

EB 2025 BOOK

PRZEWODNIK PO SUPERMARKACH
PRACODAWCÓW W POLSCE

Praca 2025

Dla kogo, jak i z kim najchętniej
chcielibyśmy pracować?

Biznes w czasach niepewności

Jak odczytywać sygnały zmian
i nie przegapić przyszłości?
– rozmowa z Zuzanną Skalską

Idealne dopasowanie?

Jak znaleźć równowagę między
wymaganiami pracodawców
i oczekiwaniami kandydatów
– rozmowa z Pawłem Bechcińskim

Jakie kompetencje rozwijać, aby nie stracić pracy w nadchodzącej dekadzie?

Jakie umiejętności będą najbardziej
pożądane w nadchodzących latach?

Liderzy employer brandingu w Polsce

Prezentacja polskich pracodawców –
liderów dbania o swoich pracowników



Partnerzy
Przewodnika:



OD 1851
E. Wedel



**WGRYŹ SIĘ W TO,
CO LUBISZ
W PRACY!**



www.wedel.pl/kariera



Przyszłość pracy: jak przygotować się na nadchodzące zmiany?



Rynek pracy nieustannie ewoluuje, a nadchodząca dekada przyniesie jeszcze większe zmiany niż dotychczas. Postęp technologiczny, automatyzacja, nowe modele pracy i rosnące oczekiwania kandydatów redefiniują sposób funkcjonowania organizacji. Czy jesteśmy gotowi na te zmiany? Jakie kompetencje warto rozwijać, aby być atrakcyjnym kandydatem w 2025 roku i w kolejnych latach? EB BOOK 2025 stawia te pytania w centrum uwagi.

W tegorocznym wydaniu EB BOOK ponownie przyglądamy się zmieniającym się wymaganiom osób poszukujących nowego miejsca pracy. Analizujemy, jakie kompetencje należy rozwijać, aby utrzymać się na dynamicznie zmieniającym się rynku pracy, oraz jakie trendy będą miały kluczowe znaczenie w przyszłości.

Rozmawiamy także z dwójką wybitnych ekspertów. Pierwszym jest Zuzanna Skalska, specjalistka w analizowaniu sygnałów zmian dla biznesu, która dzieli się swoją wiedzą na temat tego, jak odczytywać sygnały zmian i nie przegapić przyszłości. Drugim gościem EB BOOK jest Paweł Bechciński, Dyrektor ds. Ludzi i Kultury Organizacji w IKEA Retail Polska, z którym rozmawiamy o tym, jak znaleźć równowagę między wymaganiami pracodawców a oczekiwaniami kandydatów.

Druga część publikacji poświęcona jest prezentacji firm, które aktywnie budują swoje marki pracodawcy, tworząc środowisko przyjazne zarówno dla kandydatów, jak i dla pracowników. To inspirujące przykłady organizacji dbających o rozwój swoich zespołów i adaptację do zmieniających się warunków rynku pracy.

Zapraszam do lektury i refleksji nad przyszłością rynku pracy!

Anna Macnar

Spis treści

Praca 2025. Dla kogo, jak i z kim najchętniej chcielibyśmy pracować?	4
Biznes w czasach niepewności. Jak odczytywać sygnały zmian i nie przegapić przyszłości?	8
Idealne dopasowanie? Jak znaleźć równowagę między wymaganiami pracodawców i oczekiwaniami kandydatów.	12
Jakie kompetencje rozwijać, aby nie stracić pracy w nadchodzącej dekadzie?	16
Capgemini – Kultura, która wspiera	19
AmRest: przepis na silną społeczność w międzynarodowym środowisku	20
Indeed – Czy sztuczna inteligencja zastąpi człowieka w branży HR?	23
Kaufland – Ludzie na pierwszym miejscu	26
Leroy Merlin – Kultura organizacyjna, która buduje silne i różnorodne zespoły	28
IKEA – Kreatywne i inspirujące <i>employee advocacy</i>	31
LIDL – Każdy inny, wszyscy równi	32
Prudential / Pru – Mamy ambicje i apetyt na więcej	34
McDonald's Polska – Łączy nas coś więcej niż praca	37
WEDEL – Jak z pasją wgrzyzać się w kształtowanie kultury organizacyjnej w erze zmienności i wyzwań?	38
PZU – Kultura innowacyjności w PZU	40
Pracodawco, pochwal się dobrymi praktykami	42

**Przewodnik
Employer Branding Book 2025**
<https://hrminstitute.pl/eb-book/>

REDAKCJA
Anna Macnar, Aleksandra Kępkowska-Wilczek
Opracowanie graficzne: Maciej Macnar
Sprzedaż: biuro@hrminstitute.pl,
500 041 562
Wydawca: HRM Institute Sp. z o.o.,
ul. Zabłocie 19a/57, 30-701 Kraków

Kontakt:
biuro@hrminstitute.pl | +48 535 140 135 | www.hrminstitute.pl

- © HRM Institute
- Wszystkie prawa zastrzeżone. Żadna część Przewodnika Employer Branding Book nie może być wykorzystywana lub publikowana bez pisemnej zgody Wydawcy.
- Za treść płatnych ogłoszeń reklamowych, prezentacji pracodawców i artykułów sponsorowanych redakcja nie ponosi odpowiedzialności. Redakcja nie zwraca niezamówionych materiałów oraz zastrzega sobie prawo redagowania nadesłanych tekstów. Zdjęcia w części redakcyjnej pochodzą z zasobów redakcji oraz serwisów Depositphotos i Freepik.

**Employer Branding
Summit 2025**

5 czerwca 2025

Zapraszamy na najważniejsze
wydarzenie EB w Polsce!
Zarezerwuj czas w kalendarzu!

ebsummit.pl

**HRM
INSTITUTE**

Praca 2025

Dla kogo, jak i z kim najchętniej chcielibyśmy pracować?

- To, że praca zajmuje nam większą część dnia, to fakt, z którym trudno dyskutować. Jednak jej znaczenie i rola w naszym życiu ulegają dynamicznym zmianom. Niepewna sytuacja gospodarcza, szybki postęp technologiczny oraz przeobrażające się realia społeczne nie zmieniają jednego – kandydaci mają coraz wyraźniejsze oczekiwania wobec swojego miejsca pracy i nie wahają się ich egzekwować. Jakie są te oczekiwania? W jaki sposób wpisują się w obecne realia rynku pracy i gospodarki?
- I czy pracodawcy są gotowi na nadchodzące zmiany?

Spojrzenie na polski rynek pracy

Polski rynek pracy od dłuższego czasu podlega wpływowi kilku kluczowych czynników, kształtujących zarówno decyzje pracodawców, jak i oczekiwania kandydatów. Jakie aspekty odgrywają największą rolę?

Niepewność gospodarcza i perspektywy na przyszłość

Rok 2024 był dla wielu firm okresem stagnacji, a część organizacji zdecydowała się na zamrożenie kluczowych inicjatyw biznesowych. Sytuacja gospodarcza Niemiec – głównego partnera handlowego Polski w UE – nie sprzyja optymizmowi, a dodatkowe obawy budzi niepewność dotycząca przyszłych relacji z amerykańskimi firmami po wyborach prezydenckich w USA. Makroekonomiści prognozują jednak stopniowe ożywienie gospodarcze, szczególnie w Polsce. Wzrost PKB powinien umocnić się pod koniec 2025 roku, co może pozytywnie wpłynąć na decyzje biznesowe, wzrost zatrudnienia i zwiększoną aktywność konsumencką.

Wpływ sytuacji na Ukrainie

Nie można ignorować długofalowych skutków wojny w Ukrainie. Wielu Ukraińców,

którzy obecnie wspierają polski rynek pracy, może w przyszłości zdecydować się na powrót do swojego kraju. To może zaostrzyć problem niedoboru pracowników w Polsce, szczególnie w sektorach wymagających wykwalifikowanej siły roboczej.

Niedobór siły roboczej i zmiany demograficzne

Stopa bezrobocia utrzymuje się na historycznie niskim poziomie i nic nie wskazuje na radykalne zmiany w tej kwestii. Niektóre branże nadal będą borykać się z deficytem pracowników, przez co rynek pracy pozostanie wymagający dla pracodawców. Coraz większą rolę w kształtowaniu rynku pracy odgrywa także **demografia**. Ujemny przyrost naturalny oraz starzejąca się populacja utrudnią firmom pozyskiwanie nowych pracowników. W odpowiedzi na te wyzwania pracodawcy będą musieli:

- skupić się na aktywizacji **starszych grup zawodowych**, oferując im atrakcyjne warunki pracy,
- otworzyć się na **nowe grupy kandydatów**, w tym osoby z niepełnosprawnościami oraz cudzoziemców, którzy nie posługują się biegle językiem polskim,
- rozważyć **większą elastyczność zatrudnienia** i wprowadzenie modeli pracy dostosowanych do różnych grup społecznych.

Rosnące koszty pracy i presja płacowa

Firmy nadal będą się mierzyć z wysokimi kosztami pracy wynikającymi z presji płacowej. Inflacja, wysokie stopy procentowe oraz ogólna sytuacja makroekonomiczna sprawiają, że wzrost gospodarczy może być mniej odczuwalny przez przedsiębiorstwa. W kon-



sekwencji organizacje skupiają się na optymalizacji kosztów, co może wpływać na strategię rekrutacyjną i politykę wynagrodzeń.

Oczekiwania kandydatów wobec pracodawców

Pomimo dynamicznej i wymagającej sytuacji gospodarczej – a może właśnie ze względu na nią – kandydaci precyzyjnie określają swoje oczekiwania w poszukiwaniu idealnego miejsca pracy. Dążą do znalezienia pracodawcy, u którego mogliby nie tylko rozwijać swoje kompetencje, ale również poczuć się komfortowo i związać się z nim na dłużej.

Wyniki badania *Praca dla profesjonalisty 2025*, przeprowadzonego przez HRM Institute, wskazują, że aż 74% respondentów w mniejszym lub większym stopniu rozważa zmianę pracy. 24% aktywnie jej poszukuje, a dodatkowe 43% deklaruje otwartość na ciekawe oferty, co oznacza, że osoby te mogą zdecydować się na zmianę zatrudnienia, jeśli pojawi się atrakcyjna propozycja. Kolejne 7% planuje rozpocząć poszukiwania w ciągu najbliższych sześciu miesięcy. Wszystko to podkreśla dynamikę rynku pracy. Tylko 26% badanych jednoznacznie stwierdziło, że nie szuka nowego miejsca zatrudnienia. Dla pracodawców z jednej strony oznacza to wyzwanie związane z utrzymaniem talentów, z drugiej zaś jest szansą na przyciągnięcie wartościowych kandydatów, nawet spośród tych, którzy obecnie nie poszukują pracy w sposób aktywny.

Warto więc zadać pytanie: dla kogo, w jaki sposób i z kim najchętniej chcielibyśmy pracować?

Dla kogo chcielibyśmy pracować?

Nie każdy pracodawca jest taki sam i nie wszystkie firmy chętnie wsłuchują się w potrzeby swoich pracowników. W niektórych przypadkach realizacja oczekiwań kandydatów jest ograniczona przez specyfikę modelu biznesowego. Przykładowo: trudno wdrożyć hybrydowy model pracy w branży retail czy w logistyce. Jednak tam, gdzie jest to możliwe, firmy powinny dążyć do elastycznych rozwiązań. Jeśli organizacja chce przyciągać i zatrzymywać najlepsze talenty, a tym samym budować przewagę konkurencyjną, kluczowe jest regularne wsłuchiwanie się w opinie zarówno kandydatów, jak i obecnych pracowników. Jakie zatem są kluczowe cechy pracodawcy, których poszukują polscy pracownicy?

Stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia

Bezpieczeństwo zatrudnienia od lat pozostaje jedną z najważniejszych wartości cenionych przez pracowników w Polsce. Stabilność w miejscu pracy jest szczególnie istotna w obliczu niepewności gospodarczej, zmieniających się przepisów prawa pracy oraz rosnących kosztów życia. Dodatkowo pandemia COVID-19 oraz obecne wyzwania ekonomiczne, takie jak inflacja i rosnące koszty kredytów, sprawiły, że coraz więcej osób poszukuje pracodawców gwarantujących możliwość długoterminowego rozwoju.

Zgodnie z raportem *Workmonitor 2025*, opublikowanym w styczniu przez firmę Randstad, aż 87% Polek i Polaków wskazało stabilność zatrudnienia jako najważniejszy czynnik przy wyborze pracodawcy. To wyraźny sygnał dla firm, że zapewnienie

33%

talentów zrezygnowało z pracy ze względu na brak elastycznych warunków pracy

40%

Dla badanych brak możliwości elastycznych godzin pracy stanowiłby powód do odrzucenia oferty

32%

kandydatów nie zaakceptowałyby stanowiska, które nie oferuje pracy zdalnej

Raport Workmonitor 2025.
Randstad – rynek polski.

pracownikom poczucia bezpieczeństwa jest kluczowym elementem budowania lojalności i zaangażowania zespołu.

Elastyczność zatrudnienia i autonomia

Elastyczność zatrudnienia stała się kolejnym kluczowym czynnikiem wpływającym na decyzje pracowników w Polsce. We wspomnianym raporcie *Workmonitor 2025* czytamy, że aż 33% talentów zrezygnowało z pracy ze względu na brak elastycznych warunków pracy. Dla 40% badanych brak możliwości elastycznych godzin pracy stanowiłby powód do odrzucenia oferty, a 32% nie zaakceptowałyby stanowiska, które nie oferuje pracy zdalnej. Choć presja na pracodawców w tym zakresie jest w Polsce mniejsza niż w innych częściach świata, nadal pozostaje istotnym aspektem w procesie rekrutacji.

Tymczasem w ostatnim okresie obserwuje się w Polsce trend powrotu do pracy stacjonarnej. Niektóre firmy decydują się na rezygnację z modelu hybrydowego i wprowadzenie

Wykorzystaj potencjał employerbrandingowy i zyskaj przewagę konkurencyjną

www.silamarkipracodawcy.pl

43%

osób zdecydowałyby się na rezygnację z zatrudnienia, gdyby ich poglądy nie były zgodne z wartościami promowanymi przez liderów firmy

79%

pracowników deklaruje, że lepiej wykonuje swoje obowiązki, gdy czuje więź z kolegami z pracy

43%

badanych Polaków deklaruje gotowość do odejścia z pracy, jeśli atmosfera w firmie stanie się toksyczna

Raport Workmonitor 2025.
Randstad – rynek polski.

dzają obowiązek obecności w biurze przez pięć dni w tygodniu. Przykładem jest medialny koncern Ringier Axel Springer Polska, który zakończył pracę hybrydową i powrócił do pełnego trybu stacjonarnego¹. Badania wskazują, że 87% pracodawców w Polsce zachęca pracowników do powrotu do biura, a 33% nałożyło obowiązek obecności w siedzibie firmy w różnej formie. Obecnie Polacy spędzają w biurze średnio 60% czasu w porównaniu do okresu sprzed pandemii². I choć preferencje pracowników często różnią się od oczekiwań pracodawców, kluczowe pytanie dotyczy tego, jak znaleźć kompromis, który uwzględni potrzeby zarówno pracowników, jak i pracodawców.

Wynagrodzenie i spersonalizowane benefity

Polacy przykładają dużą wagę do wynagrodzenia i benefitów. Według badania *Praca dla profesjonalisty 2025* aż 78% badanych wskazuje wysokość płacy jako kluczowy czynnik decydujący o wyborze pracodawcy. Chociaż system benefitów nie jest najważ-

- nijszym aspektem przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu, nadal odgrywa istotną rolę w budowaniu atrakcyjności miejsca pracy. Coraz większe znaczenie ma jednak personalizacja benefitów, czyli dostosowanie świadczeń do indywidualnych potrzeb pracowników.

- Co to oznacza w praktyce? Pracownicy oczekują elastyczności i możliwości wyboru spośród różnych opcji, takich jak prywatna opieka medyczna, dofinansowanie do zajęć sportowych, dodatkowe dni wolne czy wsparcie w zakresie zdrowia psychicznego. Dane rynkowe wskazują, że coraz częściej preferowane są benefity, które realnie wpływają na jakość życia i rozwój zawodowy pracowników.

Work-life balance i obciążenie pracą

- Aż 83% Polaków wskazuje w raporcie *Workmonitor 2025*, że równowaga między życiem zawodowym i prywatnym jest dla nich kluczowym czynnikiem przy wyborze pracodawcy. Work-life balance (WLB) ma szczególne znaczenie dla młodszych pokoleń, dla których elastyczność pracy i możliwość dostosowania godzin do własnych potrzeb stają się priorytetem. W globalnym wydaniu tego samego badania aspekt ten zajął pierwsze miejsce wśród najważniejszych czynników wpływających na satysfakcję zawodową.

Jednak poza samą równowagą między życiem zawodowym i prywatnym coraz częściej pojawia się temat obciążenia pracą. Wiele osób zwraca uwagę na ilość obowiązków i intensywność wykonywanych zadań. Nadmierna presja, przeciążenie zadaniami i brak odpowiedniej ilości czasu na odpoczynek to czynniki, które mogą prowadzić do wypalenia zawodowego.

Pracodawcy, którzy chcą przyciągać i zatrzymać talenty, muszą więc, w dobie rosnącej świadomości na temat zdrowia psychicznego i jakości życia zawodowego, wziąć pod uwagę obie te kwestie. Wprowadzenie limitów nadgodzin, regularne monitorowanie dobrostanu pracowników oraz możliwość pracy w modelu hybrydowym to tylko część rozwiązań, które mogą poprawić komfort pracy i zwiększyć zaangażowanie zespołu.

Dopasowanie wartości własnych i firmowych

Okazuje się, że zgodność wartości pracowników z wartościami firm to nie tylko temat korporacyjnych dyskusji, ale realna potrzeba zatrudnionych. Polscy pracownicy są coraz bardziej wymagający w tej kwestii i oczekują, że ich przekonania będą odzwierciedlane w kulturze organizacyjnej pracodawcy.

Według raportu *Workmonitor 2025* aż 42% badanych nie podjęłoby pracy w organizacji, która nie podziela ich przekonań (globalnie – 48%), a 43% zdecydowałoby się na rezygnację z zatrudnienia, gdyby ich poglądy nie były zgodne z wartościami promowanymi przez liderów firmy (globalnie – 44%). Takie dane dowodzą, że temat wartości jest coraz bardziej istotny w procesie decyzyjnym kandydatów i pracowników.

Firmy, które nie dostrzegają tego trendu, mogą mieć trudności z przyciągnięciem i utrzymaniem najlepszych talentów. Pracownicy oczekują transparentności, autentyczności i zaangażowania firm w kwestie społeczne, środowiskowe czy etyczne, z kolei dobrze dopasowane wartości budują większe zaangażowanie, lojalność i wpływają na satysfakcję z pracy. Organizacje powinny więc jasno komunikować swoje wartości, angażować się w działania zgodne z misją i wizją firmy oraz dawać pracownikom przestrzeń do wyrażania swoich przekonań.

Z kim chcielibyśmy pracować?

Współczesny pracownik nie szuka już tylko stabilności i wysokiego wynagrodzenia. Dziś liczy się coś więcej – to, z kim pracujemy, jak budujemy relacje, jaki jest sens wykonywanej pracy.

Docenianie i wspólnota z kolegami i koleżankami z pracy

W pracy spotykamy ludzi, z którymi często budujemy relacje także poza godzinami pracy. Dlatego deklaracje typu: „ludzie w pracy są najważniejsi” lub „gdyby nie oni, już bym odszedł”, nie powinny być bagatelizowane. Bliskość i wspólnota w miejscu pracy odgrywają kluczową rolę w satysfakcji zawodowej.

Zgodnie z raportem *Workmonitor 2025* aż 79% pracowników deklaruje, że lepiej wykonuje swoje obowiązki, gdy czuje więź z kolegami z pracy (globalnie – 85%). Takie poczucie wspólnoty wpływa również na ich dobrostan psychiczny. Z kolei badanie *Praca dla profesjonalisty 2025* wskazuje, że 50% respondentów oczekuje doceniania w pracy – jest to drugi najważniejszy czynnik decydujący o wyborze pracodawcy. Przyjazna atmosfera i dobre relacje ze współpracownikami znalazły się na czwartym miejscu (44% wskazań).

Nie jest więc zaskoczeniem, że aż 43% badanych Polaków deklaruje gotowość do odejścia z pracy, jeśli atmosfera w firmie stanie się toksyczna. To wyraźny sygnał dla pracodawców, że budowanie zdrowych relacji i pozytywnej kultury organizacyjnej ma kluczowe znaczenie dla zatrzymania talentów.

Równie istotnym aspektem jest poziom zaufania w miejscu zatrudnienia, szczególnie wobec kadry menedżerskiej i bezpośrednich przełożonych. *Workmonitor 2025* pokazuje, że aż 38% Polaków zrezygnowało z pracy z powodu braku zaufania do zespołu menedżerskiego – to jeden z najwyższych wyników w porównaniu z innymi krajami (globalnie – 31%).

Dlaczego tak się dzieje? Brak zaufania do przełożonych wynika przede wszystkim z braku przejrzystości w organizowaniu zadań, niejasnej komunikacji oraz niedostatecznego zaangażowania w potrzeby zespołu. Pracownicy oczekują autentycznego wsparcia, jasnych zasad awansu i poczucia, że ich opinie są brane pod uwagę. Gdy organizacja nie zapewnia tego rodzaju przejrzystości, prowadzi to do frustracji i spadku motywacji. Dla pracodawców to zatem jasny sygnał – transparentność, konsekwencja i otwarta komunikacja mogą pomóc w budowaniu zaufania, które jest kluczowe dla stabilności zespołu i długoterminowego zaangażowania pracowników.

Jak chcielibyśmy pracować?

Rozwój zawodowy odgrywa niebagatelną rolę na polskim rynku pracy. Niemal wszyscy kandydaci pytani o powód zmiany

zatrudnienia wskazują – jako jeden z najważniejszych czynników – właśnie chęć rozwoju. Według badania *Praca dla profesjonalisty 2025* aż 41% ankietowanych deklaruje potrzebę zdobywania nowych umiejętności w miejscu pracy. Z kolei raport *Workmonitor 2025* pokazuje, że 37% polskich talentów zrezygnowałoby z pracy, gdyby ograniczono im możliwości podnoszenia kwalifikacji (globalnie – 41%). Jednocześnie 41% Polaków nie przyjęłoby oferty pracy, jeśli nie wiązałaby się ona z możliwością rozwoju zawodowego (globalnie – 44%).

Odpowiedzialność za rozwój – pracownik czy pracodawca?

Wielu pracowników uważa, że to pracodawca powinien zapewnić im możliwości rozwoju. Tematy takie jak *reskilling* (przekwalifikowanie), *upskilling* (rozwój umiejętności) czy *lifelong learning* (uczenie się przez całe życie) stają się coraz bardziej istotne i są uważnie analizowane przez pracowników. W dobie szybkich zmian technologicznych zatrudnieni oczekują, że firmy pomogą im dostosować się do nowych realiów rynkowych, co jednocześnie wpływa na konkurencyjność samego przedsiębiorstwa.

Najbardziej pożądane obszary rozwoju

Polscy pracownicy chcą rozwijać swoje kompetencje w różnych dziedzinach, a jednym z najważniejszych obszarów jest sztuczna inteligencja (AI). Aż 19% Polaków wskazuje AI jako kluczowy kierunek rozwoju zawodowego, co tylko potwierdza rosnące znaczenie nowoczesnych technologii w miejscu pracy.

Firmy, które chcą przyciągnąć i zatrzymać najlepsze talenty, muszą więc inwestować w programy szkoleniowe, dostosowywać je do zmieniających się realiów technologicznych oraz wspierać pracowników w zdobywaniu nowych kompetencji, szczególnie w obszarach takich jak AI i cyfryzacja.

Praca przyszłości – wyzwania i szanse

Widzimy, że rynek pracy w Polsce i na świecie przechodzi dynamiczną transformację.

Oczekiwania pracowników ewoluują, a pracodawcy muszą dostosować się do nowych realiów, aby skutecznie przyciągać i zatrzymywać talenty. Sukces zawodowy nie jest już definiowany wyłącznie przez realizowane zadania – równie istotne jest poczucie sensu wykonywanej pracy, sposób jej organizacji i relacje międzyludzkie. Stabilność zatrudnienia, elastyczność pracy, wynagrodzenie, wartości organizacyjne oraz możliwości rozwoju zawodowego stają się kluczowymi czynnikami wpływającymi na decyzje pracowników.

Czy firmy w Polsce są gotowe na przyszłość?

Zmiany na rynku pracy są nieuniknione, a organizacje, które inwestują w elastyczność, technologie i rozwój pracowników, mają większe szanse na przyciągnięcie właściwych talentów. Czy w 2025 roku standardy pracy przejdą trwałą transformację? Wiele wskazuje na to, że tak. Teraz więc firmy muszą zadać sobie pytanie, czy są na to przygotowane.

Anna Macnar

¹ Zob. <https://www.propertynews.pl/biura/koniec-z-hybrida-firmy-wracaja-na-5-dni-do-biur,163243.html?mp=promo>.

² Zob. https://www.pap.pl/aktualnosci/raport-polacy-spedzaja-w-biurze-60-proc-czasu-sprzed-pandemii-0?utm_source=chatgpt.com.



Anna Macnar

- CEO HRM Institute; doświadczona ekspertka, strateżka marki pracodawcy, pasjonatka kultury organizacyjnej, zarządzania talentami, doceniania i synergii marek. Konsultantka, szkoleniowiec, *keynote speaker*, wykładowczyni.
- Autorka książek *Employer branding bez tajemnic* i *EVP bez tajemnic*, oraz współautorka książki *Sila marki pracodawcy*.

Biznes w czasach niepewności

Jak odczytywać sygnały zmian i nie przegapić przyszłości?

- O sygnałach zmian i przyszłości ekonomii i biznesu w Polsce i Europie – z Zuzanną Skalską, specjalistką w analizowaniu sygnałów zmian dla biznesu, rozmawia Anna Macnar, CEO HRM Institute.

Anna Macnar: Co właściwie oznacza trendwatching i jaki ma wpływ na szeroko pojęty biznes?

Zuzanna Skalska: Unikam określenia „trendwatching” i staram się eliminować słowo „trend” z mojego zawodowego słownika. Dlaczego? Bo słowa te stały się pustymi sloganami, które ludzie przestali rozumieć. Używamy ich w marketingowym kontekście, sugerując, że „jutro będzie takie samo jak dziś, tylko lepsze”. Trendy były przydatne w czasach prosperity, gdy nasza gospodarka rozwijała się w modelu kolonialnym – produkowaliśmy tanio w jednym miejscu, a duże marki zarabiała ogromne pieniądze, tworząc gigantyczne królestwa korporacyjne w Europie Zachodniej. Trendy służyły wtedy głównie marketingowi, pomagały firmom upewnić się, że podążają w dobrym kierunku. Ale te czasy się skończyły. COVID uświadomił nam, że jutro może wyglądać zupełnie inaczej. To był moment prze-

łomowy. COVID zatrzymał świat, a późniejszy restart rzeczywistości był inny. To zmusiło firmy do zmiany podejścia. Jednak wciąż widać, że wiele z nich próbuje „wymazać” ostatnie lata i wrócić do wskaźników z 2018 czy 2019 roku, udając, że pandemia i wojna w Ukrainie nigdy się nie wydarzyły. Ale musimy przyjąć, że te wydarzenia to dopiero początek czegoś nowego.

Czyli jak rozumieć trend?

Samo słowo „trend” traci obecnie swoje pierwotne znaczenie, zwłaszcza w kontekście biznesu. Dla mnie, dla firm i dla biznesu trend to wszystko to, czego jeszcze nie ma – to, co dopiero nadchodzi. Niestety, wiele firm błędnie definiuje trendy, uznając, że to, co aktualnie jest na rynku, stanowi trend. Tymczasem takie podejście to jedynie perspektywa klienta. Dla klienta trendem jest to, co właśnie weszło na rynek – nowość, która przyciąga uwagę. Jednak dla biznesu sytuacja wygląda inaczej. Jeśli coś już znalazło się na rynku, to oznacza, że weszło w fazę masowej produkcji, a masowość nigdy nie jest wyznacznikiem trendu.

Czyli jeśli nie trend, to co?

Ja używam pojęcia „sygnały zmian”. Sygnały te można porównać do iskier w tunelu – moim zadaniem jest rozpoznać, która z tych iskier poprowadzi nas do wyjścia. Pytanie brzmi: na którą z nich warto dmu-

chać, aby rozniecić ogień? Niektóre iskry są bardziej znaczące, inne mniej, i to właśnie te niuanse są kluczowe w analizie przyszłości. Niestety, temat ten bywa bagatelizowany. Problemem jest też brak długoterminowego myślenia w wielu organizacjach. Często decyzje podejmowane są przez osoby, od których zależy przyszłość firmy, ale które nie są motywowane do patrzenia w perspektywie kilkuletniej, bo ich wynagrodzenie lub bonusy nie są uzależnione od długoterminowych wyników. Wyobraźmy sobie, jak wyglądałaby sytuacja, gdyby ktoś otrzymał premię dopiero po pięciu latach, kiedy udowodni, że kierunek działania firmy rzeczywiście przyniósł wzrost i stabilność. Wówczas musiałby się i naprawdę zacząć myśleć strategicznie, w perspektywie dłuższej niż jeden rok budżetowy.

Czyli kluczowe jest zrozumienie kontekstu i przewidywanie, co z tych sygnałów może przerodzić się w coś większego. Jak zatem można połączyć wpływ sygnałów zmian na biznes?

Kluczowe jest to, kto podejmuje decyzje i w jakiej perspektywie czasowej. Kultura bonusowa, która nagradza jednoroczne wyniki, skutecznie zabija myślenie długoterminowe. To jest coś, co odróżnia firmy rodzinne od dużych korporacji. Firmy rodzinne, choć nie mają takich kapitałów jak wielkie korporacje, myślą o przyszłości w perspektywie pokoleń. Chcą pozostawić po sobie spuściznę – coś, co przekażą swoim sukcesorom. Polskie firmy rodzinne niestety zmagają się z brakiem tzw. starego kapitału (*old money*), który w Europie Zachodniej pozwalał na budowanie stabilnych struktur na przestrzeni lat. W Polsce, z powodów historycznych, ten łańcuch został przerwany. W dodatku większość dużych korporacji działających w Polsce to po prostu „sprzedażowe biura” zachodnich firm, a nie ośrodki innowacji czy badań i rozwoju. To sprawia, że 80% polskiej gospodarki opiera się na małych i średnich firmach rodzinnych, które muszą stawiać czoła trudnym realiom.

Czyli sygnały zmian mogą pomóc w zrozumieniu tej złożoności?

Dokładnie tak. Sygnały zmian to istotne elementy, które można porównać do punk-



tów zapalnych, wyznaczających kierunek przyszłości. W naszym podejściu PESTE – skrót od słów: polityka, ekonomia, społeczeństwo, technologia i środowisko naturalne – stanowi jeden z elementów naszej metody do analizy sygnałów zmian. Środowisko naturalne jest szczególnie ważne, ponieważ ludzkość nie może bez niego istnieć, podczas gdy ono samo poradzi sobie bez nas. Wszystkie te obszary są ze sobą powiązane. Polityka wpływa na ekonomię, ekonomia na technologię, a technologia – z powrotem na społeczeństwo i politykę. Razem tworzą kontekst, w którym definiujemy naszą rzeczywistość i podejście do biznesu.

Widzimy to na przykładach. Firmy często myślą, że przyszłość ich branży leży tylko w obrębie ich własnego sektora. To błąd. W rzeczywistości przyszłość każdej branży znajduje się na przecięciu z innymi branżami. A jednak wiele firm zamyka się w silosach, ograniczając swoje pole widzenia.

A to może prowadzić do stagnacji firmy.

Tak, to klasyczny przykład zamknięcia się na nowe idee. Firmy uczestniczą w targach i konferencjach związanych wyłącznie z ich branżą, kopiąc coraz głębszy grób swojej specjalizacji. W rezultacie brakuje świeżego powietrza – innowacyjnych pomysłów.

Dla wielu przedsiębiorstw kluczowym krokiem byłoby wyjście poza swoją branżę i eksplorowanie zupełnie innych obszarów. Można się tam nauczyć czegoś nowego, spojrzeć krytycznym okiem i przenieść ciekawe rozwiązania do swojego biznesu. To właśnie robię w mojej pracy – krzyżuję doświadczenia różnych sektorów, przekładam wiedzę i innowacje z jednej branży na drugą, pokazując, że klient na końcu nie widzi branż, lecz gotowy produkt czy usługę.

Moje doświadczenie pokazuje też różne podejścia klientów. Na jednym biegunie są liderzy myślący krytycznie i otwarci na dialog – z takimi osobami regularnie wymieniam się spostrzeżeniami, co prowadzi do wspólnego rozwoju. Na drugim biegunie znajdują się osoby, które bagatelizują znaczenie kontekstu, traktując sygnały

zmian jako zbędne dodatki. Praca z takimi klientami bywa wyzwaniem.

Sygnały zmian to nie tylko narzędzia strategiczne. One dotyczą świadomości liderów, inspirując ich do patrzenia szerzej i bardziej kompleksowo. To one zdejmują klapki z oczu i pozwalają zobaczyć szerszy kontekst, który prowadzi do zrównoważonych decyzji. W końcu sukces nie polega na „poprawnym podążaniu drogą”, ale na umiejętności dostrzegania nowych, alternatywnych ścieżek.

Czyli wpływ na biznes jest duży, ale nie każdy to dostrzega. Czy widzisz jakieś kluczowe sygnały zmian, które szczególnie wpływają na nasz region, na Polskę?

Oczywiście. Wszystko zaczyna się od sytuacji politycznej, zarówno w kraju, jak i poza nim. Nic nie trwa wiecznie – za trzy lata czekają nas kolejne wybory, które znowu zdecydują, w jakim kierunku podążymy. Europa, jak zauważają Chińczycy – często z pewną ironią – bywa określana mianem „skansenu”. To określenie, choć z pozoru negatywne, niesie ze sobą dwojakie konotacje. Z jednej strony można je odbierać pejoratywnie, podobnie jak często postrzegane jest średniowiecze, choć ten okres wcale nie był wyłącznie mroczny. Z drugiej strony skansen może być też symbolem czegoś trwałego i wartościowego.

Osiągnęliśmy już wiele z tego, co dawniej wydawało się nieosiągalnym marzeniem. Wystarczy spojrzeć na wiktoriańskie czasy w Anglii – od tamtego okresu towarzyszyły nam wizje przyszłości. Książki takie jak *W 80 dni dookoła świata* czy opowieści o kapitanie Nemo snuły historie o postępie i eksploracji. Wydawało się, że krok po kroku spełniliśmy te marzenia. Jednak współczesne dziesięciolecie przyniosło nową narrację w literaturze i filmach science fiction – narrację dystopii. Dystopia nie opowiada już o walce z kosmitami czy obcymi cywilizacjami. Teraz koncentrujemy się na starciu z technologią, którą sami stworzyliśmy, przede wszystkim ze sztuczną inteligencją. Przykładem może być film *2073* i inne, które ilustrują tę niepokojącą wizję. Pytanie, jakie musimy sobie

”

To właśnie robię w mojej pracy – krzyżuję doświadczenia różnych sektorów, przekładam wiedzę i innowacje z jednej branży na drugą, pokazując, że klient na końcu nie widzi branż, lecz gotowy produkt czy usługę.

”

zadać, brzmi: czy technologia, którą stworzyliśmy, rzeczywiście wnosi wartość społeczną? Czy pozwala nam rozwijać społeczeństwo, tak jak dotychczas, czy też stała się zagrożeniem?

Obecnie stoimy na progu nowej ery technologicznej. Po epoce cyfrowej, zdominowanej przez internet, maile i cyfrową komunikację, wkraczamy w rzeczywistość, gdzie technologia jest zdolna do samodzielnego myślenia. To kolejny przełom w historii rewolucji przemysłowych – moment, którego wielu się obawiało, ale który był nieunikniony.

Widzimy, jak media społecznościowe, algorytmy i sztuczna inteligencja zaczynają wpływać na nasze decyzje, w tym na procesy wyborcze. Przykłady tego obserwowaliśmy zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w Mołdawii. W takim kontekście musimy zadać sobie pytanie, czy wybory, które są tak silnie kształtowane przez technologię, wciąż można nazwać demokratycznymi. To ogromne wyzwanie, przed którym stoją nie tylko Polska, ale i cały świat.

A gdzie w układance geopolitycznej jest Polska?

Polska stoi między tymi dwoma systemami. Jesteśmy w interesującym momencie, bo jako kraj mamy wyjątkowe doświadczenia. Po otwarciu się na świat szybko wdrożyliśmy najnowocześniejsze systemy bankowe, co pozwoliło nam wyprzedzić Zachód, który utknął w skostniałych strukturach.



Dziś świat nie działa już w modelu ekonomii wzrostu (growth economy). Przechodzimy do ekonomii ograniczonego wzrostu (degrowth economy) – zupełnie nowego systemu, który wymaga zmian zarówno w myśleniu, jak i w działaniu.



Dzięki temu mamy cyfrowe rozwiązania, jak aplikacje do dowodu osobistego czy prawa jazdy, których nie mają nawet państwa zachodnie. To dowodzi, że Polska zbudowała solidne podstawy technologiczne, które mogłyby przypominać podejście chińskie, a jednocześnie są dużym wyzwaniem dla państw zachodnich.

Nie mamy euro, naszą walutą pozostaje złotówka, co daje nam pewną autonomię. Jeśli spojrzymy na strategiczne miejsce Polski – kraj, który płaci ponad 4% PKB na potrzeby NATO – zauważymy, że waga Europy Środkowej rośnie. Przenoszenie się bogactwa i znaczenia ze starych struktur zachodnich na naszą część kontynentu jest ewidentne.

A jednak często wydaje się, że wciąż patrzymy na Zachód jako na wzór.

To prawda. W Polsce mamy tendencję do idealizowania Zachodu: amerykańskich naukowców, szkół, standardów. A przecież czasem więcej moglibyśmy się nauczyć od krajów, które są mniej znane, ale bardziej innowacyjne w swoich podejściach. To zaczyna się jednak zmieniać. Europa, jaką znaliśmy przez ostatnie 30–40 lat, zmienia się. Jej obecna forma zaczyna upadać. To czas, by zacząć wzmacniać nasze fundamenty i budować niezależność, nie tonąc wraz z resztą Europy.

Jeśli korporacje przeniosą się do Stanów Zjednoczonych – które kuszą niższymi podatkami i obietnicą złotego wieku, podczas gdy my będziemy podnosić podatki, bo

musimy się zbroić – staniemy przed dużym wyzwaniem. Mark Rutte, sekretarz generalny NATO, zwrócił uwagę na konieczność zmiany sposobu myślenia i przejście na tzw. mindset wojenny. Do tej pory dominowało podejście wolnego rynku i przepływu towarów. Teraz musimy inwestować w inne, strategiczne kierunki rozwoju.

Leszek i Kamila Gierszewscy, właściciele firmy Drutex, w wywiadzie dla „Forbesa” ujęli to w prostych słowach: „Jesteśmy w czasach, kiedy chodzi nie tyle o zarabianie dużych pieniędzy, ile o przetrwanie”. To dokładnie oddaje ducha naszych czasów i jest przesłaniem, które powinniśmy wziąć sobie do serca.

To daje do myślenia.

W obecnych realiach nie chodzi o to, która firma wypracuje najwyższy zysk dla akcjonariuszy czy osiągnie najlepsze wskaźniki ROI. Chodzi o to, która firma będzie w stanie przetrwać: zapłacić wyższe podatki, wesprzeć stabilność społeczną i przystosować się do zmieniających się warunków. To wyzwanie dla każdego z nas. Łącząc te różne wątki w szerszym kontekście, ponieważ przede wszystkim musimy odpowiedzieć na jedno kluczowe pytanie, o którym mówił Simon Sinek – pytanie, na które tylko prawdziwi liderzy potrafią odpowiedzieć: Jaki jest cel twojej firmy? W języku angielskim mówimy o *purpose*, i to nie jest po prostu zarabianie pieniędzy. Oczywiście, celem każdego biznesu jest generowanie zysków, ale *purpose* to coś więcej, coś unikalnego. To fundament, który nadaje sens istnieniu firmy.

Małe firmy często definiują swój cel jako służbę społeczności – bycie częścią lokalnego ekosystemu i obronę jego interesów. To nie jest tylko kwestia misji czy wizji firmy, które zazwyczaj tworzy się z myślą o akcjonariuszach. Europa stoi przed koniecznością transformacji – przejścia z modelu zarządzania akcjonariuszami (*shareholders governance*) na zarządzanie interesariuszami (*stakeholders governance*). Na tym właśnie polega kluczowa różnica między Zachodem a Europą. Model zarządzania akcjonariuszami koncentruje się wyłącznie na interesach udziałowców i krótkoterminowych

wynikach finansowych, ale taki model nie daje szans na długotrwałe przetrwanie. Jeśli chcemy naprawdę przetrwać jako społeczeństwo i biznes, musimy przyjąć zarządzanie interesariuszami – system, w którym uwzględniamy interesy wszystkich zaangażowanych stron: pracowników, społeczności lokalnych, klientów, a także środowiska. Przyjęcie tego modelu wymaga od nas głębokiej transformacji – zmiany świadomości biznesowej. Musimy znać nasz *purpose*, czyli cel istnienia firmy, i konsekwentnie budować działalność, która spełnia różnorodne potrzeby i wartości. Tylko wtedy możemy tworzyć organizacje zrównoważone, odporne i przygotowane na wyzwania przyszłości.

Myślisz, że to w ogóle jest realne? Że biznes może wyjść poza patrzenie na zyski?

Nie ma firm, które dobrowolnie płacą więcej, bo „chcą wspierać państwo i społeczeństwo”. Gigantyczne korporacje nie budują szpitali, nie finansują mostów, nie wspierają infrastruktury publicznej. Zamiast tego inwestują w „igrzyska” – stadiony, wielkie widowiska. Dobrowolność tu nie zadziała. Rozwiązaniem jest stworzenie zupełnie nowego systemu, bo obecny, oparty na wzroście PKB i innych tradycyjnych wskaźnikach, już się wyczerpał. Pandemia była momentem przełomowym. Nauczyła nas, że strategiczne sektory, takie jak produkcja broni, leków czy technologii, muszą wrócić do Europy. Niestety, zamiast wyciągnąć wnioski, wiele firm wciąż czekało, aż pandemia i wojna się skończą, by wrócić do „starej normalności”.

A jak moglibyśmy przełożyć zarządzanie interesariuszami na konkretne działania biznesowe?

Należy jasno określić, kto jest interesariuszem firmy. Wiele przedsiębiorstw tego nie uwzględnia, traktując dostawców i klientów jako wymiennych. Takie podejście ignoruje kluczowe aspekty: budowanie relacji i zaufania.

Jako świadomy konsument zwracam uwagę na obsługę klienta. Jeśli firma ignoruje kontakt i nie reaguje na reklamacje, nie przetrwa. Z kolei organizacje, które szybko

odpowiadają, zwracają pieniądze i angażują klientów w ulepszenie produktów, wyróżniają się na rynku.

Utrzymanie jakości to nie tylko lepszy wygląd produktu, ale eliminacja wcześniejszych problemów. To jest klucz do trwałych relacji i zaufania interesariuszy.

Brzmi to jak podstawy odpowiedzialnego biznesu.

Innowacje powinny rzeczywiście poprawiać jakość produktów, jednak często wymuszają jedynie kolejne zakupy. Przykładem jest mój dwuletni telefon, który nie obsługuje nowego oprogramowania, co sprawia, że dla producenta przestają być interesującym klientem. Taka strategia to błędne koło.

Promujemy wyidealizowane wizje sukcesu: dyplom MBA, luksusowe domy i drogie samochody. Tymczasem prawdziwa satysfakcja często wynika z wykonywania pracy, którą się kocha, bliskości w domu i poczucia spełnienia – ale tego nie celebруем. Jesteśmy na granicy upadku Europy i nowego porządku, który nadchodzi. Jako kraj, który przez wieki walczył o przetrwanie, mamy wyjątkowe predyspozycje do tego, aby pokazać nową drogę. Możemy udowodnić, że Europa mówi również po polsku.

Na czym polega nowe podejście?

Wymaga ono pewnej rewolucji w myśleniu. Wielu, zwłaszcza tych z dyplomem magistra ekonomii zdobytym kilkanaście lat temu, będzie musiało zrewidować swoje podejście. Dziś świat nie działa już w modelu ekonomii wzrostu (*growth economy*). Przechodzimy do ekonomii ograniczonego wzrostu (*degrowth economy*) – zupełnie nowego systemu, który wymaga zmian zarówno w myśleniu, jak i w działaniu.

Czarno to widzę, zwłaszcza że większość firm właścicielskich jest powiązana z gigantami typu Vanguard czy BlackRock. Czy oni w ogóle zgodzą się na takie zmiany?

I właśnie o tym teraz mówimy – o świadomości. Jeśli się nie zgodzą, czeka nas dystopia. Jeśli jednak zaakceptują zmiany, możemy liczyć na lepsze życie. To naprawdę jest wóz albo przewóz.

Powiem ci, że ten koncept *degrowth*, spowolnienia wzrostu, jest dla mnie niezwykle istotny. Wczoraj rozmawiałam o tym z Hansem Stegemanem, głównym ekonomistą banku Triodos, dużej i znanej instytucji. Dyskutowaliśmy o świeżo opublikowanym raporcie, który bardzo dobrze opisuje tę ideę. To fascynujące podejście – nie chodzi o regres, ale o wolniejsze, bardziej przemyślane tempo wzrostu.

Brzmi intrygująco.

ZS: To raport, który pokazuje nowy sposób myślenia o *degrowth*. *Degrowth* nie oznacza, że wszystko będzie coraz gorzej – chodzi o wolniejsze tempo rozwoju.

Weźmy przykład topoli i dębu, bo świetnie ilustruje tę koncepcję. Topole rosną szybko, są wysokie, smukłe i wyglądają imponująco. Ale kiedy nadchodzi pierwszy poważny sztorm, połowa z nich leży na ziemi, co pokazuje, jak słabe jest to drewno. Tak samo jest z firmami, które rosną błyskawicznie, ale nie mają solidnych podstaw. Z kolei dęby rosną wolno – 800 czy 1000 lat – ale są niezwykle trwałe. Firmy, które działają jak dęby, inwestują w lokalne społeczności, tworzą przedszkola, wspierają lokalne projekty. Myślą strategicznie i zastanawiają się nad swoim celem (*purpose*). To one przetrwają największe sztormy biznesowe. I właśnie to jest *degrowth* – nie zatrzymujemy się, nie cofamy, tylko zwalniamy i działamy świadomie.

Widzisz, filozofia *degrowth* jest fascynująca. Myślę, że prawdziwą rewolucją będzie zmiana świadomości akcjonariuszy. Gdy zrozumieją, że przyszłość leży tam, gdzie tworzy się lepsze warunki życia, nastąpi kolejny przełom – równie znaczący jak pojawienie się sztucznej inteligencji.

To brzmi jak piąta rewolucja przemysłowa, prawda?

Zdecydowanie. Rewolucja, która wymagałaby całkowitej zmiany systemu.

Dziękuję za rozmowę

”

Leszek i Kamila Gierszewscy, właściciele firmy Drutex, w wywiadzie dla „Forbesa” ujęli to w prostych słowach: „Jesteśmy w czasach, kiedy chodzi nie tyle o zarabianie dużych pieniędzy, ile o przetrwanie”.

”



Zuzanna Skalska

Partner Założycielski, 360Inspiration, Współzałożyciel FutureS Thinking Group

- Od ponad 25 lat inspiruje liderów i decydentów do zmiany perspektywy poprzez przyszłościowe i scenariuszowe myślenie. Działa globalnie jako ekspert ds. strategicznych innowacji, doradzając firmom, instytucjom publicznym i organizacjom NGO. W swoim sposobie pracy z premedytacją zapożycza i miesza Sygnały Zmian z różnych branż i rynków, aby sprowokować myślenie spekulatywne. Brutalnie bezpośrednia, wykłada na wielu uczelniach na świecie, jest szybkim, emocjonalnym mówcą.
- Z wykształcenia – projektant. Współtwórca School of Form (SWPS). Od ponad 30 lat mieszka w Holandii.

Idealne dopasowanie?

Jak znaleźć równowagę między wymaganiami pracodawców i oczekiwaniami kandydatów

- Jakie są kluczowe oczekiwania kandydatów wobec pracodawców? Jak zmienia się podejście do stabilności, wynagrodzenia, elastyczności w pracy i obciążenia pracą? O tym, jak IKEA odpowiada na te wyzwania i jakie wartości kształtują jej strategię HR, z **Pawłem Bechcińskim**, Country People & Culture Managerem (Dyrektorem ds. Ludzi i Kultury Organizacji) w IKEA Retail Polska, rozmawia **Anna Macnar**, CEO HRM Institute.



Anna Macnar: Zaczniemy od twojej perspektywy na temat oczekiwań kandydatów wobec IKEA jako pracodawcy. Czy widzisz tu istotne zmiany w ostatnich latach? Jakie elementy dominują w rozmowach z osobami zainteresowanymi pracą w IKEA?

Paweł Bechciński: Zauważam kilka kluczowych aspektów, które są obecnie szczególnie istotne. Znajdują one odzwierciedlenie w nowej strategii HR-owej, którą wdrażamy od tego roku w IKEA. Jest to strategia trzyletnia, ściśle powiązana z planami biznesowymi i ukierunkowana na ludzi – nazywamy ją People Planem. Tworzymy ją w dialogu z kilkoma stronami, w tym z pracownikami, związkami zawodowymi, menedżerami oraz liderami. Dzięki temu mamy okazję wsłuchać się w potrzeby i oczekiwania zarówno osób już zatrudnionych, jak i kandydatów do pracy w naszej firmie.

Pierwszym i najbardziej wyraźnym trendem, który obserwuję, jest **rosnąca potrzeba bezpieczeństwa, stabilizacji**

i poczucia przynależności. W czasach niepewności gospodarczej, licznych redukcji etatów i zwolnień grupowych pracownicy i kandydaci poszukują bezpiecznego miejsca zatrudnienia. IKEA jest postrzegana jako pracodawca, który może to zapewnić, dlatego stabilność, bezpieczeństwo i zaufanie to kluczowe elementy, które dominują w naszych rozmowach z kandydatami. Drugim ważnym aspektem są **oczekiwania finansowe.** Benefity, które jeszcze niedawno były istotnym wyróżnikiem na rynku pracy, wydają się osiągać pewien standardowy poziom. Obecnie na polskim rynku pracy większe znaczenie ma poziom wynagrodzenia. Kandydaci coraz częściej zwracają uwagę na oferowane warunki płacowe i możliwość awansu finansowego, co jest szczególnie ważne w kontekście rosnących kosztów życia, wysokich rat kredytów oraz inflacji.

Trzecim kluczowym trendem jest **indywidualne podejście do pracownika** i jego potrzeb. Można to porównać do rosnących oczekiwań klientów wobec spersonalizowa-

nych usług – podobna postawa zaczyna dominować na rynku pracy. Kandydaci coraz częściej pytają o możliwość pracy zdalnej, elastyczny grafik, równowagę między życiem prywatnym a pracą, tak by móc pogodzić ją z opieką nad dziećmi lub starszymi członkami rodziny, a także swoimi pasjami.

Personalizacja?

Tak, można to określić jako personalizację. Wcześniej dotyczyła ona głównie pracowników biurowych, jednak obecnie coraz większe znaczenie zyskuje w specyficznym sektorze, jakim jest handel. Kandydaci chcą mieć wpływ na swój grafik – pytają, czy istnieją jasno określone limity pracy w weekendy, czy będą musieli pracować na nocnych zmianach i w jakim stopniu mogą decydować o swoim harmonogramie. Te aspekty stają się niezwykle istotne. Można to określić jako szeroko pojętą wygodę, co jest zauważalnym trendem także wśród klientów. Oczekują oni prostych i wygodnych rozwiązań podczas

zakupów, a kandydaci i pracownicy podobnie chcą większej elastyczności w organizacji swojej pracy.

Wygląda to różnie w zależności od stanowiska. Na wyższych poziomach hierarchii zawodowej pojawia się oczekiwanie **elastyczności** – zarówno w formach zatrudnienia, jak i w zakresie benefitów. W szczególności młodsze pokolenia coraz częściej liczą na swobodę w wyborze dodatków do wynagrodzenia – np. możliwość rezygnacji z narzuconych benefitów na rzecz innych, bardziej dopasowanych do indywidualnych potrzeb.

Elastyczność obejmuje także **miejsce pracy oraz ścieżki kariery**. Pracownicy oczekują większej niezależności w zakresie wyboru modelu pracy i możliwości kształtowania swojej kariery zgodnie z własnymi aspiracjami. To kluczowy element wpływający na ostateczny wybór pracodawcy przez kandydatów. Co ciekawe, wśród młodszych pracowników coraz rzadziej pojawia się chęć awansu na stanowiska menedżerskie. Niechęć do dużego obciążenia pracą i dążenie do lepszego balansu między życiem zawodowym a prywatnym powodują, że wyzwaniem zaczyna być rekrutacja młodych liderów. Jeszcze kilka lat temu kandydaci często pytali o ścieżkę rozwoju, dziś natomiast bardziej cenią swój czas wolny i nie są skłonni podejmować się ról wymagających dużej odpowiedzialności czy pracy w niestandardowym wymiarze godzin.

Ostatnim ważnym i coraz bardziej widocznym aspektem jest właśnie **rosnące obciążenie pracą**. Wiele firm stara się optymalizować procesy i redukować koszty, co często oznacza konieczność wykonywania większej liczby obowiązków przez mniejszą liczbę osób. Kandydaci i pracownicy zaczynają to zauważać i zwracać uwagę na to, czy ich wynagrodzenie jest adekwatne do obecnego zakresu obowiązków.

Firmy, które chcą przyciągać i zatrzymywać talenty, muszą dostosowywać się do tych zmieniających się oczekiwań.

Coraz częściej mówi się o tym, że firmy nie tylko nie dążą do większej elastyczności, ale wręcz ją ograniczają. W przypadku pracowników, którzy mogą pracować zdalnie, często jedyną elastycznością jest wybór godziny rozpoczęcia pracy,

np. między 7.00 a 9.00. Wiele organizacji zaczyna jednak naciskać na powrót pracowników do biur przez większą część tygodnia. Czy zauważacie taki trend? Jak wygląda to w IKEA?

Tak, rzeczywiście coraz więcej firm podejmuje decyzję o stopniowym powrocie pracowników do biur. Organizacje te zauważają wartość bezpośredniej współpracy i budowania relacji w fizycznym środowisku pracy.

W IKEA staramy się zachować pewien poziom elastyczności. Nasze podejście zakłada, że biuro jest podstawowym miejscem pracy, co oznacza, że pracownicy powinni spędzać w nim większość czasu. Jednocześnie pozostawiamy menedżerom dużą swobodę w zarządzaniu tym aspektem, dzięki czemu mogą oni dostosowywać tryb pracy do potrzeb zespołu. Co ważne, coraz rzadziej wymagamy od pracowników relokacji, co kiedyś było standardem. Jeszcze kilka lat temu objęcie stanowiska w centrali wiązało się z koniecznością przeprowadzki, np. do Warszawy lub jej okolic. Obecnie staramy się, aby pracownicy nie musieli zmieniać miejsca zamieszkania, zwłaszcza jeśli znajduje się ono w pobliżu sklepu IKEA. Dzięki temu mogą traktować lokalne biuro jako swoją bazę i dojeżdżać do centrali tylko w określonych sytuacjach.

W IKEA przyjmujemy zrównoważone podejście do elastyczności. Z jednej strony rekomendujemy obecność w biurze w kluczowych momentach, np. podczas ważnych spotkań. Z drugiej – rozumiemy potrzeby pracowników i umożliwiamy im pracę w modelu hybrydowym, który łączy zalety obu podejść.

Niektórzy twierdzą, że kwestie związane z kulturą organizacyjną, wartościami, misją i wizją firmy stają się coraz ważniejsze dla młodych ludzi przy wyborze pracodawcy. Czy zauważasz to zjawisko? Czy ma on rzeczywiste znaczenie w procesie rekrutacji?

Tak, zdecydowanie to dostrzegam. W IKEA temat wartości i kultury organizacyjnej zawsze był i jest kluczowy. Jesteśmy identyfikowani z bardzo konkretnymi

”

Trzecim kluczowym trendem jest indywidualne podejście do pracownika i jego potrzeb. Można to porównać do rosnących oczekiwań klientów wobec personalizowanych usług – podobna postawa zaczyna dominować na rynku pracy.

”

wartościami, a ze względu na naszą otwartość kandydaci często odnoszą się do nich podczas rekrutacji.

Co więcej, w IKEA **stosujemy rekrutację opartą na wartościach**, co oznacza, że dopasowanie kulturowe odgrywa ważną rolę w procesie zatrudniania. Widzę, że kandydaci zwracają uwagę na nasze podejście do pracy i środowiska.

Na przykład wiele osób docenia działania na rzecz **różnorodności i włączania**, co sprawia, że postrzegają IKEA jako miejsce, w którym mogą być sobą. Istotne jest także nasze zaangażowanie w **zrównoważony rozwój i świadomą konsumpcję**. Kandydaci coraz częściej utożsamiają się z organizacjami, które podejmują działania proekologiczne i społecznie odpowiedzialne. Widzę, że nasza działalność w tych obszarach, w tym inicjatywy związane z inspirowaniem do bardziej zrównoważonego stylu życia, są ważnym argumentem dla osób aplikujących do IKEA.

Rekrutujecie w oparciu o wartości. Czy mógłbyś opowiedzieć w kilku słowach tym, którzy nie stosują takiego podejścia, na co warto zwrócić uwagę? Jak wygląda wasz proces rekrutacji?

Wszystko zaczyna się od budowania wizerunku organizacji na zewnątrz. Jeśli mamy określone wartości, to staramy się je konsekwentnie komunikować i odważnie zajmować stanowisko w kwestiach z nimi związanych. W IKEA już na samym początku procesu rekrutacyjnego jasno przedstawiamy, kim jesteśmy i jakie zasady przyświecają naszej organizacji.

Podczas pierwszych etapów rekruterzy prowadzą rozmowy z kandydatami, badając, na ile ich wartości są zgodne z wartościami IKEA. Każdego kandydata postrzegamy jako talent, przy czym kluczowe jest, aby podzielał nasze podejście do pracy i kultury organizacyjnej. To właśnie wartości są tym, co łączy nas jako zespół i co pielęgnujemy od wielu lat. W procesie rekrutacyjnym wartości odgrywają rolę nadrzędną, na równi z kompetencjami. Nie podlegają kompromisom – wierzymy, że osoba aplikująca do IKEA powinna być świadoma, do jakiej organizacji dołączy. Dlatego otwarcie rozmawiamy z kandydatami o ich potrzebach, a także o tym, jakie środowisko pracy tworzymy i jakie kwestie są dla nas kluczowe.

Co więcej, rozmowy o wartościach nie kończą się na etapie rekrutacji – są integralną częścią procesu wdrożeniowego. Mamy specjalne moduły poświęcone wartościom, a także kodeks postępowania, który jasno określa, jakie zachowania są akceptowalne, jak współpracujemy oraz jakie oczekiwania mamy zarówno wobec kierowników, jak i pracowników. Dzięki temu nowe osoby dołączające do zespołu od początku mają klarowny obraz naszej kultury organizacyjnej.

Chciałabym teraz poruszyć temat rozwoju i awansu. To zagadnienia, które od lat pojawiają się w rozmowach rekruta-



Obserwujemy zmianę świadomości społecznej, docenienie życia prywatnego oraz rosnącą skłonność do szukania sensu swojej pracy. Do tego dochodzi doświadczenie kryzysu, które pozwoliło wielu osobom lepiej ocenić rzeczywiste wartości ich pracodawców.



cyjnych – kandydaci zazwyczaj deklarują chęć rozwoju. Skoro jednak mówisz, że coraz mniej osób chce awansować na stanowiska leaderskie, to jak ewoluuje temat rozwoju zawodowego? Jak to wygląda w IKEA?

W IKEA mówimy o demokratyzacji uczenia się – zakładamy, że każdy pracownik jest talentem i powinien mieć równy dostęp do narzędzi i możliwości rozwoju. Rozumiemy jednak, że rozwój nie dla każdego oznacza to samo. Dlatego nie skupiamy się wyłącznie na tradycyjnych ścieżkach kariery, które prowadzą do awansu na stanowiska menedżerskie. Zamiast tego promujemy różne formy rozwoju: zdobywanie nowych kompetencji w ramach obecnej roli, **reskilling** (przekwalifikowanie) i **upskilling** (podnoszenie kwalifikacji), a także możliwość eksplorowania innych obszarów biznesowych czy podejmowania dodatkowych odpowiedzialności.

Aby wspierać rozwój pracowników, stworzyliśmy szereg narzędzi, m.in.:

- **platformę rozwojową Go-High** – pracownicy mogą na niej znaleźć informacje m.in. o dostępnych szkoleniach, mentorach czy zaplanować własny rozwój,
- **szeroką ofertę kursów e-learningowych,**
- **aplikację do nauki języków obcych** – każdy pracownik ma możliwość wyboru spośród wielu języków i nauki zgodnie z własnymi potrzebami.

Idąc krok dalej, wdrożyliśmy nowe formy nauki dostosowane do współczesnych potrzeb biznesowych. Jednym z takich rozwiązań jest nasz **Munsbit (co w języku szwedzkim oznacza „kęs”)** – aplikacja oferująca krótkie moduły wiedzy w formie interaktywnej grywalizacji. Pracownicy zdobywają punkty, które mogą wymieniać na nagrody, co dodatkowo motywuje ich do nauki. Dzięki temu uczą się regularnie – w krótkich i przystępnych formach.

Staramy się także łączyć rozwój z docenianiem pracowników, zarówno finansowym, jak i pozafinansowym. Promujemy ideę ciągłego uczenia się i zachęcamy pracowników, by każdego dnia poświęcali choć kilka minut na swój rozwój.

Czy pracownicy chętnie korzystają z tych narzędzi?

Nasze statystyki pokazują, że aż 80% pracowników używa narzędzia do grywalizacji, a 50% regularnie wykonuje zadania w aplikacji. To świetny wynik, zwłaszcza w branży handlu detalicznego, gdzie wiele osób pracuje bezpośrednio w sklepie. Co więcej, nasze narzędzia edukacyjne mają też duże znaczenie biznesowe. To już nie tylko inicjatywa HR, ale część strategii organizacji. Wspólnie z zespołami biznesowymi ustalamy tematy nauki, które wspierają realizację celów firmy. Na przykład, jeśli wprowadzamy nową promocję w dziale kuchennym, pracownicy mogą korzystać z platformy Munsbit, aby lepiej poznać oferowane produkty i dostosować do tego obsługę klienta. Edukacja nie jest jedynie dodatkiem, ale integralnym elementem strategii rozwoju firmy. To dla nas duży sukces, pokazujący, że nauka i rozwój mogą realnie wpływać na wyniki sprzedaży.

Przejdźmy teraz do oczekiwań IKEA jako pracodawcy w kontekście zatrudniania i utrzymania pracowników. Jakie są kluczowe elementy, na które zwracacie uwagę? Czego oczekujecie od kandydatów, a na co stawiacie w przypadku już zatrudnionych pracowników?

Zaczynając od kandydatów, fundamentem są wcześniej wspomniane **wartości**. Kultura organizacyjna IKEA jest dla nas niezwykle istotna i chcemy ją konsekwentnie budować.

Drugim kluczowym elementem jest **poziom kompetencji** – w IKEA istotniejszy niż formalne wykształcenie. Oczywiście patrzymy na dotychczasowe doświadczenie zawodowe kandydatów, jednak przede wszystkim koncentrujemy się na umiejętnościach, które umożliwiają nam rozwój i realizację naszych celów biznesowych.

Trzecim istotnym czynnikiem jest **różnorodność**. Doceniamy różne perspektywy i niestandardowe sposoby myślenia. Zależy nam na pozyskiwaniu pracowników o unikalnych umiejętnościach i świeżym podejściu, ponieważ to pozwala wzbogacić naszą kulturę organizacyjną i przyczynia się do dalszego rozwoju talentów w IKEA. Czwartym elementem, który w ostatnich latach zyskuje na znaczeniu, jest **zaangażo-**

wanie i motywacja. Badania pokazują, że poziom zaangażowania pracowników na rynku pracy spada. Ludzie przywiązują się do miejsca pracy, ale nie zawsze wykazują proaktywne podejście. My natomiast poszukujemy osób, które traktują swoją pracę jak własny biznes – osób przedsiębiorczych, chętnych do usprawniania procesów, wychodzenia z inicjatywą, wprowadzania innowacji i szukania nowych rozwiązań. Utrzymanie tego ducha przedsiębiorczości w organizacji jest dla nas niezwykle ważne.

To zjawisko obserwujemy nie tylko w Polsce – globalne badania, takie jak te prowadzone przez Gallupa, wskazują na powszechny kryzys w tym obszarze. Skąd, twoim zdaniem, bierze się ten trend?

To bardzo złożony temat i myślę, że istnieje wiele czynników wpływających na spadek zaangażowania. Przede wszystkim **zmienia się etos i kultura pracy.** Przystaje ona być nadrzędną wartością, a po pandemii jeszcze bardziej wzrosło znaczenie **życia prywatnego, zdrowia i indywidualnego rozwoju.** Ludzie zaczęli inaczej postrzegać wartość pieniądza oraz sens zawodowej kariery. Obserwujemy pewnego rodzaju **przewartościowanie priorytetów.** Wiele osób ma w ostatnich latach styczność z kryzysami – pandemią, wojną, trudnościami ekonomicznymi – co skłania ich do refleksji nad własnym życiem. Coraz częściej zadają sobie pytania: Po co ja to robię? Czy jestem zadowolony z tego, co robię? Czy to ma dla mnie sens? To naturalnie przekłada się na poziom zaangażowania w pracę.

Dodatkowo ostatnie **kryzysy gospodarcze i geopolityczne** uwypukliły podejście pracodawców do zarządzania ludźmi w trudnych sytuacjach. Firmy musiały się optymalizować, co często oznaczało zwolnienia, restrukturyzacje i cięcie kosztów. Pracownicy mogli zobaczyć, jak ich pracodawcy radzą sobie w kryzysie, np. jak podchodzą do komunikacji, czy dbają o ludzi także w tych trudnych momentach. To był dla wielu pracowników **test wiarygodności organizacji** – moment, w którym mogli skonfrontować piękne hasła o kulturze firmy z rzeczywistością. Wiele osób zrozumiało, że nie zawsze obietnice pracodawców pokrywają się z realiami, co mogło

wpłynąć na ich podejście do pracy i lojalność wobec organizacji. Obserwujemy **zmianę świadomości społecznej**, docenienie życia prywatnego oraz rosnącą skłonność do szukania sensu swojej pracy. Do tego dochodzi doświadczenie kryzysu, które pozwoliło wielu osobom lepiej ocenić rzeczywiste wartości ich pracodawców.

Wspomniałeś, że poszukujecie nowych kompetencji. Jakie umiejętności są obecnie kluczowe z perspektywy IKEA? Na co szczególnie zwracacie uwagę?

Dziś kluczowe kompetencje są ściśle związane z rozwojem naszego biznesu, który ewoluuje w kierunku modelu omnikanalowego. To już nie tylko duże sklepy stacjonarne, ale również sprzedaż przez telefon, aplikację mobilną, stronę internetową i inne punkty kontaktu z klientem. W związku z tym istotne są umiejętności związane z obsługą klienta, zarządzaniem wieloma kanałami sprzedaży oraz budowaniem doświadczenia zakupowego w różnych środowiskach.

Wśród kompetencji, na które zwracamy szczególną uwagę, znajdują się:

- **aktywna obsługa klienta i sprzedaż** – umiejętność radzenia sobie w różnych sytuacjach czy skutecznego doradztwa w zależności od potrzeb klienta,
- **znajomość narzędzi cyfrowych** – kompetencje związane z nowymi technologiami, które pozwalają efektywnie korzystać z digitalowych kanałów sprzedaży i obsługi klienta,
- **praca z danymi** – umiejętność analizy i wykorzystywania danych, tworzenia business case'ów i podejmowania decyzji opartych na faktach,
- **myślenie krytyczne i analityczne** – zdolność kwestionowania status quo, formułowania mądrych pytań oraz identyfikowania i wdrażania usprawnień,
- **usprawnianie procesów** – kompetencje związane z optymalizacją działań, co jest kluczowe w warunkach ograniczonych zasobów i dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

Ponadto, choć rzadziej o tym mówimy, niezwykle istotne jest pozytywne nastawienie. Jest to cecha, którą niełatwo znaleźć, ale

która znacząco wpływa na atmosferę pracy i sposób, w jaki zespoły radzą sobie z wyzwaniami.

Jeśli spojrzymy na kompetencje leaderskie, to oprócz klasycznych cech przywódczych coraz większą rolę odgrywają:

- **umiejętność zarządzania zmianą** – zarówno w kontekście własnym, jak i w prowadzeniu zespołów przez procesy transformacyjne,
- **budowanie odporności emocjonalnej** – zdolność dbania o własne samopoczucie i równowagę, co pozwala skutecznie zarządzać emocjami w zespole i wspierać ludzi w różnych sytuacjach.

Bardzo dziękuję za rozmowę!



Paweł Bechciński

- Dyrektor ds. Ludzi i Kultury Organizacji, IKEA Retail Polska
- Z wykształcenia socjolog i psycholog. Z HR-em związany od wielu lat – jego pasją
- jest rozwój biznesu i ludzi w organizacji. Od początku 2018 pracuje w IKEA Retail, gdzie pełnił rolę P&C (HR) Managera w różnych jednostkach w Polsce. W 2022 roku objął rolę Country People & Culture Managera (Dyrektora HR).
- Prywatnie kocha podróże oraz kolekcjonuje porcelanę. Mocno związany też ze sportem. Nie wyobraża sobie funkcjonowania bez swojej rutyny treningowej.

Jakie kompetencje rozwijać, aby nie stracić pracy w nadchodzącej dekadzie?

- Jakie umiejętności będą najbardziej pożądane w nadchodzących latach?
- Jak skutecznie zdobywać nowe kompetencje? Które zawody zyskają na znaczeniu, a które mogą stopniowo zanikać? Czy umiejętności związane z dobrostanem i funkcjonowaniem bez technologii powinny stać się częścią naszego „portfela kompetencji”? Świat pracy zmienia się szybciej niż kiedykolwiek. Warto więc zastanowić się, jakie kroki podjąć już dziś, aby w przyszłości nie zostać w tyle.

Rynek pracy a moje kompetencje

Rynek pracy dynamicznie się zmienia – technologia już na nim zagościła i nie zamierza się wycofać. Narzędzia oparte na sztucznej inteligencji, takie jak ChatGPT, DeepSeek czy inne modele językowe (LLM – *Large Language Models*), stają się standardem w wielu zawodach. Automatyzacja i cyfryzacja rewolucjonizują różne branże, szczególnie przemysł, logistykę czy sektor usług biznesowych, zmieniając stosunek między liczbą zatrudnionych ludzi a maszynami.

Wszystkie te zmiany technologiczne niosą ze sobą również transformację społeczną, która wymusza na pracownikach i pracodawcach nowe podejście do rozwoju zawodowego. Coraz większego znaczenia nabierają *reskilling* (przekwalifikowanie), *upskilling* (rozwój umiejętności) i *lifelong learning* (uczenie się przez całe życie). W świecie dynamicznych zmian, globalizacji i gospodarczej niepewności pojawia się kluczowe pytanie: jak odnaleźć się na rynku pracy, aby nie tylko utrzymać zatrudnienie, ale także rozwijać się i pozostać konkurencyjnym? Czy przyszłość należy przede wszystkim do kompetencji technologicznych, czy równie istotne będą umiejętności miękkie i życiowe?

Kluczowe siły napędzające zmiany na rynku pracy

Według raportu *Future of Jobs Report 2025*, opublikowanego przez Światowe Forum Ekonomiczne (WEF), rynek pracy przechodzi dynamiczną transformację pod wpływem postępu technologicznego, globalizacji oraz zmian ekologicznych. Kluczowe siły kształtujące te procesy to:

- **automatyzacja i rozwój sztucznej inteligencji (AI)** – technologia redefiniuje sposób wykonywania pracy, eliminując rutynowe zadania i jednocześnie zwiększając zapotrzebowanie na nowe umiejętności;
- **przejście na gospodarkę niskoemisyjną** – rośnie zapotrzebowanie na specjalistów w dziedzinie energii odnawialnej i inżynierii środowiskowej, co stawia przed pracownikami nowe wyzwania zawodowe;
- **wzrost znaczenia umiejętności społecznych i zarządczych** – kompetencje miękkie, takie jak komunikacja, przywództwo czy zdolność adaptacji, zyskują na wartości wraz z rozwojem nowych modeli pracy;
- **cyfryzacja i cyberbezpieczeństwo** – firmy na całym świecie inwestują w technologie chmurowe, analitykę danych i zabezpieczenia cyfrowe, co kreuje nowe stanowiska i specjalizacje.



Czy to wszystkie czynniki wpływające na przyszłość rynku pracy? Niekoniecznie. Świat nieustannie się zmienia, a nowe wyzwania mogą pojawić się szybciej, niż się spodziewamy. Ale jedno pozostaje pewne – osoby, które stale rozwijają swoje kompetencje i dostosowują się do nowych realiów, zwiększają swoje szanse na stabilność zawodową i sukces w przyszłości.

Najbardziej pożądane kompetencje na rynku pracy (2025–2030)

Według wspomnianego raportu WEF aż 39% obecnych umiejętności pracowników stanie się przestarzałe do 2030 roku, a 59% zatrudnionych będzie musiało podnieść swoje kwalifikacje poprzez dodatkowe szkolenia. Analiza trendów wskazuje, że kluczowe kompetencje cenione przez pracodawców to:

- **myślenie analityczne** – umiejętność przetwarzania danych, wyciągania wniosków i podejmowania świadomych decyzji,
- **elastyczność i adaptacyjność** – zdolność dostosowania się do dynamicznych zmian na rynku pracy i nowych technologii,
- **zarządzanie talentami** – rozwijanie potencjału zespołów, skuteczna komunikacja i budowanie motywacji w organizacji.

Inwestowanie w te umiejętności stanie się istotnym czynnikiem sukcesu zarówno dla pracowników, jak i dla firm, które w nadchodzących latach chcą utrzymać przewagę konkurencyjną.

Kluczowe kompetencje miękkie i społeczne

Nie samymi kompetencjami technologicznymi człowiek żyje. Choć technologie mogą wykonać wiele powtarzalnych zadań, nie są w stanie zastąpić ludzkiej kreatywności, empatii czy umiejętności pracy w zespole. Współczesny rynek pracy coraz bardziej docenia kompetencje miękkie i społeczne, które odgrywają kluczową rolę w efektywnej pracy i rozwoju zawodowym. Pracodawcy traktują je na równi z umiejętnościami technicznymi, ponieważ umożliwiają one skuteczną komunikację, budowanie zespołów i zarządzanie zmianami. W dobie automatyzacji i cyfryzacji to właśnie kompetencje ludzkie stanowią o przewadze

konkurencyjnej, a ich rozwój staje się strategiczną inwestycją w przyszłość.

Kluczowe kompetencje społeczne i miękkie to:

- **komunikacja interpersonalna** – umiejętność jasnego wyrażania myśli, aktywnego słuchania i budowania relacji,
- **zdolność adaptacji** – umiejętność radzenia sobie ze zmianami, elastyczność w myśleniu i otwartość na nowe rozwiązania,
- **kreatywność i innowacyjność** – zdolność do generowania nowych pomysłów, myślenia poza schematami i rozwiązywania problemów w nieszablonowy sposób,
- **zarządzanie czasem i organizacja pracy** – efektywne planowanie, priorytetyzacja zadań i umiejętność pracy pod presją czasu,
- **rozwiązywanie problemów i myślenie analityczne** – zdolność do logicznej analizy sytuacji, podejmowania świadomych decyzji i znajdowania skutecznych rozwiązań,
- **przywództwo i zarządzanie zespołem** – inspirowanie innych, podejmowanie decyzji oraz budowanie zaangażowania w grupie,
- **kompetencje językowe i międzykulturowe** – znajomość języków obcych oraz umiejętność pracy w międzynarodowym środowisku,
- **etyka pracy i odpowiedzialność** – rzetelność, sumienność i dążenie do realizacji celów w zgodzie z wartościami zawodowymi,
- **praca zespołowa** – umiejętność efektywnej współpracy, dzielenia się obowiązkami i wspólnego osiągania celów,
- **negocjacje i perswazja** – zdolność argumentowania, wypracowywania kompromisów i przekonywania innych do swoich pomysłów,
- **inteligencja emocjonalna** – umiejętność rozpoznawania i zarządzania własnymi emocjami oraz emocjami innych osób,
- **kultura osobista i etykieta biznesowa** – zachowanie odpowiednich norm w relacjach zawodowych i społecznych,
- **networking** – budowanie i utrzymywanie wartościowych relacji zawodowych,
- **conflict resolution (rozwiązywanie konfliktów)** – zdolność do skutecznego rozwiązywania sporów i łagodzenia napięć w grupie.

Lista najbardziej pożądanych umiejętności

Kompetencje i odsetek pracodawców wskazujących je jako kluczowe (%)



Future of Jobs Report 2025,
Światowe Forum Ekonomiczne



W świecie, w którym dominuje technologia, a tempo życia nieustannie przyspiesza, coraz większą rolę odgrywają kompetencje związane z dbaniem o własne zdrowie i dobrostan psychiczny oraz zdolność do funkcjonowania bez nieustannego korzystania z urządzeń cyfrowych.



Kompetencje życiowe jako podstawa dobrostanu

W świecie, w którym dominuje technologia, a tempo życia nieustannie przyspiesza, coraz większą rolę odgrywają kompetencje związane z dbaniem o własne zdrowie i dobrostan psychiczny oraz zdolność do funkcjonowania bez nieustannego korzystania z urządzeń cyfrowych. Współczesne wyzwania wymagają od nas umiejętności zarządzania stresem, świadomego odpoczynku oraz zachowania równowagi między pracą a życiem osobistym. Według badań Polskiego Towarzystwa Psychologicznego coraz więcej Polaków zmaga się z wypaleniem zawodowym i problemami ze zdrowiem psychicznym. Dlatego kompetencje związane z dobrostanem, takie jak zarządzanie emocjami, samodzielność czy umiejętność odpoczynku bez technologii, mogą stać się kluczowe dla utrzymania produktywności i zdrowia psychicznego.

Do najważniejszych kompetencji życiowych należą:

- **świadome korzystanie z technologii** – zdolność do odłączania się od urządzeń cyfrowych, by poświęcić czas rodzinie, przyjacielom i sobie,
- **samowystarczalność w codziennym życiu** – podstawowe umiejętności, takie jak gotowanie, naprawa drobnych usterek czy zarządzanie finansami osobistymi,

- **krytyczne myślenie wobec technologii** – rozumienie wpływu technologii na nasze życie i świadome ograniczanie jej negatywnych skutków,
- **odporność na stres i zarządzanie emocjami** – umiejętność radzenia sobie z presją, kontrolowania emocji i utrzymania efektywności w trudnych sytuacjach, zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym,
- **dbanie o zdrowie fizyczne i psychiczne** – planowanie zdrowej diety, regularna aktywność fizyczna oraz odpowiednia higiena snu,
- **rozwój samoświadomości** – zdolność rozpoznawania własnych emocji, potrzeb i wartości, co pozwala na budowanie bardziej harmonijnego życia,
- **empatia i umiejętność słuchania** – istotne zarówno w relacjach prywatnych, jak i zawodowych, wspierające budowanie pozytywnych więzi,
- **rozwiązywanie konfliktów** – zdolność do znajdowania porozumienia i tworzenia zdrowej, wspierającej atmosfery w relacjach.

Jak skutecznie uczyć się nowych rzeczy i/lub się przekwalifikować?

Zgodnie z raportem WEF aż 85% firm planuje inwestować w rozwój (*upskilling*) i przekwalifikowanie (*reskilling*) pracowników. Oznacza to, że osoby aktywne zawodowo powinny korzystać z dostępnych programów szkoleniowych i inicjatyw edukacyjnych, aby zwiększyć swoją konkurencyjność na rynku pracy.

Efektywne sposoby nauki i przekwalifikowania:

- **korzystaj z kursów online** – wiele platform edukacyjnych oferuje darmowe i płatne kursy z różnych dziedzin;
- **zdobądź certyfikaty branżowe** – zwiększają one wiarygodność i kompetencje w danym obszarze zawodowym;
- **ucz się języków programowania** – szczególnie jeśli rozważasz karierę w IT lub analizie danych;
- **rozwijaj umiejętności językowe** – znajomość języków obcych otwiera drzwi do globalnego rynku pracy;
- **doskonal umiejętności społeczne** – przywództwo, negocjacje i umiejętność

pracy w zespole są kluczowe w wielu zawodach przyszłości;

- **bierz udział w programach mentorin-gowych** – współpraca z doświadczonymi mentorami przyspiesza rozwój zawodowy;
- **zapisz się na kursy i szkolenia** – zarówno te techniczne, jak i rozwijające kompetencje miękkie;
- **stosuj *microlearning*** – nauka w krótkich, systematycznych sesjach jest bardziej efektywna niż długie bloki szkoleniowe;
- **uczestnicz w warsztatach związanych z dobrostanem** – np. zarządzania stresem czy budowania zdrowych nawyków.

Praktyczne podejście do rozwoju umiejętności

Polega ono na wdrażaniu nauki w codziennym życiu, ponieważ regularne stosowanie nowych umiejętności pozwala na ich skuteczne przyswajanie. Niezbędne jest także zaplanowanie czasu na kontakt z naturą i ograniczenie ekranów, co sprzyja regeneracji i poprawia koncentrację.

Dbanie o zdrowie poprzez świadome planowanie posiłków oraz regularną aktywność fizyczną wpływa na lepszą efektywność nauki.

Świadomy rozwój to inwestycja w lepszą przyszłość, zarówno w sferze zawodowej, jak i osobistej.

Podsumowanie – czyli jak przygotować się na przyszłość?

Rynek pracy zmienia się w niespotykanym tempie, a przyszłość zatrudnienia będzie zależeć od zdolności adaptacji i ciągłego rozwoju. Aby zwiększyć swoje szanse na stabilne i dobrze płatne stanowiska, warto inwestować w rozwój kompetencji analitycznych, społecznych oraz życiowych. W dynamicznie zmieniającym się środowisku zawodowym przewagę zyskują osoby, które potrafią zarządzać czasem, świadomie korzystać z technologii i dbać o równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Świadomy rozwój zawodowy i osobisty nie tylko pozwoli zachować zatrudnienie, ale także zapewni lepszą jakość życia w nadchodzących latach.

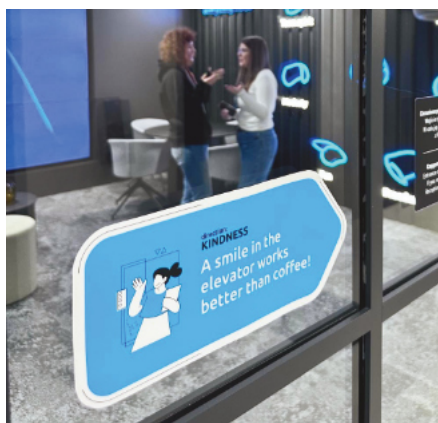
Anna Macnar

Kultura, która wspiera

O wzmacnianiu, feedbacku i wspólnych wartościach



- W dynamicznie
- zmieniającym się świecie
- pracy wszyscy stoimy przed
- wyzwaniem tworzenia
- środowiska, które wspiera
- rozwój, innowacyjność
- i równowagę. Naszą
- kulturę organizacyjną
- tworzymy w oparciu o zbiór
- zasad i aktywności, które
- na to wyzwanie
- odpowiadają.



W Capgemini stawiamy na rozwój – oparty na regularnym feedbacku, dostępne do platform edukacyjnych oraz wsparciu menedżerów. Zachęcamy osoby pracujące w naszej firmie do uczestnictwa w szkoleniach i rozwoju poprzez udział w projektach, na których efekty mogą wpływać. Stały feedback i szkolenia to sposoby na bieżące wspieranie rozwoju pracowników i pracownic. Wierzymy jednak, że do rozwoju warto podejść wielowymiarowo. Między innymi zachęcamy naszych ekspertów, żeby dzielili się wiedzą. W naszej firmie prężnie działa już kilkanaście communities – inspirują, inicjują działania edukacyjne i promują kulturę

wymiany doświadczeń. Dzięki temu wszyscy mają możliwość nie tylko doskonalenia swoich umiejętności, ale też świadomego planowania kolejnych kroków w karierze.

Wspólne rytuały

Praca w modelu hybrydowym daje elastyczność i jednocześnie stawia przed zespołami wyzwanie, jakim jest utrzymanie bliskiej współpracy i dobrych relacji. Nasze zespołowe rytuały, czyli zestawy prostych praktyk, pomagają dbać o codzienną współpracę i wzmacniać więzi między nami. Wspólnie świętujemy na przykład okrągłe jubileusze. Rytuały te wspierają zarówno pracę zespołową, jak i indywidualny rozwój. Regularne spotkania pomagają budować relacje w zespole. Jednocześnie dają przestrzeń do rozmowy z przełożonymi na tematy rozwoju, celów zawodowych czy wymiany feedbacku.

” Rytuały to więcej niż zbiór dobrych praktyk. To narzędzie, które pomaga budować zaufanie, tworzyć przestrzeń na dialog i wzmacniać relacje w hybrydowym środowisku pracy. Przygotowują nas na przyszłość, w której elastyczne i zespołowe podejście będzie podstawą sukcesu

– podkreśla **Iwona Szramik, Future of Work Manager.**

Wspólne tworzenie zasad

Kultura organizacyjna to nie tylko wartości ustalane na poziomie firmy, ale przede wszystkim nieformalne zasady kształtujące codzienną współpracę. Najlepiej sprawdzają się te, które powstają oddolnie. Ta idea przyświecała nam, gdy tworzyliśmy kampanię „Direction: Kindness” – zaprosiliśmy wówczas zespoły do wspólnego

tworzenia zasad współpracy. Elementem kampanii był konkurs, w którym każdy mógł zgłosić pomysły na reguły uznane przez niego za ważne. Najważniejsze zasady wybraliśmy w drodze głosowania. Tak powstał kodeks Capgeminersów, który nie tylko formalizuje dobre praktyki, ale też odzwierciedla wartości ważne dla całej społeczności. Zasady te są widoczne w biurach – w kuchniach czy na korytarzach – i każdego dnia przypominają o tym, jak chcemy ze sobą pracować.

Tworzenie miejsca, w którym ludzie chcą pracować, to proces, który nigdy się nie kończy – to codzienny wybór, by budować środowisko sprzyjające rozwojowi, współpracy i wzajemnemu szacunkowi.

O Capgemini

Capgemini to światowy lider w dziedzinie doradztwa w zakresie transformacji i zarządzania biznesem. Celem Grupy jest dążenie do odpowiedzialnej społecznie, zintegrowanej i zrównoważonej przyszłości, w której potencjał ludzki jest wspierany nowymi technologiami. Capgemini jest odpowiedzialną i wielokulturową firmą, liczącą prawie 340 000 osób zatrudnionych w ponad 50 krajach. Dzięki silnemu 55-letniemu dziedzictwu i szerokiej wiedzy branżowej cieszy się zaufaniem swoich klientów, a także jest zdolna kompleksowo zaspokoić ich potrzeby biznesowe: od strategii i projektowania rozwiązań po działania operacyjne napędzane przez dynamicznie rozwijający się i innowacyjny świat technologii chmury, danych, sztucznej inteligencji, łączności, oprogramowania, inżynierii cyfrowej i platform.

Get The Future You Want
www.capgemini.com/pl-pl/



AmRest: przepis na silną społeczność w międzynarodowym środowisku



- Skala działalności AmRest cechuje się wyjątkową wielobarwnością.
- Nasze portfolio obejmuje kilka legendarnych marek restauracyjnych – od KFC i Pizza Hut, przez Burger King i Starbucks, aż po autorskie koncepty, takie jak La Tagliatella, Sushi Shop czy Blue Frog. Działamy na 22 rynkach, mamy niemal 2200 restauracji i zatrudniamy ponad 44 000 pracowników. A jednak, mimo tak dużej różnorodności, aż 84% pracowników deklaruje, że żyje zgodnie z kulturą AmRest i utożsamia się z jej wartościami. Jak to możliwe?

Różne smaki, jeden przepis

Nasi pracownicy pochodzą z wielu krajów – od Polski po Chorwację, od Portugalii aż po Chiny. Ta różnorodność sprawia, że organizacja czerpie siłę z wielości perspektyw. Jednocześnie niezmiennie dbamy o to, aby każdy pracownik mógł tworzyć swój unikalny przepis na karierę i otrzymywać takie same doświadczenia. To dlatego procesy HR-owe i narzędzia projektujemy tak, by były skalowalne i dopasowane do potrzeb zarówno osób pracujących w biurach, jak i na pierwszej linii – w restauracjach. Sercem wszystkiego są jednak wartości: **zaufanie, lojalność, uczciwość, rozważa i odpowiedzialność**. Stanowią one trwałe punkty odniesienia, skalający ludzi na co dzień działających w odmiennych realiach.

Łączymy wszystkich przy wspólnym stole

Autentyczna i otwarta komunikacja to fundament przynależności do firmy. W AmRest tworzymy przestrzeń do dialogu na poziomie globalnym i lokalnym. Dwa razy w roku odbywa się **Global Meeting**, transmito-



Dziś, gdy rynki pracy są tak wymagające, a firmy prześcigają się w proponowaniu coraz to bardziej wyszukanych benefitów, autentyczna kultura organizacyjna staje się bezcennym atutem. W AmRest udowodniamy, że nawet w wielkiej międzynarodowej strukturze można pielęgnować ducha jedności, doceniać lokalną specyfikę i pozwalać ludziom tworzyć własną historię sukcesu. To podejście sprawia, że nasi pracownicy stają się najlepszymi ambasadorami marki, a my – z dumą – możemy podsumować naszą działalność słowami: „Gościnność jest naszym przepisem na sukces”.

Ismael Sánchez
Chief People Officer



La Tagliatella



wany na żywo z naszych biur. Zarząd prezentuje strategiczne kierunki, a pracownicy z całego świata mają możliwość zadawania pytań podczas sesji Q&A. Na poziomie krajowym angażujemy pracowników, organizując **lokalne spotkania komunikacyjne**.

Tu na pierwszy plan wychodzą liderzy z poszczególnych rynków, prezentują osiągnięcia lokalnych zespołów i doceniają tych, którzy w minionym kwartale pokazali prawdziwy charakter „AmRestowicza”. Co roku odbywają się po dwa spotkania globalne i lokalne, co zapewnia ciągłość dialogu oraz rozwój kultury organizacyjnej. Dodatkowo Zarząd regularnie odwiedza lokalne biura i restauracje, budując relacje i zacieśniając więzi z zespołami na miejscu.

W dobie digitalizacji kluczowym wsparciem komunikacji są nowoczesne narzędzia. Wyposażyliśmy wszystkich pracowników, w tym osoby z restauracji, w dostęp do **Microsoft Teams**. To dla nas przełomowy krok, bo w jednej platformie możemy teraz skupić całą komunikację: od zarządu, przez zespoły biurowe, aż po pracowników pierwszej linii. Nie jest to powszechna praktyka na rynku, ale dzięki temu każda osoba w AmRest, niezależnie od stanowiska i miejsca zatrudnienia, ma bezpośredni dostęp do tych samych informacji, a także bezpośredni kontakt z koleżankami i kolegami na całym świecie. Teams stało się także platformą społecznościową, gdzie publikujemy wywiady z pracownikami, informacje o CSR, relacje z eventów czy marketingowe ciekawostki. Dzięki funkcjom społecznościowym, takim jak komentarze czy „lajki”, budujemy poczucie globalnej wspólnoty.

Nasze inspiracje przenieśliśmy również na zewnątrz. Na Instagramie, pod profilem **AmRestees_Official**, „Story Chefs” z różnych rynków dzielą się zdjęciami z restauracji, kulisami wydarzeń i spontanicznymi filmikami z życia w AmRest. To autentyczne spojrzenie na naszą codzienność, które pozwala budować społeczność

i przyciągać nowych kandydatów, pokazując AmRest „od kuchni”.

Docenianie: mamy je w menu każdego dnia

Stałym elementem naszej kultury jest docenianie – wierzymy, że zaczyna się ono od prostego „dziękuję”. W naszych biurach i restauracjach od zawsze funkcjonowały **karteczki „Dziękuję”**, które są niewielkim, ale niezwykle efektywnym sposobem, by okazać uznanie koleżance czy koledze. Tę praktykę postanowiliśmy przenieść także do wirtualnej rzeczywistości. W naszym intranecie stworzyliśmy **Recognition Wall**, gdzie można publicznie podziękować za wsparcie, celebrować sukcesy lub nagłośnić ważną rocznicę. Dzięki temu docenianie przekracza mury restauracji i biur, łącząc pracowników z różnych marek i krajów. Wspólna radość z osiągnięć w naturalny sposób integruje zespoły i buduje pozytywną atmosferę.

Docenianie to także świętowanie rocznic. Wdrożyliśmy globalny program **Anniversary Awards**, który obejmuje wszystkich naszych pracowników niezależnie od funkcji czy miejsca zatrudnienia. Z okazji 1, 5, 10, 15, 20 i kolejnych lat w firmie wręczamy im prezenty, takie jak walizki, zegarki czy plecaki, oraz listy z podziękowaniami od CEO. Z kolei najbardziej zasłużeni stażem pracownicy

zapraszani są na uroczyste gale czy kolacje z zarządem, by wspólnie uczcić ich wyjątkowy wkład w rozwój AmRest. To wszystko przekłada się na silne poczucie przynależności i daje przestrzeń do kultywowania lojalności, która pozostaje jedną z naszych kluczowych wartości.

Oprócz codziennego doceniania, promujemy również rozwój innowacji i odpowiedzialności w ramach corocznego plebiscytu **Exceptional Service Award**, zainaugurowanego w 2023 roku. Zwycięzcy w trzech kategoriach otrzymują nagrodę finansową na rozwój swoich kompetencji lub integrację zespołu. Co ważne, wszyscy pracownicy mają też prawo głosu, przyznając Nagrodę Publiczności. To świetny sposób, by pokazać, że współpraca i nowe pomysły są wpisane w nasze DNA.

Zaangażowanie z lokalnym smakiem

Choć działamy globalnie, nasza uwaga zawsze skupia się na lokalnych potrzebach. W każdym kraju działa zespół ds. zaangażowania pracowników, który koordynuje programy motywacyjne, organizuje wydarzenia integracyjne i dba o sprawny przepływ informacji. Dzięki lokalnym ambasadorom nasze działania HR-owe są spójne na całym świecie, ale też dopasowane do specyfiki różnych kultur.



La Tagliatella



Aby zapewnić pracownikom w każdym kraju równe okazje do integracji, stworzyliśmy stały kalendarz wydarzeń. Latem organizujemy plenerowe imprezy, a zimą eleganckie świąteczne bale. Rodzinne spotkania, takie jak Family Days, pozwalają zaprosić bliskich do biura i wspólnie spędzić czas w przyjaznej atmosferze. Dla pracowników restauracji przygotowaliśmy z kolei wyjątkowe konkursy, takie jak **Colonel's Kitchen** w KFC, gdzie zespoły tworzą nowe produkty, dbają o ich promocję i rywalizują na poziomie regionalnym, krajowym i globalnym. Zwycięzcy zdobywają nagrody, które wspierają ich integrację i rozwój. Podobne inicjatywy, jak **Barista Championship** w Starbucks czy **Whopper Challenge** w Burger King, wzmacniają zaangażowanie i budują wyjątkowe wspomnienia.

Nasza kultura opiera się na gościnności i bliskości z klientem. Aby ją wzmocnić, wprowadziliśmy program **Back 2 Basics**, w ramach którego pracownicy biurowi spędzają dzień w restauracji. Jak lepiej poznać swoją firmę niż poprzez dołączenie na chwilę do jej „pierwszej linii”? Zrozumienie, na czym polega wyzwanie związane z natłokiem zamówień w godzinach szczytu? Przekonanie się, jak ważne jest miłe przyjęcie

gościa? To doświadczenia, które uczą pokory, empatii i cementują poczucie wspólnego celu. W ubiegłym roku w programie wzięło udział ponad 1500 osób, co dało nam około 1200 cennych informacji zwrotnych.

Kluczowe w budowaniu zaangażowania są również regularne badania opinii. Co roku przeprowadzamy ankietę **Barometer**, w której tysiące pracowników dzieli się swoimi uwagami. Na tej podstawie wdrażamy setki pomysłów – od małych usprawnień po większe inicjatywy, które realnie poprawiają jakość pracy i wzmacniają poczucie, że każdy głos się liczy.

AmRest: miejsce, gdzie gotuje się sukces

Kultura organizacyjna w AmRest przypomina pulsującą energią kuchnię, w której mieszają się przeróżne składniki, a każdy ma szansę przyrządzić coś wyjątkowego. Nasza siła tkwi w równowadze między autentycznymi wartościami, a nowoczesnym, skalowalnym podejściem do zarządzania globalną organizacją.

- **Autentyczność** – nie boimy się pokazywać prawdziwych ludzi w codziennej

pracy. Dzięki temu nasi pracownicy czują, że mogą być sobą, a kandydaci widzą prawdziwe twarze, a nie tylko hasła reklamowe.

- **Różnorodność** – postrzegamy ją jako źródło siły i innowacyjności. W AmRest wszyscy jesteśmy „AmRestowiczami”, niezależnie od narodowości czy marki, jaką reprezentujemy.
- **Docenianie** – wierzymy, że każdy sukces wart jest zauważenia i nagrodzenia, dlatego stawiamy na przejrzyste i spójne programy wyróżnień.
- **Rozwój** – zachęcamy do ciągłego doskonalenia siebie poprzez liczne inicjatywy, takie jak Back 2 Basics, KFC Colonel's Kitchen czy Exceptional Service Award.

Tym samym przekonujemy się, że employer branding to nie kampania wizerunkowa, lecz codzienność, w której autentyczne relacje i realna troska o ludzi stają się najlepszą reklamą. AmRest jest dowodem na to, że międzynarodowa firma z silnym, różnorodnym zespołem może stwarzać ciepłą atmosferę niczym w rodzinnym bistro i jednocześnie stać się atrakcyjnym miejscem pracy dla specjalistów z wielu branż.



La Tagliatella



Czy sztuczna inteligencja zastąpi człowieka w branży HR?




- Branża zasobów ludzkich zawsze była związana z interakcją międzyludzką i empatią. To dzięki „ludzkim” umiejętnościom, takim jak
- zdolność do oceny
- motywacji kandydata,
- jego dopasowania do
- kultury organizacyjnej
- czy rozumienia subtelnych niuansów w zachowaniu,
- procesy rekrutacyjne były w stanie zachować swoją głębię.

Jednak w miarę rozwoju technologii, szczególnie AI, wiele osób zaczyna się zastanawiać, czy w tych wrażliwych obszarach maszyny nie zastąpią wkrótce ludzi. Czy sztuczna inteligencja w rzeczywistości może wyprzeć człowieka z branży HR? Odpowiedź brzmi: nie, ale AI może w znaczący sposób wspierać profesjonalistów HR, zwiększając efektywność ich pracy i umożliwiając im skoncentrowanie się na aspektach rekrutacji wymagających ludzkiej interakcji i doświadczenia.

Rola człowieka w procesie rekrutacji


Interakcja z kandydatami jest kluczowa w procesie rekrutacyjnym. Choć technologia może wspomagać analizowanie danych czy tworzenie raportów, tylko człowiek potrafi w pełni ocenić, czy dany kandydat pasuje do zespołu, organizacji czy kultury



Robert Soswa
Account Executive Indeed

Agnieszka Michnicz
Team Leader Indeed

Jak rozwój sztucznej inteligencji wpływa obecnie na plany pracownicze polskich firm?

59% 

przedsiębiorstw nie rozważa w związku z nim redukcji zatrudnienia

firmy. W wielu przypadkach takie decyzje wykraczają poza kwestie związane z doświadczeniem zawodowym i kwalifikacjami. Ocena umiejętności komunikacyjnych, zdolności do pracy w zespole, motywacji czy wartości osobistych jest zadaniem, które wymaga empatii, intuicji i zrozumienia – cech typowych dla ludzi, a nie maszyn.

Jednakże to właśnie technologia, w tym sztuczna inteligencja, ma potencjał, aby ułatwić życie profesjonalistom HR. Pomaga zoptymalizować procesy, które wcześniej pochłaniały czas i zasoby, dzięki czemu umożliwia większe skupienie na tym, co naprawdę istotne: relacjach międzyludzkich, które są fundamentem skutecznej rekrutacji.

Jak sztuczna inteligencja może wspierać branżę HR?

Sztuczna inteligencja nie jest w stanie zastąpić ludzkiej intuicji, ale może zautomatyzować wiele zadań, co pozwoli pracownikom działów HR zyskać cenny czas na bardziej złożone działania. Oto kilka przykładów, jak AI może wspierać procesy HR:

Tworzenie i edytowanie opisów stanowisk. Sztuczna inteligencja może pomóc w tworzeniu atrakcyjnych, przejrzystych i zgodnych z wymaganiami firmy ogłoszeń rekrutacyjnych. Dzięki narzędziom AI, takim jak modele językowe, można generować

oparte na danych teksty o specyfice firmy, branży i wymogach dotyczących stanowiska. Takie podejście pomaga zaoszczędzić czas i zminimalizować ryzyko popełnienia błędów.

Podsumowywanie raportów rekrutacyjnych. Proces selekcji kandydatów często wiąże się z tworzeniem obszernej dokumentacji, która później musi zostać przeanalizowana przez menedżerów rekrutacji. AI może pomóc w szybkim podsumowywaniu wyników z rozmów kwalifikacyjnych, ocen kompetencji i doświadczeń, a także w generowaniu zwięzłych raportów, które ułatwiają podejmowanie decyzji.

Rozumienie potrzeb kandydatów.

Sztuczna inteligencja może analizować dane zebrane podczas aplikacji, takie jak życiorysy czy listy motywacyjne, i wyciągać wnioski dotyczące zainteresowań, aspiracji oraz preferencji zawodowych kandydatów. Dzięki temu profesjonalista HR może uzyskać pełniejszy obraz kandydata, wykraczający poza to, co widoczne na papierze.

Redukcja uprzedzeń w selekcji. AI może pomóc w eliminowaniu nieświadomych uprzedzeń, które mogą występować podczas procesu selekcji kandydatów. Analizując tylko kompetencje i doświadczenie, a nie na przykład dane demograficzne takie jak płeć czy wiek, technologia ta pozwala na bardziej obiektywną ocenę kandydatów, co

Czy wiesz że:

- Firmy w Polsce, które inwestują w AI, odnotowują średnio wzrost wydajności o 15% i wzrost przychodów o 10%.
- 35% polskich firm produkcyjnych już korzysta z technologii AI do optymalizacji procesów i zarządzania łańcuchem dostaw.

przekłada się na bardziej sprawiedliwy proces rekrutacyjny.

Przyspieszanie procesu rekrutacji. AI Jednym z kluczowych wyzwań w dzisiejszym świecie pracy jest globalny niedobór pracowników, który staje się coraz bardziej widoczny. AI, poprzez automatyzację wielu procesów rekrutacyjnych, może przyspieszyć czas potrzebny na zatrudnienie odpowiednich osób, co jest korzystne zarówno dla pracodawców, jak i dla kandydatów. Skrócenie czasu oczekiwania na decyzję o zatrudnieniu poprawia doświadczenie kandydatów i zmniejsza ryzyko utraty najlepszych talentów na rzecz konkurencji.

Sztuczna inteligencja a niedobór siły roboczej

Sztuczna inteligencja w HR to nie tylko kwestia zwiększenia efektywności procesów rekrutacyjnych. AI ma również potencjał, by stać się istotnym narzędziem w walce z globalnym kryzysem zatrudnienia. Prognozy wskazują na rosnący brak wykwalifikowanej siły roboczej na całym świecie. Automatyzacja wielu aspektów rekrutacji sprawia, że proces zatrudnienia jest szybszy i bardziej precyzyjny, co pozwala pracodawcom dotrzeć do odpowiednich kandydatów w krótszym czasie.

Indeed stawia ambitny cel

Moja firma, Indeed, w ramach swojej strategii stawia sobie ambitny cel – zmniejszenie

czasu poszukiwania pracy o 50% przez kandydatów do 2030 roku. Realizacja tego celu stanie się możliwa dzięki wdrażaniu rozwiązań opartych na AI, które zautomatyzują wiele tradycyjnych etapów procesu rekrutacyjnego, a jednocześnie zwiększą skuteczność selekcji kandydatów.

Podejście do AI powinno być zgodne z wartościami, jakimi kieruje się organizacja. Indeed przyjęło odpowiedzialne podejście do tworzenia rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji, kierując się zasadami sprawiedliwości, równości i uczciwości. Kluczowym elementem strategii jest skupienie się na tworzeniu narzędzi, które wspierają uczciwą rekrutację, eliminują nieświadome uprzedzenia, a także dbają o poprawę doświadczenia kandydatów.

Indeed rozwija swoje rozwiązania AI w sposób wspierający efektywność, ale także odpowiedzialność.

Przykładem jest narzędzie **Invite to Apply**, które na podstawie analizy życiorysów i profili użytkowników proponuje rekomendacje ofert pracy. Narzędzie to nie tylko poprawia jakość aplikacji, ale także zwiększa liczbę rozpoczętych aplikacji o 20% i wpływa na późniejszy sukces o 13%.

Kolejnym rozwiązaniem jest **AI Job Description Generator**, które w mniej niż 5 sekund generuje opisy stanowisk, a jego użycie przez pracodawców zwiększa liczbę aplikacji średnio o 16%.

Innym przykładem jest funkcja **Candidate Highlights**, która analizuje i podsumowuje życiorysy, wskazując, jak kandydat może pasować do danej roli i gdzie mogą występować luki w jego doświadczeniu. Aż 86% globalnych użytkowników tego narzędzia uważa, że Indeed dostarcza im najlepiej wykwalifikowanych kandydatów do danej roli.

Indeed podejmuje różne inicjatywy globalnie, aby rozwijać umiejętności swoich pracowników w zakresie sztucznej inteligencji. Firma kładzie duży nacisk na edukację wewnętrzną, oferując pracownikom narzędzia

i możliwości, które pomagają im zdobywać wiedzę i umiejętności niezbędne do pracy z nowoczesnymi technologiami. Oto niektóre z działań, które Indeed podejmuje w tym zakresie:

Ścieżka rozwoju AI w programie nauki i rozwoju

Indeed oferuje specjalną ścieżkę edukacyjną w ramach swojego programu wewnętrznego rozwoju, która pozwala pracownikom (Indeedians) zdobywać wiedzę podstawową i średnio zaawansowaną z zakresu sztucznej inteligencji. Program ten obejmuje różnorodne tematy, od fundamentów AI aż po bardziej zaawansowane zagadnienia, co pozwala pracownikom dostosować się do szybko zmieniających się potrzeb rynku pracy.

Mistrzowie AI w każdym dziale

W każdym dziale Indeed wyznaczono specjalnych ekspertów – **Mistrzów AI** – którzy są odpowiedzialni za utrzymanie zespołów na bieżąco z najnowszymi technologiami i narzędziami związanymi ze sztuczną inteligencją. Mistrzowie AI regularnie dzielą się wiedzą i najlepszymi praktykami, aby mieć pewność, że cała firma będzie dobrze przygotowana do wykorzystania sztucznej inteligencji w swojej pracy.

Program BOOST

Firma stworzyła także program **BOOST**, który ma na celu wsparcie pracowników z różnych działów – takich jak obsługa klienta, sprzedaż czy inne funkcje – w nauce nowych umiejętności technologicznych, w tym AI. Dzięki kursom i warsztatom oferowanym w ramach tego programu pracownicy mogą poszerzać swoje kompetencje i lepiej adaptować się do wyzwań, jakie stawia przed nimi nowoczesna technologia.

Indeed stawia na stworzenie kultury, która zachęca do ciągłego rozwoju i uczenia się, co ma kluczowe znaczenie w obliczu szybko postępujących zmian technologicznych.

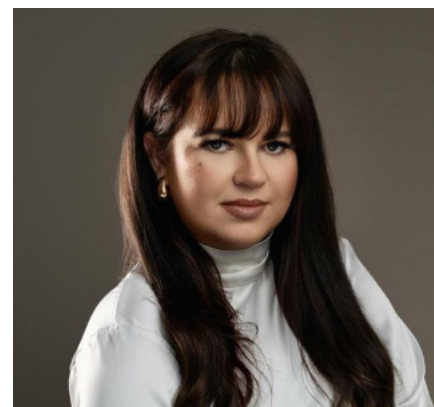
Firma traktuje swoje działania jako inwestycję w ludzi, którzy są fundamentem dalszego rozwoju i innowacji.

”

Sztuczna inteligencja nie jest w stanie zastąpić ludzkiej intuicji, ale może zautomatyzować wiele zadań, co pozwoli pracownikom działów HR zyskać cenny czas na bardziej złożone działania.

”

Dowiedz się więcej na [www. https://pl.indeed.com/](https://pl.indeed.com/)



Karolina Hajscewicz-Kowalik
Indeed and Glassdoor Director - Poland

Ludzie na pierwszym miejscu

Jak Kaufland buduje kulturę zaufania i otwartości



- Współczesny rynek pracy to dynamiczne środowisko, w którym kluczowe znaczenie ma nie tylko atrakcyjna oferta finansowa, ale przede wszystkim atmosfera pracy, relacje między pracownikami oraz kultura organizacyjna.



Kaufland jako jedna z największych sieci handlowych w Europie nieustannie rozwija swoje strategie w zakresie employer branding – i stawia na ludzi. Firma zatrudnia ponad 16 000 pracowników w 250 marketach, 3 centrach logistycznych oraz centrali we Wrocławiu, a jej nadrzędnym celem jest zapewnienie zespołowi komfortowych warunków pracy oraz szerokich możliwości rozwoju zawodowego. Co sprawia, że ta organizacja przyciąga i utrzymuje najlepszych?

#TeamKaufland: filozofia, która przekuwa się w wyniki

W Kauflandzie relacje międzyludzkie to fundament budowania efektywnego i lojalnego zespołu. Firma zdaje sobie sprawę, że to właśnie zaangażowanie pracowników stanowi

jej największą wartość, dlatego priorytetem jest tworzenie środowiska, w którym każdy czuje się zadbane i wysłuchany. *Nasza siła to ludzie. To oni codziennie budują relacje z klientami, dlatego ich głos jest dla nas najważniejszym benchmarkiem* – podkreśla Kalina Kordalska, Dyrektorka Działu Relacji Pracowniczych. Efekt? Zeszłoroczne badanie „Puls”, w którym udział wzięło 77% pracowników, pokazało, że do najlepiej ocenianych obszarów należą zaangażowanie, zarządzanie i ogólne zadowolenie z pracy w naszej firmie. *To nie przypadek, lecz wynik systemowych rozwiązań. Każdego dnia staramy się udowodnić, że nie bez powodu od lat jesteśmy laureatami najważniejszych nagród ze świata employer branding, a zadowolenie pracowników jest dla nas największym wyróżnieniem* – dodaje Kalina Kordalska.

Holistyczne wsparcie dla Kauflandowiczów

Na Kauflandowiczów i przyszłych pracowników czeka ogromny wachlarz możliwości rozwoju, szkoleń, benefitów i ciekawych inicjatyw. Firma Kaufland dba o szeroko pojęty dobrostan pracowników, koncentrując się na pięciu filarach:

- 1. Zdrowie fizyczne i psychiczne** – bieżące wsparcie ekspertów ds. relacji pracowniczych i w razie potrzeby darmowe konsultacje psychologiczne, prywatna opieka medyczna, karta sportowa, dni zdrowia, badania profilaktyczne, gabinety fizjoterapeutyczne w magazynach, własny klub fitness i pokój rodzica z dzieckiem w centrali oraz liczne imprezy sportowe dla wszystkich pracowników.
- 2. Bezpieczeństwo i pomoc** – grupowe ubezpieczenie na życie oraz od następstw nieszczęśliwych wypadków, system bezwrotnych zapomóg dla pracowników znajdujących się w trudnej sytuacji, różowe skrzyneczki wyposażone w artykuły higieniczne oraz wyprawki dla pracowników, którzy zostaną rodzicami.
- 3. Finanse** – konkurencyjne wynagrodzenia, bony i paczki na święta dla pracowników oraz emerytowanych pracowników, dodatkowe odprawy emerytalne, świętowanie jubileuszy, zniżki u partnerów oraz w programie lojalnościowych Kaufland Card.
- 4. Rozwój** – wewnętrzna akademia managerska, zniżki na naukę języków, programy szkoleniowe, dodatkowy urlop sabbatical, bezpłatne webinary i spotkania edukacyjne.
- 5. Relacje** – imprezy rozrywkowe, konkursy, świętowanie dnia pracownika handlu oraz rocznicy otwarcia marketu, program wymiany dla dzieci pracowników w Grupie Schwarz.



Innowacyjna rola ekspertów ds. relacji pracowniczych

Zapewnienie Kauflandowiczom jak najlepszych warunków pracy firma traktuje priorytetowo. W tym kontekście istotną rolę odgrywają pracownicy – eksperci do spraw relacji pracowniczych, którzy od siedmiu lat są łącznikami między zarządem a zespołami. Pełnią oni funkcję neutralnych, bezstronnych mediatorów, do których każdy pracownik może zwrócić się z pytaniami i wątpliwościami.

Eksperci ds. relacji pracowniczych – most między strategią a codziennością

W Kauflandzie relacje pracownicze to nie dział HR ukryty za ekranem komputera. W relacjach z pracownikami eksperci występują w charakterze neutralnego, bezstronnego partnera, do którego można zwrócić się z pytaniami dotyczącymi miejsca i warunków pracy. To siedmioosobowy zespół specjalistów, który każdego dnia jest obecny w marketach i centrach logistycznych. Ich misja:

- dbanie o dobrą atmosferę pracy,
- troska o relacje i budowanie zaufania,
- wsłuchiwanie się w potrzeby pracowników i budowanie kultury dialogu w firmie,
- utrwalenie wartości firmowych i zasad zarządzania,
- motywowanie i wspieranie pracowników w ich codziennej pracy,
- wspieranie projektów personalnych,
- wczesne rozpoznawanie potencjalnych konfliktów i ich mediacja,
- działania prewencyjne w zakresie mobbingu i dyskryminacji,
- wsparcie w sytuacjach życiowych szczególnie trudnych dla pracowników, wpływających na funkcjonowanie zawodowe,
- ocena poziomu zadowolenia pracowników i wdrażanie stosownych ulepszeń.

To podejście pozwala nie tylko na bieżącą poprawę warunków pracy, ale także na kształtowanie długofalowych relacji z pracownikami.

Wsparcie na wielu poziomach

Eksperci pomagają nie tylko w kwestiach formalnych, takich jak polityka personalna, benefits czy wdrażanie nowych projektów personalnych lub działań wellbeingowych, ale także w trudnych sytuacjach życiowych, które mogą mieć wpływ na życie zawodowe. Poprzez regularne rozmowy z pracownikami zbierają informacje na temat oceny warunków pracy, dzięki czemu firma jest w stanie odpowiednio wcześniej zareagować na pojawiające się wyzwania i stale podnosić poziom satysfakcji z pracy.

Dlaczego ten model działa?

Posiadanie ekspertów ds. relacji pracowniczych działa, ponieważ zapewnia pracownikom bezpośrednie wsparcie i przestrzeń do otwartej komunikacji, a to zwiększa ich poczucie bezpieczeństwa. Eksperci budują zaufanie, pośrednicząc w konfliktach i zapewniając sprawiedliwe traktowanie, co minimalizuje ryzyko eskalacji sporów i poprawia atmosferę w zespole. Pełnią też rolę pomostu między zarządem a pracownikami – przekładają cele biznesowe na język codziennych działań.

Przyszłość pracy: lekcja od Kauflandu

Dbłość o relacje międzyludzkie w miejscu pracy nie jest jedynie kwestią wizerunkową – to realna inwestycja w przyszłość firmy. Pracownicy to nie tylko wykonawcy codziennych zadań, ale także ambasadorzy marki. To oni mają bezpośredni kontakt z klientem, dlatego ich zaangażowanie i pozytywne nastawienie są kluczowe dla rozwoju Kauflandu.

W czasach, gdy pokolenie Z wkracza na rynek pracy, a oczekiwania wobec pracodawców rosną, model Kauflandu może stać się drogowskazem. Firma pokazuje, że retail może być nie tylko miejscem pracy, ale przestrzenią do budowania kariery na fundamentach szacunku i współpracy. Naszym celem nie jest bycie „tylko” pracodawcą. Chcemy być partnerem w rozwoju każdego człowieka, który nam zaufa – podsumowuje Kalina Kordalska. Kaufland udowadnia, że sukces w branży retail nie zależy wyłącznie od strategii sprzedażowych, ale przede wszystkim od ludzi, którzy stoją za codziennym funkcjonowaniem firmy. Pracownicy w Kauflandzie nie są jedynie elementem struktury organizacyjnej – to właśnie oni tworzą #TeamKaufland, napędzając rozwój firmy i zapewniając jej sukces na rynku.



Poznajcie nas lepiej na www.kariera.kaufland.pl

Obserwujcie **#KauflandPolska** i **#TeamKaufland** na kanałach:



Kultura organizacyjna, która buduje silne i różnorodne zespoły

Jak kultura organizacyjna Leroy Merlin Polska wspiera dzielenie się zaangażowaniem, wiedzą, wpływem i wynikami

- W Leroy Merlin Polska zawsze stawiamy na człowieka – to on jest fundamentem naszych działań i to dzięki niemu osiągamy sukcesy. Nasza kultura organizacyjna opiera się na dzieleniu się zaangażowaniem, wiedzą, wpływem i wynikami, które nie są tylko pustymi hasłami, lecz codziennymi zasadami kierującymi
- każdym aspektem naszej pracy. Tworzymy środowisko, w którym każdy pracownik i pracownica czują się
- doceniani, słuchani i mają realny wpływ na rozwój firmy. To właśnie dzięki temu nasz zespół działa jak
- jeden organizm – silny, zróżnicowany i pełen energii do wspólnego osiągnięcia celów.





Zaangażowanie – siła każdej osoby w zespole

W naszej organizacji zaangażowanie to nie tylko słowo, ale prawdziwa siła napędowa, która pozwala nam realizować postawione cele. Pracownicy i pracownice są kluczowym elementem procesu decyzyjnego – nie tylko wykonują swoje obowiązki, ale również mają realny wpływ na kierunek, w jakim podąża firma. To zaangażowanie wychodzi poza granice codziennych zadań – budujemy społeczności, w ramach których chętnie dzielimy się z innymi swoimi pasjami, a także dążymy do ciągłego rozwoju, wprowadzamy usprawnienia, a także wspieramy wartości będące w centrum naszej działalności.

Wiedza – budowanie zespołów opartych na umiejętnościach i pasji

Nasi pracownicy i pracownice to prawdziwi pasjonaci i pasjonatki swoich zawodów. Wierzymy, że każda osoba wnosi do zespołu coś unikalnego, dlatego dbamy o rozwój i ciągłe poszerzanie kompetencji. Inwestujemy w szkolenia, warsztaty i dostęp do nowoczesnych narzędzi, umożliwiających naszym pracownikom rozwój na każdym etapie kariery. Wiedza to wartość, która pozwala nam stawiać czoła wyzwaniom na rynku DIY i dostarczać naszym klientom i klientkom najwyższej jakości produkty i usługi. Celem jest stworzenie miejsca, w którym zarówno doświadczeni specjaliści i specjalistki, jak i młodsze talenty mogą rozwijać się i dzielić swoją wiedzę w ramach współpracy w zróżnicowanych zespołach.

Wpływ – wspólna odpowiedzialność za sukces

W naszej firmie każdy pracownik i pracownica mają poczucie, że ich praca ma znaczenie i że są częścią czegoś większego. Wpływ na decyzje, jakie zapadają w firmie, to coś, co wyróżnia naszą organizację. Niezależnie od stanowiska nasi pracownicy są aktywnie zaangażowani w procesy decyzyjne, mają możliwość wyrażania swoich opinii i pomysłów. Dzięki temu czują się częścią zespołu, który razem buduje przyszłość firmy. Uważamy, że to, co osiągamy, jest wynikiem wspólnego wysiłku, a sukces zależy od zaangażowania i wiedzy każdej osoby w organizacji.

Ludzie w centrum działań – różnorodność, szacunek i wsparcie

Nasza kultura organizacyjna ma na celu stworzenie miejsca pracy, w którym każdy może być sobą, czuć się szanowany i doceniany. Zróżnicowanie naszych zespołów uważamy za ogromny atut, który wzbogaca naszą działalność i wpływa na innowacyjność. Dbamy o to, by nasi pracownicy i pracownice czuli się komfortowo, bezpiecznie i mogli w pełni wykorzystywać swój potencjał. Badamy postawę i mocne strony osób pracujących u nas, jak i tych, które dopiero dołączają do organizacji. Wierzymy, że każdy członek i członkini naszej firmy wnoszą cenne doświadczenie i perspektywę, co ma kluczowy wpływ na nasze wspólne sukcesy.



Jak mówi **Joanna Golenia**, dyrektorka HR:



W naszej firmie różnorodność to nie tylko wartość – to siła, która napędza naszą innowacyjność i efektywność. Tworzymy zespół, który łączy różne doświadczenia, talenty i sposoby myślenia, co pozwala nam lepiej rozumieć potrzeby klientów i budować nowoczesne środowisko pracy. Wzmacniamy te aspekty poprzez programy edukacyjne, coachingowe, mentoringowe oraz świadome zarządzanie różnorodnością. Dzięki temu jesteśmy otwartym pracodawcą, który mówi TAK nowym perspektywom, pomysłom i co najważniejsze – ludziom.



Kreatywne i inspirujące *employee advocacy*



- Jak zbudować program *employee advocacy* pracodawcy, którego marka kojarzy się z nieustannym przesuwaniem granic kreatywności i komunikacyjnymi eksperymentami, przy zachowaniu spójności i jakości narracji? Właśnie tak – niekonwencjonalnie, podważając istniejące rozwiązania. Słowem: zgodnie z wartościami IKEA!

Program ambasadorski IKEA obejmuje dwie platformy: Instagram i LinkedIn. Przyświeca im podobny cel i idea: chęć oddania głosu pracownikom, przedstawienie IKEA jako wartościowego miejsca pracy i zaangażowanie pracowników w tworzenie marki. Wszystko to zgodnie z rozbudowaną platformą employerbrandingową *Praca w IKEA. Znaczy więcej*, która podkreśla, że praca w IKEA to nie tylko zatrudnienie, ale i szereg ważnych społecznie tematów. Specyfika platform, różne oczekiwania odbiorców oraz cykl życia publikowanych treści wyznaczają różnice w podejściu do strategii i narracji.

Instagram – kreatywne budowanie wizerunku

Rozrywka, moment na oderwanie się od rzeczywistości – to pierwsze skojarzenia, jakie budzi w wielu hasło „Instagram”. To ta platforma, gdzie może niekoniecznie wchodzi się z myślą o pracy. To jednak wciąż doskonała przestrzeń do opowieści o pracy w IKEA – kluczem do zaangażowania odbiorców są tu dobrze dopasowane formaty i tematy oraz energia bijąca z działań grupy ambasadorskiej.

Ambasadorzy_ki IKEA pochodzą z całego kraju i są pracownikami_czkami różnych działów, m.in. projektowania wnętrz i systemów meblowych, rekrutacji, restauracji i bistra IKEA oraz biura, dzięki czemu możemy przyjrzeć się wachlarzowi ich zadań. Działają samodzielnie, choć czerpią

z energii grupy – każdy_a z ambasadorów_ek tworzy autorskie materiały na bazie własnych pomysłów i doświadczeń.

Choć w swoich materiałach grupa wybiera bezpośredni ton i żartobliwą formę przekazu, mówi o kluczowych wartościach IKEA: poczuciu wspólnoty, trosce o ludzi i planetę, poszukiwaniu ulepszeń i nowych rozwiązań.

Kilkanaście ostatnich miesięcy to czas nieustających wzrostów zasięgów, interakcji i nowych obserwujących profilu @pracawikea. To dowód na to, że na Instagramie jest miejsce dla dobrze zaplanowanej komunikacji employerbrandingowej.

LinkedIn – inspirujące *employee advocacy*

Zawsze profesjonalnie i inspirująco – ale nigdy nudno! LinkedIn jest dla naszych ambasadorów_rek przestrzenią do poruszania istotnych tematów łączących bieżące wydarzenia, wartości IKEA i rozwój firmy. Nie brakuje jednak typowej dla IKEA nieszabloności i mrugnięć oka do odbiorców – postom zawsze towarzyszy uzupełniająca grafika, nierzadko nawiązująca do kulturowych produktów IKEA. To pozwala wyróżnić się spośród innych postów na platformie.

Ambasadorzy_ki IKEA na LI to szerokie grono liderów_rek, specjalistów_ek, których marki osobiste wspierają markę pracodawcy – i odwrotnie. Dzielenie się



swoim doświadczeniem, ukazują kolejną odświeżoną platformę *Znaczy więcej*: podkreślają, że w biznesowym, międzynarodowym środowisku nigdy nie powinno zabraknąć miejsca na troskę o drugiego człowieka i planetę.

Dwa narzędzia, dwa podejścia, podobne cele. Poczucie wspólnoty pozostaje w samym sercu kultury IKEA. Naszą siłą jest wzajemne zaufanie, wspólne dążenie do tych samych celów i czerpanie radości z pracy. Programy ambasadorskie IKEA na Instagramie i LinkedInie to najlepszy dowód na to, że praca może „znaczyć więcej” – jeśli tylko stoi za nią prawdziwa wspólnota pracowników i pracowniczek.

Po więcej zapraszamy na:

<https://www.ikea.com/pl/pl/this-is-ikea/work-with-us/>

Każdy inny, wszyscy równi

– kampania employer brandingowa “Razem w Lidlu”



Czy Twoje dziecko też bierze udział w rekrutacji? Czy zdjęcie w CV jest ważne, a data urodzenia może być Twoim atutem podczas rozmowy o pracę? Takie zaczepne pytania rozbrzmiały w całej Polsce, kiedy wystartowaliśmy z kampanią employer brandingową “Razem w Lidlu”. Odpowiedź na każde z nich? Prosta i jednoznaczna: “Nie”.

Nowa kampania stała się naturalnym rozwinięciem wartości, które na co dzień kierują działaniami Lidla. W końcu od zawsze staramy się tworzyć przyjazną, otwartą i pełną szacunku kulturę organizacyjną, gdzie każdy może poczuć się szanowany i mile widziany – niezależnie od wieku, wyglądu, poci czy poglądów. Chcieliśmy więc podkreślić, za pomocą działań kampanijnych, że to właśnie różnorodność stanowi naszą największą siłę. Jednocześnie celem było zarówno zachęcenie do aplikowania do Lidla Polska, jak i promowanie dobrych praktyk. Dążyliśmy też do tego, by stać się przykładem, jak budować włączające miejsce pracy.

Cały ten background, czyli od czego się zaczęło?

Cofnijmy się na moment o sześć lat. Jest rok 2019 – nikt jeszcze nie wie, że za chwilę nadejdzie pandemia, która odmieni cały świat. To właśnie wtedy narodził się pierwszy pomysł na stworzenie tej kampanii. Plan był taki, by wystartować z początkiem marca 2020 roku. Powstała wstępna koncepcja, a nawet kreacje, których hasłem przewodnim było “Postaw na Fair”.

Przypomnijmy jednak raz jeszcze – czasoprzestrzeń, w której się znajdujemy to ostatnie chwile przed wieloma niewiadomymi związanymi z różnymi wydarzeniami na świecie – od

pandemii, przez napaść Rosji na Ukrainę, po globalny kryzys paliwowy i rosnącą inflację. Zbiór tych wydarzeń sprawił, że nawet najlepsze pomysły musiały zejść na dalszy plan, a realizacja kampanii została przesunięta na późniejsze lata. A skoro nowa czasoprzestrzeń, to i świeże podejście! Przed wznowieniem prac w 2023 roku uznaliśmy za kluczowe zrozumienie aktualnych w tamtym momencie potrzeb i obecnej sytuacji – bo przecież dobrze wiedzieć, co, jak i gdzie, żeby móc sensownie działać. Dlatego cały proces poprzedziliśmy tym, co najistotniejsze – głosem naszych pracowników i pracowniczek. Zorganizowaliśmy badania wewnętrzne, a także badania zewnętrzne, przeprowadzone na próbie 900 respondentów i respondentek.

Wyniki? Stały się swoistym wstępem do tego, co miało dzieć się dalej. Uzyskane odpowiedzi pozwoliły nam potwierdzić potrzebę zwiększenia świadomości dotyczącej kwestii różnorodności i równego traktowania podczas procesu rekrutacji oraz w miejscu pracy. Już wtedy wiedzieliśmy, co znajdzie się na naszej liście zadań w najbliższym czasie – kampania zaangażowana społecznie, która zwróci uwagę na powyższe kwestie. Gdy te fundamenty zostały już określone, przyszedł czas na wznowienie prac koncepcyjnych.

Plany, założenia i przygotowania

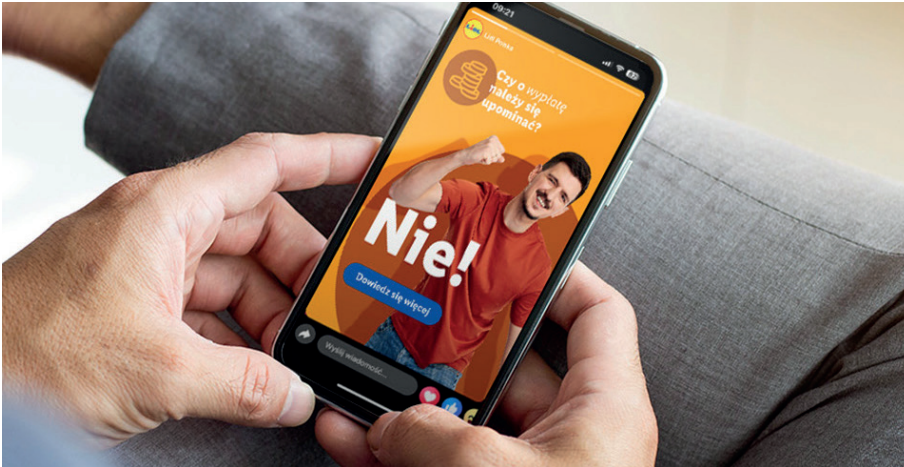
Kampania “Razem w Lidlu” obrała dwa główne cele – społeczny oraz wizerunkowy. Naszą misją było zachęcenie potencjalnych kandydatów i kandydatek do głębszej refleksji nad wartościami, które powinny kierować ich wyborem przyszłego pracodawcy. Chcieliśmy jednak, by to nie tylko pracownicy, ale również sami pracodawcy zastanowili się nad tym, co jest fundamentem ich decyzji zawodowych. Naszym założeniem było również edukowanie rynku. Kampanię podzieliliśmy na dwa etapy – teaserowy i docelowy – aby najpierw zaintrygować i skłonić odbiorców do przemyśleń, a dopiero

później osadzić je w kontekście marki Lidla.

Dzięki kompleksowemu podejściu (na które stawaliśmy od samego początku), a także odpowiedziami z przeprowadzonych badań, udało nam się zdefiniować 5 kluczowych tematów, które postanowiliśmy poruszyć w komunikacji:

- **Rodzicielstwo:** w Lidl Polska pracuje ponad 19 tys. osób w wieku od 30 do 50 lat i wiemy, że wielu z nich łączy pracę z opieką nad dziećmi.
- **Generacje:** przykładamy dużą wagę do tworzenia przyjaznego miejsca pracy, w którym każdy, bez względu na wiek, czuje się mile widziany. Co więcej, nagradzamy firmę wspierającą równość płac w konkursie Lidl Fair Pay i jesteśmy sygnatariuszem Karty Różnorodności.
- **Wynagrodzenia:** od lat przyciągamy kandydatów bardzo atrakcyjnymi warunkami, stawiając na równość wynagrodzeń.
- **Różnorodność i wygląd:** jesteśmy otwarci w obszarze różnorodności, stawiając na kompetencje i chęci do pracy.
- **Spółeczna odpowiedzialność biznesu:** tworzymy przyjazną atmosferę pracy, co potwierdza chociażby przyznawana nam od lat Top Employer. Jednak najlepszym dowodem na to jest staż pracowników i pracowniczek – ponad 65% z nich pracuje u nas 3 lata lub dłużej.

Co wyróżniło nasz koncept kreatywny na tle innych kampanii employer brandingowych? Po pierwsze – podział na dwa etapy: część teaserową i właściwą. To podejście, na taką skalę niespotykane wcześniej w działaniach konkurencji, pozwoliło nam zbudować napięcie i skutecznie zaangażować odbiorców. Po drugie – zawarcie aspektu społecznego



w kampanii wizerunkowo-rekrutacyjnej. Była to jedna z pierwszych tak kompleksowych inicjatyw, która zwracała uwagę nie tylko na aspekty rekrutacyjne, ale również na szeroko pojęte kwestie związane z zatrudnieniem i pracą.

Jako firma chcąca wyznaczać trendy na rynku, podjęliśmy wyzwanie, by zaprosić odbiorców kampanii do dyskusji. Zwróciliśmy ich uwagę na kluczowe wartości w miejscu pracy i zainspirowaliśmy do zmian.

Egzekucja skłaniająca do dyskusji

Akcja kampanijna zaczęła się tajemniczo i nieco kontrowersyjnie – od serii niejednoznacznych pytań, które z początkiem lutego 2024 roku pojawiły się w przestrzeni publicznej – zarówno w postaci billboardów, citylightów i nośników sklepowych, jak i w reklamach online. Pytania takie jak: „Czy zdjęcie w CV jest ważne?“, „Czy Twoje dziecko bierze udział w rekrutacji?“, „Czy klimat w pracy jest ważny?“, „Czy data urodzenia

jest atutem podczas rekrutacji?” oraz „Czy o wypłatę należy się upominać?” zostały przedstawione, by sprowokować refleksję i otworzyć dyskusję na temat odpowiedzialności pracodawców na kwestie sprawiedliwości, równości, różnorodności, łączenia życia zawodowego z prywatnym czy społecznej odpowiedzialności biznesu. Ku naszej radości – dyskusja faktycznie się rozpoczęła.

Pytania nie tylko zostały zauważone, ale również wywołały poruszenie w branży. Szczególnie ważne jest dla nas to, że głos w tej debacie zabrali nie tylko pracownicy, ale także osoby, które realnie wpływają na zmiany w organizacjach. Właśnie dzięki ich zaangażowaniu nasz przekaz nabrał mocy i zaczął oddziaływać szerzej.

To jednak nie był koniec, bo na zadane incognito pytania odpowiedzieliśmy w drugiej fazie kampanii, która ruszyła tydzień później, 8 lutego. Właśnie wtedy pokazaliśmy, jak Lidl Polska jako pracodawca podchodzi do kwestii rodzicielstwa, wieku, wynagrodzeń, sprawliwego procesu rekrutacji czy atmosfery w pracy.

Co więcej, jak zawsze, kluczową rolę odegrali prawdziwi pracownicy i pracowniczki Lidl Polska. Darek, Leokadia, Łukasz Maciej i Monika – to oni stali się twarzami kampanii, dodając jej autentyczności i wyjątkowego charakteru. Ich obecność na nośnikach nie tylko wzmocniła przekaz, ale również stała się jednym z większych atutów tej kampanii EB.

Czy było efektywnie?

Oj, było – i to jeszcze jak! Nasza ogólnopolska kampania przyniosła efekty na wielu różnych poziomach. Ale od początku – podczas analizy osiągniętych wyników skorzystaliśmy z szerokiej gamy wskaźników, aby kompleksowo ocenić skuteczność naszych działań. Zaczęliśmy od analizy zasięgu kampanii online oraz liczby

odstón strony docelowej (landing page), co pozwoliło nam sprawdzić, jak skutecznie przyciągaliśmy uwagę odbiorców. Monitorowaliśmy liczbę publikacji na temat naszej kampanii w mediach społecznościowych i innych kanałach komunikacji – to z kolei pozwoliło nam ocenić poziom zaangażowania i zainteresowania odbiorców. Co najważniejsze - liczba sptywających aplikacji (CV) w lutym 2024 roku wzrosła o ponad 310% w porównaniu do lutego 2023.

Kampania, zarówno outdoorowa, jak również jej odstóna online, dotarła do naprawdę szerokiej grupy odbiorców. Reklamy skutecznie zachęcały do odwiedzenia strony docelowej, a żywo komentowane posty w social mediach wywołały liczne zaangażowanie. Najcenniejszym efektem kampanii jest dla nas to, że stała się ona realną platformą do rozmowy o tym, jak powinien wyglądać proces rekrutacji oraz jak odpowiedzialne firmy mogą kształtować kulturę organizacyjną. I rzeczywiście, ta rozmowa się toczy! Te rezultaty napętniają nas dumą,



szczególnie gdy spoglądamy wstecz i widzimy, jak długą i przemyślaną drogę przeszła ta kampania, zanim ujrzała światło dzienne.

Co dalej? Chcemy wierzyć, że wyniki tej kampanii to zapowiedź jeszcze większych zmian na rynku pracy. Naszym celem było i nadal jest inspirowanie oraz promowanie dobrych praktyk, które sprawdzają się w naszej organizacji. Mamy nadzieję, że udało nam się dołożyć cegiełkę do tego, by pozytywna zmiana zaczyna nabierać realnych kształtów!



Mamy ambicje i apetyt na więcej

- Formalnie Prudential, dla Ciebie Pru. Od 1927 roku obecni z przerwami na polskim rynku. Ale Pru to nie tylko ubezpieczenia – to przede wszystkim ludzie, którzy budują tę firmę. Jak przyciągamy kreatywne talenty? Co pomaga naszym konsultantom rozwijać sprzedażowe „Ja”? I jakie mamy plany na przyszłość?



Jaka jest recepta Pru na przyciąganie przedsiębiorczych i kreatywnych osób?

Proponujemy gotowy przepis na biznes, ale w ramach tego dajemy naszym nowym partnerom sporo dowolności. W naszej filozofii firmy z „ludzką twarzą” nie mówimy konsultantom, jak mają budować swój zawodowy świat i siebie w nim kształtować. My pozwalamy ludziom wypełniać po swojemu przestrzeń, której granice sami sobie wyznaczają, bo w modelu Pru nie ma ograniczeń geograficznych, nie ma ograni-

czeń modelowych. Każdy tworzy własne „przedsiębiorstwo” na swoją miarę i w oparciu o swoją wizję. Wiemy, że każdy klient ma indywidualne potrzeby, konsekwentnie więc promujemy różnorodność wśród konsultantów. Dzięki temu nasza codzienność staje się kolorowa, nieoczywista i zaskakująca. Nasza firma daje przestrzeń dla różnych pasji, osobowości, charakterów (często niepokornych), pomysłów (często lekko szalonych). My otwieramy drzwi i tworzymy możliwości dla tych, którzy chcą po swojemu walczyć o zawodowe aspiracje

i osobiste marzenia. Trzeba tylko zdobyć się na odwagę – mówi Agnieszka Majkowska, Dyrektor ds. Agent Experience.

Doświadczenia, które budują sprzedażowe „Ja”

Konsultanci często wspominają, że ich zaangażowanie we współzawodnictwo sportowe w wielu dyscyplinach wykształciło w nich takie cechy jak profesjonalizm, konsekwencja, dążenie do celu i do jak najlepszych wyników oraz podejście fair play. Pomagają też wszelkie inne



doświadczenia biznesowe, jak również umiejętność budowania relacji z ludźmi i empatia – dodaje Agnieszka Majkowska.

Pomaganie mamy w DNA

Podstawą naszej misji jest dbanie o bezpieczeństwo finansowe naszych klientów, ale czujemy się też firmą odpowiedzialną społecznie. Wspieramy organizacje i społeczności, które pomagają przełamywać bariery i dają ludziom życie, jakiego pragną. Od lat jesteśmy zaangażowani w wolontariat Habitat for Humanity Poland. Mamy też akcje związane ze Świętym Mikołajem, które pomagają dzie-

ciom z SOS Wiosek Dziecięcych i sprawiają, że ich życie nabiera lepszego wymiaru. Jesteśmy także zaangażowani w wiele innych tego typu działań pomocowych. To dla nas bardzo ważne. Uważamy, że takie działania ubogacają nas i uszlachetniają jako ludzi – mówi Anna Messerli, Dyrektor Finansowy i Aktuariatny Prudential w Polsce.

Strategia Pru w Polsce

Mamy ambicje i apetyt na więcej. Powiększamy sieć sprzedaży i budujemy świadomość Polaków dotyczącą konieczności gro-



Spotkaliśmy się z Moniką Dziobak, Dyrektorką Agencji Pru w Oddziale Katowice, oraz z Dominikiem Makowskim, Konsultantem Pru z Oddziału Toruń, aby porozmawiać o tym, co ich napędza, co im pozwala iść do przodu i osiągać sukces zawodowy.



Monika Dziobak

Dyrektorka Agencji Pru w Oddziale w Katowicach

Co cię przyciągnęło do Pru? Dlaczego Pru?

Gdy uznałam, że ubezpieczenia mogą być dla mnie ścieżką zawodową, przez prawie rok sprawdzałam, która firma będzie dla mnie odpowiednia. Ostatecznie wybrałam Pru (wtedy Prudential), które dało mi możliwość budowania własnego biznesu w ramach dużej, międzynarodowej firmy, i dziś wiem, że to był właściwy wybór. Pru dało mi po prostu gotowy przepis na biznes, a ja dodałam do tego swoją energię i determinację.

Co dało ci największą satysfakcję?

Przejście z mentalnego etatowca na mentalnego przedsiębiorcę. Trochę bolało, ale na koniec dało poczucie niezależności i zadowolenia. Aby to osiągnąć musiałam się nauczyć, jak zarządzać sobą i czasem, oraz zrozumieć, że przedsiębiorca to nie jest zawód, ale stan umysłu. Może dlatego rozumiem ten stan przejściowy u osób, które ja teraz rekrutuję, i nie irytuję się „objawami” choroby etatowej, ale szukam argumentów i takich momentów w roli konsultanta, które przełamują naturalne opory.

Co zadecydowało, że branża ubezpieczeniowa i Pru stały się dla Ciebie sposobem na życie?

Są trzy takie obszary, które dotknęły emocjonalnych strun mojej osobowości. Ten najbardziej poruszający moment to na pewno pierwsza wypłata z poważnego zachorowania, gdy Klient powiedział, że jest wdzięczny losowi, że pojawiłam się na jego drodze i go zabezpieczyłam, bo dziś ma pieniądze na walkę z chorobą. Wtedy uświadomiłam sobie, że to nie jest tylko praca, ale też

misja, którą mam do spełnienia. Potem był wyjazd nagrodowy, bo każda kolejna podróż to spełnienie moich marzeń.

A kolejny, ważny argument budował się z czasem i dziś nazwałabym go „PRU FAMILIA”.

Są to ludzie, z którymi współpracuję i którzy sprawiają, że chce się tu być.

Przeszłaś ścieżkę od konsultanta do dyrektora agencji. Które momenty były lub są największym wyzwaniem?

Wyciąganie ludzi z dołków sprzedażowych i emocjonalnych. Ale mając za sobą drogę od konsultanta do dyrektora, mam też chyba więcej empatii i cierpliwości. Najważniejsze jest dla mnie, aby być w tych momentach autentyczną i życzliwą wobec ludzi.

Nigdy nie wiesz, kto z czym się aktualnie mierzy. Ten aspekt roli menedżera z kolei wymaga utrzymania codziennej wysokiej motywacji do działania. Trzeba więc znaleźć w sobie sposoby na odnawianie własnych zasobów energetycznych.

madzenia kapitału na emeryturę, posiadania ubezpieczenia na życie i istoty oszczędzania oraz inwestowania. Obecnie zatrudniamy ponad 350 pracowników w polskiej centrali. Sieć sprzedaży własnej tworzy około 700 prężnie działających konsultantów, jednocześnie współpracujemy z 75 multiagencjami, na rzecz których pracuje około 9000 osób. Chcemy, aby te liczby na przestrzeni dwóch lat znacząco wzrosły – mówi Jarosław Bartkiewicz, prezes Prudential w Polsce.

Recepta na budowanie zaangażowanego zespołu

Prezes Prudential w Polsce podkreśla, że odpowiednie ustawienie relacji w zespole to klucz do sukcesu. *Najbardziej cenię osoby z silną wewnętrzną motywacją i jednocześnie takie, które mają swoje pasje i ambicje. Stawiam na otwartą kulturę zarządzania, skracanie dystansu i dialog. Moja wizja jest druckerowska: prezes to kapitan zespołu, z którym gra razem na boisku, a nie coach na ławce trenerskiej – podsumowuje.*

Po więcej zapraszamy na:

www.pru.pl/kariera-w-sprzedazy

Pru daje gotowy przepis na biznes:

1. Budujesz własny biznes w ramach dużego międzynarodowego towarzystwa ubezpieczeniowego i ze wsparciem silnej brytyjskiej, zaufanej marki.
2. Zapewniamy system szkoleń i wsparcia na początek – nie musisz się znać na ubezpieczeniach.
3. Otwarta ścieżka awansu w sieci sprzedaży, zależna tylko od Twoich wyników i aspiracji.



Sprawdź!



Dominik Makowski

Konsultant Pru,
Oddział Bydgoszcz

Dominiku, a jak to było u ciebie? Czy twoim zdaniem ten zawód wymaga dużej samodzielności i samodyscypliny? Czy można się tego nauczyć?

Można. Warto uwierzyć w proces i działać. Nawet jeśli początkowo nie dostrzegamy jego efektów. Bardzo lubię ten cytat: *Magia, której szukasz, jest w działaniu, którego unikasz.* Cierpliwość, systematyczność, determinacja to cechy, które w dzisiejszych czasach nie są naturalne. Jesteśmy nauczeni, że do wszystkiego mamy dostęp tu i teraz. I jeżeli coś nie dzieje się po naszej myśli, odkładamy to lub rezygnujemy. Ja podchodzę do tego inaczej, bo nauczyły mnie tego moje pasje pozazawodowe związane z technikami pracy z zimnem. Tu też musisz dać sobie czas, robić wszystko powoli, stopniowo, by osiągnąć poziom mistrzowski. I też musisz się zmierzyć z czasem i dyskomfortem. Więc tak, można się takiego podejścia nauczyć. Ale trzeba chcieć.

Twoje pozazawodowe pasje i doświadczenia wydają się odległe od świata finansów, a jednak znajdujesz między nimi wspólne punkty. Jak wpływają one na twoją pracę, poza rozwijaniem cierpliwości i systematyczności?

Pasjonuje mnie człowiek i jego zdolność do kreacji. Poruszam się zatem po tematach, które dotyczą zwiększania własnego potencjału, czy też filozofii na życie (podnoszenia świadomości, stoicyzmu w codzienności). Stan ducha i stan ciała oraz harmonia pomiędzy nimi są dla mnie niezwykle istotne. Tak samo jak stan konta – szczególnie ten na emeryturze. Wierzę, że finanse są istotnym elementem budowania osobistej przestrzeni i stanu równowagi, stąd uważam, że człowiek patrzący na życie holistycznie dba o wszystkie te stany.

Łączy nas coś więcej niż praca

Jak czerpać z *employee advocacy* w komunikacji skierowanej do młodych?

- W McDonald's Polska stawiamy na rozwijanie i zatrzymywanie talentów wewnątrz organizacji oraz stale szukamy kolejnych.
- Wiemy, że aby robić to skutecznie, potrzebujemy angażować pracowników we wspólne inicjatywy i pokazywać, jak wygląda świat McDonald's oraz praca w naszych restauracjach, ich głosem i oczami.

Badania pokazują, że 89% osób bardziej ufa rekomendacjom znajomych niż komunikatom z reklam¹. Co więcej, coraz mocniej widoczna jest potrzeba autentyczności w komunikacji marek – szczególnie dotyczy to młodszych pokoleń. Wprowadzając wewnętrzny program ambasadorski, zachęcaliśmy pracowników do tego, aby w autentyczny sposób dzielili się swoimi doświadczeniami z pracy w McDonald's – zarówno pomagając nam dotrzeć do potencjalnych kandydatów, jak i wzmacniając razem z nami zaangażowanie zespołów.

Do pierwszej edycji programu zgłosiło się ponad 200 osób. Spośród nich wybraliśmy ponad 100 pracowników z restauracji w 52 miastach. Ambasadorzy zostali starannie dobrani, tak aby reprezentowali różne grupy pracowników i ich perspektywy. To podejście odzwierciedla jedną z głównych wartości McDonald's, czyli otwartość – nasze drzwi są otwarte dla wszystkich.

Wiemy, że przygotowanie ciekawych treści do mediów społecznościowych nie jest łatwe, a bycie twarzą konkretnej firmy może wiązać się z ryzykiem. Chcieliśmy, aby nasi Ambasadorzy czuli się bezpiecznie, dlatego w pierwszym kroku postawiliśmy na szereg szkoleń, w tym z autoprezentacji i prawnych aspektów tworzenia treści. Ważne dla nas było również to, aby wszyscy Ambasadorzy dobrze znali McDonald's i mieli tę samą



wiedzę. Postawiliśmy na przedstawienie im firmy od podszewki, np. przez odwiedzinę u naszych dostawców (takich jak producent frytek, firma Farm Frites z Lęborka) czy chociażby w Fundacji Ronalda McDonalda. Zależało nam, aby bycie Ambasadorem/Ambasadorką firmy było dla uczestników również dobrą zabawą. Zadbaliśmy o uroczystą inaugurację programu, regularne spotkania integracyjne oraz fajne gadżety (wyjątkowe ambasadorskie stroje czy sprzęt wspierający tworzenie wideo).

W jakie działania angażowaliśmy Ambasadorów? Uczestnicy wspierali promocję nowych produktów (np. zestaw raperki

Bambi), brali udział w działaniach rekrutacyjnych oraz pokazywali inicjatywy firmy w mediach społecznościowych (np. strefa Maka na festiwalu Open'er). Jedną z ambasadek, Ewelina Pajda, tak wspomina udział w programie: *W programie Ambasadorzy McDonald's szczerze... podobało mi się wszystko! Był to program, który dał mi masę motywacji do działania, pozwolił się rozwijać, poznać wspaniałych i wartościowych ludzi. Zdecydowałam się na udział, bo uwielbiam działać w social mediach, a ten program dawał mi możliwość działania w inny sposób niż do tej pory.*

Jesteśmy niezwykle dumni z naszych Ambasadorów. Ich działania zaowocowały ponad 1500 publikacjami w mediach społecznościowych, które wygenerowały ponad 500 000 reakcji i 9500 komentarzy, co pozytywnie wpłynęło na liczbę aplikacji na oferty pracy i wizerunek McDonald's wśród największej grupy docelowej, czyli pokolenia Z. Sam program ambasadorski został wysoko oceniony – 78% uczestników zadeklarowało, że z chęcią zostałyby Ambasadorami McDonald's kolejny raz. Obecnie trwają przygotowania do startu II edycji programu. Z radością czekamy na to, jakie rezultaty osiągniemy z naszymi pracownikami w kolejnej odsłonie wspólnej przygody.

¹ Źródło: *Under the Influence: Consumer Trust In Advertising*, 2022.



Jak z pasją wgryzać się w kształtowanie kultury organizacyjnej w erze zmienności i wyzwań?



- Podążanie za zmianą towarzyszy firmie Wedel od początku jej istnienia, czyli od 1851 roku. Wiemy, że jest ono na stałe wpisane w biznesową rzeczywistość. W epoce zmian potrzebujemy jednak podstaw, do których możemy stale się odwoływać i które wyznaczają ramy prowadzenia biznesu. Fundamentem naszych codziennych działań są wartości, które od lat kierują naszym postępowaniem i pozwalają skupić się na potrzebach zarówno firmy, jak i naszych klientów. Wartości te nie tylko kształtują nasze działania, ale także przyciągają do naszej firmy osoby z wysokim potencjałem w swoich specjalizacjach. Wartości tworzą organizację, w której pracownicy czują się częścią większej całości – dzięki czemu średni czas pracy w Wedlu to 11 lat.

Każdy zespół wypracował swoje własne zachowania, które definiują każdą z wartości (tak zwana operacjonalizacja wartości), tak aby w najlepszy możliwy sposób wspierały one realizację celów danego zespołu oraz oddawały charakter pracy zespołu. Każdy zespół uzgodnił także wewnętrznie ranking tych wartości, ustawiając je według ważności (kryterium: największy wpływ na realizację celów zespołu).

- **Co kryje się pod tymi wartościami dla naszych pracowników?**

Koncentracja na realizacji celu i rzetelność: To systematyczne podejmowanie działań mających na celu osiągnięcie określonych celów, wytrwałość w dążeniu do nich pomimo trudności oraz sumienne wywiązywanie się z powierzonych obowiązków – Pracownicy Działu Łańcucha Dostaw

Rozwój i dociekliwość: Dociekliwość w naszym zespole to codzienność. Wiedza to podstawa w naszej pracy. Im bardziej drążymy temat, tym bardziej jesteśmy przygotowani na spotkania z klientami. Wymiana wspólnych doświadczeń pozwala nam na otwieranie się na nowe pomysły, a co za tym idzie – wpływa na rozwój – Pracownicy Sprzedaży Terenowej

Partnerstwo wewnątrz i na zewnątrz: Partnerstwo wewnątrz i na zewnątrz to ważny element tworzenia zdrowego środowiska zawodowego. Każdy współpracownik, jak i podwykonawca to dla nas partner do rozmów, dyskusji, wymiany wiedzy i doświadczeń. Partnerskie podejście jest kluczowe w budowaniu długotrwałych relacji opartych na wzajemnym szacunku i zrozumieniu – Pracownicy Biurowi

Za słodkimi murami Wedla – jak stworzyć wartości organizacyjne zrozumiałe dla wszystkich pracowników?

Wartości organizacyjne to nie tylko slogany na stronie kariery czy napisy na biurowych ścianach – ale to codzienne doświadczenia, które kształtują naszą firmę. W 2023 roku, podczas rewizji strategii biznesowej, posta-

nowiliśmy dostosować wartości do nowego kierunku i ducha organizacji. Z inicjatywy Zarządu i przy wsparciu Zespołu Doskonałości Organizacyjnej zaangażowaliśmy ponad 1200 pracowników Wedla w proces ich redefinicji.

Efekt naszej wspólnej pracy to cztery kluczowe wartości:

WGRYŻ SIĘ
W NASZE
WARTOŚCI

KONCENTRACJA
NA REALIZACJI
CELU I RZETELNOŚĆ

ROZWÓJ
I DOCIEKLIWOŚĆ

PARTNERSTWO
WEWNĄTRZ
I NA ZEWNĄTRZ

TWORZENIE
ŚRODOWISKA
WPŁYWU

#CZEKOLADOBREWARTOSCI

Tworzenie środowiska wpływu:

Wartość tworzy atmosferę, w której każdy członek zespołu ma możliwość wywierania pozytywnego wpływu na innych oraz na cały zespół. Staramy się kształtować takie stosunki poprzez współpracę, dzielenie się pomysłami i wzajemne wsparcie

– Pracownicy Działu Łańcucha Dostaw



Zaangażowanie liderów w kształtowanie kultury

Lider to nie tylko kompetentny menedżer zespołu (choć to kluczowy element jego roli), to także mentor i przykład do naśladowania. W Wedlu wierzymy, że prawdziwe przywództwo polega na realizowaniu celów biznesowych zgodnie z wartościami i na pokazywaniu, jak skutecznie działać w dynamicznym środowisku. Liderzy są fundamentem w kształtowaniu kultury organizacyjnej, to ich postawy, decyzje i sposób komunikacji wpływają na atmosferę w firmie i stanowią przykład postępowania zgodnie z wartościami w codziennym funkcjonowaniu.

” Rola dyrektora zarządzającego w czasach, w których jedynym pewnikiem jest zmiana, nie jest łatwa. Wartości, które wspólnie wypracowaliśmy, są dla nas drogowskazami do sposobów działania i podejmowania codziennych decyzji, przybliżających nas do realizacji strategii biznesowej naszej firmy – **Maciej Herman**, Dyrektor Zarządzający LOTTE Wedel

Wyzwania i pułapki w budowaniu kultury organizacyjnej

Budowanie adekwatnej do strategii bizne-

sowej kultury organizacyjnej to jedno z najważniejszych i jednocześnie najtrudniejszych wyzwań współczesnego zarządzania. Szczególnie w organizacjach o zróżnicowanej strukturze, gdzie różne działy, takie jak obszar biurowy, łańcuch dostaw czy sprzedaż terenowa, mogą mieć odmienną perspektywę i potrzeby.

” Jak stworzyć wartości, które będą spójne dla całej organizacji, mającej tak różnorodne obszary, jak zespół biura, produkcji czy sprzedaży terenowej? To pytanie, które pojawiło się na początku naszej pracy nad redefiniowaniem wartości. Okazało się, że kluczem jest elastyczność i zrozumienie, że wartości nie muszą być identyczne w każdym aspekcie, ale powinny mieć wspólny rdzeń. Tylko wtedy mogą stać się fundamentem kultury, która łączy, a nie dzieli. Wartości, które zyskują prawdziwą moc, to te, które są rozumiane i praktykowane na każdym poziomie organizacji – **Agata Mechlińska**, Kierowniczka Doskonałości Organizacyjnej

Adekwatność – przepis na skuteczne dotarcie do odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych

Adekwatność w działaniu to sposób tworzenia przestrzeni, w której pracownicy realizują swoje cele, czując się częścią większej całości. To rzeczywista postawa, wymagająca zaangażowania na każdym szczeblu organizacji. Tworzenie wartości, które są więcej niż deklaracjami, jest procesem, w którym liczy się codzienna konsekwencja, włączenie wartości w procesy organizacji i regularne odnoszenie się do wartości w zespołach. Tylko wtedy wartości mogą stać się fundamentem współpracy, zrozumienia i kultury organizacji. Wartości oparte na prawdziwych przekonaniach mają moc budowania i utrzymywania zaangażowania – zarówno wewnątrz organizacji, jak i w relacjach z partnerami zewnętrznymi.

Działania prospołeczne i inicjatywy wspierające kulturę – jak wgrzamy się w pomoc lokalnym społecznościom

W dynamicznie zmieniających się czasach odpowiedzialność organizacji za to, jak wpływają na środowisko, społeczeństwo

i w jaki sposób są zarządzane, nigdy nie była równie istotna. ESG (environmental, social, governance) to już nie tylko trend, ale fundament budowania transparentnych firm rozwijających się w zrównoważony sposób, z troską o otoczenie zewnętrzne. Liczy się już nie tylko wynik finansowy, ale także działania na rzecz dobra wspólnego, z uwzględnieniem globalnych wyzwań. Biznes w dzisiejszym świecie ma kluczowy wpływ na kształtowanie społeczeństwa, jego postawy obywatelskiej, stosunku do środowiska naturalnego. Oddziałuje też na poziom edukacji kulturalno-wizualnej, rozumienie i poszanowanie różnorodności, a także jakość komunikacji międzyludzkiej.



” W firmie Wedel – ESG to integralny element strategii biznesowej, który kształtuje sposób, w jaki prowadzimy działalność i podejmujemy decyzje. Naszym celem jest nie tylko dostarczanie wyjątkowych produktów, ale także budowanie wartościowych relacji z otoczeniem – jako odpowiedzialny sąsiad, partner czy pracodawca. Jeden z naszych założycieli, Jan Wedel, już w latach 20. ubiegłego wieku prowadził działania propracownicze i filantropijne, a w czasie II wojny światowej wspierał mieszkańców stolicy, rozdając im czekoladę. Dziś, idąc w jego ślady, poprzez inicjatywy z zakresu ESG chcemy wprowadzać realne zmiany, które będą miały pozytywny wpływ na przyszłe pokolenia. To nasza odpowiedzialność i zarazem wyzwanie, któremu z przyjemnością stawiamy czoła każdego dnia – **Karolina Kopińska**, Koordynatorka ESG

Kultura innowacyjności w PZU

- Największym kapitałem PZU jest zaufanie, jakim darzą nas klienci.
- Nasze doświadczenie, potencjał i skala działalności pozwalają nam
- utrzymywać pozycję lidera. Nie byłoby to jednak możliwe bez dbania
- o kulturę innowacji, która w PZU odgrywa bardzo ważną rolę.

Jako lider polskiego rynku ubezpieczeniowego doskonale zdajemy sobie sprawę z tego, jak kluczowe jest testowanie oraz wdrażanie innowacji – i bardzo mocno na nie stawiamy. W PZU działa Zespół Innowacji i AI, którego głównym zadaniem jest generowanie pomysłów na nowe rozwiązania technologiczne i testowanie ich wspólnie z biznesem. Przy ich opracowywaniu i wdrażaniu jesteśmy otwarci na współpracę z młodymi firmami technologicznymi. Start-upy, które są w początkowej fazie swojego rozwoju, bardzo często potrzebują wielowymiarowego wsparcia w adaptacji przygotowanych przez nie projektów do realiów biznesowych i nawiązaniu efektywnej współpracy. Z tą myślą powstał program PZU Ready for Startups. Dzięki niemu możemy pomóc startupom w rozwoju i wspólnie dopracować innowacyjne rozwiązania, na których skorzystają nasi klienci. Współpracujemy zarówno z polskimi, jak i zagranicznymi partnerami. Dzięki współpracy z brytyjską firmą technologiczną jako pierwszy ubezpieczyciel w Polsce i jeden z pierwszych na świecie wdrożyliśmy rozwiązanie wykorzystujące AI w obsłudze szkód komunikacyjnych. Aplikacja umożliwia klientom przesyłanie zdjęć i opisu szkody pojazdu, a oparty na AI system w czasie rzeczywistym analizuje na tej podstawie zakres oraz rodzaj uszkodzeń i w ciągu kilku minut generuje wstępny kosztorys. We współpracy z duńskim insurerem wdrożyliśmy nowoczesną porównywarke

zakresów ubezpieczeń, która dostarcza szczegółowych analiz porównawczych produktów dostępnych w ofercie innych ubezpieczycieli oraz pozwala na efektywne monitorowanie zmian zachodzących w ich ofercie.

Z kolei w ramach programu prewencyjnego „Minuta dla skóry” oferowaliśmy identyfikację znamion na skórze przy użyciu innowacyjnej, certyfikowanej medycznie aplikacji

mobilnej. Potrzebowała ona zaledwie kilkadziesiąt sekund na ocenę ryzyka wystąpienia nowotworu skóry z ponad 90-procentową precyzją – jedynie na podstawie zdjęć znamienia, wykonanych smartfonem przez użytkownika.

Praca Zespołu Innowacji i AI jest doceniana na świecie. W ubiegłym roku otrzymaliśmy za nią prestiżowy tytuł Celent Model Insurer w kategorii Innovation Execution.





Nagrody Celent Model Insurer są przyznawane za najlepsze praktyki dotyczące wykorzystania technologii w branży ubezpieczeniowej.

Dni Innowacji – coroczne święto

Ważnym elementem dbałości o kulturę innowacyjności w naszej firmie są organizowane corocznie Dni Innowacji. Podczas tego wydarzenia nasi pracownicy są nagradzani za najciekawsze i najbardziej innowacyjne projekty zrealizowane w ciągu ostatniego roku. Zgłaszane inicjatywy dotyczą zarówno projektów usprawniających wewnętrzne prace, jak i obecnych oraz dopiero planowanych do wdrożenia rozwiązań dla klientów. Pracownicy decydują w głosowaniu, kto dostanie się do finału, w czasie którego jury wybiera najlepsze projekty. Wydarzenie organizowane jest od 2018 roku i towarzyszą mu liczne atrakcje. Podczas ostatniej edycji była to m.in. debata na temat sztucznej inteligencji oraz pokaz dronów kroczących.



Dni Innowacji to nasze coroczne święto. To świetna okazja do wymiany pomysłów na wykorzystanie nowych technologii w Grupie PZU oraz docenienie zespołów, które rozwijają innowacyjne rozwiązania. Chcemy inspirować i zachęcać do działania – opowiada Marcin Kurczab, dyrektor ds. innowacji i AI w PZU.



W poszukiwaniu inspiracji i kompetencji jutra

Zdajemy sobie sprawę, że dla rozwoju innowacyjności ogromne znaczenie ma kultura organizacyjna. Dlatego przykładamy dużą

wagę do działań, które tworzą bezpieczne psychologicznie środowisko pracy. Zależy nam na tym, aby pracownicy otwarcie dzielili się pomysłami, poszukiwali nowych sposobów działania i nie bali się podejmować ryzyka czy popełniać błędów. Budowanie warunków dla innowacyjności było również jednym z celów ubiegłorocznego programu rozwoju dla liderów PZU opartego na najnowszych zdobyciach neuro nauki. Nowoczesne technologie są również obecne w procesach rozwoju pracowników (wykorzystujemy m.in. VR i gamifikację). Sprzyja to nie tylko efektywności uczenia się, ale również wdrażaniu i akceptacji innowacyjnych rozwiązań w firmie. Żyjemy w świecie, który się szybko zmienia, dlatego od lat organizujemy dla wszystkich pracowników konferencję poświęconą nowym technologiom, kompetencjom jutra oraz trendom wpływającym na biznes i społeczeństwo. Co roku zapraszamy na nią uznanych ekspertów. Podczas ostatniej edycji dyskutowaliśmy m.in. o AI i jej wpływie na pracę, rozwijaniu krytycznego myślenia i budowaniu otwartości na nowe doświadczenia.

Czy wiesz że:

- Podczas 7 lat działania eksperci z Zespołu Innowacji i AI przeanalizowali ponad 7000 potencjalnych innowacji.
- Ostatecznie wybrali 76 rozwiązań, a PZU wdrożył 47 z nich.



- Dzięki owocnej współpracy z innymi zespołami udało nam się opracować elastyczne zasady testowania innowacyjnych rozwiązań. Możemy dzięki temu korzystać z najlepszych praktyk z całego świata. Regularnie analizujemy potrzeby wszystkich jednostek biznesowych w Grupie PZU i starannie selekcjonujemy obiecujące rozwiązania na rynku start-upowym. Następnie testujemy je w ścisłej współpracy z naszymi partnerami biznesowymi. Jesteśmy świadomi, że nasze projekty niosą ze sobą pewne ryzyko, ale nasze elastyczne podejście umożliwia nam odważne eksperymentowanie i ewentualne ponoszenie porażek, co jest nieodłączną częścią procesu tworzenia innowacji. W Zespole Innowacji i AI Grupy PZU stawiamy na współpracę, innowacyjność i ciągłe testowanie. Jesteśmy dumni z osiągniętych rezultatów i nieustannie dążymy do tworzenia nowatorskich rozwiązań, które przyczynią się do dalszego rozwoju naszej firmy.

Marcin Kurczab,
dyrektor ds. Innowacji i AI w PZU

Pracodawco, pochwal się dobrymi praktykami

- 5 czerwca 2025 roku rozdamy nagrody w konkursie Employer Branding Excellence Awards już po raz czternasty. Z ogromną radością obserwujemy coraz większą liczbę wartościowych projektów employerbrandingowych realizowanych w firmach, bo to pokazuje, jak zmienia się rynek pracy. Zapraszamy do udziału w czternastej edycji!

Ideą konkursu organizowanego przez HRM Institute jest nagrodzenie i zaprezentowanie najlepszych praktyk employerbrandingowych w Polsce, które mogą stać się wzorem i inspiracją dla innych. Pierwsza edycja konkursu odbyła się w 2012 roku, a nagrody były przyznawane w trzech kategoriach. W 2022 roku, mimo że był to już trzeci rok, kiedy sytuacja na świecie powodowała niepewność i często zmianę priorytetów prowadzonych działań, do konkursu zostało zgłoszonych 150 projektów w dziewięciu kategoriach. W 2024 roku liczba wzrosła do 183 zgłoszeń. Cieszy nas coraz większa otwartość pracodawców na dzielenie się dobrymi praktykami.

Robisz to dobrze? Daj się docenić!

Budowanie marki pracodawcy wymaga bycia stale na bieżąco z trendami, potrzebami pracowników i kandydatów oraz nowinkami technologicznymi wspierającymi działania

employerbrandingowe. Udział w konkursie EBEA daje możliwość pochwalenia się efektami działań przed światem i własną firmą, zmierzenia się w rywalizacji i zainspirowania się do dalszych działań.

W tym roku zapraszamy do zgłaszania projektów w dziewięciu kategoriach:

1. Strategia EB do 100 tys. PLN
2. Strategia EB pow. 100 tys. PLN
3. Kampania wewnętrzna
4. Kampania zewnętrzna
5. Film rekrutacyjny/wizerunkowy
6. Strona/zakładka kariera
7. Innowacja employer branding
8. Kreacja graficzna (*key visual*)
9. Program *employee advocacy*

Zapraszamy do udziału w konferencji i konkursie!
Więcej na www.ebsummit.pl.



Zwycięzcy EBEA 2024

Strategia EB powyżej 100 tys.:

mBank S.A. i Linkleaders

Strategia EB do 100 tys.:

Fundacja Gajusz

Kampania wewnętrzna:

FM Logistic

Kampania zewnętrzna:

Robert Bosch Polska

Film rekrutacyjny/wizerunkowy:

Kaufland

Strona/zakładka kariera/landing page:

T-mobile Polska

Innowacja EB:

Nie przyznano nagrody głównej

Kreacja graficzna (*key visual*):

Robert Bosch Polska

Program *employee advocacy*:

Bank Gospodarstwa Krajowego

Employer Branding Summit 2025



5 czerwca 2025 / WARSZAWA
Zapraszamy na najważniejsze wydarzenie EB w Polsce!
Zarezerwuj czas w kalendarzu!

ebsummit.pl

HRM
INSTITUTE

3

WYJĄTKOWE KONFERENCJE

JEDEN CEL:
SILNA MARKA
PRACODAWCY!



Zainwestuj w markę
pracodawcy
– buduj i wspieraj
zespół, który napędza
Twój biznes!

Do zobaczenia!



Konferencja
**Employer
Branding
Summit**

EB Summit

5 czerwca 2025

konferencja stacjonarna
Warszawa

To 14. edycja najważniejszego wydarzenia employer-brandingowego w Polsce! Czekają na Ciebie inspirujące prelekcje, ekskluzywny networking oraz kulminacyjny moment – ogłoszenie laureatów Employer Branding Excellence Awards 2025. Nie może Cię zabraknąć!
www.ebsummit.pl



SIŁA 28 MARCA 2025
DOCENIANIA
KONFERENCJA ONLINE



Siła Doceniania

28 marca 2025

konferencja online

5. edycja wyjątkowego wydarzenia poświęconego kulturze doceniania w miejscu pracy. 6 godzin inspirujących rozmów, wyniki najnowszego raportu oraz sprawdzone praktyki – wszystko, czego potrzebujesz, by budować środowisko pracy oparte na uznaniu i motywacji.
www.siladoceniania.pl

EB SHOW

6-7 LISTOPADA 2025

EB SHOW

6-7 listopada 2025

konferencja hybrydowa

Jesienne święto employer branding! Spotkaj topowe agencje i ekspertów EB, zdobądź wiedzę, sprawdzone narzędzia i praktyczne wskazówki, które pomogą ci wynieść markę pracodawcy na nowy poziom. Nie przegap tej okazji!
www.ebshow.pl

HRM
INSTITUTE



ZAREZERWUJ CZAS W KALENDARZU!

Nie przegap okazji do zdobycia najnowszej wiedzy, wymiany doświadczeń i spotkania liderów branży!

Kontakt: www.hrminstitute.pl



**NICE
TO LIDL
YOU**

**Następny
przystanek –
kariera w Lidlu!**

Sprawdź!



**Poznań,
Concordia Design
11.03.2025 / 16:00**

