują pomost między wiedzą a świeżym spojrzeniem na wyzwania. Promuje równość szans i otwartość, bo wie, że różnorodne zespoły są bardziej efektywne i kreatywne. Każdy głos ma znaczenie, a różnice wzbogacają organizację, czyniąc ją bardziej zintegrowaną i gotową na przyszłe wyzwania.</p>	<p>Intrum oferuje coś więcej niż pracę – tworzy środowisko, w którym można się rozwijać, czuć docenionym i mieć realny wpływ na sukces firmy. Stawia na współpracę, otwartość i wsparcie, budując kulturę zaufania i wzajemnego szacunku. Oferuje jasne ścieżki rozwoju, różnorodne benefity oraz możliwość pracy w międzynarodowym środowisku. Jeśli cenisz etykę, empatię i innowacyjne podejście, Intrum to miejsce dla Ciebie.</p>
<p><b>LeasingTeam Group/branża usługi HR</b></p>	<p>LeasingTeam Group buduje swoją kulturę organizacyjną na wartościach, które wspierają innowacyjność i efektywność działania. Inicjatywa oznacza aktywne poszukiwanie rozwiązań, generowanie pomysłów i wprowadzanie usprawnień. Wiedza to stałe doskonalenie kompetencji oraz śledzenie trendów rynkowych, co pozwala organizacji być na bieżąco z dynamicznymi zmianami. Odpowiedzialność i zaangażowanie przejawiają się w samodzielnym podejmowaniu decyzji, dbałości o zespół i determinacji w realizacji celów. Otwartość sprzyja wymianie doświadczeń, a szacunek wzmacnia relacje oparte na uczciwości i wzajemnym zrozumieniu. Firma kładzie duży nacisk na współpracę, dzięki której zespoły skutecznie rozwiązują problemy i realizują potrzeby klientów. Zaufanie buduje lojalność i wzmacnia relacje wewnętrzne. Pozytywna energia, wynikająca z optymizmu, łączy się z kreatywnością i odwagą w wychodzeniu poza schematy, co wspiera innowacyjne podejście do projektów. Dzięki przedsiębiorczości pracownicy podchodzą do firmy jak do własnego biznesu, co sprzyja sukcesom organizacji i jej pracowników. Te wartości tworzą środowisko otwarte na zmiany, w którym innowacje są naturalną częścią działania.</p>	<p>W grupie kapitałowej LeasingTeam wdrożono systemy motywacyjne, które są dostosowane do charakteru pracy oraz specyfiki poszczególnych stanowisk. Bardzo ważne jest tu dopasowanie motywatorów do zakresu obowiązków. Dla działu sprzedaży i wsparcia firma oferuje programy motywacyjne oparte na osiągniętych wynikach sprzedażowych. Dyrektorów motywuje poprzez premie uzależnione od wyników finansowych oraz osiągniętych celów strategicznych. Pracownikom operacyjnym proponuje programy motywacyjne, które oparte są na realizacji konkretnych celów i efektywności pracy. Systemy motywacyjne firmy są elastyczne i przede wszystkim sprawiedliwe. Dzięki temu wszyscy pracownicy czują się docenieni i zmotywowani do osiągania coraz lepszych wyników.</p>	<p>LeasingTeam Group aktywnie dba o zarządzanie różnorodnością i budowanie relacji między pracownikami różnych pokoleń, tworząc środowisko pracy oparte na równości i wzajemnym szacunku. Firma kieruje się jasno określonymi wewnętrznymi politykami, które zapewniają równe traktowanie wszystkich pracowników, niezależnie od ich wieku, doświadczenia czy innych cech indywidualnych. Wspiera je również programy szkoleniowe z zakresu dobrych praktyk i standardów współpracy, które pomagają zespołom lepiej rozumieć i szanować różnorodność. LeasingTeam Group stawia na potencjał i kompetencje swoich pracowników, doceniając ich unikalne doświadczenia i umiejętności. Dzięki temu osoby w różnym wieku mają równe szanse na rozwój i awans. Wspieranie dialogu międzypokoleniowego oraz wspólne projekty wzmacniają relacje między pracownikami, umożliwiając wymianę wiedzy i budowanie atmosfery współpracy. Działania te przyczyniają się do tworzenia otwartego, różnorodnego i harmonijnego miejsca pracy.</p>	<p>Filarem działalności LeasingTeam Group jest ciągły rozwój i wsparcie pracowników. Kultura firmy oparta jest na swobodzie działania i odpowiedzialności, co sprzyja podejmowaniu inicjatyw, które zawsze spotykają się z uznaniem i zainteresowaniem przełożonych. Firma stawia na dopasowane systemy motywacyjne i angażuje talenty w rozwijanie swoich kompetencji. Wszystko to sprawia, że LeasingTeam Group to miejsce, w którym każdy pracownik może rozwijać się pod względem zawodowym i indywidualnym, czując się docenianym i wspieranym.</p>
<p><b>YIT Development/branża Real Estate</b></p>	<p>Mimo że siedziba YIT znajduje się w Helsinkach, fińska kultura organizacyjna panuje w każdym z oddziałów firmy, również w polskim. Do przekazywanych z Finlandii wartości należą: szacunek, współpraca, kreatywność oraz pasja. Firma do każdego pracownika podchodzi indywidualnie, mając na uwadze jego potrzeby, a w sytuacjach losowych, jak np. choroba, wspiera go. Każdy nowy członek zespołu otrzymuje swojego opiekuna, który pomaga mu na początku pracy i ułatwia „włączenie się” do panującej w YIT kultury organizacyjnej. Pracownicy mają możliwość rozwoju, dzięki dofinansowanym szkoleniom, a także studiom. Zakończenie współpracy w YIT zawsze odbywa się z szacunkiem i poprzez jasny feedback. Kultura organizacyjna firmy koncentruje się na osiąganiu celów, wspierając rozwój pracowników i zachowując przyjazną atmosferę.</p>	<p>Firma buduje poczucie przynależności poprzez tworzenie platformy do wspólnych spotkań pracowników np. spotkania integracyjne, świąteczne, wydarzenia sportowe. Pracownicy regularnie korzystają z firmowych sekcji sportowych: jogi, boksu oraz biegowej. YIT nieustannie zachęca swoich pracowników do rozwijania się i chętnie wspiera to poprzez dofinansowanie: studiów, kursów, szkoleń oraz nauki języka angielskiego. Firma oferuje rozwiązania rozwojowe na poziomie organizacyjnym np. warsztaty z feedbacku, dotyczące Testu Gallupa, ale jednocześnie podchodzi do pracownika indywidualnie, identyfikując jego potrzeby rozwojowe i dopasowuje rozwiązania.</p>	<p>YIT wierzy w siłę współpracy międzypokoleniowej. W ramach programu stażowego do firmy dołączają studenci, którzy pod okiem doświadczonych specjalistów mają okazję rozwijać się oraz zdobywać praktyczną wiedzę. Dla wielu osób staż w YIT jest początkiem ich kariery w strukturach firmy i z biegiem czasu awansują one na coraz wyższe stanowiska. Firma wprowadza program Action Learning, którego celem jest stworzenie pracownikom platformy do wymiany doświadczeń i osiągnięcia synergii dotyczących osób o różnorodnym doświadczeniu. Corocznie prowadzona jest ankieta YIT Voice, w której firma bada obszar różnorodności.</p>	<p>Najlepiej mogą się wypowiedzieć pracownicy YIT, dlatego firma zadała im to pytanie. Oto kilka z odpowiedzi: „To miejsce pracy, w którym pracownicy czują, że ich praca przekłada się na sukces spółki i w której czują, że są ważni jako ludzie”. „Firma docenia pracowników, dba o ich dobrostan, daje możliwości rozwoju”. „W firmie warto, pracować ponieważ jest to przyjazne środowisko pozwalające na rozwój zarówno osobisty, jaki i kompetencyjny”. „YIT daje możliwości rozwojowe i docenia pracowników. Warto tu pracować dla atmosfery oraz integracji w pracy z osobami, które wyznają podobne wartości i cele”. „Możliwość rozwoju zawodowego, a także szansa na współpracę z inspirującymi ludźmi i realizację ambitnych projektów”. „Warto pracować w YIT, ponieważ jest to firma stawiająca na rozwój pracowników i dająca możliwości pracy przy ciekawych projektach”. „YIT pozwala na realizację wyzwań zawodowych i rozwój osobisty w partnerskim, wspierającym i motywującym otoczeniu”.</p>

## Uniknąć zaległości w pracy

**Ostatnie miesiące roku to czas nadrabiania zaległości. Z obserwacji wzmożonego ruchu na ulicach można wywnioskować, że to właśnie teraz najwięcej pracujemy, domykamy tematy, spieszymy się, by „dowieść” tegoroczne projekty do mety i nadrobić zaległości. Czy da się w ogóle uniknąć tej gorączki końca roku?**

– Jeśli zarówno pracownicy, jak i pracodawcy zadbają o odpowiednią organizację pracy, planowanie i ustalanie priorytetów, jest szansa na spokojniejsze zakończenie roku – uważa Agata Woźniak-Jakubiec z HR Quality, firmy rekrutacyjnej. Z obserwacji ekspertki wynika, że Polacy, choć są oceniani jako kompetentni i zaangażowani pracownicy, wciąż sporo narzekają na swoją

pracę i mają do niej zróżnicowany stosunek, uzależniony od warunków finansowych i komfortu, w jakim pracują. Na pracę nie narzekamy, jeżeli mamy satysfakcję z tego, co robimy i jesteśmy doceniani przez przełożonych – mówi ekspertka z HR Quality. Dzieje się to wtedy, gdy mamy przyjazne relacje ze współpracownikami i przełożonymi, poczucie stabilności zatrud-

nienia, możliwości rozwoju zawodowego i czas na realizację zadań na najwyższym poziomie i w zgodzie z naszymi kompetencjami. Na zadowolenie wpływają również działania pracodawców, takie jak zapewnienie narzędzi pracy czy jasne procedury. W takim układzie mamy szansę na uniknięcie zaległości i komfortowe zakończenia wszystkich projektów w danym roku.



# AI wyzwaniem dla kadry zarządzającej

**Sztuczna inteligencja staje się nieodłączną częścią codziennego funkcjonowania coraz większej liczby firm na świecie.**



**JAKUB ANDRZEJEWSKI**

Business Development Manager na Polskę w firmie Progress

Jak wynika z raportu Progress „Data Bias: The Hidden Risk of AI”, blisko 70 proc. przedsiębiorstw zmierza do zwiększenia udziału AI w swoich procesach decyzyjnych. Krok ten wiąże się jednak z pewnym ryzykiem, a przedstawiciele kadr zarządzających – pracodawcy – muszą być go świadomi.

Skuteczność algorytmów sztucznej inteligencji odzwierciedla jakość zasobów, za pomocą których była ona szkolona. Jeżeli nie zadbano o ich odpowiednie przygotowanie, dostarczane przez AI wyniki mogą być niepełne, niepoprawne, a nawet dyskryminujące względem pewnych grup. Zjawisko to nazywa się tendencyjnością danych (ang. data bias). W związku z jego istnieniem dbałość o jakość treści, na których uczy się sztuczna inteligencja, powinna być ważna dla firm nie tylko w kontekście biznesowym, ale także etycznym. Jest to rodzaj pewnej odpowiedzialności społecznej.

## Wady trenowania AI w hermetycznym środowisku

Tendencyjność danych może manifestować się na różne sposoby. Zazwyczaj jest ona konsekwencją trenowania AI w hermetycznych środowiskach, na niewystarczająco różnorodnych treściach. Powstały w ten sposób model może zacząć przejawiać uprzedzenia względem nieznanymi, bo niereprezentowanych przez pracujących nad nim specjalistów, grup. W praktyce oznacza to, że jeżeli personel projektujący dany model AI składa się np. wyłącznie z mężczyzn, to powstałe rozwiązanie może zacząć wykazywać negatywną stronniczość względem kobiet.

Zalóżmy, że rozwiązanie to zostanie później wykorzystane przez należący do firmy dział HR. Może wówczas dojść do sytuacji, w której podczas procesu rekrutacji model zacznie odrzucać kandydatyry wykwalifikowanych specjalistek wyłącznie ze względu na ich płeć. Sytuacja będzie wyglądać analogicznie w przypadku innych, nieuwzględnionych w procesie jej projektowania AI czynników, np. rasy.

Tendencyjna sztuczna inteligencja stanowi zagrożenie również w innych działach, choćby bezpieczeństwa czy compliance. Tam AI może pełnić rolę wsparcia w procesie wykrywania oszustw, np. prób prania brudnych pieniędzy. Jeżeli jednak model został wytrenowany na niewłaściwie przygotowanych danych, istnieje poważne ryzyko, że zacznie on generować alerty o podejrzanych aktywnościach, sugerując się wyłącznie przynależnością użytkowników do mniejszościowych grup.

Nie narażać przedsiębiorstwa na straty. Innymi słowy, brak odpowiedniego przygotowania treści treningowych AI naraża przedsiębiorstwo na straty. Pogorszyć się może m.in. jego poziom bezpieczeństwa ze względu na nadmiar fałszywych alertów oraz szanse na zatrudnienie doświadczonych specjalistów, z uwagi na automatyczne odrzucanie ich kandydatyry. Aspekty te składają się na spadek reputacji takiego

pracodawcy, tworzą obraz środowiska dyskryminującego.

To także bardzo niebezpieczny dla firmy scenariusz – może skutecznie zniechęcić klientów oraz samych kandydatów, szczególnie tych reprezentujących generację Z. Są to osoby urodzone między 1997 r. a 2010 r. Zgodnie z wynikami badania Progress – „Human-Centered Software Design: A State of the Marketplace” – przedstawi-

ciele tego pokolenia poszukują miejsca pracy, w którym wspierane są ważne dla nich wartości. Wśród nich można wymienić m.in. różnorodność, równość i otwartość. Tendencyjność danych AI, nawet wbrew szczerym chęciom pracodawcy, może stworzyć obraz, w którym ignoruje on te wartości, a nawet postępuje w kontrze do nich. To znacznie utrudni mu pozyskanie zainteresowania przedstawicieli generacji Z.

REKLAMA

W mieszkaniu liczą się ludzie,  
którzy w nim żyją







## Różnice pokoleniowe i ich oczekiwania wobec pracy

**77 proc. Polaków uważa, że osoby wchodzące na rynek pracy mogą wiele zyskać, jeśli trafią na dobrych mentorów. Taki sam odsetek respondentów badania Pracuj.pl twierdzi, że każda generacja może wprowadzić coś pozytywnego i unikalnego do środowiska pracy. To szczególnie istotne w dzisiejszych warunkach demograficznych, które niejako wymuszają na pracodawcach łączenie pokoleń w ramach zespołów funkcjonujących w organizacjach.**



**ALEKSANDRA KOWALEWSKA-SKWARSKA**  
ekspertka ds. CSR oraz komunikacji w Pracuj.pl

Choć skrajne generacje często ocenia się surowo – zarzucając przykładowo brak pracowitości młodym czy nieelastyczne podejście starszym – to widzą w sobie nawzajem także duży potencjał. Dziś kluczem jest, by organizacje nauczyły się ten potencjał wydobyć i pielęgnować.

**Młodzi innowacyjni i ambitni, starsi – doświadczeni i z wiedzą**  
Badani przedstawiciele silver generation (w badaniu Pracuj.pl to grupa 55-65 latków) doceniają mocne strony pokolenia Z. Przypisując cechy młodym, najczęściej wskazują oni, że jest to pokolenie ludzi, którzy szybko się uczą – uważa tak 61 proc. badanych z grupy silver. 43 proc. z nich wskazuje z kolei, że „zetki” są ambitne. 37 proc. silversów docenia kreatywność najmłodszych, 23 proc.

ocenia ich jako osoby o elastycznym podejściu, a 21 proc. podkreśla ich innowacyjność.

Można by wysnuć wniosek, że starsi doceniają w młodych te cechy, które często są odleglejsze ich rówieśnikom, a ich przyswojenie może zająć im więcej czasu. Co ciekawe jednak, mimo docenienia kompetencji „zetek”, starsza grupa pracowników w małym stopniu określa tę grupę jako pracowitą (11 proc.), posiadającą odpowiednią wiedzę (9 proc.), empatię (9 proc.) czy lojalność (8 proc.).

Również pokolenie Z cechuje dobra opinia na temat ich najstarszych współpracowników, ale proporcje są tu niemal wprost odwrotne. Najmłodszy u najstarszych najbardziej doceniają doświadczenie (62 proc.), wiedzę (53 proc.) i lojalność (37 proc.) oraz opanowanie (33 proc.). Wysoko stawiają także empatię (20 proc.) i pracowitość (17 proc.) swoich starszych kolegów.

Te elementy, które zdaniem badanych przedstawicieli pokolenia Z nie są najmocniejszymi stronami przedstawicieli pokolenia silver, to z kolei kreatywność (8 proc.), ambicja (6 proc.), elastyczność (4 proc.) oraz w naj-

mniej stopniu, na równi, innowacyjność i umiejętność szybkiej nauki (3 proc.).

Różnice pozwalają wysnuć wniosek, że skrajne pokolenia na rynku pracy są od siebie na tyle różne, że właściwie można je uznać za komplementarne pod kątem tworzenia środowisk pracy. To szczególnie istotne w dzisiejszych warunkach zmian demograficznych, które niejako wymuszają na pracodawcach łączenie tych skrajności w ramach zespołów funkcjonujących w organizacjach.

### Kto pracuje najczęściej?

Wśród respondentów deklarujących, że ich pokolenie pracuje przeważnie ciężiej niż przedstawiciele pozostałych generacji, w największym stopniu taką opinię wyrażają najstarsze aktywne zawodowo osoby. Aż 53 proc. badanych w wieku 55-65 lat wskazuje, że pracują oni ciężiej niż wszystkie młodsze grupy na rynku pracy. Co ciekawe, w miarę niższego wieku, takie przeświadczenie o własnym pokoleniu wśród badanych spada, a najmniej wynosi wśród najmłodszych – dla generacji Z wynik ten osiąga 27 proc.

Tendencja potwierdza aspekt stawiania granic, co wyraźnie manifestują osoby młodsze, mniej

doświadczone, dla których praca to w dużej mierze wyłącznie źródło utrzymania, a nie kluczowy aspekt życia. Młodzi pracują, by zarabiać na swoje zajęcia po pracy. Być może zatem rzeczywiście słuszną jest ocena silver generation i deklaracja tego, że pracują oni ciężiej niż inni, ale to nie oznacza, że młodzi są mniej efektywni. Dzięki swoim umiejętnościom technologicznym, innowacyjności i szybkiemu uczeniu, są oni często w stanie osiągać te same wyniki przy mniejszym wysiłku. Dzięki „zetkom” wychodzimy dziś jako społeczeństwo z kultury, w której panowało przeświadczenie, że praca ponad normę świadczy o naszej wartości jako pracownika.

Wszystkim znana jest fraza „młodzi ambitni”, jednak – jak wskazują badania – ambicja jest nie tylko domeną młodych, a w dokładnie takim samym stopniu także domeną najstarszych. Ponad czterech na 10 badanych z pokolenia silver uważa, że przedstawiciele ich generacji są przeważnie bardziej ambitni, niż ma to miejsce w innych grupach wiekowych. Co ciekawe, wśród pokolenia Z taką opinię wyraża... również ponad czterech na 10 badanych.

### Potrzeba mentorów i wzajemnej nauki

77 proc. ogółu badanych uważa, że osoby dopiero wchodzące na rynek pracy mogą sporo zyskać, jeśli trafią na dobrych, doświadczonych mentorów. Posiadanie starszego i bardziej doświadczonego przewodnika po zawodowym świecie może być kluczowe z wielu powodów. Te osoby przekazują wiedzę, która może pomóc młodszym współpracownikom uniknąć



Młodzi pracują, by zarabiać na swoje zajęcia po pracy. Być może zatem rzeczywiście słuszną jest ocena silver generation i deklaracja tego, że pracują oni ciężiej niż inni, ale to nie oznacza, że młodzi są mniej efektywni.

typowych pułapek, przyspieszyć proces uczenia się i podejmować bardziej świadome decyzje zawodowe. Ponadto doświadczeni mentorzy często zapewniają wsparcie emocjonalne, tworząc pozytywne i wzmacniające środowisko pracy. Ta dynamika mentoringu nie tylko przynosi korzyści jednostce, ale także przyczynia się do stworzenia solidniejszej i włączającej kultury miejsca pracy.

To jednak nie wszystko, bo perspektywa badanych nie skupia się wyłącznie na pokoleniu Z. Niemal ośmiu na 10 respondentów Pracuj.pl (77 proc.) twierdzi, że osoby z każdej generacji mogą wprowadzić coś pozytywnego i unikalnego do środowiska pracy. Z tym stwierdzeniem zgadza się 74 proc. przedstawicieli pokolenia Z i aż 83 proc. badanych w przedziale wiekowym 55-65 lat.

Firmy, w których znajdują się przedstawiciele bardzo różnych pokoleń, mogą osiągać lepsze wyniki – dzięki różnorodności perspektyw. Z tym twierdzeniem zgadza się 68 proc. ogółu badanych, a w największej mierze wierzą w to osoby z pokolenia silver (83 proc.). 61 proc. respondentów z kolei zgadza się z opinią, że osoby z najstarszego pokolenia pracowników mogą sporo się nauczyć od osób wchodzących na rynek pracy, ze świeżym spojrzeniem. Sami zainteresowani w większości zgadzają się z tym stwierdzeniem – taką deklarację składa sześciu na 10 przedstawicieli pokolenia silver i nieco więcej, bo 63 proc. osób w wieku 18-24 lata.

Niewątpliwie najbliższe lata będą okresem, w którym praca nad synergią między pokoleniami stanie się szczególnie istotna, gdyż w obliczu szybko zmieniającego się rynku pracy różnorodność generacyjna stanie się kluczowym czynnikiem konkurencyjności i innowacyjności.

Ważne jest, by organizacje wykorzystywały potencjał każdej grupy wiekowej, aby inwestowały w programy mentoringowe i działania integrujące różne pokolenia, tworząc tym samym otwarte i wspierające środowisko pracy. To podejście przyniesie wymierne korzyści nie tylko w kontekście rozwoju zawodowego pracowników, ale także w postaci wzrostu innowacyjności i konkurencyjności firm na rynku.



Ważne jest, by organizacje wykorzystywały potencjał każdej grupy wiekowej.



# PRZYCIĄGNAĆ I ZATRZYMAĆ NAJLEPSZYCH

**Na dynamicznym rynku pracy firmy muszą nieustannie adaptować swoje strategie rekrutacyjne, by przyciągnąć i zatrzymać najlepszych. Warto już w tym miejscu podkreślić, że słowo „talent” nie musi być kojarzone wyłącznie z młodością. Doświadczeni pracownicy, którzy przez lata zdobywali wiedzę i umiejętności, są równie cenni.**



**GRZEGORZ IWANOWSKI**

Partner, Head of Private Equity & Professional Services Practices

W kontekście budowania różnorodności zespołów niezwykle istotne znaczenie ma odpowiednie zaplanowanie i wdrożenie programów rozwoju pracowników, uwzględniających ich kompetencje, predyspozycje i oczekiwania. Pozyskiwanie talentów w biznesie można porównać do skautingu w największych klubach sportowych na świecie – firmy nieustannie obserwują rynek, identyfikują najlepszych i pracują nad zachęceniem ich do dołączenia do swoich struktur. Bardzo istotną rolę w ich rekrutacji pełnią zespoły talent management, wspierane przez profesjonalne firmy rekrutacyjne.

**Strategie największych korporacji**  
Największe korporacje stosują zaawansowane strategie rekrutacyjne, aby przyciągnąć największe talenty. Wspierają się w tych procesach nowoczesnymi rozwiązaniami – wykorzystują technologie, takie jak sztuczna inteligencja i analityka danych, aby precyzyjnie identyfiko-

wać kandydatów o odpowiednich kwalifikacjach i doświadczeniu. Oferują też atrakcyjne pakiety wynagrodzeń i benefity, które mogą przekonać topowych specjalistów, budując programy wellbeingowe, świadomie kształtują wizerunek. Ważnym czynnikiem, niejednokrotnie niedocenianym, jest kultura organizacyjna. Wygrywają, również w wyścigu o talenty, te organizacje, których styl zarządzania świadczy o kulturze partnerstwa, wzajemnego wsparcia i otwartości w komunikacji.

Szczególnym przykładem mogą być firmy consultingowe, pragnące zatrudniać w swoich strukturach pracowników o najwyższym potencjale. Prowadzą one rekrutacje już na etapie edukacji kandydatów, zatrudniając studentów najlepszych uniwersytetów, głównie w Londynie i Ivy League. Wśród Polaków bardzo dużą popularnością cieszy się uczelnia Bocconi w Mediolanie, słynąca z bardzo wysokiego poziomu kształcenia przyszłych kadr bankowości inwestycyjnej lub funduszy Private Equity.

Najlepsi pracodawcy dbają też o swoich najbardziej utalentowanych pracowników, zapewniając im możliwości rozwoju, gwarantując programy mentoringowe, uczestnictwo w prestiżowych, międzynarodowych projektach. Firmy

consultingowe np. wysyłają swoich pracowników na studia MBA, głównie w Insead lub Harvard, partycypując w kosztach.

## Firmy rodzinne poza metropoliami

Firmy rodzinne, niejednokrotnie mające swoje siedziby poza największymi metropoliami, stawiają na pozyskiwanie kadr w środowisku lokalnym, oferując stabilne zatrudnienie i możliwość rozwoju zawodowego. Doceniają pracowników z długim stażem, którzy przez lata zintegrowali się z firmą, rozumieją jej wartości i potrafią realizować wyznaczone cele. Rozwój spółek właścicielskich oraz obserwowana fala sukcesji w firmach rodzinnych zmieniają jednak perspektywę zarządzania talentami w takich organizacjach. Zważywszy na to, że lokalny rynek ogranicza dostęp do najbardziej utalentowanych kandydatów, również i one muszą dostosować strategie rekrutacyjne. Coraz częściej spółki rodzinne poszukują więc na kluczowe stanowiska menedżerów spoza lokalnej społeczności, rekrutując kandydatów o unikatowym doświadczeniu i oferując przy tym atrakcyjne pakiety relokacyjne.

## Znaczenie talentów na globalnym rynku IT

Na globalnym rynku IT talenty odgrywają kluczową rolę, wpływając na rozwój biznesu i konkurencyjność. Nie dziwi więc, że firmy technologiczne szczególnie rywalizują o najlepszych, zapewniając im nie tylko wysokie wynagrodzenia, ale także perspektywę rozwoju.

Warto zwrócić uwagę na to, że branża IT najszybciej ze wszystkich sektorów doświadcza glo-

balizacji w obszarze rekrutacji. Polscy specjaliści, w tym programiści, są cenieni przez zagraniczne firmy, głównie amerykańskie oraz brytyjskie, które nie wahają się sięgać po ekspertów z naszego kraju. Liczba ofert pracy dla specjalistów z branży IT dynamicznie wzrosła w latach 2020–2022, co było podyktowane licznymi inwestycjami przedsiębiorstw na cyfryzację i digitalizację procesów biznesowych, uruchamianie zdalnych kanałów komunikacji z klientami oraz tworzenia rozwiązań online, pozwalających na utrzymanie przychodów w okresie pandemicznym. Inwestycje lokowane były w obszarach, które wymagały pozyskiwania talentów mających wysokie kompetencje technologiczne.

Obserwowany w tym czasie skok technologiczny wywarł ogromny wpływ na globalny rynek IT. Oferty pracy w najlepszych firmach przyciągały uwagę talentów z całego świata. W szczytowym okresie – a w przypadku wybranych specjalizacji jest tak nadal – ofert pracy w sektorze IT było więcej niż kandydatów. Następnym przewidywanym podaż zapotrzebowania była rywalizacja firm,

które prześcigały się w kontroferach, skupiając się jednocześnie na zatrzymaniu kadr w organizacji. W tym okresie obserwowaliśmy ponadprzeciętne wzrosty wynagrodzeń. Niejednokrotnie dochodziło do paradoksów: specjaliści IT z pięcioletnim stażem oczekiwali wynagrodzeń na poziomie członków zarządów w MŚP.

Przełom 2023 i 2024 r. ostudził temperaturę na rynku pracy IT. Przyczyną takiego stanu rzeczy było zainteresowanie potencjałem sztucznej inteligencji i stopniowe wdrażanie rozwiązań w tym obszarze. Jednocześnie w okresie postpandemicznym skala nowych inwestycji znacząco zmniejszyła się, co wymagało dostosowania poziomu zatrudnienia. Warto pamiętać, że pandemia przyspieszyła rozwój branży IT, ale miała charakter incydentalny. Spadek dynamiki inwestycji w rozwiązania technologiczne wpływa na obecną dynamikę popytu na specjalistów i menedżerów IT. Rynek wraca do równowagi, a najsilniejszy wyścig o talenty jest obecnie widoczny w takich specjalizacjach jak cyberbezpieczeństwo, analityka danych, rozwiązania chmurowe, sztuczna inteligencja czy DevOps.

Firmy na całym świecie przebudowują i dostosowują swoje strategie rekrutacyjne, aby przyciągnąć i zatrzymać talenty. Chcąc sprostać wyzwaniom współczesnego rynku pracy, stosują różnorodne narzędzia i podejścia. W coraz większym stopniu zdają sobie też sprawę z tego, że integralnym czynnikiem utrzymania talentów w organizacji powinno być budowanie wartości firmy, z którymi pracownicy będą się utożsamiać.



**Spadek dynamiki inwestycji w rozwiązania technologiczne wpływa na obecną dynamikę popytu na specjalistów i menedżerów IT.**

## Samodzielność, rozwój i zaufanie jako klucz do sukcesu organizacji



**Agnieszka Surowiec**, Brand & Comms Director w Intrum

**Satysfakcja pracowników to fundament stabilności i długoterminowego sukcesu każdej organizacji.** W obliczu rosnącej konkurencji o talenty oraz coraz wyższych oczekiwań wobec pracodawców kluczowe stają się działania wspierające lojalność i zaangażowanie. Tworzenie środowiska pracy, które daje przestrzeń do rozwoju i samodzielności, powinno stać się priorytetem każdej firmy.

### Samodzielność i zaufanie

Jednym z najważniejszych aspektów kultury organizacyjnej jest po-

zostawianie pracownikom przestrzeni do samodzielności. Możliwość decydowania o priorytetach czy metodach pracy wzmacnia poczucie odpowiedzialności.

– Pracownicy cenią organizacje, które inwestują w ich rozwój, ale jednocześnie ufają, że są oni wystarczająco kompetentni, aby sami ustalali priorytety i metody pracy. W Intrum każdy pracownik ma przestrzeń na kształtowanie swoich własnych, przy zachowaniu pewnych standardów. To podejście wzmacnia poczucie odpowiedzialności – podkreśla **Agnieszka Surowiec**, Brand & Comms Director w Intrum.

### Przejrzystość zasad awansu i wynagrodzeń

Równie istotne jest dbanie o przejrzystość zasad dotyczących awansów i wynagrodzeń. Pracownicy chcą wiedzieć, jakie mają możliwości rozwoju i co muszą zrobić, aby osiągnąć kolej-

ne etapy kariery. Jasno określona droga awansu, dopasowana do realnych kompetencji i umiejętności, pomaga unikać frustracji i buduje zaufanie do organizacji.

– Takie podejście pomaga także w planowaniu migracji pomiędzy zespołami. Skoro znamy ich mocne strony, możemy proponować pracownikom udział w rekrutacjach do innych departamentów. Jeżeli ktoś widzi siebie w innym zespole i chciałby rozwijać się w odmiennym od dotychczasowego obszarze, stwarzamy taką możliwość. Wszystkie nasze rekrutacje są w pierwszej kolejności realizowane wewnątrz firmy i dopiero gdy nie uda się znaleźć odpowiedniej osoby, rekrutujemy na zewnątrz – tłumaczy Agnieszka Surowiec.

### Ambasadorzy marki i rozwój osobisty

Kolejnym ważnym elementem kultury Intrum są inicjatywy pra-

owników, którzy stanowią bardzo aktywną społeczność. Firma stwarza im pole do realizacji własnych pomysłów m.in. w obszarze sportu, wellbeingu oraz działalności społecznej i edukacyjnej. Takie podejście się sprawdza, a każdego roku w działania angażuje się bardzo wiele osób. – Innym sposobem na rozwój jest możliwość włączenia się w kreowanie promocji firmy połączona z budowaniem marki osobistej. Mamy stale rosnące, przekraczające obecnie 50 osób, grono Ambasadorów Marki Intrum, którzy chętnie dzielą się wiedzą w mediach, social mediach, newsletterach oraz tworzą własne opracowania i są zapraszani do różnego rodzaju audycji i programów. W ubiegłym roku zrealizowaliśmy dla nich indywidualne szkolenia z wystąpień medialnych. Stale inwestujemy w ich kompetencje i tworzymy coraz szersze możliwości zaistnienia

i dzielenia się wiedzą – mówi Agnieszka Surowiec.

### Długofalowe korzyści

Zadowolenie pracowników to nie tylko korzyści dla samych zespołów, ale także przewaga konkurencyjna firmy. Lojalny, zmotywowany zespół przyciąga talenty i wspiera budowanie pozytywnego wizerunku organizacji. To strategia, która wymaga konsekwencji, ale jej efekty są długofalowe – od wyższej produktywności po lepsze relacje z klientami i otoczeniem biznesowym. Każda organizacja, która chce odnieść sukces, powinna stawić swoich pracowników na pierwszym miejscu. Inwestowanie w ich rozwój, wspieranie samodzielności i dbałość o dobrostan to nie tylko działania, ale także filozofia, która buduje trwałą wartość firmy.





# Przyszłość pracy i biznesu w erze cyfrowej transformacji

**Korporacje oraz duże przedsiębiorstwa mierzą się obecnie z kryzysem biurokracji, który utrudnia sprawne zarządzanie operacjami i efektywne wykorzystanie zasobów. Coraz częściej wskazuje się na konieczność wdrożenia bardziej kompleksowych rozwiązań platformowych, które integrują różne aspekty działalności i usprawniają codzienne operacje.**



**DOROTA ADAMCZYK**  
Chief Operating Officer, Autenti

Właściwym kierunkiem jest automatyzacja procesów, która pozwala na całkowite lub częściowe wyeliminowanie zadań wykonywanych ręcznie, zwiększając efektywność operacyjną i minimalizując ryzyko błędów.

## Kluczowe rozwiązania dla firm

W obliczu zmieniających się modeli pracy systemy wspierające elastyczne formy zatrudnienia są nieodzowne. Oprogramowanie do zarządzania projektami, cyfrowe tablice, wirtualne przestrzenie do współpracy pozwalają na efektywne planowanie i realizację zadań niezależnie od miejsca pracy. Takie systemy umożliwiają bieżącą komunikację, integrację zespołów oraz monitorowanie postępów projektów.

Narzędzia analityczne wspomagane przez sztuczną inteligencję są coraz bardziej dostępne i mogą przynieść ogromne korzyści w zakresie prognozowania popytu, optymalizacji łańcuchów dostaw oraz personalizacji ofert marketingowych. Dzięki AI przedsiębiorstwa mogą również automatyzować obsługę klienta poprzez chatboty, które są w stanie rozwiązywać problemy klientów 24/7, skracając czas reakcji i zwiększając satysfakcję użytkowników. Współczesne systemy CRM oferują więcej niż tylko zarządzanie bazą

klientów. Dzięki zaawansowanym funkcjom analizy danych i integracji z mediami społecznościowymi organizacje mogą lepiej rozumieć potrzeby swoich klientów, śledzić ich preferencje oraz dostarczać spersonalizowane produkty.

W obliczu rosnącego zagrożenia cyberatakami inwestycje w zaawansowane rozwiązania zabezpieczające stały się priorytetem. Firmy mogą wdrażać systemy ochrony danych oparte na szyfrowaniu, technologie wykrywania anomalii w czasie rzeczywistym, a także tworzyć strategie zapobiegania wyciekom informacji.

Przechowywanie danych i aplikacji w chmurze to już standard, ale organizacje coraz częściej wybierają podejście multicloud, aby zyskać elastyczność i uniknąć zależności od jednego dostawcy usług. Platformy chmurowe oferują skalowalność, automatyzację i bezpieczeństwo, umożliwiając firmom szybkie wdrażanie nowych aplikacji oraz natychmiastowy dostęp do niezbędnych zasobów IT.

Równie istotne są e-doręczenia, które staną się obowiązkowe wraz z wprowadzeniem regulacji unijnych. Przyspieszą komunikację, zmniejszą koszty i zwiększą transparentność. Technologie takie jak e-Przesyłkomaty wspierają szybkie i bezpieczne przesyłanie dokumentów zgodnie z przepisami prawa. Rośnie też zaufanie do e-identyfikacji, która w 2025 r. stanie się standardem w instytucjach publicznych i komercyjnych. Przyspieszy to transakcje, poprawi ochronę danych osobowych oraz umożliwi szybszą i bardziej efektywną współpracę międzynarodową.

W przeciwieństwie do jednostkowych narzędzi, takich jak podpis kwalifikowany, które nie rozwiązują problemu czynności manualnych, rozwiązania platformowe lepiej odpowiadają na potrzeby organizacji. Rozwiązania te umożliwiają podpisywanie dokumentów dowolnym podpisem kwalifikowanym, niezależnie od dostawcy, eliminując konieczność stosowania różnych systemów w różnych krajach. Jest to kluczowe dla firm działających na międzynarodowych rynkach, które muszą dostosować się do lokalnych przepisów prawnych. Firmy zyskują nie tylko czas, ale także możliwość skupienia się na bardziej strategicznych zadaniach, takich jak rozwój sprzedaży czy budowanie relacji z klientami, jednocześnie obniżając koszty operacyjne.

Kolejny krok to Business Process Automation (BPA), który pozwala na dostosowanie systemów do indywidualnych potrzeb organizacji. Integracja BPA z innymi systemami, takimi jak CRM czy ERP, pozwala na pełną automatyzację procesów, skrócenie czasu realizacji zadań, redukcję ryzyka błędów i zwiększenie efektywności działań. Dzięki BPA firmy mogą szybko reagować na potrzeby rynku, zwiększając jakość usług i zadowolenie klientów.

## Nowa droga do sukcesu dla pracodawców

Transformacja cyfrowa ma równocześnie znaczący wpływ zarówno na pracodawców, jak i na pracowników. Z perspektywy pracodawców wdrożenie nowoczesnych rozwiązań cyfrowych wiąże się z licznymi korzyściami. Wśród nich wymienia się przede wszystkim wzrost efektywności operacyjnej, uproszczenie procesów, sprawniejsze przetwarzanie danych, obniżenie kosztów oraz poprawę konkurencyjności na rynku. Automatyzacja procesów pozwala na szybsze reagowanie na potrzeby rynku i optymalizację zasobów, co ma kluczowe znaczenie w dynamicznie zmieniającym się

otoczeniu biznesowym. Zwiększenie transparentności procesów dzięki automatycznym systemom zarządzania dokumentami umożliwia lepszą kontrolę nad działaniami firmy, możliwość śledzenia postępów, łatwiejszą identyfikację problemów i szybsze podejmowanie decyzji.

W kontekście bezpieczeństwa cyfryzacja wspiera organizacje w zapewnieniu zgodności z międzynarodowymi regulacjami, takimi jak eIDAS 2.0, które stanowią ramy prawne dla e-doręczeń i podpisów kwalifikowanych. Nowe technologie zwiększają również poziom bezpieczeństwa danych osobowych i zapobiegają cyberzagrożeniom. Pracodawcy muszą także inwestować w infrastrukturę, ale też edukację swoich pracowników, dostosowując istniejące systemy IT do nowych wymagań oraz zapewniając odpowiednie szkolenia z zakresu ochrony danych i bezpiecznego korzystania z nowych narzędzi.

## Zmiany w roli pracowników

Z punktu widzenia pracowników transformacja cyfrowa wiąże się z licznymi zmianami w sposobie wykonywania pracy. Automatyzacja i cyfryzacja procesów bizne-

sowych przyczyniają się do przyspieszenia procesów i zwiększenia komfortu pracy – od szybszego i bardziej komfortowego dostępu do dokumentów, poprzez usprawnienia komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, aż po efektywniejszą współpracę na arenie międzynarodowej czy w trybie zdalnym, dzięki rozwiązaniom, takim jak zdalna weryfikacja tożsamości czy elektroniczne podpisywanie umów.

Równocześnie rośnie odpowiedzialność pracowników za bezpieczeństwo danych. Konieczność przestrzegania przepisów związanych z ochroną danych osobowych, jak również rosnące znaczenie cyberbezpieczeństwa, wymaga od pracowników zdobywania nowych umiejętności oraz przechodzenia szkoleń w zakresie zabezpieczeń.

Zmiany te wpływają także na zakres obowiązków pracowników. Automatyzacja wielu procesów biznesowych może oznaczać mniejsze obciążenie pracowników zadaniami manualnymi, ale równocześnie stawia przed nimi nowe wyzwania związane z koniecznością adaptacji do nowych narzędzi i technologii. Wymaga to ciągłego rozwijania kompetencji cyfrowych oraz elastyczności w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków pracy. W wielu przypadkach będzie to całkowite przekwalifikowanie się i uzupełnienie kompetencji w zakresie cyfryzacji.

Wreszcie, transformacja cyfrowa to także szansa na rozwój. Dzięki nowym technologiom i narzędziom pracownicy mogą zdobywać nowe kwalifikacje, rozwinąć swoją karierę oraz przejść na nowe, bardziej wymagające stanowiska. Rozwój tych kompetencji w obszarze IT, zarządzania projektami czy analityki biznesowej może otworzyć pracownikom nowe ścieżki kariery, postawić nowe wyzwania i możliwości zawodowe.

## Cyfrowa przyszłość

Podsumowując – transformacja cyfrowa to nie tylko zmiana technologii, ale także głęboka zmiana kulturowa i organizacyjna, która ma wpływ na sposób funkcjonowania firm i organizacji, jak i na codzienne funkcjonowanie ich pracowników. Choć wiąże się z wieloma wyzwaniami, jest także ogromną szansą na poprawę efektywności, bezpieczeństwa oraz konkurencyjności organizacji na rynku. Właściwie przeprowadzona transformacja cyfrowa może znacząco zwiększyć tempo działania przedsiębiorstw, uprościć procesy decyzyjne oraz poprawić jakość świadczonych usług. Dla pracowników oznacza to nowe możliwości rozwoju i większą elastyczność pracy, ale także konieczność adaptacji i zdobywania nowych umiejętności. Ostatecznie, transformacja cyfrowa, jeśli przeprowadzona świadomie i z uwzględnieniem potrzeb wszystkich interesariuszy, może przynieść długofalowe korzyści, tworząc bardziej innowacyjne, zrównoważone i przyszłościowe środowisko pracy.



**W kontekście bezpieczeństwa cyfryzacja wspiera organizacje w zapewnieniu zgodności z międzynarodowymi regulacjami, takimi jak eIDAS 2.0, które stanowią ramy prawne dla e-doręczeń i podpisów kwalifikowanych.**



# Zrozumieć różnice pokoleniowe

**Różnice pokoleniowe między generacjami baby boomers, X, Y i Z wyraźnie wpływają na oczekiwania, jakie przedstawiciele tych grup mają wobec procesu rekrutacji.**

**PATRYCJA GLEŃ**

starszy specjalista ds. rekrutacji,  
Grupa HR Quality

Każde z pokoleń kształtowane było w odmiennych warunkach społeczno-gospodarczych, co wpłynęło na ich wartości, preferencje i podejście do pracy. Zrozumienie tych różnic pozwala na bardziej spersonalizowane podejście do rekrutacji, co zwiększa szanse na przyciągnięcie i zatrzymanie najlepszych kandydatów.

**Baby boomers (urodzeni w latach 1946-1964)**

Idąc po kolei: dla baby boomers kluczowe są takie aspekty jak: stabilność zawodowa, etyka pracy i długoletnie zaangażowanie w jedną organizację. Cenią oni osobiste spotkania, a proces rekrutacyjny oparty na tradycyjnych metodach komunikacji, takich jak rozmowy telefoniczne czy spotkania face-to-face, daje im poczucie autentyczności i profesjonalizmu. W rekrutacji baby boomers oczekują jasno określonych zasad. Co więcej, istotna jest dla nich forma zatrudnienia, tzw. umowa o pracę.

**Generacja X (urodzeni w latach 1965-1980)**

Generacja X to pokolenie, które ceni sobie równowagę między pracą a życiem prywatnym, niezależność i elastyczność. W procesie rekrutacji zwracają uwagę na stabilność finansową, a jednocześnie doceniają możliwość rozwoju zawodowego. Generacja X oczekuje rzetelnych informacji na temat zakresu obowiązków, struktury organizacyjnej oraz możliwości awansu i podnoszenia kwalifikacji. Chętnie korzystają z narzędzi cyfrowych, takich jak e-maile czy platformy rekrutacyjne, ale cenią także możliwość rozmowy z rekruterem.

**Millenialsi/generacja Y (urodzeni w latach 1981-1996)**

Millenialsi, czyli pokolenie Y, to pokolenie wychowane w czasach gwałtownego rozwoju technologicznego, co sprawia, że są elastyczni, otwarci na zmiany i szybko przystosowują się do nowych technologii. W procesie rekrutacji cenią sobie transparentność, feedback i możliwość rozwijania kompetencji. Doceniają możliwość pracy zdalnej oraz elastyczne godziny pracy. Chętnie korzystają z nowoczesnych narzędzi rekrutacyjnych, takich jak wideorozmowy czy aplikacje mobilne, i oczekują szybkiego feedbacku na każdym etapie rekrutacji.



Najmłodsze pokolenie na rynku pracy, generacja Z, dorastało w świecie digitalizacji i mediów społecznościowych.

Ich podejście do pracy charakteryzuje się potrzebą autentyczności, inkluzywności i wartości społecznych.

**Generacja Z (urodzeni po 1997 r.)**

Najmłodsze pokolenie na rynku pracy, generacja Z, dorastało w świecie digitalizacji i mediów społecznościowych. Ich podejście do pracy charakteryzuje się potrzebą autentyczności, inkluzywności i wartości społecznych. W procesie rekrutacji generacja Z oczekuje bezpośredniej komunikacji oraz szerokiego zastosowania nowych technologii, takich jak media społecznościowe, chatboty rekrutacyjne czy aplikacje mobilne. Są otwarci na pracę

zdalną, elastyczne formy zatrudnienia oraz możliwość zdobywania doświadczenia przez praktyki i staże. Cenią możliwość samorozwoju oraz wspierania wartości, takich jak ochrona środowiska czy różnorodność.

**Znaczenie zrozumienia różnic pokoleniowych**

Zrozumienie różnic pokoleniowych umożliwia dostosowanie procesu rekrutacji do specyficznych oczekiwań każdej grupy

wiekowej, co wpływa nie tylko na wyższą efektywność rekrutacyjną, lecz również pozytywnie kształtuje wizerunek pracodawcy. Istotne jest jednak, by na etapie wstępnej selekcji unikać przypisywania kandydatów do określonego pokolenia na podstawie wieku. Dopiero po pierwszej rozmowie rekrutacyjnej można lepiej poznać indywidualne priorytety i motywacje kandydata, co pozwala na odpowiednie prowadzenie kolejnych etapów procesu rekrutacyjnego.

## HR SIŁĄ NAPĘDOWĄ TECHNOLOGICZNEJ TRANSFORMACJI BIZNESU

**Nowoczesne technologie, automatyzacja i AI na nowo zdefiniowały podejście do prowadzenia działalności gospodarczej. Nie jest tajemnicą, że firmy, które potrafią wykorzystać potencjał cyfrowych narzędzi, stają przed szansą zbudowania silnej przewagi konkurencyjnej. Nie wszyscy jednak zdają sobie sprawę z tego, że to HR jest dziś kluczowym ogniwem w procesie adaptacji nowych technologii i głównym architektem zmian, które przygotowują organizacje na wyzwania jutra.**



**ANDŻELIKA MAJEWSKA**

wiceprezes zarządu LeasingTeam Group

Czasy, gdy HR był jedynie wsparciem dla procesów wewnętrznych firmy i ograniczał się do zarządzania procesami kadrowo-płacowymi, już dawno odeszły do lamusa. Współczesny HR z bycia pośrednikiem między pracownikami a kadrą menedżerską przekształcił się w strategicznego partnera zarządu, któremu dostarcza dane i analizy niezbędne do podejmowania decyzji biznesowych. Będąc centrum zarządzania zasobami ludzkimi, inicjuje i aktywnie wdraża cyfrowe rozwiązania, które podnoszą efektywność operacyjną firmy, pozwalają lepiej zarządzać talentami i precyzyjnie dopasowywać pracowników do odpowiednich ról.

**Digitalizacja procesów HR**

Okres prosperity przeżywają obecnie platformy do digitalizacji i automatyzacji procesów HR, systemy do analizy danych pracowniczych czy aplikacje wspierające pracę zdalną lub hybrydową. Większość dostępnych na rynku HRMS (Human Resources Management System) oferuje moduły pozwalające na zarządzanie czasem pracy, wynagrodzeniami czy feedbackiem. W LeasingTeam Group poszliśmy o kilka kroków dalej i stworzyliśmy innowacyjną platformę TalentPoint, która nie tylko usprawnia pracę działów HR, ale też formalności po stronie

pracowników, i przynosi wymierne oszczędności budżetowe oraz środowiskowe. Platforma, dzięki integracji z zastanym systemem kadrowo-płacowym, pozwala scentralizować procesy zatrudnienia i jego przebiegu (skracając je nawet o 75 proc.) oraz zakończenia relacji i przechowywania e-dokumentacji, pozwalając na kompleksowe zarządzanie dokumentacją pracowników. Skupienie całej dokumentacji w jednym cyfrowym środowisku przekłada się na ograniczenie liczby papierowych dokumentów nawet o 90 proc., ale też na lepsze doświadczenie pracowników.

Wykorzystanie technologii w HR przynosi również fundamentalną zmianę w codziennej pracy działów kadr. Automatyzacja żmudnych, powtarzalnych zadań pozwala specjalistom HR skoncentrować się na bardziej strategicznych aspektach, takich jak rozwój kompetencji, budowanie kultury organizacyjnej czy tworzenie środowiska pracy sprzyjającego innowacjom.

**Niewykorzystany potencjał cyfrowych rozwiązań**

Zarządzanie danymi pracowników, oparte na plikach generowanych przy

użyciu różnych narzędzi, znacznie wydłuża procesy kadrowo-płacowe. Jeszcze większym wyzwaniem pozostaje jednak stosowanie dokumentacji papierowej, z której wiele danych jest przepisywanych ręcznie do systemów. Dzieje się tak nawet w dużych korporacjach zatrudniających tysiące pracowników. To nie tylko generuje ogromne nakłady pracy, ale także znacznie zwiększa ryzyko popełnienia błędów i opóźnień, co wpływa negatywnie na efektywność procesów. We wrześniu bieżącego roku opublikowaliśmy raport „Czy firmy w Polsce dbają o zrównoważony rozwój?”, w którym podejmujemy również kwestię digitalizacji procesów HR. O korzystanie z nowoczesnych technologii zapytaliśmy przedstawicieli ponad 500 firm zatrudniających co najmniej 50 pracowników. Okazuje się, że 47 proc. organizacji wykorzystuje technologię do automatyzacji procesów HR i kadrowo-płacowych, a kolejne 18 proc. jest na etapie ich wdrażania. Jednocześnie tylko w 35 proc. firm pojawiły się cyfrowe narzędzia rekrutacyjne, a zaledwie 28 proc. używa narzędzi analitycznych, które są kluczowe do lepszego zrozumienia potrzeb i zachowań pracowników.

**Technologia wspiera, ale to ludzie napędzają zmiany**

Transformacja cyfrowa otworzyła przed biznesem zupełnie nowe możliwości. Aby jednak w pełni wykorzystać potencjał technologii, konieczne jest większe zaangażowanie całych zespołów w digitalizację procesów i wdrażanie zaawansowanych narzędzi analitycznych. Firmy, które rozumieją, jak ważną rolę pełni dzisiaj HR, będą w stanie nie tylko zwiększyć swoją efektywność operacyjną, ale także zbudować silniejszą, bardziej innowacyjną kulturę organizacyjną. Nie możemy zapominać, iż mimo że żyjemy w erze cyfrowej, to nie technologia, a ludzie są inicjatorami zmian i akceleratorami innowacji. Technologia nie zastąpi, ale powinna wspierać HR.

” Transformacja cyfrowa otworzyła przed biznesem zupełnie nowe możliwości. Aby jednak w pełni wykorzystać potencjał technologii, konieczne jest większe zaangażowanie całych zespołów w digitalizację procesów i wdrażanie zaawansowanych narzędzi analitycznych.

**LeasingTeam**  
GROUP

Materiał partnera



# Wzrost znaczenia zdrowia psychicznego i wellbeingu w miejscu pracy

**Współczesne realia stają się coraz bardziej złożone i wymagające. Natłok informacji, wysokie oczekiwania i szybkie tempo życia, a także silna rywalizacja wpływają na nasze funkcjonowanie, sposób myślenia i samopoczucie. Regulacje oraz normy, które obejmują niemal każdą sferę życia, tworzą presję, która wpływa na to, jak funkcjonujemy, jak myślimy i jak się czujemy.**



**PIOTR CIEMUCHOWSKI**

Principal, Sales & Marketing  
/Production Industry / B2B Sales,  
Wysler

Codziennie napięcia i stres odbijają się na zdrowiu psychicznym i kondycji fizycznej, z czego na co dzień niejednokrotnie nie zdajemy sobie sprawy. Zaczynamy to zauważać najczęściej dopiero wtedy, gdy problemy zdrowotne stają się poważne i zaczynają znacząco wpływać na jakość życia, zarówno zawodowego, jak i prywatnego.

## Zmęczenie, stres, nieprzyjemna atmosfera

Połowa Polaków deklaruje, że często lub bardzo często doświadcza przewlekłego stresu. To on, jak wskazują badania, znajduje się na czele listy czynników, które mają wpływ na zdrowie psychiczne pracujących. Tuż za nim plasują się presja czasu oraz nadmiar obowiązków.

Jakie są konsekwencje tego zjawiska? Przewlekły stres może prowadzić do pogorszenia stanu zdrowia, depresji i stanów lękowych, negatywnie wpływa na relacje

interpersonalne. Zwiększa ryzyko wypadków z powodu zmęczenia i spadku koncentracji. Jest powodem zmniejszenia efektywności, zaangażowania i lojalności, przyczyniając się jednocześnie do wypalenia zawodowego. Efektem jest wzrost rotacji pracowników, czego następstwem są odejścia talentów i dodatkowe koszty związane procesem rekrutacji nowych pracowników i ich wdrożenia, w tym szkoleń. Warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną konsekwencję – wizerunkową. Pracodawcy, którzy nie dbają o dobrostan pracowników, są postrzegani jako nieatrakcyjni, co utrudnia przyciąganie i zatrzymywanie talentów. To one stanowią obecnie o przewadze konkurencyjnej organizacji.

## Dbanie o dobrostan się opłaca

Dobrostan pracownika powinien być jedną z podstawowych wartości pielęgnowanych przez pracodawcę – ostatecznie to właśnie jego dobra kondycja będzie miała bezpośredni wpływ na produktywność, a idąc dalej – na wyniki firmy i rentowność.

Dbanie o dobrostan pracowników to inwestycja w ludzi, która zawsze się zwraca – zarówno w postaci lepszych wyników biznesowych, jak i bardziej zaangażowanego zespołu. Inwestowanie

w dobrostan przynosi korzyści – większą produktywność, niższą rotację, dobry wizerunek.

Jeżeli powyższe elementy nie przekładają się do zadbania o zespół, możemy również spojrzeć na talenty przez pryzmat kosztów rekrutacji. Jedną rekrutacją managera, który dźwiga dużą odpowiedzialność operacyjną, trwa średnio od dwóch do trzech miesięcy i może kosztować od 30 tys. do 60 tys. zł netto. Należy pamiętać, że jest to jedynie koszt samego procesu pozyskania danej osoby. Po nim przechodzimy do kolejnego kroku, czyli zatrzymania pracownika. Jeżeli retencja nie jest najmocniejszą stroną organizacji, nowy pracownik szybko odczuje niezgodność oczekiwań z realiami i wielce prawdopodobne jest, że wrócimy do punktu wyjścia i będziemy musieli po raz kolejny inwestować środki i czas w pozyskanie nowej osoby.

## W walce o talenty

Topowi kandydaci są świadomi swojej wartości, wiedzą, czego mogą wymagać i co na rynku pracy jest standardem. A jest nim obecnie troska o dobrostan zatrudnionych.

Podstawową kwestią w tym obszarze jest zapewnienie pracownikom bezpieczeństwa finansowego oraz przejrzystości wynagrodzeń i systemów premiowych. To, jak dowodzą wszystkie dostępne badania, jest najważniejszą potrzebą pracujących i ma istotny wpływ na chęć pozostania w firmie lub odejścia z niej. Mniejsze znaczenie, choć nadal istotne, mają benefity pozapłacowe – pakiety zdrowotne i wellness czy ubezpieczenia. Pracownicy doceniają je szczególnie wtedy, gdy są dostosowane do ich potrzeb. Kluczowe w dbałości o dobrostan

pracowników jest wspieranie ich zdrowia fizycznego i psychicznego. Działając w tym obszarze, firmy zapewniają prywatną opiekę zdrowotną i warsztaty dotyczące zdrowego stylu życia, finansują lub dofinansowują karnety do centrów sportowych. Innym aspektem jest zapewnianie równowagi między pracą a życiem prywatnym, m.in. poprzez elastyczny czas pracy czy możliwość wykonywania obowiązków zawodowych z domu. To szczególnie ważne dla aktywnych zawodowo rodziców oraz przedstawicieli najmłodszego pokolenia pracujących, dla którego kluczowa jest możliwość rozwoju osobistego i realizacja pasji. Na uwagę zasługuje docenianie roli wsparcia psychologicznego, finansowanie profesjonalnej opieki psychologa czy szkolenia w zakresie radzenia sobie ze stresem lub innymi problemami, które negatywnie wpływają na kondycję pracownika.

W obecnej biznesowej rzeczywistości coraz istotniejszą rolę odgrywa styl zarządzania, w dużym stopniu związany z wielkością przedsiębiorstwa i strukturą właścicielską. Największą dysproporcję w podejściu do dobrostanu pracowników można zauważyć między korporacjami i firmami o zasięgu międzynarodowym a biznesem właścicielskim z polskim kapitałem. Nowoczesne przywództwo jest obecnie rozumiane nie tylko jako efektywne zarządzanie procesami, ale także budowanie kultury współpracy, wsparcia, otwartości i szacunku. Dla poczucia docenienia – kluczowego w budowaniu własnej wartości – niezbędne jest dostrzeżenie osiągnięć pracowników, czasem wręcz tych najmniejszych, i zapewnianie możliwości rozwoju zawodowego

i osobistego. Pracownicy nie chcą zęgnąć się z firmami, w których ścieżki kariery i awansów są jasno określone, kiedy mogą uczestniczyć w ciekawych projektach. W tym obszarze istotne jest także dofinansowanie edukacji, programów rozwoju umiejętności oraz możliwość udziału w konferencjach.

Nowoczesne przywództwo to także budowanie przyjaznego środowiska pracy. Jeszcze nie tak dawno temu menedżerowie ograniczali się do zapewnienia komfortowych stanowisk pracy. Obecnie nacisk kładziony jest na tworzenie atmosfery, w której pracownicy czują się dobrze. Sprzyja temu klarowne wyznaczanie celów, otwartość i transparentność komunikacji, możliwość wypowiedzenia własnego zdania, inicjowanie aktywności, które budują relacje i wzajemne zaufanie. To nie kontrola, ale właśnie zaufanie i umiejętne motywowanie sprawiają, że zespoły są zaangażowane i chcą się rozwijać.

## Być albo nie być

Jako aktywny headhunter, który miał okazję pracować z wieloma firmami, mogę stwierdzić z przekonaniem: najlepsze talenty przyciągają tylko ci, którzy potrafią skutecznie zadbać o potrzeby pracowników, co jest odzwierciedleniem dojrzałego, nowoczesnego przywództwa. Pozostałe przedsiębiorstwa będą zmuszone zainwestować kilkakrotnie więcej energii, czasu i środków finansowych, aby pozyskać do zespołu osobę, która z wellbeingu jest gotowa zrezygnować. Zatrudnianie i utrzymanie osób mających prawdziwą motywację, zaangażowanie i cenne kompetencje jest strategicznym wyzwaniem współczesnych przedsiębiorstw.

# Rozpoznać potrzeby pokolenia Z

**Co czeka młodych ludzi, którzy dopiero zaczęli karierę lub lada moment wejdą na rynek pracy? Czy pracodawcy są na nich gotowi? Na ich oczekiwania i potrzeby?**



**MAGDA PIĘTKIEWICZ**

ekspertka rynku pracy i twórczyni platformy Enpulse

Mogłoby się wydawać, że firmy z rezerwą podchodzą do pokolenia Z – w końcu o jego przedstawicielach krąży wiele mitów. Na szczęście jest inaczej. Coraz więcej pracodawców wkłada opowieści o „zetskach” między bajki i decyduje się dopasować do wymagań,

jakie stawiają przedstawiciele tego pokolenia. Dlaczego? Z jednej strony, dziś – w dobie najniższego od 30 lat bezrobocia, które wg GUS wyniosło we wrześniu 5 proc.<sup>1</sup> – każda para rąk jest na wagę złota. Z drugiej – tej ważniejszej – pracodawcy coraz częściej widzą w „zetskach” potencjał: innowacyjność i świeżość, które mogą stanowić o ich przewadze konkurencyjnej.

O młodym pokoleniu mówi się wiele, np. że: ciągle „na telefonie”, tylko work-life balance im w głowie, roszczeniowi. Tymczasem za tymi etykietami kryją się wartości, które niosą ogromny potencjał i mogą przesądzić o kon-

kurencyjności niejednej firmy. Technologiczne obycie młodych to nic innego, jak kompetencje cyfrowe. Dążenie do równowagi między pracą a życiem osobistym to nic innego, jak troska o swoje zdrowie i dobrostan – elementy, które przekładają się na produktywność i efektywność pracownika. Rzekoma roszczeniowość to zaś często po prostu asertywność zmieniająca rynek pracy na lepsze – odważne wyrażanie swoich potrzeb, czyli de facto tego, czego do tej pory oczekiwali, najczęściej po cichu, przedstawiciele innych pokoleń.

## Klucz do pracy z „zetskami”

Pokolenie Z to generacja, która różni się od poprzednich swoimi podejściem do czasu wolnego, życia prywatnego i pracy. Coraz więcej firm zauważa te różnice

oraz potencjał, który się za nimi kryje, i zaczyna dostosowywać się do oczekiwań młodych pracowników. Co to oznacza w praktyce? By ośwoić przedstawicieli pokolenia Z, firmy muszą postawić na elastyczność, otwartość i komunikatywność. Dzięki temu „zетка” z „roszczeniowego” pracownika stanie się tym wartościowym.

Kluczem do otwarcia się na „zетки” jest zrozumienie, że różnorodność pokoleniowa to atut. Pozwala korzystać zarówno z dynamiczności charakterystycznej dla młodości, jak i mądrości wynikającej z lat doświadczeń. Współpraca obu stron sprzyja efektywności i innowacyjności. Według badań firmy Deloitte zróżnicowane zespoły, w tym te wielopokoleniowe, osiągają nawet o 80 proc. lepsze wyniki niż zespoły, w których brakuje jakiegokolwiek różnorodności<sup>2</sup>. Na

przestrzeni lat każde pokolenie wprowadzało na rynek pracy własne, unikalne wartości i podejście wynikające z odmiennych doświadczeń życiowych. Aby w pełni wykorzystać potencjał wynikający z tej różnorodności, zarówno pracownicy, jak i pracodawcy muszą być gotowi na transparentną komunikację.

Ważnym krokiem w budowaniu tego międzypokoleniowego mostu mogą stanowić wyniki badania „Work War Z”. To projekt, który łączy dwa pozornie odmiennie światy, pomagając młodym i pracodawcom działać wspólnie i wzajemnie się inspirować.

1. <https://www.gov.pl/web/rodzina/bezrobocie-we-wrzesniu-2024-na-poziomie-5-proc-gus-potwierdzil-szacunki-mrpips>

2. <https://www.footholdamerica.com/blog/harnessing-the-power-of-a-multigenerational-workforce/>



# WZROST ZNACZENIA WARTOŚCI FIRM I ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ W BIZNESIE

**W ciągu ostatnich lat nastąpiła istotna zmiana w postrzeganiu roli firm w społeczeństwie. Firmy coraz częściej zmieniają podejście i oceniają swój sukces nie tylko przez pryzmat wyników finansowych, ale także zwracają uwagę na kształtowanie swojego wizerunku oraz na sposób, w jaki wpisują się w szerszy kontekst społeczny.**



**MONIKA PETRUKANEC**  
kierownik działu HR, DTA

CSR, czyli społeczna odpowiedzialność biznesu, to podejście i trend, który zakłada, że przedsiębiorstwa powinny podejmować działania przynoszące korzyści nie tylko im samym, ale także ich interesariuszom i całemu społeczeństwu. Dla wielu firm odpowiedzialność społeczna przestała być dodatkiem, a stała się integralną częścią strategii biznesowej. Dlaczego się tak dzieje? Zaczęto dostrzegać, że dobre praktyki CSR nie tylko pomagają potrzebującym, ale także mogą prowadzić do wzrostu, lojalności klientów i budują wizerunek firmy. Prowadzą także do zwiększenia zaangażowania pracowników, a także przyciągają pracowników, którzy podzielają takie same wartości i doceniają działania firmy zaangażowanej społecznie. Coraz częściej firmy, włączając pracowników w swoje prospołeczne działania, pozwalają im również wpływać na to, jak wy-

gląda kultura organizacyjna i jakie wartości przyświecają firmie i jej pracownikom w działaniu.

## Wartości firmy jako fundament działania

Wartości firm – będące zestawem zasad, którymi chcą kierować się w działaniach – odgrywają dziś niezwykle istotną rolę w budowaniu tożsamości oraz definiowaniu kultury organizacji. W dobie mediów społecznościowych i transparentności klienci łatwo rozpoznają, czy wartości deklarowane przez firmę są zgodne z jej praktyką. Organizacje, które faktycznie realizują swoje wartości, zyskują

na wiarygodności i budują zaufanie w ujęciu długofalowym. Nam zależy, aby do obszaru zaangażowania społecznego podchodzić całościowo. W ostatnim czasie w naszej organizacji odświeżyliśmy Kodeks Etyki i zawarliśmy w nim m.in. zbiór wartości, który przyświeca firmie w jej codziennym działaniu. Zanim to jednak nastąpiło, poprosiliśmy naszych pracowników o zabranie głosu w tej sprawie. Obok takich wartości, jak profesjonalizm, współpraca, rozwój czy bezpieczeństwo, pojawiła się również odpowiedzialność. Oczywiście interpretacja tutaj może być dość szeroka, ale my zawieramy w niej m.in. odpowiedzialność społeczną w naszych działaniach i jest to głos zarówno zarządzających, jak i pracowników, czyli całości firmy, bo jako całość angażujemy się w tematy społeczne.

## Włączenie pracowników w pomoc społeczną

Zaangażowanie pracowników w akcje społeczne przynosi korzy-

ści nie tylko beneficjentom tych działań, ale także samej organizacji. Akcje, które angażują pracowników w pomoc potrzebującym, mogą być przykładem wspólnej troski i współdziałania, co przekłada się na lepsze relacje w miejscu pracy. W ten sposób organizacje tworzą przestrzeń, w której empatia i wzajemne wsparcie stają się integralną częścią kultury firmy. To podejście wspiera rozwój osobisty i zawodowy pracowników, budując więź i poczucie przynależności.

## Sezonowe inicjatywy i budowanie społeczności

Okres świąteczny jest momentem, kiedy firmy często intensyfikują swoje działania na rzecz innych i podobnie jest u nas. Co roku prowadzimy wśród pracowników zbiórki na rzecz ośrodków, osób czy schronisk dla zwierząt, które potrzebują pomocy. Nasi pracownicy już po raz kolejny stają się też świętymi Mikołajami, pomagając dzieciom z lokalnych

ośrodków. Z entuzjazmem przyjmują listy od dzieci, a następnie przygotowują i dostarczają prezenty zgodnie z ich marzeniami. Ta akcja nie tylko sprawia radość obdarowywanym, ale także buduje ducha zespołu i wzmacnia więzi między pracownikami, co przekłada się na pozytywne efekty w codziennym funkcjonowaniu firmy. Wszystkie zbiórki są oczywiście wspierane finansowo przez naszą organizację.

## Podsumowanie

To tylko kilka naszych przykładów na to, jak firmy mogą łączyć wartości i zaangażowanie firmy społecznie z celami biznesowymi. Pomaganie innym, angażowanie pracowników w akcje społeczne, wspieranie kultury, sportu oraz zdrowia, to nie tylko działania na rzecz potrzebujących. To również inwestycja w kulturę organizacyjną firmy, która przyciąga pracowników o podobnych wartościach i umacnia pozycję firm na rynku. Kluczowe jest, aby firmy podejmowały autentyczne działania i integrowały wartości w swoje codzienne praktyki. To podejście nie tylko buduje lepszy świat, ale także pozwala firmom osiągać długoterminowy sukces w zmieniającym się środowisku rynkowym. Patrząc w przyszłość, możemy spodziewać się dalszego wzrostu roli wartości i odpowiedzialności społecznej. Zmieniające się regulacje prawne, jak również presja społeczna, będą wymuszały na firmach jeszcze większe zaangażowanie w zrównoważone praktyki. Młode pokolenia, które wkraczają na rynek pracy i stają się głównymi konsumentami, przykładają dużą wagę do etycznego postępowania firm.

REKLAMA



**foundever®**

Technologie Foundever czynią doświadczenie klienta doskonałym

[foundever.com/pl](https://foundever.com/pl)



# Zmiany w modelu pracy

**Pandemia COVID-19 zrewolucjonizowała rynek pracy, czyniąc z modeli zdalnych i hybrydowych normę.**



**ANITA KIJANKA**

Founder and President Strong Women in IT



**JUSTYNA BURGHARDT-SOŁDYGA**

Program Manager, Data & Analytics  
Lead Strong Women in IT



Praca hybrydowa i zdalna, choć początkowo była odpowiedzią na konieczność, później przekształciła się w fundament postpandemicznych modeli pracy, które zdefiniowały sposób działania firm, a także oczekiwania pracowników. Dziś rzeczywistość ponownie się zmienia – organizacje coraz częściej rewidują ten trend. W obliczu wyzwań rynkowych wiele organizacji decyduje się na powrót do biur, redefiniując na nowo sposób, w jaki pracujemy.

## Zmiana, która przyszła nagle

Rok 2020 zburzył status quo wielu organizacji. Wraz z pojawieniem się globalnych ograniczeń firmy musiały błyskawicznie wdrożyć rozwiązania umożliwiające pracę zdalną. Dla wielu branż była to rewolucja – zmiana tak gwałtowna, że mogła wydawać się szokiem. Branża IT, w której digitalizacja i praca w rozproszonych zespołach często były codziennością już przed pandemią, poradziła sobie z tym jednak najlepiej.

Raport „Strong Women in IT 2023”, w którym przeanalizowano opinie ponad 250 kobiet na wysokich stanowiskach, potwierdzał te obserwacje. We wrześniu 2023 r. aż 74 proc. liderki w korporacjach wskazało, że ich zespoły pracują w pełni zdalnie, a 24 proc. wybrało model hybrydowy. Praca stacjonarna okazała się marginalna, bo tylko 2 proc. respondentek zadeklarowało, że ich zespoły funkcjonują wyłącznie w tym trybie. Podobne wyniki zaobserwowano w środo-

wisku start-upowym, gdzie 52 proc. liderki zadeklarowało pracę zdalną swoich zespołów, 45 proc. wybrało model hybrydowy, a 3 proc. zespołów pracuje tylko stacjonarnie.

Branża IT nie jest tutaj wyjątkiem. Wskazuje na to również raport ACCA Global Talent Trends z lutego 2024 r., który udowadnia, że Polska jest liderem we wprowadzaniu modelu hybrydowego również w branży finansowej. Zaledwie 12 proc. polskich pracowników sektora pracuje wyłącznie stacjonarnie (globalnie to 52 proc.), a aż 71 proc. działa w formule hybrydowej, znacząco wyprzedzając globalny wynik wynoszący 41 proc. Co więcej, model hybrydowy to przyszłość preferowana przez pracowników – choć obecnie globalnie stosuje go 41 proc. badanych, aż 76 proc. chciałoby tak pracować. W Polsce decyzja o pełnej pracy stacjonarnej wynika głównie z wymogów pracodawców (76 proc.). Kolejny argument, jakim jest zwiększenie efektywności, wskazuje jedynie 13 proc. Wyzwaniem wciąż pozostaje jednak zarządzanie relacjami między menedżerami a zespołami (57 proc.), co wymaga nowych kompetencji od kadry zarządzającej.

## Rynek się zmienia

To dane z branży IT na 2023 r., obecnie rynek pracy zaczyna się jednak zmieniać. Raport firmy Antal wskazuje, że 15 proc. specjalistów i menedżerów odczuło zmniejszenie liczby dni pracy zdalnej. Jednocześnie 38 proc. badanych nadal oczekuje możliwości pracy z domu przez dwa-trzy dni w tygodniu, co staje się istotnym kryterium przy wyborze nowego miejsca zatrudnienia.

## Wygoda kontra wyzwania

Praca zdalna przyniosła wiele korzyści. Możliwość pracy z dowolnego miejsca na świecie, oszczędność czasu na dojazdy oraz elastyczność w organizacji dnia pracy to podstawowe zalety, które cenią szcze-

gólnie kobiety zajmujące kluczowe role w IT. Dla wielu z nich ten model oznacza lepszy balans między życiem zawodowym a prywatnym. Praca zdalna ma jednak również swoją ciemną stronę. Badanie Stanforda przeprowadzone przez WFH Research sugeruje, że całkowita praca zdalna może powodować spadek produktywności o 10-20 proc. w porównaniu z pracą stacjonarną. Co więcej, monotonia pracy zdalnej może prowadzić do zjawiska określanego jako quiet quitting, czyli cichego wycofywania się pracowników z zaangażowania w swoje obowiązki.

Szczególnie w dynamicznych środowiskach, takich jak start-upy, kreatywność i spontaniczne interakcje mogą ucierpieć, gdy zespoły są rozproszone. To jeden z powodów, dla których liderzy IT, mimo preferencji do pracy zdalnej, coraz częściej organizują regularne spotkania offline. W naszym badaniu aż 86 proc. liderki w korporacjach i 90 proc. w start-upach wskazało, że dba o takie spotkania swoich zespołów. Pomagają one odbudować więzi pracowników i stymulować kreatywność.

## Model hybrydowy jako złoty środek

Wraz ze znoszeniem pandemicznych obostrzeń firmy zaczęły eksperymentować z modelem hybrydowym, który zdobył ogromną popularność. Umożliwił on pogodzenie dwóch, często sprzecznych, potrzeb: elastyczności oraz budowania relacji.

Pracownicy mogą dostosować harmonogram pracy do swoich potrzeb, jednocześnie mając możliwość osobistego kontaktu ze współpracownikami. Taki balans jest szczególnie ważny dla młodych pracowników z pokolenia „zetek”, dla których po okresie izolacji kontakt z ludźmi stał się ważnym elementem satysfakcji zawodowej.

Warto zauważyć, że w modelu hybrydowym zmienia się także rola



**Liderzy muszą więc umiejętnie łączyć różne modele, nie tylko po to, by sprostać wymaganiom rynku, ale również by odpowiedzieć na potrzeby pracowników oraz utrzymać motywację**

biura. Przestaje być ono wyłącznie miejscem codziennej pracy, a staje się przestrzenią do współpracy, wymiany pomysłów i edukacji.

## Wnioski z rynku

Nie można jednak pominąć wyzwań, które stanęły przed organizacjami wprowadzającymi elastyczne modele pracy. Już w 2023 r. giganci technologiczni, tacy jak Apple, Google czy Meta, zauważyli, że zbyt długie funkcjonowanie w pełni zdalnym modelu wpływa negatywnie na efektywność ich zespołów. Dlatego wiele firm, idąc ich śladem, zażądało, aby pracownicy pojawiali się w biurze przynajmniej trzy dni w tygodniu. Zaskakującym przykładem może być tutaj firma Zoom, która jest aplikacją oferującą jedno z popularniejszych rozwiązań do organizacji spotkań online, również tych biznesowych. O krok dalej poszły firmy Boeing, Tesla, UPS, a ostatnio również Amazon, które zarządziły całkowity powrót do pracy stacjonarnej, rezygnując z wcześniej przyjętego modelu hybrydowego.

To nie kaprys zarządów, ale wynik analizy, która wskazuje, że współpraca zespołowa, spontaniczne rozmowy i burze mózgów są trudniejsze do zorganizowania w wirtualnym środowisku. To istotna zmiana narracji, ponieważ w latach 2020-2021 pojawiała się wiele ar-

gumentów świadczących o tym, że praca zdalna ma zdecydowanie więcej zalet, a jej wpływ na produktywność oceniano bardzo pozytywnie. Wyzwaniem jest również zarządzanie rozproszonymi zespołami, które wymagają od liderów dodatkowych kompetencji i jeszcze większej elastyczności.

Zmiany na rynku pracy są również wynikiem pogarszającej się sytuacji gospodarczej. W obliczu trudniejszych warunków ekonomicznych firmy zaczęły dostrzegać konieczność zwiększenia kontroli nad wydajnością pracowników, co skłoniło je do powrotu pracowników do biur. Nie jest to jednak takie proste, należy pamiętać, że w 2020 r. pracownicy wykazali się ogromną elastycznością, w ciągu kilku dni przekształcając swoje mieszkania w biura. Dlatego teraz proces ten wymaga od liderów przemyślanego podejścia i odpowiedniego zarządzania, aby nie naruszyć równowagi wypracowanej w ostatnich latach.

## Spojrzenie w przyszłość

Zmiany wywołane pandemią okazały się trwałe, ale nie tak głębokie, jak pierwotnie przewidywano. Hybrydowy i zdalny model pracy wszedł do mainstreamu wszędzie tam, gdzie pozwala na to charakter wykonywanych obowiązków. Jednak kluczowym pytaniem pozostaje: jak te zmiany wpłyną na kulturę organizacyjną i przyszłość zarządzania zespołami?

W branży IT już teraz widać, że elastyczność stała się jednym z najważniejszych czynników przyciągających i zatrzymujących talenty. Jednocześnie liderki zauważają, że praca zdalna wymaga bardziej świadomego podejścia do budowania relacji i wspierania kreatywności w zespołach.

Podsumowując – transformacja rynku pracy to nie tylko technologia i zmiana sposobu działania firm, ale także głębsze zrozumienie ludzkich potrzeb oraz konieczność dopasowania stylu zarządzania do formy pracy. Elastyczność musi iść w parze z budowaniem poczucia wspólnoty, a liderzy muszą być gotowi do adaptacji – nie tylko swoich strategii, ale i stylów przywództwa. Jako społeczność Strong Women in IT uważamy, że praca przyszłości to nie wybór między biurem a domem, lecz połączenie najlepszych cech obu tych światów. Praca hybrydowa prawdopodobnie pozostanie z nami na zawsze, jej wymiar zostanie jednak ograniczony. Liderzy muszą więc umiejętnie łączyć różne modele, nie tylko po to, by sprostać wymaganiom rynku, ale również by odpowiedzieć na potrzeby pracowników oraz utrzymać motywację zespołów na wysokim poziomie. To niewątpliwie jest wyzwanie, ale i ogromna szansa.



**Wraz ze znoszeniem pandemicznych obostrzeń firmy zaczęły eksperymentować z modelem hybrydowym, który zdobył ogromną popularność.**