



# multiwersum talentów.

przyszłość definiują  
Twoje decyzje.

talent trends 2025





talent trends 2025

**jakie przeobrażenia  
przechodziły miejsca  
pracy w ciągu  
ostatnich 10 lat?**

**Mike Smith**  
global chief executive  
Randstad Enterprise



## wprowadzenie.

“Myśląc o podróżach w przeszłość, martwimy się, że drobnym działaniem możemy w ten sposób radykalnie zmienić terażniejszość, ale niemal nikt w terażniejszości nie myśli o tym, że drobnymi działaniami może zmienić przyszłość.

— **Barbara R. Nelson, pisarka**

Od 10 lat przygotowujemy nasze coroczne badanie [Talent Trends](#), w którym wsłuchujemy się w głos liderów firm na całym świecie. W tym czasie obserwowaliśmy wyraźną ewolucję w zarządzaniu talentami oraz zmiany w świecie pracy. Choć część priorytetów pozostaje niezmienna, ostatnia dekada przyniosła firmom liczne niecodzienne wyzwania, globalne kryzysy i zmieniające się oczekiwania pracowników. Wraz z tymi zmianami ewoluują też rola i cele liderów obszaru talentów.



Dziesięć lat temu liderzy HR przyznawali, że ich priorytetami są: większy wpływ na strategiczne decyzje w firmach, dostęp do danych pomagających w kształtowaniu obszaru talentów oraz odpowiedź na niedobór kompetencji. W ciągu ostatniej dekady nie tylko udało się Wam osiągnąć wiele z tych celów, ale odegraliście kluczową rolę w przeprowadzeniu Waszych organizacji przez wyzwania związane z pandemią, spowolnieniem gospodarczym czy zmianami społecznymi. Pokazaliście, co tak naprawdę oznacza stawianie talentów w centrum uwagi, budując nową umowę społeczną z pracownikami. Przyszłość oznacza jednak konieczność nowego zdefiniowania sposobów, w jaki pracują nasze zespoły w erze AI – równowagi między etyką technologii i optymalizacją efektywności, a także zrozumienia roli rozwoju i wzmocnienia kompetencji swoich zespołów, aby w pełni sięgnąć po potencjał zarówno ludzi, jak i technologii.

90%

9 na 10 badanych uważa, że rola HR w organizacjach rośnie i nabiera znaczenie strategicznego

69%

7 na 10 badanych uważa jednocześnie, że HR jest zbyt późno włączany do dyskusji o strategii biznesowej i operacyjnej organizacji



## multiwersum talentów

To dobry moment na refleksje: które decyzje, podjęte przez Ciebie w ciągu ostatnich 10 lat, ukształtowały Cię jako lidera HR? Jak te wybory wpłynęły na ludzi i Twój biznes? Spoglądając w przyszłość, jak decyzje, które podejmujesz dziś, wpłyną na Twoją rolę i działalność biznesową Twojej organizacji w kolejnej dekadzie?

Przed Tobą wielowymiarowy świat talentów, multiwersum pełne nieograniczonych możliwości. Choć nikt nie wie precyzyjnie, jak zmienią się świat i rynek pracy, wiele zależy od Ciebie. To Ty zdecydujesz, jakie wartości będą Cię definiować jako lidera HR i lidera biznesu. Skorzystaj z tych wartości oraz doświadczeń ostatniej dekady, aby kształtować spojrzenie Twojej firmy na realizowane zadania, na kompetencje, technologie, gromadzone dane i talenty.

Jakim liderem chcesz być? Jakie decyzje – zarówno te duże, jak i mniejsze – podejmiesz, aby osiągnąć ten cel? I najważniejsze: co stanie się, jeśli nie zaczniesz działać? Pamiętaj, że przyszłość należy do Ciebie!

Dlatego w raporcie Talent Trends od Randstad Enterprise chcemy zrozumieć zarówno strategię, jak i motywacje liderów biznesu. Najnowsza edycja powstała na bazie badania zrealizowanego w 4. kwartale 2024 roku wśród 1 060 liderów HR i top managerów z 21 krajów świata. Wyniki przedstawione w tym raporcie dostarczają wiedzy o przyszłościowych planach i działaniach podejmowanych przez Twoich kolegów po fachu i konkurencję.

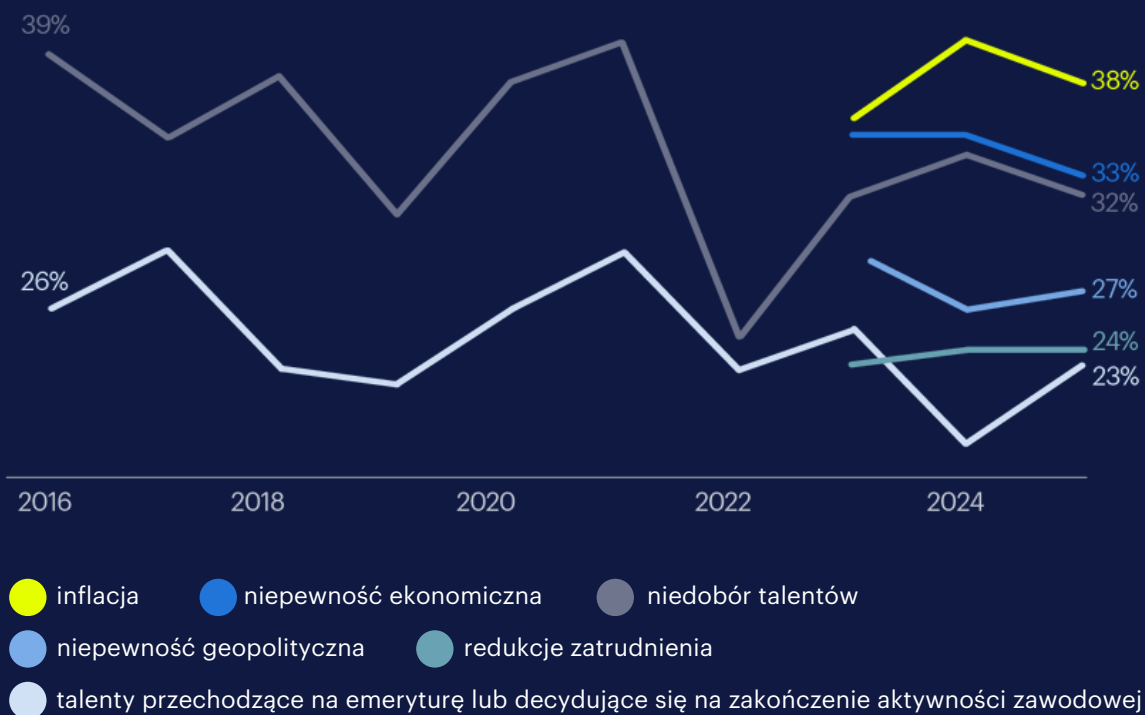
Dane pokazują, że nie ma jednego dominującego wyzwania, które pochłaniałoby całą uwagę liderów HR – mierzą się oni z wieloma występującymi jednocześnie trendami. Masz pewnie świadomość, że obecna sytuacja gospodarcza, polityczna i społeczna oznacza dla Ciebie konieczność odpowiadania na potrzeby w organizacji przy ograniczonych zasobach budżetowych. Równocześnie wiele firm przechodzi transformację, co dodatkowo komplikuje realizację ambicji związanych z talentami.





Chociaż niektóre z najczęściej wymienianych w 2025 roku wyzwań są niezmiennie od dekady, pojawiły się również nowe priorytety. 38% badanych liderów HR twierdzi, że na ich organizację negatywnie wpływa inflacja (przed rokiem wskazywało ją 40% respondentów). Niepewność gospodarcza, która była głównym problemem przez ostatnie trzy lata, nadal pozostaje istotna – 33% uczestników badania uważa, że ma ona negatywny wpływ na ich biznes. Natomiast 32% jako kluczową przeszkodę wskazuje niedobór talentów lub brak odpowiednich umiejętności – zresztą to wyzwanie towarzyszy pracodawcom niezmiennie od co najmniej dekady.

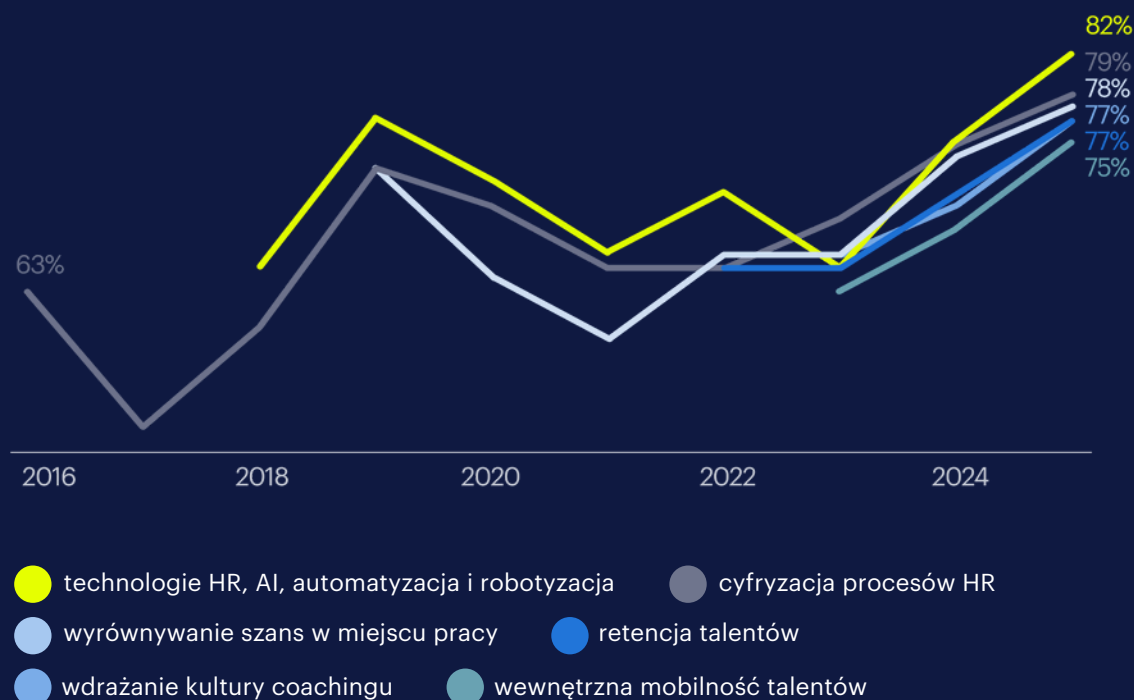
### najważniejsze wyzwania dla pracodawców.



Zestawienie pokazuje 6 najważniejszych wyzwań wskazywanych przez pracodawców w 2025 roku. Inflacja, niepewność ekonomiczna i geopolityczna oraz redukcje zatrudnienia to czynniki analizowane w badaniu od 2023 roku, podczas gdy niedobór talentów i przechodzenie talentów na emeryturę identyfikowane są jako wyzwanie od początku badania.

Z drugiej strony, respondenci są entuzjastycznie nastawieni do niektórych przemian w świecie pracy. Większość z nich (82%) pozytywnie ocenia upowszechnienie się technologii HR, AI, automatyzacji i robotyki. 79% ma podobne zdanie na temat cyfryzacji procesów HR. Co prawda niektóre organizacje ograniczają swoje inicjatywy z obszaru wyrównywania szans i inkluzji (ED&I), to 78% badanych podkreśla także pozytywny wpływ tych działań na biznes. Duża część respondentów kładzie też dziś nacisk na strategię retencji talentów (77%), wdrażanie kultury coachingu (77%) oraz mobilność wewnętrzną (75%).

### najważniejsze trendy pozytywnie wpływające na biznes.



Zestawienie pokazuje 6 najważniejszych trendów w 2025 roku. Większość z nich była dodawana sukcesywnie do badania na przestrzeni dekady. Wpływ czynnika związanego z cyfryzacją procesów HR identyfikowany był jako pozytywny od samego początku badania.

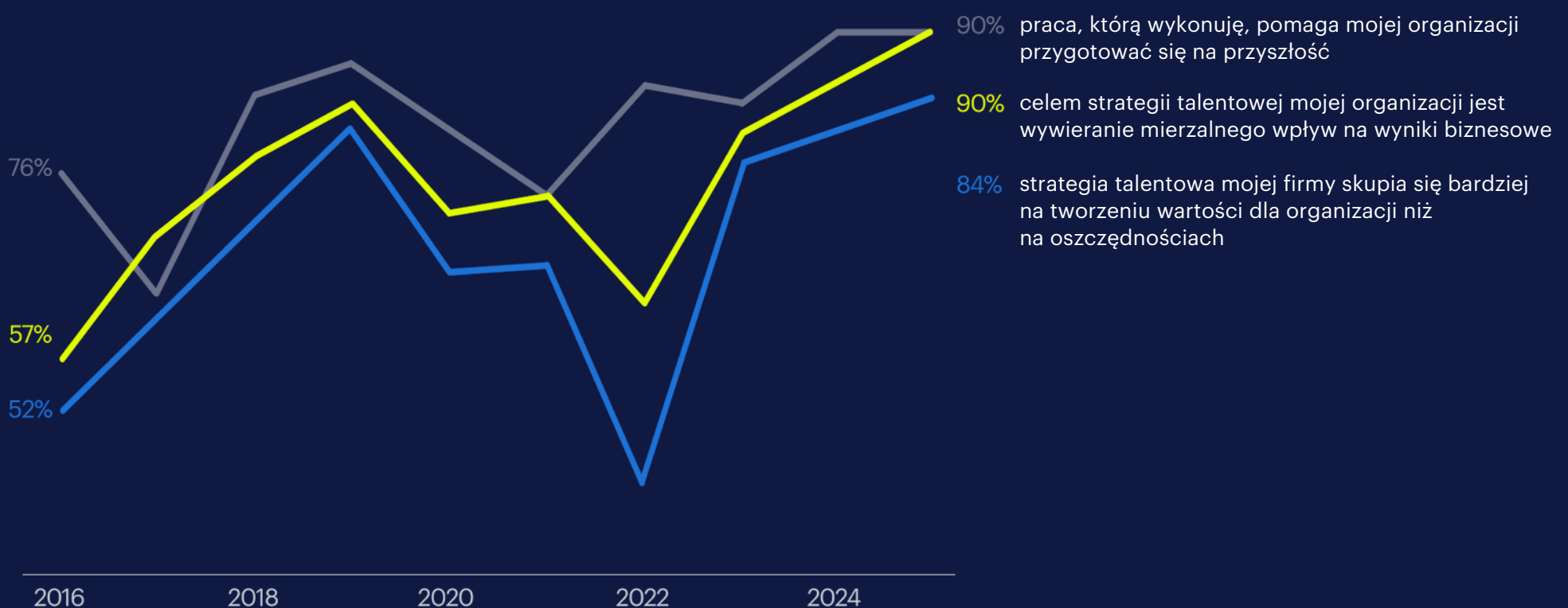




Miniony rok był wyjątkowo wymagający, być może nawet najtrudniejszy od czasów pandemii. Ograniczenia budżetowe, rosnące oczekiwania biznesu oraz narastająca niepewność gospodarcza wywierają presję na liderów HR, zmuszając ich do większej innowacyjności i elastyczności. Z naszych rozmów z nimi wynika, że realizują to zadanie z powodzeniem. Nasze dane pokazują, że koncentrują się przede wszystkim na zwiększaniu zwinności zespołów, włączaniu AI w optymalizację planowania procesów HR oraz inwestowaniu w analitykę danych w organizacji i na rynku. Bez wątpienia te działania będą miały decydujące znaczenie zarówno w okresie wzrostu, jak i spowolnienia.

Dziś, bardziej niż kiedykolwiek w historii naszego badania Talent Trends, liderzy HR wierzą, że ich praca przygotowuje organizacje na przyszłość (90%). Tyle samo osób (90%) deklaruje, że dąży do wywierania mierzalnego wpływu na wyniki biznesowe. Mimo trudnych warunków gospodarczych, 84% respondentów twierdzi, że w tym roku koncentruje się bardziej na tworzeniu dodatkowych wartości dla organizacji niż na oszczędnościach. To nie tylko najwyższy odsetek w historii Talent Trends, ale także wyraźny powrót do równowagi po znaczących spadkach w latach 2020-2022.

liderzy HR są teraz bardziej niż kiedykolwiek skoncentrowani na tworzeniu wartości, na przyszłości i wynikach biznesowych.





## prognozy na kolejne 10 lat

Jakich decyzji możesz dokonać, aby przygotować się na nadchodzące dynamiczne zmiany? Wybory, które podejmiesz dziś w identyfikowanych przez nas kluczowych obszarach, mogą znacząco zmienić przyszłość pracy – zarówno dla Ciebie, jak i Twojej organizacji:

### 01.

#### przebudowa kultury organizacyjnej z udziałem AI

W ciągu 2 lat od premiery ChatuGPT i innych narzędzi generatywnej AI sposób, w jaki organizacje zarządzają ludźmi i wspierają ich rozwój, zmienił się diametralnie. AI powinna być uwzględniana dziś w każdej dyskusji dotyczącej talentów – zarówno jako narzędzie wspomagające wykonywanie pracy, jak i katalizator innowacji.

### 02.

#### priorytet: pikselizacja pracy

Zjawisko [pikselizacji pracy](#), czyli skupiania się na zadaniach, a nie rolach zawodowych, zyskuje na znaczeniu. Taki model optymalizuje wyniki i zwiększa satysfakcję pracowników. Jest to szczególnie istotne w kontekście rosnącej roli AI jako wsparcia w wykonywanej pracy, które pozwala talentom skupiać się na bardziej kreatywnych i kluczowych zadaniach.

### 03.

#### era prymatu kompetencji

Umiejętności to nowa waluta w świecie kariery, a talenty odczuwają silną potrzebę zdobywania wiedzy. Według badania [Workmonitor 2025](#) od Randstad, w którym udział wzięło 26 tys. pracowników z 35 krajów, 44% respondentów nie przyjęłoby pracy, która nie oferuje możliwości rozwoju umiejętności (wzrost z 36% rdr).

Raport Talent Trends 2025 to 10 konkretnych działań, które mogą wesprzeć Cię w zarządzaniu talentami, przyspieszyć realizację celów oraz pozytywnie wpłynąć na organizację i życie pracowników. To Ty wyznaczasz właściwą ścieżkę w wielowymiarowym świecie pracy, w multiwersum talentów. Mamy nadzieję, że wnioski z badania, inspirujące historie ekspertów HR i nasze doświadczenia staną się przewodnikiem w tej ekscytującej podróży.



*Mike Smith*

**Mike Smith**

global chief executive,  
Randstad Enterprise

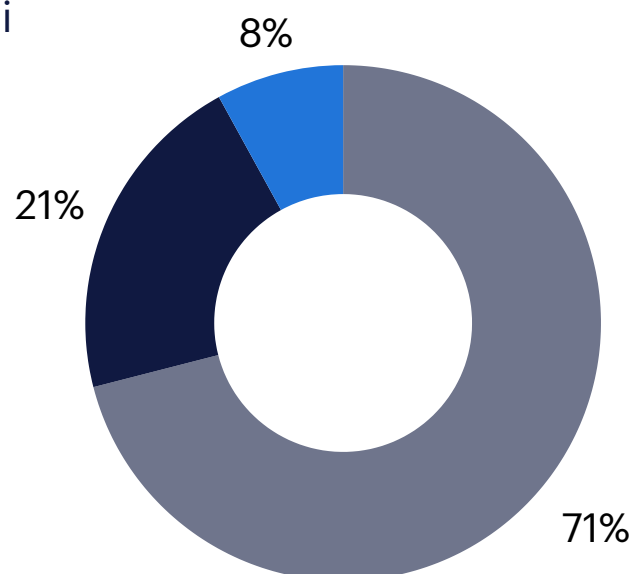




# o badaniu Talent Trends 2025.

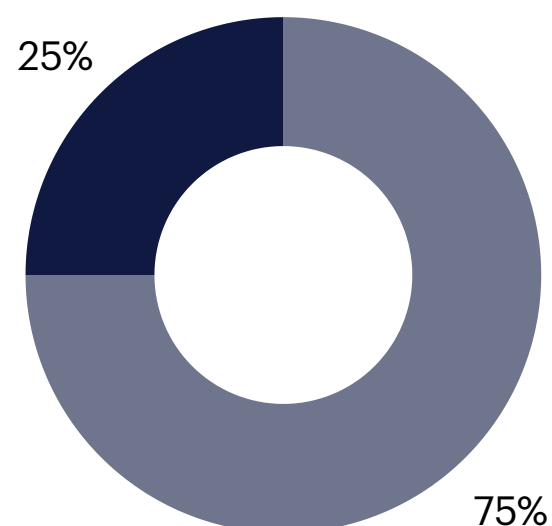
## uczestnicy

wg roli



● HR i pozyskiwanie talentów ● zakupy ● inne wyższe stanowiska lidarskie

wg wielkości firmy



● do 3 tys. pracowników ● ponad 3 tys. pracowników

## kluczowe sektory

25% bankowość i finanse

19% IT i technologie

6% biotechnologia i farmacja

4% wysoko zaawansowana produkcja

Wymienione sektory reprezentowane są w próbie badawczej przez co najmniej 40 respondentów.

## 21 rynków świata

### Ameryki

Argentyna  
Brazylia  
Kanada  
Meksyk  
USA

### Azja i Pacyfik

Australia  
Chiny  
Indie  
Japonia  
Singapur

### Europa

Belgia  
Francja  
Hiszpania  
Holandia  
kraje nordyckie

Polska  
Szwajcaria  
Węgry  
Wielka Brytania  
Włochy





Od 10 lat badanie [Talent Trends](#) od Randstad Enterprise dostarcza liderom HR cennych informacji istotnych dla zwiększania zwinności biznesowej i osiągnięcia lepszych wyników dzięki strategiom talentowym.

W badaniu Talent Trends 2025 udział wzięło 1 060 członków kadry menadżerskich i liderów HR z globalnych i regionalnych organizacji z 21 rynków świata. Przez ostatnie 10 lat w ramach Talent Trends zebraliśmy łącznie odpowiedzi 8 400 respondentów. W tym roku nasze badanie ma zarówno charakter retrospektywny – analizuje, jak zmieniały się trendy i działania w obszarze HR w ciągu ostatniej dekady – jak i prognostyczny, wskazując strategię, na których liderzy HR skupiają się dziś, aby zidentyfikować wartości wynikające ze zmian rynkowych, ale też skutki, których nie można zignorować.

Badanie, przeprowadzone na zlecenie Randstad Enterprise przez niezależnego partnera, objęło liderów biznesowych, którzy mają wpływ na strategiczne i operacyjne decyzje w swoich organizacjach. Zostało zrealizowane za pomocą panelu badawczego online w czwartym kwartale 2024 roku.





# top talent trends 2025.

## przebudowa kultury organizacyjnej z udziałem AI

---

01.

twórz nowy scenariusz  
kultury miejsca pracy dzięki  
wsparciu AI

02.

inspiruj poczucie celu  
i satysfakcji z pracy

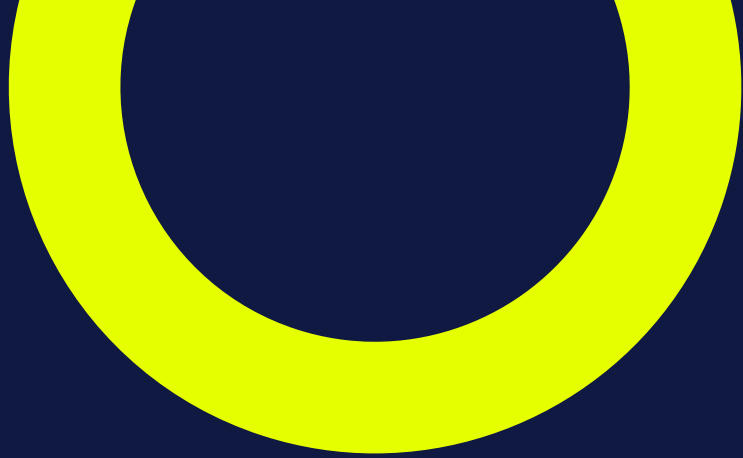
03.

napędzaj rozwój kariery  
wszystkich talentów

04.

wzmacniaj neuroróżnorodne  
talenty z pomocą AI





zróbmy wspólnie  
odważny krok: redefinicja  
przywództwa HR w erze  
zaawansowanej AI



perspektywa  
liderów HR  
w polsce



priorytet:  
pikselizacja pracy

---

era prymatu  
kompetencji

---

05.

przedkładaj zadania  
i kompetencje nad  
role zawodowe

06.

zostań pionierem nowych  
modeli pracy w dobie  
rynkowych wyzwań

07.

zredefiniuj wartości  
dzięki wzmocnionym  
talentom

08.

niweluj luki  
przywództwa

09.

przyspiesz transformację  
opartą na kompetencjach  
zgodnie z priorytetami  
biznesowymi

10.

skup się na kompetencjach  
na wewnętrznym rynku  
pracy w organizacji



01.

## twórz nowy scenariusz kultury miejsca pracy dzięki wsparciu AI.

jak możesz wykorzystać technologie do pobudzenia relacji i zaangażowania w organizacji?

W miarę upowszechniania się narzędzi AI w zarządzaniu talentami, organizacje sprawdzają ich możliwości, aby tworzyć nowe, bardziej zindywidualizowane doświadczenia pracowników, budować relacje z nimi i skutecznie pobudzać ich zaangażowanie. Od generatywnej AI wspierającej proces analizy opinii pracowników, przez większą otwartość procesów rozwoju kariery, po doskonałe mechanizmy doceniania — jest wiele sposobów, za których pomocą technologie rozwijają kulturę organizacyjną. Pomijanie AI w tych procesach sprawi, że Twoja firma może zostać w tyle.

Doświadczenia talentów od dawna są priorytetem dla pracodawców. Od początku badanie [Talent Trends](#) od Randstad Enterprise wskazuje, że organizacje inwestują w technologie pozytywnie wpływające na doświadczenia kandydatów (2016: 81%) i pracowników (2016: 82%). Teraz firmy uwalniają ogromny potencjał, który tkwi w algorytmach i narzędziach AI. Pozwalają one bowiem tworzyć zindywidualizowane doświadczenia, a spodziewane w przyszłości innowacje mogą jeszcze bardziej wzmocnić relacje z talentami. Wizję, w której pracownicy korzystają będą z cyfrowych, osobistych asystentów wspierających ich w wielu aspektach pracy snuje na przykład analityk [Josh Bersin](#). Pomyśl, jak Ty możesz pomóc swojemu zespołowi w pełni wykorzystać takie narzędzia?

Pojawienie się [agentowej AI](#), która jest zorientowana na cel i zdolna do realizacji zadań w całości bez udziału człowieka, ułatwi działania, takie jak bieżąca odpowiedzi na pytania pracowników dotyczące obszaru HR. Na przykład talenty poszukujące informacji o dostępnych benefitach nie tylko otrzymują podstawowe informacje, ale też konkretne wskazówki i linki, które pozwalają im na skorzystanie ze świadczeń lub dokonanie zmian w swoim pakiecie benefitów w dowolnym momencie. Algorytmy, które mają dostęp do różnych zasobów, samodzielnie zapewniają płynną obsługę użytkowników, dbając o ich satysfakcję. Takie innowacje wzmocniają kulturę organizacyjną opartą na pełnym wsparciu i koncentracji na potrzebach talentów.





Te zastosowania nie są nowe, ale ich dynamiczny rozwój sprawia, że technologia staje się coraz bardziej zaawansowana i wszechstronna. Dziś te narzędzia pozwalają na tworzenie profili pracowników i personalizację ich doświadczeń – od oceny wyników i coachingu po mobilność wewnętrzną i inne aspekty. Nigdy dotąd takie zindywidualizowanie podejścia na dużą skalę nie było możliwe.

Według badania Talent Trends 2025, firmy już wdrażają AI w sposób, który trwale wpłynie na ich kulturę organizacyjną. Jednak tylko 41% pracodawców deklaruje, że korzysta z różnych narzędzi automatyzacji do personalizacji doświadczeń talentów, a 46% wykorzystuje te technologie do identyfikowania pracowników o określonych umiejętnościach i potencjale dla mobilności wewnętrznej. Dzieje się tak mimo że większość firm (83%) uważa, że AI – stosowana w sposób etyczny – ma potencjał do ograniczania uprzedzeń, a 82% twierdzi, że jej rozwój skłania ich do większego skupienia się na reskillingu i upskillingu, aby sprostać nowym wyzwaniom.

Jakie kroki już podejmujesz, aby w pełni wykorzystać potencjał AI? Jeśli jesteś wśród 59% organizacji, które nie korzystają z niej w pełni do wspierania doświadczeń talentów, pomyśl, jakie decyzje możesz podjąć w 2025 roku, aby przyspieszyć rozwój tego obszaru?







83%

8 na 10 badanych przyznaje, że AI stosowana etycznie pomaga im w redukowaniu nieświadomych uprzedzeń

46%

niemal połowa firm wykorzystuje technologie do identyfikowania pracowników z konkretnymi umiejętnościami i potencjałem dla mobilności wewnętrznej

Gdy talenty zyskają zindywidualizowane doświadczenia, ich zaangażowanie i efektywność zapewne wzrośnie. Jak pokazuje badanie [Randstad Workmonitor 2025](#), 72% pracowników uważa, że szkolenia i rozwój są kluczowe dla ich kariery, a niemal tyle samo (70%) postrzega awans i możliwości rozwoju jako istotne dla swojej przyszłości. Jednocześnie tylko 44% pracowników ufa, że ich pracodawcy inwestują w ich rozwój i zapewnią możliwości ciągłej nauki, przede wszystkim w zakresie AI i nowych technologii, a 22% nie ma takiego przekonania. To wskazuje na niepokojącą lukę między oczekiwaniami pracowników a tym, co faktycznie oferują im pracodawcy, która może wynikać z mało zindywidualizowanego podejścia firm do doświadczeń talentów.





AI może pomóc niwelować tę lukę i wzmocnić ofertę dla pracowników. Dzięki gromadzeniu i analizie danych o talentach, technologia doskonale sprawdza się w rekomendowaniu ścieżek kariery, planów rozwojowych i programów coachingowych. Już na etapie wdrożenia nowi pracownicy mogą korzystać ze spersonalizowanego onboardingu, co – z pomocą AI – pozwala im szybciej osiągnąć pełną efektywność.

Poza obszarem rozwoju pracowników, AI usprawnia współpracę i komunikację między zespołami i menedżerami. Już dziś istnieje wiele przykładów wykorzystania generatywnej AI do podsumowywania spotkań i e-maili, co pozwala szybciej dzielić się pomysłami i wiedzą. Co więcej, narzędzia te mogą rekomendować [usprawnienia procesów](#) i dodatkowo pozytywnie wpływać na efektywność. Takie rozwiązania to nie tylko oszczędność czasu – pozwalają ludziom skupić się na istocie rozmów i wymianie pomysłów, eliminując podczas procesu kreatywnego wszelkie rozpraszacze. Możliwości i przyszłe pola eksploatacji tych rozwiązań są niemal nieograniczone.

Wszystkie te innowacje mają na celu podniesienie jakości doświadczeń talentów – filaru kultury organizacyjnej. Stałe wzmacnianie pozytywnych aspektów kultury i eliminowanie czynników, które mogą jej zaszkodzić, od dawna stanowią kluczowe cele liderów HR. Rozwój i upowszechnienie AI to wyjątkowa szansa, którą warto wykorzystać, aby już w tym roku osiągnąć wymierne rezultaty.

Jay Olson, dyrektor Global Talent Acquisition w [Medtronic](#), dzieli się doświadczeniami ze współdziałania AI i specjalistów przy optymalizacji procesów rekrutacyjnych.



# 5 sposobów na lepszą kulturę organizacyjną dzięki AI

## 01.

wzmocnij siłę głosu swoich talentów

Twórz badania satysfakcji i doświadczeń pracowników z uwzględnieniem pytań otwartych, które zachęcają do dzielenia się pogłębioną i bardziej szczegółową refleksją. Wykorzystaj AI do analizy i podsumowania odpowiedzi, aby przekuć je w wartościowe wnioski.



## 02.

zintensyfikuj współpracę w zespole

Stosuj narzędzia, które pozwalają tworzyć podsumowania spotkań i korespondencji, zbierają kluczowe wnioski i formułują je w zadania, aby usprawnić komunikację i przyspieszyć realizację projektów.

## 03.

w budowaniu doświadczeń pracownika integruj technologię i potencjał zespołu HR

Łącz innowacyjne rozwiązania w Twojej firmie z potencjałem Twojego zespołu HR. Automatyzuj zadania, w których korzyść z AI jest największa, ale pozostawiaj przestrzeń dla człowieka tam, gdzie jego rola jest kluczowa.

## 04

wspieraj inkluzywność

Wdrażaj narzędzia AI, które mogą identyfikować i ograniczać nieświadomione uprzedzenia oraz tworzyć bardziej inkluzywne środowisko pracy. Korzystaj z nich w czatbotach HR, komunikacji korporacyjnej i codziennej korespondencji e-mail.

## 05.

buduj zaufanie dzięki transparentności

Wdrażając AI i komunikując jej wpływ na procesy w organizacji, zachowuj autentyczność, działaj etycznie i w zgodzie z wartościami firmy. W przeciwnym razie możesz nadważyć zaufanie w zespole, co negatywnie wpłynie na kulturę organizacyjną.



**Glen Cathey**

starszy wiceprezes,  
główny doradca,  
Randstad Advisory,  
Randstad Enterprise





02.

## inspiuj poczucie celu i satysfakcji z pracy.

jak AI może zmienić sposób, w jaki Twoja kadra postrzega swoje codzienne obowiązki?

Przeważająca większość liderów HR uważa, że generatywna AI zmieni sposób, w jaki ludzie wykonują swoją pracę. Mniej pewne jest jednak to, czy pracownicy przyjmą tę zmianę z równie dużym entuzjazmem. Choć nie jest jeszcze w pełni jasne, w jakim stopniu generatywna AI wpłynie na ludzi w środowisku pracy, niektóre opracowania pokazują już konkretne korzyści. Trudno jednak precyzyjnie je zmierzyć — zwłaszcza w obszarze satysfakcji i poczucia spełnienia zawodowego.

Dostęp do narzędzi i asystentów AI odgrywa kluczową rolę w tym, jak ludzie postrzegają swoją pracę. Według badania [Microsoft i LinkedIn](#), 84% respondentów uważa, że AI pozwala im być bardziej kreatywnymi, a 83% badanych czerpie dzięki niej większą przyjemność ze swojej pracy. Dodatkowo, jak donosi [Inc.](#), 7 na 10 pracowników jest szczęśliwszych, gdy mogą korzystać z AI w miejscu pracy.

65% uczestników badania [Randstad Workmonitor 2025](#) zapytanych o znaczenie innowacji w miejscu pracy, uznało je za ważne. Niemal połowa respondentów (47%) uważa, że pracodawcy mogliby częściej korzystać z AI, a 48% twierdzi, że uczyniłoby to ich pracę bardziej interesującą. Umiejętności AI są również najczęściej poszukiwanym przez pracowników obszarem rozwoju (40%; wzrost z 29% rdr).

Te wnioski zbieżne są z opiniami liderów HR. Według badania [Talent Trends 2025](#) od Randstad Enterprise, 84% respondentów uważa, że automatyzacja procesów i uczenie maszynowe odciążają pracowników w obszarze rutynowych czynności, dzięki czemu mogą się oni skupić na kluczowych, bardziej zaawansowanych zadaniach — ten odsetek wzrósł o 6 p.p. rdr). Analizy pokazują, że dzięki większej ilości czasu na innowacje, kreatywność i współpracę, talenty czują się bardziej spełnione i mają poczucie celu. AI staje się więc ważnym partnerem w pobudzaniu myślenia krytycznego i kreatywnego oraz przekształcaniu pomysłów w działanie.



82%

8 na 10 liderów HR już korzysta z agentowej AI, by wzmocnić kompetencje poznawcze zespołów

dzięki większej ilości czasu na innowację, kreatywność i współpracę, pracownicy zyskują większą satysfakcję i silniejsze poczucie celu

Upowszechnienie stosowania [agentowej AI](#) oznacza, że ludzie mogą zwiększyć swoje możliwości poznawcze. Korzystanie z rozwiązań technologicznych, które zapewniają zupełnie samodzielną realizację niektórych zadań, oznacza mniejsze obciążenie osób nadzorujących takie działania. Zamiast tego mogą one skupić się na innych obszarach, w tym relacjach z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi oraz analizie rezultatów. 82% badanych liderów HR twierdzi, że już korzysta z takich technologii, aby rozwijać silne umiejętności poznawcze wśród swoich pracowników. Taka sama grupa badanych deklaruje, że ich firmy przy użyciu AI przekształcają sposób obsługi klientów i procesów wewnętrznych.







Oczywiście, stworzenie pracownikom przestrzeni do większej kreatywności i wyższej jakości pracy to pewny sposób na satysfakcję zawodową. Pracownicy czują, że rozwijają swoje umiejętności, koncentrują się na pracy, która ma dla nich znaczenie, i wykorzystują swoje mocne strony, co prowadzi do silniejszego zaangażowania i wysokiej efektywności. Czy już rozważasz, jak AI może pomóc Ci osiągnąć to w swojej organizacji? Jakie kroki podejmujesz, aby pomóc swojemu zespołowi w pełni wykorzystać potencjał technologii i utrzymać jego zaangażowanie?

Podczas gdy talenty wykonują dobrze swoją pracę, zautomatyzowane platformy doceniania zwracają uwagę innych, przede wszystkim szefów, na zaangażowanie tych pracowników. Dotyczy to zarówno ich dużych osiągnięć, jak i tych codziennych sukcesów, które niekiedy mogłyby zostać przeoczone w natłoku pracy. AI pozwala więc dostrzegać takie wartości docenienia kwestie, jak zwieńczenie projektu, realizację KPI czy stymulowanie współpracy w zespole. Wykorzystanie technologii do identyfikowania dokonań talentów, połączone z systemem nagród w organizacji, zmniejsza obciążenie liderów, jednocześnie sprawiając, że pracownicy czują się docenieni. Co więcej, dane zbierane z takich platform wzbogacają indywidualne profile talentów, ułatwiając planowanie ich dalszego rozwoju.



Jest wiele innych, czasem drobnych sposobów, w jakie AI pomaga ludziom angażować się w pracy i budować relacje z zespołami i organizacją. Coraz więcej firm wdraża [automatyzację notatek ze spotkań](#), dzięki czemu nawet osoby nieobecne mogą szybko zapoznać się z kluczowymi punktami dyskusji i zadaniami do wykonania. Generatywna AI pomaga redagować e-maile we [właściwym stylu](#), dopasowanym do odbiorcy i komunikatu, personalizując przekaz. Jednocześnie automatyzacja powiadomień o ważnych wydarzeniach dotyczących pracowników, takich jak [urodziny czy zawodowe rocznice](#), pomaga firmom dbać o dobrą atmosferę.

Te małe, ale ważne usprawnienia mogą przyczynić się do większego poczucia spełnienia w pracy, ale ten aspekt wymaga troski, pielęgnowania i wzmacniania, co jest rolą liderów HR. Zapewniając odpowiednie szkolenia, narzędzia i bodźce motywacyjne, zespół HR może przejąć inicjatywę w podnoszeniu satysfakcji i poczucia sensu w miejscu pracy. Być może dlatego reskilling jest jednym z priorytetów w obszarach HR. 50% badanych twierdzi, że w tym roku priorytetowo traktują szkolenia. W 2018 roku, gdy po raz pierwszy o to pytaliśmy, odsetek wynosił 36%, a w 2021 roku spadł nawet do 26%.

Obawy pracowników o wpływ AI na miejsca pracy mogą w pełni nie zniknąć, ale w miarę szerszego dostępu do nowych technologii rosnąć może ich poczucie komfortu. Możliwość wykonywania jeszcze lepiej pracy, która ma dla talentów znaczenie, to wartość, która może przyczynić się do ich większej satysfakcji w miejscu pracy.



# 5 sposobów na większe poczu- cie celu i speł- nienia w pracy w dobie AI

## 01.

nadawaj kierunek szkoleniom z AI  
i przestrzeni współpracy

Nie wystarczy upowszechnić narzędzia AI w całej firmie. Trzeba to połączyć z dopasowanymi szkoleniami, które pozwolą pracownikom szybko zwiększyć swoją efektywność i kreatywność z użyciem nowych narzędzi. Pracuj z zespołami, aby zrozumieć, gdzie AI może mieć największy pozytywny wpływ na ich role. Wspólnie określcie, w jaki sposób może stać się cennym i niezbędnym członkiem ekipy.



## 02.

wspieraj platformy doceniania talentów  
rozwiązania automatycznymi

Automatyzacja systemów doceniania i nagradzania jest o tyle ważna, że pozwala łatwiej zadbać o regularne dostrzeganie indywidualnych osiągnięć talentów. Upewnij się jednak, że Twoja strategia daje też przestrzeń na budowanie wśród pracowników wspólnoty i bezpośrednich interakcji.

## 03.

buduj zaufanie i entuzjazm dla przyszłych  
zmian w środowisku pracy

Wspólnie z pracownikami zdefiniuj, w jaki sposób AI może stać się partnerem wspierającym kreatywność, myślenie krytyczne i przekształcanie pomysłów w działania. Skup się na zdolności odpowiednio wdrożonej technologii do redefiniowania, a nie zastępowania ról. Upewnij się, że Twoja analiza uwzględnia to, jakie możliwości nauki nowych kompetencji będą mieli pracownicy, których część umiejętności może stać się zbędna. Daje to im szansę na zmianę specjalizacji lub aktywny udział w transformacji obecnej roli.

## 04

pobudzaj otwartą komunikację,  
aby sprzyjała innowacjom

Regularnie pytaj pracowników w ankietach o to, jak postrzegają i wykorzystują AI i inne technologie. Zbieraj ich sugestie, aby zwiększać efektywność narzędzi, podkreślać znaczenie opinii pracowników i wyszukiwać najlepsze praktyki, którymi talenty mogą podzielić się z całą organizacją, odczuwając jednocześnie docenienie.

## 05.

rozpoznaj, kiedy najlepiej użyć AI, aby  
wspierać zaangażowanie i satysfakcję

Krótki telefon, bezpośrednia rozmowa z pominięciem hierarchii służbowej, wymiana zdań przy ekspresie do kawy mogą działać więcej niż zautomatyzowana komunikacja w projektach pozbawiona interakcji międzyludzkich. Dlatego w tej kwestii odpowiednia równowaga, dzięki szkoleniom i rozważnemu wdrożeniu technologii, pozostaje kluczowa dla doświadczeń pracowników.



**Francesca Campalani**  
starsza wiceprezes,  
główna doradczyni,  
Randstad Advisory,  
Randstad Enterprise



03.

## napędzaj rozwój kariery wszystkich talentów.

jak zamierzasz zadbać o odpowiednie tempo rozwoju kompetencji swojego zespołu w najbliższych latach?

Przy ograniczonych zasobach organizacje dotychczas często dbały o rozwój tylko najbardziej utalentowanych pracowników, a wsparcie w zakresie podnoszenia kwalifikacji było poza zasięgiem pozostałych osób, ograniczając możliwości mobilności wewnętrznej. Jednocześnie pracodawcy często poszukują nowych kompetencji w rekrutacjach zewnętrznych, nie zdając sobie sprawy z ukrytego potencjału, który posiada wielu obecnych pracowników. Dzięki wdrażaniu AI, ta sytuacja ulega przeobrażeniom: upowszechnienie procesów rozwojowych (L&D) oznacza progres dla wszystkich.

Zdolność AI do zbierania, analizowania i podejmowania działań na podstawie ogromnej ilości danych sprawia, że firmy mogą potencjalnie dostosować indywidualne ścieżki kariery wszystkich pracowników. Obejmuje to mapowanie kompetencji, tworzenie planów rozwojowych i programów coachingowych — działania, które przynoszą korzyści zarówno talentom, jak i pracodawcom. AI jest już wykorzystywana do identyfikowania potencjału pracowników. Może analizować wskaźniki wydajności, umiejętności, postawy i cechy osobowości, aby rozpoznać wzorce, korelujące np. z wysoką efektywnością i cechami liderскими — proces ten znany jest również jako [inferencja umiejętności](#).

Taki model, mocniej uwzględniający analizę potrzeb kompetencyjnych, jest również [przyjmowany](#) w procesach rekrutacyjnych. Dlatego 48% liderów HR, spodziewa się większej [współpracy z zespołami L&D](#) odpowiedzialnymi za rozwój umiejętności (wzrost o 13 p.p. rdr) — wynika z badania [Talent Trends 2025](#).

Generatywna AI jest również wykorzystywana w procesach L&D do tworzenia treści dostosowanych do poszczególnych pracowników i udzielania im informacji zwrotnej, w tym oceny postępów. Może wesprzeć w wykorzystaniu różnych form szkoleń z wykorzystaniem wideo, grywalizacji, VR czy AR. Generatywna AI może też odpowiadać na pytania stawiane przez uczestników szkoleń, a nawet tworzyć kompleksowe programy edukacyjne dostosowane do potrzeb uczestników.





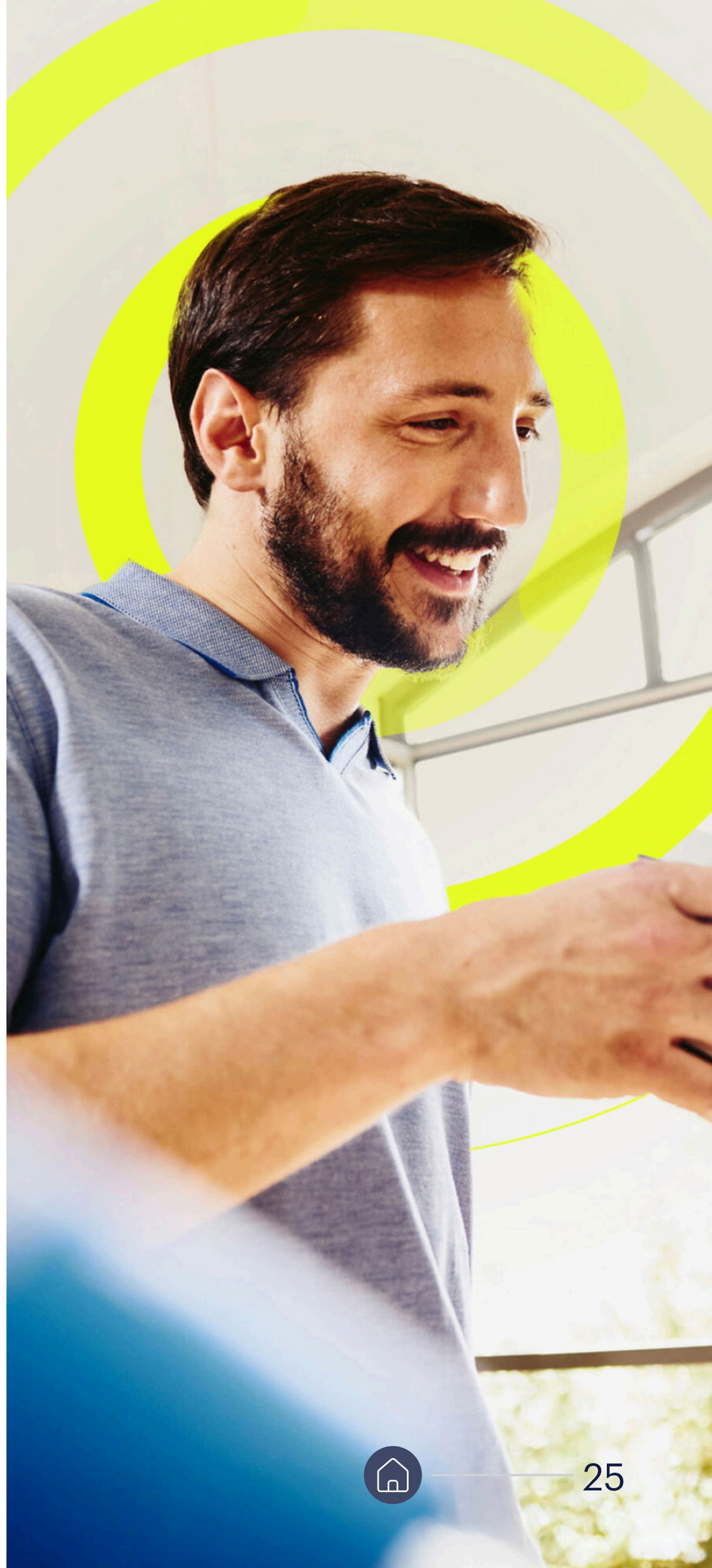
Według Melissy Gee Kee, dyrektor ds. talentów, rozwoju i analityki HR w [Unilever](#), sztuczna inteligencja zasadniczo rozszerzy i przyspieszy koncepcję nauki w toku pracy. Tworząc środowisko rozwoju dostępne dla wszystkich, ta wiodąca firma branży FMCG regularnie ocenia, w jaki sposób technologia pomaga jej podnosić efektywność pozyskiwania i retencji kompetencji.

„W odpowiednim momencie pracownicy otrzymują wsparcie w rozwoju umiejętności, co staje się stałą praktyką.”



**Melissa Gee Kee**  
dyrektor ds. talentów  
rozwoju i analityki HR

Unilever







Mapowanie kompetencji i potencjału każdego pracownika pod kątem potrzeb organizacji pozwala na najbardziej efektywne wykorzystanie zasobów. Pracodawcy już teraz koncentrują coraz większą część swoich środków na rozwoju umiejętności – 53% planuje zwiększyć inwestycje w L&D, a kolejne 53% zamierza kłaść większy nacisk na budowanie kompetencji w nadchodzącym roku. Jednocześnie 70% liderów HR deklaruje, że w minionym roku zwiększyło budżety na szkolenia – odsetek ten rośnie nieprzerwanie od 3 lat (57% w 2023 r. i 65% w 2024 r.).

Ta rewolucja w nauce powinna zapewnić równy dostęp do zasobów i możliwości rozwoju umiejętności dla całej kadry. Blisko 2 na 5 liderów HR deklaruje, że wykorzystuje AI do redukcji nierówności w procesach rozwoju pracowników i mobilności wewnętrznej, przy czym największe zastosowanie ma to w sektorze IT i technologicznym. Rozwój inwestycji AI w obszarze L&D będzie kluczowy dla wyrównywania szans. Brak działań w tym zakresie może sprawić, że niektóre grupy będą defaworyzowane w obliczu gwałtownych zmian w zestawie kompetencji potrzebnych w nadchodzących latach.



W 2024 roku [badanie Randstad](#) pokazało pewne luki w dostępie do szkoleń i możliwości rozwoju w obszarze AI:

- 75% firm wdraża technologie AI, ale jednocześnie w zeszłym roku tylko 35% pracowników uczestniczyło w szkoleniach z tego obszaru.
- 71% pracowników wyposażonych w kompetencje AI to mężczyźni. Kobiety stanowią jedynie 29%.
- Jedynie 1 na 5 przedstawicieli pokolenia Baby Boomers otrzymał możliwość zdobycia kompetencji AI, gdy w pokoleniu Z takie szanse miała połowa badanych.

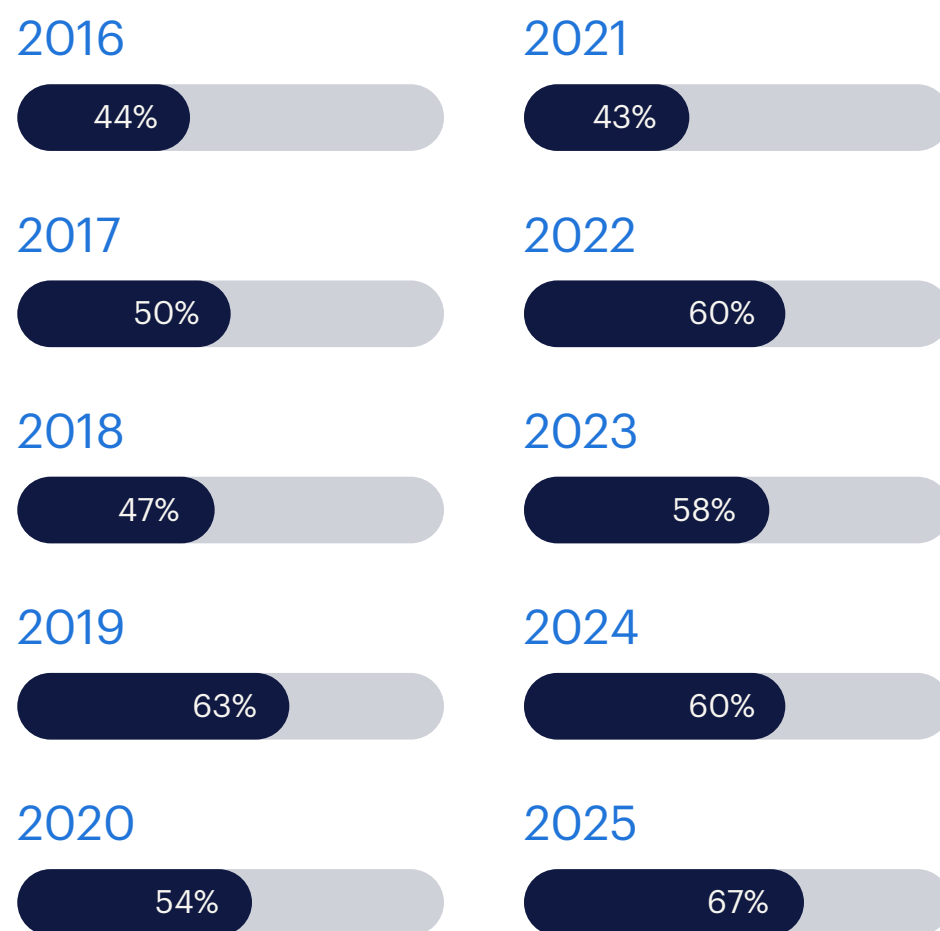
Jak możesz usprawnić procesy nauki w swojej organizacji? Firma [Johnson & Johnson](#) opracowała kompleksowe podejście wykorzystujące AI w działaniach z tego obszaru. Ich platforma edukacyjna nie tylko ułatwia zdobywanie nowych umiejętności, ale także łączy talenty z mentorami, wspierając ich ścieżki kariery. Liderzy HR tak zaprojektowali tę platformę, aby była intuicyjna, prosta w obsłudze i łatwa w nawigacji, aby uczynić ją maksymalnie dostępną dla całej kadry.


Do niedawna zewnętrzne wsparcie coachingowe dla wszystkich pracowników wydawało się rozwiązaniem niepraktycznym i trudnym dla organizacji. Jednak dane z Talent Trends pokazują, że coraz więcej firm upowszechnia coaching, ponieważ platformy wspierane przez AI sprawiają, że jest on w zasięgu ich możliwości.

Choć nasze dane pokazują, że jedynie 9% firm oferuje coaching całej swojej kadrze, to 40% zapewnia takie wsparcie wszystkim pracownikom etatowym. Zmienia się nie tylko dostępność coachingu, ale też jego skuteczność.

Wzrost liczby platform AI z pewnością przyspieszy transformację kadry w organizacjach, które mocniej inwestują w L&D. Dzięki poszerzaniu wiedzy i lepszym narzędziom wspierającym zdania, wzmocnieni w ten sposób pracownicy przyniosą znaczące wzrosty efektywności biznesu w niedalekiej przyszłości.

### odsetek firm zwiększających budżet na reskilling, upskilling i szkolenia z nowych kompetencji





# 5 sposobów na lepiej dopasowane programy nauki i rozwoju

## 01.

dopasowuj programy  
poszerzania wiedzy

Zainwestuj w adaptacyjne platformy edukacyjne oparte na AI, które potrafią analizować dane użytkowników i ich wyniki, a następnie projektować spersonalizowane programy nauki dla każdego pracownika.



## 02.

wykorzystaj potencjał wiedzy  
w zespole

Choć AI jest potężnym narzędziem, upewnij się, że opracowane przez Ciebie spersonalizowane treści edukacyjne są również weryfikowane merytorycznie przez ekspertów, którzy mogą potwierdzić ich jakość i skuteczność.

## 03.

korzystaj z różnorodnych form nauki

Poznaj różne formy edukacji w ramach wykorzystywanych przez Ciebie narzędzi L&D, w tym grywalizację, quizy, materiały wideo. Wspierają one zindywidualizowany charakter nauki. Pomyśl również, jak możesz pomóc pracownikom zastosować zdobytą wiedzę w praktyce.

## 04

niech wyrównane szanse staną się  
Twoim kompasem

Zidentyfikuj luki w swoich programach szkoleniowych, które mogą pomijać potrzeby niektórych grup pracowników. Rozważ programy coachingowe i rozwojowe dostępne dla całej kadry – nie tylko dla menadżerów i wybranych talentów – aby inspirować wszystkich do kompetencyjnego progresu.

## 05.

zmień obietnice w działania

Twoja strategia i technologie powinny również identyfikować wewnętrzne możliwości mobilności pracowników, którzy rozwinęli swoje umiejętności. Pokaż pracownikom, jak i gdzie mogą wykorzystać nowe kompetencje w praktyce, zanim zdecydują się na ich wykorzystanie poza firmą.



[Lindsay Witcher](#)  
dyrektor zarządzająca,  
Randstad RiseSmart,  
Randstad Enterprise



04.

## wzmacniaj neuroróżnorodne talenty z pomocą AI.

jak zamierzasz wykorzystać potencjał talentów neuroróżnorodnych, aby wspomóc organizację w walce z niedoborem umiejętności?

Niedobór talentów i kompetencji od dekad należy do 3 głównych wyzwań, z którymi borykają się liderzy HR. W badaniu [Talent Trends](#) pojawia się od samego początku. Dane rynkowe i demograficzne potwierdzają, że wyzwanie to będzie się utrzymywać, a konkurencja o najbardziej poszukiwane umiejętności tylko się nasili. Czy rozwiązanie może tkwić w niewykorzystanej puli talentów?

Według definicji ONZ, neuroróżnorodność oznacza to, że ludzie różnią się profilami poznawczymi, zdolnościami neurologicznymi oraz mocnymi i słabymi stronami, a te różnice należy uwzględniać i szanować. W ramach spektrum neuroróżnorodności kadry mamy szereg unikalnych i poszukiwanych umiejętności, w tym te, które firmy potrzebują w rolach liderekich i specjalistycznych.

Dane pokazują jednak, że wiele osób neuroróżnorodnych — w tym osoby z autyzmem, dysleksją czy ADHD — mierzy się z trudniejszym dostępem do rynku pracy. Według [MIT Sloan Management Review](#), 30% do 40% takich osób w USA pozostaje bez zatrudnienia. Wśród dorosłych z autyzmem, którzy ukończyli studia, wskaźnik ten sięga nawet 85%. Jednocześnie [Made by Dyslexia](#), organizacja działająca na rzecz osób neuroróżnorodnych, szacuje, że na świecie nawet 20% pracowników może być dotkniętych dysleksją.



Talenty neuroróżnorodne posiadają wiele zdolności, często dysponując kompetencjami poszukiwanymi przez firmy, a jednocześnie będącymi w deficycie na rynku. Na przykład umiejętność rozpoznawania wzorców i schematów — kluczowa w testowaniu, modelowaniu i analizie danych w uczeniu maszynowym — jest mocną stroną niektórych osób neuroróżnorodnych. Inne wykazują wyjątkowe zdolności matematyczne. Osoby z dysleksją, mogą wyróżniać się natomiast kreatywnością, umiejętnościami komunikacyjnymi i skutecznością w rozwiązywaniu problemów.

Jednocześnie neuroróżnorodne talenty napotykają na wyzwania w pracy. ADHD sprawia, że codzienne czynności stają się poważnym utrudnieniem i mogą wiązać się z tzw. ślepotą czasową, czyli niezdolnością do prawidłowego postrzegania czasu, w tym terminów realizacji zadań. Osoby z dysleksją mogą mieć trudności z poprawną pisownią, czytaniem i zapamiętywaniem. Z kolei interakcje społeczne mogą być trudne dla osób autystycznych. W świecie, który dotąd faworyzował cechy neurotypowe, neuroróżnorodne talenty muszą nieustannie pokonywać uprzedzenia i stygmatyzację. Pomyśl więc, co Ty możesz dziś zrobić, aby pomóc tym wysoko wykwalifikowanym specjalistom stawić czoła wyzwaniom w pracy?







Programy podnoszące świadomość oraz [rozwój AI](#) dają osobom neuro różnorodnym więcej możliwości niż dotychczas. Na przykład rozwiązania AI, przetwarzając ogromne ilości danych, pomagają pracownikom szybciej przyswajać informacje. Trudności z pisownią, interpunkcją i gramatyką są dziś niemal całkowicie eliminowane dzięki sztucznej inteligencji. Systemy zarządzania zadaniami wspierane przez AI mogą dzielić skomplikowane projekty na mniejsze, łatwiejsze do wykonania kroki, a niektóre technologie pomagają w poprawie jakości interakcji społecznych i wspierają proces uczenia się.


Coraz więcej pracodawców dostrzega wartość neuro różnorodności kadry. Firma [Gartner](#) prognozuje, że do 2027 roku 20% przedsiębiorstw z listy Fortune 500 będzie aktywnie rekrutować talenty neuro różnorodne, widząc w tym przełożenie na wyniki finansowe. Dziennik [Financial Times](#) niedawno informował, że liczba ogłoszeń o pracę, które wzmiankują otwartość na neuro różnorodność wzrosła sześciokrotnie od 2019 roku.



Jednym z powodów, dla których coraz więcej pracodawców poszukuje takich kandydatów, jest przewaga konkurencyjna, jaką wnoszą oni do organizacji. Gigant finansowy [JPMorgan Chase](#) prowadzi zespół Business Solutions Team (BeST), który dopasowuje kandydatów neuroróżnorodnych do stanowisk, które odpowiadają ich unikalnym zdolnościom. Dzięki temu firmie udało się zwiększyć jakość pracy, poprawić morale i stworzyć bardziej akceptującą, inkluzywną kulturę organizacyjną. Czy Twoja firma mogłaby wdrożyć podobne rozwiązanie?

W badaniu Talent Trends 2025 od Randstad Enterprise 89% respondentów twierdzi, że wyrównywanie szans i inkluzja są integralną częścią ich strategii talentowych — oznacza to wzrost o 13 p.p. z poziomu 76% w ubiegłym roku, gdy odsetek ten nieznacznie spadł. 4 na 10 respondentów (43%) deklaruje też, że ich organizacja dostosowała procesy rekrutacyjne, aby uwzględniały różnorodne potrzeby kandydatów.

Zdecydowana większość (83%) liderów HR, uważa, że AI ma potencjał, aby znacznie zredukować nieuświadomione uprzedzenia w procesach kadrowych, o ile będzie używana w sposób odpowiedzialny. Ponad jedna trzecia z nich (36%) już korzysta z AI, big data lub uczenia maszynowego, aby pozyskiwać i przyciągać talenty o różnych doświadczeniach z różnorodnych środowisk i grup społecznych. Taka sama liczba badanych (36%) wykorzystuje te narzędzia do redukcji uprzedzeń — wzrost odpowiednio o 21 p.p. i 24 p.p. rdr.



89%

9 na 10 badanych twierdzi, że wyrównywanie szans i inkluzja stały się integralną częścią ich strategii HR i wszystkich działań w tym obszarze.




43%

4 na 10 badanych deklaruje, że ich organizacja dostosowała procesy rekrutacyjne do różnorodnych potrzeb kandydatów.



To dobry czas, aby rozważyć, jak AI może wspierać neuroróżnorodnych pracowników w ich zadaniach oraz pomagać w redukcji uprzedzeń w procesach pozyskiwania i rozwoju talentów. Warto również skupić się na tworzeniu inkluzywnej kultury organizacyjnej, która eliminuje pola dyskryminacji. Inicjatywy podnoszące świadomość, [edukacja](#) oraz tworzenie grup wsparcia dla pracowników mogą pomóc zminimalizować wyzwania i zapewnić, że neuroróżnorodne talenty będą czuć się mile widziani, doceniani i włączone w działania organizacji.


[Kate Griggs](#), założycielka i prezeska [Made by Dyslexia](#) przybliży mocne strony osób z dysleksją, z których skorzystać mogą organizacje ceniące innowacyjność, kreatywność, nastawienie na rozwiązywanie problemów i wychodzenie poza schematy.



talent trends 2025

**wartości, które osoby z dysleksją mogą wnieść do organizacji.**

**Kate Griggs**  
założycielka i prezeska  
Made by Dyslexia









# 5 sposobów na odkrycie potencjału osób z neuro-różnorodnością dzięki AI

## 01.

### wspieraj partnerstwo

Umiejętności, które są poszukiwane na rynku, a jednocześnie posiadane przez neuro-różnorodne talenty, doskonale współgrają z AI, automatyzującą rutynowe zadania i poprawiającą komunikację. Zasięgnij opinii pracowników, którzy identyfikują się jako osoby neuro-różnorodne. Zapytaj, jak AI może im najlepiej pomóc w uwolnieniu ich czasu i skupieniu się na pracy kreatywnej, analitycznej czy rozwiązywaniu problemów.



## 02.

dopasuj programy L&D  
do indywidualnych potrzeb

Upewnij się, że neuroróżnorodne talenty nie są wykluczone z inicjatyw z zakresu podnoszenia kwalifikacji, które są skierowane do całej kadry. Korzystaj z różnych włączających form szkoleń, które uwzględniają zróżnicowane potrzeby sensoryczne pracowników, aby wyrównywać szanse rozwojowe.

## 03.

skup się na jednostkach

Osoby neurozrónorodne to nie jest jednorodna społeczność — poszczególni pracownicy mają swoje konkretne mocne strony i potrzeby. Ogólne założenia i uniwersalne rozwiązania nie sprawdzą się w tym przypadku. Zachęcaj talenty do dzielenia się opiniami o tym, co w ich przypadku sprawdza się najlepiej, jakie technologie mogą pomóc im najbardziej i przy jakich zadaniach ich efektywność jest największa.

## 04

rekrutuj inkluzywnie

Przyglądaj się swojej strategii przyciągania i pozyskiwania talentów, aby zredukować nieuświadomiane uprzedzenia. Sprawdź, czy stosujesz tradycyjne metody oceny i selekcji, które mogą wykluczać talenty neuroróżnorodne o wysokim potencjale. Rozważ stosowanie metod rekrutacji stawiających umiejętności w centrum uwagi, aby zachować większą inkluzywność.

## 05.

bazuj na doświadczeniach

Zachęcaj do tworzenia grup pracowniczych dla osób neuroróżnorodnych. Angażuj je, by dzieliły się opiniami o tym, jak organizacja może lepiej wspierać wykonywane przez nich zadania i tworzyć przestrzeń współpracy.



**Matt Higgs**

wiceprezes,  
Global Partnerships,  
Made by Dyslexia,  
Randstad Enterprise





05.

## przedkładaj zadania i kompetencje nad role zawodowe

jak na nowo definiować pracę, koncentrując się na wynikach, a jednocześnie stawiając pracowników w centrum strategii talentowych?

Jednym z wyraźnych trendów na rynku talentów w dobie transformacji jest pikselizacja. Oznacza to redefiniowanie pracy poprzez rozkładanie stanowisk na mniejsze elementy, piksele, na które składają się zadania i umiejętności. Te części są potem zestawiane z kompetencjami i działaniami potrzebnymi do osiągnięcia pożądaných wyników biznesowych. Pozwala to dynamicznie dostosować zespoły do zmieniających się potrzeb i priorytetów. W miarę jak AI przekształca sposób wykonywania pracy, pracodawcy mogą bardziej skupiać się na wynikach, ale też dawać więcej przestrzeni do rozwoju i innowacji pracowników.

W jaki sposób przejście od tradycyjnej strategii opartej na rolach zawodowych na skoncentrowaną na wynikach może pomóc, zarówno dziś, jak i w przyszłości, wyeliminować takie wyzwania jak niedobór talentów, luki kompetencyjne i rotacja pracowników?

Od lat ten [trend rozwija się](#) na wielu rynkach świata. Według badania [Talent Trends 2025](#) od Randstad Enterprise 1/4 liderów HR uważa, że dla tego samego stanowiska odpowiedni może okazać się zarówno pracownik etatowy, tymczasowy czy kontraktor (niemal 10 lat temu ten poziom był taki sam). Jednak, o ile w 2016 roku 40% respondentów deklarowało zwiększanie inwestycji w zintegrowane i kompleksowe modele pozyskiwania talentów, w tym uwzględniające różne formy i zakresy współpracy, dziś ten odsetek wzrósł do 65%.

Potwierdzeniem uelastycznienia podejścia do pracy jest także analiza [Staffing Industry Analysts](#), z której wynika, że udział pracowników tymczasowych w zatrudnieniu w dużych firmach stale rośnie od 2009 roku – z poziomu 12% do 22% w 2024 roku. 87% liderów HR, którzy wzięli udział w badaniu Talent Trends, twierdzi, że ich strategię zarządzania talentami koncentrują się dziś bardziej niż dotychczas na elastyczności kadry — to wzrost o 21 p.p. w porównaniu z danymi z 2022 roku i najwyższy wynik w historii badania.



---

87% liderów HR twierdzi, że ich strategie zarządzania talentami koncentrują się dziś bardziej niż dotychczas na elastyczności kadry — to wzrost o 21 p.p. w porównaniu z 2022 roku.

---

Wzrost elastyczności kadry idzie w parze z rozwojem komplementarnych trendów, takich jak praca platformowa (platformy online umożliwiające zlecenie zadań specjalistom z różnych dziedzin), samorozwój zawodowy, czy gig economy wewnątrz organizacji (np. [zasada 20% w Google](#)). Te zjawiska przyspieszyły reorganizację pracy, umożliwiając wdrażanie różnych form zatrudnienia w zależności od potrzeb. AI dodatkowo wspiera ten proces, współdziałając z ludźmi, co pracownikom daje więcej czasu na podnoszenie kwalifikacji, transfer wiedzy, większą elastyczność poza zespołami i grupami stanowiskowymi oraz na mentoring i uczenie innych.







Liderzy HR dostrzegają, że zorientowany na wyniki, spikselizowany model pracy umożliwia bardziej efektywną i skuteczną organizację zadań. 46% przyznaje przy tym, że budowanie bardziej elastycznej kadry jest dla nich priorytetem, a 43% twierdzi, że ten proces już zachodzi w ich firmach. Aby osiągnąć ten cel, 41% badanych koncentruje się na zapewnieniu większego dostępu do pracowników etatowych, freelancerów i kontraktorów, a 43% priorytetowo traktuje inwestycje w dane i analizę rynku, aby lepiej rozumieć, jak budować elastyczny i dynamiczny zespół.

46%

niemal połowa badanych uważa budowanie elastycznej kadry za swój priorytet.

43%

4 na 10 badanych priorytetyzuje inwestycje w dane i analizę rynku, aby lepiej rozumieć, w jaki sposób skutecznie budować elastyczną kadrę.



Aby dopasować talenty do potrzeb biznesowych, w przydzielaniu odpowiednich zasobów pomocna może być technologia, która będzie brała pod uwagę kompetencje, doświadczenia i realizowane zadania, a nie klasyczne role zawodowe. Może to oznaczać, że do niektórych projektów angażowani będą nie tylko pracownicy etatowi. Przy takim podejściu liderzy HR mogą zdecydować, że bardziej optymalne będzie dołączenie osób, które współpracują w oparciu o inny model, a nawet angażowanie botów. Co więcej, pracodawcy mogą wykorzystać AI do planowania zasobów i wyboru optymalnej kombinacji modeli pracy – strategia ta została uznana za priorytet przez 45% uczestników badania Talent Trends 2025.

W [Baylor Scott & White](#), największej organizacji non-profit i operatora systemu opieki zdrowotnej w Teksasie, technologia na wiele sposobów na nowo zdefiniowała pracę i dystrybucję zasobów kompetencyjnych. Tenneil Dutton, starsza wiceprezes ds. talentów i różnorodności, przyznaje, że dostawca usług medycznych analizuje obecnie, w jaki sposób takie podejście mogłoby odpowiedzieć na niektóre wyzwania związane z talentami, przed którymi stoi firma. Jak dodaje, w przyszłości strategia ta może przynieść znaczące korzyści działowi korporacyjnemu czy zespołom odpowiedzialnym za diagnostykę, profilaktykę czy fizjoterapię.

„Jesteśmy na etapie analizy stanowisk o wysokim poziomie rotacji, które jednocześnie trudno nam obsadzić wystarczająco szybko. Patrzymy na działania, w których istotną rolę może odegrać AI i technologia. Rozkładamy więc role na zadania, a w rezultacie przebudujemy profile kandydatów, których będziemy rekrutować.”



**Tenneil Dutton**  
starsza wiceprezes  
ds. talentów  
i różnorodności

Baylor Scott & White

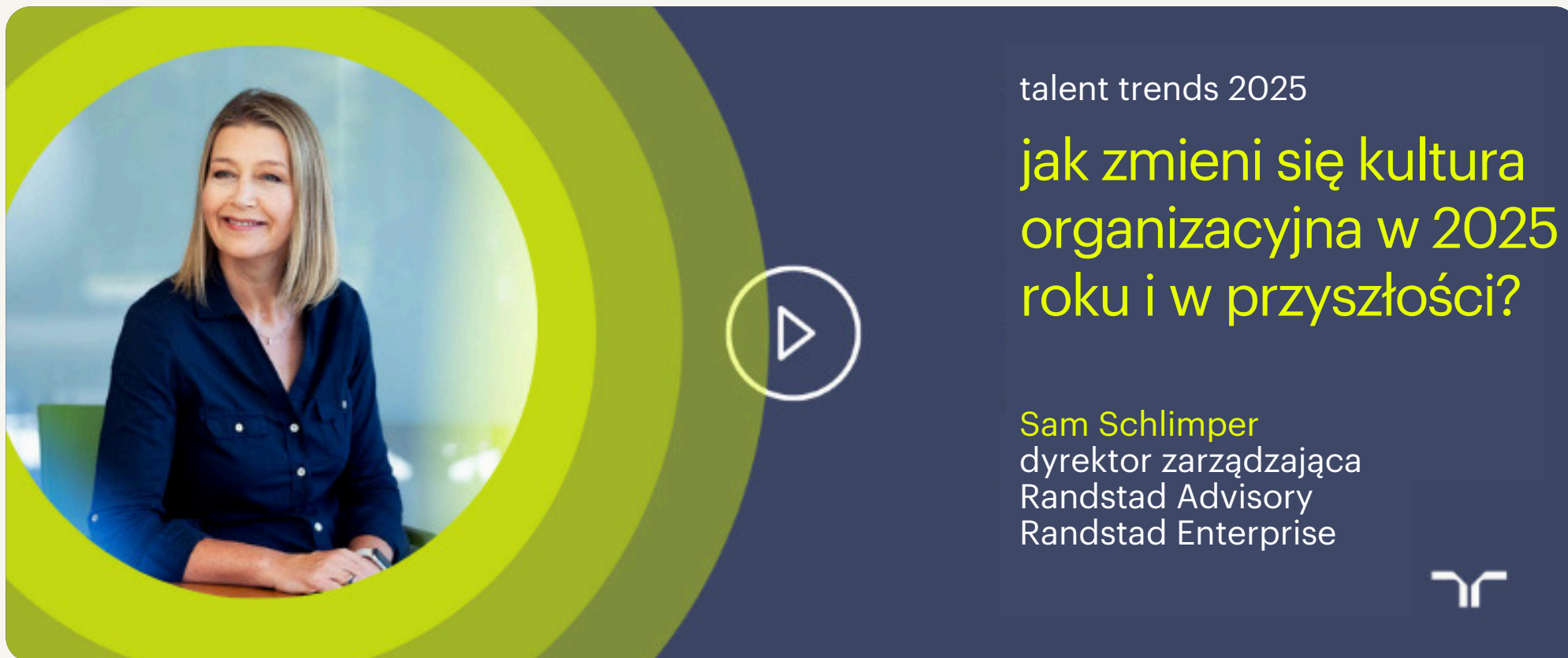
Poza wieloma korzyściami, jakie model pikselizacji pracy przynosi pracodawcom, może nieść też efekty dla talentów. Wspierane przez technologię, nowe podejście powinno bowiem zawsze koncentrować się na człowieku, sprzyjać poszukiwaniu nowych możliwości w organizacji, wnoszeniu doświadczenia do różnych projektów i zespołów oraz zdobywaniu nowych umiejętności. Działa to pozytywnie na satysfakcję pracowników i ich spełnienie zawodowe, a także zachęcać do inicjatywy.



Skupienie się na zadaniach i kompetencjach napędza rozwój zawodowy. Może prowadzić do odkrywania alternatywnych ścieżek kariery. Współdziałanie z technologiami może natomiast pomóc doskonalić umiejętności talentów w obszarach kreatywnych i poszerzać ich wiedzę ekspercką.

Przyjmując podejście do alokacji zasobów oparte na zadaniach, możesz zyskać większą efektywność i lepsze doświadczenia talentów. Oznacza to wsparcie dla Twojego biznesu w obliczu ewoluujących wyzwań i nowych możliwości.


**Sam Schlimper**, dyrektor zarządzająca w zespole Randstad Advisory w Randstad Enterprise podpowiada, jak nowe trendy wpłyną na kulturę organizacyjną w 2025 roku i w przyszłości.



talent trends 2025

**jak zmieni się kultura organizacyjna w 2025 roku i w przyszłości?**

**Sam Schlimper**  
dyrektor zarządzająca  
Randstad Advisory  
Randstad Enterprise









# 5 sposobów na nowe podejście do organizacji pracy

01.

zaczynij od konkretnych potrzeb biznesowych

Przeanalizuj, co należy zrobić, aby osiągnąć zamierzone rezultaty: jakie zadania należy zrealizować, żeby odpowiedzieć na konkretne potrzeby biznesowe, jakie umiejętności są do tego potrzebne, a które dotychczasowe działania można wyeliminować.



## 02.

skoncentruj się na ludziach, aby osiągnąć zrównoważony wzrost wyników

Pikselizacja pracy powinna koncentrować się na ludziach. Priorytetem jest takie organizowanie pracy, aby miała ona dla nich znaczenie, wzmacniała ich, wspierając zarówno ich rozwój, jak i rozwój organizacji. Przy okazji tej transformacji mogą pojawić się efekty w postaci optymalizacji kosztów, ale najważniejsze powinny pozostać doświadczenia ludzi.

## 03.

pobudzaj środowisko współpracy

W procesach transformacyjnych, włączających technologię, twórz przestrzeń współpracy pomiędzy dyrektorem HR, osobami zarządzającymi obszarem IT oraz zewnętrznymi partnerami.

## 04

korzystając z technologii, pamiętaj o aspektach etycznych

Przy podejmowaniu decyzji o wykorzystaniu AI i innych zasobów technologicznych upewnij się, że Twoja strategia jest zgodna z wartościami organizacji. Priorytetowo traktuj kwestie prywatności i bezpieczeństwa. Postępuj zgodnie z obowiązującymi politykami.

## 05.

zachowaj transparentność, buduj poczucie zaufania

Jasno komunikuj zespołom cel, postępy i wyniki wprowadzanych zmian, aby budować zaufanie i poczucie bezpieczeństwa. Transparentność przyspiesza działania, zwiększa ich skalę i innowacyjność oraz sprzyja poszerzeniu przestrzeni dla informacji zwrotnej.



**Sam Schlimper**  
dyrektorka zarządzająca,  
Randstad Advisory,  
Randstad Enterprise



06.

## zostań pionierem nowych modeli pracy w dobie rynkowych wyzwań.

jak możesz zaangażować różne struktury organizacyjne, aby dały Twojemu biznesowi trwałą przewagę?

Przed nami wyzwania związane z przyszłością pracy: [starzejąca się populacja](#), [kurcząca się pula talentów](#), rosnąca luka kompetencyjna, [niski poziom zatrudnienia w najmłodszym pokoleniu](#), niski poziom dzietności – to wszystko wpłynie na rzeczywistość zawodową. W skali globalnej grozi to zahamowaniem wzrostu gospodarczego, a firmy, które nie będą przygotowane na te wyzwania prawdopodobnie będą musiały zrezygnować z części swoich ambicji.

Jednak w tych wyzwaniach kryje się również szansa. Jeśli dostosujesz się i zaproponujesz atrakcyjne alternatywne formy pracy, nie tylko pomożesz swojej organizacji przetrwać, ale także rozwijać się, zapewniając jej talenty niezbędne do utrzymania przewagi w coraz bardziej konkurencyjnym środowisku.

[Światowe Forum Ekonomiczne](#) podaje, że do 2050 roku globalnie 30% populacji w wieku produkcyjnym będzie miało więcej niż 50 lat. Ponadto, według [OECD](#), dziś na każde 100 osób pracujących przypadają 44 osoby powyżej 50. roku życia, które przeszły na emeryturę lub z innych powodów zrezygnowały z aktywności zawodowej. Do 2050 roku liczba ta ma wzrosnąć do 56. Jakie kroki możesz podjąć, aby ograniczyć skutki starzenia się społeczeństwa?

Dostępność talentów zależeć będzie nie tylko od demografii. W 2023 roku [Międzynarodowa Organizacja Pracy](#) podała, że ponad 20% młodych ludzi nie podejmowało pracy, nie uczyło się, ani nie podnosiło kwalifikacji. Takie zjawisko określa się mianem [NEET](#). Przy wskaźniku bezrobocia wśród młodzieży, który globalnie wynosi 13% oznacza to 64,9 miliona osób – ogromną grupę pozostającą poza rynkiem pracy. Jednocześnie Bank Światowy podaje, że globalna stopa aktywności zawodowej spadła z 64,2% w 2000 roku do 60,9% w 2023 roku.

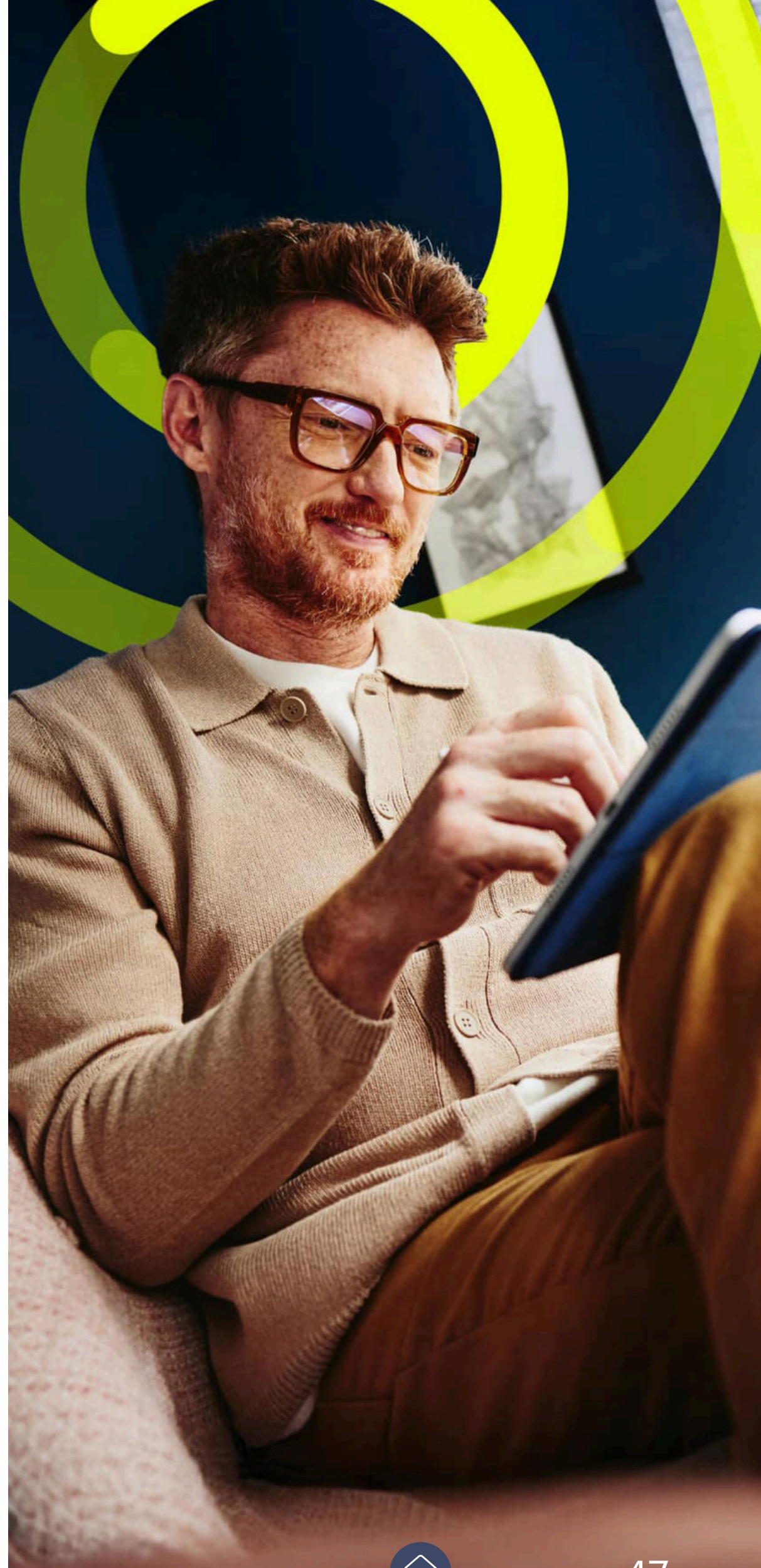


Tak, jak w ostatniej dekadzie, dziś niedobór talentów także pozostaje jednym z 3 największych wyzwań dla pracodawców. Według badania [Talent Trends 2025](#) od Randstad Enterprise, 32% liderów HR wskazuje, że brak talentów był ich największym problemem i miał negatywny wpływ na biznes. Prawie 1/4 jako wyzwanie identyfikuje przechodzenie pracowników na emeryturę lub ich rezygnację z aktywności zawodowej z innych powodów (wzrost o 4 p.p. rdr). Jeszcze więcej badanych (76%) przewiduje, że trend ten będzie miał taki sam lub większy wpływ na ich działalność w tym roku, a 88% wyraża podobne obawy dotyczące ogólnej retencji talentów – wskaźniki te stale rosną od 3 lat. Aż 93% organizacji deklaruje, że w tym roku położy taki sam lub nawet większy nacisk na zatrzymanie talentów w organizacji.

---

93% firm w tym roku położy taki sam lub nawet większy nacisk na retencję talentów w organizacji

---







Wraz ze zmniejszającą się dostępnością kompetencji, pracodawcy dzięki innowacjom powinni optymalizować pracę talentów dostępnych w organizacji, zachęcać do aktywności zawodowej osoby bierne i przekonując do wydłużenia obecności na rynku pracy osoby przechodzące na emeryturę. W 2019 roku lider branży FMCG, Unilever, wdrożył [model zatrudnienia U-Work](#), aby złagodzić skutki osiągnięcia przez pracowników wieku emerytalnego, ale także ułatwić funkcjonowanie zespołów w okresie urlopów rodzicielskich pracowników i odpowiadać na potrzeby w zakresie elastyczności zatrudnienia. Model zakłada wypłatę pracownikowi comiesięcznej zaliczki za gotowość do realizacji pewnych zadań. Dzięki temu zatrudnieni mogą kontynuować aktywność zawodową w pewnym zakresie, a jednocześnie realizować swoje indywidualne potrzeby. Liderzy Unilever podkreślają, że celem programu jest zapewnienie pracownikom możliwości poświęcenia czasu na opiekę nad bliskimi, rozwijanie zainteresowań lub podejmowanie innych zajęć zawodowych.

Tego rodzaju rozwiązania mogą wydawać się nieintuicyjne – dotychczas firmy raczej oczekiwały wyłączności na kompetencje swoich pracowników. Jednak, według [Forbes](#), alternatywne modele pracy, znane jako polyworking, przynoszą organizacjom wyraźne korzyści.



Osoby podejmujące się kilku ról zawodowych rozwijają zróżnicowane umiejętności, a ich doświadczenie zdobyte w innych firmach stymuluje innowacje. Ponadto satysfakcja i motywacja talentów w tej grupie są zazwyczaj wyższe. Takiego modelu nie należy jednak mylić z tzw. overemploymentem, gdy pracownicy podejmują dwie lub więcej prac bez wiedzy lub zgody swoich pracodawców.

Dane z badania [Randstad Workmonitor](#) pokazują, że pracownicy oczekują dziś większej elastyczności. Prawie połowa z nich (45%) zwróciła się do swojego szefa z prośbą o bardziej elastyczne podejście do czasu i formy pracy czy miejsca wykonywania zadań, a 44% badanych ufa, że ich firmy na te oczekiwania odpowiedzą. Wśród młodszych pracowników w wieku od 25 do 34 lat potrzeba elastyczności i ufność co do realizacji oczekiwań są jeszcze większe (odpowiednio 51% i 46%).

W naszym badaniu Talent Trends pracodawcy wskazują, że wdrażają elastyczne formy pracy zarówno w celu przyciągnięcia talentów (35%, wzrost o 9 p.p. rdr), jak i ich retencji (34%, wzrost o 8 punktów). Dzięki temu organizacje mogą pozyskać pracowników o zróżnicowanych doświadczeniach i umiejętnościach, co przynosi im korzyści. Aż 81% firm uważa, że elastyczne modele pracy skutecznie przyczyniają się do wyrównywania szans talentów. Pomyśl, jakie korzyści mogłaby osiągnąć Twoja firma, wdrażając podobne rozwiązania?

45%

blisko połowa talentów poprosiła swoich szefów o bardziej elastyczne warunki zatrudnienia


44%

podobny odsetek badanych ufa, że ich firma odpowiada na te oczekiwania.

[Źródło: Randstad Workmonitor 2025](#)

W dobie wyzwań demograficznych, przy spadającej liczbie osób aktywnych zawodowo i niskim poziomie zatrudnienia wśród najmłodszych pokoleń, konieczna staje się analiza tego, jak Twoja firma może dostosować się do potrzeb i oczekiwań pracowników. Zdobycie przewagi konkurencyjnej w przyciąganiu i retencji wykwalifikowanych kadr staje się dziś jeszcze ważniejsze niż dotychczas.





# 5 sposobów na wprowadzenie elastycznych warunków zatrudnienia

## 01.

### zdefiniuj swoje cele

Precyzyjnie określaj cele, które zamierzasz osiągnąć swoimi działaniami, niezależnie od tego czy chcesz zachęcić do wydłużenia aktywności zawodowej osób przechodzących na emeryturę, przyciągnąć nowych kandydatów, czy osoby dłużej nieobecne w firmie przekonać do powrotu do niej po zakończeniu przerwy. Zdefiniuj realistyczne wskaźniki, które będą miernikiem sukcesu dla Twojej organizacji.



## 02.

### zaczynij od drobnych działań

Zaczynij od pilotażu, który obejmie jeden zespół, region czy funkcję, a następnie stopniowo rozszerzaj go, jeśli okaże się skuteczny.

## 03.

### określ i zakomunikuj kryteria

Jasno i transparentnie komunikuj, kto może korzystać z alternatywnych form pracy i dlaczego. Twórz polityki, które są sprawiedliwe i odpowiadają zarówno na potrzeby biznesowe, jak i oczekiwania pracowników. Sukces zależy od zaangażowania całego zespołu.

## 04

### unikaj konfliktów interesów

W przypadku osób, które zdecydują się na polyworking, niezależnie od tego, czy podejmują dodatkową działalność w organizacji, czy pracę poza nią, upewnij się, że takie działania będą zgodne z przepisami i etyczne.

## 05.

### sprawdzaj i udoskonalaj

Warto być konsekwentnym i nie rezygnować, nawet jeśli początkowy pilotaż nie wyjdzie idealnie. Zidentyfikuj słabe punkty i dąż do udoskonalenia programu, zanim rozszerzysz go na inne obszary działalności.



**Paul Vincent**  
globalny lider,  
Service Design,  
Randstad Enterprise





07.

## redefiniuj wartości dzięki wzmocnio- nym talentom.

jakie kroki podejmiesz,  
aby wzmocnić swoją kadrę?

Cyfrowa rewolucja niesie ze sobą wartości stanowiące znaczne wzmocnienie pracowników, niezależnie od ich poziomu umiejętności czy stanowiska. Dzięki wspieraniu zdolności ludzi do myślenia kreatywnego czy krytycznego, rozwiązywania problemów i innowacyjności, technologia ma moc przyspieszenia pracy i zwiększenia jej efektywności, co prowadzi do pytania: jak możesz na nowo zdefiniować wartość zespołu w Twojej organizacji w erze AI i analizy danych?

Sformułowanie na nowo zadań pracowników staje się koniecznością w dzisiejszej cyfrowej gospodarce. Wykorzystując możliwości agentów AI i innych narzędzi do automatyzacji codziennych zadań, pracownicy oszczędzają czas i zyskują możliwość większej koncentracji na swoich kluczowych obszarach. Przekazując rutynowe, czasochłonne obowiązki technologii, mogą poświęcić więcej uwagi działaniom o wyższej wartości, takim jak budowanie współpracy, myślenie krytyczne i doskonalenie komunikacji w projektach – czyli obszarom, w których ludzki czynnik jest kluczowy dla sukcesu. Jednocześnie AI może wspierać pracowników w realizacji zadań, działając jako partner i współpracownik, inspirując do kreatywnego myślenia oraz wspierając w tworzeniu planów działania. Rozwój AI nie tylko zwiększy więc efektywność, ale też uwolni ludzki potencjał.

---

rozwój AI nie tylko zwiększy efektywność,  
ale też uwolni ludzki potencjał.

---



Eksperti [Światowego Forum Ekonomicznego](#) uważają, że obecna fala innowacji przyspiesza sposób, w jaki firmy tworzą wartość, wykraczając poza sam wzrost produktywności. Pracownicy wspierani przez AI osiągają szybszą komercjalizację produktów, budują silniejsze relacje z klientami i poszerzają rynki zbytu. To, co w ramach pilotażu było inicjatywami wzmacniającymi ludzkie możliwości, dziś nabiera skali, przynosząc wymierne korzyści w całym przedsiębiorstwie. Firmy, które zwlekają z pierwszymi krokami w tym obszarze, mogą wkrótce mieć trudności z nadążeniem za konkurencją.

Aby w pełni czerpać korzyści z inwestycji w technologie, należy zatem wyjść poza analizowanie wyłącznie wskaźników produktywności. Znacznie ważniejszym i bardziej wymagającym miernikiem jest wpływ na potencjał ludzi do tworzenia większej wartości przy wsparciu generatywnej AI, uczenia maszynowego, przetwarzania języka naturalnego i analizy sentymentu. Ostatecznym celem nie jest jedynie oszczędność czasu, lecz stworzenie elastycznej, gotowej na przyszłość kadry, zdolnej, by sprostać każdemu wyzwaniu.







Badanie [Talent Trends 2025](#) od Randstad pokazuje, że potencjał do nauki jest jednym z istotniejszych czynników przy doborze zarówno doświadczonych pracowników, jak i osób na wczesnym etapie kariery (41% w obu przypadkach). Najważniejszą istotną rolę odgrywa przy rekrutacji na stanowiska juniorskie. W przypadku kadry wyższego szczebla, 43% badanych liderów HR jeszcze bardziej bierze pod uwagę przede wszystkim wrodzone cechy intelektualne i osobowościowe, takie jak myślenie krytyczne i inteligencja emocjonalna. W ocenie kandydatów rozpoczynających karierę, ten czynnik zajmuje drugie miejsce (37%). Niemal tyle samo respondentów (34% dla juniorów i 36% dla seniorów) uważa, że istotną rolę odgrywają także ich osobiste motywacje i aspiracje. Te aspekty stają się ważne, ponieważ zakresy obowiązków i wymagania zawodowe szybko ewoluują. Wystarczy wspomnieć, że według [Międzynarodowego Funduszu Walutowego](#) aż 40% globalnych miejsc pracy jest narażonych na wpływ AI.

---

top 3 czynniki brane pod uwagę przy rekrutacjach kandydatów na wczesnym etapie kariery: potencjał do nauki, wrodzone cechy intelektualne i osobowościowe i osobiste motywacje i aspiracje

---

do kluczowych czynników analizowanych w rekrutacjach na stanowiska seniorskie należą wrodzone cechy intelektualne i osobowościowe, takie jak myślenie krytyczne i inteligencja emocjonalna

---



Aby pracownicy mogli sprawnie funkcjonować w tak dynamicznym środowisku, kluczowe stają się rozwinięte, wrodzone umiejętności, które ułatwiają adaptację i rozwój kariery. Przy wsparciu pracodawców talenty powinny bowiem nieustannie na nowo definiować wartości, które wnoszą do organizacji i które mają dla nich samych znaczenie. Efektywność ich pracy jest istotna, ale równie ważne są procesy uczenia się i rozwoju, które pozwalają pracownikom nadążać za globalnymi zmianami w zestawie pożądanych kompetencji.

Jak zatem pomożesz swojej kadrze dalej tworzyć wartości istotne dla nich i firmy, a także realizować cele biznesowe? Reskilling jest fundamentem każdej strategii, ale oprócz tego warto w pełni rozumieć kierunek ewolucji biznesu, w którym działa Twoje firma i wiedzieć, jakie będą związane z tym potrzeby. Według McKinsey, firmy spieszą się, aby budować kompetencje AI, ale nie zawsze w tym procesie uwzględniają cele biznesowe. Priorytetowe powinno być natomiast określanie przyszłych potrzeb kompetencyjnych, a nie potrzeb ról zawodowych.

Kolejnym fundamentem wzmocnienia pracowników są dane wspierające decyzje. Większość liderów HR (66%) deklaruje, że planuje zapewnić pracownikom szkolenia z analityki i korzystania z danych. Tych deklaracji jest jednak wyraźnie mniej niż 5 lat temu (84%). Ponieważ ten obszar nieustannie się rozwija, nadal powinien być priorytetem.

Osoby posiadające umiejętności z zakresu analizy danych będą kluczowe dla wszystkich funkcji w firmie, w tym w zarządzaniu talentami. Tam akurat ta wiedza może pomóc odpowiedzieć na niedobór talentów i luki kompetencyjne. Korzyści dla organizacji na początku mogą być trudne do zmierzenia, ale z czasem zaczną znacząco wpływać na przygotowanie kadry.

Wielu pracodawców już zmierza w tym kierunku. Ponad 2/5 z nich twierdzi, że zrozumienie, jak technologia może pomóc im podejmować lepsze decyzje rekrutacyjne, jest jedną z kluczowych kwestii. Prawie wszyscy (91%) deklarują też, że są w stanie utrzymać lub zwiększyć swoje zaangażowanie w spójność tych procesów w organizacji.

W wielu firmach to liderzy HR odgrywają istotną rolę w transformacji AI. Jak więc możesz pomóc swojej firmie czerpać korzyści z bardziej autonomicznej i wzmocnionej kadry? To proces, który nieustannie podnosi poprzeczkę w obszarze efektywności i tworzenia dodatkowych wartości dla firmy, a z kolejną falą innowacji z pewnością jeszcze przyspieszy.



# 5 sposobów na tworzenie nowej wartości zaangażowania talentów

## 01.

badaj, aby zdobyć  
cenne wnioski

Zbieraj opinie menedżerów na temat tego, jak technologia może zwiększyć wydajność i możliwości ich zespołów, aby wspierać decyzje inwestycyjne.



## 02.

planuj z myślą o przyszłości

Zastanów się, jakie zasoby są potrzebne, aby wspierać Twój zespół na co dzień, ale też w dłuższej perspektywie. Dla przykładu, coaching wspomagany przez AI może korzystnie wpłynąć na wydajność pracowników, ale też na rozwój kompetencji przyszłości w zespole.

## 03.

projektuj programy szkoleniowe dopasowane do indywidualnych potrzeb i możliwości

Wraz z transformacją ról w Twojej organizacji opracowuj programy szkoleniowe dostosowane do indywidualnych potrzeb i możliwości pracowników, aby mogli pozyskiwać nowe umiejętności, które zwiększą ich wartość dla organizacji, ale będą też zgodne z ich osobistymi priorytetami.

## 04

przeanalizuj sposoby wykonywania pracy

Oprócz budowania zasobów kompetencyjnych, przemyśl również sposoby realizacji zadań w Twojej organizacji – to, w jaki pracownicy ze sobą współpracują, jak się komunikują i czy mają przestrzeń do innowacji. To elementy, które dzieją się w firmach naturalnie, ale w nich także zachodzić będą zmiany związane z integracją miejsc pracy z AI.

## 05.

monitoruj i dopasowuj

Podobnie jak w przypadku innych działań biznesowych, upewnij się, że mierzysz wyniki i szukasz możliwości udoskonalenia procesu. Transformacja związana z AI będzie długą podróżą, a organizacje powinny regularnie oceniać swoje postępy.



**Wesley Connor**

dyrektor globalnego zespołu podnoszenia kompetencji, rozwoju i doświadczeń pracowników, Randstad



08.

## niweluj luki przywództwa

czy możesz odwrócić trend  
niedoboru kompetencji  
liderskich?

W niepewnej sytuacji gospodarczej wykwalifikowani liderzy są na wagę złota. Chociaż organizacje przeznaczają znaczne środki na rozwój i szkolenie managerów, próby budowania stabilnego zasobu kompetencji lidarskich mogą okazać się niewystarczające, co w przyszłości może generować istotne wyzwania dla organizacji.

Opublikowane niedawno badanie [MIT Sloan Management Review](#) poświęcone programom rozwoju przywództwa pokazuje, że dotychczasowe działania firm w tym zakresie nie odpowiadają na ich potrzeby. 23% liderów biznesu i HR uważa, że managerowie w ich organizacjach mają odpowiednie kompetencje wymagane w dzisiejszym dynamicznym środowisku – wynika z [badania Deloitte](#) z 2023 roku.

Niepokojące jest również to, że – jak donosi [Forbes](#) – ścieżka awansu dla kobiet-lidererek jest zaburzona. Na każdych 100 awansowanych mężczyzn przypada zaledwie 87 kobiet. Na poziomie dyrektorskim kobiety częściej też odchodzą z pracy niż mężczyźni. Według [McKinsey](#) kobiety stanowią jedynie 29% liderów w najwyższym kierownictwie (C-suite) i zaledwie 30% członków zarządów spółek w [indeksie Russell 3000](#).

Luka w przywództwie to wyzwanie, które firmy dobrze znają. Każda organizacja zмага się z pozyskiwaniem i retencją talentów o silnych [cechach lidarskich](#), takich jak [empatia](#), wizjonerstwo, zdolność adaptacji i myślenie strategiczne. Jednak w obliczu transformacji funkcji biznesowych przez AI, potrzeba zabezpieczenia tych umiejętności staje się coraz pilniejsza. Dodatkowo, trendy makroekonomiczne hamują ambicje firm, co jeszcze bardziej zwiększa konieczność odpowiedniego przygotowania liderów na nadchodzące wyzwania. W globalnym badaniu [PwC](#) 45% ankietowanych CEO przyznało, że ich firmy nie przetrwają kolejnych 10 lat bez odpowiednich korekt strategii.



Jasne jest, że liderzy są pod presją, by na nowo zdefiniować zarówno swoje firmy, jak i siebie samych. Mimo tej konieczności, badanie [Talent Trends 2025](#) od Randstad Enterprise pokazuje, że tylko 36% firm oferuje specjalistyczne szkolenia leaderskie dostosowane do zmieniających się potrzeb biznesowych. Dobra wiadomość jest taka, że odsetek ten wzrósł z 25% w poprzednim roku. Jednak nadal budzi niepokój – wskazuje, że firmy skupiają się na tu i teraz, bez przygotowania na przyszłość, która niesie pogłębianie się luki w obszarze przywództwa.

---

jedynie 36% firm oferuje specjalistyczne szkolenia leaderskie dostosowane do zmieniających się potrzeb biznesowych — wzrost z 25% rok do roku

---

W 2016 roku 46% firm deklarowało plany zwiększenia inwestycji w rozwój przywództwa. W kolejnych latach odsetek ten zmienił się: 52% wyniósł w 2017 roku, 45% – w 2018, by następnie wzrosnąć do 61% w 2019. W okresie pandemii ten priorytet jednak osłabł (49% w 2020 roku i 44% w 2021). Teraz nadszedł czas, aby firmy ponownie umieściły rozwój przywództwa na szczycie swojej listy zadań. Bez większego wysiłku w przygotowanie kadry kierowniczej na nadchodzące zmiany, Twoja firma może stanąć w obliczu wyzwań w rozwoju biznesu. Jak więc zamierzasz zaangażować liderów w zmianę kursu?







Technologia zaczyna zmieniać sposób, w jaki firmy realizują działania szkoleniowe i coaching dla swoich pracowników. Dane pokazują, że 46% firm wykorzystuje AI do analizowania i rekomendowania pracowników o wysokim potencjale na stanowiska leaderskie. Rozwój technologii zmienia dodatkowo formę inicjatyw rozwojowych. W przypadku przygotowania do ról leaderskich dominującą jest coaching.

45%

45% firm oferuje coaching liderom organizacji na najwyższych szczeblach.

45%

45% firm oferuje coaching przyszłym liderom.

44%

44% oferuje coaching kierownikom i osobom, które mają potencjał na stanowiska kierownicze.

Programy podnoszące kompetencje i coachingi dla kadry kierowniczej pozostają kluczowe, bo pomagają liderom dostosować się do nowej rzeczywistości gospodarczej. Poznanie technologii, które napędzają trendy, umiejętności, które są niezbędne do skutecznego poruszania się w dobie zmian oraz danych, których organizacje potrzebują w burzliwych czasach, znacząco zwiększa szanse liderów na sukces w ich transformacyjnej podróży. Ponadto takie wsparcie może pobudzać energię, pasję i ambicje pracowników, umożliwiając im pełne wykorzystanie swojego potencjału.



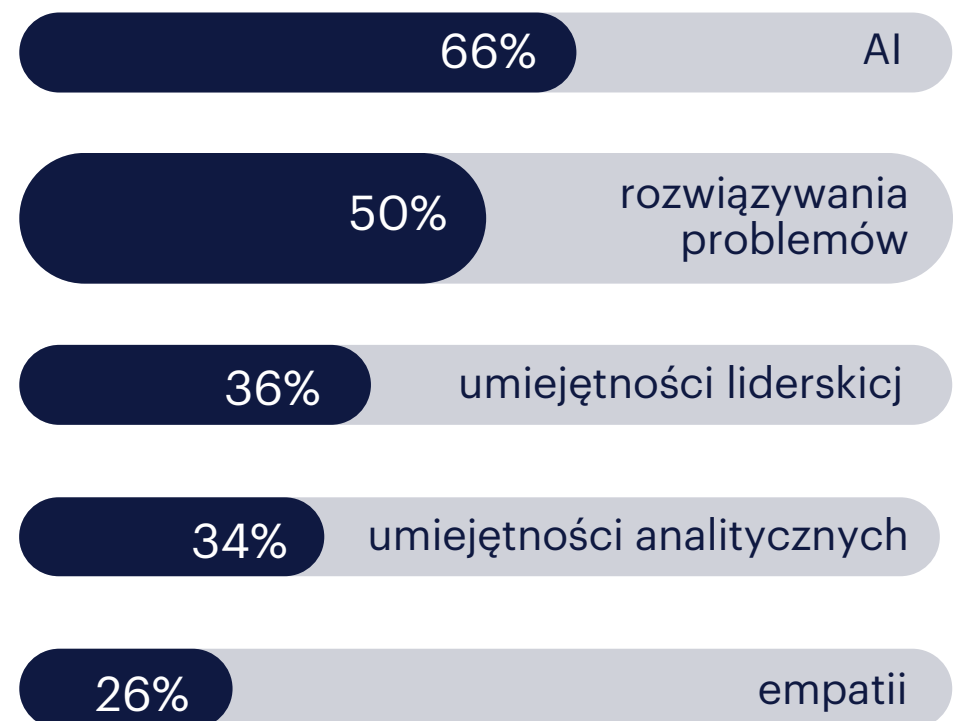


Te działania powinny być częścią szerszej strategii oferowania różnych form coachingu wszystkim pracownikom. Takie podejście nie tylko wzmacnia ścieżkę rozwoju przyszłych liderów, ale także redukuje uprzedzenia i wspiera równe szanse dla wszystkich talentów na awans do najwyższych szczebli kierownictwa.

Kluczową rolę w rozwijaniu umiejętności przywódczych odgrywa też mentoring, niezależnie od etapu kariery — [Bill Gates](#), będąc CEO Microsoftu, często podkreślał, jak ważne było dla niego mentorskie wsparcie Warrena Buffetta. Jak donosi [Fast Company](#), nawet prezesi firm potrzebują mentorów, aby wyrwać się z bańki informacyjnej, która często towarzyszy najwyższym stanowiskom. W dzisiejszym zmiennym i pełnym wyzwań środowisku biznesowym taki feedback jest niezbędny do opracowania zrównoważonej i świadomej strategii firmy. Szczególnie istotne staje się jednocześnie niwelowanie kolejnej luki na poziomie C-suite — [luki płciowej](#) — oraz wspierania kobiet o wysokim potencjale w ich drodze do ról liderek.

Luka w przywództwie nie zniknie. Wręcz przeciwnie – pojawia się coraz więcej sygnałów świadczących o jej pogłębianiu. W ubiegłym roku odnotowano rekordową liczbę [zmian na stanowiskach CEO](#), z których wiele było rezultatem niedostatków kompetencji liderek i nieodpowiedniej efektywności. Teraz jest czas na dogłębną analizę strategii rozwoju kadry kierowniczej, która pomoże zapewnić strumień talentów gotowych do objęcia ról menedżerskich. Takie działania pozwolą firmie wyprzedzić konkurencję w okresie dynamicznych zmian i wyzwań.

pracodawcy deklarują, że szkolą swoich pracowników z zakresu:



# 5 sposobów na zniwelowanie luki przywództwa

## 01.

zidentyfikuj i rozwijaj potencjał

Stwórz mechanizmy identyfikowania ambitnych talentów wykazujących cechy przywódcze na jak najwcześniejszym etapie. Dostosuj plany rozwoju, które pomogą doskonalić wrodzone umiejętności zidentyfikowanych talentów i przygotują te osoby do objęcia odpowiednich ról.



## 02.

mierz ROI działań rozwojowych

Śledź i oceniaj zwrot z inwestycji (ROI) w coaching dla kadry kierowniczej oraz inne programy rozwojowe, mierząc wpływ na wyniki finansowe biznesu, ale także doświadczenia uczestników programu.

## 03.

rozpoznaj bariery w ścieżce rozwoju talentów

Przeanalizuj ścieżkę rozwoju przywództwa, aby zidentyfikować i wyeliminować przeszkody utrudniające awans pracowników lub prowadzące do ich odejścia. Uniwersalne podejście nie sprawdzi się w każdym przypadku. Projektuj role i ambitne zadania rozwojowe, które uwzględniają różne etapy życia, zachowując równowagę między perspektywami rozwojowymi i zobowiązaniami w prywatnej sferze, aby optymalizować procesy planowania sukcesji.

## 04

działaj zgodnie z deklaracjami

Jeśli wyrównywanie szans i inkluzywność w miejscu pracy są ważne dla Twojej organizacji, muszą być równie istotne dla strategii przywództwa. Zapewnij równą reprezentację osób o różnych doświadczeniach i pochodzeniu w zespole leaderskim oraz wdrażaj plany naprawcze, aby eliminować luki.

## 05.

indywidualizuj ścieżki leaderskie

Włączaj liderów w proces indywidualizowania ich planów rozwojowych. Poznaj ich potrzeby edukacyjne, zapewnij zasoby i coaching wspierający ciągły rozwój oraz niezmiennie buduj ich umiejętności leaderskie i wiedzę specjalistyczną.



**Tatiana Ohm**  
dyrektorka operacyjna,  
Randstad Enterprise



09.

## przyspiesz transformację opartą na kompetencjach zgodnie z priorytetami biznesowymi.

jak przygotujesz swoją kadrę, aby mogła odnaleźć się w przekształconym świecie pracy?

Według badania [Talent Trends 2025](#) od [Randstad Enterprise](#), głównymi wyzwaniami pracodawców pozostają brak talentów i niedobór umiejętności (39%) oraz rosnąca konkurencja o najlepsze talenty (30%). Przez ostatnią dekadę, pomimo innowacyjnych strategii pozyskiwania i rozwoju pracowników, te wyzwania nie tracą na aktualności.

Rewolucja AI jednoznacznie pokazuje, że oparte na umiejętnościach podejście do zarządzania pracownikami nie jest już tylko mile widziane, lecz staje się być albo nie być firm. Pracodawcy, którzy nie będą inwestować w rozwój kwalifikacji swoich pracowników, zostaną w tyle za konkurentami, którzy wdrożyli jasną strategię technologiczną i zapewniają swoim kadrom odpowiednie umiejętności, a jednocześnie potrafią korzystać z wprowadzanych w organizacji innowacji. W jaki sposób, wraz z upowszechnianiem się AI w firmach, zapewnić, że Twoje podejście oparte na umiejętnościach będzie najbardziej efektywne?

---

oparte na umiejętnościach podejście do zarządzania pracownikami nie jest już tylko mile widziane, staje się być albo nie być firm

---



Pracodawcy zdają sobie sprawę, że nie mogą już spoglądać na zatrudnienie i rozwój talentów w tradycyjny sposób – powinni również brać pod uwagę potencjał, ambicje i motywacje. Według badania Talent Trends 2025, 83% firm przechodzi lub już przeszło na model skupiający się na umiejętnościach zamiast ról zawodowych – to wzrost o 14 p.p. rok do roku. Tak szerokie przyjęcie tego podejścia wynika z wielu dostrzeganych korzyści, w tym większej równości szans (41%), lepszego przygotowania organizacji na przyszłość (39%), lepszych wyników rekrutacyjnych (39%) oraz skuteczniejszego rozwoju talentów (37%).

### korzyści dostrzegane przez pracodawców w podejściu skupionym na kompetencjach

41%

większe wyrównywanie szans talentów

39%

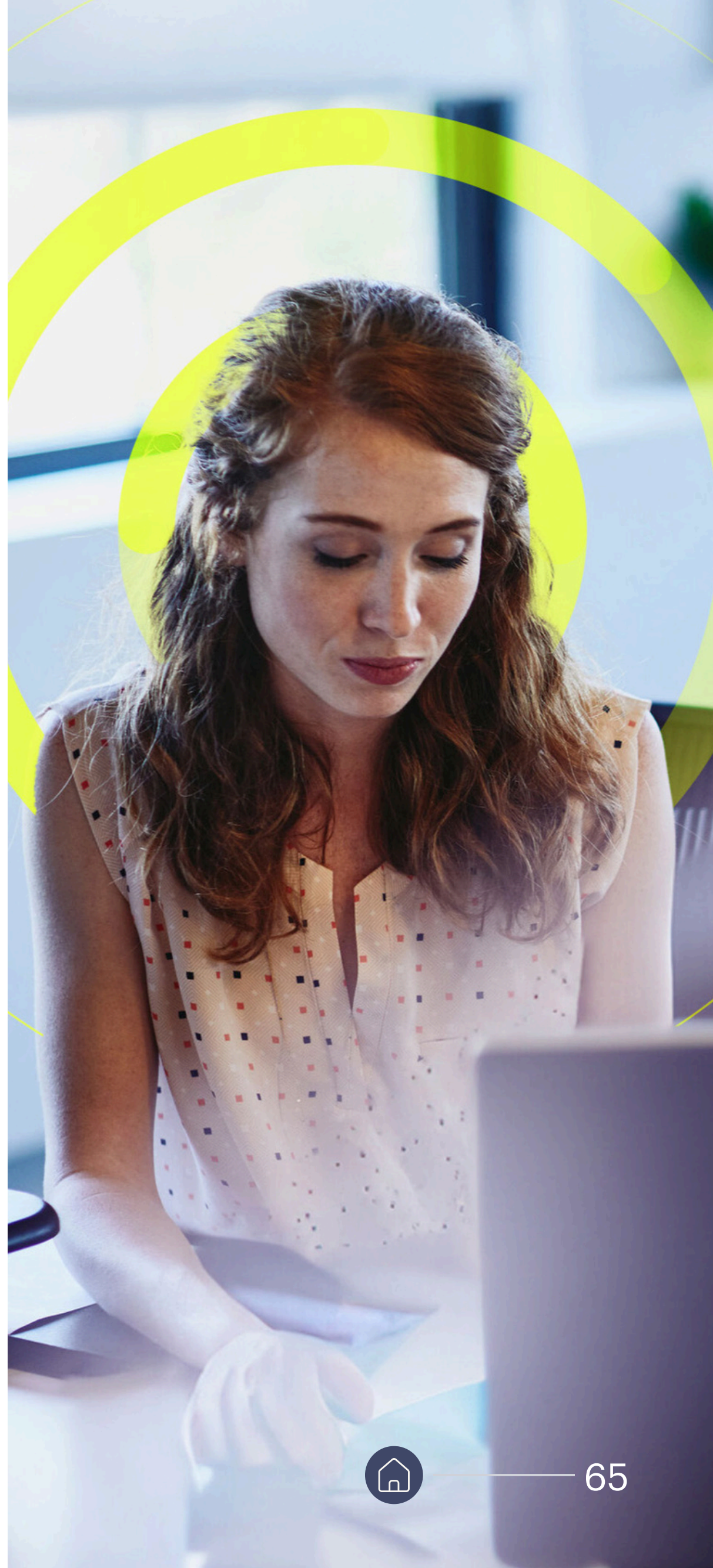
większa gotowość organizacji na przyszłość

39%

lepsze rezultaty rekrutacji

37%

skuteczniejszy rozwój talentów







To tylko niektóre z korzyści wynikających z przyjęcia modelu opartego na umiejętnościach. Potencjał zawodowy i ambicje to kluczowe czynniki sukcesu, ponieważ odzwierciedlają cechy i motywacje charakterystyczne dla danej osoby. Pracodawcy mogą wykorzystać mocne strony i wrodzone cechy pracowników, jednocześnie wyposażając ich w umiejętności, których będą potrzebować w przyszłości. Dzięki temu firmy zyskują dostęp do większej puli talentów, a pracownicy są bardziej zmotywowani do osiągnięcia najlepszych rezultatów. Modele oparte na umiejętnościach zwiększają także przejrzystość kompetencji w całej organizacji, pomagając liderom HR identyfikować obecne i przyszłe luki oraz wspierać wyrównywanie szans w miejscu pracy. Ludzie są zatrudniani i awansowani na podstawie swojego potencjału, a nie jedynie na podstawie dotychczasowych ról, osiągnięć czy prestiżu ich wykształcenia.

Wdrożenie takiego modelu może jednak stanowić wyzwanie, zwłaszcza w złożonych organizacjach, w których różnić się mogą mocno poziomy stanowisk, treści ról i wymagania dotyczące umiejętności. W takich organizacjach trudna i czasochłonna może stać się ocena kompetencji – wskazuje na to 32% firm badanych przez Randstad Enterprise.



Przekonanie liderów do tej strategii może wymagać dodatkowych wysiłków – 30% firm zauważa, że choć liderzy HR przyjęli podejście oparte na umiejętnościach, menedżerowie zespołów biznesowych nadal koncentrują się głównie na konkretnych stanowiskach i rolach. Może to tłumaczyć, dlaczego 79% organizacji pracuje nad podniesieniem umiejętności miękkich managerów, których efektem może być ich większa otwartość na identyfikowanie umiejętności pracowników i skupianie się na nich. Jedynie 5% badanych firm deklaruje, że nie napotyka żadnych barier we wdrażaniu modelu opartego na umiejętnościach.

Pomimo tych wyzwań, tylko 9% organizacji uważa swoje próby wdrożenia modelu opartego na umiejętnościach za nieudane (o 8 p.p. mniej niż przed rokiem). Wiele firm optymalizuje swoje wyniki, zaczynając od małych kroków – testują strategię rekrutacji i rozwoju oparte na umiejętnościach w ramach konkretnych projektów i inicjatyw, dostosowanych do kluczowych potrzeb biznesowych.


W czasie [webinaru Randstad Enterprise liderzy Johnson&Johnson podzielili się doświadczeniami ze swojej transformacji opartej na umiejętnościach](#). Rozpoczęła się ona od inicjatyw rozwojowych, których celem było zniwelowanie luki kompetencyjnej. Firma postawiła na precyzję, aby zapewnić pracownikom zindywidualizowany dostęp do edukacji, nowych doświadczeń i możliwości rozwoju, które pozwalają im zdobywać umiejętności zgodne z potrzebami biznesowymi.

Podczas tego spotkania liderzy Siemensa opowiadali o tym, jak firma wykorzystwała podejście oparte na umiejętnościach, aby zniwelować swoje luki kompetencyjne i jednocześnie stworzyć bardziej sprawiedliwe środowisko pracy. Wielu innych pracodawców rozpoczyna swoją transformację od programów skierowanych do młodych talentów, z mniejszym doświadczeniem zawodowym. W ich przypadku to wrodzony potencjał pracowników i osobiste motywacje w naturalny sposób stają się najważniejszymi kryteriami oceny.



Dla liderów HR jest jasne, że wdrożenie modelu opartego na umiejętnościach stało się koniecznością na dzisiejszym dynamicznym rynku pracy napędzanym technologią, na którym tak szybko zmienia się zestaw poszukiwanych kompetencji. Choć przejście tej transformacji może być wyzwaniem, rozpoczęcie działań od fragmentu organizacji, np. jednego zespołu, może pomóc w przyspieszeniu inicjatyw, stając się modelem, który będzie można zastosować w całej firmie. Pomimo, że nie jest to łatwy proces, z czasem okaże się on inwestycją wartą włożonego wysiłku, czasu i zasobów.

Jacquelyn Liddell, wiceprezeska [Mass General Brigham](#) odpowiedzialna za pozyskiwanie talentów, dzieli się swoimi spostrzeżeniami na temat trendów, które w 2025 roku najbardziej wpłyną na strategię biznesową i zarządzanie talentami.



talent trends 2025


**które trendy w 2025 roku najbardziej wpłyną na Twój zespół?**

Jacquelyn Liddell  
wiceprezeska  
odpowiedzialna za  
pozyskiwanie talentów  
Mass General Brigham









# 5 sposobów na przejście do podejścia opartego na umiejętnościach

## 01.

sklasyfikuj kompetencje potrzebne  
Twojemu biznesowi

Kompetencje pozyskasz na rynku czy zbudujesz? W obu przypadkach ważne jest, aby sklasyfikować i ustandaryzować zestawy umiejętności w sposób, który odzwierciedla priorytety biznesowe.



## 02.

działaj stopniowo

Rozpoczynając transformację, skup się na konkretnym problemie, który Twoja firma musi rozwiązać, choćby niedobrze talentów wyspecjalizowanych w cloud technology. Gdy skoncentrujesz się na pewnym wycinku, wdrożenie stanie się łatwiejsze do zarządzania i daje większe szanse na sukces.

## 03.

działaj ostrożnie, aby unikać niekorzystnych scenariuszy

Rekrutacja i awans oparty na wrodzonym potencjale ma znaczenie dla minimalizowania uprzedzeń, które mogą pojawić się w procesie. Podczas wdrażania modelu opartego na umiejętnościach, wyraźnie określ umiejętności niezbędne do osiągnięcia sukcesu i dobrych wyników w organizacji. Śledź też na bieżąco rezultaty, aby upewnić się, że nie działasz wbrew swoim założeniom.

## 04

przyjmij integrujące podejście do technologii

Rozważnie dobieraj technologie, które pomogą Ci mapować umiejętności w Twojej firmie. Szukaj platform, które będzie można łatwo zintegrować z rozwiązaniami stosowanymi obecnie w Twojej organizacji.

## 05.

nagłaśniaj korzyści

Kierownicy w biznesie, a także część dotychczasowych pracowników mogą niechętnie podchodzić do pracy z talentami, które nie mają doświadczenia, ale posiadają pożądane umiejętności. Dziel się historiami ich sukcesów, pozwalaj im pokazywać swoją wiedzę – podkreślaj korzyści płynące z podejścia opartego na umiejętnościach. Zachęcaj managerów do wspierania rozwoju kompetencji i wewnętrznej mobilności w ramach organizacji.



**Jenna Alexander**  
globalna liderka ds.  
transformacji talentów,  
Randstad



10.

## skup się na kompetencjach na wewnętrznym rynku pracy w organizacji

co zrobisz, by umiejętności Twojej obecnej kadry znalazły się w centrum uwagi?

Najpotężniejszym katalizatorem rozwoju umiejętności jest wdrażanie nauki przez pracę. Dla niektórych organizacji może to jednak stanowić wyzwanie. Ponieważ talenty czasem nie są w stanie od razu zastosować w praktyce nowo nabytych umiejętności lub mają ograniczone możliwości, aby z nich korzystać. A bez praktyki umiejętności mogą odejść w zapomnienie.

Staje się to kluczowe, aby zaradzić nowym wyzwaniom, które mogą nadejść w związku z działaniami pracodawców. Liderzy HR, według badania [Talent Trends 2025](#) od Randstad Enterprise, zamierzają bowiem kłaść większy nacisk na mobilność wewnętrzną niż na rekrutacjach poza organizacją (81%), a także dbać mocniej o retencję talentów (85%).

81%

81% liderów HR zamierza kłaść większy nacisk na wewnętrzną mobilność talentów niż rekrutacje poza organizacją.

85%

85% liderów HR zamierza skupić się mocniej na retencji pracowników i zapobieganiu rotacji.



Rozwój talentów możesz skutecznie stymulować za pomocą [platform wewnętrznego rynku pracy w organizacji](#) (ITM). Są one nie tylko płaszczyzną dołączenia talentów z ofertami pracy dostępnymi w firmie, ale pozwalają także pracodawcom efektywnie identyfikować pracowników, którzy mogą zostać przekierowani do projektów w miarę pojawiających się potrzeb biznesowych.

Wewnętrzny rynek pracy pozwala dopasować członków naszego zespołu do konkretnych projektów, krótkoterminowych zadań czy udziału w programach mentorskich, zapewniając im praktyczną naukę i zdobywanie doświadczenia. Dla pracowników taki wewnętrzny rynek talentów staje się kompasem dla rozwoju umiejętności, pokazując najbardziej poszukiwane w organizacji kompetencje i odkrywając nowe ścieżki kariery bez konieczności opuszczania firmy. Jako narzędzie wspierające mobilność wewnętrzną, platformy ITM zmieniają trajektorie kariery w wielu organizacjach. Jakże może mieć to znaczenie dla Twojej firmy?







To rozwiązanie wpisuje się również w ambicje wielu organizacji, aby dostosować pozyskiwanie talentów do modeli opartych na umiejętnościach – 89% firm deklaruje, że ich struktura wspiera rekrutację wewnętrzną, rozwój pracowników i mobilność talentów. Taki wewnętrzny rynek może także pomóc w przezwyciężeniu niektórych barier związanych z wdrażaniem wspomnianego modelu. 22% organizacji uważa, że nadal trudniej jest im awansować pracowników przy podejściu opartym na umiejętnościach, a niemal tyle samo (21%) twierdzi, że wyzwaniem jest dla nich rekrutacja w takim modelu.

Dane [Gartnera](#) wskazują, że wewnętrzne rynki talentów należą do trzech najważniejszych innowacji, które pojawiają się w obszarze zatrudnienia. Jednocześnie z badania Talent Trends 2025 wynika, że 59% liderów HR planuje zwiększyć inwestycje w mobilność wewnętrzną w tym roku (wzrost o 20 p.p. w porównaniu z badaniem z 2016 roku). Połowa liderów HR deklaruje jednocześnie, że zamierza skupić się znacznie bardziej na retencji pracowników, aby zapobiegać odejściom talentów do konkurencji, a kolejne 43% planuje poświęcić jej tyle samo uwagi, co dotychczas.



Jednym z powodów, dla których coraz więcej organizacji inwestuje w wewnętrzne rynki talentów (ITM), jest ich rosnący wpływ na zarządzanie obszarem HR. Dzięki wykorzystaniu AI w platformach ITM, pracodawcy mogą [przetwarzać ogromne ilości danych o swoich pracownikach](#), co pozwala na uzyskanie cennych informacji i skuteczniejsze wdrażanie programów mobilności wewnętrznej. Wraz z dalszym rozwojem tej technologii będzie ona coraz ściślej integrować się z innymi funkcjami HR, takimi jak obszar rozwoju (L&D), pozyskiwania oraz doceniania talentów.

Gigant bankowości [HSBC](#) zdecydował się zainwestować w rozwiązania ITM, aby wyposażyć ponad 220 000 pracowników w umiejętności niezbędne zarówno teraz, jak i w przyszłości. Platforma wewnętrznego rynku pracy w HSBC opiera się na podejściu zorientowanym na umiejętności i w sposób przejrzysty, cyfrowy i skalowalny dopasowuje podaż talentów do zapotrzebowania na konkretne kompetencje. Sztuczna inteligencja uczy się preferencji talentów i dopasowuje ich umiejętności do wewnętrznych możliwości zawodowych. To ogromna korzyść dla pracowników, ponieważ dopasowania opierają się na ich mocnych stronach, a nie na formalnie pełnionych stanowiskach.

W rezultacie pracownicy otrzymują rekomendacje dotyczące nowych ścieżek kariery w organizacji, do których sami mogliby nie dotrzeć. Mogą także uczestniczyć w krótkoterminowych projektach, które pomagają im rozwijać nowe umiejętności w praktyce. Korzyści z platform ITM odczuwają również kierownicy. Odpowiednią osobę do projektu można znaleźć w ciągu jednego dnia – w tradycyjnym modelu to zadanie mogłoby zająć nawet kilka miesięcy.

Dostępność i przejrzystość były kluczowymi czynnikami dla PwC. Firma w 2023 roku uruchomiła własną platformę ITM. Yolanda Seals-Coffield, Chief People & Inclusion Officer w PwC w Stanach Zjednoczonych, przyznaje, że ich platforma [My Marketplace](#) zapewnia kierownikom i liderom dostęp do odpowiednich umiejętności, jednocześnie dając pracownikom większą kontrolę nad ich ścieżką kariery. Platforma zachęca również użytkowników do wskazywania swoich zainteresowań i pasji, które stanowią istotne czynniki w modelu opartym na umiejętnościach.



Wraz z rosnącą popularnością platform wewnętrznego rynku pracy ITM w organizacjach zwiększyć się może także dostępność wewnętrznych szkoleń. Technologie te nie tylko pozwolą dopasować ambicje i zainteresowania pracowników do potencjalnych nowych ról, ale także – dzięki integracji z platformami edukacyjnymi – umożliwią im zdobywanie potrzebnych umiejętności do realizacji dodatkowo płatnych projektów, tymczasowych zadań oraz zmian stanowiskowych.

Zwiększona mobilność wewnętrzna nie tylko rozszerza pulę umiejętności dostępnych w firmie, ale także zwiększa retencję talentów i pozwala organizacji uniknąć destabilizujących zmian w zatrudnieniu związanych ze zmieniającymi się potrzebami biznesowe.

**Thomas Jajeh**, dyrektor ds. cyfryzacji w Randstad Enterprise, przybliży sposoby tworzenia spójnego ekosystemu IT, który wspiera działy HR w nowych modelach zarządzania talentami.



talent trends 2025

**jakie technologie  
będą miały największy  
wpływ na obszar HR  
w 2025 roku?**

Thomas Jajeh  
dyrektor ds. cyfryzacji  
Randstad Enterprise







# 5 sposobów na skuteczne wdrożenie platformy wewnętrznego rynku talentów (ITM)

## 01.

ustal precyzyjne cele

Nie próbuj robić wszystkiego na raz. Zdefiniuj najważniejsze cele, które stawiasz przed platformą ITM i skup się w pierwszej kolejności na ich realizacji. Taka platforma niesie wiele korzyści, ale pamiętaj, że Twoje oczekiwania powinny być realistyczne.



## 02.

napędzaj zaangażowanie  
w całej organizacji

Pokaż wartość Twojej platformy ITM. Wyraźnie komunikuj, w jaki sposób wewnętrzny rynek talentów przynosi korzyści pracownikom, menedżerom i organizacji. To wesprze wdrożenie rozwiązania i zwiększy zainteresowanie korzystaniem z niego.

## 03.

sięgaj po potencjał, pasję  
i poczucie celu

Zachęcaj talenty do szerokiego dzielenia się nie tylko swoimi zdobytymi umiejętnościami i doświadczeniem, ale także zainteresowaniami, wrodzonymi mocnymi stronami, pasjami i ambicjami. Często to one ujawniają ukryte talenty i tworzą silniejsze dopasowania zawodowe niż same nabyte umiejętności.

## 04

monitoruj rozwój kompetencji

Spraw, aby każde doświadczenie miało znaczenie. W platformie ITM dokumentuj umiejętności i wiedzę, które pracownicy zdobywają w trakcie realizacji dodatkowych zadań, projektów lub w ramach nowych ról. Pomoże to w ciągłym mapowaniu umiejętności w Twojej firmie.

## 05.

integruj procesy wewnętrznej  
mobilności i rozwoju talentów

Zespół swoją platformę ITM ze strategią rozwoju pracowników (L&D), aby talenty mogły łatwo identyfikować sposoby rozwoju umiejętności potrzebnych do podjęcia interesujących je innych ról i projektów w ramach organizacji.



**Thomas Jajeh**  
dyrektor ds. cyfryzacji,  
Randstad Enterprise









# zróbmy wspólnie odważny krok.

redefinicja przywództwa HR  
w erze zaawansowanej AI

Przez ostatnią dekadę miałam przyjemność kierować projektem badawczym Talent Trends, dostarczając liderom HR wskazówek potrzebnych do nawigowania w nieustannie ewoluującym świecie pracy. Dziś stoimy na progu bezprecedensowej ery zmian, napędzanej postępowaniem AI, w której tempo transformacji w ciągu następnych pięciu lat z pewnością będzie większe niż to, które obserwowaliśmy dotychczas na rynku pracy.

Ta dynamika wymaga od nas wszystkich odważnego patrzenia w przyszłość, podejmowania zarówno małych, jak i dużych kroków, aby sprawić, że w 2030 roku obszar HR będzie strategiczną siłą napędową sukcesu organizacji, zaangażowaną zawsze już na jak najwcześniejszym etapie dyskusji o strategii biznesowej. Liderzy HR będą definiować sposób, w jaki organizacje adaptują się, wprowadzają innowacje i rozwijają się w czasach ciągłych zmian i nowych możliwości. Przyjmą wielowymiarową rolę architektów, etyków, wizjonerów i strategów, łącząc technologię z troską o ludzki wymiar pracy. Transformacja HR nie tylko ukształtuje przyszłą kadrę, ale także na nowo zdefiniuje, czym jest praca w erze napędzanej przez AI.

Razem sprostamy temu wyzwaniu, spoglądając w przyszłość i kształtując elastyczne strategie talentowe, które odpowiadają na potrzeby szybko zmieniającego się świata i znajdują dla AI miejsce w tym środowisku, napędzając kolejną rewolucję w sferze pracy. Droga przed nami wymaga odwagi, wizji i współpracy. Jestem pewna, że jesteśmy gotowi, by stanąć na wysokości tego zadania.



**Louisa Wilson**  
chief growth officer  
Randstad Enterprise



# spojrzenie w przyszłość: jaka będzie rola HR do 2030 roku?

8 ról, w jakich odnajdzie się HR do 2030 roku. Poznaj moje spojrzenie wspierane przez AI - mojego własnego analityka danych, źródło inspiracji i narzędzie do wyciągania wniosków.

## 01. architekci adaptujących się organizacji

Liderzy HR staną się architektami organizacji, projektującymi elastyczne, oparte na AI środowisko, w którym talenty płynnie przemieszczają się pomiędzy rolami zawodowymi, projektami i lokalizacjami.

### kluczowe zmiany

- Tradycyjne struktury HR zanikną, a ich miejsce zajmą dynamiczne zespoły dostosowane do priorytetów biznesowych.
- Strategie kadrowe będą współtworzone z AI, łącząc analitykę predykcyjną z ludzką intuicją, aby skuteczniej przewidywać potrzeby z obszaru zatrudnienia i opracowywać rozwiązania.
- Liderzy HR będą odpowiedzialni za dostrojenie właściwej równowagi między ludzką kreatywnością a efektywnością AI.

### zapotrzebowanie na nowe umiejętności w HR

- projektowanie organizacyjne i myślenie systemowe
- biegłość w AI i analityce danych, aby skutecznie współpracować z systemami sztucznej inteligencji
- strategiczna zdolność przewidywania
- i zarządzania zmiennością warunków

## 02. strażnicy etycznej AI i kultury organizacyjnej

Liderzy HR stać będą na straży etycznego wykorzystania sztucznej inteligencji, dbając o to, by systemy były transparentne, sprawiedliwe i zgodne z wartościami organizacji.

### kluczowe zmiany

- Zarządzanie etyką AI stanie się kluczową odpowiedzialnością HR, obejmując regularne audyty oraz współpracę z partnerami w organizacji.
- HR będzie chronić integralność kulturową, dbając o to, by procesy oparte na AI – od rekrutacji po zarządzanie kadrami, wciąż priorytetowo traktowały zaangażowanie w nie ludzi.
- Budowanie zaufania pozostanie kluczowe, ponieważ pracownicy będą poruszać się w świecie pracy coraz bardziej kształtowanym przez AI.

### zapotrzebowanie na nowe umiejętności w HR

- rozumienie etyki AI, polityk i przepisów
- umiejętność przewodzenia zespołom zróżnicowanym, rozproszonym i pracującym online
- umiejętności komunikacyjne, które pozwolą na usprawnianie współpracy między technologią a człowiekiem



## 03. opiekunowie zespołów złożonych z pracowników i AI

Nieuchronny staje się taki rozwój funkcji HR, aby można było zarządzać hybrydowymi zespołami składającymi się z ludzi i AI, koncentrując się na maksymalizacji unikalnych mocnych stron zarówno kadr, jak i technologii.

### kluczowe zmiany

- HR będzie nadzorować integrację pracowników i rozwiązań AI, wspierając współpracę i zmniejszając napięcia, które mogą się pojawiać w tych interakcjach.
- Zarządzanie wydajnością będzie uwzględniać synergię między ludźmi a AI, mierząc wyniki, a nie indywidualne wkłady.
- Programy szkoleniowe przygotowywać będą pracowników do odnoszenia sukcesu w zmienionych rolach, zapewniając włączenie ich w szybko transformującym się środowisku pracy.

### zapotrzebowanie na nowe umiejętności w HR

- zdolność do projektowania modeli współpracy w zespołach hybrydowych
- umiejętności w zakresie mierzenia wydajności wspieranego przez AI oraz projektowania doświadczeń pracowników
- umiejętności zarządzania zmianą, aby radzić sobie ze zmianami ról i stanowisk w kadrze

## 04. wizjonerzy danych

Wysoki poziom umiejętności zarządzania danymi stanie się fundamentem przywództwa HR, umożliwiając liderom predykcję, opracowywanie strategii i wprowadzanie innowacji z niezrównaną precyzją.

### kluczowe zmiany

- Liderzy HR będą wykorzystywać AI do pozyskiwania ogromnych ilości danych, aby w czasie rzeczywistym badać postawy, zaangażowanie i wydajność pracowników.
- Analiza predykcyjna będzie wspierać planowanie zapotrzebowania kadrowego, zapewniając dostępność odpowiednich umiejętności we właściwym czasie.
- Umiejętność interpretowania i przybliżania danych stanie się kluczowa, bo to liderzy HR będą przekształcać złożone analizy w strategię, którą będzie można wdrożyć.

### zapotrzebowania na nowe umiejętności w HR

- biegłość w zaawansowanych narzędziach analitycznych i rozwiązaniach AI
- umiejętności storytellingowe ułatwiające efektywne przekazywanie kluczowych wniosków wynikających z analizy danych
- otwartość na podnoszenie kompetencji, aby być na bieżąco z nowymi możliwościami AI



## 05. sternicy ustawicznego uczenia się

HR będzie liderem w budowaniu w organizacjach klimatu uczenia się przez całe życie zawodowe, zapewniając, że pracownicy pozostaną elastyczni w świecie nieustannych zmian.

### kluczowe zmiany

- Platformy edukacyjne w organizacjach będą wykorzystywać AI do oferowania dostępnych na żądanie szkoleń dostosowanych do indywidualnych potrzeb i celów biznesowych.
- HR będzie współpracować z instytucjami edukacyjnymi i dostawcami technologii, aby tworzyć nowoczesne programy szkoleniowe.
- Wewnętrzne rynki pracy (ITM) umożliwią dynamiczny rozwój kariery i mobilność umiejętności.

### zapotrzebowanie na nowe umiejętności w HR

- umiejętności z zakresu projektowania doświadczeń edukacyjnych i rozwoju talentów
- umiejętność budowania współpracy z zewnętrznymi dostawcami platform edukacyjnych i rozwiązań AI
- strategiczne dopasowanie inicjatyw edukacyjnych do celów organizacyjnych

## 06. projektanci miejsc pracy skupionych na człowieku

HR skupi się na projektowaniu miejsc pracy, które priorytetowo traktują dobrostan, wyrównywanie szans różnych grup talentów i satysfakcję pracowników, bazując na analizach AI.

### kluczowe zmiany

- Sztuczna inteligencja będzie monitorować i optymalizować warunki pracy, począwszy od obciążenia pracą po wsparcie dobrostanu psychicznego pracowników.
- Zespoły HR odpowiedzialne za doświadczenia pracowników będą tworzyć dostosowane modele pracy, które łączą elastyczność z zaangażowaniem.
- Strategie wyrównywania szans i inkluzji będą wykorzystywać AI do eliminowania uprzedzeń i wspierania poczucia przynależności.

### zapotrzebowanie na nowe umiejętności w HR

- wiedza z zakresu nauk behawioralnych, aby lepiej rozumieć i pozytywnie wpływać na doświadczenia pracowników
- kompetencje ED&I, które wspierają strategię wyrównywania szans i inkluzji wspomaganą przez AI
- biegłość w projektowaniu polityk dla środowiska pracy hybrydowej i elastycznych form zatrudnienia



## 07. strategicy biznesowi

Liderzy HR staną się strategicznymi partnerami biznesowymi, bezpośrednio wpływając na kierunek organizacji i tworzenie wartości.

### kluczowe zmiany

- HR będzie wносить większy wkład w decyzje podejmowane przez zarząd, dostarczając prognoz zapotrzebowania kompetencyjnego kształtujących strategię biznesową.
- Strategie talentowe będą dostosowane do szerszych celów, takich jak innowacje, ekspansja rynkowa i zrównoważony rozwój.
- Wpływ HR na wyniki biznesowe będzie mierzony i optymalizowany za pomocą zaawansowanej analityki.

### zapotrzebowanie na nowe umiejętności w HR

- strategiczne zdolności do łączenia inicjatyw HR z celami biznesowymi
- wiedza z zakresu finansów umożliwiająca zrozumienie wskaźników rentowności i podejmowanie działań wpływające na wyniki biznesowe
- zarządzanie relacjami w organizacji, aby mieć wpływ na podejmowanie decyzji na wszystkich poziomach

## 08. mistrzowie zrównoważonego rozwoju

HR będzie włączać kwestie zrównoważonego rozwoju w każdy aspekt zarządzania talentami, zapewniając, że strategie kadrowe przyczyniają się do realizacji celów środowiskowych i społecznych.

### kluczowe zmiany

- Zielone kompetencje będą włączane do ram rozwoju talentów.
- HR będzie prowadzić inicjatywy, które będą łączyć wartości ważne dla pracowników z misją zrównoważonego rozwoju organizacji.
- Wskaźniki zrównoważonego rozwoju dotyczące kadry, takie jak wpływ na emisję CO<sub>2</sub> i kwestie sprawiedliwości społecznej, staną się równie ważne jak tradycyjne wskaźniki KPI.

### zapotrzebowanie na nowe umiejętności w HR

- wiedza z zakresu zrównoważonego rozwoju i tworzenia zielonych miejsc pracy
- umiejętność włączania celów ESG do strategii zarządzania kadrami
- umiejętność współpracy z zewnętrznymi partnerami, aby maksymalizować wpływ działań



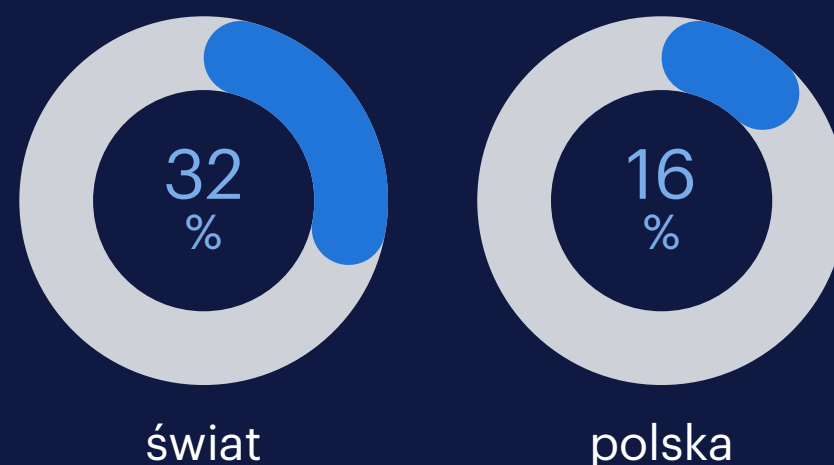
## perspektywa liderów HR w polsce

W ostatnich latach zarządzanie talentami w Polsce, podobnie jak w kluczowych gospodarkach świata, przechodzi dynamiczne przemiany, napędzane przez rozwój technologii, zwłaszcza AI, zmieniające się oczekiwania pracowników i wynikający z trendów demograficznych niedobór kadr potęgowany zbyt małą liczbą talentów o odpowiednich kompetencjach poszukiwanych przez pracodawców w obliczu transformacji cyfrowej i zmiennych warunków gospodarczych.

Organizacje dostosowują swoje strategie, koncentrując się na wykorzystywaniu nowoczesnych narzędzi w predykcji zapotrzebowania kompetencyjnego, procesach podnoszenia kwalifikacji, ograniczaniu rotacji i stymulowaniu wewnętrznej mobilności, a przede wszystkim oczekiwanej przez pracowników personalizacji doświadczeń, m.in. w zakresie szkoleń. Przemiany technologiczne wpływają również na konieczność zdefiniowania na nowo sposobów budowania współpracy w zespołach — między talentami korzystającymi z różnych form zatrudnienia, ale także nowoczesnymi rozwiązaniami AI, które stają się ważną częścią tych zespołów i przepływu zadań.

Niektóre trendy przybliżane w globalnej części raportu już dziś są wyzwaniem dla liderów HR w Polsce. Inne, choć nie dają o sobie jeszcze znać, pokazują, że w tych obszarach wkrótce pojawić się mogą wyzwania, do których już dziś warto przygotować organizację.

Choć niedobór talentów jest dostrzegalny w Polsce, to nasilenie zjawiska może być jeszcze przed nami. Globalnie 32% liderów HR postrzega dziś ten niedobór jako przeszkodę w rozwoju organizacji.





# 01.

## wykorzystanie AI w personalizacji doświadczeń pracowników

Sztuczna inteligencja odgrywa coraz większą rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej. Według raportu Talent Trends od Randstad Enterprise, 41% polskich firm do personalizacji doświadczeń talentów wykorzystuje nowoczesne narzędzia, w tym te sięgające po automatyzację i AI. Pod tym względem pracodawcy w Polsce nie odbiegają od globalnej średniej. AI umożliwia dziś firmom analizę opinii pracowników, tworzenie spersonalizowanych ścieżek rozwoju oraz programów doceniania, co przekłada się na większe zaangażowanie i satysfakcję z pracy. Szczególnie rola wsparcia AI w podnoszeniu kwalifikacji doceniania jest przez badane firmy z Polski, choć globalni liderzy stosują te rozwiązania częściej, ale rzadziej widzą w nich potencjał na przyszłość. 86% liderów HR nad Wisłą uważa, że AI prowadzi ich do większego skupienia się na podnoszeniu kwalifikacji, aby sprostać nowym potrzebom. Na świecie twierdzi tak 82% badanych.

firmy, które korzystają z automatyzacji do identyfikowania talentów o odpowiednich umiejętnościach i potencjale do mobilności wewnętrznej.

polska

34%

świat

46%





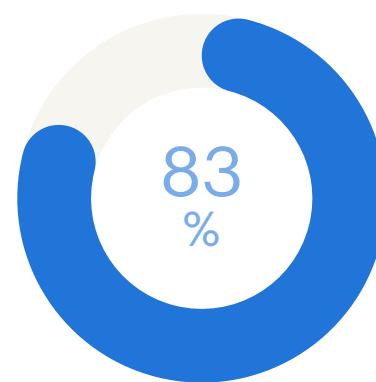


## 02.

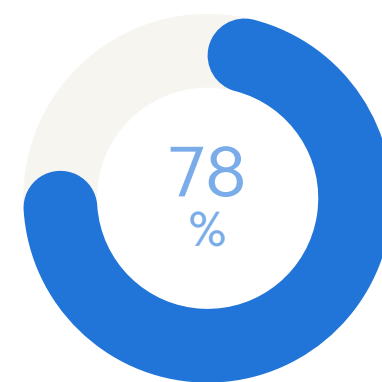
### redukcja uprzedzeń dzięki AI

Technologie AI są wykorzystywane do minimalizowania uprzedzeń w procesach rekrutacyjnych i rozwojowych, co jest ważne z punktu widzenia odpowiedzi na wyzwania niedoboru talentów. To najwyższy czas, aby otworzyć się szeroko na osoby dotychczas defaworyzowane na rynku pracy. W Polsce 34% liderów HR stosuje AI w redukcji uprzedzeń w działaniach związanych z rozwojem pracowników i wewnętrzną mobilnością. Na świecie z takich rozwiązań w tym celu korzysta już 2 na 5 pracodawców.

liderzy HR, którzy widzą w AI potencjał do ograniczania nieświadomych uprzedzeń, o ile będzie stosowana w odpowiedzialny sposób.



świat



polska



# 03.

## pikselizacja pracy i elastyczność zatrudnienia

Model pracy ulega zmianie w kierunku tzw. pikselizacji, czyli fragmentacji tradycyjnych ról na mniejsze, wyspecjalizowane zadania. W Polsce 90% liderów HR twierdzi, że ich strategię talentowe są bardziej skoncentrowane na zwinności kadry niż kiedykolwiek wcześniej, a taką zwinność zapewnia m.in. dzielenie zakresu stanowiska na poszczególne zadania i analiza kompetencji potrzebnych do ich wykonania. Pozwala to na delegowanie niektórych zadań innym talentom, rozkładając obciążenie i lepiej alokując zasoby, co wpływa na efektywność organizacji i rozwój zaangażowanych w te zadania pracowników. Ponadto ten model pozwala na włączanie do poszczególnych zadań osób pracujących projektowo lub freelancerów, a także na cedowanie części czynności, szczególnie powtarzalnych i odtwórczych, na sztuczną inteligencję, dając więcej przestrzeni na wykorzystanie pełnego potencjału człowieka. Aby zastosować taki model w organizacji konieczna staje się jednak analiza kompetencji i zadań, a na to pozwalają konkretne rozwiązania. 47% organizacji w Polsce priorytetyzuje inwestycje w analitykę danych, aby lepiej zrozumieć, jak stworzyć bardziej elastyczne i zwinne modele zatrudnienia.



# 04.

## dalsza droga do modelu opartego na umiejętnościach

Umiejętności stają się nową walutą na rynku pracy. W Polsce 90% firm deklaruje, że trwa u nich lub już się zakończyła transformacja organizacji w kierunku modelu opartego na umiejętnościach (globalnie – 83%). Takie podejście w centrum uwagi stawia zasoby kompetencyjne, a nie stanowiskowe. Pozwala również identyfikować nie tylko doświadczenie zawodowe, ale także potencjał do zdobywania nowych umiejętności, ambicje, motywacje i wrodzone predyspozycje. Wśród polskich firm znaczne częściej niż w innych krajach świata pojawiają się deklaracje o większym budżecie na przekwalifikowanie, podnoszenie kompetencji i szkolenia z zakresu umiejętności zyskujących na znaczeniu na zmieniającym się rynku pracy. Wyzwaniem pozostają jednak niskie nakłady na identyfikowanie luk kompetencyjnych w organizacjach oraz przypisywanie znaczenia poszczególnych umiejętności w kontekście rozwoju biznesu w przyszłości, co może stanowić istotną barierę dla wdrażania tego modelu.

firmy deklarujące wzrost budżetów na przekwalifikowanie, podnoszenie umiejętności i szkolenia w zakresie kompetencji przyszłości.

polska 78%

świat 67%

firmy deklarujące wzrost budżetów w obszarze szkoleń i rozwoju (L&D).

polska 53%

świat 53%

liderzy HR, którzy uważają, że barierą we wdrażaniu modelu opartego na umiejętnościach jest brak inwestycji w identyfikowanie luk kompetencyjnych w organizacjach i przypisywanie znaczenia poszczególnych umiejętności dla rozwoju biznesu w przyszłości.

polska 43%

świat 23%

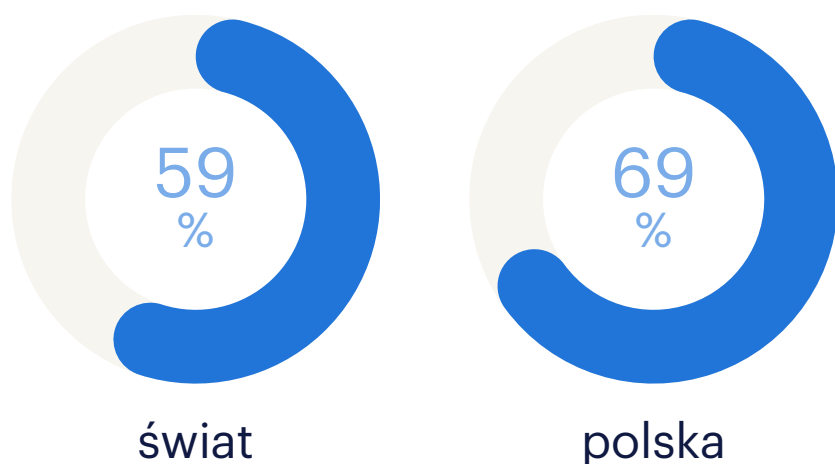


# 05.

## wewnętrzne rynki talentów i mobilność pracowników

Wewnętrzne rynki talentów, coraz częściej w postaci specjalnych platform ITM, zyskują na znaczeniu jako narzędzie wspierające mobilność pracowników i optymalizację zasobów. 75% badanych liderów HR w Polsce zamierza kłaść większy nacisk właśnie na poszukiwanie talentów o odpowiednich kompetencjach wewnątrz organizacji niż na rekrutację na rynku pracy. Choć jest to wysoki poziom, to taka potrzeba silniej jest odczuwana w innych krajach — globalnie ten odsetek sięga 81%. Jednak te proporcje mogą się zmienić, bo respondenci w Polsce znacznie częściej deklarują inwestycje w obszarze wewnętrznej mobilności.

## firmy, które deklarują zwiększenie w tym roku inwestycji w mobilność wewnętrzną



# 06.

## nowe modele pracy w obliczu niedoboru talentów

Wobec niedoboru kompetencji na rynku pracy w Polsce 88% liderów HR planuje w tym roku większy nacisk na retencję talentów. Globalnie trudności w pozyskaniu pracowników są jeszcze większe, dlatego wśród wszystkich uczestników badania Talent Trends od Randstad Enterprise odsetek ten wyniósł 93%. Tym bardziej, że tam na dostępność talentów nakłada się już wyraźnie trend wynikający z sytuacji demograficznej. 1/4 badanych liderów HR jest zdania, że przejście pracowników na emeryturę lub decyzje o rezygnacji z dalszej aktywności zawodowej z innych powodów negatywnie wpływają na działalność biznesową ich organizacji. W Polsce to zjawisko jest na razie mniejsze, bo takie opinie wyraża 12% uczestników badania. Wobec tych wyzwań retencja staje się jednym z kluczowych rozwiązań. Aby zatrzymać w firmie talenty o zróżnicowanych doświadczeniach i profilach kompetencyjnych, 34% firm globalnie wdraża w szerszym zakresie elastyczność w miejscu pracy — dotyczy to zarówno form zatrudnienia, jak i przede wszystkim modeli pracy, a także rozwiązań takich, jak na przykład większa swoboda czasu pracy. W Polsce takie działania deklaruje 14% badanych pracodawców.







# 07.

## rozwój kompetencji przywódczych

Jedynie 20% firm w Polsce oferuje specjalistyczne szkolenia przywódcze dostosowane do zmieniających się potrzeb biznesowych. Tymczasem na całym świecie ten odsetek wynosi 36%, a w porównaniu z zeszłą edycją badania zanotowaliśmy wyraźny wzrost (o 11 p.p.). Jedno jest pewne: wobec tej ogromnej dynamiki zmian, tempa adopcji technologii takich jak sztuczna inteligencja, konieczności przebudowy modeli pracy i zestawu kompetencji potrzebnych w organizacji oraz znaczenia umiejętności leaderskich w przeprowadzaniu zespołów przez te zmiany, potrzeba wyposażenia kadry kierowniczej w odpowiednie kompetencje staje się kluczowa, co dostrzegają już organizacje na wielu rynkach świata. Globalne firmy stosują różne metody wsparcia liderów — coraz powszechniejszy staje się coaching. 45% pracodawców oferuje go kadrze kierowniczej wyższego szczebla. Taki sam odsetek zapewnia coaching talentom o wysokim potencjale, które w przyszłości mogłyby objąć stanowiska leaderskie,

firmy, które wykorzystują AI do identyfikowania i rekomendowania pracowników o wysokim potencjale na stanowiska leaderskie.

polska

34%

świat

46%



# 08.

## skupienie się na potencjale i motywacjach pracowników

W Polsce potencjał do nauki stał się ważnym czynnikiem przy zatrudnianiu zarówno doświadczonych pracowników na stanowiska seniorskie (43%), jak i talentów na wczesnych etapach kariery (27%). W przypadku tej pierwszej grupy ma on większe znaczenie niż na innych rynkach świata (41%). Liderzy HR nad Wisłą w mniejszym stopniu niż ich koleżanki i koledzy globalnie przyglądają się gotowości do ustawicznego rozwoju wśród początkujących specjalistów, co wydaje się o tyle istotne, że to właśnie oni mają przed sobą długą drogę podnoszenia kompetencji w swoim życiu zawodowym.

# 09.

## transformacja roli HR

88% liderów HR w Polsce uważa, że ich rola zyskuje jeszcze bardziej strategiczne znaczenie dla organizacji. Jednocześnie jednak 86% badanych twierdzi, że obszar HR jest nadal zbyt późno włączany w kluczowe procesy i decyzje biznesowe. Wiele niekorzystnych trendów na rynku pracy, w tym przede wszystkim niedobór kompetencyjny, coraz mocniej będzie wpływał na wyniki finansowe firm, zdolności do rozwoju organizacji i zwiększania skali działalności. To wszystko wpływa na transformację roli HR, dlatego 59% firm w Polsce priorytetyzuje szkolenia dla zespołów zajmujących się talentami, aby dostosować się do nowych wyzwań, a 84% w AI widzi rolę narzędzia, które pozwoli uwolnić czas i skupić się na tych nowych zadaniach HR.

### czynniki cenione przez polskich liderów HR w rekrutacjach.

potencjał do nauki

43% 27%

wrodzone cechy intelektu lub osobowości, takie jak krytyczne myślenie i inteligencja emocjonalna

35% 41%

osobiste motywacje i aspiracje

31% 31%

● stanowiska seniorskie

● stanowiska na początkującym etapie kariery



## o Randstad Enterprise.

Randstad Enterprise to wiodący globalny dostawca rozwiązań z obszaru talentów, wspierający firmy w tworzeniu zrównoważonej wartości biznesowej i elastyczności organizacji, stawiając człowieka w centrum uwagi. Jako część Randstad N.V. — globalnego lidera obszaru talentów — łączymy unikalne dane o zawodowych aktywnościach pracowników i analizy rynkowe z inteligentnymi technologiami oraz pogłębioną wiedzą ekspercką z obszaru HR.

Dzięki temu możemy wspierać wiodące globalne organizacje w zarządzaniu zarówno pracownikami etatowymi, tymczasowymi, jak i freelancerami. Działający w ramach Randstad Enterprise zespół Randstad Sourceright dostarcza rozwiązania w zakresie pozyskiwania talentów (RPO, MSP, BPO), a eksperci Randstad RiseSmart oferują rozwiązania z obszaru rozwoju i transformacji talentów (mobilność pracowników, coaching kariery oraz outplacement).

Nasi specjaliści nieustannie rozwijają zintegrowane rozwiązania talentowe, aby pomagać organizacjom w kluczowych wyzwaniach i umożliwiać im wykorzystanie potencjału marketingu, analityki, mobilności talentów, optymalizacji technologii oraz wyrównywania szans i inkluzywności w miejscu pracy. Jako wiodący partner pomagamy firmom budować wykwalifikowane i elastyczne zespoły, które napędzają rozwój biznesu.

Więcej informacji znajdziesz na [www.randstadenterprise.com](http://www.randstadenterprise.com).

randstad  
advisory.

randstad  
sourceright.

randstad  
risesmart.

