

**devire.**

Pracownicy, pracodawcy, przyszłość rekrutacji, onboarding, offboarding,  
praca projektowa, zdalna, hybrydowa, AI, automatyzacja, outsourcing,  
bezpieczeństwo, dobrostan, przywództwo, zaangażowanie

# Raport Trendów 2026

---

# Spis treści

<b>Trend 01</b>   Dbłość o kandydata <b>Relacje 360°: od kandydata po alumna. Employee Journey, które nigdy się nie kończy</b>	<b>6</b>
<b>Trend 02</b>   Work Anywhere <b>Praca zdalna i hybrydowa jako standard</b>	<b>10</b>
<b>Trend 03</b>   Praca zadaniowa <b>Gig economy i praca projektowa. Elastyczność staje się nową walutą rynku pracy</b>	<b>14</b>
<b>Trend 04</b>   Sztuczna inteligencja i automatyzacja <b>AI przedstawia rynek pracy na nowe tory. Powstaje nowa mapa zawodów</b>	<b>16</b>
<b>Trend 05</b>   HR Tech <b>Technologia pisze przyszłość rekrutacji</b>	<b>20</b>
<b>Trend 06</b>   Ciągła zmiana i kompetencje technologiczne jako standard <b>Pracownik przyszłości to pracownik cyfrowy</b>	<b>24</b>
<b>Trend 07</b>   Biuro i dobrostan <b>Biura regulujące układ nerwowy</b>	<b>26</b>
<b>Trend 08</b>   Outsourcing twardy <b>Współpraca, nie wykonawstwo. Outsourcing w nowej erze</b>	<b>28</b>
<b>Trend 09</b>   Bezpieczeństwo <b>Bezpieczeństwo w niepewnym świecie: energia, cyber, ludzie</b>	<b>32</b>
<b>Trend 10</b>   Przeciążenie informacyjne <b>Kryzys koncentracji w epoce hałasu, pingów i powiadomień</b>	<b>34</b>
<b>Trend 11</b>   Kultura organizacyjna w świecie AI <b>Technologia przyspiesza, kultura musi nadążyć</b>	<b>38</b>
<b>Trend 12</b>   Zacieranie granic między życiem zawodowym i prywatnym <b>Zawsze dostępni. Gdy praca zjada życie prywatne</b>	<b>40</b>
<b>Trend 13</b>   Leadership w innej odsłonie <b>Nowa era przywództwa: lider między zmianą, technologią i emocjami</b>	<b>42</b>
<b>Trend 14</b>   Poszukiwanie sensu <b>Zaangażowanie rośnie tam, gdzie jest poczucie sensu</b>	<b>44</b>

# Szanowni Państwo

**Jest mi niezmiernie miło zaprosić Was do zapoznania się z naszym nowym raportem trendów na 2026 i nie tylko.**

Przyświecała nam idea stworzenia platformy dla największych liderów i ekspertów rynku, gdzie dzielimy się predykcjami dotyczącymi kierunków zmian, nadchodzących nowości i najciekawszych zjawisk biznesowych, które już teraz kształtują nową rzeczywistość. Świat zmienia się dziś w tempie, jakiego wcześniej nie znaliśmy. Rozwój technologiczny i geograficzny narzucają co roku nowe zasady gry. Oczywiście istnieje też pewien powtarzalny cykl, ale zarówno to, co nowe, jak i to, co znane, przyniesie wiele szans i wyzwań.

Zjawiska takie jak automatyzacja (w tym rozwój AI), rosnąca popularność outsourcingu oraz freelancing jako styl życia i pracy osiągają dziś skalę, która trwale zmienia nasze dotychczasowe rozumienie tego, jak funkcjonują rynek i biznes, ale także to, jak my sami odnajdujemy się w tym otoczeniu. Następuje nowa zmiana warty wśród liderów i kończy się era start-upów. Budowanie wartości i innowacyjność stały się odpowiedzialnością każdego z nas. Technologiczność i rozumienie zależności biznesowych stają się umiejętnościami, bez których trudno będzie przetrwać. Bo kto z nas nie korzysta dziś z AI albo nie zastanawia się nad wyzwaniami klientów, partnerów biznesowych czy dostawców zostanie w tyle.

Rynek będzie dążyć do większej konsolidacji, bo potrzeba zwiększenia efektywności procesów, takich jak finanse, HR, marketing czy sprzedaż, musi nadążyć za tempem rozwoju technologii, nie wspominając już o konieczności modernizacji samego IT. To nie lada wyzwanie zarówno dla małych, jak i dużych organizacji.

## **Jak więc, moim zdaniem, będzie wyglądał rynek jutra?**

Na pewno będzie bardziej ludzki, niż można by się spodziewać. Pandemia oddaliła nas od siebie, a technologia stała się nie tylko medium komunikacyjnym, lecz także kierunkowskazem dla inwestycji i decyzji biznesowych. Rozwój doprowadził nas do momentu, w którym samouczące się algorytmy, robotyka i digitalizacja realnie wspierają nas w codzienności i wiele ułatwiają. Ale żeby technologia i nauka dalej pozostawały w służbie człowiekowi, to właśnie my musimy świadomie decydować, co jest dla nas postępem, a co zagrożeniem. Aby budować właściwą strategię i dbać o rozwój biznesu oraz pracowników, bardziej niż kiedykolwiek musimy pamiętać o pierwiastku ludzkim, nie tylko w obrębie własnej firmy, ale całego rynku. I żeby nie być gołosłownym, napisałem to wszystko bez wsparcia AI.

Nie mogę się doczekać spotkań i ciekawych dyskusji, które nas czekają. Życzę miłej lektury.



Mikołaj Makowski  
Dyrektor Zarządzający  
Devire



## Przyszłość i terażniejszość oczami Ekspertów



**Agnieszka Zielińska, Dyrektor Polskiego Forum HR** mówi o przyszłości rekrutacji i roli rekruterów w świecie automatyzacji.



**Mariola Bitner, Head of Workplace Strategy and Technical Support Poland & CEE, Cushman & Wakefield** wyjaśnia, jak biuro zmienia swoją funkcję w erze pracy zdalnej i hybrydowej.



**Magdalena Wiśniewska, Team Leader & National Practise Head, Devire** uważa, że HR Tech przestał być dodatkiem, a stał się podstawą budowania procesów, analizowania danych i podejmowania decyzji.



**Paweł Płocki, Head of TBS Europe** twierdzi, że im więcej „niewidocznej roboty” przejmą maszyny, tym większą wartość będą mieć ludzie, którzy umieją zadać im właściwe pytania i wyciągnąć wnioski.



**Magdalena Bluma-Schneider, Dyrektor Biura HR ds. Rekrutacji i Employer Brandingu oraz Biura HR ds. Rozwoju i Szkoleń, Nest! Bank** mówi o budowaniu relacji z pracownikami oraz roli kultury organizacyjnej w świecie AI.



**Małgorzata Sułkowska, Senior Team Leader & National Practise Head, Devire** zwraca uwagę na znaczenie relacji, jakości komunikacji i uważnego prowadzenia kandydata przez cały proces rekrutacji.



**Rafał Pisklewicz, Managing Partner, The Shire** mówi, że biura przestają być obowiązkiem, a stają się produktem, który trzeba zaprojektować tak, by konkurował z komfortem pracy z domu.



**Magdalena Flera-Łapińska, Mental Health Specialist, Foundever Poland** wyjaśnia z perspektywy psychologii i neurobiologii, czym jest przebudźcowanie. Mówi co pomaga odzyskać równowagę.



**Dominika Opozda, Regional Manager, IT & Telecoms, Devire** komentuje trend dotyczący pracy zdalnej i wyjaśnia, jak w praktyce wygląda zarządzanie zespołami rozproszonymi po całej Polsce.



**Piotr Nowosielski, CEO portalu pracy rocketjobs.pl i justjoin.it** wnosi swoją perspektywę do trendu o sztucznej inteligencji i automatyzacji. Zwraca uwagę m.in. na zjawisko „niezatrudnianych juniorów”.



**Mateusz Kasprzak, Instruktor IT na Akademii Leona Koźmińskiego i Product Coordinator w CMS** podkreśla, że przyszłość nie polega na zastępowaniu ludzi maszynami, lecz na powstawaniu nowych ról.



**Karol Karolkiewicz, CIO RTV EURO AGD** patrzy na AI z perspektywy retailu. Podkreśla, że cyfryzacja sklepu nie ma zastąpić sprzedawcy, lecz „dozbroić” go w wiedzę i narzędzia.



**Robert Tracz, Dyrektor fabryki Bielsko – Biała, Stock – Polska** przygląda się narzędziom AI z punktu widzenia zarządzania fabryką. Uważa, że w przyszłości każdy pracownik będzie musiał „dogadać się” z maszyną.



**Przemysław Sławiński, Head of Global Procurement Operations w PMI oraz Członek Zarządu Service Center Europe** twierdzi, że do roku 2035 kompetencje cyfrowe będą standardem.



**Adam Ajtner, Strategic Relations Manager, Devire** komentuje w raporcie dwa trendy: cyfrowe kompetencje pracowników oraz potrzebę szukania balansu w pędzącym świecie.



**Marcin Pawłowski, Executive Director Permanent Recruitment, Devire** podkreśla, że dziś równie istotne jak kompetencje techniczne są umiejętności miękkie m.in. adaptacja do zmian i szybkie uczenie się.



**Marcin Grzegory, Deputy Director, BSS sector, Invest in Pomerania** komentuje trend związany z outsourcingiem, wskazując kluczowe warunki jego powodzenia.



**Rafał Nadolny, Dyrektor Zarządzający BPION** mówi o outsourcingu kadrowo-płacowym i księgowym, który – jego zdaniem – w ostatnich latach przeszedł transformację.



**Wiktor Doktor, Prezes Pro Progressio** wskazuje, że w nadchodzących latach największych wzrostów w obszarze outsourcingu możemy spodziewać się m.in. w finansach i księgowości.



**Łukasz Strambowski, Prezes PSE Inwestycje S.A.** komentuje trend związany z bezpieczeństwem, które dziś ma charakter wielowymiarowy. Obejmuje infrastrukturę, technologie, łańcuchy dostaw oraz ludzi.



**Marek Szul, Vice President, Operations & Technology Transformation, Lionbridge** podpowiada jak zachować balans w pracy, gdy pracuje się w globalnym rytmie, a zespoły są rozsięte po całym świecie.



**Magdalena Kanclerz, Regional Director Permanent Recruitment, Devire** komentuje trend związany z nową erą przywództwa. Podkreśla, że dobry lider działa razem ze swoim zespołem.



**Joanna Niedzińska, Head of Talent, Learning and Development, Danone** zwraca uwagę, że poczucie sensu jest dziś kluczowym czynnikiem budującym motywację i dobrostan pracowników.



**Izabela Kazimierska, Dyrektor Zarządzająca, Devire Global Solutions** również komentuje trend związany z poszukiwaniem sensu w pracy. Podkreśla rolę liderów, którzy mogą ten sens wzmacniać.



# Relacje 360°: od kandydata po alumna. Employee Journey, które nigdy się nie kończy

Z raportu eRecruiter pt. „Candidate Experience 2025” wynika, że 71% kandydatów ocenia firmę po procesie zatrudnienia.<sup>1</sup> Dlatego firmy coraz częściej patrzą na doświadczenia kandydatów i pracowników nie jak na pojedyncze etapy, ale jak na **ciągłą podróż**: od pierwszego kontaktu, przez onboarding, codzienny employee experience, aż po świadomy offboarding i relacje alumni.

Pierwszym testem tej relacji jest rekrutacja. Tymczasem kandydaci trafiają dziś na bariery, które są zaskakująco proste do poprawienia. Z badania opinii Devire i SW Research wynika, że dla kandydatów najbardziej irytujące są:

- Brak informacji zwrotnej (26,8%)
- Zbyt wiele etapów rekrutacji (19%)
- Mało konkretów na rozmowie (18,1%)
- Zbyt długi czas oczekiwania na decyzję (16,1%)
- Nadmierna automatyzacja procesu (7,7%).

Spostrzeżenia Devire potwierdza raport eRecruiter: ponad 90% osób nie otrzymuje żadnej informacji po odrzuceniu kandydatury, a aż 84% badanych wskazuje, że jest to sytuacja, która się powtarza. Co ciekawe, z perspektywy pracodawców najczęstszą przyczyną pomijania feedbacku jest... brak czasu i zbyt duża liczba aplikacji (59%).<sup>2</sup>



**Aż 71% kandydatów buduje opinię o firmie na podstawie całego procesu zatrudnienia. To dlatego rekrutacja, onboarding, offboarding i relacje po odejściu pracownika powinny być wpisane w strategię organizacji.**

<sup>1</sup> <https://erecruiter.pl/centrum-prasowe/rekrutacja-pod-lupa-kandydatow-71-ocenia-firme-po-procesie-zatrudnienia-raport-candidate-experience-2025>

<sup>2</sup> <https://erecruiter.pl/centrum-prasowe/rekrutacja-pod-lupa-kandydatow-71-ocenia-firme-po-procesie-zatrudnienia-raport-candidate-experience-2025>

### Co irytuje kandydatów w procesie rekrutacyjnym?



Badanie opinii zrealizowane przez SW Research na zlecenie agencji rekrutacyjnej Devire w listopadzie 2025. Badanie zostało zrealizowane wśród osób aktywnych zawodowo lub poszukujących pracy. Metodologia: CAWI. N=300.

Relacje 360° nie kończą się jednak na zatrudnieniu. Dlatego warto myśleć o Employee Journey szerzej: o tym, co dzieje się w pierwszym dniu, pierwszym kwartale, podczas codziennej współpracy i w momencie odejścia. To również troska o to, **jak były pracownik będzie wspominał firmę po miesiącach czy latach**. Z badania opinii Devire i SW Research wynika, że **tylko co trzeci Polak utrzymuje jakikolwiek kontakt z byłym pracodawcą** i najczęściej jest to kontakt przypadkowy. Z kolei **57,7% nie widzi w tym potrzeby**, co może świadczyć o tym, że doświadczenie współpracy nie zostawiło pozytywnego śladu. Jeśli nie ma potrzeby kontaktu – nie ma też relacji, zaufania ani wartości alumna. A to dziś niewykorzystany potencjał.

Nowoczesne organizacje zaczynają traktować offboarding tak samo poważnie jak onboarding. Rozumieją, że były pracownik staje się ambasadorem lub krytykiem marki, a w świecie portali opinii i mediów społecznościowych pojedynczy negatywny komentarz może dotrzeć do większej liczby osób niż najlepiej zaplanowana kampania employer brandingowa.

Relacje 360° to strategia, nie trend. To myślenie, w którym kandydat jest klientem, pracownik partnerem, a były pracownik inwestycją, która może w przyszłości pracować na markę firmy. W świecie rosnącej transparentności i coraz większych oczekiwań wobec zespołów HR, wygrać będą te organizacje, które potrafią budować autentyczne, spójne relacje: oparte na komunikacji, empatii, prostych standardach i doświadczeniu pracownika widocznym na każdym etapie współpracy.

## Odchodzimy od linearnego myślenia o rekrutacji i zatrudnieniu



**Magdalena  
Bluma-Schneider**

Dyrektor Biura HR  
ds. Rekrutacji i Employer  
Brandingu oraz Biura HR  
ds. Rozwoju i Szkoleń,  
Nest! Bank

Relacje są dziś fundamentem przewagi konkurencyjnej. Zwłaszcza na rynku, w którym kandydaci coraz uważniej obserwują organizacje, a pracownicy coraz częściej podejmują decyzje zawodowe na podstawie doświadczeń, wartości i jakości interakcji z firmą. Relacje 360° to odejście od linearnego myślenia o rekrutacji i zatrudnieniu na rzecz pełnego, **cyklicznego** podejścia do doświadczeń ludzi na każdym etapie współpracy.

**Widzimy wyraźnie, że kandydaci oczekują dziś transparentności, regularnej komunikacji i szacunku, niezależnie od tego, czy otrzymują ofertę, czy nie.**

Z mojej perspektywy kultura organizacyjna, komunikacja oraz empatia są kluczowe, aby te relacje budować w sposób spójny i autentyczny. Relacje powinny wynikać z wartości, procesów i zachowań liderów. Dlatego tak dużą wagę przykładamy do tego, by pozytywne doświadczenia pracownika nie były deklaracją, lecz praktyką widoczną na każdym etapie współpracy.

W Nest! Banku stworzyliśmy kompletną, spójną ścieżkę kontaktu z kandydatem i nowym pracownikiem: od pierwszego maila po ewaluację po kilku miesiącach pracy. Każda osoba zaproszona na rozmowę otrzymuje krótką, wizualną ulotkę rekrutacyjną, która w przejrzysty sposób wyjaśnia strategię, kulturę organizacyjną, inicjatywy wewnętrzne i przebieg całego procesu. Menedżerowie pozostają w stałym kontakcie z kandydatem jeszcze przed pierwszym dniem pracy, a nowym osobom towarzyszy dedykowany Buddy wspierający w adaptacji.

**Pierwsze dni w organizacji to nie tylko formalności. To także starannie zaplanowany onboarding oparty na szkoleniach, spotkaniach z kluczowymi zespołami oraz dwudniowym modułem Induction, w którym uczestniczy również członek zarządu.** Każdy pracownik otrzymuje Welcome Book, materiały wdrożeniowe, ekologiczny pakiet powitalny oraz Karty Wdrożenia i Rozwoju, które porządkują proces adaptacji i wspierają dialog z menedżerem. To właśnie ta konsekwencja w działaniu sprawiła, że retencja wzrosła z 93% do 97%, odejścia w sieci sprzedaży w okresie próbnym spadły o 70%, a NPS Candidate Experience osiągnął 77 punktów. Naszym celem jest organizacja, w której każdy (od kandydata, przez nowego pracownika, po osoby odchodzące) doświadcza spójności, szacunku i troski.



**Warto przykładać dużą wagę do tego, by doświadczenia pracownika nie były deklaracją, lecz praktyką widoczną na każdym etapie współpracy.**

## Partnerskie podejście w rekrutacji jest kluczem do przyciągania talentów



**Małgorzata Sułkowska**  
Senior Team Leader &  
National Practice Head,  
Devire

O tym, jak zmieniają się oczekiwania kandydatów i jakie znaczenie mają relacje w procesie zatrudniania, rozmawiamy z Ekspertką Devire.

### Jak dziś wygląda rola relacji z kandydatami? Czy rzeczywiście stały się one jednym z kluczowych elementów procesu rekrutacyjnego?

Z perspektywy rynku executive search bardzo wyraźnie widzę, że relacje z kandydatami przestają być „miłym dodatkiem”, a stają się realnym wskaźnikiem dojrzałości organizacji. Kiedy rozmawiam z kandydatami – zarówno tymi aktywnie poszukującymi pracy, jak i pasywnymi – najczęściej słyszę dwie rzeczy: oczekiwanie partnerskiego podejścia i potrzebę przejrzystości. To nie są postulaty idealistów, to sygnały płynące od najbardziej wartościowych talentów, które dziś uważnie wybierają miejsca, w których chcą pracować.

Różnice między firmami są widoczne od pierwszej minuty procesu.

Organizacje, które traktują relacje z kandydatami jako strategię,

a nie slogan, zyskują dostęp do kandydatów, którzy jeszcze kilka lat temu nie byłiby skłonni rozważać zmiany. Dlaczego? Bo czują, że są partnerami, a nie kolejnymi „CV w systemie”. To podejście zwraca się szczególnie na rynku specjalistów i menedżerów, gdzie decyzje rekrutacyjne zapadają coraz częściej nie na podstawie samej oferty, ale jakości kontaktu z organizacją.

### Zatrudnienie to dopiero początek. Jaką rolę odgrywają onboarding i offboarding w kontekście budowania doświadczeń kandydatów i pracowników?

Zauważamy rosnącą rolę nie tylko dobrze zaplanowanego onboardingu, ale też jakościowego offboardingu, który w ostatnich latach nabiera szczególnego znaczenia z punktu widzenia headhunterów. Kandydaci, którzy odchodzą z firmy w dobrej atmosferze, znacznie częściej wracają na rynek jako ambasadorzy marki. W praktyce oznacza to, że polecają byłego pracodawcę, pozytywnie wypowiadają się o kulturze organizacyjnej, a niekiedy sami wracają po latach jako boomerang hires. To jedno z najbardziej niedocenianych źródeł talentów, a jednocześnie jeden z najważniejszych obszarów wpływających na reputację firmy.

Coraz częściej zdarza się, że już na etapie pierwszych rozmów kandydat pyta nie tylko o cele biznesowe czy zakres zadań, atmosferę pracy i kulturę, ale również o to, jak firma komunikuje decyzje, czy organizacja prowadzi dialog z alumnami, jakie ma programy wsparcia pracowników wellbeingowo, również w czasie kryzysu. Jeszcze kilka lat temu takie pytania były rzadkością. Dziś stanowią normę.

### Na koniec: gdzie zaczyna się marka pracodawcy i dlaczego relacje są tu tak ważne?

Z mojej perspektywy rynek wchodzi w etap, w którym budowanie partnerskich relacji z kandydatami będzie jednym z najważniejszych elementów przewagi konkurencyjnej pracodawców. Rekrutacja przestaje być procedurą, a staje się doświadczeniem – wielowymiarowym, zapamiętywanym i, co najważniejsze, porównywanym między organizacjami. Firmy, które świadomie budują komunikację, dbają o responsywność i konsekwentnie tworzą pozytywne doświadczenia na każdym etapie współpracy, przyciągają nie tylko więcej kandydatów, ale przede wszystkim właściwych kandydatów.

Podsumowując: marka pracodawcy zaczyna się nie w ogłoszeniu o pracę, ale w sposobie, w jaki firma traktuje ludzi, gdy nikt jeszcze nie myśli o zatrudnieniu. A kończy się... właściwie nigdy. Bo relacje, które dziś zbudujemy z kandydatem lub pracownikiem, jutro mogą zadecydować o tym, czy najlepsze talenty zapukają do drzwi naszej organizacji, czy przejdą obok obojętnie.



# Praca zdalna i hybrydowa jako standard

Z najnowszego badania opinii Devire i SW Research wynika, że gdyby pracownicy mogli samodzielnie wybrać model pracy, **tylko co dziesiąty (10%)** zdecydowałby się na pracę wyłącznie w biurze. Reszta postawiłaby na pracę zdalną lub hybrydową, w różnych konfiguracjach.

**Aż 70% wybrałoby rozwiązania z dużym udziałem pracy poza biurem:**

- **19,7%** pracowałoby wyłącznie zdalnie
- **28,7%** wybrałoby model z przewagą dni zdalnych (2–3 dni w tygodniu)
- **15,8%** chciałoby pracować zdalnie przynajmniej jeden dzień w tygodniu.

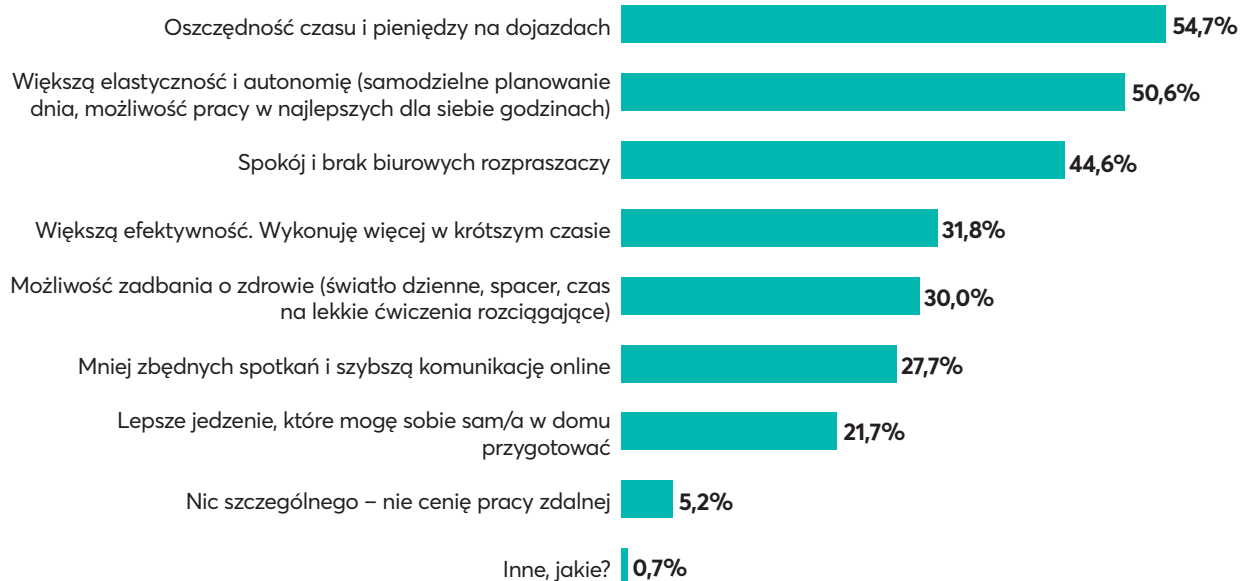
A co gdyby, po roku udanej pracy zdalnej, pracodawca nagle nakazał powrót do biura? Tylko 19,4% Polaków wróciłoby bez oporów. Dla całej reszty byłoby to naruszenie ich poczucia równowagi.

- **34,2%** próbowałoby negocjować hybrydę
- **16%** zaczęłoby szukać nowej pracy
- a **9%** po prostu odeszłoby natychmiast.

**Łącznie więc co piąty pracownik potraktowałby nakaz powrotu jako powód do zmiany miejsca pracy.**

Dane Devire pokazują też dlaczego. Praca zdalna poprawia dobrostan, produktywność i organizację dnia.

## Co Polacy cenią w pracy zdalnej? Ankietowani biorący udział w badaniu opinii Devire i SW Research mogli wskazać kilka odpowiedzi.



Badanie opinii zrealizowane przez SW Research na zlecenie agencji rekrutacyjnej Devire w listopadzie 2025. Badanie zostało zrealizowane wśród osób aktywnych zawodowo lub poszukujących pracy. Metodologia: CAWI. N=300.

To właśnie przestrzeń biurowa jest miejscem, w którym Polacy czują się najbardziej przeciążeni: aż 56,7% wskazuje ją jako główne źródło przebodźcowania. Te preferencje pracowników pokrywają się z kierunkiem danych rynkowych. Według raportu EY „Praca zdalna po polsku 2024”, 88% firm, które wdrożyły pracę zdalną, działa dziś w modelu hybrydowym.<sup>1</sup> Z kolei raport Colliers „Hybrid and Beyond 2024” wskazuje, że aż 96% organizacji w Polsce funkcjonuje obecnie w modelu hybrydowym, co potwierdza jego pozycję jako dominującego standardu pracy.<sup>2</sup> Trzeba jednak pamiętać, że hybryda to nie tylko benefity, ale i wyzwania. Badania JLL pokazują, że polskie biura **żyją dziś według własnego rytmu tygodnia: od wtorku do czwartku często panuje w nich tłok, a w poniedziałki i piątki pustka**. Efektem może być logistyczny chaos: braki biurek w „dni wysokiej frekwencji”, niewykorzystane przestrzenie w pozostałe dni, presja rezerwacji i niespójność pracy zespołowej.<sup>3</sup>

Firmy coraz częściej szukają więc sposobów na okiełznanie hybrydy. Ekspert wskazuje co działa:

- Wyznaczanie konkretnych dni obowiązkowej obecności dla zespołów
- Tworzenie wielofunkcyjnych stref zamiast klasycznych open space'ów
- Przekształcanie przestrzeni tak, by można je było szybko dopasować do potrzeb
- Mniej open space'ów.



**Mariola Bitner**  
Head of Workplace  
Strategy and Technical  
Support Poland & CEE,  
Cushman & Wakefield

## Hybryda wymaga zmiany stylu przywództwa

Przez ostatnie lata widzieliśmy, jak praca zdalna i hybrydowa z eksperymentu staje się fundamentem rynku pracy. Wydawało się, że po pandemii wszystko na chwilę się ustabilizuje: firmy wypracowały modele, pracownicy znaleźli rytm, a biura miały stać się tylko jedną z opcji. Tymczasem globalne korporacje ponownie uruchomiły falę zmian. Decyzje podejmowane w Stanach Zjednoczonych: zwiększenie liczby dni pracy z biura m.in. w Microsoft, Google czy Amazonie natychmiast odbiły się echem w Polsce.

Rzeczywistość jest jednak znacznie bardziej złożona. W czasie pandemii i tuż po niej rynek biurowy wyhamował, a nowe inwestycje odkładano z powodu ryzyka i rosnących kosztów. W efekcie firmy, które chcą dziś wrócić do biur... nie zawsze mają gdzie. **To paradoks współczesnej hybrydy: organizacje zwiększają oczekiwania wobec obecności pracowników, jednocześnie operując na przestrzeniach, które nie zostały do tego przygotowane. Do tego dochodzi tzw. logistyka biur, czyli takie zarządzanie przestrzenią, by uniknąć dni w których jest ona całkowicie pusta oraz dni, w których jest mocno przepełniona.**

Ważny jest też aspekt psychologiczny. Wiele firm wciąż nie poradziło sobie z zarządzaniem zespołami w modelu hybrydowym. Przez lata przyzwyczailiśmy się do myślenia, że „widoczność” jest równoznaczna z efektywnością. Dlatego menedżerom trudniej jest zaufać pracownikom, gdy ci pracują z domu i trudniej jest im wyłączyć „przełącznik kontroli”. Hybryda wymaga zmiany stylu przywództwa, innego podejścia do odpowiedzialności, większej transparentności i nowych nawyków komunikacyjnych. A to oznacza, że wyzwaniem nie jest sama praca zdalna, tylko kultura organizacyjna, która za nią nie nadąża.

<sup>1</sup> [https://www.ey.com/pl\\_pl/newsroom/2024/03/ey\\_praca\\_zdalna\\_po\\_polsku\\_2024](https://www.ey.com/pl_pl/newsroom/2024/03/ey_praca_zdalna_po_polsku_2024)

<sup>2</sup> [https://docs.colliers.pl/reports/Colliers\\_Report\\_Hybrid\\_and\\_Beyond\\_2024\\_PL.pdf](https://docs.colliers.pl/reports/Colliers_Report_Hybrid_and_Beyond_2024_PL.pdf)

<sup>3</sup> [https://xyz.pl/dzieje-sie/75-proc-pracownikow-chcialoby-pracowac-z-biura-maksymalnie-trzy-dni-w-tygodniu-to-logistyczne-wyzwanie-1307/?utm\\_source=piano&utm\\_medium=newsletter&utm\\_campaign=dziendobry&pnespid=Aacr70ZX7DQPmlSZ68zACk1a\\_Bhim710qVhQA6EZac7KMxPIN9d3zwUBzxD7VfPI6vh9hGZR](https://xyz.pl/dzieje-sie/75-proc-pracownikow-chcialoby-pracowac-z-biura-maksymalnie-trzy-dni-w-tygodniu-to-logistyczne-wyzwanie-1307/?utm_source=piano&utm_medium=newsletter&utm_campaign=dziendobry&pnespid=Aacr70ZX7DQPmlSZ68zACk1a_Bhim710qVhQA6EZac7KMxPIN9d3zwUBzxD7VfPI6vh9hGZR)

## Praca zdalna i biurowa z psychologicznego punktu widzenia



**Magdalena Flera-Łapińska**  
Mental Health Specialist,  
Foundever Poland  
i Training Manager EAP24

Debata „biuro kontra praca zdalna” bardzo często pomija najważniejszy aspekt – nasz układ nerwowy. Dom daje nam coś, czego biuro często nie zapewnia: poczucie kontroli. Możemy regulować temperaturę, otworzyć okno, wyjść na spacer, zrobić zdrowy posiłek, ustawić oświetlenie, włączyć muzykę, zrobić krótką przerwę regeneracyjną. To drobne elementy, ale to właśnie one stabilizują układ nerwowy. W pracy zdalnej łatwiej jest dbać o balans, o cichy rytm dnia, o mikroodpoczynki, które pozwalają mózgowi działać efektywnie przez wiele godzin.

Przy pracy w biurze wiele z tych elementów znika. Nie zawsze mamy wpływ na hałas, temperaturę, światło, klimatyzację, czy open space, w którym rozmowy innych osób towarzyszą nam przez cały dzień. Z perspektywy układu nerwowego robi to ogromną różnicę, bo przebodźcowanie to nie kwestia „wygody”, lecz biologii.

Jednocześnie praca zdalna ma swoje własne pułapki. **W domu często kompensujemy brak kontaktu fizycznego... większą aktywnością online. Jesteśmy obecni na wszystkich komunikatorach naraz, odpowiadamy szybko, czujemy presję, by być „widocznymi” wirtualnie. Wiele osób pracuje więcej, bo granica między pracą a odpoczynkiem zaciera się.** Tu właśnie ujawnia się rola organizacji i liderów – to oni powinni wyznaczać zasady, które chronią pracowników przed ciągłą dostępnością.

Z psychologicznego punktu widzenia praca zdalna działa najlepiej wtedy, gdy jest elementem kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu i jasności zasad. Potrzebujemy określonych kanałów komunikacji, ustalonych godzin, higieny spotkań i świadomości, że status „nie przeszkadzać” nie jest brakiem zaangażowania, lecz sposobem na głęboką pracę. Hybryda nie działa dobrze tam, gdzie nadal panuje kultura kontroli i przekonanie, że efektywność widać po tym, ile ktoś siedzi w biurze.

Ostatecznie nie chodzi o to, by wybrać jeden model. Chodzi o to, by zrozumieć, że różni ludzie pracują najlepiej w różnych warunkach, a stabilna organizacja to taka, która potrafi stworzyć przestrzeń wspierającą ich układ nerwowy – niezależnie od tego, czy siedzą przy biurku, czy w domowym gabinecie.



**Rafał Pisklewicz**  
Managing Partner, The Shire

## Elastyczne modele coworkingowe wygrywają

Praca hybrydowa ugruntowała nowy porządek. Skoro tylko 10% pracowników chce pracować wyłącznie z biura, to powrót do przestrzeni firmowych musi mieć sens – i musi być atrakcyjny. Biura przestają być obowiązkiem, a stają się produktem, który trzeba zaprojektować tak, by konkurował z komfortem pracy z domu. Wygrywają lokalizacje premium, świetny design i elastyczne modele coworkingowe, które pozwalają firmom płacić za realne wykorzystanie, a pracownikom – chcieć wracać.

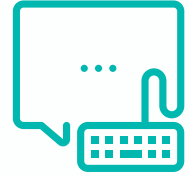


**Dominika Opozda**  
Regional Manager,  
IT & Telecoms, Devire

## Jak zarządzać zespołem rozproszonym?

Jako osoba zarządzająca rozproszonym zespołem rekrutacji IT widzę bardzo wyraźnie, że praca hybrydowa nie jest już benefitem – stała się warunkiem konkurencyjności. Kandydaci, z którymi rozmawiamy, traktują elastyczność jako absolutny standard, a zespoły oczekują środowiska, które wspiera efektywność, a nie ją ogranicza.

- **Z perspektywy zarządzania zespołem zdalnym czy hybrydowym kluczowe jest jednak to, że taka organizacja pracy wymaga zupełnie innego stylu przywództwa.** W modelu rozproszonym nie sprawdzają się stare nawyki oparte na kontroli i widoczności. Skuteczne zarządzanie opiera się na zaufaniu, jasno określonych celach, transparentnych zasadach komunikacji i realnej autonomii. W praktyce oznacza to konieczność wypracowania rytmu spotkań, jasnych kanałów wymiany informacji oraz dbania o „higienę pracy online”, aby uniknąć nadmiernej dostępności czy przeciążenia komunikacją.
- **W tworzeniu i skalowaniu zespołów o zasięgu ogólnopolskim największą przewagą pracy zdalnej lub hybrydowej – realizowanej z różnych lokalizacji firmy – jest możliwość pozyskiwania talentów niezależnie od miejsca ich zamieszkania.** Pozwala to budować różnorodne zespoły kompetencyjne, przyspieszać procesy rekrutacyjne i dopasowywać skład do potrzeb biznesu – bez ograniczania się do jednego miasta. Jednocześnie rośnie rola menedżera jako osoby odpowiedzialnej za spójność kultury, poczucie przynależności i realną współpracę mimo geograficznego rozproszenia. Bo mimo wielu korzyści płynących z pracy zdalnej jedno pozostaje niezmiennie – ludzie chcą być częścią zespołu. To na menedżerze spoczywa zadanie stworzenia takiego środowiska, które im to umożliwi.
- **Hybryda działa świetnie tam, gdzie organizacja inwestuje w jasne zasady, odpowiednie narzędzia oraz kulturę opartą na zaufaniu.** Gdy tego brakuje, pojawiają się problemy z komunikacją, poczuciem izolacji i przeciążeniem. Z mojej perspektywy największym wyzwaniem na najbliższe lata nie jest to, skąd pracujemy, lecz to, czy potrafimy stworzyć środowisko, w którym ludzie mogą być efektywni i równocześnie dbać o dobrostan – niezależnie od lokalizacji. To nie kwestia liczby dni w biurze, ale jakości kultury organizacyjnej oraz budowania poczucia odpowiedzialności i zaangażowania w osiąganie wspólnych celów zespołu.
- **Jednocześnie nie mam wątpliwości, że praca face-to-face nadal pozostaje ogromnym atutem – szczególnie w kontekście budowania relacji, szybkiej wymiany wiedzy czy wzmacniania współpracy.** Dzisiejszym wyzwaniem menedżera jest umiejętne połączenie tego, co najlepsze w modelu zdalnym, z wartością spotkań bezpośrednich. Takie świadome balansowanie między elastycznością a kontaktem F2F pozwala zespołom nie tylko efektywnie pracować, ale także realnie czuć się częścią organizacji.



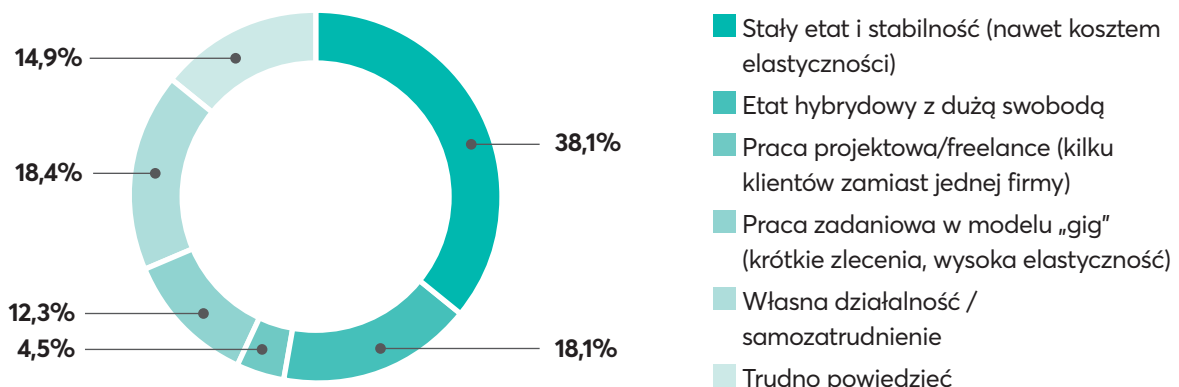
# Gig economy i praca projektowa. Elastyczność staje się nową walutą rynku pracy

Elastyczne formy pracy przestają być alternatywą dla etatu. Powoli przeradzają się w równoległy, w pełni dojrzały model funkcjonowania rynku. Z jednej strony rośnie liczba freelancerów i osób pracujących projektowo, z drugiej firmy reorganizują struktury, by częściej sięgać po zewnętrznych specjalistów i kontraktorów „na żądanie”. Efektem jest systematyczne przesuwanie się rynku pracy w stronę gig economy.

Według raportu „Freelancing w Polsce 2023” (Usemę), w kraju działa już około **330 tys. aktywnych freelancerów**, co oznacza wzrost o ponad 8% rok do roku. Najnowsza edycja badania z 2024 roku pokazuje, że trend ten nadal przyspiesza – rośnie liczba zleceń, przychody freelancerów oraz udział firm, które korzystają z ich usług. Freelancing przestaje być domeną branż kreatywnych; coraz częściej wybierają go specjaliści z IT, marketingu, HR, finansów czy analityki.<sup>1</sup>

Skalę zmian potwierdza **GIGbarometr 2024 (EY + Giglike)**, według którego wskaźnik elastyczności rynku pracy w Polsce osiągnął rekordowe **5,1 punktu** i rośnie nieprzerwanie od trzech lat. Oznacza to stopniowe odchodzenie od sztywnego modelu etatów na rzecz projektowości, współpracy B2B i pracy specjalistów dostępnych wtedy, gdy firma ich potrzebuje, a nie na stałe.<sup>2</sup>

## Preferowane formy pracy Polaków na najbliższe lata.



Badanie opinii zrealizowane przez SW Research na zlecenie agencji rekrutacyjnej Devire w listopadzie 2025. Badanie zostało zrealizowane wśród osób aktywnych zawodowo lub poszukujących pracy. Metodologia: CAWI. N=300.

<sup>1</sup> <https://useme.com/pl/blog/freelancing-w-polsce-raport-2023/>

<sup>2</sup> <https://pracodawcydlazdrowia.pl/wp-content/uploads/2024/05/ey-raport-gig-2024-final-2.pdf>

Badanie opinii Devire i SW Research pokazuje jednak, że Polacy podchodzą do elastycznych modeli pracy różnicowanie. Gdyby mogli wybrać formę zatrudnienia na najbliższe lata, to w większości przypadków (38,1%) wybraliby etat, nawet kosztem elastyczności. Wyniki te pokazują, że nie wszyscy chcą pracować projektowo, ale projektowo zaczynają pracować... firmy.



**Mikołaj Makowski**  
Dyrektor Zarządzający  
Devire

Organizacje, mierząc się z niedoborem talentów, rosnącymi kosztami pracy oraz zmiennością otoczenia biznesowego, coraz częściej tworzą zespoły zadaniowe złożone z wewnętrznych ekspertów i zewnętrznych specjalistów. Globalnie rynek pracy projektowej, czasowej i platform talentowych szacowany jest już na kilka bilionów dolarów rocznie.

W Polsce przedsiębiorstwa coraz częściej działają według tej logiki – potrzebują szybko skalować zasoby, skracać procesy, obniżać koszty i pozyskiwać kompetencje, których brakuje na etacie. Specjaliści odpowiadają na tę potrzebę równie dynamicznie, wybierając większą autonomię, możliwość pracy dla wielu klientów i ucieczkę od sztywnych struktur. Jednocześnie przed rynkiem pracy staje kluczowe pytanie: jak budować kulturę organizacyjną, zaangażowanie i ciągłość wiedzy w świecie, w którym „zespół” coraz częściej składa się z ludzi, którzy mogą widzieć się pierwszy raz w życiu albo pracować razem tylko kilka tygodni?



**Praca projektowa jest dobrym rozwiązaniem dla firm, które potrzebują szybko skalować zasoby, skracać procesy, obniżać koszty i pozyskiwać kompetencje, których brakuje na etacie.**





# AI przestawia rynek pracy na nowe tory

## Powstaje nowa mapa zawodów

Z badania zrealizowanego przez PARP, w ramach projektu Bilans Kapitału Ludzkiego, wynika że polskie firmy wdrażają sztuczną inteligencję głównie w pięciu obszarach: obsłudze klienta, sprzedaży, rozwoju produktów i usług, planowaniu/logistyce, zarządzaniu ryzykiem. Przedsiębiorcy sięgają po AI przede wszystkim w tych procesach, w których zadania są powtarzalne, łatwe do standaryzacji, niewymagające skomplikowanego nadzoru.<sup>1</sup>

Duże i średnie organizacje rozwijają zaawansowane, zintegrowane z systemami zarządczymi rozwiązania oparte o AI. To naturalne: mają własne zespoły IT, budżety i kompetencje, które pozwalają projektować narzędzia szyte na miarę. Mikro i małe przedsiębiorstwa wybierają z kolei aplikacje typu plug & play np. chatboty, narzędzia do marketing automation, systemy analizy danych. W takim modelu adopcja technologii nie jest obciążająca finansowo, a daje oszczędność czasu, lepsze dopasowanie oferty do potrzeb klientów, większą efektywność. Odciąża też pracowników.<sup>2</sup>

Jak pracownicy postrzegają AI? Z danych SD Worx wynika, że blisko 40% Polaków obawia się, że AI doprowadzi, w dłuższej perspektywie, do likwidacji ich stanowisk pracy.<sup>3</sup> **Faktycznie, z najnowszego raportu „Future of Jobs 2025” ze Światowego Forum Ekonomicznego wynika, że do końca tej dekady może zniknąć nawet 92 miliony miejsc pracy, ale jednocześnie, dzięki rozwojowi sztucznej inteligencji, powstanie 170 milionów nowych ról, wymagających kompetencji cyfrowych, czy analitycznych.**<sup>4</sup> Wśród zawodów przyszłości wymienia się m.in. dyrektorów ds. sztucznej inteligencji (CAIO), analityków danych, architektów systemów AI i chmurowych, ekspertów ds. etyki i bezpieczeństwa AI czy inżynierów RPA.<sup>5</sup>

Jakie stanowiska mogą odejść w zapomnienie? Z raportu LiveCareer wynika, że największe ryzyko dotyczy zawodów opartych na schematach, regułach i powtarzalnych procesach, które można łatwo zautomatyzować i przyspieszyć dzięki nowym technologiom m.in. korektorów, redaktorów, tłumaczy, specjalistów od wprowadzania danych, młodszych analityków badań rynkowych, podstawowych pracowników obsługi klienta, kasjerów czy magazynierów.<sup>6</sup>

Jak wskazuje raport Allianz Trade, kluczowym elementem adaptacji będzie rozwijanie w firmach prawdziwej kultury lifelong learning: stałego kształcenia, reskillingu i upskillingu.<sup>7</sup> AI nie wyeliminuje człowieka z rynku pracy, lecz zmusi go do redefinicji swojej roli. Maszyny przejmą rutynowe czynności, a ludziom pozostaną zadania wymagające emocji, odpowiedzialności i strategicznego myślenia. W tym sensie technologia stanie się narzędziem wspierającym, a nie konkurentem.

<sup>1</sup> <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/88956%3Apolskie-firmy-a-sztuczna-inteligencja-kto-jest-gotowy-a-kto-wciaz-czeka>

<sup>2</sup> Tamże.

<sup>3</sup> <https://focusonbusiness.eu/pl/raporty/pracownicy-boja-sie-zastapienia-przez-ai-a-ich-szefowie-ze-zabraknie-im-rak-do-pracy/36427>

<sup>4</sup> Tamże.

<sup>5</sup> <https://www.forbes.pl/praca/najlepiej-platne-zawody-w-polsce-nawet-75-tys-zl-miesiecznie-ranking/eb2hmbc> oraz <https://www.forbes.pl/rankingi/nawet-45-tys-zl-miesiecznie-te-zawody-ai-to-zyta-zlota/2q4by6r>

<sup>6</sup> <https://www.livecareer.pl/zycie-zawodowe/jakie-zawody-zastapi-ai-raport>

<sup>7</sup> Allianz Trade, „Autonomiczna gospodarka z AI – polskie miejsca pracy mniej zagrożone”. 30 września 2025 oraz <https://aiobserwator.pl/ai-rynek-pracy-polska-relatywnie-mniej-narazona/>



**Piotr Nowosielski**  
CEO portali pracy  
rocketjobs.pl i justjoin.it

AI już dziś znacząco wpływa na rynek pracy, szczególnie na branże oparte na rutynowej pracy jak obsługa klienta czy księgowość. Narażony na zmiany jest także marketing, gdzie obserwujemy wyraźne wyhamowanie liczby ogłoszeń i skokowy wzrost aplikacji na jedno stanowisko. Firmy zamiast zatrudniać, decydują się na automatyzację zadań albo elastyczne formy współpracy.

**Fakt ten jest szczególnie bolesny dla osób wchodzących na rynek pracy. Zjawisko „niezatrudnialnych juniorów” – szczególnie w IT – to bezprecedensowe wyzwanie dla całego pokolenia.** Nowe rozwiązania oparte na tzw. AI agents i agentic workflow – czyli łańcuchach zadań wykonywanych przez połączone ze sobą inteligentne systemy – przejmują te procesy, którymi tradycyjnie zajmowali się początkujący pracownicy. Poprzeczka kompetencyjna wzrosła na niespotykany wcześniej poziom.

Jednocześnie powstają i powstawać będą nowe role. Według raportu Future of Jobs 2025 w ciągu 10 lat, ze względu na AI, zniknie około 110 mln miejsc pracy, ale jednocześnie powstanie aż 170 mln nowych stanowisk. **Potrzebni będą na przykład specjaliści od etycznego projektowania systemów czy eksperci od well-beingu w środowiskach hybrydowych.** Kluczowe pozostaną jednak kompetencje, których AI nie zastąpi – przede wszystkim inteligencja emocjonalna, umiejętność rozwiązywania problemów i empatia.

Czy AI zabierze nam pracę? Według mnie nie, ale pomoże mądrze się zautomatyzować, odciążyć z rutyny i zwolnić zasoby do bardziej strategicznych zajęć.



**Mateusz Kasprzak**  
Instruktor IT na Akademii  
Leona Koźmińskiego,  
Product Coordinator  
w CMS

Sztuczna inteligencja przestawia rynek pracy na nowe tory, ale nie przez eliminację ludzi, lecz przez przesunięcie ich w miejsca, gdzie wartość tworzy się inaczej niż kiedyś. Juniorzy mają dziś wyższy próg wejścia do zawodu, ponieważ kiedyś zdobywali doświadczenie wykonując proste i manualne zadania, dziś takie zadania obsługują modele, a więc pierwsze kroki w karierze będą wymagały bardziej analitycznego myślenia, rozumienia kontekstu biznesowego i przede wszystkim umiejętności współpracy z narzędziami AI. Czy w długiej perspektywie oddamy sztucznej inteligencji pełnię kontroli? Moim zdaniem, nie. Nawet najbardziej zaawansowane modele nie mają celu, odpowiedzialności ani świadomości konsekwencji. Mogą wykonywać zadania, ale nie podejmują decyzji. **Rola człowieka nie zniknie, a przesunie się w stronę nadzoru, interpretacji, wyznaczania granic ryzyka i oceny, kiedy i jak używać technologii.**

Przyszłość rynku pracy nie polega na zastąpieniu ludzi maszynami, a na powstawaniu nowych ról. Zniknie część zawodów opartych na powtarzalności, ale równolegle dynamicznie urosną obszary związane z nadzorem, integracją, bezpieczeństwem i etycznym wdrażaniem AI. To nie jest więc historia o technologii „zabierającej miejsca pracy”, lecz o przesunięciu wartości z wykonywania zadań na rozumienie procesów, interpretację i tworzenie narzędzi, które te zadania przejmą. W dalekim horyzoncie nie żyjemy w świecie w którym sztuczna inteligencja zabierze pracę, a takim, w którym zmieni jej charakter. Uwolni to w nas przestrzeń na to, co kreatywne, empatyczne i strategiczne – i właśnie tam będzie rosła wartość człowieka.

**Co ważne, nawet najbardziej zaawansowane modele nie zastąpią ludzkiej empatii. Mogą ją naśladować, ale nie odczuwają ani nie rozumieją emocji. A to właśnie empatia – obok kreatywności i myślenia strategicznego – stanie się jedną z najcenniejszych kompetencji w epoce AI.** To właśnie kompetencje miękkie będą kluczowe, a one nie poddają się automatyzacji.



**Karol Karolkiewicz**  
CIO RTV EURO AGD

## Jak wykorzystać AI w handlu?

W RTV Euro AGD dzielimy AI na dwa obszary: efektywność operacyjna (tu już działamy) i wzrost sprzedaży (tu wchodzimy mocniej). Obecnie naszym największym sukcesem nie są medialne chatboty, ale „tytaniczna praca” algorytmów w tle.

- **Wdrożyliśmy modele predykcyjne w logistyce**, które szacują czas wniesienia towaru do klienta – dzięki temu błąd w planowaniu tras spadł średnio z 3 godzin do zaledwie 30 minut, co realnie odciążyło kierowców.
- **Wykorzystujemy też Generative AI do pracy z danymi produktowymi**. Model językowy uzupełnia parametry nowych produktów na podstawie kodów EAN – robi to 20-krotnie taniej niż praca manualna, przy zachowaniu bardzo wysokiej jakości.
- **W planach na lata 2025-2027 mamy przesunięcie wajchy na front**: dynamiczny pricing, hiper-personalizację oferty w e-commerce oraz zaawansowane modele prognozowania popytu, które pozwolą nam lepiej zarządzać zapasami.

**Często mylnie zakłada się, że cyfryzacja sklepu ma zastąpić sprzedawcę.**

**Jest odwrotnie – ma go „dozbroić” w wiedzę.** Przy obecnej szerokości asortymentu żaden człowiek nie jest w stanie znać parametrów tysięcy produktów. Narzędzia AI na urządzeniach mobilnych pracownika stają się jego podręcznym ekspertem. System może błyskawicznie podpowiedzieć produkt komplementarny, sprawdzić dostępność w innym salonie czy porównać specyfikację techniczną w kilka sekund. Dzięki temu pracownik przestaje tracić czas na bycie „wyszukiwarką”, a może skupić się na tym, czego AI nie potrafi – na empatii, doradztwie i budowaniu relacji z klientem. Technologia w sklepie służy do zdjęcia ciężaru operacyjnego z człowieka.

**W retailu AI przejmie powtarzalne procesy, które „męczą” ludzi. Już teraz modele językowe kategoryzują u nas maile od klientów, co pozwoliło uwolnić zasoby w Pionie Obsługi Klienta do bardziej wymagających zadań.** Widzę przyszłość, w której znikają role oparte na prostym przetwarzaniu danych, ale rośnie zapotrzebowanie na analityków i operatorów systemów AI. Nasza strategia zakłada, że AI ma stać się dźwignią generującą konkretny wynik finansowy (ROI), a nie narzędziem redukcji etatów dla samej redukcji. Ludzie będą zarządzać decyzjami sugerowanymi przez maszyny.



**Paweł Płocki**  
Head of TBS Europe

Dyskusja o AI kręci się zwykle wokół „utruty pracy” i automatyzacji zadań. Tymczasem w wielu organizacjach największym problemem jest praca, której... nikt nie wykonuje. Ciągłe monitorowanie ryzyka, pełny przegląd umów czy analiza wszystkich odchyleń są często zbyt drogie w modelu opartym wyłącznie na ludziach. A jednak ktoś musi zdecydować, co sprawdzamy, jak interpretujemy wyniki modeli oraz kiedy i w jaki sposób na ich podstawie reagujemy.

Dlatego mapa zawodów przesuwa się z wykonywania pojedynczych czynności na role, które potrafią projektować i nadzorować nowe, ciągle strumienie pracy obsługiwane przez agentów AI. Paradoksalnie – im więcej „niewidocznej roboty” przejmą maszyny, tym większą wartość będą mieć ludzie, którzy umieją zadać im właściwe pytania i wyciągnąć z tej pracy sensowne wnioski.

## W przyszłości każdy pracownik będzie musiał umieć „dogadać się” z maszyną, z którą będzie współpracował



**Robert Tracz**  
Dyrektor fabryki  
Bielsko-Biała,  
Stock – Polska

W dobie posiadania w kieszeni urządzeń o mocy obliczeniowej 3,5 tys. razy większej niż komputer sterujący projektem Apollo 11, które codziennie rano dostarczają nam informacji w czasie rzeczywistym z całego świata oraz pozwalają utrzymać kontakt ze znajomymi z wielu krajów poprzez komunikatory – rodzi się pytanie, co daje nam rozwój cyfrowy w życiu zawodowym?

Patrząc na postęp technologiczny, na rynku rozwiązań automatyzujących pracę zarówno na produkcji, jak również w biurze, rozwój nowych rozwiązań cyfryzujących zbieranie danych, zapewniających pełne analizy w kilka sekund, wykonujących predykcję przyszłych zdarzeń, widzimy, że świat na produkcji zmienia się nieodwracalnie. **Z jednej strony zastępowane są proste prace manualne przez roboty i automatyczne urządzenia – dzięki czemu można sprostać wyzwaniu braku na rynku pracy pracowników zainteresowanych prostymi stanowiskami, a z drugiej strony tworzymy nowe możliwości dla absolwentów szkół techniczno-informatycznych, mechatronicznych i automatycznych.**

W przyszłości, każdy pracownik będzie musiał umieć „dogadać” się z maszyną, z którą będzie współpracował – niezależnie czy będzie to wózek automatyczny, cobot, baza danych czy zespół instrumentów informatycznych służących predykcji. Ważne jest zapewnienie odpowiednich kompetencji już teraz i zadbanie o to, by pracownicy kolejną rewolucję cyfrową, której jesteśmy świadkami, przeszli najłagodniej jak to jest możliwe. Moim zdaniem maszyny nie będą w stanie zastąpić człowieka. Dla otrzymania efektywnych działań, będzie potrzebna pełna współpraca tych dwóch światów na stanowiskach pracy, by w pełni móc korzystać z synergii między człowiekiem i maszyną. **Dzięki odpowiedniemu i przemyślanemu włączeniu automatyzacji i digitalizacji w życie produkcyjne, możemy uzyskać niespodziewane wcześniej rezultaty. Przykładami wspierającymi zarządzanie z wykorzystaniem narzędzi digitalnych jest choćby przyspieszenie i umożliwienie podejmowania decyzji na każdym szczeblu organizacji, bazując na rzetelnych, realnych i otrzymywanych w czasie rzeczywistym danych.** Równolegle można wykorzystywać predykcję do zmniejszenia awaryjności maszyn, minimalizacji niezgodności procesowych, by wyprzedzać zdarzenia powodujące wytrąty efektywności i dodatkowe koszty.

Jednak, nawet najlepsza maszyna nie jest w stanie przewidzieć i zareagować na zmienność, jakiej doświadczamy w ostatnich latach, dlatego uważam, że firmy które teraz zainwestują w rozwój digitalizacji, budując jednocześnie odpowiednie kompetencje wśród pracowników i pracując nad synergią tych dwóch światów, uzyskają przewagę konkurencyjną w przyszłości.



# Technologia pisze przyszłość rekrutacji

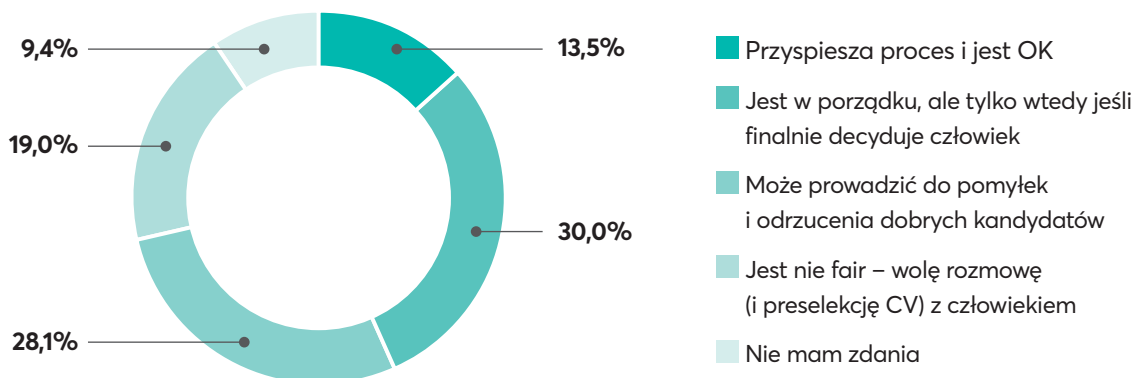
Czy roboty będą nas kiedyś rekrutować? Automatyzacja coraz odważniej wchodzi do branży HR, a transformacja procesów rekrutacyjnych dzieje się tu i teraz. Przykład? Jest ich mnóstwo, ale zacznijmy od najprostszego. Jeszcze kilka lat temu sourcing oznaczał godziny ręcznego przeszukiwania LinkedIna, sieci i baz danych. Dziś różne modele AI uzupełniają pracę ludzi w tym obszarze, a w nieodległej przyszłości mogą ją całkiem zastąpić. Algorytmy analizują CV w kilka sekund, klasyfikują aplikacje, identyfikują słowa kluczowe, oceniają dopasowanie kandydata do roli, a za chwilę będą także samodzielnie „polować” na talenty w sieci.

Ale zanim ogłosimy rewolucję, warto zacząć od najważniejszego: od kandydatów. Z najnowszego badania opinii Devire i SW Research wynika, że kandydaci nie nadążają z akceptacją AI tak szybko, jak rozwija się HR Tech. Aż 47% Polaków ma raczej negatywne lub sceptyczne zdanie o wykorzystaniu sztucznej inteligencji w rekrutacji szczególnie wtedy, gdy algorytmy odpowiadają za preselekcję CV czy wyluskiwanie kluczowych informacji z dokumentów. **Co trzeci badany (28%) obawia się, że „zimny algorytm” może popełnić błąd i odrzucić świetnych kandydatów. A 19% twierdzi wprost, że taka forma preselekcji jest „nie fair”, bo ich zdaniem to człowiek powinien podjąć pierwszą decyzję o zaproszeniu do procesu. Tylko 13,5% ankietowanych uważa, że AI jest w rekrutacji całkowicie okej, bo przyspiesza proces. A 30% akceptuje ją, ale tylko pod warunkiem, że na końcu i tak decyduje człowiek.**

To ważny sygnał: technologia jest gotowa. Kandydaci – jeszcze nie w pełni.

Jednocześnie rynek rośnie w imponującym tempie. Według raportu HR TECH CHANGER 2024 aż 88% respondentów wskazuje automatyzację rutynowych zadań HR jako największą korzyść z wdrożenia nowych technologii. 55% korzysta już z ATS-ów i narzędzi do pozyskiwania kandydatów, 40% wykorzystuje je w preselekcji, a 26% w ocenie kompetencji.<sup>1</sup>

## Firmy odważnie wdrażają AI do procesów HR, ale z badania opinii Devire i SW Research wynika, że kandydaci wciąż są ostrożni. Co sądzą o wykorzystaniu AI w rekrutacji?



Badanie opinii zrealizowane przez SW Research na zlecenie agencji rekrutacyjnej Devire w listopadzie 2025. Badanie zostało zrealizowane wśród osób aktywnych zawodowo lub poszukujących pracy. Metodologia: CAWI. N=300.

<sup>1</sup> <https://polskieforumhr.pl/wp-content/uploads/2024/12/RAPORT-HR-TECH-CHANGER-2024.pdf>

## Czy technologiczna rewolucja w HR ma ciemną stronę? Co będzie kształtować przyszłość rekrutacji i dlaczego automatyzacja nie wystarczy?



**Michał Młynarczyk**  
Prezes Devonshire  
Investment Group

W rekrutacji obserwujemy zmiany. Znika klasyczny obraz rekrutera jako „łowcy CV”, który godzinami przegląda aplikacje i przeczesuje internet w poszukiwaniu kandydatów. W jego miejscu pojawia się nowa rola: analityka danych, projektanta doświadczeń kandydatów, konsultanta strategicznego i operatora ekosystemów technologicznych. Coraz więcej pierwszych rozmów prowadzi chatboty, automatyczna analiza CV staje się standardem, a modele predykcyjne potrafią dziś oszacować nie tylko dopasowanie kandydata, ale też ryzyko jego odejścia w pierwszych miesiącach pracy.

To jednak tylko jedna strona technologicznej rewolucji. Druga jest znacznie mniej oczywista i znacznie bardziej bezlitosna. W ramach Polskiego Forum HR od kilku lat wyróżniamy najbardziej innowacyjne startupy w branży HR. I widzimy z bliska, jak trudny jest to rynek. Do pierwszej edycji konkursu zgłosiło się blisko 100 firm. Trzy lata później liczba zgłoszeń spadła do 67, a gdy przeanalizowałem firmy startujące w 2023 roku, okazało się, że połowa z nich już nie istnieje albo buduje zupełnie inny produkt. Myślę, że to właśnie AI zweryfikowała wiele z tych pomysłów. **A trzeba przypomnieć, że dziś już 63% rozwiązań HR Tech dostępnych na polskim rynku bazuje na komponentach sztucznej inteligencji.** Oznacza to, że startupy, które nie były w stanie nadążyć za zmianą: technologicznie, kapitałowo czy kompetencyjnie po prostu zostały w tyle.

HR Tech rozwija się szybko, ale jest też rynkiem, który nie wybacza słabych modeli biznesowych. Dlatego przyszłość rekrutacji to nie tylko automatyzacja i nowe narzędzia, ale również odwaga organizacji, by inwestować w kompetencje, strategię i ekosystemy, które pozwolą naprawdę wykorzystać potencjał AI.



**W ramach Polskiego Forum HR od kilku lat wyróżniamy najbardziej innowacyjne startupy w branży HR.**

**I widzimy z bliska, jak trudny jest to rynek. Do pierwszej edycji konkursu zgłosiło się blisko 100 firm.**

**Trzy lata później liczba zgłoszeń spadła do 67, a gdy przeanalizowałem firmy startujące w 2023 roku, okazało się, że połowa z nich już nie istnieje albo buduje zupełnie inny produkt. Myślę, że to właśnie AI zweryfikowała wiele z tych pomysłów.**

## HR Tech. Narzędzia, które zmieniają zasady gry



**Magdalena Wiśniewska**  
Team Leader  
& National Practise  
Head (Manufacturing,  
Engineering & Supply  
Chain), Devire

Rynek rekrutacji przechodzi dziś jedną z największych zmian od lat. HR Tech przestał być dodatkiem, a stał się podstawą budowania procesów, analizowania danych i podejmowania decyzji. Firmy inwestują w narzędzia, które porządkują informacje i skracają czas rekrutacji, a jednocześnie poprawiają trafność doboru kandydatów. To już nie moda – to nowy standard konkurencyjności.

- **Najbardziej widoczna zmiana to przejście z klasycznych ATS-ów na pełne platformy rekrutacyjne** – ekosystemy, które łączą sourcing, ocenę kompetencji, automatyzację komunikacji i analitykę rynku. Rozwiązania takie jak Greenhouse, Lever, SmartRecruiters czy SuccessFactors pokazują, że rekrutacja może być dużo bardziej efektywna, jeśli dane i technologia działają w jednym systemie. Do tego dochodzi rosnący segment talent intelligence – narzędzi pokroju Eightfold, SeekOut czy HireEZ, które przewidują rotację, analizują kompetencje i pomagają docierać do talentów pasywnych zanim staną się aktywnymi kandydatami.
- **HR Tech zmienia też to, jak patrzymy na kompetencje. Firmy odchodzą od analizy „stanowisk” na rzecz podejścia skills-based** – liczą się realne umiejętności, osiągnięcia projektowe i efekty pracy. Modele AI potrafią to ocenić szybciej i szerzej, bo analizują CV, portfolio, publikacje, wyniki i aktywność zawodową – często z wielu źródeł naraz.
- **Wyraźnie widać również wzrost znaczenia narzędzi automatyzujących preselekcję, analizę językową CV i komunikację operacyjną.** HireVue, Harver, TextKernel czy Paradox Olivia wspierają firmy w szybkim odsianiu aplikacji, a przy dużych procesach skracają pracę zespołów nawet o kilkadziesiąt procent. Jednocześnie dbają o podstawy, z którymi często firmy mają problem – terminowy kontakt, informowanie o statusach, przypomnienia, umawianie rozmów.
- **Trzeba jednak pamiętać, że technologia nie rozwiązuje wszystkiego.** Kandydaci przyjmują automatyzację z ostrożnością – zwłaszcza w początkowych etapach procesu. Nadal chcą mieć pewność, że ich CV przeczytał człowiek, a decyzja nie zależy tylko od algorytmu. Dlatego najlepsze efekty daje model human-led, tech-enabled – technologia porządkuje i przyspiesza proces, ale kluczowe momenty zostają po stronie konsultantów.
- **Na rynku widzimy jedno – AI uwalnia czas rekruterów.** Zdejmuje z nich powtarzalne zadania a w zamian daje przestrzeń na to, co naprawdę trudne: rozmowę, ocenę dopasowania kulturowego, zrozumienie kontekstu organizacji. I to właśnie ta „przestrzeń na doradztwo” będzie największą wartością rekrutera w najbliższych latach. W Devire obserwujemy podobną dynamikę – technologia wspiera procesy zarówno masowe, jak i specjalistyczne, ale to doświadczenie konsultanta wciąż decyduje o jakości całego projektu. Przy rekrutacjach do produkcji, inżynierii czy łańcucha dostaw ta ludzka warstwa jest niezbędna, bo wymaga znajomości realiów zakładu, kultury organizacji i specyfiki branży.
- **Patrząc w przyszłość, HR Tech pójdzie jeszcze o krok dalej. W ciągu najbliższych 2-3 lat standardem staną się: generatywne modele budujące profile kompetencyjne, symulacje stanowiskowe z udziałem AI, predykcyjna analityka rynku, narzędzia działające jak „ciągły sourcing”, monitorujące rynek 24/7, czy hiperpersonalizowane ścieżki candidate experience.** Przyszłość nie będzie należeć do narzędzi, które robią wrażenie w prezentacji – tylko do takich, które naprawdę pomagają: skracają proces, poprawiają dopasowanie i dają komfort obu stronom. Technologia i doświadczenie człowieka nie są konkurencją – są duetem, który dopiero zaczyna pokazywać swój potencjał.

## Przyszłość rekrutacji będzie hybrydowa. Kluczem jest synergia technologii z intuicją, empatią i doświadczeniem człowieka



**Agnieszka Zielińska**  
Dyrektor Polskiego  
Forum HR

Chcemy czy nie automatyzacja będzie postępować, bo to jedyna realna droga do zwiększania efektywności pracy, także w rekrutacjach. Jednak wbrew obawom wielu osób rekruterzy nie znikną. Ich rola po prostu ewoluuje. Technologia przejmie to, co powtarzalne, czasochłonne i podatne na błędy: preselekcję, wstępną analizę CV, koordynację terminów, administrację czy podstawową komunikację.

Dzięki temu rekruterzy będą mogli skupić się na tym, co naprawdę decyduje o jakości procesu: na budowaniu relacji z kandydatami i klientami, na rozumieniu kontekstu biznesowego, na ocenie potencjału i motywacji, czyli na obszarach, w których człowiek przewyższa algorytm i jeszcze długo będzie przewyższać.

Co równie ważne, także kandydaci stopniowo przywykną do tego, że technologia jest naturalnym elementem procesu rekrutacji. Tak jak dziś nikogo nie dziwią ATS-y, wideorozmowy czy testy online, tak za chwilę normalnością będzie inteligentna preselekcja, automatyczna analiza profili czy chatbot prowadzący pierwszy kontakt. Akceptacja będzie rosła wraz z jakością narzędzi, przejrzystością zasad i rosnącym zaufaniem do tego, że technologia wspiera proces zamiast go odczłowieczać.

Dlatego przyszłość rekrutacji nie będzie ani w pełni zautomatyzowana, ani wyłącznie analogowa. Będzie hybrydowa, łącząca moc technologii z intuicją, empatią i doświadczeniem człowieka. I właśnie w tej synergii leży największa szansa dla całej branży.



**Kandydaci stopniowo przywykną do tego, że technologia jest naturalnym elementem procesu rekrutacji. Tak jak dziś nikogo nie dziwią ATS-y, wideorozmowy czy testy online, tak za chwilę normalnością będzie inteligentna preselekcja, automatyczna analiza profili czy chatbot prowadzący pierwszy kontakt.**

**TREND 06** ♦ Ciągła zmiana i kompetencje technologiczne jako standard



# Pracownik przyszłości to pracownik cyfrowy

Granica pomiędzy pracownikami „technologicznymi” i „nietechnologicznymi” zaciera się coraz bardziej. Dziś każdy, niezależnie od stanowiska, branży czy wieku, powinien poruszać się swobodnie w cyfrowym ekosystemie narzędzi, danych, automatyzacji. Z badania Pracuj.pl wynika, że **37% Polaków uważa kompetencje cyfrowe za najważniejsze dla rozwoju kariery, a 62% deklaruje, że bez ich rozwoju trudno będzie utrzymać stanowisko lub znaleźć nową pracę**. Co ważne, aż **dwie trzecie** respondentów ocenia swoje umiejętności cyfrowe pozytywnie.<sup>1</sup>

Gdy w 2023 roku ChatGPT dopiero przebijał się do mainstreamu, niewiele firm traktowało umiejętności AI jako kluczową kompetencję. Dziś sytuacja wygląda inaczej. Dane z największych portali rekrutacyjnych (Just Join IT, No Fluff Jobs, Pracuj.pl) pokazują, że liczba ofert pracy zawierających (w tytule lub opisie) frazy związane z AI wzrosła z kilkunastu w 2023 roku do 200-300 miesięcznie w 2025 roku, co oznacza wzrost o ponad 2000% w ciągu dwóch lat.<sup>2</sup>

Z jednej strony Polacy deklarują gotowość do rozwoju i nauki. Badanie Pracuj.pl pokazuje, że: **69% uważa zdolność szybkiego uczenia się za kluczową kompetencję przyszłości, 60% chce szkolić się z narzędzi opartych o sztuczną inteligencję**. Na Digital Skills Summit 2025 rząd zaprezentował plan, według którego do 2035 roku aż 85% Polaków ma posiadać kompetencje cyfrowe.<sup>3</sup>

Z drugiej strony pracownicy czują się często przytłoczeni tempem zmian oraz natłokiem nowości. Z najnowszego badania opinii Devire i SW Research wynika, że największym wyzwaniem w pracy z nowymi technologiami jest:

- Zbyt szybkie tempo zmian – 20,3%
- Strach przed błędami – 17,7%
- Brak szkoleń ze strony organizacji – 16,8%
- Brak osoby, którą można o coś zapytać „na żywo” – 11,6%
- Brak czasu na naukę – 12,3%.

Gdy narzędzia aktualizują się co tydzień, a systemy AI zmieniają się co kilka miesięcy (albo szybciej) tradycyjny model „szkolenia raz na pół roku” przestaje mieć sens. Firmy, które potrafią zorganizować środowisko stałej nauki, będą zyskiwać przewagę.



**20,3% - z badania opinii Devire wynika, że co piąty Polak nie nadąża za technologicznym sprintem i czuje się przytłoczony tempem zmian.**

<sup>1</sup> <https://www.proto.pl/aktualnosci/kompetencje-cyfrowe-najistotniejsze-dla-rozwoju-kariery-badanie-pracuj-pl/>

<sup>2</sup> <https://www.polskaszkola.ai/artykuly-ai/ai-na-rynku-pracy-od-chatgpt-do-prompt-engineeringu-jakie-kompetencje-b%C4%99d%C4%85-kluczowe-w-2025-roku>

<sup>3</sup> <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/wzmacnianie-kompetencji-cyfrowych-jest-priorytetem--digital-skills-summit-2025>



**Przemysław Sławiński**  
Head of Global Procurement  
Operations w PMI oraz Członek  
Zarządu Service Center Europe

Tempo zmian technologicznych może przytłaczać, dlatego organizacje muszą tworzyć kulturę, w której nauka jest naturalnym elementem pracy, a nie dodatkowym obowiązkiem. W PMI wierzymy w „learning in the flow of work” – krótkie, kontekstowe treści, wsparcie społeczności i mentoring, które pozwalają uczyć się w rytmie codziennych zadań. Kluczowe jest też budowanie otwartości na eksperymentowanie i akceptację błędów jako części procesu rozwoju. **Do 2035 kompetencje cyfrowe będą standardem, a AI stanie się codziennym narzędziem.** Project managerowie przestaną być „zarządcami zadań”, a staną się liderami innowacji, którzy łączą ludzi, procesy i technologię, aby tworzyć wartość w sposób odpowiedzialny, zrównoważony i etyczny. To przyszłość, w której technologia wspiera człowieka, a nie odwrotnie.



**Adam Ajtner**  
Strategic Relations  
Manager Devire

Żyjemy w rzeczywistości, w której wiedza zdobyta w poniedziałek, w piątek bywa już nieaktualna. Dlatego dzisiaj mniej liczy się znajomość konkretnego narzędzia, a bardziej – zdolność jego szybkiej nauki. Niestety, nasze badanie pokazuje niebezpieczną mieszankę barier. Z jednej strony pracownicy słusznie narzekają na brak szkoleń i przytłaczające tempo zmian, z drugiej jednak pojawia się silna blokada psychologiczna. **Aż 17,7% badanych po prostu boi się, że coś zepsuje. Ten lęk, w połączeniu z brakiem merytorycznego wsparcia, to cichy zabójca innowacji, bo pracownik, który nie został przeszkolony i boi się błędu, zawsze wybierze stare, bezpieczne metody zamiast nowych rozwiązań. Dla nas wniosek jest jasny: kupno drogiej technologii to najłatwiejsza część transformacji, ale bez inwestycji w ludzi jest to po prostu przepalanie budżetu.** Rolą managerów jest dziś zasypanie tej luki poprzez konkretne działania. Kluczem jest stworzenie zespołom bezpiecznego środowiska testowego – nazwijmy to – cyfrowej piaskownicy – gdzie błąd jest elementem nauki, a nie powodem do kary. Równie ważne jest wyznaczenie wewnętrznych ambasadorów cyfrowych, do których można zwrócić się o pomoc, oraz, co najważniejsze, wpisanie nauki w oficjalny grafik pracy. Oczekiwanie, że pracownicy nadrobią braki technologiczne po godzinach i bez wsparcia, to w dzisiejszych realiach strategia skazana na porażkę.



**Marcin Pawłowski**  
Executive Director  
Permanent Recruitment,  
Devire

Współczesny rynek podążający za oczekiwaniami klientów, jest w fazie ciągłej zmiany, zarówno w obszarze technologicznym, jak i kompetencji z tym związanych. Technologia zaczęła odgrywać coraz istotniejszą rolę, przestając być dodatkiem, a stając się fundamentem funkcjonowania biznesu. To co kiedyś postrzegane było jako przewaga konkurencyjna, dzisiaj staje się niezbędnym minimum. Pociąga to za sobą również zmiany w obszarze kompetencji, gdzie **dość wyraźnie zaciera się granica między kompetencjami miękkimi, a twardymi, gdyż zarówno jedne jak i drugie, w dzisiejszych czasach możemy określić za niezbędne.** Współczesny pracownik, musi posiadać wiedzę w obszarze technologicznym, korzystając z wielu narzędzi, a jednocześnie podążając za zmianami na rynku, stale aktualizując swoje umiejętności, będąc ciągle w procesie nauki, dostosowując się do nowej rzeczywistości. Na równi zatem możemy postawić kompetencje twarde, tzw. techniczne, jak i miękkie, takie jak adaptacja do zmian czy umiejętność uczenia się. Na poziomie organizacji, ciągły proces zmian i rozwoju, sprawia, że zwinność (agile) odgrywa znacznie większą rolę niż kiedykolwiek.



# Biura regulujące układ nerwowy

Współcześni pracownicy są neuroróżnorodni. Różni ich m.in. tempo pracy, odporność sensoryczna, wrażliwość na dźwięk, światło, temperaturę, zapachy. Trzeba pamiętać, że wrażliwość na nadmiar bodźców nasila się u osób z ADHD, spektrum autyzmu, HSP, ale także w okresach obniżonego nastroju, chronicznego stresu, migren, wypalenia zawodowego, depresji, menopauzy czy andropauzy. Każdy organizm reaguje inaczej. Potrzebuje innego światła, rytmu, akustyki.

Z badania opinii Devire wynika, że aż **56,7% pracowników czuje się przebodźcowanych właśnie w biurze. Najczęściej przeszkadzają im hałas (36,1%), brak prywatności (31,3%), brak naturalnego światła (22,6%), brak świeżego powietrza, otwieranych okien lub chociażby tarasu, na którym można się przewietrzyć (22,6%) oraz klasyczny open space, który dla 16% respondentów jest źródłem rozproszenia.** Zaskakująco wysoko plasuje się także... **kuchnia**, która w wielu firmach nadal ma jedną lodówkę, kilka mikrofalówek i w godzinach lunchu zamienia się w najbardziej zatłoczone miejsce w budynku. To dla **12,3%** pracowników realne źródło stresu.

Z raportów dotyczących dobrostanu wynika, że pracownicy w Polsce są w słabszej kondycji psychicznej niż kiedykolwiek wcześniej. Aż **47%** badanych w raporcie „Dobrostan Polek i Polaków 2024” ocenia swój poziom dobrostanu jako „średni”, a jedynie **31%** jako wysoki.<sup>1</sup> Jednocześnie rośnie świadomość własnych potrzeb sensorycznych. Praca w trybie home office, która pozwalała na to, by można było wyjść na spacer, pracować w ciszy, otworzyć okno i regulować temperaturę, sprawia, że powrót do zamkniętych, klimatyzowanych przestrzeni bywa dla wielu osób trudny.

Coraz częściej mówi się o biurach, które wspierają układ nerwowy, a do ich najważniejszych ról można byłoby dopisać też redukcję napięcia, zapewnianie poczucia bezpieczeństwa i większą kontrolę nad własnym środowiskiem pracy. To dlatego rośnie znaczenie certyfikacji WELL, która koncentruje się nie na energooszczędności budynków (jak LEED czy BREEAM), lecz na człowieku. Tam kluczowe jest:

- **Powietrze** – jakość, filtracja, wymiana, wilgotność, zapach
- **Światło naturalne** – dostęp do okien, praca przy dziennym świetle, wysoka luminacja, unikanie „ciemnych salek” w środku budynku
- **Komfort akustyczny** – konstrukcja i projekt, nie tylko panele wygłuszające
- **Komfort termiczny** – elastyczna regulacja temperatury
- **Ruch** – promowanie aktywności, mikroprzerw, zmiany pozycji
- **Materiały i kolory** – ograniczanie nadmiernych bodźców wizualnych
- **Ergonomia** – stanowiska, które nie męczą po godzinie.



**36,1% pracowników wskazuje, że w biurze przeszkadza im hałas, a kolejne 31,3% narzeka na brak prywatności.**

<sup>1</sup> <https://infuture.institute/raporty/dobrostan-polek-i-polakow/>

Rosnące znaczenie natury w biurach to nie trend wizualny, a biologiczny. W badaniu 4Nature System **86%** pracowników odczuwa pozytywny wpływ roślin na komfort pracy, a **92%** chciałoby mieć ich więcej.<sup>2</sup> Zieleń stabilizuje poziom stresu, poprawia mikroklimat, obniża temperaturę w upały, zwiększa poczucie bezpieczeństwa. Firmy coraz częściej inwestują więc w biophilic design – roślinne ściany, ogrody zimowe, tarasy, strefy z naturalnym światłem, bo wiedzą, że to wpływa na produktywność i retencję bardziej niż kolejne benefity.

Jednocześnie rośnie świadomość, że nawet najlepszy projekt biura nie zadziała bez jednego, kluczowego elementu: **etykiety użytkownika przestrzeni**. Wprowadzenie zasad korzystania z budek telefonicznych, kultury ciszy na open space, planowania przerw, korzystania z kuchni w innych porach niż pozostałe zespoły to rozwiązania, które nie wymagają inwestycji, za to realnie redukują frustrację pracowników. W wielu firmach problemem nie jest brak budki, lecz to, że wszyscy korzystają z niej jednocześnie, albo że połowa salek jest zajęta przez osoby, które nie wypowiedziały ani jednego słowa na callu.

W świecie, w którym ponad połowa pracowników czuje się przebodźcowana, a dobrostan stał się walutą konkurencyjności, to właśnie biuro, jeśli zostanie zaprojektowane mądrze, może stać się jednym z najważniejszych narzędzi strategicznych organizacji.



**Mariola Bitner**  
Head of Workplace  
Strategy and Technical  
Support Poland & CEE,  
Cushman & Wakefield

## Certyfikacja WELL skupia się na człowieku

Jesteśmy jako społeczeństwo coraz bardziej świadomi swojej wrażliwości sensorycznej. Mamy różne poziomy odporności na dźwięk, światło, ruch, temperaturę, zapachy. Coraz więcej pracowników ma diagnozy związane z ADHD, spektrum autyzmu czy wysoką wrażliwością, ale równie istotne są te osoby, które diagnoz nie mają, a i tak mierzą się z przeciążeniem. Dochodzi do tego wpływ menopauzy, andropauzy, migren, wypalenia czy po prostu chronicznego stresu. Nasza odporność zmienia się w cyklach miesiąca, w cyklach życia, a nawet w ciągu jednego dnia. Projektowanie biur musi nadążyć za tą dynamiką.

To dlatego tak szybko rośnie znaczenie certyfikacji WELL, która skupia się na człowieku. Biura projektowane w tym standardzie biorą pod uwagę jakość powietrza, naturalne i sztuczne oświetlenie, komfort akustyczny, ergonomię, dostęp do ruchu, a także mikroelementy, takie jak materiały, faktury czy kolory, które mają obniżać obciążenia sensoryczne, a nie je wzmacniać. **Ale nawet najlepszy projekt nie zastąpi czegoś, co w polskich firmach często jest pomijane: etykiety użytkownika biura. Możemy stworzyć idealne strefy ciszy, ale jeśli pracownik będzie prowadził głośną rozmowę tuż obok, efekt zniknie.** Możemy zaplanować nowoczesną kuchnię, ale jeśli wszyscy o tej samej porze ustawią się przy mikrofalówkach, poczucie chaosu wróci natychmiast. Etykieta biurowa jest zero-kosztowa, a potrafi zmienić więcej niż dodatkowa sala konferencyjna. Wymaga rozmowy, uzgodnień i stałego przypominania podczas onboardingu, spotkań zespołów, planowania pracy. To narzędzie, które może diametralnie poprawić komfort pracy i jednocześnie zredukować poziom stresu.

**Przyszłość biur to rozmowa o tym, jak wspierać ludzi w świecie, który jest coraz głośniejszy, szybszy i bardziej wymagający. O różnorodności i przestrzeniach, które muszą odpowiadać na biologiczne, sensoryczne i emocjonalne potrzeby pracowników.** I o tym, że biuro, jeśli jest projektowane świadomie, może realnie pomagać nam funkcjonować, myśleć, regenerować się i współpracować.

<sup>2</sup> [https://dobrywzor.com.pl/wp-content/uploads/2019/05/4Nature-System-Wertykalni-WP%C5%81YW-RO%C5%9ALINNO%C5%9ACI-NA-PRACOWNIK%C3%93W-BIUROWYCH\\_25.04.pdf](https://dobrywzor.com.pl/wp-content/uploads/2019/05/4Nature-System-Wertykalni-WP%C5%81YW-RO%C5%9ALINNO%C5%9ACI-NA-PRACOWNIK%C3%93W-BIUROWYCH_25.04.pdf)



# Współpraca, nie wykonawstwo. Outsourcing w nowej erze

Outsourcing zmienia się. Firmy nie chcą już podwykonawców „od zadań”, lecz partnerów, którzy potrafią wejść w ich kulturę organizacyjną, przejąć odpowiedzialność za proces, ludzi, jakość i efekt biznesowy. To odejście od prostego modelu „dostarczamy ludzi – wykonujemy zadanie”. Coraz częściej to dostawca prowadzi pełny proces: samodzielnie organizuje pracę zespołu, wdraża procedury, monitoruje jakość, pilnuje SLA, raportuje wyniki i reaguje na ryzyka tak, jakby był wewnętrzną częścią organizacji.

Skalę zmian dobrze widać w danych rynkowych. Polska jest jednym z najszybciej rosnących hubów usług biznesowych w Europie. W całym sektorze BSS (Business Services Sector) pracuje już ponad **488 700 osób** (to stan na koniec I kwartału 2025 r.).<sup>1</sup> W jego ramach funkcjonują również centra BPO (Business Process Outsourcing), które odpowiadają za coraz bardziej złożone procesy. Branża przyciąga talenty z całego świata: ponad 80% pracowników mówi płynnie co najmniej jednym językiem obcym, a około 40% dwoma lub więcej.<sup>2</sup> Jednocześnie wartość rynku IT w Polsce sięga już **74 mld zł**, rosnąc o **5,7% rok do roku**.<sup>3</sup> To pokazuje skalę zapotrzebowania na wysokiej klasy specjalistów i partnerów, którzy potrafią przejąć odpowiedzialność za całe procesy, nie tylko za wykonanie pojedynczych zadań.

W sektorze usług biznesowych obserwujemy podobny zwrot: coraz więcej centrów usług wspólnych w Polsce rozwija model usług zarządzanych (managed services), w którym to partner odpowiada za efekt i ciągłość działania. Badania branżowe wskazują, że już około **1/3 centrów BPO/SSC** działa w modelu, w którym dostawca przejmuje pełną odpowiedzialność za proces i wyniki pracy zespołu.

**Zmienia się również sposób, w jaki firmy oceniają wartość outsourcingu. Koszt przestaje być najważniejszym kryterium, a jego miejsce zajmuje jakość współpracy, dopasowanie kulturowe, transparentność i zdolność dostawcy do integrowania się z zespołami klienta.** Coraz częściej klienci oczekują obecności partnera na codziennych stand-upach, wspólnych warsztatach, realnego feedbacku, ciągłej komunikacji i współdzielenia odpowiedzialności za rezultat. Outsourcing staje się więc narzędziem budowania odporności operacyjnej, a nie tylko sposobem redukcji kosztów.

W nowym modelu wygrywają firmy, które potrafią współtworzyć wartość. Nie obok klienta, lecz razem z nim. Partnersko, procesowo, transparentnie.



**W całym sektorze BSS (Business Services Sector) pracuje już blisko pół miliona osób (dane na koniec I kw. 2025)**

<sup>1</sup> <https://absl.pl/pl/news/p/raport-absl-rosnie-wartosc-polskiego-sektora-uslug-biznesowych>

<sup>2</sup> <https://grupaprogres.pl/polska-liderem-outsourcingu-w-2025-jak-wykorzystac-potencjal-rynku-it-i-bpo>

<sup>3</sup> Tamże.



**Mikołaj Makowski**  
Dyrektor Zarządzający  
Devire

## W jakim kierunku będzie szedł outsourcing?

To podejście ma swoje źródła również w zmianach rynkowych. Przedsiębiorstwa mierzą się z niedoborem talentów, rosnącymi kosztami, zmiennością otoczenia biznesowego i potrzebą szybkiej skalowalności. Coraz częściej potrzebują kompetencji „tu i teraz”, a nie za trzy miesiące. Outsourcing pozwala im więc działać w sposób zwinny, elastyczny i przewidywalny, pod warunkiem, że współpraca opiera się na partnerstwie, a nie na najniższej cenie.

Ale to nie wszystko. Rosną też oczekiwania wobec jakości operacyjnej.

**Firma outsourcingowa musi nie tylko „dowieźć wynik”, lecz także zapewnić bezpieczeństwo danych, kontrolę jakości, zgodność z procedurami, ciągłość działania, zastępowalność i standardy operacyjne**, które w wielu organizacjach są ważniejsze niż sam koszt projektu. To dlatego dostawcy, którzy działają jak przedłużenie zespołu klienta, budują najtrwalsze relacje i osiągają najwyższe wskaźniki retencji.

**Dzisiejszy outsourcing to w coraz większym stopniu model zaufania i współodpowiedzialności.** Zespół zewnętrzny działa tak, jakby był częścią firmy: rozwiązuje problemy, proponuje rozwiązania, usprawnia procesy, edukuje managerów, wprowadza nowe narzędzia i nie ucieka od odpowiedzialności. Firmy oczekują partnerów, którzy nie tylko wykonają zadania, ale staną obok nich w kryzysowych sytuacjach, pomogą przejść przez restrukturyzację, wesprą wzrost, a nawet przejmą całe funkcje biznesowe.



**Marcin Grzegory**  
Deputy Director,  
BSS sector, Invest  
in Pomerania

## Co musi dowieźć dostawca i klient, by outsourcing naprawdę zadziałał?

Jednym z kluczowych warunków udanego outsourcingu jest dojrzałość procesowa po stronie klienta. Firmy bardzo często chcą przekazać partnerowi odpowiedzialność za cały obszar, ale same mają procesy opisane fragmentarycznie albo nieaktualnie, co utrudnia wdrożenie modelu usług zarządzanych. Drugim filarem jest zaufanie – organizacja musi nie tylko podjąć decyzję o oddaniu procesu, ale również konsekwentnie utrzymać ten kredyt zaufania, pozwalając partnerowi pracować według uzgodnionych standardów. Od dostawcy z kolei wymaga się dziś nie tylko kompetencji technicznych, lecz także dojrzałego, transparentnego raportowania, stałej komunikacji i zdolności do integrowania się z zespołem klienta. To właśnie połączenie gotowości procesowej po stronie firmy oraz doświadczenia i dojrzałości dostawcy decyduje o tym, czy outsourcing faktycznie przynosi wartość, a nie staje się tylko przeniesieniem chaosu na zewnątrz.

## Nie tylko obsługa end-to-end ale też nowoczesne technologie, które podnoszą jakość całego procesu



**Rafał Nadolny**  
Dyrektor Zarządzający  
BPION

Outsourcing kadrowo-płacowy i księgowy w ostatnich latach przeszedł transformację. Klienci oczekują dziś partnerów, którzy nie tylko obsługują proces end-to-end, ale również podniosą jego jakość dzięki nowoczesnym technologiom. **Coraz częściej zmiana dostawcy jest dla organizacji okazją do wdrożenia rozwiązań technologicznych, które automatyzują zadania, usprawniają workflow, rozwijają samoobsługę pracowniczą, porządkują obieg dokumentów, wspierają planowanie i rozliczanie czasu pracy oraz umożliwiają zaawansowane raportowanie.**

W zdecydowanej większości naszych projektów punktem wyjścia było rozwiązanie wyzwań technologicznych po stronie klienta. Granica między firmami technologicznymi, wdrożeniowymi a dostawcami usług kadrowo-płacowych czy księgowych zaciera się dziś bardzo wyraźnie. Coraz częściej to właśnie właściwy dobór i umiejętne wdrożenie technologii staje się główną przewagą konkurencyjną – zarówno dla outsourcera, jak i dla organizacji, która korzysta z usług.

**Jednocześnie jakość usług zewnętrznych zawsze zależy od jakości procesów po stronie klienta. Dlatego prawdziwe partnerstwo zaczyna się na etapie danych wejściowych: rekrutacji, onboardingu, offboardingu, zarządzania benefitami czy planowania czasu pracy.** Kluczowe jest wspólne projektowanie procesów tak, aby były spójne, odporne i minimalizowały ryzyka. W praktyce oznacza to prowadzenie warsztatów lean, integrację systemów lokalnych i regionalnych oraz budowanie jednolitych standardów HR.

Pracując w całym regionie Europy Środkowo-Wschodniej widzę podobne trendy: rynek odchodzi od modelu, w którym outsourcing był głównie sposobem na osiągnięcie efektu kosztowego. Coraz częściej outsourcer pełni rolę partnera odpowiedzialnego za transformację cyfrową klienta i strategiczną zmianę w obszarach kadrowych oraz finansowych.

Outsourcing staje się narzędziem rozwoju i modernizacji organizacji, a nie tylko metodą optymalizacji kosztów. Wygrywają ci partnerzy, którzy potrafią wejść w kulturę klienta, przejąć współodpowiedzialność za wynik biznesowy i współtworzyć proces. Nie obok, ale razem z zespołem klienta.

## W jakich branżach outsourcing będzie się rozwijał?



**Wiktor Doktor**  
Prezes Pro Progressio

Outsourcing w Polsce, w obszarze usług biznesowych, ma swoje początki w latach 90. minionego stulecia, a to oznacza, że rynek pod wieloma aspektami dojrzał już dość znacznie. Patrząc na to, jaką ewolucję outsourcing procesów biznesowych, nazywany dziś nowoczesnymi usługami biznesowymi przechodził, możemy stwierdzić, że charakteryzuje się on trendami wzrostów i schłódzeń.

Obecnie jesteśmy świadkami kilku trendów. Są wśród nich te związane z mniejszą liczbą osób na rynku pracy, rosnącymi kosztami pracy, automatyzacją procesów, eksperymentami ze sztuczną inteligencją, akwizycjami rynkowymi w różnych branżach. Całość możemy określić jako „okres dynamicznych przeobrażeń wspieranych technologią”. Klimat taki wymaga szybkich decyzji, budowania partnerstw biznesowych, a to powoduje zwiększone zainteresowanie outsourcingiem.

**Obszary, w których możemy spodziewać się wzrostów w obszarze poszukiwania partnerów outsourcingowych to między innymi finanse i księgowość, z uwagi między innymi na KSeF; Call Contact Centre z uwagi na nieustające zmiany legislacyjne w wielu branżach; IT w odniesieniu do tworzenia rozwiązań opartych o AI oraz adaptujących systemy do nowych wymogów prawa; Cyberbezpieczeństwo, z uwagi na rosnącą odpowiedzialność zarządów i nasilające się incydenty przestępstw cybernetycznych.**

Warto jednak pamiętać, że szczególnie duże organizacje rozwijały i będą dalej rozwijać wewnętrzne centra kompetencyjne, co będzie raczej skutkowało tym, że głównymi organizacjami korzystającymi z outsourcingu będą firmy MŚP i duże podmioty, zaś korporacje będą wybierać między rozwojem centrów kompetencyjnych, a korzystaniem z partnerów outsourcingowych.





# Bezpieczeństwo w niepewnym świecie: energia, cyber, ludzie

W świecie narastającej niepewności i gwałtownych zmian geopolitycznych bezpieczeństwo przestało być domeną specjalistycznych służb. Dziś to fundament strategii biznesowej: warunek ciągłości działania, stabilności operacyjnej i odporności całej organizacji.

**Skalę zagrożeń dobrze widać w danych.** Według najnowszego raportu CERT Polska za 2024 rok do krajowego zespołu reagowania na incydenty bezpieczeństwa trafiło ponad **600 tys. zgłoszeń dotyczących podejrzanych zdarzeń w sieci**: od prób phishingu, przez złośliwe oprogramowanie, po próby włamań do firmowych systemów. Ponad **100 tys. z nich** zostało zakwalifikowanych jako realne incydenty, co oznacza wzrost o ok. **23% r/r** (Źródło: NASK / CERT Polska – Raport 2024). Każdego dnia zgłaszanych jest średnio **300–350 nowych przypadków**, z których wiele dotyczy ataków wymierzonych w firmy, samorządy, sektor medyczny i przemysł.

**Zagrożenia są nie tylko częstsze, ale i bardziej wyrafinowane. Ataki są perfekcyjnie zaplanowane, ukierunkowane i często trudne do wykrycia.** Wdrożenie nowoczesnych rozwiązań cyberbezpieczeństwa to już nie luksus – to konieczność operacyjna. W tym samym czasie problem staje się hybrydowy: zagrożenia dotyczą nie tylko systemów IT, ale infrastruktury krytycznej – energetyki, logistyki, fizycznego bezpieczeństwa i łańcuchów dostaw. W praktyce przedsiębiorstwa muszą coraz silniej łączyć strategię ochrony danych, infrastruktury i ludzi.

**Dla liderów to oznacza jedno: bezpieczeństwo musi być holistyczne i ciągłe.** To nie tylko firewall i plany ciągłości działania. To zdolność szybkiego reagowania, przewidywania, adaptacji oraz budowania odporności organizacyjnej. W przyszłości przewagę będą miały nie tylko organizacje, które mają szybkie technologie ochronne, ale te, które potrafią integrować je z kulturą bezpieczeństwa, świadomością pracowników i elastyczną architekturą procesów.



Dziś bezpieczeństwo postrzegane jest wielowymiarowo począwszy od infrastruktury, technologii, poprzez łańcuch dostaw, aż po ludzi. Zmienia się też perspektywa: z reagowania na pojedyncze incydenty w proaktywne przewidywanie ryzyk.



**Łukasz Strambowski**  
Prezes PSE  
Inwestycje S.A.

## Bezpieczeństwo będzie traktowane coraz bardziej holistycznie

W ostatnich latach podejście firm do bezpieczeństwa przeszło znaczącą ewolucję – niezależnie od branży czy skali działalności. Dziś nie mówimy już o bezpieczeństwie jako odrębnym obszarze czy reakcji na pojedyncze incydenty. Dziś zmieniamy perspektywę i mówimy o proaktywnym przewidywaniu ryzyk. Samo bezpieczeństwo postrzegamy też wielowymiarowo, począwszy od infrastruktury, technologii, łańcucha dostaw, aż po ludzi.

**Coraz wyraźniej widać, że do grona firm inwestujących w bezpieczeństwo nie należą wyłącznie duże podmioty czy operatorzy infrastruktury krytycznej.**

Rosnąca presja regulacyjna, współpraca z dużymi kontrahentami oraz realne incydenty powodują, że także **małe i średnie przedsiębiorstwa** podchodzą do kwestii bezpieczeństwa z większą odpowiedzialnością. Często to właśnie duże spółki wymuszają na mniejszych partnerach wdrożenie określonych standardów i procedur, finalnie podnosząc odporność całego ekosystemu. Świadomość zagrożeń w MŚP rośnie nie tylko dlatego, że „trzeba”, ale też dlatego, że organizacje widzą, jak realnie wpływa to na ciągłość działania i stabilność biznesu.

**Kluczowym obszarem, który decyduje o skuteczności każdej strategii bezpieczeństwa, pozostają jednak ludzie.** Prawdziwą odporność organizacji buduje się poprzez kulturę, w której bezpieczeństwo jest elementem codzienności, a nie zbiorem zapisów w dokumentach. Regularne szkolenia, przypominanie o procedurach, osvajanie pracowników z nietypowymi sytuacjami i budowanie nawyków – to właśnie te działania zmniejszają ryzyko błędów i wzmacniają odpowiedzialność zespołów.

Musimy pamiętać, że środowisko geopolityczne jest bardzo dynamiczne, a technologie zmieniają się szybciej, niż można zaplanować strategiczne działania. W efekcie realnie planować można dziś na 2–3 lata do przodu, a nawet to wymaga ciągłej elastyczności. **Kierunek jest jasny: bezpieczeństwo będzie traktowane coraz bardziej holistycznie. Będzie podążać w stronę coraz większej integracji wszystkich obszarów – od cyberbezpieczeństwa, poprzez bezpieczeństwo operacyjne i informacyjne, po ochronę infrastruktury i ciągłość dostaw.** W przyszłych modelach zarządzania nie będzie już podziału na „IT”, „operacje” czy „infrastrukturę” – wszystkie te elementy, w mojej opinii, muszą funkcjonować jako jeden spójny system.

**Ważnym trendem będzie również dywersyfikacja i lokalizacja łańcuchów dostaw, które w ostatnich latach okazały się jednym z najbardziej wrażliwych punktów przedsiębiorstw.** Budowanie stabilnych, lokalnych zasobów i partnerstw – tzw. local content – będzie kluczowe dla odporności firm, zarówno w energetyce, jak i innych sektorach. Zwiększy się również nacisk na rozwój kompetencji pracowników, regularne szkolenia oraz edukację dotyczącą zagrożeń i procedur – bo to one w praktyce decydują o sile organizacji. Nie można pominąć także roli sztucznej inteligencji, która, choć dopiero wkracza do praktyki operacyjnej, będzie jednym z kluczowych narzędzi w budowaniu odporności firm. Al już dziś wspiera monitorowanie zdarzeń, wykrywanie anomalii oraz automatyzację procesów reagowania, a jej znaczenie będzie rosło z każdym rokiem.

TREND 10 ♦ Przeciążenie informacyjne



# Kryzys koncentracji w epoce hałasu, pingów i powiadomień

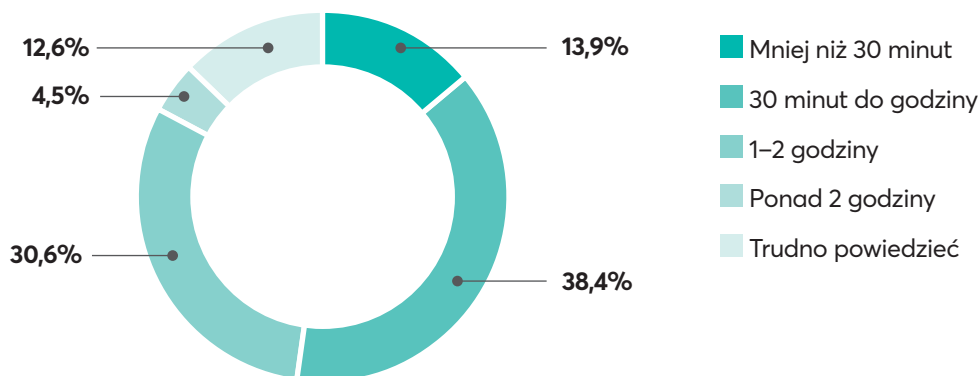
Pracownicy biurowi mierzą się z coraz większą skalą przebodźcowania. Wyniki najnowszego badania opinii Devire i SW Research pokazują to bardzo wyraźnie: **aż 85% Polaków uważa, że przebodźcowanie obniża ich produktywność**, przy czym co trzeci (32,9%) deklaruje, że robi to w dużym stopniu, a 52,1% – że w pewnym stopniu. Tylko nieliczni, zaledwie 9,7%, uważają że przebodźcowanie nie ma wpływu na ich efektywność.

**Badanie Devire pokazuje również dużą różnicę między środowiskami pracy: 56,7% Polaków czuje się bardziej przebodźcowanych pracując w biurze, a tylko 8,7% w domu.** Jednocześnie 23,6% mówi, że poziom przebodźcowania jest taki sam w obu środowiskach. To ważny sygnał dla firm: problem nie ogranicza się tylko do narzędzi cyfrowych. Duże znaczenie ma środowisko pracy, sposób zarządzania i organizacji zadań.

**Co najbardziej przebodźcuje Polaków?** Ankietowani biorący udział w badaniu opinii Devire mieli możliwość wielokrotnego wyboru. Wskazywali przede wszystkim:

- Wiele zadań „na już” – **46,8%**
- Hałas i praca w rozpraszającym otoczeniu – **39,7%**
- Chaos komunikacyjny i brak priorytetów – **32,3%**
- Zbyt dużą liczbę spotkań – **26,5%**
- Social media – **19,4%**
- Ciągłą obecność online – **19%**
- Powiadomienia (mail, Teams, Slack) – **16,5%**

## Wrzutki, pingi, przerywniki – ile czasu (dziennie) zabierają Polakom „mikroprzerwania”, które odciągają ich od pracy i obniżają efektywność?



Badanie opinii zrealizowane przez SW Research na zlecenie agencji rekrutacyjnej Devire w listopadzie 2025. Badanie zostało zrealizowane wśród osób aktywnych zawodowo lub poszukujących pracy. Metodologia: CAWI. N=300.

Wniosek jest jednoznaczny: nie tylko Internet, social media i powiadomienia przebodźcowują pracowników. Duży udział mają typowo organizacyjne elementy pracy: **konieczność natychmiastowej reakcji, brak priorytetów, ciągle przerywanie i hałas.**

Warto zestawić to z innymi danymi rynkowymi. Potwierdzają one, że przeciążenie informacyjne ma realne konsekwencje dla dobrostanu pracowników. Ponad połowa badanych biorących udział w badaniu na zlecenie Multi.Life (54%) doświadcza stresu co najmniej raz w tygodniu, a aż 22% mierzy się z nim każdego dnia. To nie są pojedyncze epizody napięcia, lecz zjawisko o wyraźnie przewlekłym charakterze. Co istotne, wśród najczęściej wskazywanych źródeł stresu znajduje się właśnie nadmiar bodźców i informacyjny chaos, który wskazało 47% respondentów.<sup>1</sup>



**85% Polaków uważa, że przebodźcowanie obniża ich produktywność. Co trzeci (32,9%) twierdzi, że w znacznym stopniu.**



**Michał Młynarczyk**  
Prezes Devonshire  
Investment Group

## Cyfrowa higiena coraz bardziej potrzebna

W badaniu opinii Devire aż 86% Polaków uważa, że firmy powinny wdrożyć zasady cyfrowej higieny. Dla 30,6% jest to wręcz konieczność, a kolejne 45% widzi potrzebę choćby częściowych zmian. Tylko 12,3% respondentów jest zdania, że pracownicy powinni regulować takie kwestie wyłącznie we własnym zakresie. To bardzo wyraźny sygnał – pracownicy oczekują systemowych rozwiązań, nie indywidualnych sposobów radzenia sobie z przebodźcowaniem.

Coraz wyraźniej widać, że przeciążenie informacyjne przestaje być postrzegane jako „miękki” temat HR. W kolejnych latach może stać się jednym z kluczowych wskaźników efektywności organizacyjnej. **Firmy, które nauczą się świadomie zarządzać uwagą, czasem i środowiskiem pracy, zyskają realną przewagę konkurencyjną. Dlaczego? Bo w świecie, w którym wszystko domaga się naszej uwagi, skupienie staje się jedną z najcenniejszych walut produktywności.**

Na koniec warto postawić kilka kluczowych pytań. Ile firm ma dziś realnie wdrożone zasady cyfrowej higieny: nie tylko w formie deklaracji, lecz codziennej praktyki? Czy liderzy potrafią monitorować obciążenie informacyjne swoich zespołów i czy mają do tego odpowiednie narzędzia? Czy w świecie napędzanym przez AI „digital minimalism” jest w ogóle możliwy? A może to właśnie sztuczna inteligencja stanie się naszym sprzymierzeńcem, przejmując żmudne, powtarzalne zadania i odciążając pracowników?

<sup>1</sup> <https://biuroprasowe.benefitsystems.pl/422739-stres-postarza-polakow-40-proc-badanych-widzi-w-nim-czynnik-dodajacy-lat>

## Praca w globalnym rytmie – jak zachować balans?



**Marek Szul**  
Vice President,  
Operations & Technology  
Transformation, Lionbridge

– Praca w globalnych strukturach to zupełnie inna rzeczywistość niż klasyczny model etatowy. Nasze zadania nie są typową pracą zmianową, lecz ciągłą koordynacją działań realizowanych przez zespoły rozsiane po całym świecie – od Chin i Indii, przez Warszawę, aż po Kostarykę i oba wybrzeża USA. W praktyce oznacza to, że naturalnym staje się rozpoczynanie obowiązków wcześniej rano i kończenie ich późnym wieczorem. Spinamy wszystkie kluczowe strefy czasowe, co sprawia, że umowne osiem godzin wsparcia dla klienta wygląda jak praca w trybie 24/7 – mówi Marek Szul z Lionbridge. Oto kilka mechanizmów wypracowanych przez Niego i jego Zespół:

### 1. Delegowanie i przekazywanie zadań

Nie próbujemy robić wszystkiego sami – nauczyliśmy się przekazywać obowiązki osobom z innych zespołów globalnych, aby uniknąć przeciążenia i zapewnić ciągłość pracy. Dzięki temu każdy region może działać w swoim czasie, a odpowiedzialność jest rozłożona równomiernie. To wymaga zaufania i jasnych zasad komunikacji, ale daje nam przestrzeń na regenerację.

### 2. Zasada „środą bez calli” do południa

Wprowadziliśmy zasadę, że w każdą środę przed południem nie organizujemy spotkań ani rozmów, aby dać sobie czas na głęboką pracę. Ten blok ciszy pozwala skupić się na zadaniach wymagających koncentracji i kreatywności, bez ciągłego przerywania przez kolejne rozmowy. To drobna zmiana, która znacząco poprawia efektywność i komfort pracy.

### 3. Spotkania zaczynane 5 minut po pełnej godzinie i skracane do 20 minut

Każde spotkanie zaczynamy 5 minut po pełnej godzinie, aby dać uczestnikom chwilę na oddech i przygotowanie. Dodatkowo staramy się, by trwały maksymalnie 20 minut – to wymusza konkrety i skupienie na meritum. Dzięki temu unikamy „rozciągania” rozmów i zyskujemy czas na realizację faktycznych zadań.

### 4. Wsparcie bliskich i adaptacja otoczenia

Bliscy znają i rozumieją charakter naszej pracy, a na przestrzeni lat nauczyli się planować swoje działania w sposób skoordynowany z naszymi grafikami. W wyjątkowych sytuacjach możemy liczyć na wsparcie innych osób z globalnych zespołów, co daje poczucie bezpieczeństwa i pozwala zachować równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

### 5. Elastyczność i szybka reakcja

Rynek wymaga od nas elastyczności i jak nigdy wcześniej szybkiego reagowania na zmiany i realizowania powierzonych zadań. My zmieniamy się i adaptujemy do nowej rzeczywistości, zachowując przy tym odpowiedni balans i dystans. To nie jest łatwe, ale dzięki wypracowanym zasadom i kulturze współpracy staje się możliwe.

### 6. Kodeks pracy a nowa rzeczywistość

Za nami wciąż kroczy dosyć statyczny kodeks pracy, który nie nadąża za dynamicznie zmieniającym się modelem pracy. Mamy nadzieję, że w przyszłości regulacje prawne zaczną dotrzymywać kroku, dając rozwiązania bardziej uniwersalne i dostosowane do globalnych, hybrydowych struktur. To ważne, aby prawo wspierało zdrowy rytm pracy, a nie utrudniało jego osiągnięcie. Praca w globalnym środowisku wymaga od nas nie tylko kompetencji i szybkości działania, ale także umiejętności zarządzania własnym czasem i energią. To wyzwanie, które wymaga od nas ciągłej adaptacji, ale dzięki wypracowanym zasadom i kulturze współpracy możemy zachować odpowiedni balans – nawet w świecie, który nigdy nie śpi.



**Magdalena  
Flera-Łapińska**  
Mental Health Specialist,  
Foundever Poland  
i Training Manager EAP24

## Praca w świecie bodźców z punktu widzenia neurologii. Co przeciąża nasz układ nerwowy i jak sobie z tym radzić?

Przebodźcowanie jest realnym przeciążeniem układu nerwowego, które możemy porównać do sytuacji, w której mózg musi codziennie „przeczytać” książkę o objętości 300 stron. Tyle informacji, bodźców i komunikatów dociera dziś do przeciętnego pracownika. Tymczasem nasz mózg, wbrew temu, co lubimy o sobie myśleć, funkcjonuje wciąż w logice jaskiniowca. Mechanizmy reakcji stresowej nie ewoluowały od tysięcy lat, natomiast świat przyspieszył w tempie, którego neurologicznie nie jesteśmy w stanie udźwignąć.

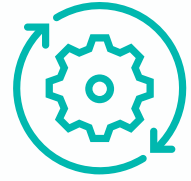
**Reakcja mózgu na stresujące powiadomienie z komunikatora jest identyczna jak reakcja na realne zagrożenie: skok kortyzolu, przyspieszona praca serca, tryb „walcz, uciekaj albo zastygnij”.** Kiedy dzieje się to raz na jakiś czas, **organizm wraca do równowagi.** Ale gdy bodźce pojawiają się cały dzień (mail, Slack, Teams, Whatsapp, Messenger, kolejne „ping”, „ping”, „ping”) nie mamy szansy, by kortyzol spadł. Wchodzimy w stan, który w psychologii nazywamy stresem chronicznym. To właśnie jego skutkiem są problemy z koncentracją, drażliwość, spadek efektywności, trudności w podejmowaniu decyzji i przeciążenie emocjonalne.

**Kora przedczołowa, odpowiedzialna za uwagę, pamięć roboczą, planowanie i kreatywność, jest niezwykle podatna na przebodźcowanie.** Kiedy jest przeciążona, działamy jak menedżer siedzący na ósmym spotkaniu z rządu, który słyszy pytanie i... nie potrafi podjąć decyzji. Nie dlatego, że nie umie. Dlatego, że ma ograniczony dostęp do zasobów poznawczych.

Co możemy zrobić? Psychologicznie najważniejsze jest świadome ograniczanie bodźców, ale z uwzględnieniem własnego stylu działania. Nie wszyscy mogą po prostu wyłączyć powiadomienia, bo dla części osób brak informacji jest większym stresem niż ich nadmiar. Można jednak ustalić priorytety: który kanał jest tym „najważniejszym”, a które są „szumem towarzyszącym”. Można wyciszyć komunikatory półprywatne, zrobić okna pracy głębokiej, wprowadzić status „nie przeszkadzać”, skrócić spotkania i ograniczyć liczbę grup tematycznych. Już samo to zmniejsza obciążenie kory przedczołowej. Trzeba też głośno powiedzieć: multitasking nie istnieje. **Z punktu widzenia neurologii nie jesteśmy w stanie jednocześnie słuchać spotkania i pisać raportu. Udajemy, że to potrafimy kosztem zmęczenia, gorszych decyzji i wyższego poziomu stresu.**

Przeciążenie nie jest więc „problemem osobistym pracownika”. Jest efektem środowiska, które generuje więcej bodźców, niż nasz mózg potrafi obsłużyć. A organizacje, które rozumieją, że higiena cyfrowa jest ważna, zyskują zespoły bardziej zdrowe i efektywne.

TREND 11 ♦ Kultura organizacyjna w świecie AI



# Technologia przyspiesza, kultura musi nadążyć

Cyfryzacja i automatyzacja zmieniają dziś nie tylko procesy, ale sam fundament działania organizacji. W firmach, które coraz odważniej wdrażają technologie oparte na danych, kulturę organizacyjną trzeba definiować na nowo. Zaufanie, współpraca, odpowiedzialność, przepływ informacji, poczucie sensu – wszystkie te elementy przechodzą głęboką transformację, gdy obok ludzi zaczynają pracować algorytmy, a decyzje coraz częściej zapadają w oparciu o dane, a nie intuicję.

Raport KPMG „Sztuczna inteligencja w Polsce. Krajobraz pełen paradoksów” (2024/2025) podkreśla, że przedsiębiorstwa w Polsce znajdują się w momencie przejściowym: większość firm deklaruje zainteresowanie rozwojem AI i aktywnie eksperymentuje z jej zastosowaniami, ale jednocześnie brakuje im dojrzałych standardów, procedur i kompetencji pozwalających korzystać z technologii świadomie i odpowiedzialnie.<sup>1</sup> Ten rozdźwięk nie dotyczy wyłącznie narzędzi – dotyczy **kultury organizacyjnej**, która często nie nadąża za tempem zmian technologicznych.

Podobne wnioski płyną z badań EY Academy of Business oraz Uniwersytetu Łódzkiego, opisanych przez CRN Polska: liderzy w Polsce coraz częściej wskazują, że największą barierą w pełnym wykorzystaniu technologii nie są braki sprzętowe, lecz **niewystarczająca „kultura pracy z danymi”**, obejmująca m.in. zaufanie do danych, jakość współpracy między działami, otwartość na eksperymentowanie i akceptację błędów jako elementu procesu uczenia się. W wielu firmach inwestycje w systemy wyprzedzają inwestycje w nawyki i zachowania, które sprawiają, że technologia działa.<sup>2</sup>

**Kwestia kultury powraca też w kontekście etyki i odpowiedzialności. W środowisku, w którym część decyzji rekomenduje model, a nie człowiek, rośnie znaczenie zaufania – zarówno do algorytmów, jak i do osób je nadzorujących.** Media branżowe, w tym „Rzeczpospolita”, podkreślają, że kultura organizacyjna staje się dziś jednym z kluczowych elementów wpływających na wiarygodność firmy w obszarze ESG oraz na jej długoterminowy wizerunek.<sup>3</sup> Organizacje, które chcą skutecznie wdrażać AI, muszą budować środowisko, w którym technologia wzmacnia wartości, a nie je zastępuje.

W centrum każdej transformacji technologicznej wciąż pozostaje człowiek: jego emocje, motywacje, poczucie sensu i potrzeba wpływu. Algorytmy mogą przyspieszać procesy, ale nie zbudują zaufania w zespole. Mogą wspierać podejmowanie decyzji, ale nie zastąpią odpowiedzialności. Mogą ograniczać ryzyko operacyjne, ale nie stworzą kultury współpracy ani nie zmienią sposobu komunikacji.

Dlatego najważniejsze pytanie, które dziś powinien zadawać sobie każdy zarząd, nie brzmi „Jak wdrożyć AI?”, ale: **„Jak zachować ludzki wymiar pracy w epoce algorytmów?”** Organizacje, które znajdą na nie odpowiedź, będą liderami nie tylko technologii, lecz przede wszystkim – kultury przyszłości, opartej na spójności, odpowiedzialności i świadomym wykorzystywaniu danych.

<sup>1</sup> <https://kpmg.com/pl/pl/home/insights/2025/07/sztuczna-inteligencja-w-polsce.html>

<sup>2</sup> <https://crn.pl/aktualnosci/przywodztwo-przyszlosci-a-nowe-technologie>

<sup>3</sup> <https://pro.rp.pl/esg-w-praktyce/art43224081-kultura-organizacyjna-kluczowy-kontekst-ktory-decyduje-o-sile-esg>



**Magdalena  
Bluma-Schneider**  
Dyrektor Biura HR  
ds. Rekrutacji i Employer  
Brandingu oraz Biura HR  
ds. Rozwoju i Szkoleń,  
Nest! Bank

## Puchacz w akcji. Jak wewnętrzny asystent AI wspiera pracowników Nest! Banku?

Transformacja technologiczna, którą dziś obserwujemy, wykracza daleko poza cyfryzację procesów czy wdrażanie kolejnych narzędzi automatyzujących pracę. Sztuczna inteligencja zaczyna realnie wpływać na kulturę organizacyjną: na sposób podejmowania decyzji, komunikację, współpracę, a nawet na poczucie sensu i odpowiedzialności pracowników. Firmy stoją dziś przed wyjątkowym wyzwaniem: muszą równocześnie rozwijać technologię i kulturę, która pozwoli tę technologię wykorzystywać mądrze, bezpiecznie i etycznie.

### **Z mojej perspektywy kluczowym elementem wprowadzania AI nie są same modele, lecz ludzie: ich postawy, obawy, oczekiwania i gotowość do zmiany.**

Pracownicy potrzebują bezpiecznej przestrzeni, by uczyć się nowych narzędzi, zadawać pytania, popełniać błędy i stopniowo oswajać się z technologią. Liderzy z kolei muszą umieć prowadzić zespoły przez zmianę tak, by AI była wsparciem, a nie źródłem niepokoju. Dlatego zanim zaczęliśmy myśleć o wdrażaniu zaawansowanych rozwiązań, stworzyliśmy przestrzeń do nauki, testowania i osvajania pracowników z nowymi narzędziami. Chcieliśmy, by każdy, niezależnie od stanowiska, czuł, że może eksperymentować, zadawać pytania, popełniać błędy i budować swoje kompetencje. Tak narodził się nasz ekosystem AI złożony z Puchacza, wewnętrznego asystenta AI, oraz NestStore, platformy, na której każdy pracownik może stworzyć własnego bota usprawniającego jego codzienną pracę. Efekty przerosły nasze oczekiwania. Nasi Pracownicy stworzyli prawie 500 botów w NestStore, w każdym miesiącu kierują do Puchacza ponad 25 000 zapytań, a ich zaangażowanie w budowanie i aktywne korzystanie z narzędzi AI wzrosło o 400% podczas firmowego „Puchacz GPT Challenge”. To przykład, który pokazuje, że technologia zaczyna działać dopiero wtedy, gdy ludzie czują się jej współtwórcami, a nie tylko odbiorcami narzuconych im narzędzi.

Najważniejsze jest jednak to, że ta zmiana kulturowa przełożyła się bezpośrednio na wartość dla klientów. Dzięki gotowości organizacji byliśmy pierwszym bankiem w Polsce, który wprowadził asystenta AI dla klientów — NIAsystenta opartego na modelu GPT, wspierającego naturalną komunikację, analizę finansów i automatyzację codziennych zadań. To dowód, że innowacja zakorzeniona w kulturze i ludziach staje się realną przewagą konkurencyjną i elementem, który buduje nowy standard doświadczeń klientów.

W naszej firmie wprowadzamy AI nie po to, by zastępowała ludzi, lecz by uwalniała ich czas i wspierała ich pracę zwłaszcza tam, gdzie potrzebne jest myślenie, relacje, odpowiedzialność czy kontakt z klientem. Kultura, która wspiera odwagę i ciekawość, naturalnie staje się bardziej innowacyjna i szybciej adaptuje narzędzia AI w codziennych zadaniach. Myślę, że w najbliższych latach przewagę będą miały organizacje, które rozumieją, że AI nie jest wdrożeniem, ale zmianą sposobu myślenia. Algorytmy mogą przyspieszać procesy, ale to ludzie nadają im sens. I to od ludzi będzie zależeć, czy AI stanie się przewagą konkurencyjną, czy niewykorzystaną szansą.

**TREND 12** ♦ Zacieranie granic między życiem zawodowym i prywatnym



# Zawsze dostępni. Gdy praca zjada życie prywatne

Elastyczność wydaje się atutem współczesnej pracy. Ale bywa również niewidzialną pułapką. Najnowsze badanie opinii Devire i SW Research pokazuje, jak bardzo praca wlewa się dziś w życie prywatne: **aż 80,9% Polaków wykonuje obowiązki zawodowe poza godzinami pracy**. Co trzeci robi to kilka razy w tygodniu (27,4%), kolejne 41,9% – sporadycznie, ale jednak regularnie. Z kolei 11,6% pracuje po godzinach codziennie. Tylko 19% deklaruje, że nigdy nie wykonuje zadań zawodowych poza etatem.<sup>1</sup>

Praca nie kończy się tam, gdzie kończy się dzień pracy. Często przenosi się do ogrodu, na kanapę, na spacer z dzieckiem, do kuchni podczas kolacji. Granica nie znika nagle – po prostu się rozmywa.

Dane z systemu Microsoft Work Trend Index 2025 pokazują obszary, które wymknęły się spod kontroli.<sup>2</sup> Co trzeci pracownik uważa, że tempo ostatnich pięciu lat jest tak wysokie, że nie jest w stanie za nim nadążyć. A oto kilka najważniejszych wniosków i liczb:

- **40% osób korzystających z Internetu o 6 rano zaczyna dzień od sprawdzenia maili i priorytetów**
- **Przeciętny pracownik dostaje 117 maili dziennie** – większość z nich czyta w mniej niż minutę, co oznacza, że jego uwaga jest nieustannie „porywana”
- W ciągu ostatniego roku liczba masowych maili do 20+ odbiorców wzrosła o 7%, a jednocześnie liczba wiadomości 1:1 spadła o 5%
- **60% spotkań jest nieplanowanych i odbywa się ad hoc**. Pracownicy zostają wciągani w rozmowy i ustalenia, które „wypadły nagle”, zabierając im czas na realną pracę
- W godzinach największej aktywności zawodowej pracownicy są wybijani z rytmu niemal co dwie minuty. Co w praktyce daje nawet **275 przerw dziennie wynikających z nagłych spotkań, maili czy wiadomości na czacie**
- **I wreszcie: to dopiero weekendy dają ludziom szansę na pracę w skupieniu, bo dopiero wtedy cyfrowy szum cichnie na tyle, by można było coś zrobić „od A do Z”.**

Praca wdzierza się w prywatność nie tylko dlatego, że jesteśmy zawsze online, ale dlatego, że tempo i sposób organizacji pracy wymuszają „nadganie” po godzinach. Polskie dane tylko to potwierdzają. Jak wynika z badania LiveCareer.pl „Work-life balance Polaków”, zaledwie 21% pracowników jest w stanie znaleźć czas na odpoczynek i regenerację po pracy, a co ósmy nie ma go w ogóle. Ponad 53% badanych przyznaje, że regularnie zabiera obowiązki służbowe do domu, a aż 65% odczuwa presję, by odpowiadać na wiadomości służbowe po godzinach. Granice rozmywają się również podczas urlopu: co czwarty pracownik nie czuje, że może spokojnie wziąć wolne, a 27% przyznaje, że pracuje w trakcie urlopu.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Badanie opinii zrealizowane przez SW Research na zlecenie agencji rekrutacyjnej Devire w listopadzie 2025. Badanie zostało zrealizowane wśród osób aktywnych zawodowo lub poszukujących pracy. Metodologia: CAWI. N=300.

<sup>2</sup> Microsoft Work Trend Index 2025 – Breaking Down the Infinite Workday. Źródło: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/breaking-down-infinite-workday>

<sup>3</sup> <https://innpoland.pl/215837,zmeczenie-nawet-po-urlopie-i-weekendzie-nic-dziwnego-wyniki-nowego-badania>

## Turkusowa filozofia pracy daje większą autonomię w sposobie realizacji zadań



**Michał Młynarczyk**  
Prezes Devonshire  
Investment Group

Jak zachować balans w świecie, który nigdy nie zasypia? Rozwiązania, które działają w praktyce to m.in.: jasne godziny „offline”, blokowanie powiadomień po określonej godzinie, wprowadzenie dni bez spotkań (np. poniedziałków), regularne przerwy „resetujące”, dobrze ustrukturyzowana praca hybrydowa, szkolenia z zarządzania czasem i uwagą czy narzędzia ograniczające multitasking.

W Devire dodatkowo wspiera nas w tym turkusowa filozofia pracy. W turkusowej organizacji nie ma tradycyjnej hierarchii, a ludzie są oceniani przez pryzmat zrealizowanych celów i odpowiedzialności, nie przez liczbę godzin spędzonych „przy biurku”. Pracownicy mogą dopasowywać pracę do swoich potrzeb i rytmu dnia, a jednocześnie mają dużą autonomię w decydowaniu o sposobie realizacji zadań. W efekcie łatwiej jest stawiać granice i dbać o równowagę.



**40% osób korzystających z Internetu o 6 rano zaczyna dzień od sprawdzenia maili i priorytetów.**

Microsoft Work Trend Index 2025

## Kultura ad-hocu a wypalenie zawodowe



**Adam Ajtner**  
Strategic Relations  
Manager Devire

Czytając wyniki naszego badania, widzę potwierdzenie tego, co obserwuję na co dzień w rozmowach z naszymi klientami i partnerami biznesowymi. Wpadliśmy w pułapkę kultury ad-hocu. Z danych jasno wynika, że pracownicy logują się wieczorami nie dlatego, że mają za dużo zadań, ale dlatego, że w godzinach biurowych ich uwaga jest nieustannie szatkowana. Prawdziwy deep work został wypchnięty w godziny wieczorne czy weekendy. Jako partner strategiczny dla wielu organizacji widzę, że staje się to realnym ryzykiem biznesowym. Pracownik odpisujący na maile przy kolacji to dla firmy sygnał alarmowy – dowód na to, że procesy wewnątrz są niewydolne. **Często źródłem problemu jest też przykład płynący z góry. Gdy lider wysła wiadomości po godzinach, zespół – nawet bez wyraźnego polecenia – czuje presję, by reagować natychmiast. Dlatego moja rada dla managerów jest prosta: modelujcie postawy, których oczekujecie.** Jeśli pracujecie wieczorem, używajcie funkcji opóźnionej wysyłki. Wasza elastyczność nie może stać się przymusem dla innych. Dziś przewagę konkurencyjną budują te organizacje, które potrafią systemowo chronić czas swoich ludzi. Alternatywą jest wypalenie zawodowe i utrata kluczowych talentów, na co w obecnych warunkach rynkowych nikt nie może sobie pozwolić. Dlatego w nadchodzącym roku kluczową kompetencją lidera będzie nie tylko zarządzanie ludźmi, ale przede wszystkim – zarządzanie ich uwagą.

TREND 13 ♦ Leadership w innej odsłonie



# Nowa era przywództwa: lider między zmianą, technologią i emocjami

Żyjemy w epoce, w której zmiana stała się jedyną stałą. Tempo pracy rośnie. Do tego dochodzi transformacja cyfrowa, presja związana z AI, wymogi ESG i praca w złożonych strukturach. Liderzy zyskują nowe wyzwania: mają być przewodnikiem, stabilizatorem, tłumaczem zmian i technologii na „język ludzi”.

Jednocześnie to właśnie liderzy są dziś jedną z najbardziej obciążonych grup w organizacjach. Z raportu IRCenter „Potrzeby liderów 2024” cytowanego przez Sukces Pisany Szminek wynika, że aż **75% liderów małych zespołów w Polsce doświadcza objawów wypalenia zawodowego, a 63% przyznaje, że nie może pozwolić sobie na okazywanie emocji w pracy.**<sup>1</sup>

W tym samym czasie rosną oczekiwania wobec tego, jacy liderzy są „potrzebni na jutro”. W badaniu EY Academy of Business i Uniwersytetu Łódzkiego, opisanym przez CRN, zapytano ponad 700 liderek i liderów w Polsce, jakie kompetencje będą kluczowe dla przywództwa przyszłości. Na pierwszym miejscu znalazła się **zdolność do zrozumienia i empatycznego reagowania na potrzeby pracowników** – wskazało ją **38% ankietowanych**. Kolejne były: **holistyczne postrzeganie sytuacji (24%), komunikacja oparta na współpracy (23%) oraz umiejętność budowania zespołów hybrydowych, łączących kompetencje ludzkie i technologiczne (23%).**<sup>2</sup> To wyraźny sygnał: „twarda wiedza” nadal jest ważna, ale o skuteczności lidera coraz bardziej decydują kompetencje relacyjne, empatia i zdolność pracy w świecie ludzi i technologii jednocześnie.

Nowy model lidera to ktoś, kto stoi **nie tyle przed zespołem, ile w jego środku**: buduje poczucie bezpieczeństwa psychologicznego, tworzy przestrzeń na rozmowę o trudnościach, a jednocześnie potrafi wyznaczyć kierunek w gąszczu zmian. To lider, który:

- Nie udaje niezniszczalnego, ale umie mówić o granicach i szuka wsparcia
- Tłumaczy sens zadań, a nie tylko rozlicza je z wykonania,
- Traktuje AI i technologie jako narzędzia, które mają odciążyć ludzi, a nie zastąpić relacje
- Potrafi pogodzić wymagania biznesu z realnymi możliwościami zespołu.



**Niemal 40% liderów uważa, że w przyszłości jednym z najważniejszych wyróżników przywództwa stanie się zdolność do rozumienia potrzeb pracowników i reagowania na nie z empatią.**

<sup>1</sup> <https://sukcespisanyszminek.pl/samotni-na-szczycie-wypalenie-zawodowe/>

<sup>2</sup> <https://crn.pl/aktualnosci/przywodztwo-przyszlosci-a-nowe-technologie/>

Nowa era przywództwa wymaga więc zmiany nie tylko w kompetencjach pojedynczych menedżerów, ale w całym systemie. Organizacje, które chcą mieć liderów zdolnych prowadzić ludzi przez niepewność, muszą zadbać o kilka rzeczy naraz. Po pierwsze: rozwój kompetencji miękkich i przywódczych, takich jak empatia, odporność psychiczna, komunikacja i praca z emocjami. Po drugie firmy powinny adresować ryzyko wypalenia liderów, oferując im realne wsparcie: mentoring, superwizję managerską, dostęp do narzędzi wellbeingowych, możliwość dzielenia się odpowiedzialnością itd. Po trzecie: konieczne jest projektowanie przywództwa w taki sposób, by AI, automatyzacja i procesy nie przykryły relacji, sensu i wartości.

## Empatia nie jest pobłażliwością ani „miękością”. To umiejętność wejścia w perspektywę pracownika



**Magdalena Kanclerz**  
Regional Director  
Permanent Recruitment,  
Devire

Zarządzanie zespołem rozproszonym, przeciążonym informacyjnie i funkcjonującym w środowisku ciągłych zmian to dziś jedno z największych wyzwań współczesnego lidera. Najskuteczniejsze podejście łączy empatię, jasną komunikację, dobrą organizację pracy i umiejętność priorytetyzacji.

Nieprzypadkowo empatia znajduje się tu na pierwszym miejscu. **Prawdziwi People Managerowie są dziś dosłownie „na wagę złota”, a organizacje wskazują tę kompetencję jako kluczową w procesach rekrutacyjnych.** Kim jest taki lider? To osoba, która koncentruje się na ludziach: ich rozwoju, motywacji i dobrostanie, rozumiejąc, że to właśnie oni budują wyniki organizacji. Empatia nie jest pobłażliwością ani „miękością”. To codzienna uważność, umiejętność wejścia w perspektywę pracownika i dostrzeżenia tego, co ułatwia lub utrudnia mu pracę. To dopiero na bazie empatii można rozwijać jasną komunikację, wyznaczać priorytety i nadawać sens zadaniom.

Dobry lider działa razem ze swoim zespołem: usuwa przeszkody, ułatwia pracę i, co bardzo ważne, daje przestrzeń do działania, zamiast opierać się na nadmiernej kontroli. Zespoły pracują efektywnie, kiedy nie są przeciążone, kiedy czują się zmotywowane, ale nie wypalone, i kiedy ich work-life balance pozostaje w równowadze. **To rola lidera: tworzyć takie warunki pracy, dzielić odpowiedzialność za wyniki i rozwijać kulturę, w której każdy członek zespołu rozumie sens swoich działań. Docenienie wkładu ludzi, autentyczność, wiarygodność i „leading by example” wciąż mają ogromne znaczenie.**

Jacy będą liderzy przyszłości? Przede wszystkim będą działać w środowisku jeszcze bardziej cyfrowym, zmiennym i nieprzewidywalnym niż dziś. Będą musieli umieć układać współpracę na linii człowiek – „cyfrowy odpowiednik”, wzmacniać poczucie sensu pracy i motywować zespoły, które będą doświadczać coraz większego przeciążenia informacyjnego. Konieczna będzie także świadoma troska o dobrostan psychiczny pracowników, szczególnie w realiach pracy zdalnej oraz w zespołach rozproszonych. Do tego dochodzi integracja międzypokoleniowa i międzykulturowa: zespoły będą coraz bardziej różnorodne, a umiejętność ich łączenia stanie się jedną z kluczowych kompetencji liderów. Jedno jest pewne: to ludzie będą nadal najważniejsi, a od świadomości liderów będzie zależało, czy ich organizacje nadążą za tempem zmian.



# Zaangażowanie rośnie tam, gdzie jest poczucie sensu

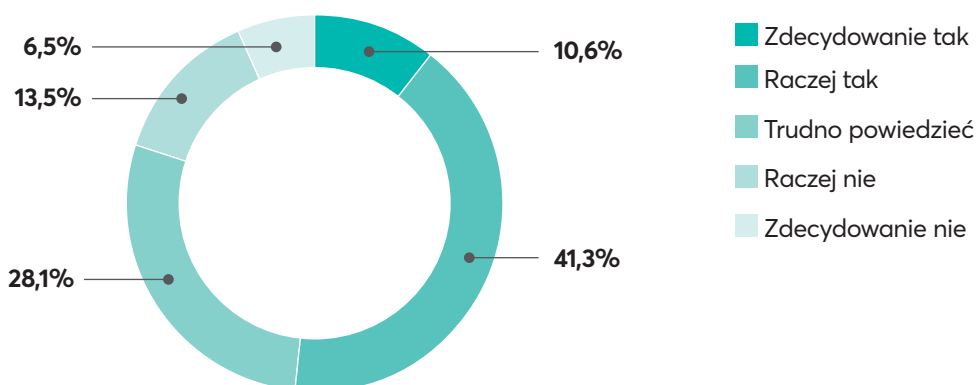
Pracownicy coraz częściej chcą wiedzieć, że to, co robią, naprawdę ma znaczenie. Poczucie sensu przestaje być miękką wartością, staje się jednym z kluczowych czynników wpływających na motywację, efektywność i dobrostan zawodowy.

Z badania opinii Devire i SW Research wynika, że 52% Polaków czuje sens i spełnienie w pracy (41,3% „raczej tak”, 10,6% „zdecydowanie tak”). **Jednocześnie co dziesiąty pracownik (13,5%) mówi wprost, że praca nie daje mu poczucia sensu, a aż 28,1% odpowiada „trudno powiedzieć” co wskazuje na brak jasności, kierunku i wpływu.** W efekcie niemal połowa Polaków (48%) nie ma pewności, czy ich codzienne działania mają jakikolwiek większy cel.

Według raportu „Dobrostan Polek i Polaków 2024” średni poziom dobrostanu w Polsce wynosi jedynie 4,9 w skali od 1 do 10.<sup>1</sup> Badani podkreślają, że na ich poczucie dobrostanu wpływa m.in. sens wykonywanej pracy, zgodność wartości z kulturą organizacji oraz poczucie sprawczości.<sup>2</sup> Gdy te elementy są obecne, rośnie zaangażowanie, lojalność i gotowość do wspólnego wysiłku. Sens i wewnętrzny spokój wzmacniają relacje w zespołach, poprawiają atmosferę, wspierają zdrowie psychiczne i fizyczne, a w szerszej perspektywie przekładają się na jakość działań całej organizacji.

Firmy, które chcą realnie wzmocnić poczucie sensu wśród pracowników, mogą działać na kilku poziomach. Najważniejsze to pokazywać ludziom, że ich codzienne zadania przekładają się na sukcesy firmy, a do tego regularnie doceniać ich wysiłek i zaangażowanie. Równie istotne jest tworzenie przestrzeni na opinie, pomysły i współtworzenie rozwiązań. To właśnie poczucie wpływu buduje sprawczość, motywację i zaufanie. Warto też rozmawiać o potrzebach, wspierać pasje i oferować szkolenia, które rzeczywiście wzmacniają potencjał zespołu. Sens pracy nie powstaje z deklaracji. Powstaje w codzienności, w rozmowach, decyzjach liderów i w kulturze organizacyjnej, która potrafi nadać pracy znaczenie.

## Czy praca daje Polakom poczucie sensu i spełnienia?



Badanie opinii zrealizowane przez SW Research na zlecenie agencji rekrutacyjnej Devire w listopadzie 2025. Badanie zostało zrealizowane wśród osób aktywnych zawodowo lub poszukujących pracy. Metodologia: CAWI. N=300.

<sup>1</sup> <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/dobrostan-jako-nowe-wyzwanie-odpowiedzialnego-biznesu-artikul-partnera-raportu-odpowiedzialny-biznes-w-polsce-2024-dobre-praktyki>

<sup>2</sup> <https://www.benefitsystems.pl/pl/artikul/wewnetrzny-spokoj-pracownika-jakie-dzialania-wdrozyc-by-zbudowac-go-w-firmie>

## Gdy brakuje sensu, spada motywacja i zaangażowanie



**Joanna Niedzińska**  
Head of Talent, Learning  
and Development,  
Danone

Ostatnio dużo mówi się o poszukiwaniu sensu w pracy. Ale moim zdaniem to nie jest żadna nowa moda. Ludzie zawsze chcieli widzieć wpływ swoich działań, czuć sprawczość i rozumieć, do czego ich wysiłek się przyczynia. Zmienił się jednak kontekst. Ostatnie lata, pełne niepewności, przyspieszeń i globalnych kryzysów, wzmocniły tę potrzebę do poziomu, na którym brak sensu błyskawicznie odbija się na motywacji i zaangażowaniu. I to dotyczy wszystkich pokoleń, nie tylko najmłodszych. Różnimy się tylko tym, jak ten sens definiujemy.

**W praktyce widzę, że brak poczucia sensu uruchamia cały łańcuch konsekwencji: spada chęć działania, pogarsza się dobrostan, topnieje motywacja.** Jednocześnie istnieje drugi biegun, i warto mówić o tym głośno, czyli osoby które niemal symbiotycznie łączą swoją tożsamość z pracą. U nich nadmierna potrzeba sensu prowadzi niekiedy do pracoholizmu, wypalenia i przekonania, że „ja jestem moją pracą”. Dlatego w tym temacie tak ważna jest równowaga.

Kiedy myślę o tym, jak firmy rozumieją sens w praktyce, widzę ogromną rozpiętość. Część organizacji naprawdę stara się pokazać pracownikom, jak ich zadania łączą się z większą całością. Ale wciąż wiele firm traktuje misję jak slogan z prezentacji – tyle że sens nie rodzi się przecież na slajdach. **Sens tworzy się w codziennych zachowaniach, w transparentności, w tym, jakie postawy są nagradzane, a jakie ignorowane. I przede wszystkim w relacji z bezpośrednim przełożonym.** To on potrafi pokazać, że nawet najmniejszy wycinek pracy jest częścią czegoś większego. To on może sprawić, że ktoś przestanie widzieć siebie w roli osoby „klikającej w tabelki”, a zacznie widzieć swój wkład w produkt, w klienta, w zespół.

Z mojego doświadczenia wynika też, że sens w dużej mierze zależy od kultury organizacyjnej: tej prawdziwej, codziennej, a nie tej z plakatów. Jeśli deklaracje nie są spójne z zachowaniami, ludzie wyczuwają to natychmiast. Dlatego kluczowe są autentyczność, konsekwencja i pokazanie realnych powiązań między wartościami firmy a działaniem na co dzień.

Każdy z nas może zrobić kilka prostych rzeczy, by znów poczuć sens. Po pierwsze: warto zadać sobie pytanie, czego tak naprawdę szukam w pracy: bezpieczeństwa, rozwoju, wpływu, a może po prostu stabilności. Po drugie: określić, na co mam realny wpływ. **Pamiętajmy, że „mikro-wpływ” jest często bardziej namacalny niż wielkie transformacje.** A po trzecie: uświadomić sobie, jak moje codzienne działania przekładają się na ludzi, procesy i rezultaty. Czasem sens nie znika tylko każdy z nas musi odnaleźć go na nowo, po swojemu.



**Sens w dużej mierze zależy od kultury organizacyjnej: tej prawdziwej, codziennej, a nie tej z plakatów. Jeśli deklaracje nie są spójne z zachowaniami, ludzie wyczuwają to natychmiast.**

## Sens rodzi się w działaniu i w relacji z innymi



**Izabela Kazimierska**  
Dyrektor Zarządzająca,  
Devire Global Solutions

- **Dla każdego sens może oznaczać coś zupełnie innego, a nawet próba opisania go poprzez wartości, które uznajemy za ważne, może przybierać wiele form.** Zarówno w pracy jak i w życiu, poszukiwanie sensu nie jest luksusem intelektualnym a podstawową potrzebą, która decyduje o zdrowiu psychicznym, jakości życia i naszej zdolności do zaangażowania. Nasz sens powinien być zgodny z tym – co jest dla nas ważne. Trudno go wyznaczać, rozumieć czy za nim podążać jeśli gubimy się w biegu powtarzalnych nudnych zadań, realizacji takich w których my nie widzimy celu, sprawczości, czy się z nimi nie identyfikujemy a wręcz kiedy działamy wbrew sobie, swoim zasadom czy przekonaniom.

- **Świat pędzi, a ostatnie lata to prawdziwy rollercoaster. Przeszliśmy pandemię, za naszą granicą wybuchła i nadal toczy się wojna, przechodzimy rewolucję technologiczną i wszystkie z nią związane**

**scenariusze apokaliptyczne – utraty pracy, kierunkowanie naszego życia przez AI, a nawet nadawanie przez nie sensu naszym karierom.** Masowe zwolnienia i odpływ stanowisk w 2025 do krajów z tańszą siłą roboczą tylko dodają temu dynamiki. Świat rozpędza się jak nigdy dotąd, będzie coraz bardziej zaskakiwał, komplikował się i budował presję. Wystarczy spojrzeć na rosnącą plagę chorób cywilizacyjnych. Dlatego powinniśmy przede wszystkim zadać sobie pytania – CO MA DLA NAS SENS? CO JEST DLA NAS WAŻNE? Dbać o zdrowie psychiczne i świadomie kierować swoją motywacją, karierą i codzienną satysfakcją ze swoich działań.

I może to być kariera, dążenie na jej szczyt lub wręcz przeciwnie – spokój, stabilność zatrudnienia, równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym, ale to co dla nas najlepsze wiemy tylko my sami. Rolą firm, będzie wsparcie w procesie kierunkowania i motywowania siebie samego.

- **Na rynku wygra postawa autentyczności i dawania pracownikom poczucia, że kontrybuują dla dobra firmy, kolegów i rynku w operacyjnym działaniu a nie tylko w wywieszonych na sztandarach wartościach i misji.** Czas korporacji już jakiś czas temu minął, ale teraz dochodzimy do punktu, w którym przetrwają te firmy i liderzy którzy to rozumieją.
- **Dla mnie poszukiwanie sensu to zaprojektowanie życia w zgodności ze sobą, swoimi potrzebami, ambicjami, wartościami.** To praca w środowisku, które daje przestrzeń na popełnianie błędów, naukę, rozwój, bycie wrażliwym, szanuje różnorodność, traktuje swoich pracowników uczciwie, przestrzega zasad etyki zawodowej. Pokazuje to w codziennej pracy – w tych dobrych i tych trudnych czasach – pozostając autentyczną a nie tylko poprzez swój wykreowany wizerunek na social mediach jaką „powinna być” bo to się dobrze „sprzeda”. Nowe pokolenie jeszcze bardziej uczulone jest na nieautentyczność, a to ono ukształtuje rynek pracy w ciągu najbliższych lat.

Trzeba też pamiętać, że sens nie jest czymś raz na zawsze danym czy niezmiennym. Wręcz jest dynamiczny, rodzi się w działaniu i w relacji z innymi. Kiedy go poszukujemy i pielęgnujemy, staje się jednym z najważniejszych źródeł ludzkiej siły, a wówczas zaangażowanie nie jest już wysiłkiem, a staje się naturalną konsekwencją sensownego życia. Liderzy jutra zaczną od siebie, zbudowania swojego sensu, a później pomogą innym podążać tą ścieżką. Firmy jutra nie będą przypominały postindustrialnych drabin hierarchii, a raczej rodziny lub żywe organizmy, które wspólnie mierzą się z rynkiem, jego wyzwaniami i nieustającymi zmianami.

# devire.

## O Devire

Jesteśmy jedną z największych agencji rekrutacyjnych w Polsce. Specjalizujemy się w rekrutacji stałej, outsourcingu i usługach IT. Naszym celem jest łączenie świetnych ludzi ze świetnymi pracodawcami.

Wspieramy firmy w rozwoju, poprzez wyszukiwanie najlepszych kandydatów, optymalizację procesów, profesjonalny outsourcing i innowacyjne rozwiązania IT – ale to, co nas wyróżnia to autentyczne relacje i dopasowanie kulturowe.

Łączymy indywidualne podejście butikowej agencji z zasobami dużej firmy.

Porozmawiajmy



**Marcin Ostrowski**  
**Growth & Engagement Unit Head**  
mostrowski@devire.pl  
+48 505 986 088

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

