

# EB 2026 BOOK

PRZEWODNIK PO SUPERMARKACH  
PRACODAWCÓW W POLSCE

## Supermoce pracodawcy w 2026 roku

Co się zmieni i czego będą szukać  
kandydaci?

## Praca w czasach niepewności

Jak budować stabilność  
w niestabilnym świecie?

## Metapoznanie to supermoc XXI wieku

Rozmowa z Sem Devillart

## Podwójna dyskryminacja

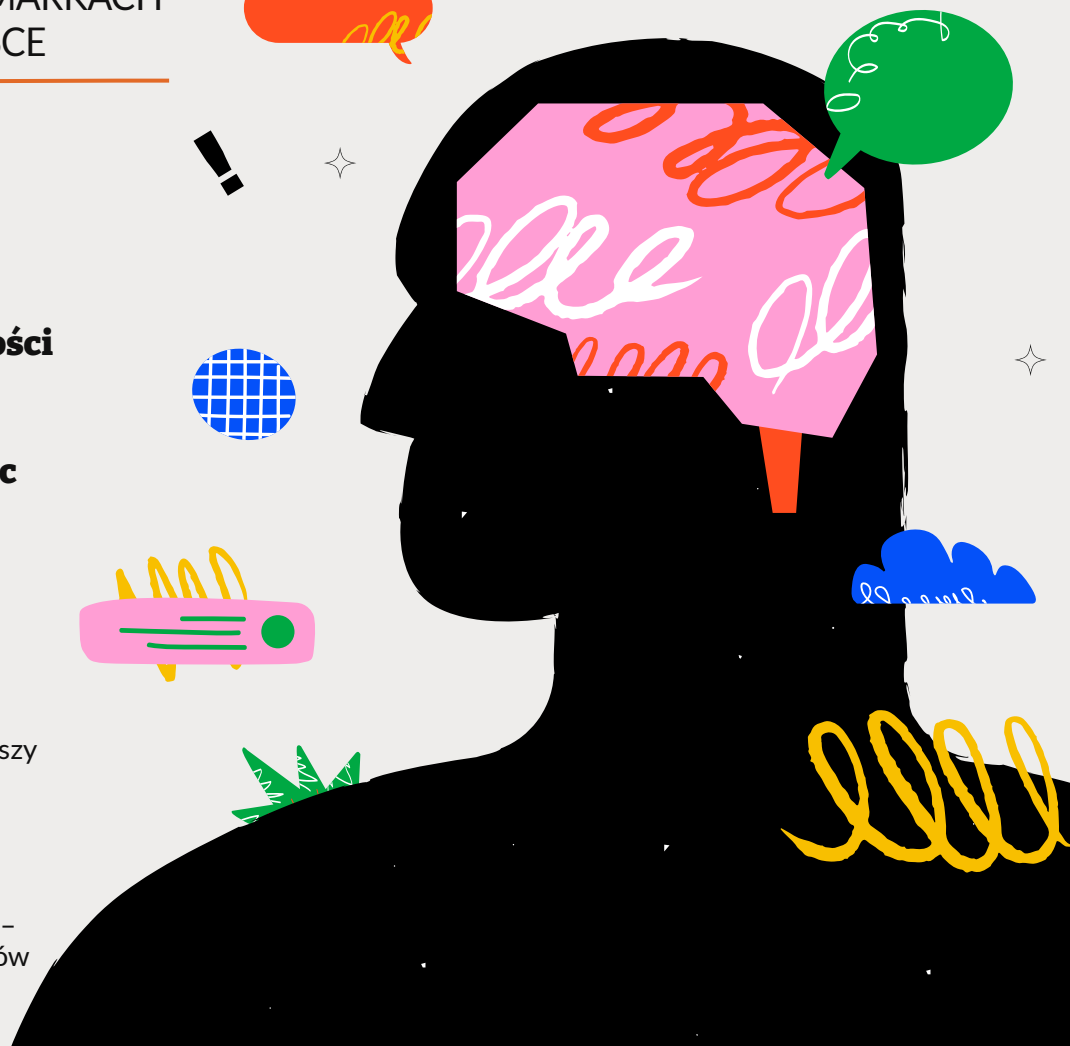
(Nie)widzialni pracownicy

## Generacja Premium

Dlaczego firmy marnują swój najlepszy  
kapitał decyzyjny?

## Liderzy employer brandingu w Polsce

Prezentacja polskich pracodawców –  
liderów dbania o swoich pracowników



Partnerzy  
Przewodnika:





# OTWARCIE BIZNESU **NIE** WYMAGA MNÓSTWA ZACHODU I PIENIĘDZY.

DANIEL, Dyrektor Agencji

„Dostałem gotowy pomysł na biznes, wsparcie i wiarygodną markę za plecami. Podpowiadają nawet, jak założyć firmę i zacząć w nowej branży!”



[pru.pl/kariera-w-sprzedazy/](https://pru.pl/kariera-w-sprzedazy/)

**Można? Można!**

 **Pru**  
part of M&G plc

# Rynek pracy 2026: między algorytmami a ludźmi



Sztuczna inteligencja przebudowuje nie tylko procesy, ale i sposób myślenia o pracy. Rosnąca niepewność zmienia oczekiwania pokoleń. A polskie firmy – często nieświadomie – tracą swój najcenniejszy kapitał, wykluczając zarówno młodych, jak i doświadczonych pracowników. Rok 2026 zmusza nas do postawienia pytań niewygodnych, ale koniecznych: czy jesteśmy gotowi na te zmiany? I co konkretnie musi się zmienić – w myśleniu, w strategiach, w codziennych decyzjach?

EB BOOK 2026 zadaje te pytania i szuka uczciwych odpowiedzi. Rozmawiamy z Sem Devillart, analityczką trendów kulturowych, o pokoleniu postcovidowym, które radykalnie różni się od milenialsów – i o metapoznaniu jako jedynej supermocy chroniącej nas przed staniem się „przedłużeniem algorytmu”. Z kolei Joanna Malinowska-Parzydło wyjaśnia, dlaczego firmy marnują kapitał decyzyjny, wypychając z organizacji osoby w szczyt swoich możliwości intelektualnych.

Analizujemy pierwsze dane z badania „(Nie)widzialni pracownicy” – pierwszego w Polsce projektu, który kompleksowo pokazuje skalę dyskryminacji wiekowej dotykającej zarówno młodych absolwentów, jak i pracowników 45+. Przyglądamy się supermocom pracodawcy w 2026 roku: co naprawdę przyciąga kandydatów w czasach, gdy liczy się dowód, nie obietnica. I stawiamy pytanie o stabilność w niestabilnym świecie – jak ją budować, gdy permanentna zmiana stała się normą.

Druga część publikacji to case studies firm, które nie tylko mówią o employer branding, ale realnie budują środowisko sprzyjające rozwojowi, różnorodności i adaptacji do zmieniającego się rynku.

Zapraszam do lektury  
oraz do refleksji nad tym, co naprawdę powinno się zmienić

**Anna Macnar**

## Spis treści

Supermoce pracodawcy w 2026 roku Co się zmieni i czego będą szukać kandydaci?	2
Praca w czasach niepewności Jak budować stabilność w niestabilnym świecie?	6
Metapoznanie to supermoc XXI wieku	8
Podwójna dyskryminacja – (Nie)widzialni pracownicy	13
Rynek kompetencji w fazie korekty	16
Generacja Premium Dlaczego firmy marnują swój najlepszy kapitał decyzyjny?	18
Indeed – Klikasz „Aplikuj”? Teraz liczy się zaufanie, nie ogłoszenie. Jak Glassdoor kształtuje rekrutację 2026	22
LIDL – Doświadczanie zamiast obietnic – jak Lidl Polska przyciąga pokolenie Z?	24
ORANGE – Power Age – siła tkwi w pokoleniach	26
KAUFLAND – Wartości fundamentem siły	28
McDonald's Polska – Wielopokoleniowość jako siła – czego gastronomia uczy nas o przyszłości pracy?	31
GRUPA LUX MED – Troska o pacjenta zaczyna się od troski o pracownika	32
Prudential / Pru – Można? Można! Jak Prudential Polska (Pru) przełamuje mity o pracy i karierze w ubezpieczeniach	35
T-Mobile – Supermoce pracodawców. Głos ma #MagentaTeam z T-Mobile Polska	38
Konkurs EBEA 2026 Pracodawco, pochwal się dobrymi praktykami	40

**Przewodnik  
Employer Branding Book 2026**  
<https://hrminstitute.pl/eb-book/>

### REDAKCJA

Anna Macnar, Aleksandra Kępkowska-Wilczek,  
Monika Kantowicz-Gdańska

**Opracowanie graficzne:** Maciej Macnar

**Sprzedaż:** [biuro@hrminstitute.pl](mailto:biuro@hrminstitute.pl),  
500 041 562

**Wydawca:** HRM Institute Sp. z o.o.,  
ul. Zabłocie 19a/57, 30-701 Kraków

### Kontakt:

[biuro@hrminstitute.pl](mailto:biuro@hrminstitute.pl) | +48 535 140 135 | [www.hrminstitute.pl](http://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 2026**

**16 października 2026**

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

[ebsummit.pl](http://ebsummit.pl)

**HRM  
INSTITUTE**

# Supermoce pracodawcy w 2026 roku

Co się zmieni i czego będą szukać kandydaci?

- W 2026 roku pytanie, co oferuje pracodawca, otrzymało nową, brutalnie szczerą odpowiedź: Pokaż mi dowody, nie obietnice. Kandydaci przestali słuchać – zaczęli weryfikować. A ich narzędzia weryfikacji są bezlitosne: Glassdoor, LinkedIn, wideo pracowników na TikToku, AI analizująca opinie, a nawet dane o rotacji dostępne publicznie. Najnowsze badania pokazują, że supermoce pracodawcy w 2026 roku to nie to, co mówisz, ale to, co robisz każdego dnia.



## Transparentne wynagrodzenia i personalizowane benefity

Podstawowy motywator pozostaje numerem jeden, ale w ostatnim czasie organizacje zdają sobie sprawę, że spójność przekazu z codziennym doświadczeniem pracowników ma kluczowe znaczenie. Kandydaci nie pytają już „ile płaciecie?“, ale „czy mogę zaufać waszym obietnicom finansowym?“.

### Na co warto zwrócić uwagę?

- Publiczne widełki płacowe w ogłoszeniach (w niektórych krajach to już wymóg prawny).
- Transparentne kryteria podwyżek i awansów.
- Personalizowane pakiety benefitów dostosowane do różnych grup (młodzi rodzice, single, osoby 50+).
- Programy wellbeingu finansowego.

## Elastyczność jako infrastruktura, nie przywilej

74% pracowników generacji Z uznaje work-life balance za główny czynnik przy wyborze pracy (Ongig), a w 2026 ta grupa stanowi już znaczącą część siły roboczej.

### Na co warto zwrócić uwagę?

Ciężar przesuwana się na to, JAK jest wykonywana praca, a nie GDZIE. Firmy muszą jasno komunikować zasady – kto kwalifi-

kuje się do pracy zdalnej, kiedy wymagana jest obecność osobista i dlaczego obecność w biurze ma znaczenie. To koniec mglistych polityk „elastyczności“.

Firmy z niejasną polityką elastyczności tracą w rekrutacji z tymi, które mają klarowne, uczciwe zasady – nawet jeśli te drugie oferują mniej dni pracy zdalnej.

## Bezpieczeństwo: nowa definicja stabilności

Pracownicy, którzy czują niepewność co do rynku, wybierają pozostanie w swoich rolach, nawet jeśli te ich przerosły. Zjawisko „job hugging“, czyli kurczowego trzymania się pracy, wciąż ma duże znaczenie. Bezpieczeństwo to już nie tylko „nie zwolnimy cię“, ale „pomożemy ci pozostać wartościowym na rynku“.

### Na co warto zwrócić uwagę?

- Transparentna komunikacja o transformacji ról.
- Wsparcie w rozwoju kompetencji transferowalnych.
- Programy podnoszenia kwalifikacji i przebranżowienia.
- Jasna ścieżka, jak firma pomoże pracownikom pozostać atrakcyjnymi na rynku pracy.

Prawdziwe bezpieczeństwo to ciągła wartość na rynku pracy, nie tylko umowa o pracę.

## Czy wiesz, że

# 83%

pracowników bada opinie i oceny firmy przed aplikowaniem (Glassdoor)

# 81%

kandydatów nie dołączyłoby do firmy ze złą reputacją – nawet jeśli są bezrobotni (Vouch/PROvoke Media)

## Atmosfera w pracy: od deklaracji do codziennych dowodów

Kultura musi być widoczna, nie tylko deklarowana. Era wartości wypisanych na ścianach dobiegła końca. Według badania Vouch, 81% kandydatów z generacji Z oczekuje, że treści employerbrandingowe będą „autentyczne i tworzone przez pracowników“.

### Na co warto zwrócić uwagę?

- Transparentne pokazywanie zarówno sukcesów, jak i wyzwań.
- Kultura psychologicznego bezpieczeństwa potwierdzona głosami pracowników.
- Video „dzień z życia“, historie „co mnie zaskoczyło“ i „dlaczego zostałem“.
- Pracownicy jako ambasadorzy marki w social mediach.

Content generowany przez pracowników konsekwentnie przewyższa dopracowane filmy korporacyjne.

## Bycie docenianym – feedback i równość w działaniu

Równość i sprawiedliwe traktowanie awansowały na piąte miejsce wśród najważniejszych motywatorów według Randstad, czym wyprzedziły nawet stabilność finan-

Wykorzystaj potencjał employerbrandingowy i zyskaj przewagę konkurencyjną

Kod rabatowy dla czytelników (10%): **FEB24**

[www.silamarkipracodawcy.pl](http://www.silamarkipracodawcy.pl)

# 3 megatrendy definiujące 2026 rok

## AI jako operacyjna rzeczywistość

Jeśli 2025 był rokiem eksperymentowania z AI, to 2026 będzie rokiem, w którym firmy poczują jej operacyjny wpływ. Liderzy HR będą musieli zmierzyć się z fundamentalnymi pytaniami: Które role zostaną wsparte przez AI? Które zastąpione? Kto ma trudności z adaptacją?

**Dla employer branding:** Koniec z ogólnikami w stylu „stosujemy AI”. Kandydaci pytają wprost: Które zadania w tej roli wykonuje AI, a które człowiek? Jakie nowe kompetencje zdobędę, pracując z AI? Czy to stanowisko będzie istnieć za rok?

Firmy muszą pokazywać konkretne przykłady: „zespół rekrutacji używa AI do screeningu CV, ale ostateczne decyzje podejmuje rekruterzy po rozmowach” lub „analitycy używają ChatGPT do tworzenia raportów, co skróciło proces z 3 dni do 3 godzin – teraz skupiają się na strategii”.

## Zdecentralizowana autentyczność

Kontrola marki pracodawcy jest zdecentralizowana domyślnie. Najsilniejsze marki pracodawców nie są najgłośniejsze – są operacyjnie prawdziwe. Pracownicy stają się głównymi narratorami marki.

**Dla employer branding:** Najlepsza treść nie pochodzi od marketingu – pochodzi od ludzi. Generacja Z oczekuje treści generowanych przez pracowników. Firmy muszą wzmacniać pracowników jako ambasadorów, a nie kontrolować przekaz.

## Zarządzanie reputacją w czasie rzeczywistym

62% profesjonalistów HR uważa, że employer branding to wymóg, który bezpośrednio pomaga poprawić reputację (USIQ), czyniąc EB priorytetem i inwestycją w infrastrukturę biznesową, a nie dodatkiem.

**Dla employer branding:** Employer branding przeszedł transformację od kampanii do długoterminowej strategii biznesowej wpływającej na reputację, retencję i wyniki finansowe. To już nie narzędzie rekrutacyjne – to fundament strategiczny.

oprac. AM

sową firmy. Kandydaci oczekują regularnego, konstruktywnego feedbacku (nie tylko rocznej oceny), transparentnych kryteriów awansów i podwyżek oraz mierzalnych dowodów równości w traktowaniu. Docenianie to już nie pochwały, ale systemowe uznanie wartości potwierdzone konkretnymi działaniami.

## Na co warto zwrócić uwagę?

Firmy muszą budować kulturę ciągłego feedbacku, gdzie uznanie przekłada się na konkretne benefity, a nie pozostaje tylko słowami. To nie jest kwestia bycia „miłym pracodawcą” – to budowanie systemów, które sprawiają, że każdy pracownik czuje, że jego praca ma znaczenie, i ma na to dowody każdego dnia.

## Sens pracy: od misji korporacyjnej do osobistego wpływu

Kandydaci nie pytają już „czy to dobra firma i jaka jest wasza misja?“, ale „czy stanę się tutaj bardziej wartościowym pracownikiem?”. Sens w pracy staje się osobisty, nie korporacyjny.

## Na co warto zwrócić uwagę?

- Po raz pierwszy kandydaci oceniają firmy na podstawie tego, gdzie wykonywana jest praca, dlaczego w tym kraju i jaki rodzaj pracy tam się odbywa.
- Geopolityka stała się częścią employer branding.
- Konkretnie projekty i osiągnięcia, które można pokazać przyszłemu pracodawcom.
- Możliwość pracy nad czymś, co ma znaczenie globalnie.

## Atrakcyjne zadania w erze AI-partnera

AI ewoluuje z narzędzia produktywności do własnego miejsca w strukturze organizacyjnej. Microsoft przewiduje, że agenci AI wkrótce będą traktowani jak członkowie zespołu. To radykalnie zmienia definicję atrakcyjnych zadań.

## Na co warto zwrócić uwagę?

Pracownicy nie będą tylko używać AI – będzie się od nich oczekiwać kierowania nią, krytycznej oceny wyników i decydowania, kiedy na niej polegać, a kiedy interweniować. Atrakcyjne zadania to teraz te,

które wymagają ludzkiego osądu, kreatywności i strategicznego myślenia – czyli tego, czego AI nie potrafi: empatii, negocjacji, innowacji. Uwaga: według PwC tylko 54% pracowników używa AI regularnie – luka w kompetencjach rośnie.

### Ścieżki kariery: dialog zamiast drabiny

W roku, w którym mobilność zawodowa jest ograniczona, a ścieżki kariery się zwężają, pracownicy kładą nacisk na rozmowy o rozwoju.

Chcą jasności: co dalej, jak mogą się rozwinąć i czy organizacja jest zainteresowana inwestowaniem w ich przyszłość.

Firmy, które zapewniają widoczne ścieżki rozwoju i konsekwentny dialog menedżer-pracownik, zatrzymują najlepsze talenty. Te, które tego nie robią, zobaczą cichą rotację – szczególnie wśród najlepszych.

#### Na co warto zwrócić uwagę?

- Według raportu Randstad 81% firm presuwa uwagę na mobilność wewnętrzną.
- Regularne strukturalne rozmowy o rozwoju (nie raz w roku przy ocenie).
- Widoczne ścieżki wewnętrznej mobilności.
- „Kariera-dżungla” zamiast „kariera-drabina” – wiele możliwych ścieżek.

Jeśli nie oferujesz jasnych ścieżek rozwoju, tracisz najlepszych performerów.

### Kultura zgodna z wartościami: od deklaracji do systemów

EVP to już nie lista benefitów – to obietnica pracodawcy, wzajemne zobowiązanie między organizacją a pracownikami. Employer branding jest coraz bardziej postrzegany nie tylko jako branding zewnętrzny, ale jako odzwierciedlenie wewnętrznego stanu firmy.

#### Na co warto zwrócić uwagę?

- Spójność między tym, co mówimy, a tym, co robimy.
- Wartości wbudowane w systemy decyzyjne, procesy promocji i codzienne interakcje – nie tylko w komunikację.
- Regularne mierzenie kultury z działaniami naprawczymi.

Firmy będą musiały udowodnić, że ich wartości są wbudowane w systemy decyzyjne, procesy promocji i codzienne interakcje – nie tylko w komunikację.

### Rozwój i szkolenia jako warunek przetrwania

92% dyrektorów HR (SHRM) przewiduje większą integrację AI w operacjach związanych z siłą roboczą, co radykalnie zmienia naturę rozwoju zawodowego. Pracodawcy będą płacić więcej za profesjonalistów, którzy potrafią łączyć wiedzę ekspercką z umiejętnościami AI. Rozwój przestaje być „nice to have” – staje się warunkiem koniecznym dla każdej roli.

#### Na co warto zwrócić uwagę?

- Codzienni użytkownicy AI doświadczają wyższej produktywności i bezpieczeństwa pracy, ale tylko 54% respondentów używało AI w ciągu ostatniego roku (PwC).
- Luka w upskillingu AI może tworzyć dramatyczne nierówności w organizacji.
- Obowiązkowy upskilling w AI dla wszystkich ról.
- Programy reskillingu dla ról zagrożonych automatyzacją.
- Inwestycja w kompetencje transferowalne.

### Na zakończenie

W 2026 roku ludzie nie będą dołączać do firm tylko po to, by pracować. Będą dołączać, by się uczyć, zabezpieczać ryzyko, budować sens pracy i należeć do przyszłości, która wydaje się bezpieczna i zamierzona. Supermoce pracodawców na przestrzeni lat nie zmieniły się radykalnie, ale zmienił się ich ciężar gatunkowy. Kandydaci przechodzą od obietnic do dowodów, od czystego marketingu do autentyczności i od kampanii EB do budowania infrastruktury biznesowej. Firmy, które to rozumieją, wygrają wojnę o talenty. Te, które będą próbowały utrzymać fasadę, zostaną brutalnie zdemaskowane przez najbardziej transparentny i wymagający rynek pracy w historii.

**Anna Macnar**  
HRM Institute

## Czy wiesz, że

91%

pracowników wierzących, że ich organizacja skutecznie odpowiada na potrzeby miejsca pracy, zgłasza satysfakcję z pracy (SHRM)

74%

kandydatów z generacji Z wskazuje work-life balance jako top czynnik wyboru pracy (Ongig)



#### Anna Macnar

- CEO HRM Institute; doświadczona ekspertka, strategka 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 *Siła marki pracodawcy*.

# Praca w czasach niepewności

## Jak budować stabilność w niestabilnym świecie?

- Sztuczna inteligencja,
- automatyzacja, praca hybrydowa, restrukturyzacje
- i presja efektywności przestały być prognozą – stały się codziennością. Rynek pracy
- wchodzi w fazę permanentnej zmiany, a wraz z nią rośnie
- napięcie, zmęczenie i potrzeba sensu. Coraz wyraźniej widać,
- że pytanie nie brzmi już „czy moja praca się zmieni?“, lecz
- „czy jestem na tę zmianę gotowy – psychicznie,
- kompetencyjnie i relacyjnie?”

### Niepewność jako nowy kontekst kariery

Współczesna praca przestała oferować prostą obietnicę stabilności. Międzynarodowe analizy rynku pracy od lat pokazują, że ścieżki zawodowe stają się krótsze, bardziej fragmentaryczne i wielokierunkowe. Zmiana roli, zespołu, a nawet całej profesji nie jest już wyjątkiem – staje się nową normą.

Dla wielu osób to źródło ambiwalentnych emocji. Z jednej strony – większa wolność wyboru, elastyczność, dostęp do nowych możliwości. Z drugiej – narastające poczucie niepewności i braku kontroli. Psychologia pracy opisuje ten stan jako przewlekłą ekspozycję na niejednoznaczność, która – jeśli nie jest regulowana – prowadzi do przeciążenia i spadku dobrostanu. Pierwszym krokiem przygotowania się na przyszłość pracy nie jest więc zmiana stanowiska ani kolejny kurs, lecz akceptacja faktu, że niepewność stała się trwałym elementem środowiska zawodowego.

### Bezpieczeństwo zawodowe zaczyna się w środku

Jeszcze do niedawna bezpieczeństwo zawodowe było utożsamiane z umową o pracę, stanowiskiem lub marką pracodawcy. Dziś coraz częściej okazuje się, że są to czynniki zewnętrzne, na które jednostka ma ograniczony wpływ.

Badania z zakresu zdrowia psychicznego w pracy pokazują, że kluczowym zasobem staje się poczucie bezpieczeństwa wewnętrznego – przekonanie, że nawet w sytuacji zmiany posiadamy kompetencje, relacje i odporność psychiczną, które pozwolą nam się odnaleźć.

To właśnie dlatego rośnie znaczenie samoświadomości zawodowej, realistycznej oceny własnych zasobów i ograniczeń oraz

umiejętności regulowania stresu i napięcia. W tym kontekście terapia, coaching czy treningi odporności psychicznej przestają być reakcją na kryzys, a zaczynają pełnić funkcję prewencyjną – podobnie jak trening fizyczny w kontekście zdrowia ciała.

### Technologia jako lustro kompetencji i lęków

Sztuczna inteligencja stała się jednym z głównych symboli współczesnych zmian na rynku pracy. Automatyzuje procesy, przyspiesza analizy, wspiera podejmowanie decyzji. Jednocześnie uruchamia bardzo ludzkie emocje: lęk przed utratą kontroli, porównywanie się z maszyną, obawy o własną wartość.

Warto zauważyć, że globalne raporty dotyczące przyszłości pracy są w tej kwestii spójne: technologia nie eliminuje roli człowieka, lecz ją redefiniuje. Najtrudniejsze do zautomatyzowania pozostają kompetencje związane z myśleniem koncepcyjnym, budowaniem relacji, empatią, kreatywnością i zdolnością adaptacji.

Z perspektywy indywidualnej oznacza to konieczność zadania sobie kilku fundamentalnych pytań: Które elementy mojej pracy są czysto wykonawcze, a które wymagają interpretacji i relacji? Czy rozwijam kompe-

”

**Przyszłość pracy nie polega na przewidywaniu kolejnych zmian, lecz na budowaniu zdolności do funkcjonowania w świecie, w którym zmiana jest stanem trwałym.**

”



tencje, które wzmacniają moją autonomię, czy tylko obsługę narzędzi? Jak reaguję emocjonalnie na zmianę – ucieczką, oporem czy ciekawością? Technologia staje się w tym sensie lustrem naszej samoświadomości zawodowej.

### Rozwój jako proces, nie projekt

W świecie dynamicznych zmian rozwój zawodowy coraz rzadziej przypomina zaplanowaną ścieżkę awansu. Bardziej adekwatną metaforą staje się portfolio kompetencji, które można modyfikować, poszerzać i łączyć w nowe konfiguracje. Międzynarodowe analizy rynku pracy wskazują, że najbardziej adaptacyjne kariery budowane są nie wokół jednego zawodu, lecz wokół zestawu umiejętności transferowalnych. Oznacza to odejście od myślenia „kim jestem z zawodu?” na rzecz pytania „jakie problemy potrafię rozwiązać?”. Kluczowe stają się: uczenie się w cyklach krótszych niż kilka lat, testowa-

”

**W czasach niepewności lider nie jest od tego, by mieć wszystkie odpowiedzi, lecz by stworzyć przestrzeń, w której zmiana może zostać zrozumiana, a nie tylko ogłoszona.**

nie nowych ról w bezpiecznej skali oraz gotowość do redefiniowania własnej tożsamości zawodowej.

### Wellbeing jako warunek zdolności do zmiany

Zmiana wymaga energii. Tymczasem coraz więcej osób funkcjonuje w stanie chronicznego przeciążenia – między pracą zdalną a stacjonarną, między spotkaniami a życiem prywatnym, między presją wyników a ocenianiami emocjonalnymi.

”

**Najcennieszą kompetencją nie jest dziś konkretna umiejętność, ale zdolność uczenia się, oduczania i redefiniowania własnej roli zawodowej bez poczucia utraty tożsamości.**

”

Światowe organizacje zajmujące się zdrowiem psychicznym podkreślają, że dobrostan psychiczny nie jest efektem ubocznym sukcesu zawodowego, lecz jego warunkiem. Bez regeneracji, snu i poczucia sensu trudno o uczenie się, kreatywność i odporność na zmianę.

Dlatego przygotowanie do przyszłości pracy obejmuje także świadome zarządzanie energią, umiejętność stawiania granic oraz normalizację korzystania z profesjonalnego wsparcia psychologicznego.

### Lider w czasach zmiany: więcej niż menedżer

Rola lidera w warunkach niepewności ulega głębokiej transformacji. Coraz mniej chodzi o kontrolę, a coraz bardziej o bycie punktem odniesienia. Dla zespołów lider staje się filtrem rzeczywistości – tym, kto nadaje sens, porządkuje informacje i reguluje emocje.

Badania nad przywództwem w kryzysie pokazują, że największym deficytem nie jest brak strategii, lecz brak autentycznej, spójnej komunikacji. Samoświadomość lidera, gotowość do dialogu i transparentność przestają być „miękkimi kompetencjami” – stają się fundamentem zaufania. Lider, który nie pracuje nad własną odpornością psychiczną, przenosi napięcie na zespół. Lider, który potrafi nazwać niepewność, paradoksalnie ją oswaja.

### Indywidualny plan minimum: co możesz zrobić dziś

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

Przygotowanie do przyszłości pracy nie wymaga radykalnych decyzji z dnia na dzień. Wymaga konsekwencji i refleksji. Na poziomie jednostki warto zacząć od kilku kroków:

Zrób audyt swoich kompetencji – nie przez pryzmat stanowiska, lecz realnej wartości, jaką wnosisz.

Zainwestuj w samoświadomość – psychologiczną i zawodową.

Rozwijaj kompetencje adaptacyjne – uczenie się, komunikację, regulację stresu.

Buduj sieć wsparcia – relacyjną i profesjonalną.

Traktuj wellbeing jako strategię, nie luksus. Przyszłość pracy nie będzie prostsza ani bardziej przewidywalna. Może jednak być bardziej dojrzała – jeśli potraktujemy zmianę nie jako zagrożenie, lecz jako proces, do którego można się przygotować. Nie tylko kompetencyjnie. Przede wszystkim – po ludzku.

**Monika Kantowicz-Gdańska**  
HRM Institute

”

**Wellbeing przestał być dodatkiem do pracy. Stał się warunkiem zdolności do adaptacji – bez regeneracji i zdrowia psychicznego nawet najlepsi specjaliści tracą sprawczość.**

”

# Metapoznanie to supermoc XXI wieku

Bez niej staniemy się  
przedłużeniem algorytmu



Internet nauczył nas myśleć sieciowo – wszędzie widzieliśmy połączenia, współpracę, globalizację. Teraz AI uczy nas myśleć prawdopodobieństwami, statystykami, wzorcami. To zmieni nie tylko rynek pracy, ale fundamentalnie sposób, w jaki podejmujemy decyzje. Sem Devillart, analityczka trendów i zmian kulturowych, ostrzega: pokolenie postcovidowe jest radykalnie inne od milenialsów. Młodzi pracownicy marzą o pasywnym dochodzie, desperacko potrzebują „pudełek” bezpieczeństwa w świecie informacyjnego potopu i przestali wierzyć w lojalność wobec pracodawcy. Jak w tym chaosie budować z nimi relacje? I dlaczego metapoznanie – umiejętność obserwowania własnego myślenia – to jedyna supermoc, która obroni nas przed staniem się „przedłużeniem algorytmu”? Z **Sem Devillart** rozmawia **Anna Macnar**

**AM: Często mówimy o trendach, Ty mówisz o sygnałach zmian – czym właściwie są te sygnały?**

**SD:** Zacznijmy od podstaw. Sygnały to małe, subtelne wskazówki – jak dźwięki w muzyce podążające za określonym rytmem. Pojedynczo mogą wydawać się nieistotne, ale gdy dostrzeżesz wspólny wątek łączący wiele takich sygnałów, odkrywasz wzór.

A gdy już zidentyfikujesz wzór, możesz mówić o czymś większym – o nastroju epoki, Zeitgeiście. To ta niematerialna atmosfera definiująca dany moment w historii.

Ale sygnał zmiany to coś więcej.

To moment, gdy coś nagle przerywa ustaloną melodię. Wyobraź sobie muzykę grającą w stałym, przewidywalnym rytmie – i nagle: ping! Zmienia się tempo, tonacja, cała struktura. To właśnie sygnał zmiany. Kluczem do rozpoznawania takich sygnałów jest głębokie zrozumienie tego, co nazywam linią bazową. Musisz wiedzieć, co jest normą, co stanowi tę codzienną, niezakłóconą rzeczywistość. Dopiero wtedy zauważysz, kiedy ta norma zostaje zaburzona.

**AM: Dlaczego śledzenie sygnałów zmian jest tak ważne?**

**SD:** To proste – im wcześniej wykryjesz zmianę, tym większą masz przewagę konkurencyjną. Kontekst, w którym wszyscy funkcjonujemy, zmienia się nieustannie. Pływamy w tej samej wodzie, którą jest historia – konkretny moment w czasie. Piękno mojej pracy polega na permanentnej obserwacji świata. Muszę wychwytywać moment, gdy zmienia się muzyka, gdy coś zakłóca ustaloną normalność. To wymaga szczególnej uważności. Pracuję z ludźmi, którzy podobnie jak ja fascynują się zmianami kulturowymi – chcemy naprawdę przeżywać nasz czas, głęboko rozumieć epokę, w której żyjemy, i wychwytywać najbardziej subtelne sygnały. Bo gdy zmiana jest jeszcze subtelna, to dopiero jest jej początek – niemowlęcy etap. Potem zaczyna rosnąć, dojrzewać, nabierać siły, aż w końcu wkracza do głównego nurtu i staje się oczywista dla wszystkich. Im wcześniej zidentyfikujesz zmianę – czy w biznesie, polityce, estetyce, czy w sztuce – tym większą masz przewagę. Wtedy jeszcze możesz na nią wpłynąć, przygotować się, wykorzystać ją strategicznie.

## Zeitgeist

(z niem. *Zeit* = czas, *Geist* = duch) to duch epoki – charakterystyczny klimat intelektualny, kulturowy i moralny danego okresu historycznego; dominujące nastroje, wartości, przekonania i tendencje, które definiują określony moment w czasie.



**AM: Jakie główne sygnały dostrzegasz obecnie na rynku pracy?**

**SD:** Największy to oczywiście AI. Ale uwaga – nie chodzi tylko o samo narzędzie. Chodzi o fundamentalnie nowy sposób myślenia, jaki AI ze sobą niesie.

Zróbmy krok wstecz i porównajmy to do internetu. World Wide Web narodziła się oficjalnie w 1989 roku – dokładnie wtedy, gdy runął mur berliński. Świat się otworzył. Zaczęliśmy myśleć inaczej – nie tylko politycznie, ale przede wszystkim strukturalnie. Internet wprowadził koncepcję sieci, networku. Nagle zaczęliśmy postrzegać rzeczywistość jako wzajemnie połączoną strukturę bez wyraźnego początku, środka i końca. Współpraca, wzajemne połączenia, globalizacja – to wszystko stało się naturalne, oczywiste. Zaczęliśmy myśleć kategoriami połączeń: Ilu masz znajomych? Ile kontaktów na LinkedIn? Wszystko kręciło się wokół sieci. A teraz mamy AI – nową siłę, nowego potwora, jeśli wolisz. Jeśli internet wprowadził myślenie sieciowe, to co wprowadza sztuczna inteligencja? AI funkcjonuje na bazie prawdopodobieństwa, statystyki, rozpoznawania wzorców. To jej system operacyjny. I tak jak internet wpłynął na nasz sposób myślenia, tak AI będzie kształtować nasze umysły. Gdy zaczniemy myśleć jak AI, gdy przejmie ten system operacyjny,

fundamentalnie zmieni się sposób, w jaki podejmujemy decyzje. Rozpoznawanie wzorców, myślenie statystyczne, operowanie prawdopodobieństwami zamiast czarno-białych odpowiedzi – to tworzy zupełnie inny sposób poruszania się po świecie. I tego jeszcze wystarczająco nie rozumiemy.

### **AM: Jakie zmiany kulturowe dostrzegasz wśród młodego pokolenia, które wpływają na jego decyzje zawodowe?**

**SD:** Pracuję z młodymi ludźmi już ponad 15 lat i mogę powiedzieć jedno: pokolenie postcovidowe jest radykalnie inne od milenialsów. Generacja Z funkcjonuje zupełnie inaczej. Nigdy wcześniej nie widziałam tak dużych różnic między kolejnymi pokoleniami.



**Metapoznanie** (*metacognition*) to umiejętność „myślenia o myśleniu”, czyli świadomego zauważania, jak działa twój umysł, oraz sterowania tym procesem. Obejmuje wiedzę o własnym uczeniu się (np. że lepiej zapamiętujesz, gdy robisz notatki), a także planowanie, monitorowanie i ocenę tego, czy rozumiesz i czy obrana strategia działa; dlatego gdy podczas czytania stwierdzasz „tego nie rozumiem” i wracasz do fragmentu albo szukasz wyjaśnienia, używasz metapoznania w praktyce.

Politycznie i kulturowo dzieje się coś fascynującego. Przez lata mieliśmy okres otwartości. Panowała ogólna atmosfera akceptacji. Potem przyszedł COVID i zamknął nas w domach. Staliśmy się hiperwrażliwi – zarówno w dobrym, jak i w złym znaczeniu. Przeanalizowaliśmy nasze życia, zreorganizowaliśmy systemy wartości.

A potem, w tym stanie kolektywnej wrażliwości, po zabójstwie George'a Floyda ruch Black Lives Matter wybuchł z nową energią. Wszystkie firmy nagle zaczęły mówić o różnorodności, inkluzywności, sprawiedliwości społecznej. To była wręcz konkurencja, kto jest bardziej sprawiedliwy. A teraz? Teraz widzę odwrót wahadła. Wrażliwość została zastąpiona siłą, twardością. Atmosfera fundamentalnie się zmieniła. Młodzi ludzie, których poznaję – wielu moich studentów, uczestnicy warsztatów – nie oczekują już od korporacji, że będzie ich przytulać, głaskać i pielęgnować emocjonalnie. Ich postawa to raczej: „Jeśli ty możesz mnie zwolnić, to ja mogę ciebie zostawić”. To transakcja, nie romans. Znacznie mniej romantyczny, znacznie bardziej pragmatyczny stosunek do pracodawcy.

### **AM: Co jeszcze charakteryzuje to pokolenie?**

**SD:** Widzę coś fascynującego – zauważyłam, że dla młodych ludzi najfajniejszą rzeczą na świecie jest dochód pasywny. Pieniądze, na które nie musisz aktywnie pracować. To szczyt aspiracji.

Jednocześnie pojawia się masa platform obiecujących szybkie zarabianie – betting, trading, krypto. Świat dosłownie zamienia pracę w kasyno. Możesz postawić, wygrać, szybko zarobić. I to jest niesamowicie atrakcyjne dla młodego pokolenia. Teraz zauważ coś ciekawego – wracamy do AI. Mówiłam, że AI funkcjonuje na podstawie prawdopodobieństw. I dokładnie tak samo działają platformy do obstawiania. Wszystko oparte na szansach, na prawdopodobieństwie wygranej. Myślę, że to nie jest przypadek. To nowy sposób myślenia przenikający do kultury.

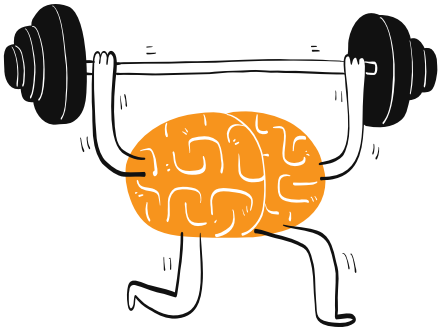
Efekt? Tradycyjna idea kariery – długi marsz w jednej firmie – jest kompletnie zniszczona. Młodzi ludzie tego nie kupują, bo czują niepewność. Zmieniają pracę co rok, dwa lata. Potem kompletnie zmieniają

umiejętności i branżę. Znam czternastolatków, którzy rozmawiają o dochodzie pasywnym. Czternastolatkowie! Wyobrażasz sobie? Są niewiarygodnie młodzi, ale jednocześnie bardzo pragmatyczni, skoncentrowani na pieniądzu, na bezpieczeństwie finansowym. Oni nie będą walczyć o lojalność wobec pracodawcy. To dla nich po prostu nie ma sensu. Nie wierzą w tę narrację.

### **AM: Jak pracodawcy powinni komunikować się z tym pokoleniem? Jak budować z nim autentyczne relacje?**

**SD:** To niezwykle ciekawe pytanie, bo odpowiedź zależy od tego, jak interpretujemy kierunek, w którym zmierza świat. Dla mnie kluczowa jest jedna rzecz – totalne przeładowanie informacyjne. Jest tego niewyobrażalnie dużo! Wiesz, jak produkuje się *foie gras*? Kaczki czy gęsi są sztucznie dokarmiane, jedzenie wypycha się im do żołądka przez lejek. Czasem czuję się dokładnie tak jak ta kaczka. Ciągłe dokarmianie kolejnymi treściami. Streaming, podcasty, transmisje na żywo, powiadomienia, social media...

I wyobraź sobie, że ja to czuję – a przecież urodziłam się w innej epoce, miałam czas wypracować system filtrowania tych informacji, tego bombardowania. A młodzi ludzie? Oni nigdy nie doświadczyli ciszy informacyjnej. Nigdy nie mieli szansy na skupienie, bo od dzieciństwa żyją w tym nieustającym strumieniu danych. To stworzyło głęboką niepewność mentalną i desperackie pragnienie jasności. I tu dzieje się coś paradoksalnego – to pragnienie jasności sprawia, że młodzi ludzie faktycznie chcą „pudełek”, kategorii, granic. Gdy słyszę, jak wielu moich studentów w USA mówi o potrzebie przynależności do grupy (ang. *belonging*), wiem, że naprawdę krzyczą: „Pomocy! Jest tego za dużo! Nie mogę sobie z tym poradzić! Dajcie mi pudełko, w którym będę bezpieczna!”. To mój pokój. Moja bezpieczna przestrzeń. Moja kategoria – płeć, etniczność, neuroroznorodność, społeczność. Tu jestem chroniona. Młode pokolenie desperacko pragnie małych, zdefiniowanych grup, w których może się schronić przed chaosem.



**AM: To fascynujące, bo całkowicie odwraca narrację o płynności i otwartości...**

**SD:** Dokładnie! I to mnie szokuje, bo ja urodziłam się intelektualnie w erze internetu lat 90. Wszystko wtedy było o otwartości: nie pokazuj granic, świat jest otwarty, „surfowanie w internecie” – czujesz tę metaforę? Surfowanie, płynność, bycie na fali. A teraz? Teraz jesteśmy w erze murów i pudełek. I to nie dlatego, że młodzi ludzie są gorsi czy mniej otwarci – to reakcja obronna wynikająca z potrzeby bezpieczeństwa. Widzę to codziennie w pracy ze studentami. Wielu chce dokładnie wiedzieć, co powinni robić. Jeśli dam im otwarte zadanie – „wybierzcie swój temat, zróbcie coś kreatywnego” – panikują. Dostają lawinę wiadomości: „Ale co dokładnie mam zrobić? Czy mogę to? Czy mogę tamto?”. Potrzebują instrukcji, bo nie radzą sobie z otwartością i niepewnością. Jest już tyle niepewności w ich życiu – w świecie, w mediach, w polityce – że desperacko potrzebują jasnych ram. A wiesz, co jest najbardziej uderzające? Dziesięć, dwanaście lat temu, gdy dawałam identyczny otwarty brief, studenci reagowali entuzjastycznie: „Tak! Wreszcie możemy robić, co chcemy! Wreszcie wolność!”. Całkowite odwrócenie.

**AM: Jak to wpływa na relacje z pracodawcą?**

**SD:** W mojej pracy – jako profesorka – czuję, że jestem postrzegana jak matka. Jestem bardzo zaangażowana, odpowiadam na wiadomości nawet późno wieczorem, naprawdę obchodzi mnie los moich studentów. I gdy mają problemy – przychodzą do mnie. Chcą tej obecności, tego wsparcia. Moja generacja? Wielu z nas trzymało dystans wobec profesorów. Widziało

się ich może raz w semestrze, na egzaminie. To była relacja zdystansowana, formalna. I wiesz co? Uważam, że ma to związek z bliską relacją z rodzicami, z którymi obecnie wielu młodych ludzi cały czas jest w kontakcie. Ta forma relacji jest potem przenoszona na inne osoby reprezentujące autorytet – nauczycieli, szefów... Dla wielu moich kolegów może to być emocjonalnie wyczerpujące. Ale widzę, że jeśli dajesz studentom tę ciągłą obecność, jeśli naprawdę to czują, są wobec ciebie lojalni. Będą z tobą i dla ciebie pracować.

To jak w relacji – partner, który cię nie opuści, na którym możesz polegać, któremu ufasz. Ale – i tu jest haczyk – świat i kultura bombardują ich przeciwnym przekazem: „Będziesz zastąpiony. Będziesz zwolniony. AI cię zastąpi. Następny kandydat jest już w kolejce”. Słyszą to nieustannie. Więc wyobraź sobie tę sytuację: młoda osoba może kochać swoją pracę, może chcieć się zaangażować. Ale kiedy pracodawca mówi: „Chodź, pracuj dla mnie”, w jej głowie od razu pojawia się: „Okej, ale potrzebuję strategii wyjścia. Drzwi awaryjne muszą być otwarte”. Możesz chcieć zostać, ale czujesz, że możesz być zwolniona pierwsza – więc ty też jesteś gotowa odejść pierwsza.

To mechanizm obronny, nie brak lojalności.

**AM: Wspomniałaś o wartościach w pracy, sensie, work-life balance. Jak to wygląda w tym kontekście?**

**SD:** Wielu młodych ludzi naprawdę lubi swoją pracę. Chcą się angażować, chcą robić coś znaczącego. Ale jednocześnie czują – głęboko czują – że nie są kochani przez tę pracę. Że ta praca nie odwzajemnia ich uczucia. Więc pomyśl o tym jak o relacji: kochasz kogoś, kto może cię w każdej chwili wyrzucić, zastąpić – może kimś lepszym, może AI, może młodszą, tańszą wersją ciebie. Co wtedy czujesz? Możesz nadal to kochać, ale automatycznie stajesz się ekstremalnie niezależna. I trochę cyniczna. To mechanizm przetrwania. Dostrzegłam, że elastyczność stała się wartością nadrzędną. I tu pojawia się fascynująca analogia do kultury relacji. Znasz termin „hook-up culture”?

To dokładnie to samo, tylko w kontekście zawodowym. Nie budujesz prawdziwej,

**Hook-up culture**

(kultura przelotnych kontaktów seksualnych) to zjawisko społeczno-kulturowe, szczególnie widoczne wśród młodych dorosłych, charakteryzujące się przyzwoleniem i normalizacją krótkotrwałych, nieformalnych kontaktów seksualnych bez zobowiązań emocjonalnych i oczekiwań dotyczących długoterminowej relacji.



długoterminowej relacji. Masz intensywny kontakt – bardzo silny, bardzo zaangażowany – przez krótki czas. A potem idziesz dalej. Szybkie zaangażowanie, maksymalna intensywność, zero długoterminowych zobowiązań. I myślę, że dokładnie to samo dzieje się z pracą. Bo czujesz, że pierwsza możesz być zwolniona – więc ty też jesteś gotowa odejść pierwsza. To nie jest brak zaangażowania. To strategia obronna przed bólem.

**AM: Widzisz rozdzźwięk między systemem edukacji a rzeczywistymi potrzebami rynku pracy?**

**SD:** Absolutnie. I myślę o tym codziennie, bo mam córkę – więc jestem osobiście zainteresowana jej przyszłością. Zdaję sobie sprawę, że najważniejszą umiejętnością – tą, która zdecyduje o sukcesie w erze AI – będzie metapoznanie (ang. *metacognition*). Czyli bycie głęboko świadomym własnego sposobu myślenia. Informacja jest dziś dostępna natychmiast. Możesz wygooglować wszystko. Możesz zapytać AI o cokolwiek i dostaniesz odpowiedź w sekundę. Wiedza faktograficzna przestaje być walutą.

”

**Potrzebujemy nauczyć się myśleć o swoim myśleniu i świadomie rozpoznawać własne uczucia, emocje oraz reakcje. Musimy stać się naprawdę mądrzejsi, bo AI już dziś jest niezwykle inteligentna i będzie tylko inteligentniejsza.**

”

Ale świadomość własnego procesu myślenia? To będzie kluczowe. I tego kompletnie nie uczymy w szkołach. Zupełnie. Może ktoś medytuje prywatnie, może ktoś praktykuje mindfulness – ale to nie jest systematyczne, praktyczne, wbudowane w edukację. To nie jest umiejętność, którą celowo rozwijamy u dzieci i młodzieży. A to właśnie na nią postawiłabym wszystkie pieniądze. Bo pomyśl: jeśli AI jest myślącą maszyną, która fundamentalnie zmienia sposób, w jaki myślimy, to musimy zadać sobie pytanie, czym jest ta nowa inteligencja. Co to znaczy być inteligentnym w świecie AI? Moim zdaniem: inteligencja to teraz inteligencja świadoma siebie. Metainteligencja. Zdolność do obserwowania własnych procesów poznawczych, zauważania własnych uprzedzeń, rozumienia, jak dochodzimy do wniosków. To metapoznanie. I to będzie nasza supermoc.

### **AM: Jak to wygląda w praktyce? Jak uczysz metapoznania?**

**SD:** Pokażę to na przykładzie mojej pracy. Kiedy robię analizę trendów, muszę świadomie zatrzymać swój osąd. Nie mogę patrzeć na świat przez filtr „kocham to” albo „nienawidzę tego”. Muszę być całkowicie otwarta, żeby zobaczyć, co faktycznie się pojawia, co się dzieje. To oznacza bycie neutralną – widzenie świata jako pola możliwości, nie jako potwierdzenia moich wcześniejszych przekonań. I właśnie tak myśli AI, prawda? Operuje prawdopodobieństwami, nie osądami. Ale zauważyłam – i to kluczowe – że wielu moich studentów nie potrafi tego robić. Kompletnie.

Nie nauczyli się myśleć strukturalnie, rozdzielać warstw rzeczywistości. Wkładają wszystko do jednego worka: to, co czują, swoją opinię, fakty, to, co obserwują. To jeden zlepek emocjonalno-poznawczy. Dam ci konkretny przykład. Pokazuję im telefon – iPhone'a – i pytam: „Co widzisz?”. Odpowiadają: „Przywilej. Pieniądze. Nie-równości społeczne. Możliwość zakupu tylko dla bogatych”. A ja mówię: „Nie. To tylko telefon. To obiekt. Opisz mi obiekt”. Są kompletnie zagubieni. Wielu nie potrafi oddzielić obserwacji od interpretacji.

### **AM: Jak konkretnie ich tego uczysz?**

**SD:** Stworzyłam prosty, ale skuteczny szablon myślenia. Daję im obiekt i każę odpowiedzieć na cztery pytania:

- Co widzisz? Tylko obserwacja, czyste fakty. Żadnej interpretacji.
- Co jest twoją opinią? Co o tym myślisz? Jaki masz osąd?
- Co jest faktyczną informacją? Sprawdź w Google, w Wikipedii. Co mówią dane, historia, kontekst?
- Co czujesz? Jaka emocja się pojawia? Muszą nauczyć się różnicować sposoby działania umysłu.

I wiesz, co jest najciekawsze? Przy tym ostatnim pytaniu – „Co czujesz?” – kompletnie się gubią. Mówią: „Nie wiem, co czuję”. Dosłownie nie wiedzą. I to kluczowa umiejętność – rozróżnianie tych warstw. Metapoznanie to nie tylko mózg, intelekt. To też głęboka świadomość tego, co czujesz, jak twoje emocje wpływają na myślenie. A wielu młodych ludzi nigdy tego nie nauczono. Są codziennie bombardowani tysiącami treści – scrollują, scrollują, scrollują – i ich mózg nauczył się myśleć w skrótach, w uproszczeniach, w szybkich reakcjach. Ale żyjesz w społeczeństwie. Musisz podejmować decyzje – zawodowe, polityczne, osobiste. A wokół jest masa dezinformacji. I uwaga – dezinformacja to nie tylko fake newsy z zewnątrz. Dezinformacja może być też wtedy, gdy nakładasz zbyt dużo swojej opinii, swoich emocji na fakty. Gdy nie potrafisz oddzielić: Co czuję? Co myślę? Co wiem na pewno? Jak być choć trochę obiektywną? Jak różnicować te warstwy? Nie ma systematycznej edukacji w tym zakresie. A to fundament funkcjonowania w złożonym świecie.

### **AM: Gdybyś miała zostawić jedną najważniejszą myśl na podsumowanie – czego najbardziej potrzebujemy w 2026, 2027 roku?**

**SD:** Powiedziałabym tak: potrzebujemy nauczyć się myśleć o swoim myśleniu i świadomie rozpoznawać własne uczucia, emocje oraz reakcje. Musimy stać się naprawdę mądrzejsi, bo AI już dziś jest niezwykle inteligentna i będzie tylko inteligentniejsza. Moim zdaniem supermocą XXI wieku będzie metapoznanie – nie jako próba kontrolowania siebie z „góry”, ale jako zdolność widzenia własnych myśli takimi, jakie są. Bycia ich świadkiem: obserwowania ich z ciekawością i bez osądu. To kluczowa różnica – i ona zdecyduje, kto pozostanie świadomym, wolnym człowiekiem w erze AI, a kto stanie się jedynie przedłużeniem algorytmu.

### **AM: Bardzo dziękuję za rozmowę!**



#### **Sem Devillart**

- Analityczka trendów kulturowych i wykładowczyni, specjalizuje się w metodologii identyfikacji sygnałów zmian. Pracuje ze studentami i organizacjami w USA i Europie, ucząc
- radykalnej otwartości i metapoznania jako kluczowych umiejętności w erze sztucznej inteligencji.

# Podwójna dyskryminacja

Polskie firmy wykluczają zarówno młodych, jak i dojrzałych pracowników

**(Nie) widzialni pracownicy**

**(BADANIE + RAPORT)**

37% polskich pracowników twierdzi, że w ciągu ostatnich 12 miesięcy było świadkami wykluczenia lub dyskryminacji w miejscu pracy ze względu na wiek, a 29% osobiście tego doświadczyło – wynika z pierwszych danych badania HRM Institute „(Nie)widzialni pracownicy”. Problem dotyczy zarówno osób po 45. roku życia, jak i młodych absolwentów poniżej 30. roku życia. Dyskryminacja wiekowa nie jest marginalnym problemem w polskich organizacjach. I choć tracą na niej kandydaci i pracownicy, to firmy tracą jeszcze bardziej.

## Niewidzialni z obu stron: co mówią pracownicy

Liczby nie pozostawiają złudzeń. Z dotychczas zebranych danych wynika, że 38% ankietowanych przyznało, że w swoim miejscu pracy spotkało się z sytuacjami dyskryminacyjnymi związanymi z wiekiem. Prezentowane dane pochodzą z badania opinii zebranych wśród polskich pracowników i kandydatów do pracy. Badanie w momencie wysyłania tekstu do druku jeszcze trwało, a jego pełne wyniki będą dostępne po 18 marca na stronie niewidzialnipracownicy.pl.

Te pierwsze dane już ujawniają niepokojącą prawdę: polskie firmy dyskryminują na dwa fronty. Z jednej strony margina-

lizują doświadczenie dojrzałych pracowników, z drugiej – nie doceniają potencjału młodego pokolenia. Tworzymy środowisko, w którym ani mądrość lat, ani świeże spojrzenie nie mają realnej wartości. To paradoks, który kosztuje organizacje miliony złotych rocznie.

Zjawisko to możemy nazwać „podwójnym niewidzeniem” – zarówno młodzi, jak i dojrzały pracownicy czują się wykluczeni, niedoceniani i spychani na margines życia zawodowego. Wiek stał się jednym z ważniejszych czynników wpływających na możliwości kariery, często ważniejszym niż rzeczywiste kompetencje czy osiągnięcia.

## Anatomia dyskryminacji: jak to wygląda w praktyce

Zebrane do tej pory odpowiedzi otwarte, opisujące przykłady z życia wzięte, szczegółowo mapują formy dyskryminacji, z którymi mierzą się pracownicy. Lista jest długa i w niektórych miejscach dosyć bolesna. Pracownicy po 45. roku życia najczęściej spotykają się z komentarzami i żartami na temat swojego wieku. Pozornie niewinne „jeszcze

pamiętasz czasy przed internetem?” czy „to nie dla ciebie, to nowe technologie” to często codzienność w polskich firmach. Ale to dopiero początek.

Automatyczne założenie, że osoba po 45. roku życia nie radzi sobie z nowymi technologiami, jest jednym z najbardziej uporczywych stereotypów. Paradoksalnie, podczas gdy młodzi pracownicy słyszą „nie masz doświadczenia”, starsi słyszą „nie masz kompetencji technologicznych”.

Traktowanie protekcyjne to kolejny problem. „Może ja to zrobię, ty sobie odpuść” albo „nie obciążajmy pani Basi tym projektem, ona już jest zmęczona” – tego typu komentarze infantylizują doświadczonych pracowników i pozbawiają ich szans rozwojowych. Nierówności



### **Adulteryzm – dyskryminacja w miejscu pracy ze względu na młody wiek; obejmuje bagatelizowanie kompetencji młodych pracowników, niedoceniając ich doświadczenia, traktowanie ich opinii jako mniej wartościowych oraz odmawianie im odpowiedzialności i autonomii, gdyż rzekomo „są za młodzi, żeby wiedzieć”.**

w wynagrodzeniu ze względu na wiek pozostają tematem tabu, ale respondenci badania jasno wskazują, że te istnieją. Podobnie jak pomijanie przy awansach – dojrzałym pracownicy często słyszą, że „to już nie dla nich”, podczas gdy młodzi dowiadują się, że „jeszcze nie dojrzałeś do tej roli”.

Bagatelizowanie opinii i pomysłów dotyka obu grup. Starszych pracowników traktuje się jak relikty przeszłości („to się już nie sprawdza w dzisiejszych czasach”), młodych – jak idealistów bez pojęcia o rzeczywistości („jak zdobędziesz doświadczenie, to zrozumiesz”).

Szczególnie bolesne są sugestie dotyczące przejścia na emeryturę kierowane do osób, które wciąż są pełne energii i chęci do pracy. Wykluczanie z ważnych projektów i zadań, brak dostępu do szkoleń i programów rozwojowych to kolejne przejawy systemowego ageizmu.

Izolacja od nieformalnych aktywności zespołu, takich jak wyjścia po pracy, wspólne lunchy, nieformalne czaty, może wydawać się mało istotna, ale to właśnie tam często rodzą się najlepsze pomysły i buduje się zaufanie w zespole.

### **Młodzi: niedoświadczeni czy niedoceniani?**

Adulteryzm – dyskryminacja młodych pracowników – jest rozpowszechniony, choć mniej rozpoznawalny jako problem społeczny. Założenie o braku doświadczenia i kompetencji pojawia się automatycznie. I tak jak starszy pracownik musi dwukrotnie ciężiej pracować, żeby udowodnić, że wciąż jest wartościowy, tak młody pracownik musi pracować dwukrotnie ciężiej, żeby udowod-

nić, że już osiągnął swoją wartość. Niska wycena pracy młodych pracowników to przemilczany problem polskiego rynku. „Młody, więc może pracować za mnie”, „jak zdobędzie doświadczenie, to będzie więcej zarabiał” – tego typu myślenie prowadzi do systemowego zaniżania wynagrodzeń na starcie kariery, co ma długofalowe konsekwencje dla całej ścieżki zawodowej. Brak dostępu do poważnych projektów to samospełniająca się przepowiednia: nie dajemy młodym szans, bo nie mają doświadczenia, a potem zarzucamy im, że nie mają doświadczenia, bo nie mieli szans. Etykietowanie całego pokolenia jako „pokolenia Z z problemami”, „pracowników szukających work-life balance zamiast prawdziwej pracy” czy „wrażliwców, którzy się obrażą na każde słowo krytyki” to forma uprzedzeń generacyjnych uniemożliwiająca indywidualne podejście do pracownika.

### **Percepcja rynku pracy: wszyscy przegrywają**

Z dotychczasowych odpowiedzi wynika, że większość respondentów uważa, że osobom po 45. roku życia jest trudniej znaleźć pracę niż pozostałym grupom wiekowym. Ale jednocześnie osoby do 30. roku życia również postrzegają swoje szanse na rynku pracy jako ograniczone.

Ta paradoksalna sytuacja pokazuje, że stworzyliśmy rynek pracy, na którym wszyscy czują się wykluczeni. Pracodawcy szukają mitycznego pracownika, który ma 10 lat doświadczenia, ale nie skończył 35 lat, zna najnowsze technologie, ale potrafi funkcjonować w tradycyjnych strukturach, jest innowacyjny, ale przewidywalny. Efekt? Firmy narzekają na niedobór talentów, podczas gdy wielu ludzi czuje się niedocenianych i niewykorzystanych. To nie jest problem braku kompetencji na rynku – to problem z tym, jak te kompetencje postrzegamy i wartościujemy. Czy pracodawcy widzą ten problem tak samo? Szczegółowe porównanie obu perspektyw znajdzie się w finalnym raporcie z badania.

### **Rekrutacja: pierwsze drzwi do wykluczenia**

35% ankietowanych pracowników i kandydatów przyznało, że w ciągu ostatnich dwóch lat doświadczyło wykluczenia lub

dyskryminacji ze względu na wiek podczas rekrutacji. To alarmujące, bo oznacza, że dyskryminacja zaczyna się już na etapie pierwszego kontaktu z pracodawcą.

Praktyki są dobrze znane: ogłoszenia z zastrzeżeniem: „preferujemy osoby do 35 lat” (mimo że jest to niezgodne z prawem), pytania na rozmowach kwalifikacyjnych o plany emerytalne czy rodzinne, odrzucanie CV młodych kandydatów automatycznie z powodu „braku doświadczenia”, bez szansy na sprawdzenie rzeczywistych kompetencji.

„Widziałam ogłoszenie, gdzie wymagano minimum 5 lat doświadczenia w technologii, która istnieje od 3 lat” – opowiada jedna z respondentek.

„To pokazuje, że często nie chodzi o rzeczywiste wymagania, tylko o wykluczenie zbyt młodych lub zbyt starych kandydatów”.

Komentarze typu „szukamy kogoś młodszego do zespołu” albo „obawiam się, że nasz zespół jest zbyt młody i dynamiczny dla kogoś w pani wieku” pojawiają się regularnie, mimo że są wyraźnie dyskryminujące.

### **Koszt biznesowy uprzedzeń**

Dyskryminacja wiekowa to nie jest problem społeczny, który nie dotyka biznesu – to problem biznesowy, który dotyka społeczeństwo. Firmy, które wykluczają ze względu na wiek, tracą dostęp do ogromnego zasobu talentów, doświadczenia i różnorodności perspektyw.

Zespoły multigeneracyjne są bardziej innowacyjne, lepiej rozwiązują problemy i osiągają lepsze wyniki biznesowe – potwierdzają to liczne badania międzynarodowe. Młodzi pracownicy wnoszą świeże spojrzenie, znajomość najnowszych trendów i technologii, naturalne zrozumienie nowych pokoleń klientów. Dojrzałym pracownikom oferują doświadczenie, rozumienie kontekstu, umiejętność przewidywania konsekwencji, spokój w kryzysach.

Gdy wykluczamy jedną grupę, tracimy nie tylko jej unikalne kompetencje, ale także synergii, która powstaje z połączenia różnych perspektyw.

Koszty są wymierne: rotacja pracowników, którzy czują się niedoceniani, nieefektywne rekrutacje skupione na wieku zamiast na kompetencjach, utrata wiedzy organizacyjnej, słaby wizerunek pracodawcy odstraszaający kandydatów, potencjalne pozwy o dyskryminację.

## Co można zrobić?

Zmiana wymaga działań na wielu poziomach. W organizacjach potrzebny jest audyt procesów rekrutacyjnych pod kątem dyskryminacji wiekowej. Ogłoszenia o pracę, pytania na rozmowach kwalifikacyjnych, kryteria oceny

kandydatów – wszystko to wymaga przejrzenia przez pryzmat świadomości uprzedzeń wiekowych.

Szkolenia dla menedżerów z zarządzania różnorodnością wiekową to inwestycja, która się zwraca. Liderzy muszą rozumieć, jak nieświadome uprzedzenia wpływają na ich decyzje i jak należy budować zespoły, w których każdy – niezależnie od wieku – ma szansę się rozwijać. Programy zwykłego i odwróconego mentoringu międzypokoleniowego łączą doświadczenie z nowymi perspektywami. Młodszy pracownicy mogą uczyć starszych nowych technologii, starsi – dzielić się wiedzą o organizacji, branży, zarządzaniu projektami. Wszyscy zyskują.

Polityki antydyskryminacyjne w firmach nie mogą być pustym zapisem w regulaminie. Muszą być żywe, egzekwowane, z jasnymi procedurami zgłaszania i reakcji na przypadki dyskryminacji.

Firmy, które pokazują, że cenią pracowników w każdym wieku, mają dostęp do znacznie szerszego i bogatszego rynku talentów. Kampanie społeczne przeciw stereotypom wiekowym mogą zmienić narrację. Gdy będziemy pokazywać sukcesy 50-letnich programistów i 25-letnich dyrektorów, gdy przestaniemy dzielić świat na „młodych

i głupich” i „starych i nienadających”, stworzymy przestrzeń dla prawdziwej merytokracji.

## Czas na zmianę – ale najpierw czas na pełne dane

Pierwsze dane z badania „(Nie)widzialni pracownicy” nie pozostawiają wątpliwości – dyskryminacja wiekowa w Polsce jest realna, powszechna oraz kosztowna z perspektywy pracowników i kandydatów. Ale to tylko część obrazu. Pełne wyniki – z porównaniem perspektyw pracowników i pracodawców, szczegółowymi analizami i rekomendacjami – będą dostępne po 18 marca 2026 roku na stronie niewidzialnipracownicy.pl.

Wiek to tylko liczba – to banał, który stał się banałem właśnie dlatego, że nie wierzymy w niego w praktyce. Te pierwsze dane pokazują skalę problemu widzianą oczami tych, których dotyka on najbardziej. Zmiana kultury pracy to proces, nie jednorazowa akcja. Ale każda firma może zacząć już dziś. Bo (nie)widzialni pracownicy czekają tylko na szansę, żeby pokazać, co potrafią.

Anna Macnar

**Ageizm – dyskryminacja w miejscu pracy ze względu na dojrzały wiek; obejmuje stereotypy i uprzedzenia wobec starszych pracowników i kandydatów (np. przekonanie, że są mniej elastyczni, gorzej radzą sobie z technologią, „blokują” miejsca dla młodszych).**

## (Nie) widzialni pracownicy

### Dyskryminacja wiekowa w Polsce

Pierwsze kompleksowe badanie ageizmu i adultyzmu w polskich organizacjach.

#### PROJEKT

(BADANIE + RAPORT)



Projekt badawczy koncentruje się na zjawiskach ageizmu (dyskryminacji osób 45+) i adultyzmu (dyskryminacji młodych pracowników do 30. roku życia) w polskich organizacjach. Prezentowane wyniki pochodzą z otwartych komentarzy pracowników i kandydatów do pracy. Pełne wyniki wraz z analizą porównawczą z perspektywą pracodawców i szczegółowymi rekomendacjami będą dostępne po 18 marca 2026 na stronie:

[niewidzialnipracownicy.pl](http://niewidzialnipracownicy.pl)

#### Złoty Partner:



pracuj.pl

#### Srebrny Partner:



#### Brązowy Partner:



GRUPA LUXMED  
Jesteśmy częścią Bupa

# Rynek kompetencji w fazie korekty

Czego pracodawcy będą oczekiwać od pracowników w najbliższych latach?

- Po latach dominacji kandydatów nadchodzi czas równowagi. Firmy stają się bardziej selektywne, a pracownicy muszą się wykazać nie tylko kompetencjami, ale przede wszystkim zdolnością do szybkiego uczenia się i adaptacji. Czy jesteśmy gotowi na nowe reguły gry?



## Koniec rynku pracownika – IT jako przypadek testowy

Rynek pracy wchodzi w okres wyraźnej korekty, szczególnie widocznej w sektorze IT, który w ostatnich latach doświadczył przegrzania i nadrekrutacji. Po gwałtownym wzroście inwestycji technologicznych nastąpiło ich wyhamowanie, a w konsekwencji redukcja projektów i bardziej selektywne podejście do zatrudniania. Dla kandydatów – zwłaszcza na poziomie juniorskim – oznacza to trudniejszy dostęp do ofert oraz wyższe wymagania jakościowe już na starcie kariery. Jednocześnie powrót stopy bezrobocia w UE do poziomów zbliżonych do pandemicznych (13–14%) wzmacnia pozycję pracodawców i przesuwa akcent z rynku pracownika w stronę większej równowagi.

## Potencjał rozwojowy ważniejszy niż wąska specjalizacja

W tej rzeczywistości kluczowym oczekiwaniem wobec pracowników staje się zdol-

ność do szybkiego uczenia się, adaptacji i pracy w warunkach niepewności. Pracodawcy coraz częściej będą premiować nie tyle wąsko rozumiane kompetencje techniczne, ile potencjał rozwojowy, umiejętność współpracy międzypokoleniowej oraz rozumienie kontekstu biznesowego. Paradoksalnie, mimo ograniczenia rekrutacji, firmy nie mogą zrezygnować z rozwoju juniorów – luka pokoleniowa i zbliżające się odejścia obecnych seniorów wymuszają inwestycje w transfer wiedzy i systemowe programy rozwojowe.

## Niewykorzystany potencjał kontra nowe standardy

Istotnym, a wciąż niedostatecznie wykorzystanym zasobem pozostaje pokolenie silver. Doświadczenie, stabilność i lojalność tej grupy mogą stanowić przeciwwagę dla wysokiej rotacji młodszych pracowników – pod warunkiem stworzenia adekwatnych modeli współpracy i uczenia się między generacjami.

”

**Organizacje, które potrafią budować mosty między doświadczeniem a świeżością spojrzenia, między efektywnością a dobrem ludzi, między wymogami biznesowymi a autentycznością relacji – wyznaczą standardy przyszłości pracy.**

”

Z kolei przedstawiciele generacji Z jasno artykułują swoje priorytety: dla ponad połowy z nich zdrowie psychiczne i fizyczne jest kluczowym wyznacznikiem sukcesu zawodowego, przy jednoczesnym oczekiwaniu atrakcyjnego wynagrodzenia. W tym kontekście pojęcie „kariery” traci swój tradycyjny, linearny sens, a work-life balance przestaje być benefitem, lecz staje się standardem, którego podważanie prowadzi do utraty zaangażowania.

### **Nowa rola HR – od empatii do strategicznego dialogu**

Dla organizacji oznacza to konieczność redefinicji roli HR. Pojawiające się hasło „przeempatyzowania” działań personalnych trafnie opisuje ryzyko nadmiernego opowiadania się po jednej ze stron. HR nie powinien pełnić roli mediatora ani rzecznika którejkolwiek grupy interesu. Jego kluczowym zadaniem jest stymulowanie dojrzałego dialogu organizacyjnego: tłumaczenie pracownikom realiów biznesowych, strategii i ograniczeń decyzyjnych, a jednocześnie uwrażliwianie liderów na zmieniające się wartości, motywacje i oczekiwania członków zespołów. W najbliższych latach przewagę zbudują te organizacje, które potrafią połączyć efektywność biznesową z autentycznym zrozumieniem ludzi – bez popadania w skrajności.

### **Podsumowanie**

Nadchodząca korekta rynku pracy wymaga od wszystkich stron – pracowników, pracodawców i działów HR – realistycznego spojrzenia na możliwości i ograniczenia. Sztuczne podziały na „rynek pracownika” czy „rynek pracodawcy” tracą na znaczeniu wobec złożoności wyzwań: luki pokoleniowej, zmieniających się definicji sukcesu zawodowego i konieczności ciągłego rozwoju kompetencji. Organizacje, które potrafią budować mosty między doświadczeniem a świeżością spojrzenia, między efektywnością a dobrem ludzi, między wymogami biznesowymi a autentycznością relacji – wyznaczą standardy przyszłości pracy. Pozostali będą jedynie reagować na zmiany, zamiast je współtworzyć.

**Monika Kantowicz-Gdańska**  
HRM Institute

## **(Nie) widzialni pracownicy**

# **Czy Twoja organizacja traci talenty, zanim je zauważy?**

**45+ – za starzy na rozwój?**

**Do 30 – za młodzi na poważne zadania?**

**Niewidzialność to nie tylko problem społeczny. To rotacja. Niskie zaangażowanie. Utracone możliwości.**

### **Co możemy dla Ciebie zrobić?**

- Audyt inkluzywności wiekowej
- Badanie wewnętrzne
- Strategia pokoleniowa
- Szkolenia i webinary
- E-learning i narzędzia
- Doradztwo

### **Szczegóły i kontakt:**

[www.niewidzialnipracownicy.pl](http://www.niewidzialnipracownicy.pl)  
[www.hrminstitute.pl](http://www.hrminstitute.pl)

# Generacja Premium

## Dlaczego firmy marnują swój najlepszy kapitał decyzyjny?

- Badania pokazują, że szczyt zdolności decyzyjnych człowieka przypada między 55. a 60. rokiem życia. Tymczasem polskie firmy systematycznie wypychają właśnie te osoby z organizacji.
- O tym, jak powstała koncepcja Premium Generation, co stoi za „kapitałem decyzyjnym” i co musi się zmienić w zarządzaniu talentami –
- z **Joanną Malinowską-Parzydło**
- rozmawia **Anna Macnar**

**Anna Macnar: Stworzyłaś termin: „Poko-  
lenie Premium (Premium Generation)”.  
Jak najlepiej go zdefiniować?**

**Joanna Malinowska-Parzydło:** Premium Generation to ludzie w drugiej połowie życia zawodowego, którzy nie są „po karierze”, tylko często w szczycie zdolności do podejmowania decyzji o wysokiej stawce – bo mają już zbudowaną bazę wiedzy, dojrzałość emocjonalną oraz odporność na złudzenia i kosztowne skrótów myślowe. Ten mój koncept nie jest o nostalgii, ale wpisuje się dobrze w język biznesu: jakość osądu, odpowiedzialność, stabilność, umiejętność oddzielania szumu od sygnału.

**AM: W swojej koncepcji analizowałaś  
bardzo ciekawe badania profesorów  
Gignaca i Zajenkowskiego. Co w nich  
było dla Ciebie przełomowe?**

**JMP:** Przełomowe było dla mnie to, że oni nie widzą „inteligencji” wąsko – jako szyb-



kości przetwarzania czy rozwiązywania nowych zadań – tylko budują obraz funkcjonowania człowieka jako kompozycję: poznanie + osobowość + elementy potrzebne do życia i pracy na wysokim poziomie. I ten złożony „indeks funkcjonowania” ma swój szczyt między 55. a 60. rokiem życia.

Drugi przełom: bardzo klarownie wybrzmiewa rozróżnienie tego, co spada wcześniej (np. „fluid”, czyli szybkość i świeżość rozumowania), oraz tego, co rośnie lub stabilizuje się później – m.in. wiedza, kompetencje społeczne, elementy osądu i odporność na błędy decyzyjne.

I trzeci moment „aha”: autorzy mówią wprost, że osoby najlepiej predysponowane do ról decyzyjnych o dużym wpływie zwykle nie są młodsze niż 40 i nie starsze niż 65. To stawia dyskusję o wieku na głowie – bo pokazuje, że w pewnym oknie wiekowym organizacje mają do dyspozycji szczególnie mocny „kapitał decyzyjny”.

**AM: Kiedy pierwszy raz poczułaś, że jesteś w fazie „premium”?**

**JMP:** Pierwszy raz poczułam „premium” wtedy, gdy uznałam, że nie mieszczę się w żadnych ramach profilu rekrutacyjnego, bo z nich wystaję. Podjęłam wówczas decyzję (byłam około czterdziestki), że od dziś będę sobie rekrutować premium/tailor-made pracodawców. Uznałam, że wygram jakością i tego zamierzam się trzymać, a nie rywalizować wysokością wynagrodzenia czy przekonywać do siebie nieprzekonanych.

Co się zmieniło? Trzy rzeczy:

- **Myślenie:** mniej tego, „co jeszcze mogę”, więcej tego, „co jest naprawdę warte firmowania moim nazwiskiem”.
- **Decyzje:** mniej reakcji, więcej dojrzałego,

elegancko asertywnego „nie widzę powodu” – i większa gotowość do rezygnowania, gdy wymaga tego mądrość.

- **Biznes:** przestałam trwonić energię na dowodzenie czegokolwiek – zaczęłam budować swoją wartość na konsekwencji, reputacji i wpływie.

**AM: Co w praktykach HR i zarządzania wypycha talenty 50+?**

**JMP:** Najczęściej nie jest to jeden „wielki akt dyskryminacji”, tylko system drobnych wypchnięć:

- Definicje ról i ogłoszenia pisane językiem „młodości” (tempo, dyspozycyjność, „dynamiczny zespół”), a nie językiem odpowiedzialności.
- Brak ścieżek ruchu poziomego – jeśli nie awansujesz, to „stoisz”, więc jesteś kandydatem do marginalizacji.
- Uczenie i rozwój kierowane domyślnie do „high potentials”, rozumianych jako młodzi.
- Zarządzanie przez energię, nie przez wynik: premiowanie głośności, nie jakości decyzji.
- Redukcje kosztów robione skrótowo – senior = drożej, więc łatwiej uciąć, niż mądrze przeprojektować rolę.

**AM: Rekrutacja zaprojektowana dla Premium Generation – co zmieniłabyś jako pierwsze?**

**JMP:** Zaczęłabym od trzech „pierwszych śrubek”, bo one robią największą różnicę:

- **Opis roli:** nie „kto ma być”, tylko „za co ma odpowiadać” – i jak wygląda definicja sukcesu po 3 i 12 miesiącach.
- **Ocena kompetencji:** mniej „czy pasuje do kultury”, więcej case’ów decyzyjnych: jak myśli, jak waży ryzyka, jak rozbraja konflikt interesów, jak upraszcza chaos.

”

**Premium Generation to ludzie w drugiej połowie życia zawodowego, którzy nie są „po karierze”, tylko często w szczycie zdolności do podejmowania decyzji o wysokiej stawce – bo mają już zbudowaną bazę wiedzy, dojrzałość emocjonalną oraz odporność na złudzenia i kosztowne skróty myślowe.**

”

- **Proces rozmów:** zamiast polowania na „fit” – testowanie komplementarności w zespole (jak ta osoba podniesie jakość decyzji całego zespołu).

**AM: Jak HR ma przygotować młodszych menedżerów do zarządzania osobami starszymi?**

**JMP:** Nie poprzez „szkolenie z różnorodności”, tylko przez instrukcję i praktykę pracy z autorytetem:

- jak kontraktować zasady współpracy z kimś, kto ma własny osąd,
- jak budować autorytet osobisty nie na tytule, ale na innych zasobach osobistych,

## Czy wiesz, że...

### ...szczyt Twojej zdolności do podejmowania najlepszych decyzji przypada dopiero między 55. a 60. rokiem życia?



To nie spekulacja, ale wniosek z przełomowego badania „**Humans peak in midlife: A combined cognitive and personality trait perspective**” (*Ludzie osiągają szczyt w połowie życia: połączona perspektywa cech poznawczych i osobowościowych*), opublikowanego w październiku 2025 roku w czasopiśmie „Intelligence”.

Autorzy – **prof. Gilles E. Gignac** z University of Western Australia i **prof. Marcin Zajenkowski** z Wydziału Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego – przeanalizowali dane ponad 321 000 osób, i zbadali 16 wymiarów psychologicznych: od zdolności poznawczych, przez inteligencję emocjonalną, rozumowanie moralne, po odporność na błędy decyzyjne.

#### Ich odkrycie?

Stworzony przez nich wskaźnik **CPFI (Cognitive-Personality Functioning Index)** wykazał, że ogólne funkcjonowanie psychologiczne – połączenie wiedzy, dojrzałości emocjonalnej, jakości osądu i kompetencji społecznych – osiąga szczyt właśnie w okolicach 60. roku życia.

- jak rozmawiać o wpływie i granicach decyzyjności,
- jak prosić o mentoring bez oddawania steru,
- jak prowadzić feedback w obie strony (to jest największy lęk młodych menedżerów).

#### AM: Co musi się zmienić w definicji „potencjału”?

**JMP:** Potencjał musi przestać znaczyć „młody i szybko biegać”. Powinien znaczyć: zdolność do rośnięcia w złożoności – czyli uczenie się, adaptacja, dojrzałość decyzji, odpowiedzialność za konsekwencje swoich decyzji i zachowań. Wiek może być nośnikiem doświadczenia, ale potencjał mierzy się trajektorią, nie metryką.

#### AM: Jakie kompetencje najmocniej rosną między 55. a 60. rokiem życia i są kluczowe dziś?

**JMP:** Właśnie te, które są najcenniejsze w chaosie:

- **osąd moralny/etyczny** i umiejętność widzenia konsekwencji,
- **odporność na błędy decyzyjne**, np. unikanie „utopionych kosztów” (brnięcia w projekt tylko dlatego, że już dużo zainwestowaliśmy),
- **kompetencje społeczne i empatia poznawcza** – czyli rozumienie ludzi nie przez emocje, tylko przez logikę ich perspektyw,
- **„miękką siłą”** – zdolność stabilizowania zespołu wtedy, gdy świat skacze jak w BANI.

#### AM: Czy prezesi chcą zatrudniać osoby dojrzałe i bardziej doświadczone niż oni sami?

**JMP:** Część tak – szczególnie ci, którzy rozumieją, że stanowisko to nie „korona”, tylko odpowiedzialność. Opór, kiedy się pojawia, zwykle nie jest zły – jest ludzki: lęk przed oceną, utratą kontroli, byciem „przyłapanym” na niewiedzy. Ego też bywa, ale najczęściej pod ego siedzi strach. I to jest do przepracowania, jeśli firma naprawdę chce jakości.

#### AM: Co odróżnia lidera-przywódcę od prezesa-szefa w podejściu do doświadczenia?

**JMP:** Prezes-szef zatrudnia tak, żeby nie mieć konkurencji wobec siebie. Lider-przywódcą zatrudnia tak, żeby podnieść poziom gry całej organizacji – nawet jeśli to oznacza, że przy stole siedzi ktoś, kto widzi więcej albo wcześniej.

#### AM: Jakich kompetencji potrzebuje lider, żeby doświadczenie kogoś senioralnego wzmacniało go, a nie zagrażało mu?

**JMP:** Potrzebuje trzech kluczowych kompetencji: poczucia tożsamości przywódczej („wiem, po co tu jestem, nie muszę się bronić”), dojrzałej komunikacji władzy (jasne zasady decyzyjności i odpowiedzialności) oraz ciekawości zamiast pozorów nieomyślności (umiejętność powiedzenia: „sprawdźmy to razem”).

#### AM: Jak przesunąć rozmowę z „wieku” na „zarządzanie potencjałem i talentami”?

**JMP:** Trzeba zacząć od jednego, konkretnego kroku: przepisania kryteriów talentowych w firmie. Zadać sobie pytania:

- Co dziś znaczy „talent” i „potencjał”?
- Jakie zachowania i wyniki są premiowane?
- Czy potrafimy nazwać i mierzyć „jakość decyzji” – nie tylko dowiezienie targetu? Potem dopiero można przejść do rekrutacji, rozwoju, sukcesji i systemów.

#### AM: Co musiałyby się zmienić na polskim rynku pracy, żeby Premium Generation było standardem strategii talentowej?

**JMP:** Musiałyby się zmienić dwie rzeczy: odwaga firm do budowania zespołów komplementarnych wiekowo, nie „jednolitej energii”, oraz przeprojektowanie ról – więcej ról eksperckich, doradczych, stabilizujących decyzje, a mniej myślenia, że jedyną ścieżką jest awans pionowy.

#### AM: Jakie działania firmy powinny wdrożyć teraz, żeby za 5–10 lat nie zabrakło im kompetencji?

**JMP:** Firmy powinny wdrożyć cztery kluczowe działania: **mapowanie kompetencji krytycznych** (co naprawdę jest „nie do zastąpienia”, gdy przychodzi kryzys), **system transferu wiedzy**, który nie jest „mentoringiem na papierze”, tylko realnym kontraktem pracy, **nowe role hybrydowe** (ekspert + coach + decydent w określonych

obszarach) oraz **sukcesję opartą na jakości decyzji**, nie na stażu i polityce.

**AM: Jedna najważniejsza rada dla lidera, który chce autentycznie włączyć doświadczonych pracowników.**

**JMP:** Traktuj doświadczenie jak dźwignię, nie jak zagrożenie. Jeśli w twojej głowie senior ma cię „przyćmić”, to go nie zatrudniaj – bo zrobisz krzywdę i sobie, i jemu. Jeśli senior ma cię wzmocnić, to zacznij od jasnego pytania: „W jakich decyzjach chcesz, żebym był lepszy dzięki tobie?”.

**AM: Co daje Ci nadzieję, że ta zmiana jest możliwa? Jakie sygnały już widać?**

**JMP:** Nadzieję daje mi prosty fakt: rośnie presja na jakość decyzji, nie tylko na tempo. A w świecie, w którym AI policzy wszystko, przewagą człowieka staje się kontekst, odpowiedzialność i dojrzały osąd.

A sygnały zmiany? Widzę je tam, gdzie firmy zaczynają mówić o: odporności, etyce, zaufaniu, długofalowej stabilności, dojrzałym przywództwie – i rozumieją, że bez Premium Generation te słowa zostają

tylko slajdem. A kiedy przestają być slajdem, zaczynają się prawdziwe decyzje personalne.

**AM: Bardzo dziękuję za rozmowę!**

”

**Prezes-szef zatrudnia tak, żeby nie mieć konkurencji wobec siebie.**

**Lider-przywódca zatrudnia tak, żeby podnieść poziom gry całej organizacji.**

”



**Joanna Malinowska-Parzydło**

Autorka koncepcji marki osobistej premium – prekursorka marki osobistej w Polsce dzięki wydaniu w 2014 r. bestsellera *Jesteś marką*. Doświadczona praktyk biznesu. Liderka opinii w świecie zarządzania relacjami, marką i kapitałem ludzi w firmach.



**VIDECAST JESTEŚ MARKA  
SEZON 1.  
LEADERSHIP FACTOR**

**PREZESI SPRAWDZAJĄ PREZESÓW**

SPRAWDŹ NA [XYZ.PL](http://XYZ.PL)

PARTNER





# Klikasz 'Aplikuj'?

## Teraz liczy się zaufanie, nie ogłoszenie. Jak Glassdoor kształtuje rekrutację 2026

- W połowie obecnej dekady krajobraz rynku pracy przeszedł fundamentalną transformację.
- Styczeń 2026 roku staje się datą symboliczną dla ekspertów employer branding, ponieważ wyznacza moment, w którym tradycyjne metody przyciągania talentów ostatecznie ustąpiły miejsca nowej dynamice.
- Rynek rekrutacji przestał być domeną „poszukiwacza pracy” i ewoluuje w stronę „poszukiwacza zaufania”.
- W dobie wszechobecnej sztucznej inteligencji, która potrafi wygenerować idealnie brzmiące ogłoszenie w sekundę, kandydaci wysokiej klasy – od inżynierów AI po wyspecjalizowanych agentów nieruchomości – przestali wierzyć w jednostronne deklaracje pracodawców.

### Era monologu kontra radykalna transparentność

Jeszcze kilka lat temu, w latach 2020–2024, królował model „Post and Pray” (Opublikuj i módl się), w którym firmy miały niemal całkowitą kontrolę nad narracją poprzez swoje zakładki „Kariera”. Dzisiaj takie podejście buduje barierę nie do przejścia. Dane z listopada 2025 roku są bezlitosne: oferty pozbawione jasnych widełek płacowych lub opisu realnego wsparcia (np. relokacyjnego) są automatycznie flagowane przez systemy Trust & Safety jako treści niskiej jakości. Prawdziwa decyzja o aplikacji zapada tam, gdzie firma traci kontrolę nad przekazem: na platformie Glassdoor. To właśnie „Efekt Glassdoor” – zjawisko, w którym opinie pracowników stają się ważniejsze niż obietnice rekruterów. Według tzw. Reguły 75% aż trzy czwarte aktywnych kandydatów odrzuci ofertę firmy, której ocena na portalu spadnie poniżej 3.0, nawet jeśli oferowane wynagrodzenie przewyższa średnią rynkową.

### Employer Branding Hub: most do autorytetu

Rozwiązaniem tego kryzysu zaufania stała się integracja narzędzi Indeed i Glassdoor w ramach Employer Branding Hub. Nie jest to już tylko dodatek techniczny, ale cały ekosystem budowania dowodu społecznego (Social Proof).

Kluczowe dla sukcesu w 2026 roku stały się trzy funkcje:

- 1. Status Open Company:** sygnał dla algorytmów AI (takich jak Gemini), że firma stawia na pełną przejrzystość.
- 2. Review Highlights:** wykorzystanie sztucznej inteligencji do automatycznego wyciągania najważniejszych zalet z recenzji, co drastycznie skraca proces decyzyjny kandydata.
- 3. Technical Sync:** automatyczna synchronizacja opinii z Glassdoor bezpośrednio pod ofertami pracy na Indeed, co buduje natychmiastową wiarygodność.

Wdrożenie tych rozwiązań przynosi wymierne korzyści biznesowe. Firmy aktywnie zarządzające swoim profilem notują 4,5-krotny wzrost prawdopodobieństwa zatrudnienia oraz aż 6-krotnie więcej rozpoczętych aplikacji.

### Logika biznesowa i strategia „Legit Start”

Częstym błędem zarządów jest opór przed inwestowaniem w platformy, na których pracownicy mogą wyrażać krytykę. Jednak w 2026 roku brak obecności na Glassdoor nie oznacza braku opinii – oznacza jedynie brak wpływu na to, co widzą kandydaci. Inwestycja w EB Hub to strategia czysto ekonomiczna: pozwala obniżyć koszt pozyskania aplikacji (CPA) o średnio 25% poprzez usunięcie niepewności u kandydata. Przykładem skutecznego podejścia jest sektor nieruchomości: firmy, które musiały odejść od nieprzejrzystych modeli wynagrodzeń na rzecz pełnej transparent-



ności. W praktyce operacyjnej kluczowa jest strategia „Legit Start” – budowanie historii konta na bezpiecznych ofertach, co uczy algorytmy AI, że dany pracodawca jest godny polecenia.

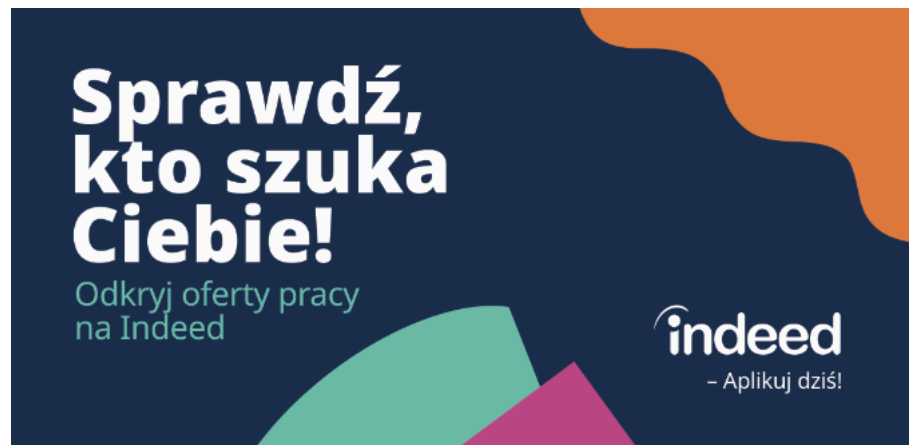
### Jak budować komunikację w 2026 roku? Framework SPICE

Aby skutecznie dotrzeć do nowoczesnego kandydata, specjaliści HR powinni stosować framework SPICE:

- **Sections (Sekcje):** Używaj autentycznych zdjęć realnych ludzi zamiast grafik stockowych i wyraźnie podkreślaj USP (Unique Selling Proposition).
- **Prompt Variables (Zmienne):** Dostosuj przekaz do osoby kandydata i jego lokalizacji.
- **Instructions (Instrukcje):** Unikaj korporacyjnych frazesów typu „be the best version of yourself”. Zamiast tego podawaj fakty: „zapewniamy loty i zakwaterowanie”.
- **Context (Kontekst):** Pamiętaj o sile rażenia – twoja oferta trafia do bazy ponad 225 milionów CV, gdzie jest zestawiana z sentymentem opinii na Glassdoor.
- **Examples (Przykłady):** Wzoruj się na markach takich jak Apple czy Patagonia, które komunikują wartości, a nie tylko benefits.

### Podsumowanie: droga do sukcesu

W 2026 roku rekrutacja to walka o wiarygodność. Aby przetrwać, marki muszą przestać „sprzedawać pracę”, a zacząć „sprzedawać



wać kulturę”. Niezbędna jest integracja danych HRIS z analityką Glassdoor – jeśli oceny pracowników spadają, koszty rekrutacji mogą wzrosnąć nawet o 30% w ciągu jednego kwartału. Współczesny employer branding to nie tylko estetyczne grafiki, to strategiczne zarządzanie zaufaniem, które zaczyna się na długo przed tym, zanim kandydat kliknie przycisk „Aplikuj”. Warto zauważyć, że poza źródłami trend ten wpisuje się w szerszy nurt autentyczności w komunikacji cyfrowej, gdzie użytkownicy coraz częściej odrzucają treści idealnie wygładzone na rzecz tych surowych i prawdziwych. Tylko firmy, które odważą się na radykalną transparentność, będą w stanie przyciągnąć talenty zdolne do budowania przyszłości w świecie zdominowanym przez AI.

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

### Indeed Team Poland:



**Karolina Hajscewicz-Kowalik**  
Indeed and Glassdoor  
Director - Poland



**Krzysztof Łukaszewski**  
Sales Team Leader



**Agnieszka Michnicz**  
Team Leader



**Szymon Banaszak**  
Sales Advisor

# Doświadczanie zamiast obietnic – jak Lidl Polska przyciąga pokolenie Z

- Rynek pracy nie zwalnia, a oczekiwania młodych kandydatów zmieniają się szybciej niż same procesy rekrutacyjne. Coraz częściej wyzwaniem okazuje się połączenie tego, jak organizacja chce się komunikować, z tym, w jaki sposób młodzi kandydaci faktycznie podejmują decyzje o aplikowaniu.
- Pokolenie Z nie zaczyna swojej relacji z pracodawcą od wysłania CV, ale od sprawdzenia faktów.

Jak pokazuje ostatnie badanie PwC „Młodzi Polacy na rynku pracy”, aż 65,5% młodych osób przed złożeniem aplikacji weryfikuje wartości firmy, a niemal połowa (49,9%) sprawdza jej realne zaangażowanie społeczne oraz sposób reagowania na bieżące wydarzenia. Co więcej, studenci i absolwenci szukają potwierdzenia tych wartości w konkretnych działaniach organizacji, a nie tylko w deklaracjach na stronie „Kariera”. To właśnie ta zmiana perspektywy sprawia, że stabilność czy rozpoznawalne logo w CV przestają być wystarczającym argumentem (choć wciąż są ważne). Młodzi chcą zobaczyć, jak firma działa, zanim zdecydują się z nią związać.

Dziś employer branding coraz rzadziej jest jednorazową kampanią, a coraz częściej procesem budowania relacji jeszcze przed pierwszym „aplikuj”. Lidl Polska odpowiada na tę potrzebę wprost. Zamiast opowiadać o sobie w oderwaniu od codzienności młodych ludzi, tworzy sytuacje i doświadczenia, które pozwalają poznać markę od kuchni i samodzielnie ocenić, czy prezentuje ona wartości, z którymi pokolenie Z chce się utożsamiać.

## Lovebrand w roli narzędzia HR

Autentyczność to dla „zetek” prawdziwa waluta. Młodzi kandydaci zdecydowanie chętniej słuchają ludzi niż marek, dlatego w działaniach employerbrandingowych Lidl stawia na głosy „z wewnątrz” – stażystów

i obecnych pracowników. To oni są najbardziej wiarygodnymi ambasadorami, bo opowiadają o Lidlu bez scenariusza i korporacyjnych sloganów, z perspektywy codziennego doświadczenia.

Nie jest to wyłącznie intuicja. Jak pokazują analizy komunikacji pracowniczej, treści tworzone i udostępniane przez pracowników potrafią generować nawet kilkakrotnie – według niektórych badań nawet do ośmiu razy – wyższe zaangażowanie niż klasyczne komunikaty employerbrandingowe publikowane przez same marki. Dla młodych odbiorców to sygnał autentyczności i dowód, że za marką stoją prawdziwi ludzie, a nie tylko obietnice.

## Zawsze blisko – dosłownie

Zamiast czekać, aż kandydaci sami przyjdą do marki, to marka idzie tam, gdzie kandydaci rzeczywiście się znajdują. Juwenalia Poznańskie czy Wielkie Grillowanie UAM to dla Lidla naturalne miejsca spotkań. Tym bardziej że centrala Lidla znajduje się pod Poznaniem. W strefach Lidla nie prowadzi się rekrutacji w tradycyjnym sensie, lecz tworzone jest miejsce do swobodnych rozmów, odpoczynku, poznawania zespołu i pierwszego, niezobowiązującego doświadczenia kultury firmy.

Takie działania odpowiadają realnym potrzebom młodych ludzi. Jak pokazuje Sports & Travel Report 2024 Klarny, zna-





cząca część Polaków, a w szczególności pokolenie Z, aktywnie uczestniczy w wydarzeniach o charakterze festiwalowym – wśród „zetek” jest to aż 42% respondentów. Spośród wszystkich imprez festiwalowych najpopularniejsze są wydarzenia muzyczne (które wybiera aż 77% uczestników), czyli formaty umożliwiające wspólne przeżywanie i autentyczne emocje, a nie formalną, jednokierunkową komunikację.

Właśnie dlatego strefy festiwalowe i eventy studenckie pozwalają młodym kandydatom realnie sprawdzić, jak wygląda praca w Lidl Polska i jak funkcjonuje zespół w sposób autentyczny, naturalny i angażujący. Każda rozmowa o tym, co ważne, a także aktywizacja towarzysząca wydarzeniom stają się okazją, by pokazać ścieżki rozwoju, możliwości stażowe i codzienną kulturę firmy. Takie doświadczenia nie tylko przyciągają uwagę młodych ludzi, ale przede wszystkim pozwalają im poczuć, że identyfikacja z wartościami marki jest realna, a nie tylko deklarowana.

### Marka, którą da się poznać

Jednym z najbardziej wyrazistych przykładów podejścia Lidla do employer branding face to face jest cykl wydarzeń Nice To Lidl You. To spotkania corocznie organizowane w kinach i przestrzeniach eventowych w Poznaniu, które przyciągają setki studentów i absolwentów. Marka stawia tu na interaktywność i autentyczność: uczestnicy mogą konsultować CV, rozmawiać z rekruterami, brać udział w praktycznych warsztatach, a także słuchać prelekcji prowadzonych przez doświadczonych pracowników Lidla. Te sesje pokazują, że w Lidlu aktywnie wspiera się rozwój, dzieli się wiedzą i doświadczeniem, co dla młodych kandydatów jest kluczowe.

Takie formaty odpowiadają bezpośrednio na potrzeby młodych osób. Jak pokazuje badanie PwC „Młodzi Polacy na rynku pracy”, dla większości studentów i absolwentów najważniejsza jest dobra atmosfera w pracy (71,1%), dopiero później ciekawe zadania (28,9%). Co więcej, aż 62,2% młodych ludzi przywiązuje dużą wagę do możliwości uczenia się od doświadczonych kolegów, podczas gdy tylko 37,8% wskazuje preferencję pracy w młodym zespole. Wydarzenia Nice To Lidl You umożliwiają odczucie tych wartości w praktyce – uczestnicy widzą, że zespoły Lidla są zgrane, wspierające oraz otwarte na wymianę wiedzy, a prelekcje i warsztaty pokazują realną możliwość nauki od doświadczonych pracowników.

Efekt? Wysokie zaangażowanie uczestników, długie kolejki do rozmów i realny wzrost liczby aplikacji na staże. Dla wielu młodych osób to pierwszy moment, w którym Lidl przestaje być jedynie „siecią handlową”, widzianą w reklamach, a staje się potencjalnym miejscem rozwoju. Takie doświadczenie jest znacznie bardziej przekonujące niż jakakolwiek deklaracja w ofercie pracy.

### Na żywo i na ekranie

Działania eventowe Lidl uzupełnia szeroką, przemyślaną obecnością w digitalu. Celem marki jest, by doświadczenie offline płynnie przechodziło w świat online, dając „zetkom” pełny obraz firmy. Dobrym przykładem jest modułowa strefa na Pol'and, Rock Festival – obok aktywności na miejscu, dzięki promocji profilu @teamlidl\_polska na Instagramie, marce udało się w naturalny sposób przenieść atmosferę wydarzenia do sieci.

Podobnie w kampanii stażowej „Lidl Way to Career – Staż wysokich lotów” social media, YouTube, Spotify i aktywności na uczelniach tworzyły spójne doświadczenie, które pozwoliło młodym ludziom poznać Lidla od strony praktycznej i zaangażowanej. Takie podejście ma swoją przyczynę. Social media nie są już dla firmy jedynie miejscem promocji – ponad 60% młodych Polaków ocenia firmę po jej profilach w sieci, traktując je jako wskaźnik transparentności i profesjonalizmu pracodawcy. Posiadanie aktywnych, dobrze zarządzanych kanałów staje się więc sygnałem, że firma traktuje swoich pracowników poważnie i jest otwarta na dialog.

Dzięki takiemu połączeniu wydarzeń na żywo i cyfrowych platform Lidl buduje relacje, które są widoczne, słyszalne i odczuwalne, a nie tylko deklarowane w kampaniach. Kandydaci mogą poznać markę Lidl jako pracodawcę oraz jej wartości, co znacząco zwiększa ich zaufanie i motywację do zostania częścią **#teamlidl**.



# Power Age – siła tkwi w pokoleniach

- W dzisiejszym świecie, w którym demografia i rozpiętość pokoleń aktywnych zawodowo odgrywają
- coraz większą rolę, firmy muszą szukać nowych sposobów na zarządzanie różnorodnością w miejscu
- pracy. Orange Polska, jako jedna z najbardziej innowacyjnych i otwartych na zmiany organizacji,
- podjęło ambitne działania, aby nie tylko zrozumieć wyzwania związane z pokoleniami, ale także
- wykorzystać ich potencjał do budowania silnej, zintegrowanej społeczności pracowników.



## Podejście firmy do różnorodności pokoleniowej

Orange od lat promuje kulturę otwartości, innowacyjności i zaangażowania społecznego. W ramach tej strategii firma dostrzega, jak dużą wartością jest różnorodność doświadczeń, perspektyw i kompetencji, które wnoszą przedstawiciele poszczególnych pokoleń. Ta wielość punktów widzenia stanowi fundament dla rozwoju innowacyjnych rozwiązań, lepszego zrozumienia potrzeb klientów i budowania atrakcyjnego miejsca pracy.

Takie podejście ma też swoje uzasadnienie w wewnętrznych wyzwaniach demograficznych – zespół doświadczonych ekspertów musi być stale zasilany przez reprezentantów najmłodszych pokoleń, aby zapewnić zastępowalność kompetencji, a także

dotywnych, związanych z rozwojem technologii. To też dobra odpowiedź na rynkową walkę o talenty, które łatwiej przyciągnąć do organizacji oferującej włączenie i równe szanse rozwoju każdemu.

W odpowiedzi na te wyzwania Orange opracowało kompleksowe podejście, które ma na celu promowanie międzypokoleniowej współpracy, a które obejmuje działania zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, w tym projekty rekrutacyjne adresowane do najmłodszego pokolenia kandydatów.

Kluczowym elementem tej strategii jest projekt Power Age, skierowany do wszystkich pracowników firmy, który ma na celu budowanie świadomości związanej z różnorodnością pokoleniową. To także platforma wymiany doświadczeń, dobrych

praktyk i wspólnego rozwoju. W ramach Power Age zapraszamy pracowników i całe zespoły do aktywności, które pozwalają im doświadczyć mocy współpracy i dialogu międzypokoleniowego.

## Zabawa międzypokoleniowa Power Age

Jednym z najbardziej angażujących działań jest **zabawa międzypokoleniowa**. Uczestnicy konkursu tworzą duety, w których różnica wieku musi wynieść minimum 15 lat, i opracowują projekty w czterech kategoriach:

**Zielona Przyszłość** – projekty dotyczące środowiska, ekologii i zrównoważonego rozwoju, np. inicjatywy na rzecz ograniczenia emisji CO<sub>2</sub> czy promowania ekologicznych rozwiązań w firmie.



**Lepsze Życie** – rozwiązania wspierające dobrostan pracowników i poprawę jakości życia zawodowego.

**Prościej** – pomysły upraszczające procesy, eliminujące bariery i usprawniające codzienną pracę, np. w obsłudze klienta czy procedurach administracyjnych.

**Nowe Technologie** – innowacje i narzędzia wykorzystujące potencjał technologiczny Orange, np. rozwój sztucznej inteligencji, chatbotów czy platform cyfrowych.

Celem konkursu jest nie tylko wyłonienie najlepszych pomysłów, ale także promowanie współpracy, wzajemnego uczenia się i wymiany doświadczeń między pokoleniami.

### Youth Advisory Board

Integralnym elementem projektu Power Age jest Youth Advisory Board (YAB) – społeczność 20 młodych liderów i liderów, którzy reprezentują głos najmłodszego pokolenia w firmie. Doradzają zarządowi i współpracują z wieloma zespołami, m.in. w zakresie nowych technologii i AI, rozwoju usług, rekrutacji, komunikacji i marketingu, szkoleń czy strategicznych analiz rynku. YAB wspiera także rozwój inicjatyw między-pokoleniowych. Jego działania mają na celu lepsze dopasowanie oferty i komunikacji firmy do młodych oraz zapewnienie pracownikom z pokolenia Z realnego wpływu na rozwój organizacji.

### Reverse mentoring i warsztaty „Pokoleniowe iluzje”

Kolejnym istotnym elementem działań firmy w zakresie budowania dialogu międzypokoleniowego jest **reverse mentoring**, czyli odwrócona rola mentora i mentee. Młodzi pracownicy uczą starszych kolegów

o nowych technologiach, trendach i oczekiwaniach rynku, a starsi dzielą się swoim doświadczeniem i wiedzą. To wymiana ról, która pozwala na wzajemne uczenie się i budowanie mostów między pokoleniami.

Zespoły, w których kwestia dialogu między pokoleniami może stanowić wyzwanie (np. tam, gdzie większość stanowią doświadczeni pracownicy, a na czas wakacji dołączają do nich praktykanci), zapraszamy do udziału w warsztatach „**Pokoleniowe iluzje**”. Ich celem jest zmierzenie się ze stereotypowym postrzeganiem różnych pokoleń i poznanie uniwersalnych emocji oraz potrzeb pracowników na poszczególnych etapach drogi zawodowej. Podczas tych spotkań uczestnicy poznają najczęściej, potwierdzone badaniami stereotypy, a następnie, bazując na własnych doświadczeniach, dyskutują o ich prawdziwości. W szkoleniu chodzi o poszukiwanie tego, co nas łączy, i budowanie na tej bazie wzajemnej empatii i umiejętności czerpania z różnic. Eliminujemy dzięki temu bariery komunikacyjne, co jest kluczowe dla skutecznego zarządzania zespołami wielopokoleniowymi.

### Let's Orange, czyli młodzi na pokładzie

Firma co roku przyjmuje około setkę praktykantów i praktykantek w ramach programu stażowego Let's Orange. Trafiają oni głównie do zespołów o kompetencjach technologicznych. Przyjęcie w jednym momencie dużego grona młodych osób i włączenie ich w pracę doświadczonych zespołów wymaga przygotowania. Do tego służą m.in. opisane powyżej działania, ale także specjalnie zaprojektowany proces onboardingu. Dlatego każdy nasz praktykant ma przydzielonego opiekuna (budiego), który ułatwia mu poznanie

organizacji i wejście w zadania. Od początku praktyki proponujemy studentom różne możliwości rozwojowe, w tym korzystanie z wiedzy ekspertów, i pokazujemy, jak bardzo mogą skorzystać z ich doświadczenia. Zapoznaliśmy ich też ze społecznością YAB, aby wiedzieli, że głos ich pokolenia jest ważny dla organizacji i mogą mieć wpływ na jej rozwój. Wiemy, że potrzeba włączenia i sensu pracy jest istotna dla każdego pokolenia.

### Siła pokoleń jako klucz do przyszłości

Jesteśmy przekonani, że projekty takie jak Power Age czy Let's Orange mogą być dźwignią realnych zmian w kulturze organizacyjnej i podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi. Poprzez wspólne działania, wymianę doświadczeń, doświadczeń młodych pokoleń i budowanie dialogu powstaje otwarta, innowacyjna organizacja. To fundament dla długofalowych zmian, które mogą zainspirować też inne firmy. Dlatego Orange nie zamierza ograniczać działań do własnej organizacji. Wręcz przeciwnie – chcemy, aby projekt Power Age stał się platformą, która zainspiruje i zintegruje inne firmy, instytucje publiczne oraz organizacje społeczne.

W ramach inicjatywy planowane są wydarzenia otwarte, podczas których przedstawiciele różnych sektorów będą mogli wymieniać się dobrymi praktykami i wspólnie opracowywać standardy zarządzania różnorodnością pokoleniową. W dobie szybko zmieniającego się rynku elastyczność, otwartość na różnorodność i umiejętność czerpania z potencjału wszystkich pokoleń stanowią o przewadze konkurencyjnej – to one tworzą przyszłość.

### Aldona Kozłowska

Menadżerka ds. Różnorodności i Inkluzji w Orange Polska

# Wartości fundamentem siły

Jak Kaufland buduje kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu i zaangażowaniu

- W dynamicznym świecie retailu, gdzie adaptacja to codzienność,
- a walka o talenty nie ustaje, technologia i strategia to za mało.
- Prawdziwy silnik napędowy Kauflandu stanowią ludzie – ich autentyczne zaangażowanie i poczucie wspólnoty. Kaufland jako jeden z czołowych
- pracodawców w polskim handlu od lat buduje kulturę organizacyjną, w której
- wartości są fundamentem decyzji i relacji, nie pustymi hasłami.

## Wartości, które łączą – od strategii do codzienności

Kaufland oparł swoją kulturę organizacyjną na pięciu kluczowych wartościach: efektywności, szacunku, zaufaniu, pragmatyzmie i przynależności. Te pojęcia nabierają szczególnego znaczenia, gdy przestają być jedynie hasłami, a stają się kompasem w codziennej pracy tysięcy pracowników – od magazynierów, przez personel sklepu, po kadre menedżerską.

*Wartości w Kauflandzie są fundamentem, na którym opieramy decyzje personalne*



– mówi **Michał Wdowiak**, Dyrektor Sprzedaży zarządzający 41 marketami. *Są dla mnie kluczowym sitem: w trakcie rekrutacji menedżerów zawsze patrzę na kandydata najpierw przez pryzmat wartości, a dopiero potem kompetencji. Wiedzy merytorycznej możemy kogoś nauczyć, ale dopasowania do naszego DNA – opartego na szacunku i zaangażowaniu – już nie.*

To podejście pokazuje, jak głęboko wartości przenikają do strategii zarządzania talentami. W organizacji liczącej tysiące pracowników to właśnie wspólny język wartości pozwala budować spójność działań, zaufanie w zespołach i atmosferę, w której każdy czuje się częścią czegoś większego.



**Małgorzata Ławnik**, Dyrektor Pionu Personalnego, związana z firmą od 24 lat, podkreśla: *Bez wartości praca byłaby tylko zbiorem zadań. Wartości dają mi poczucie stabilności. Dzięki temu, że komunikujemy się otwarcie i szczerze, wiem, że gramy w otwarte karty. To buduje atmosferę, w której czuję się po prostu dobrze – jako człowiek.*

## Strategia wdrożenia – głos pracowników przede wszystkim

Kaufland nie poprzestał na deklarowaniu wartości – firma podjęła szereg konkretnych działań, aby uczynić je żywymi i zrozumiałymi dla całej organizacji. Kluczowe w tym procesie było innowacyjne podejście

do wdrażania wartości: zanim przygotowano komunikację dla organizacji, najpierw zapytano samych pracowników, co te wartości oznaczają dla nich osobiście. Ten dialog stał się podstawą warsztatów, które miały wzmocnić codzienne praktykowanie wspólnych zasad.

Równoległe firma przeprowadziła kompleksowe badanie satysfakcji pracowników z komunikacji wewnętrznej, aby precyzyjnie zidentyfikować obszary wymagające wsparcia. To badanie, które będzie powtarzane corocznie, pozwala monitorować rozwój kultury organizacyjnej na podstawie rzetelnych danych. Dzięki temu Kaufland wprowadził szereg narzędzi wzmacniających transparentność i spójność komunikacji: comiesięczny newsletter informujący o najważniejszych wydarzeniach w firmie, kwartalne spotkania Town Hall dla całej kadry menedżerskiej, a także kalendarz komunikacji i ambasadę komunikacji – platformę integrującą informacje ze wszystkich obszarów organizacji.

Strategiczne hasło „Zawsze do przodu” oraz domek strategiczny zostały stworzone, aby każdy pracownik rozumiał, w jakim kierunku zmierza firma i jaką rolę on sam odgrywa w tym procesie. Nowa prezentacja onboardingowa i film wizerunkowy dopełniają spójny obraz organizacji, która stawia na autentyczność i budowanie silnej tożsamości pracodawcy.



## Siła zespołu – kiedy „my” przeważa nad „ja”

Hasło „Z tobą jesteśmy silniejsi” to sposób myślenia głęboko zakorzeniony w kulturze Kauflandu.



**Tomasz Pluskota**, Dyrektor Operacyjny w Centrum Dystrybucji w Bydgoszczy, związany z firmą od ponad 20 lat, wspomina dawne spotkanie kadry menedżerskiej: *Przewodniczący zarządu międzynarodowego poprosił nas o wypisanie skojarzeń z jednym słowem. Najlepsza osoba miała około 15 haseł. Gdy zbieraliśmy unikalne pomysły od całej grupy, wspólny wynik był dwukrotnie wyższy. To ćwiczenie pokazało dobitnie, że nawet najzdolniejsza jednostka nie ma takiej mocy sprawczej i kreatywnej jak zgrany zespół.* Ta filozofia znajduje odzwierciedlenie w codziennym funkcjonowaniu organizacji. Michał Wdowiak dodaje: *Siła MY w Kauflandzie jest ogromna. Uważam jednak, że jest jeden moment, kiedy JA jest kluczowe – to moment brania odpowiedzialności. Lider w trudnych chwilach nie może chować się w tłumie. Wtedy musi powiedzieć: „JA biorę za to odpowiedzialność”. A sukces zawsze należy do NAS.*

## Wartości w praktyce – fundament długofalowych relacji

Dla Tomasza Pluskoty wartości firmy są szczególnie ważne w zarządzaniu zespołem:

*Szczególnie cenię momenty, w których wartości pozwalają spojrzeć na błąd pracownika w szerszej perspektywie. W krótkim terminie wybaczenie błędu może wydawać się nieopłacalne. Jednak w perspektywie długofalowej otwartość na argumenty i danie „drugiej szansy” buduje kapitał, którego nie da się przecenić. Bez przestrzeni na błędy nie ma rozwoju, innowacji ani zaufania do lidera.*

Małgorzata Ławnik podkreśla znaczenie zaufania: *To podstawa dobrej współpracy – wierzymy sobie i w siebie nawzajem. Bez zaufania nie byłoby możliwe budowanie silnych i trwałych relacji. To ono pozwala nam uczyć się na błędach, aby dalej się rozwijać.*

## Perspektywa dla kandydatów – organizacja, która dotrzymuje obietnic

Kaufland to miejsce dla ludzi, szukających nie tylko stabilnego zatrudnienia i konkurencyjnych warunków, ale przede wszystkim środowiska, w którym ich głos ma znaczenie, a rozwój jest naturalną konsekwencją zaangażowania. To organizacja, która systematycznie inwestuje w kulturę opartą na szacunku, transparentności i partnerstwie – zarówno w relacjach menedżer–pracownik, jak i między całymi zespołami.

Michał Wdowiak, który po latach pracy w innych organizacjach zdecydował się wrócić do Kauflandu, najlepiej podsumowuje to, co czyni tę firmę wyjątkową: *Fakt, że po latach zdobywania doświadczeń na rynku zdecydowałem się na powrót właśnie tutaj, jest chyba najlepszą wizytówką Kauflandu jako pracodawcy. To miejsce, do którego się wraca, bo oferuje realny rozwój.*

W czasach gdy kandydaci coraz bardziej świadomie wybierają nie tylko pracodawcę, ale przede wszystkim kulturę organizacyjną, w której chcą funkcjonować, Kaufland

wyraźnie pokazuje, że wartości to nie marketing, ale fundament codziennych działań. To organizacja, która nie tylko deklaruje, ale konkretnie wdraża zasady szacunku, zaufania i przynależności – tworząc środowisko, w którym każdy pracownik może poczuć się częścią silnego, zgranego zespołu budującego wspólny sukces.

”

Wartości to fundament każdej silnej organizacji. W Kauflandzie nie traktujemy ich jako haseł marketingowych, ale jako żywy kompas, który prowadzi nas w codziennych decyzjach – od strategii biznesowej, przez zarządzanie zespołami, po relacje z każdym pracownikiem. Wierzymy, że trwałe sukcesy rynkowe buduje się na zaangażowanych ludziach, którzy dzielą wspólne przekonania i czują, że są częścią czegoś większego. Dlatego konsekwentnie inwestujemy w kulturę opartą na szacunku, zaufaniu i transparentności. To czyni nas nie tylko lepszym pracodawcą – czyni nas silniejszą organizacją.

”

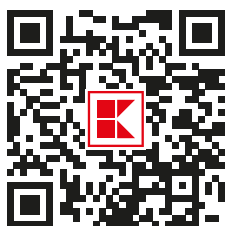
Poznajcie nas lepiej na [www.kariera.kaufland.pl](http://www.kariera.kaufland.pl)



**APLIKUJ  
JUŻ DZIŚ**

**DOŁĄCZ DO**

**#TEAMKAUFLAND**



Wejdź na [www.kariera.kaufland.pl](http://www.kariera.kaufland.pl)

Wyślij swoją aplikację i dołącz  
do naszego zespołu.



# Wielopokoleniowość jako siła – czego gastronomia uczy nas o przyszłości pracy?



- W dobie zmian demograficznych i rosnących oczekiwań pracowników gastronomia staje się obszarem, w którym spotykają się różne generacje – od osób dopiero wkraczających na rynek pracy po osoby dojrzałe wciąż aktywne zawodowo. Raport „Pokolenia w gastronomii”, przygotowany na zlecenie McDonald's Polska wspólnie z Dorotą Peretiatkovicz i Katarzyną Krzywicką z Socjolożki.pl, przedstawia, jakie są oczekiwania przedstawicieli różnych generacji względem pracy. Wniosek z niego jest jasny – współpraca wielopokoleniowa nie tylko jest możliwa, lecz wręcz stanowi realną przewagę konkurencyjną dla pracodawców, którzy potrafią ją świadomie budować.

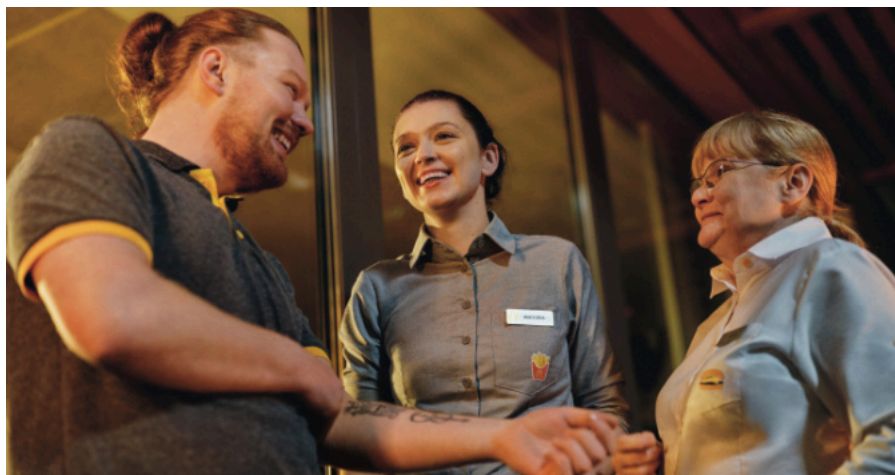
## Różne motywacje – wspólne priorytety

Badanie jednoznacznie wskazuje, że motywacje do pracy różnią się w zależności od wieku, ale wiele oczekiwań jest uniwersalnych. Dla pokolenia Z ważne są elastyczne godziny, brak konieczności wcześniejszego doświadczenia i możliwość zdobywania pierwszych kompetencji zawodowych. Milenialsi (pokolenie Y) cenią elastyczność i kontakty społeczne, a przedstawiciele pokolenia X oraz baby boomers podkreślają znaczenie stabilności zatrudnienia i bliskości miejsca pracy.

Jednak bez względu na pokolenie najważniejsze dla pracowników są: wynagrodzenie (93% badanych), dobra atmosfera (92%) i stabilność zatrudnienia (90%), a także możliwość bycia sobą (89%) i równe traktowanie (88%). Te dane skutecznie studzą emocje wokół różnic międzypokoleniowych, pokazują bowiem, że w codziennym doświadczeniu pracy więcej nas łączy, niż dzieli.

## Gastronomia jako „laboratorium pokoleniowe”

Wciąż funkcjonujące na rynku pracy stereotypy dotyczące wieku często upraszczają rzeczywistość i prowadzą do błędnych założeń na temat potencjału pracowników. Tymczasem zarówno wyniki raportu, jak i doświadczenia firm z branży gastronomicznej pokazują, że o efektywności pracowników nie decyduje metryka, lecz postawa, otwartość na naukę i gotowość do współpracy w zespole. Przykład



McDonald's Polska potwierdza, że wielopokoleniowość nie powinna być jedynie hasłem, lecz elementem świadomie budowanej strategii organizacyjnej.

*– Dobre relacje interpersonalne, poczucie przynależności i szacunek dla doświadczenia każdego członka zespołu są fundamentem budowania efektywnej kultury pracy. Młodzi pracownicy uczą się współpracy i reagowania na potrzeby innych, a ci bardziej doświadczeni często wspierają zespoły spokojem i odpornością emocjonalną. W rezultacie poprawia to efektywność i stabilność działania całej organizacji – mówi Angelika Szafran, People Director McDonald's Polska.*

## Przepis na zespół, który działa

Wyniki raportu nie pozostawiają wątpliwości: atrakcyjna oferta pracy to dziś nie tylko wynagrodzenie, lecz także środowisko

sprzyjające współpracy między generacjami. Budowanie wizerunku pracodawcy, który tworzy kulturę inkluzywną, oferuje stabilne warunki zatrudnienia i rozwój kompetencji miękkich, staje się kluczowym elementem strategii HR. To szczególnie ważne w branżach takich jak gastronomia, gdzie rotacja pracowników jest tradycyjnie wysoka, a różnorodność wiekowa – ogromna. Wielopokoleniowe zespoły to nie tylko wyzwanie operacyjne, lecz przede wszystkim strategiczna przewaga. To właśnie od sposobu, w jaki dziś zarządzamy różnorodnością wiekową, zależy atrakcyjność organizacji jutra. Umiejętność łączenia potrzeb pracowników z różnych generacji, tworzenia przestrzeni do wymiany doświadczeń i doceniania indywidualnych motywacji to klucz do budowania silnej marki pracodawcy w XXI wieku.

# Troska o pacjenta zaczyna się od troski o pracownika



- Przyszłość ochrony zdrowia w Polsce zależy od tych, którzy ją tworzą.
- Dlatego Grupa LUX MED na pytanie o to, kto zaopiekuje się
- pacjentami, odpowiada konkretnie: zaopiekowany i doceniony zespół.
- Strategia employerbrandingowa Grupy LUX MED jest dowodem na
- to, że wsparcie pracowników to nie slogan, lecz autentyczny sposób
- działania, który przynosi efekty.

## Misja, która zobowiązuje

„Pomaganie ludziom w dłuższym, zdrowszym i szczęśliwszym życiu oraz czynienie świata lepszym” – ta misja Grupy LUX MED nabiera szczególnego znaczenia, gdy zrozumiemy, że zaczyna się ona od własnych pracowników. Trudno bowiem skutecznie dbać o zdrowie pacjentów, gdy osoby, które się nimi opiekują, same nie doświadczają autentycznej troski.

I właśnie ta autentyczność wyróżnia Grupę LUX MED na tle polskiego rynku pracy. Wartości – troska, odpowiedzialność, odwaga – nie są tu jedynie ozdobnikami na ścianie biura. Przekładają się na konkretne wartości i Employee Value Proposition, które materializuje się w codziennych doświadczeniach blisko 30 tysięcy pracowników.

## Słuchanie, które prowadzi do działania

92% pracowników uczestniczących w cyklicznie realizowanym przez firmę badaniu People Pulse to wynik, który mówi więcej niż tysiąc deklaracji o kulturze organizacyjnej. Ale prawdziwa siła tego podejścia ujawnia się w tym, co dzieje się później. W ciągu ostatnich kilku lat Grupa wdrożyła 20 ogólnofirmowych inicjatyw składających się na kompleksową roadmapę Employee Experience. Wśród działań na poziomie całej organizacji znalazły się m.in. największy projekt zdrowia psychicznego dla pracowników („Impuls do zdrowia psychicznego”) czy nowe projekty w rozwoju i szkoleniach, w tym model rozwoju kompetencji.

Pracownicy mogą także regularnie zgłaszać swoje autorskie pomysły i usprawnienia na specjalnej platformie – w ciągu zaledwie pół roku zebrano tam ponad 100 różnorodnych propozycji. To zamknięta pętla feedbacku, gdzie głos pracownika rzeczywiście ma znaczenie.

## Contact Center: case study transformacji, która działa

Najlepszym dowodem na skuteczność tego podejścia jest historia warszawskiego i białostockiego Contact Center – pierwszego punktu kontaktu dla tysięcy pacjentów, w którym pracuje w sumie 530 pracowników. Aby podnieść wskaźnik zaangażowania i obniżyć rotację, uruchomiono kompleksowy projekt mapowania doświadczeń pracowników. Rozpoczęto od pogłębionych badań jakościowych i ilościowych obejmujących całą ścieżkę pracownika, od rekrutacji po offboarding. Wyniki ujawniły, co działa dobrze, a co wymaga zmian, oraz dały nowe spojrzenie na bieżące problemy.

## 15 inicjatyw, które zmieniło rzeczywistość

Na bazie diagnozy przeprowadzono warsztaty z pracownikami, wspólnie projektując rozwiązania. Efektem było wdrożenie 15 konkretnych inicjatyw, m.in.:

- **Zmiany w onboardingu** – wydłużenie szkoleń wstępnych, lepsze zaopiekowanie pierwszego dnia samodzielnej pracy.

- **Wymiana sprzętu IT** – szybsze działanie systemów przekłada się bezpośrednio na lepsze doświadczenie pacjentów.
- **Nowy model pracy koordynatorów** – doprecyzowanie roli koordynatora, uwolnienie większej ilości czasu na coaching i pracę z ludźmi.

Transformacja przyniosła wzrost zaangażowania o 4 punkty w ciągu zaledwie kilku miesięcy i jest kontynuowana. Grupa prowadzi regularne anonimowe czaty z pracownikami, gdzie kadra kierownicza odpowiada „na gorąco” na pytania. To doskonały przykład tego, jak employer branding przestaje być działaniem wizerunkowym, a staje się realnym narzędziem zarządzania, co przynosi wymierne efekty – zarówno po stronie pracowników, jak i pacjentów.

## Gdy nagrody potwierdzają rzeczywistość

LUX MED jako pierwsza firma z sektora prywatnej ochrony zdrowia w Polsce otrzymała certyfikat Top Employer 2025 oraz 2026. Szczególnie imponujące są wyniki w kategoriach kluczowych dla nowoczesnego pracodawcy: **Słuchanie głosu pracowników** (+19,66% względem benchmarku) i **Well-being** (+16,3% względem benchmarku). Pierwsze miejsce w rankingu Poland's Best Employers 2025 magazynu „Forbes” w kategorii Ochrona Zdrowia i Opieka Społeczna to nie przypadek – to konsekwencja systematycznego budowania kultury, w której pracownik czuje się naprawdę zaopiekowany. Co istotne: ranking opiera się bezpośrednio na opiniach pracowników o warunkach pracy w ich firmach.

## Inwestycja w przyszłość: Wyższa Szkoła Nauk Medycznych

Grupa LUX MED poszła jeszcze dalej, tworząc w 2025 r. własną uczelnię kształcącą



przyszłych specjalistów medycznych. Wyższa Szkoła Nauk Medycznych to pierwsza w Polsce uczelnia założona przez prywatny podmiot medyczny i zarazem odpowiedzialna na fundamentalne wyzwania polskiej ochrony zdrowia: deficyt wykwalifikowanych specjalistów. Uczelnia oferuje studia na kierunkach Fizjoterapia i Pielęgniarstwo. Realizuje także programy studiów podyplomowych: Nowoczesne zarządzanie w ochronie zdrowia i Zarządzanie jakością w ochronie zdrowia.

WSNM to nie tylko akademicka wizytówka. To strategiczne narzędzie employer brandingowe działające na kilku poziomach:

- **Przyciąganie młodych talentów** – otwarcie ścieżki kariery dla absolwentów szkół średnich bezpośrednio w organizacji, która oferuje najlepsze warunki pracy w sektorze.
- **Mobilność wewnętrzna** – ponad 20% studentów to obecni pracownicy Grupy LUX MED, którzy dzięki temu mogą zmieniać swoje ścieżki kariery z zawodów niemedycznych na medyczne.
- **Rozwój liderów** – przygotowanie przyszłych kadr menedżerskich zdolnych do funkcjonowania w nowej rzeczywistości rynkowej i regulacyjnej.
- **Połączenie edukacji akademickiej z praktyką w nowoczesnych centrach medycznych pod okiem doświadczonych specjalistów** – to podejście, które nie tylko rozwiązuje problem rekrutacyjny, ale fundamentalnie wzmacnia retencję i długofalowy employer branding organizacji.

### Genomika: gdy troska staje się predykcją

Ale to nie koniec innowacji. Program „Moje zdrowie genetyczne” – sekwencjonowanie całego genomu dla pracowników – to przykład tego, jak misja organizacji może być realizowana w najbardziej zaawansowany sposób. Program umożliwia kompleksową analizę DNA pozwalającą na identyfikację predyspozycji zdrowotnych i reakcji na leki. Inicjatywa pozwala zidentyfikować podwyższone ryzyko genetyczne m.in. chorób serca i układu krążenia, otyłości, cukrzycy, nowotworów oraz obciążeń istotnych z punktu widzenia planowania rodziny.

Program realizowany był w formule pilotażu dla pracowników. Kilkaset osób, które wzięły w nim udział, otrzymało nie tylko indywidualny raport genetyczny, ale przede wszystkim konkretny plan działania: modyfikację stylu życia, zalecenia dotyczące badań profilaktycznych oraz opiekę wykwalifikowanych specjalistów. To realna troska o dobrostan i długowieczność pracowników, która wykracza daleko poza standardowy pakiet benefitów. To także doskonały przykład autentyczności – organizacja oferująca profilaktykę zdrowotną pacjentom zaczyna od własnego zespołu, aby wspólnie doskonalić wprowadzane rozwiązania.

### Co to wszystko oznacza dla rynku pracy?

Historia Grupy LUX MED jest dowodem na to, że inwestycja w employee experience to nie koszt, ale strategiczna decyzja biznesowa,

która przynosi wymierne efekty. W sektorze, który zmagają się z deficytem kadry i rosnącymi oczekiwaniami pacjentów, organizacja potrafiąca zadbać o swój zespół ma fundamentalną przewagę konkurencyjną.

To także inspiracja dla innych organizacji – nie tylko z sektora medycznego. Pokazuje, że można budować markę pracodawcy nie na okrągłych obietnicach, ale na rzeczywistych działaniach zmieniających codzienność pracowników. Pokazuje także, że można słuchać i wdrażać, łączyć innowacyjność z autentyczną troską.



**W świecie, w którym coraz trudniej przyciągnąć i zatrzymać talenty, LUX MED pokazuje, że istnieje lepsza droga – można je także kształcić, rozwijać i dawać im przestrzeń do realizacji własnego potencjału. Choć wymaga to odwagi i zaangażowania, prowadzi do sukcesu wszystkich stron: organizacji, pracowników i ostatecznie – pacjentów, którzy otrzymują lepszą opiekę od zaangażowanych, zmotywowanych profesjonalistów.**

**Dorota Sawicz**  
Dyrektorka Pionu Personalnego  
w Grupie LUX MED

### Chcesz dołączyć do zespołu LUX MED?

Aktualna lista rekrutacji dostępna na:  
<https://www.luxmed.pl/kariera>

# Polecam zawodowo

Polecaj lekarzy i specjalistów IT do pracy w LUX MED.  
Czekają na Ciebie atrakcyjne nagrody.

Jak to zrobić? Zeskanuj kod QR lub wejdź  
na stronę [polecamdoluxmed.pl](https://polecamdoluxmed.pl)

**GRUPA  
LUXMED**   
Jesteśmy częścią Bupa

 **POLECONY  
NAGRODZONY**



Poleć teraz!

# Można? Można!

## Jak Prudential Polska (Pru) przełamuje mity o pracy i karierze w ubezpieczeniach



- **Bez stereotypów. Bez schematów. Zapraszamy do świata ubezpieczeń takiego, jaki jest naprawdę: autentycznego, wspierającego, bliskiego ludziom.** Branża ubezpieczeniowa od lat bywa postrzegana jako mało dynamiczna i „tradycyjna”. Prudential konsekwentnie przełamuje ten stereotyp i pokazuje – wykorzystując dane, głosy pracowników, konsultantów oraz autentyczne historie – że rzeczywistość wygląda zupełnie inaczej.

### Od stereotypów do faktów

Prudential Polska (Pru) w 2025 roku wystartowało z kampanią budowania marki pracodawcy pod hasłem „Można? Można!”, pokazującą prawdziwe historie ludzi, którzy udowadniają, że w ubezpieczeniach można działać po swojemu, elastycznie i na własnych zasadach.

### Można? Można!

W tych dwóch słowach zamyka się krótka definicja możliwości kariery w Pru. Dajemy współpracownikom możliwość zbudowania własnego biznesu opartego na silnej, zaufanej brytyjskiej marce, w ramach dużej międzynarodowej grupy kapitałowej.

### Badania zamiast pustych sloganów

Za kampanią stoją solidne dane. Prudential we współpracy z HRM Institute przeprowadziło badania wśród kandydatów, pracowników centrali i konsultantów zewnętrznej sieci sprzedaży. Analizy ilościowe, wywiady indywidualne i warsztaty pozwoliły zdefiniować filary EVP (*Employer Value Proposition*) i skonfrontować je ze stereotypami, spotykany na co dzień.

*Chcieliśmy zbudować markę pracodawcy, która nie jest abstrakcyjnym hasłem, ale odzwierciedla realne doświadczenia naszych pracowników. Dlatego zaprosiliśmy wszystkich związanych zawodowo z marką Pru do wypowiedzi w ramach badań realizowanych przez HRM Institute – komentuje Małgorzata Podrażka, dyrektor HR w Prudential Polska (Pru).*

### Co mówią dane?

Badania HRM Institute pokazują, że kandydaci w branży finansowej i ubezpieczeniowej oczekują przede wszystkim:

- atrakcyjnego wynagrodzenia (85%),
- dogodnej lokalizacji biura (62%),
- możliwości pracy zdalnej (61%),
- przyjaznej atmosfery (57%),
- elastycznych warunków pracy (56%).



Prudential odpowiada na te potrzeby: w centrali najczęściej wskazywane atuty to **praca hybrydowa, zaufanie w zespole i przyjazna atmosfera**, a w sieci sprzedaży – produkty wysokiej jakości, atrakcyjny system prowizyjny i premiiowy, **przejrzyste zasady współpracy, etyczne podejście do klientów i realne wsparcie w rozwoju**.

### Ambasadorowie obalają mity

Twarze kampanii budowania marki pracodawcy to autentyczni pracownicy i konsultanci. W mediach społecznościowych pokazują swoją codzienność, kulturę pracy i sposób współpracy z firmą. W sumie zaangażowało się 21 Ambasadorów.

**Postawiłam na tę współpracę, bo od początku znam zasady i wiem, ile zarobię. Bez zapisów małym druczkiem. Bardzo to szanuję** – mówi **Aneta Boksa**, konsultantka Prudential.

## Ludzie Pru – Ambasadorzy i Partnerzy w biznesie

Co mówią **Ola Leszczyńska** i **Bartek Tomczyk** – osoby współpracujące z Prudential w ramach Sieci Sprzedaży Własnej? W rozmowach z **Marzeną Dolacińską** opowiadają o swojej współpracy z Pru i wyborach, które ich tu zaprowadziły.



**Marzena Dolacińska**  
Dyrektor ds. Szkoleń i Rekrutacji

**Doszlismy do wniosku, że nie ma sensu tłumaczyć, że sprzedaż jest dobrym wyborem, że ta kariera ma przyszłość. Postanowiliśmy pokazać prawdziwych ludzi: naszych Konsultantów i Liderów Sprzedaży, którzy zrywają z niesprawiedliwymi stereotypami i pokazują, że ubezpieczenia to może być prawdziwy biznes, że w Pru ludzie współpracują, że sprzedaż pod marką Pru może pozwolić na satysfakcjonujące zarobki i łączenie zawodowego sukcesu z rolą rodzica, że można z powodzeniem połączyć sprzedaż z pracą na etacie, że można w Pru stworzyć prawdziwy rodzinny biznes z przyszłością. Cieszę się, że wyszliśmy poza schemat i zastosowaliśmy przewrotny żartobliwy ton, bo to pokazuje, że tacy jesteśmy: prawdziwi, trochę niepokorni, trochę wbrew utartym opiniom** – mówi **Stawek Betz**, Dyrektor ds. Sprzedaży Agencyjnej w Prudential Polska.

## Jestem przykładem, że w Pru można znaleźć swoją drogę

– mówi Bartek Tomczyk



**Bartek Tomczyk**  
Menadżer Zespołu, Lider Sprzedaży

**Bartek, dlaczego nazywasz siebie szczęśliwcem, który w Pru odnalazł satysfakcję zawodową i spełnienie życiowych planów?**

Mówię tak, bo naprawdę tego doświadczyłem. Szukałem swojego miejsca – najpierw w fotografii, później w finansach – zbierałem doświadczenia, budowałem kontakty,

### Zaufanie i wsparcie

W Prudential wiemy, że mamy wpływ na to jak współpracujemy, jak się wspieramy i jaką tworzymy atmosferę. Jest nas ponad 350 pracowników w biurze głównym i ponad 1000 konsultantów w sieci sprzedaży, dla których Prudential jest partnerem w biznesie. Mamy poczucie, że możemy na siebie liczyć, i otwarcie o tym mówimy.

W Pru pokazujemy, jak w branży ubezpieczeniowej można budować karierę. Jesteśmy otwarci i chętni, by wspierać rozwój tych, którzy szukają dla siebie nowego zawodowego otwarcia lub sposobu na odnalezienie zawodowej satysfakcji. Nasi współpracownicy obalają mity dotyczące branży ubezpieczeniowej i pokazują, że praca w ubezpieczeniach to pomysł na własny biznes oparty na jasnych zasadach. Udowadniają, że można z roli Konsultanta ds. Planowania Finansowego godnie żyć, zarabiać, z powodzeniem

aż w końcu znalazłem swoje miejsce. Pru pokazało mi, że niezależnie od wcześniejszej ścieżki kariery można tu rozpocząć nowy etap.

### Co jest dla ciebie najważniejsze i z czego nie chciałbyś zrezygnować?

Przede wszystkim autentyczność. To wartość, której – według mnie – często brakuje w codziennych kontaktach. W Pru mogę działać w zgodzie ze sobą. Cenię też możliwość łączenia roli konsultanta z życiem rodzinnym. Nie muszę niczego poświęcać, a moja żona i synowie są dla mnie największym źródłem energii i motywacji.

### A rozwój? Jak go wpisujesz w swoją codzienność?

Mam czas i przestrzeń, żeby się rozwijać. Sam wybieram kierunek – mogę budować zespół i być liderem albo doskonalić się jako Konsultant ds. Planowania Finansowego. Jestem dumny z kolejnego roku członkostwa w MDRT (Million Dollar Round Table – stowarzyszenia zrzeszającego najlepszych agentów ubezpieczeniowych na świecie), bo powtarzalność wyników świadczy o profesjonalizmie.

łączyć życie prywatne z zawodowym. Mówimy #Można?Można! i pokazujemy naszych pracowników i współpracowników, którzy obalają utarte schematy i na co dzień pod marką Pru budują swój zawodowy świat.

### Gotowy przepis na biznes

W Prudential dajemy gotowy przepis na biznes, który nie wymaga pieniędzy. Nie trzeba znać się na ubezpieczeniach – zapewniamy system szkoleń, wsparcie i nowoczesne narzędzia sprzedażowe. Otwarta ścieżka awansu w sieci sprzedaży jest zależna tylko od wyników i aspiracji. Cenimy różnorodne podejście naszych Liderów i Konsultantów do kształtowania indywidualnych ścieżek kariery. To sprawia, że nasz świat pełen jest różnych scenariuszy biznesowych i inspirujących osobowości. Postawiliśmy na przedsiębiorczość naszych współpracowników, jednocześnie

pozostając wspierającym partnerem, dostarczającym know-how, portfel produktów, których jakość spotyka się z potrzebami rynku. Tak tworzymy Prudential – miejsce, gdzie każdy może zrealizować swój pomysł na bycie własnym szefem. To wspaniała, a zarazem wymagająca odwagi i konsekwencji idea w dążeniu do osiągania własnych celów.

**Profil mocnych stron Pru idealnie pokrywa się z trzema filarami atrakcyjności w branży: transparentnością, empowermentem i jakością, co w połączeniu z konkurencyjnym wynagrodzeniem tworzy spójną propozycję dla potencjalnych współpracowników**

– komentuje **Anna Macnar**, CEO HRM Institute.

## Atrybuty marki Pru

### Wynagrodzenie i rozwój zawodowy

Atrakcyjne wynagrodzenie, system prowizyjny i premiiowy  
Konkursy sprzedażowe i wyjazdy motywacyjne

### Reputacja i wizerunek pracodawcy

Produkty i usługi wysokiej jakości  
Etyka firmy i dbałość o współpracowników

### Kultura organizacyjna

Jasne i klarowne zasady współpracy  
Kultura organizacyjna zgodna z moimi wartościami

### Charakterystyka pracy

Dostęp do narzędzi wspierających rozwój biznesu  
Elastyczne warunki współpracy oraz możliwość zdalnej realizacji zadań i sprzedaży

Źródło: HRM Institute, Analiza marki pracodawcy 2025

### Czy tak się da?

### #Można?Można!

Po więcej zapraszamy na: [www.pru.pl/kariera-w-sprzedazy](http://www.pru.pl/kariera-w-sprzedazy)



## Od Klientki do Konsultantki

### Historia Oli Leszczyńskiej



**Aleksandra Leszczyńska**

Konsultantka ds. Planowania Finansowego

### Olu, co sprawiło, że dołączyłaś do Pru, choć pracujesz w zawodzie nauczyciela?

Na początku byłam klientką. Jako mama szukałam sposobu na bezpieczne odkładanie środków dla dzieci – tak aby 800+ nie zniknęło w codziennych wydatkach, tylko pracowało na ich przyszłość. Pru miało

takie rozwiązanie. Pomyślałam, że inni rodzice mogą mieć podobne potrzeby, a ja mogę pomagać im podejmować świadome decyzje finansowe. To naturalna droga: od klientki do konsultantki.

### Jak łączysz dwie ścieżki zawodowe?

Dobra organizacja i jasne priorytety – to mój patent. Edukacja nauczyła mnie planowania i odpowiedzialności, a także tłumaczenia skomplikowanych rzeczy prostym językiem. Bycie konsultantką w Pru pokazało mi, jak ogromną wartością jest indywidualne podejście do człowieka. Te dwie role świetnie się uzupełniają.

### Jakie jest Twoje motto?

Nie muszę wybierać, mogę decydować. Współpraca z Pru daje mi poczucie sensu i stabilności. Oferuję Klientom rozwiązania przewidywalne, zrozumiałe, oparte na renomie marki. Mogę działać w swoim tempie, decydować o zaangażowaniu i łączyć różne aktywności zawodowe. A jako Ambasadorka Pru mogę pokazywać innym, że da się to pogodzić. Wystarczy odwaga, by zrobić pierwszy krok.

# Supermoce pracodawców. Głos ma #MagentaTeam z T-Mobile Polska

W naszych podcastach mówimy: „W #MagentaTeam wierzymy, że życie to rozmowy. A najlepsze rzeczy dzieją się wtedy, kiedy zaczynamy ze sobą szczerze gadać. Zapraszamy Cię do podsłuchania rozmowy, w której nie było żadnego scenariusza, bez udawania i bez sceny. Może zainspiruje Cię do burzenia własnych barier, otworzy Cię na jakąś zmianę, a może po prostu utwierdzi w przekonaniu, że idziesz w dobrą stronę”.

Ten numer jest o supermocach pracodawców. My w T-Mobile Polska wiemy jednak jedno – to nie HR powinien o nich opowiadać. Tak też działamy na co dzień: słuchamy osób tworzących tę firmę, czyli **#MagentaTeam**, i to ich głos wyznacza nam kierunek działania. Hasło **#BurzymyBariery**, które na pewno znacie z reklam, to nie tylko działania marketingowe, ale sposób myślenia i działania. W T-Mobile Polska naprawdę wierzymy, że „**Życie to Rozmowy**”, dlatego ruszyliśmy z wyjątkowym podcastem, w którym kompletnie bez scenariusza osoby z #MagentaTeam prowadzą rozmowy, pokazując, co nas wyróżnia. W tym artykule znajdziesz cytaty z tych jak najbardziej autentycznych rozmów.

W każdym odcinku spotykają się dwie osoby z firmy. Często wcale się nie znają – w końcu pracuje u nas ponad 4000 osób. Rozmawiają o pracy, o sobie, o tym, co je łączy. I zawsze okazuje się, że mają ze sobą coś wspólnego.

Kiedy wsluchaliśmy się w te rozmowy, jeden wątek powtarzał się wyjątkowo często. Bazując na tym, co mówią nasze pracowniczki i pracownicy, można powiedzieć jedno: jako firma dajemy **możliwości**. To one są punktem wyjścia. Możliwości wynikające z kultury organizacyjnej, jaką tworzymy, z relacji, jakie budujemy w #MagentaTeam, i z tego, jacy jesteśmy dla siebie nawzajem na co dzień.

*Współczucie – po angielsku compassion. Tak, ale to się jakoś ładniej mówi po naszymu: z sercem na dłoni, żeby podejść z otwartością, zrozumieć, usłyszeć.*





Albo jeszcze prościej:

**Rozmawiam, przede wszystkim poświęcam im czas, wysłuchuję i traktuję indywidualnie.**

To podejście bardzo mocno wybrzmiewa w rozmowach o przywództwie. Liderki i liderzy mówią o byciu blisko ludzi, o odpowiedzialności i dowożeniu.

**Transparentność.  
Autentyczność z trzema wykrzyknikami.  
I dowożenie, stałe dowożenie – pokazywanie, że jestem tu z Tobą i że można na mnie liczyć.**

To właśnie taka kultura i takie relacje sprawiają, że ludzie mogą działać odważnie. A odwaga to jedna z najczęściej powtarzających się supermocy #MagentaTeam. Odwaga do zmiany, do próbowania, do wychodzenia poza znane schematy. Tak dzieją się awanse pionowe i poziome, przeprowadzki do innych miast, zmiany obszarów, zaangażowanie w dodatkowe projekty.

**Odważ się, po prostu zaufaj.  
Zmiana boli na początku,  
ale to jest fantastyczna podróż.**

A nawet jeśli coś się nie uda:  
**Z każdej porażki można zrobić sukces.**

Dane możliwości i odwaga naturalnie prowadzą do działania razem. Osoby w #Magenta-

Team podejmują inicjatywy nie dlatego, że „tak trzeba”, ale ponieważ wierzą, że warto. W ostatnim roku przeprowadziliśmy ponad 120 akcji wolontariackich.

**Poszukiwany był lider Szlachetnej Paczki.  
Zwróciłam się do moich ludzi z zespołu i powiedziałam, że jeżeli mi pomogą, to ja się zgłoszę.  
Bardzo szybko dostałam odpowiedź, że zrobimy to razem.**

W rozmowach mocno wybrzmiewa też rola technologii, ale u nas – zawsze w kontekście ludzi. Technologie, które tworzymy, są skoncentrowane na kliencie/-tce, pracowniku/-czce, na realnych potrzebach. Tak też działamy w wewnętrznych programach, takich jak SeeAI:

**Sztuczna inteligencja i automatyzacja może bardzo wspierać pracowników i pracowniczki – zastępować tam, gdzie jest ciężka, powtarzalna praca.**

I w ten sposób: kiedy ludzie widzą efekty swojej pracy, kiedy wiedzą, jaki mają cel i że ma on znaczenie – wtedy czują się dobrze, wtedy chcą się angażować, wtedy zostają.

**Work smart, not hard...  
bo kiedy robisz coś szybciej i mądrzej, zostaje też czas na rozmowę.**



**W T-Mobile jesteśmy mistrzyniami i mistrzami burzenia barier – w relacjach, w komunikacji, w sposobie myślenia o pracy. I do tego samego zachęcamy Was. Jeśli chcecie usłyszeć więcej głosów #MagentaTeam, zajrzyjcie do podcastu „Życie to rozmowy” (na Spotify i YouTube). Bo supermoce najlepiej wybrzmiewają wtedy, gdy odda się głos ludziom.**



# Pracodawco, pochwal się dobrymi praktykami

- 16 października 2026 roku już po raz piętnasty rozdamy nagrody
- w konkursie Employer Branding Excellence Awards. 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 piętnastej 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 2025 roku liczba wzrosła do 151 zgłoszeń. Cieszy nas 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.

## Piętnaście lat konkursu

Z okazji jubileuszowej, 15. edycji EBEA szykujemy nowości i niemało niespodzianek! Co się zmieni? Kilka rzeczy – liczba kategorii, formularz zgłoszeniowy oraz zasięg konkursu. Wszystkie szczegóły ujawnimy 1 marca 2026.

Pozostańcie z nami w kontakcie i już teraz przygotujcie się do udziału w kolejnej edycji prestiżowego konkursu Employer Branding Excellence Awards!

**Zapraszamy do udziału  
w konferencji i konkursie!  
Więcej na [www.ebsummit.pl](http://www.ebsummit.pl).**



## Zwycięzcy EBEA 2025

**Strategia EB powyżej 100 tys.:**  
PwC Polska

**Strategia EB do 100 tys.:**  
L'Oréal BEST Warsaw we współpracy z MJCC

**Kampania wewnętrzna:**  
Publicis Groupe Polska

**Kampania zewnętrzna:**  
LOTTE WEDEL

**Film rekrutacyjny/wizerunkowy:**  
UNIQA Polska  
BNP Paribas Bank Polska S.A  
grupa spółek DANONE

**Strona/zakładka kariera/landing page:**  
STRABAG

**Innowacja EB:**  
InPost

**Kreacja graficzna (key visual):**  
Albedo Marketing

**Program employee advocacy:**  
McDonald's Polska

## Employer Branding Summit 2026



**16 października 2026 / WARSZAWA**  
Zapraszamy na najważniejsze  
wydarzenie EB w Polsce!  
Zarezerwuj czas w kalendarzu!

[ebsummit.pl](http://ebsummit.pl)



# 3

## WYJĄTKOWE KONFERENCJE

JEDEN CEL:  
SILNA MARKA



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

Do zobaczenia!

# EB SHOW

5-6 LISTOPADA 2026

## EB SHOW

5-6 listopada 2026  
Konferencja hybrydowa

Największe 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](http://www.ebshow.pl)

HRM  
INSTITUTE



Konferencja  
**Employer  
Branding  
Summit**

## EB Summit

16 października 2026  
Konferencja stacjonarna  
Warszawa

Najważniejsze wydarzenie  
employer brandingowe w Polsce!  
Czekają na Ciebie inspirujące  
prelekcje, ekskluzywny  
networking oraz kulminacyjny  
moment – ogłoszenie laureatów  
**Employer Branding Excellence  
Awards 2026.**  
Nie może Cię zabraknąć!  
[www.ebsummit.pl](http://www.ebsummit.pl)



**SIŁA** 28 MAJA 2026  
**DOCENIANIA**  
KONFERENCJA ONLINE



## Siła Doceniania

28 maja 2026  
Konferencja online

VI 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](http://www.siladoceniania.pl)



## ZAREZERWUJ CZAS W KALENDARZU!

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



To się opłaca.

**#teamlidl**



Znajdziesz nas  
na Instagramie!

