

workmonitor

workmonitor 2026:

wielka adaptacja
kadry.



partner for talent.



spis treści.

- 3 wstęp.
- 4 kluczowe wnioski.
- 9 globalne trendy.
- 30 prognozy na przyszłość.
- 32 o badaniu.
- 34 polska perspektywa.

wstęp.

W 2026 roku rynek pracy definiuje wyraźna sprzeczność. Z jednej strony liderzy biznesowi są optymistami: 95% pracodawców wierzy, że ich firmy w ciągu najbliższego roku odnotują wzrost. Z drugiej strony pracownicy pozostają nieufni: tylko 51% talentów podziela ten optymizm.

Ta różnica w przekonaniach sygnalizuje, że globalne kadry znajdują się pod presją wynikającą z postępu technologicznego, zmian demograficznych, niepewności geopolitycznej i zmienności gospodarczej, co stawia wzrost biznesu pod znakiem zapytania.

23. edycja naszego raportu Workmonitor – opartego na opiniach ponad 26 000 pracowników, 1 225 pracodawców oraz analizie ponad 3 milionów ogłoszeń o pracę – zarysowuje to, w jaki sposób firmy i talenty mogą wspólnie adaptować się, aby uwolnić pełny potencjał wzrostu. To zjawisko określamy mianem Wielkiej Adaptacji Kadry.

ja i świat: od wypierania do wspierania

Po pierwsze, powinniśmy wyeliminować niedopowiedzenia w obszarze AI. Podczas gdy firmy ścigają się, by wdrażać nowe metody pracy, nasze badanie pokazuje, że zdaniem połowy pracowników AI będzie miała ograniczony wpływ na ich obowiązki. Ten stan wyparcia sprawia, że stają się oni podatni na zagrożenia – zarówno w kontekście własnej kariery, jak i wartości, jaką wnoszą do organizacji. AI nie jest rywalem dla pracy ludzkiej; powinna być postrzegana jako klucz do wspierania zadań i podkreślania wagi ról, które mogą wykonywać wyłącznie ludzie.

ja i mój zespół: menedżerowie kluczem do stabilności

W technologicznej rzeczywistości relacje między ludzkie zyskują na wartości. Choć zaufanie do top menedżerów spadło, więź między pracownikami a ich bezpośrednimi przełożonymi ulega wzmocnieniu. Szefowie są dziś kluczem do stabilności. To oni uwalniają potencjał międzypokoleniowych zespołów, ułatwiając wymianę, w której Zetki uczą pokolenie Baby Boomers korzystania

z nowych technologii, a starsze generacje w zamian przekazują młodszym kluczowe doświadczenie i wiedzę.

ja: rola samodzielnie definiowanego sukcesu

Jesteśmy też świadkami końca linearnej drabiny kariery. Zarówno pracownicy, jak i pracodawcy zgadzają się, że tradycyjne ścieżki zawodowe przeszły do historii. Talenty redefiniują teraz sukces poprzez mitygację ryzyka – budując zawodowe portfolio i szukając bezpieczeństwa w różnorodności doświadczeń, a nie w długości stażu w jednej firmie. Jednocześnie pracodawcy powinni zwrócić uwagę na to, że choć wynagrodzenie jest głównym czynnikiem przyciągającym talenty, to równowaga między życiem zawodowym a prywatnym stanowi najsilniejszy magnes, by zatrzymać ich w firmie.

Wkraczając na ścieżkę Wielkiej Adaptacji Kadry, możemy zasypać różnice w przekonaniach pracowników i pracodawców, zapewniając wszystkim nam rozwój.

Sander van 't Noordende,
CEO, Randstad



Wkraczając na ścieżkę Wielkiej Adaptacji Kadry, możemy zasypać różnice w przekonaniach pracowników i pracodawców, zapewniając wszystkim nam rozwój.



kluczowe wnioski.

kluczowe wnioski.

Najnowszy raport Workmonitor 2026 pokazuje środowisko pracy charakteryzujące się presją ekonomiczną odczuwaną zarówno przez talenty, jak i pracodawców, a także coraz silniejszym zakorzenieniem AI.

Choć talenty wykazują dużą ostrożność, redefiniują również swoją przydatność rynkową i przyszłość zawodową. Oprócz dążenia do elastyczności czasu pracy i większej autonomii, kładą też nacisk na podnoszenie kwalifikacji oraz potrzebę bliższej współpracy, autentyczności i zaufania.

W oparciu o analizę opinii ponad 26 000 talentów i 1 225 pracodawców na 35 rynkach, a także dane z ponad 3 mln ofert pracy z całego świata, przybliżamy najważniejsze wnioski z badania.

ja i świat:

od wypierania do wspierania.

Talenty redefiniują swoje oczekiwania wobec pracy, stawiając czoła wyzwaniom coraz bardziej niestabilnego świata. Choć pracodawcy patrzą w przyszłość z optymizmem, muszą uwzględnić zmieniające się priorytety talentów w swoich strategiach rekrutacji i retencji, aby utrzymać zmotywowany zespół.

pod presją

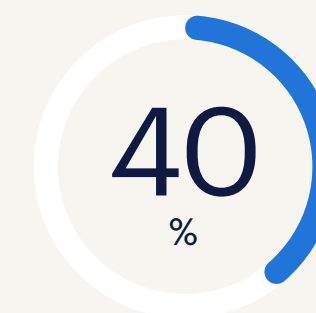
40% talentów deklaruje, że podjęło dodatkową pracę, a 36% zwiększyło lub planuje zwiększyć liczbę godzin pracy w obecnym miejscu zatrudnienia. Wśród osób pracujących na pełen etat, 27% wolałoby tradycyjną posadę połączoną z dodatkowym zajęciem dla podreperowania domowego budżetu; podobne zdanie wyraża 20% osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin.

AI częścią codzienności

63% pracodawców twierdzi, że w ciągu ostatnich 12 miesięcy zainwestowali w AI, a ten impuls rozwojowy jest zauważalny także dla pracowników. 59% z nich uważa, że coraz więcej organizacji zachęca do korzystania ze sztucznej inteligencji, a ponad dwie trzecie badanych (69%) czuje się pewnie, korzystając z najnowszych technologii.

rozbieżne oczekiwania

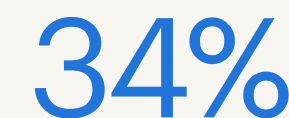
Niemal połowa ankietowanych pracowników biurowych (47%) uważa, że AI przyniesie więcej korzyści firmom niż samym pracownikom. Pracodawcy spodziewają się, że AI wpłynie na 75% zadań realizowanych w miejscu pracy, podczas gdy 51% talentów uważa, że będzie ona miała ograniczony wpływ na ich obecną rolę. Co więcej, ponad jedna piąta badanych (21%) przewiduje, że AI w ogóle nie wpłynie na ich pracę.



talentów podjęło się dodatkowego zajęcia, aby poradzić sobie z rosnącymi kosztami życia



pracodawców zainwestowało w rozwiązania AI w ciągu ostatnich 12 miesięcy



talentów uważa, że ich pracodawca więcej inwestuje w AI

kluczowe wnioski.

ja i mój zespół:

menedżerowie kluczem do stabilności.

Zaufanie w miejscu pracy znajduje się pod presją, jednak praca pozostaje siłą stabilizującą w coraz bardziej zmiennym otoczeniu makroekonomicznym. Współpracujące, inkluzywne zespoły pozostają kluczowe dla wyników firmy, a menedżerowie stają się zarówno filarami stabilności, jak i budowniczymi zaufania.

rosnące problemy z zaufaniem

Podczas gdy 9 na 10 pracodawców z ufnością patrzy na rozwój swojej firmy w tym roku, tylko nieco ponad połowa pracowników podziela to przekonanie. Zaufanie, jakim talenty darzą kadrę kierowniczą oraz swoich współpracowników, również nieznacznie spadło w ciągu ostatniego roku. Na próbę wystawiona jest współpraca – zarówno pracodawcy, jak i pracownicy dostrzegają wyzwania, jakie może nieść ze sobą praca zdalna i hybrydowa.

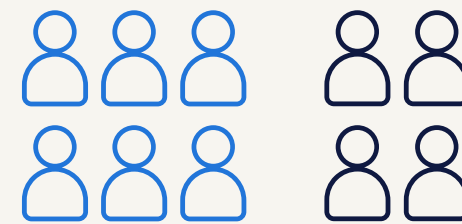
z deficytem zaufania pomagają szefowie i AI

72% pracowników twierdzi, że ma silną relację ze swoim przełożonym (wzrost o 8 p.p. rdr), a 63% czuje większą więź z menedżerem niż z firmą jako całością. Jednocześnie jednak 50% badanych korzysta obecnie z porad AI w sprawach zawodowych zamiast konsultować się ze swoim przełożonym.

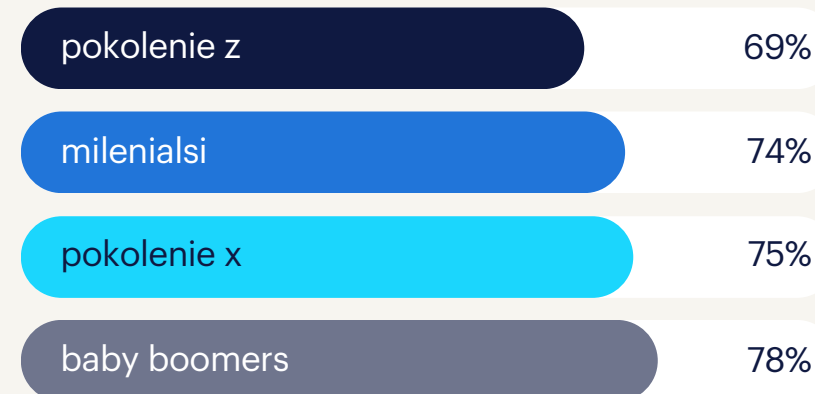
5 pokoleń w miejscu pracy

Pracodawcy nie mają wątpliwości co do wartości różnorodności: 95% uważa, że zespoły wielopokoleniowe zwiększają efektywność firmy. Pracownicy zgadzają się z tą opinią – 78% twierdzi, że pracuje wydajniej, gdy współpracuje z innymi i otwiera się na odmienne punkty widzenia. Co więcej, blisko trzy czwarte badanych polega na kolegach z innych pokoleń, poszerzając swoje horyzonty i ułatwiając sobie naukę.

Potrzebuję większego wsparcia ze strony menedżera w obliczu obecnej niepewnej sytuacji gospodarczej



Opieram się na doświadczeniu osób z innych pokoleń, poszerzając horyzonty w miejscu pracy



81%

pracodawców twierdzi, że praca zdalna lub hybrydowa powodują wyzwania dla współpracy w zespole

kluczowe wnioski.

ja:

rola samodzielnie definiowanego sukcesu.

Niestabilność gospodarcza i trudniejszy rynek pracy sprawiły, że talenty ostrożniej podchodzą do kierowania swoją karierą. Nie rezygnują jednak z tego, co jest dla nich najważniejsze. Dla pracodawców wyzwaniem staje się natomiast godzenie potrzeb biznesowych z potrzebą indywidualnej sprawczości i autonomii pracowników.

redefinicja ścieżek kariery

Pracodawcy w procesie rekrutacji wyżej cenią umiejętności i doświadczenie niż formalne kwalifikacje (87%) i uważają, że tradycyjna, liniowa ścieżka kariery – oparta na jednej profesji lub realizowana w jednej firmie z regularnymi awansami – jest już przestarzała (72%). Blisko 2 na 5 talentów (38%) zgadza się z tą opinią, deklarując, że zamiast liniowego rozwoju kariery wolą zdobywać doświadczenie w różnych rodzajach pracy i w różnych sektorach.

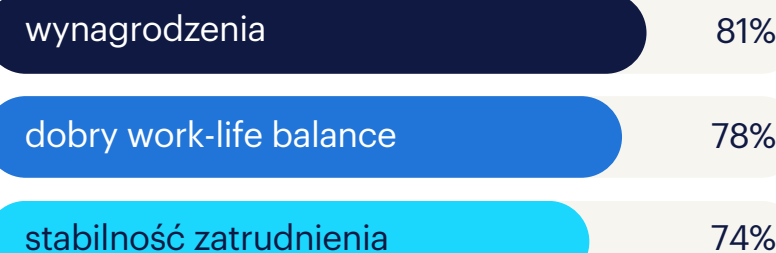
płaca przyciąga, work-life balance zatrzymuje

81% pracowników twierdzi, że wynagrodzenie jest najważniejszym czynnikiem podczas szukania nowej pracy. Jednak to równowaga między życiem zawodowym a prywatnym (46%) pozostaje ważniejszym powodem pozostania w obecnej firmie niż wysokość pensji czy bezpieczeństwo zatrudnienia (po 23%).

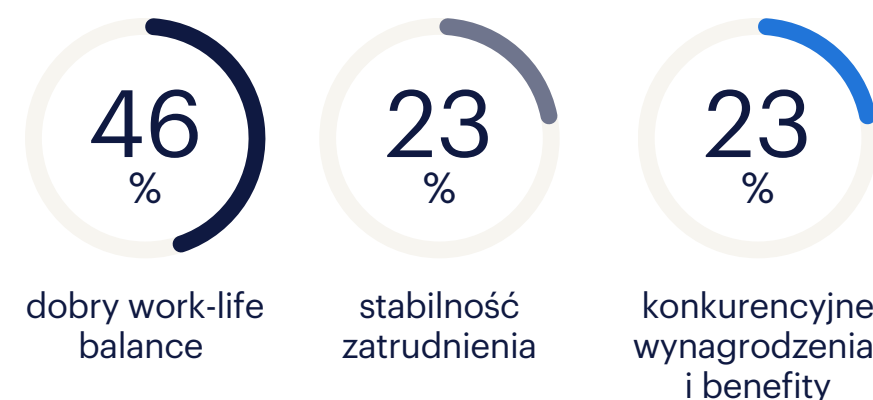
autonomia buduje lojalność

Pomimo zmiennej sytuacji gospodarczej, 39% osób odeszło z pracy, która była nie do pogodzenia z ich życiem osobistym (wzrost z 37% w ubiegłym roku). Co ciekawe, choć 72% pracodawców wierzy, że autonomia zwiększa zaangażowanie, efektywność i retencję, aż 81% z nich nie pozwala pracownikom na samodzielne ustalanie harmonogramów pracy.

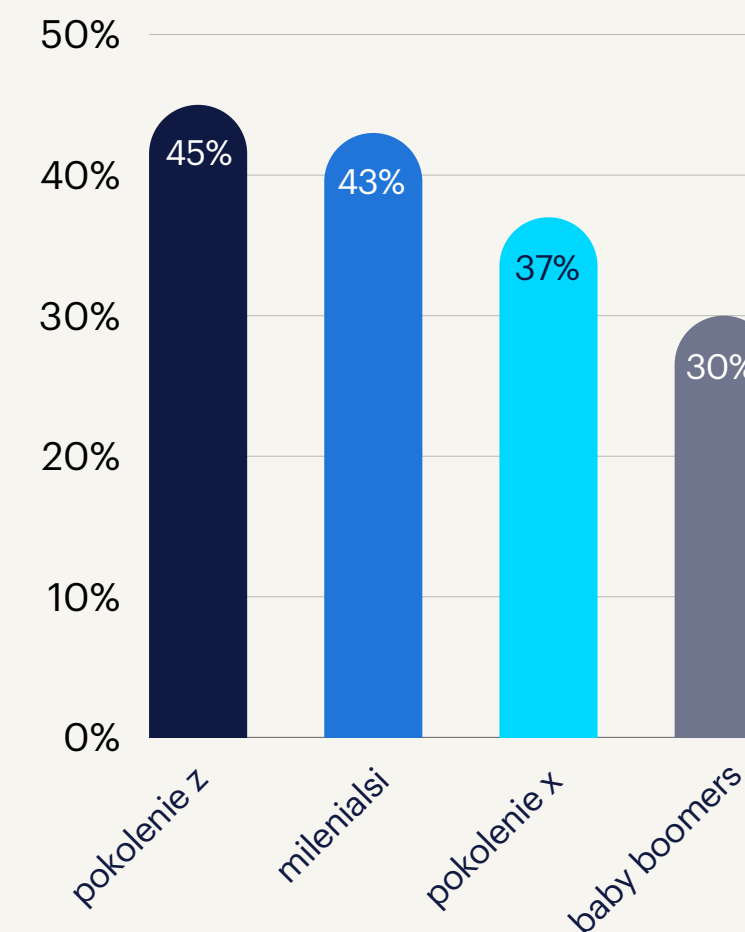
jak ważne są dla Ciebie te czynniki, gdy myślisz o swojej obecnej pracy i/lub potencjalnym przyszłym zatrudnieniu?



co jest głównym powodem, dla którego zdecydowałbyś/zdecydowałabyś się zostać w obecnej pracy?



zrezygnowałem/am z pracy, której nie dało się pogodzić z moim życiem osobistym





globalne trendy.

- 9 ja i świat:
od wyparcia do wsparcia.
- 16 ja i mój zespół:
menedżerowie kluczem
do stabilności.
- 23 ja:
rola samodzielnie
definiowanego sukcesu.



trend 01:

ja i świat:
od wyparcia
do wsparcia.

AI, niepewność i atrakcyjność na rynku pracy.

Talenty rewidują swoje oczekiwania wobec pracy, stawiając czoła wyzwaniom coraz bardziej zmiennego świata. Niepewność gospodarcza, rosnące koszty życia i wpływ AI to tylko niektóre z czynników kształtujących sposób, w jaki pracownicy myślą o swojej karierze i przyszłej zdolności do zatrudnienia.

Choć pracodawcy z optymizmem patrzą w przyszłość, powinni brać pod uwagę zmieniające się priorytety talentów w swoich strategiach rekrutacji i retencji, aby utrzymać zmotywowany zespół.

biznesowy optymizm:

„nasza firma w tym roku będzie na ścieżce wzrostu”

95%

pracodawców

51%

talentów



ja i świat:

adaptacja pod presją.

W obliczu rosnącej presji ekonomicznej wywieranej zarówno na firmy, jak i na pracowników, sztywne, tradycyjne formuły zatrudnienia i role zawodowe stają się coraz bardziej elastyczne.

Aby poradzić sobie z rosnącymi kosztami życia, 40% pracowników deklaruje, że podjęło lub rozważa podjęcie dodatkowej pracy. To niemal dwukrotnie więcej niż w 2024 roku (22%). Ponadto 36% osób zwiększyło lub planuje zwiększyć liczbę godzin pracy w obecnym miejscu zatrudnienia (wzrost z 20% w 2024 roku).

Młodsze pokolenia są bardziej skłonne do szukania dodatkowego zajęcia lub nadgodzin niż pokolenia starsze. Spośród osób zatrudnionych na tradycyjnym pełnym etacie, 27% wolałoby mieć dodatkowe zajęcie obok głównej pracy, aby zapewnić sobie dodatkowy dochód; podobne chęci przejawia 20% osób pracujących w niepełnym wymiarze godzin.

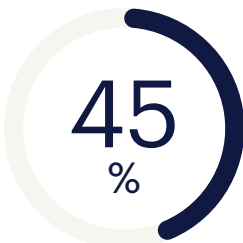
W porównaniu z ubiegłym rokiem ankietowani są mniej skłonni prosić o podwyżki wynagrodzeń. Więcej osób pozostaje w dotychczasowym miejscu pracy, mimo odczuwanego niezadowolenia. Mniej respondentów deklaruje również, że groziło odejściem z firmy w celu wynegocjowania lepszej płacy lub warunków zatrudnienia. Poczucie braku przynależności – tradycyjnie silny impuls do zmiany pracodawcy – jest obecnie rzadszą motywacją do rozważania odejścia niż w 2025 roku.

Blisko połowa badanych (46%) obawia się wpływu niepewności gospodarczej na ich stabilność zatrudnienia. Najbardziej zaniepokojeni w skali globalnej są pracownicy z krajów Azji i Pacyfiku, co czyni te osoby bardziej ostrożnymi w podejmowaniu jakichkolwiek ruchów zawodowych.

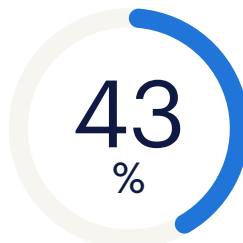
Dla pracodawców umożliwienie bardziej zróżnicowanych form pracy może stać się skutecznym narzędziem pozwalającym odpowiedzieć na potrzeby talentów, a w rezultacie zatrzymać talenty w organizacji.

wsparcie z rosnącymi kosztami życia

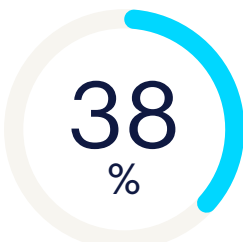
podjęłam/podjąłem się dodatkowego zatrudnienia, aby poradzić sobie z rosnącymi kosztami życia



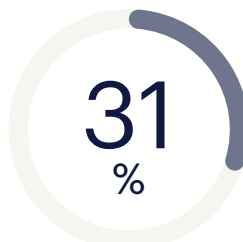
pokolenie z
(18-28 lat)



milenialsi
(29-44 lat)



pokolenie x
(45-60 lat)



baby boomers
(powyżej 60 lat)

talenty stały się bardziej ostrożne

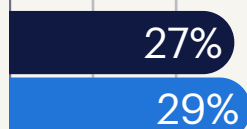
zaczęłam/zacząłem szukać nowej pracy, z braku satysfakcji w dotychczasowej



poprosiłam/poprosiłem o podwyżkę, bo odczuwałam/odczuwałem niezadowolenie w pracy



zagroziłam/zagroziłem odejściem, aby otrzymać podwyżkę lub wynegocjować lepsze warunki zatrudnienia



odeszłabym/odszedłbym z pracy, gdybym nie odczuwała/odczuwał poczucia przynależności



moje życie prywatne jest dla mnie ważniejsze niż praca



● 2026 ● 2025

ja i świat:

AI częścią codzienności.

W porównaniu z zeszłym rokiem zarówno pracownicy, jak i pracodawcy sygnalizują, że AI ewoluowała z etapu eksperymentalnego do poziomu kluczowego narzędzia biznesowego.

Prawie dwie trzecie firm deklaruje, że zainwestowało w AI w ciągu ostatnich 12 miesięcy, a prym wiodą w tym sektory technologiczny i logistyczny.

Nasze dane wskazują, że AI i automatyzacja coraz częściej zastępują role o niskiej złożoności i rutynowym charakterze, potencjalnie pomagając w rozwiązaniu problemu poważnych niedoborów kadr w różnych branżach, zwiększając efektywność pracowników.

Ten proces był zauważalny również dla talentów. Prawie dwie trzecie pracowników uznaje pozytywny wpływ AI na ich produktywność (62%) – to odczucie podziela ponad połowa pracodawców (54%).

Pracownicy uważają również, że AI ułatwia ich pracę i pozwala im podejmować bardziej satysfakcjonujące zadania (63%).

Obszar AI nadal zajmuje pierwsze miejsce na liście pożądanych szkoleń – odsetek osób wskazujących ją w pierwszej trójce preferowanych pól rozwoju wzrósł z 40% do 44% rdr, a dwie trzecie talentów oczekuje większych inwestycji pracodawców w rozwój umiejętności związanych z AI (65%).

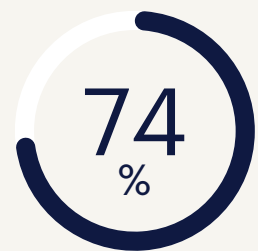
Mimo to większość badanych uważa, że posiada umiejętności pozwalające na wykorzystanie AI w swojej karierze (67%), a ponad dwie trzecie (69%) czuje się pewnie, sięgając po najnowsze technologie.

Widać jednak pewien rozdźwięk – pracownicy biurowi częściej czują się pewnie ze swoimi umiejętnościami technologicznymi niż pozostali, np. na stanowiskach technicznych.

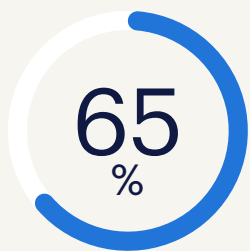
Ponieważ akcenty na rynku pracy przesuwają się od ról wymagających głębokiej wiedzy technicznej o AI – tych budujących systemy – w stronę talentów wzmocnionych przez AI, które potrafią ją stosować i interpretować wyniki, zawody techniczne powinny w szczególności skupić się na zwiększaniu swoich umiejętności technologicznych, aby w pełni wykorzystać tę okazję.

Trendy te pokazują, że AI jest nie tylko zakorzeniona w firmach, ale staje się również czynnikiem wyróżniającym, zarówno dla pracowników chcących zabezpieczyć swoją przyszłość zawodową, jak i dla pracodawców dążących do przyciągnięcia i zatrzymania najlepszych talentów, by budować silną kadrę wspieraną przez AI.

czuję się pewnie, korzystając z najnowszych technologii

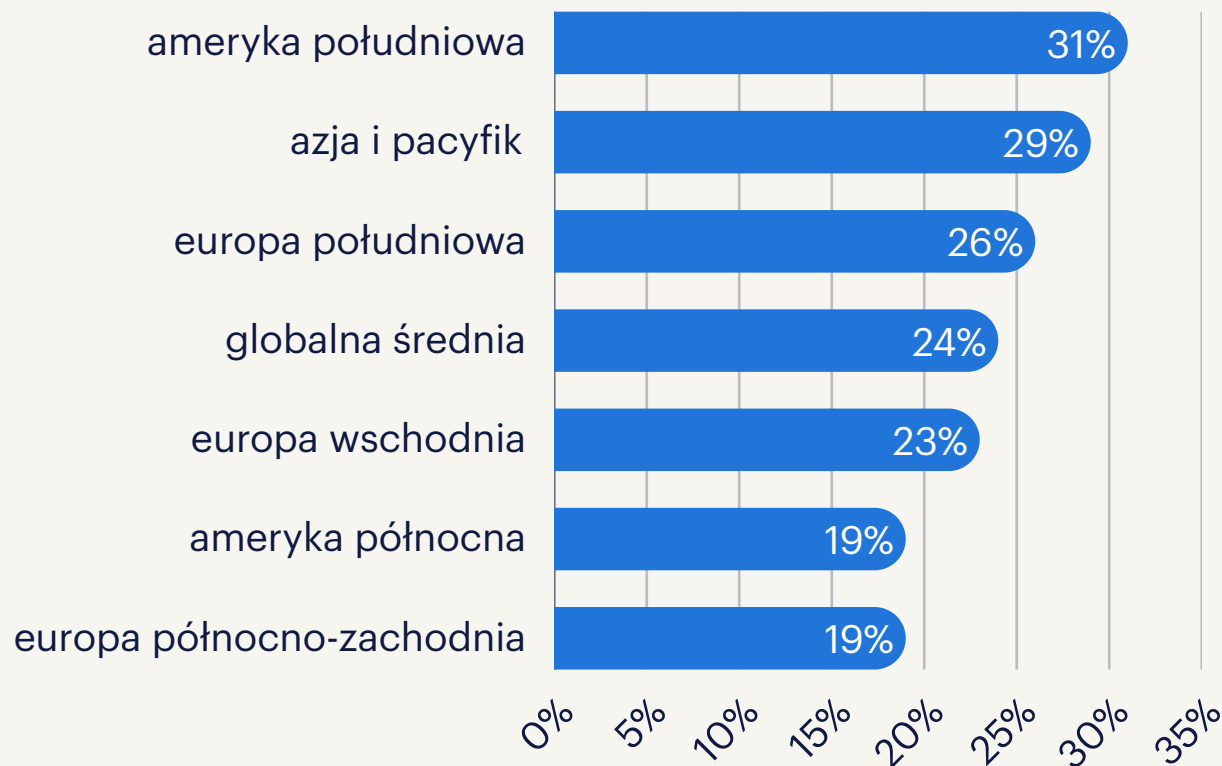


pracownicy biurowi



pozostali pracownicy

pracownicy w poszczególnych regionach, którzy chcieliby mieć możliwość rozwoju w obszarze AI



ja i świat:

rozbieżne oczekiwania wobec AI.

Za tymi pozytywnymi zmianami związanymi z AI kryje się jednak niepewność, która uwypukla potrzebę adaptacji zarówno talentów, jak i pracodawców.

Blisko połowa ankietowanych pracowników biurowych (47%) uważa, że AI przyniesie więcej korzyści firmom niż talentom.

Jedna trzecia wszystkich respondentów (34%) obawia się, że ich miejsca pracy znikną w ciągu najbliższych pięciu lat, choć przeważa grupa badanych, którzy nie mają takich obaw (40%).

Istotne stają się też różnice pokoleniowe. Generacja Z jest najbardziej zaniepokojona zmianami, Baby Boomers wpływem AI i swoją zdolnością do adaptacji martwią się najmniej. Rozbieżności widoczne są także w opiniach pracodawców i talentów na temat wpływu AI na zadania realizowane w pracy.

Pracodawcy uważają, że AI oddziałuje na zadania znacznie mniej niż zakładają pracownicy.

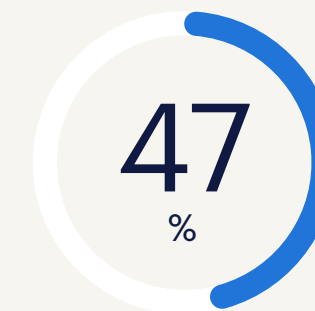
Ponad jedna piąta talentów (21%) spodziewa się, że AI w ogóle nie wpłynie na ich pracę. O niewielkim wpływie sztucznej inteligencji mówi natomiast jedynie 12% pracodawców. Na wysoki poziom oddziaływania wskazuje jednocześnie 58% przedstawicieli biznesu i jedynie 52% talentów.

Zatem, choć pracownicy są świadomi znaczenia AI jako narzędzia, potrzeby podnoszenia kwalifikacji oraz transformacyjnej siły technologii, wciąż nie są do końca pewni strukturalnych skutków AI dla ich własnych ról i kariery.

Ten rozdźwięk to zarzewie potencjalnego ryzyka dla zaufania: jeśli organizacje nie będą transparentnie komunikować swoich planów wdrożenia AI, ryzykują zrażenie do siebie talentów, których kompetencje powinni przecież rozwijać.

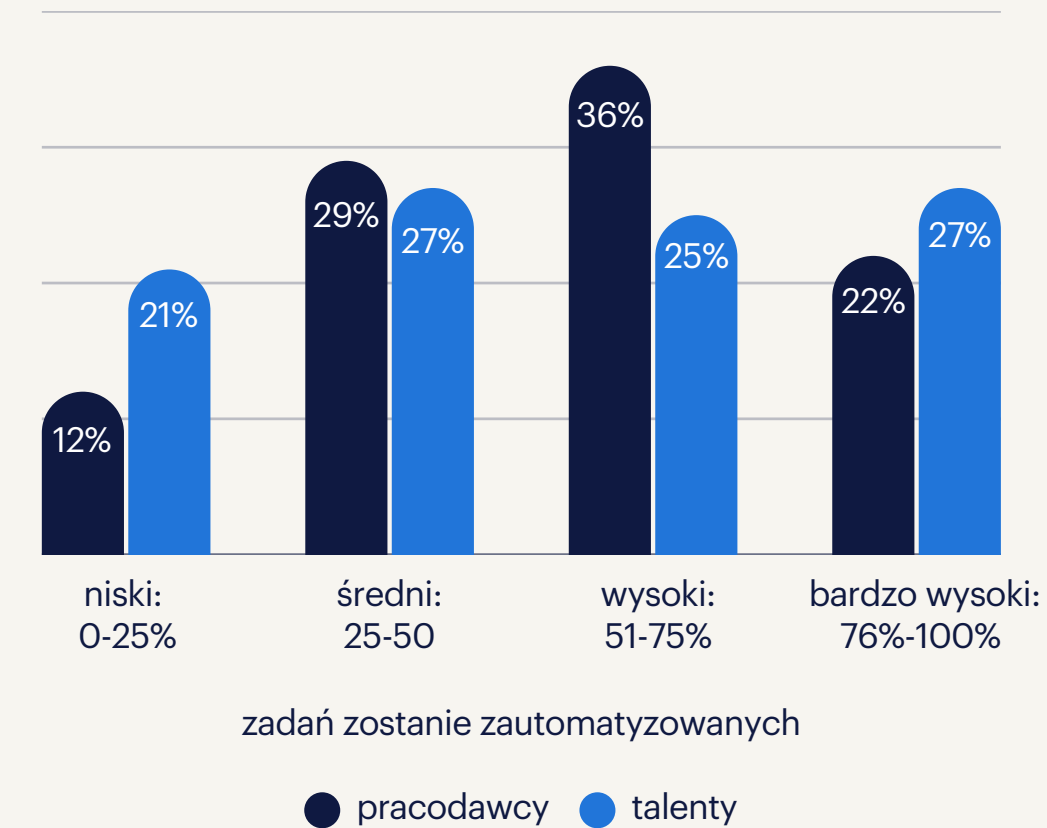
Pracodawcy powinni pomóc swoim zespołom dostrzec korzyści płynące z AI – zarówno w kontekście obecnych stanowisk, jak i długoterminowej atrakcyjności na rynku pracy. Obejmuje to oferowanie jasnych ścieżek rozwoju umiejętności oraz pokazywania talentom benefitów ze zmian profili zawodowych, których dokonuje AI. Organizacje powinny inwestować w rozwój technologii tam, gdzie ma to największe znaczenie, ale też tam, gdzie pracownicy zobaczą i doświadczą ułatwienia w swoich rutynowych zadaniach.

Gdy pracownicy wciąż próbują odczytać przyszłość swoich ról, rynek już teraz skłania się ku systemom o wysokiej autonomii. Liczba ofert pracy obejmujących pracę z agentami AI wzrosła o 1587%, co sygnalizuje zwrot ku samodzielnym technologiom fundamentalnie zmieniającym sposób realizacji zadań. W odpowiedzi na to 52% talentów już teraz niezależnie szuka możliwości zabezpieczenia swoich umiejętności na przyszłość poza programami oferowanymi przez pracodawców.



specjalistów uważa, że adopcja AI pomaga głównie pracodawcom, a nie pracownikom

jak duży będzie wpływ AI na zadania?



ja i świat:

analiza rozdziwienku między pracodawcami a talentami.

AI i produktywność



pracodawcy **54%** AI zwiększyła produktywność mojej kadry w ostatnim roku

talenty **62%** AI zwiększa moją produktywność w pracy

inwestycje w AI

pracodawcy, którzy w ciągu ostatnich 12 miesięcy inwestowali w AI

63%

pracownicy, którzy twierdzą, że inwestycje ich pracodawcy w rozwój AI wzrosły

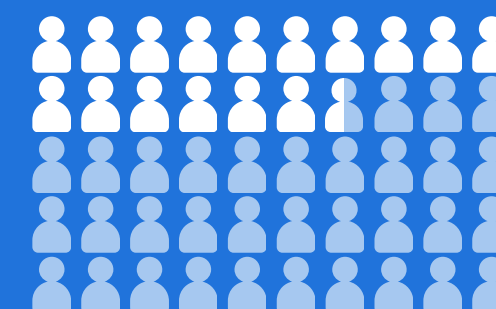
34%

pracownicy wskazujący na potrzebę większych inwestycji firmy w rozwój ich umiejętności związanych z AI

65%



przyszłość początkujących stanowisk



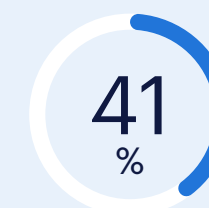
35%

odsetek talentów z pokolenia Z, którzy uważają, że ich stabilność zatrudnienia wzrosła w ciągu ostatnich 12 miesięcy



pracodawcy

z powodu AI w tym roku planuję zatrudnić mniej osób, które właśnie ukończyły edukację, niż w ubiegłym



talenty

obawiam się, że w ciągu najbliższych 5 lat stanowiska początkujące znikną z powodu AI

ja i świat:

kluczowe wnioski.

1.

wiara w AI musi
nadażyć za ambicjami

Dane pokazują, że choć sztuczna inteligencja jest już silnie zakorzeniona w praktykach zawodowych wielu pracowników i pracodawców, wciąż istnieją wyraźne rozbieżności w tym, jak obie grupy postrzegają jej wpływ. Aby zapewnić transparentność, pracodawcy powinni komunikować swoją wizję oraz strategię rozwoju AI na wszystkich szczeblach organizacji. Tworzenie przestrzeni do dyskusji o oczekiwaniach i realiach pomoże zbudować zrozumienie dla potrzeby rozwoju technologii wśród wszystkich członków organizacji.

2.

umożliwienie płynnego
wdrożenia AI

Pracodawcy powinni identyfikować luki kompetencyjne wynikające z przyjętych strategii rozwoju i szkolić pracowników w celu wyeliminowania tych luk, zapewniając im jednocześnie poczucie bezpieczeństwa. Talenty natomiast powinny zaangażować się w ustawiczny rozwój kompetencyjny i adaptację, aby zwiększyć swoją atrakcyjność na rynku pracy. Szczególna szansa otwiera się przed wysoko wykwalifikowanymi pracownikami, którzy – dzięki opanowaniu narzędzi AI – będą mogli objąć nowo powstające stanowiska.

3.

zwinność sposobem
na retencję

Zarówno pracownicy, jak i pracodawcy odczuwają skutki trudnej sytuacji rynkowej. Przy znaczącym odsetku osób podejmujących dodatkowe zajęcia lub pracujących w nadgodzinach wobec rosnących w ostatnich latach kosztów życia, coraz ważniejsze staje się to, by pracodawcy wykazali się empatią wobec presji, pod jaką znajdują się ich zespoły. Przyjęcie zwinnego podejścia do form zatrudnienia i procesów w miejscu pracy pozwoli firmom stworzyć systemy wsparcia, które pomogą pracownikom sprostać wymaganiom trudnego otoczenia ekonomicznego.



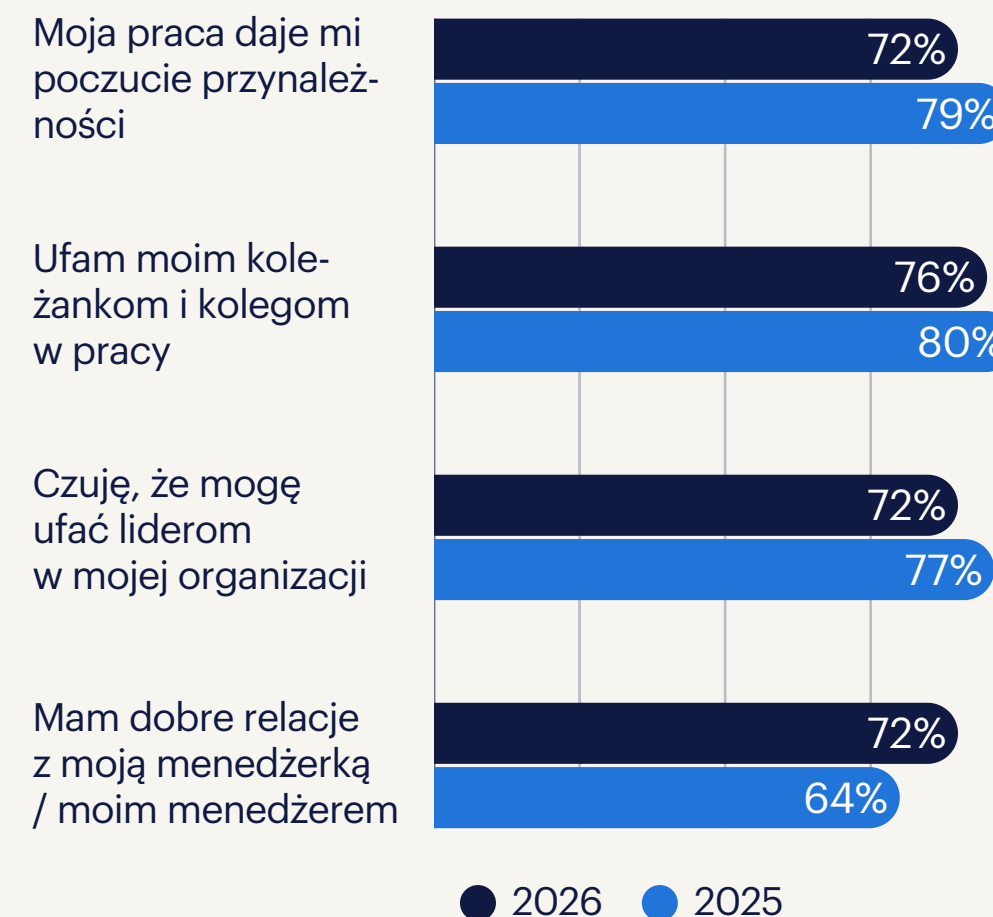
trend 02:

ja i mój zespół:
menedżerowie
kluczem do
stabilności.

zaufanie i współpraca.

Zaufanie w miejscu pracy jest dziś wystawione na próbę, niemniej jednak praca pozostaje siłą stabilizującą w coraz bardziej nieprzewidywalnym otoczeniu makroekonomicznym. Zespoły oparte na współpracy i inkluzywności wciąż mają kluczowe znaczenie dla wyników organizacji. W tym kontekście menedżerowie stają się zarówno filarami stabilności, jak i budowniczymi zaufania w zespołach, które składają się dziś z przedstawicieli aż pięciu pokoleń.

przyszłość relacji zawodowych



ja i mój zespół:

odbudowa zaufania.

W nieprzewidywalnym świecie miejsca pracy wciąż stanowią źródło poczucia wspólnoty i stabilizacji. Blisko trzy czwarte pracowników (72%) twierdzi, że ich pracodawcy skutecznie wywiązują się z tej roli, choć wskaźnik ten nieco osłabł w porównaniu z rokiem 2025 (79%).

Zaufanie do kierownictwa (72%) oraz do współpracowników (76%) zostaje wystawione na próbę – odnotowało niewielkie spadki w stosunku do ubiegłego roku. W obu przypadkach młodsze pokolenia wykazują mniejszy poziom zaufania niż starsi pracownicy. Regionem o najwyższym poziomie zaufania – zarówno wobec liderów organizacji (77%), jak i kolegów z pracy (81%) – jest Azja i Pacyfik.

Wpływa to również na nastroje biznesowe: ponad 9 na 10 pracodawców z optymizmem patrzy na wzrost swojej firmy w tym roku, podczas gdy podobnego zdania jest zaledwie połowa pracowników.

Mimo niewielkich spadków od zeszłego roku, ponad trzy czwarte respondentów wciąż czuje, że pracodawcy darzą ich zaufaniem (78%), a 73% swobodnie i otwarcie dzieli się swoimi poglądami.

76% badanych deklaruje, że w pracy może być w pełni sobą (poczucie to dominuje u starszych pokoleń). Liczba osób ukrywających pewne aspekty swojej osobowości spadła z 62% do 56%. Baby Boomers czują największą swobodę, podczas gdy Pokolenie Z najsilniej wykazuje w tej kwestii ostrożność.

Niemniej jednak polaryzacja w społeczeństwie wpływa na sposób, w jaki wyrażamy siebie w pracy. 43% respondentów przyznaje, że aktywnie unika dyskusji politycznych, a tylko 30% uważa, że rozmawia o polityce częściej niż pięć lat temu.

W odpowiedzi na te zjawiska 54% pracodawców wprowadziło formalne zasady lub wytyczne dotyczące tematów, które uznaje się za odpowiednie do rozmów w pracy.

Najczęściej na takie kroki decydowały się organizacje w Europie Południowej (61%), a najrzadziej w Ameryce Łacińskiej (46%).

Podkreśla to niesłabnącą potrzebę funkcjonowania pracowników w środowisku akceptacji społecznej. Oznacza to, że strategie retencji talentów powinny skupiać się na utrzymaniu i odbudowie zaufania. Nasze badanie wskazuje dwa kluczowe czynniki pozwalające to osiągnąć: wzmacnianie współpracy ponad podziałami stanowiskowymi i pokoleniowymi oraz wspieranie i rozwijanie roli menedżerów.

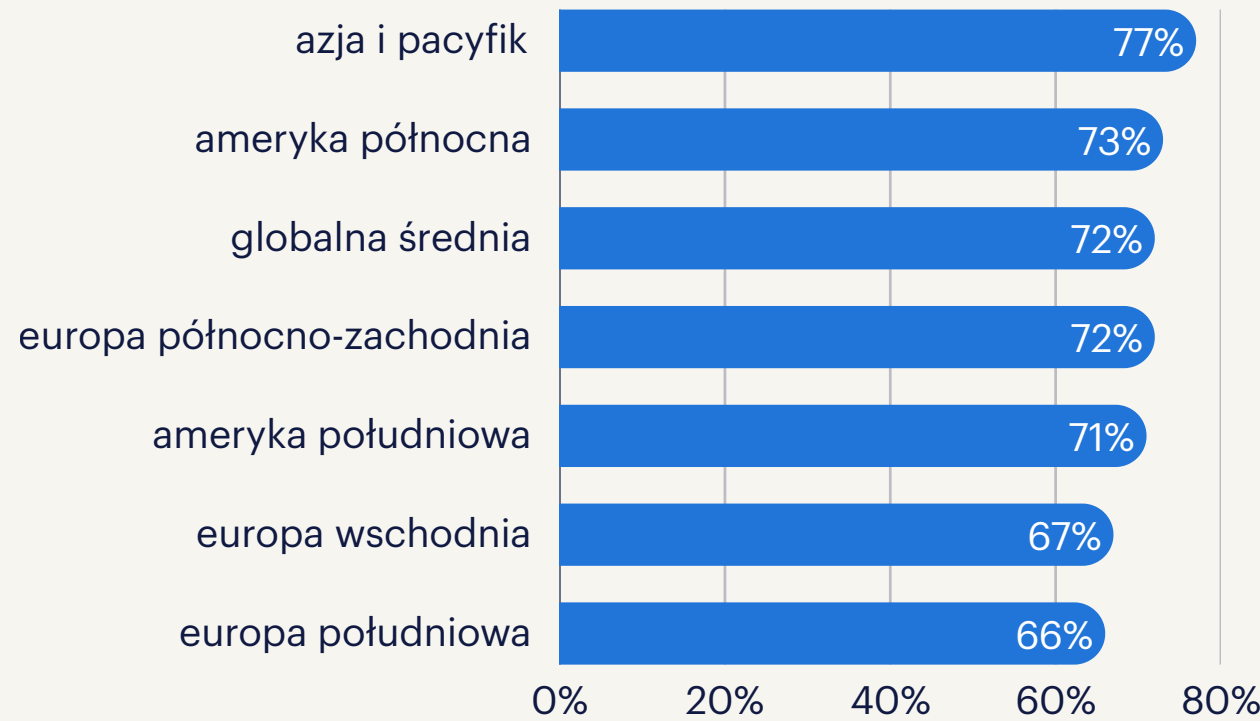
73%

czuję się komfortowo dzieląc się swoimi osobistymi punktami widzenia bez obaw o dyskryminację

43%

aktywnie unikam dyskusji o polityce z koleżankami i kolegami z pracy

czuję, że mogę ufać liderom mojej organizacji



ja i mój zespół:

z deficytem zaufania pomagają szefowie i AI.

W czasach, gdy miejsce pracy pełni rolę opoki wobec rynkowych zawirowań, relacja pracowników z menedżerami znajduje się w centrum uwagi.

Blisko trzy czwarte zatrudnionych (72%) deklaruje silną więź ze swoim szefem, co stanowi wzrost o 8 p.p. rdr. Najsilniejsze relacje notujemy w sektorach IT, finansowym oraz inżynieryjnym.

Co istotne, blisko dwie trzecie talentów (63%) przyznaje, że czuje silniejszy związek ze swoim bezpośrednim przełożonym niż z firmą jako całością. W obliczu zewnętrznej niepewności pracownicy coraz częściej poszukują u szefów poczucia bezpieczeństwa i jasności przekazu (60% badanych).

Wynika to prawdopodobnie z przekonania, że przełożony dba o interesy pracowników (71%) oraz z zaufania, jakim darzą go w kwestii rozwoju własnej kariery (69%, wzrost o 2 p.p. rdr).

Mimo silnych relacji, połowa ankietowanych pracowników twierdzi, że po porady zawodowe zwraca się do AI zamiast do swojego szefa. Trend ten jest wyraźniejszy w młodszych pokoleniach. Jednocześnie obawy o stabilność zatrudnienia powstrzymują 55% badanych przed otwartym zgłaszaniem wyzwań swojemu przełożonemu.

Choć pracodawcy powinni mieć świadomość, że AI staje się dla talentów wsparciem pierwszego wyboru, największa szansa drzemie wciąż w rozwoju roli menedżerów jako architektów zaufania wewnątrz zespołu.

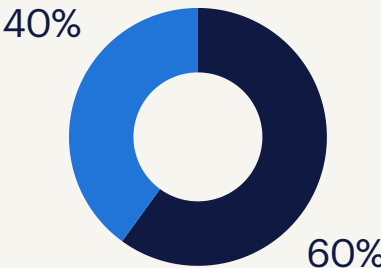
Pracodawcy już teraz włączają menedżerów w swoje strategie retencji talentów. 66% firm deklaruje, że aktywnie zachęca kadrę kierowniczą do regularnych rozmów z pracownikami, które pozwalają zidentyfikować ryzyko rotacji. Niewątpliwie wspieranie menedżerów w tej roli powinno stać się fundamentem strategii zarządzania talentami.

mam silną relację z przełożoną/przełożonym

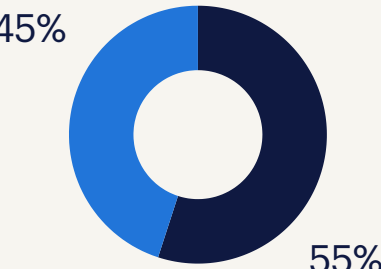
	usługi IT i telekomunikacja	79%
	usługi finansowe	78%
	inżynieria	76%
	transport i logistyka	70%
	produkcja	69%
	opieka zdrowotna	69%
	sektor zbrojeniowy	58%

wsparcie, niepewność i doradztwo od AI

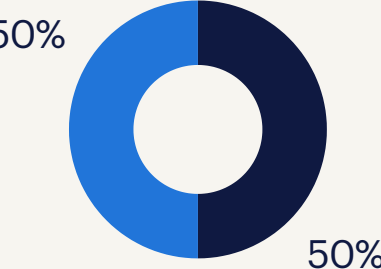
poszukuję większego wsparcia u mojego menedżera ze względu na niepewną sytuację makroekonomiczną



unikam poruszania problemów z szefem ze względu na obawy o stabilność mojego zatrudnienia



poszukując porad zawodowych, korzystam z AI, zamiast pytać mojego menedżera



● zgadzam się ● nie zgadzam się

ja i mój zespół:

współpraca kluczem do produktywności.

Kolejnym antidotum na niepewność w świecie pracy i poza nim jest stymulowanie współpracy między talentami, zespołami oraz aż 5 różnymi pokoleniami funkcjonującymi dziś na rynku.

Pracownicy wierzą, że są bardziej produktywni, gdy współpracują i mogą sięgać po opinie innych (78%).

Szczególnie wyróżnia się tu współpraca wielopokoleniowa: 74% badanych twierdzi, że polega na osobach z różnych grup wiekowych, aby poszerzać swoje perspektywy. Pracownicy dostrzegają również ogromną wartość we wzajemnym uczeniu się od siebie przedstawicieli różnych generacji.

Jednocześnie aż 95% pracodawców wskazuje różnorodność pokoleniową jako klucz do produktywności, a 90% oczekuje, że kadra zarządzająca poświęci więcej czasu na usprawnianie współpracy zespołowej.

Zaniedbania w obszarze kultury współpracy niosą ze sobą ryzyko rotacji. Blisko jedna trzecia talentów (31%) zrezygnowała z pracy z powodu braku współdziałania, przy czym pracownicy wykonujący pracę poza biurem (33%) wskazywali na to nieco częściej niż pracownicy biurowi (29%). Zdecydowana większość pracodawców (93%) zgadza się, że zdrowe środowisko pracy jest kluczowym czynnikiem retencji talentów.

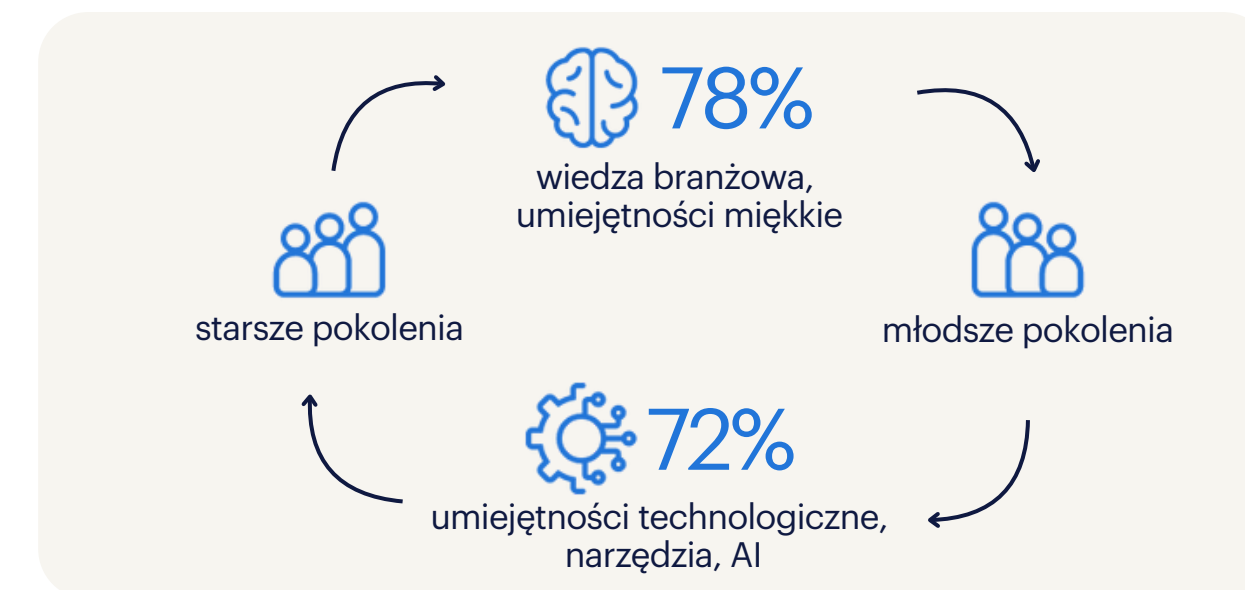
Ważnym elementem okazuje się również bezpośrednia współpraca. Na tle trwających debat na temat powrotów do biur, blisko połowa pracowników (48%) uważa, że praca stacjonarna z zespołem zwiększa ich wydajność – i jest to pogląd wspólny dla wszystkich pokoleń.

Pracodawcy podzielają tę opinię: 81% z nich twierdzi, że praca zdalna lub hybrydowa uczyniła współpracę większym wyzwaniem.

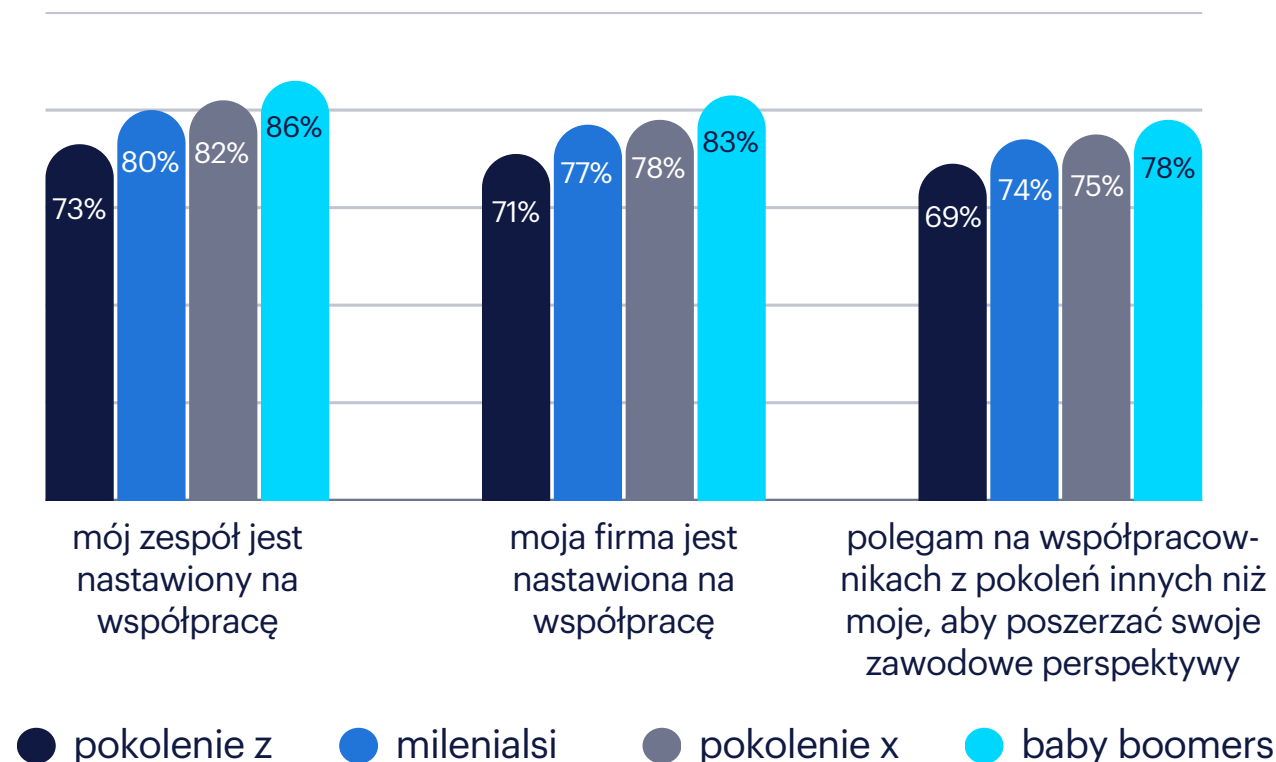
Dobłą wiadomością jest fakt, że większość pracowników uważa, iż ich pracodawcy zachowują w tej kwestii odpowiednią równowagę. 80% opisuje swoje zespoły jako nastawione na współpracę, a 77% ocenia w ten sam sposób swoje firmy.

Poza aspektem czysto ludzkim, współpraca staje się koniecznością techniczną. Popyt na specjalistów takich jak trenerzy AI (+247%) czy inżynierowie promptów (+97%) gwałtownie rośnie, a mobilność na tych stanowiskach przekracza 50%. Najskuteczniejsze zespoły AI działają obecnie w elastycznych sieciach interdyscyplinarnych, zamiast pracować w zamkniętych silosach w specjalizacjach technologicznych.

pokoleniowa cyrkulacja wiedzy



kondycja kultury współpracy w globalnym biznesie



ja i mój zespół:

analiza rozdziwienki między pracodawcami a talentami.

Pomimo niestabilnej sytuacji gospodarczej, obaw o stabilność zatrudnienia oraz rosnących kosztów życia, zdrowe i oparte na współpracy miejsca pracy wciąż pozostają kluczowym czynnikiem retencji pracowników

menedżerowie jako architekci zaufania

zachęcałam/em menedżerów do częstszych rozmów z pracownikami, by identyfikować ryzyko rotacji

66% pracodawcy

poszukuję większego wsparcia u mojego menedżera ze względu na niepewną sytuację makroekonomiczną

60% talenty

unikam poruszania problemów z szefem ze względu na obawy o stabilność mojego zatrudnienia

55% talenty



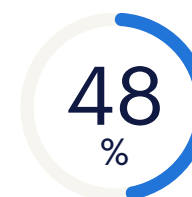
identyfikowanie korzyści z kultury współpracy

pracodawcy



praca zdalna lub hybrydowa uczyniły współpracę trudniejszą

talenty



praca stacjonarna zwiększa moją produktywność

talenty



praca stacjonarna zapewni mi większą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym

talenty



rozważyłabym/rozważyłbym odejście z pracy, gdybym musiał(a) pracować więcej z biura

pracodawcy 90%

badanych twierdzi, że kadra kierownicza w ich organizacji powinna poświęcić więcej czasu na wzmacniania współpracy w zespołach

talenty 69%

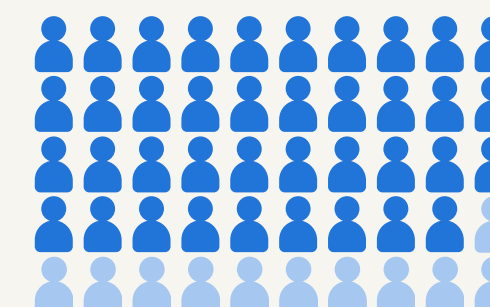
badanych odeszło z pracy przez brak atmosfery współpracy w zespole



czерpanie z różnorodności pokoleniowej

78% talentów

Jestem bardziej produktywna /produktywny, gdy współpracuję i mogę sięgać po różne punkty widzenia



różnorodność pokoleniowa w pracy wpływa pozytywnie na produktywność

95% pracodawców

ja i mój zespół:

kluczowe wnioski.

1.

menedżerowie są filarem stabilności

W obliczu gwałtownych zmian i wyzwań gospodarczych, zaufanie między pracodawcami a pracownikami znajduje się pod coraz większą presją. Jednak wysoki poziom zaufania w relacjach na linii przełożony–pracownik stwarza pracodawcom szansę na lepsze zrozumienie dynamiki, która kształtuje motywację i ambicje ich zespołów. Firmy powinny wykorzystać te filary stabilności, aby odbudować zaufanie i wzmocnić lojalność pracowników.

2.

współpraca w centrum uwagi

Pracownicy i pracodawcy są zgodni co do korzyści płynących ze współpracy, a organizacjom, które nie potrafią o nią odpowiednio zadbać, grozi wysokie ryzyko rotacji. Poświęcenie czasu na analizę tego, jak można wzmocnić więzi wewnątrz zespołów oraz pomiędzy nimi, przyniesie pracodawcom wymierne korzyści. Przyjmując podejście zorientowane na rozwiązania, to sami pracownicy powinni odegrać kluczową rolę w usprawnianiu współpracy, szczególnie w wymiarze międzypokoleniowym.

3.

międzypokoleniowa wymiana wiedzy

Dziś w firmach ramię w ramię pracuje już pięć pokoleń, dlatego pracodawcy powinni brać pod uwagę specyfikę i wrażliwość każdej grupy wiekowej. Jednocześnie stanowi to ogromną szansę na rozwój talentów poprzez tworzenie ścieżek wzajemnego uczenia się – szczególnie w zakresie wiedzy branżowej, kompetencji miękkich oraz technologii. Menedżerowie powinni zachęcać pracowników do otwartości w kwestii tego, czego potrzebują od zespołu, aby zwiększać swoją atrakcyjność na rynku pracy, oraz co sami mogą zaoferować, by wspierać swoich współpracowników.

trend 03:

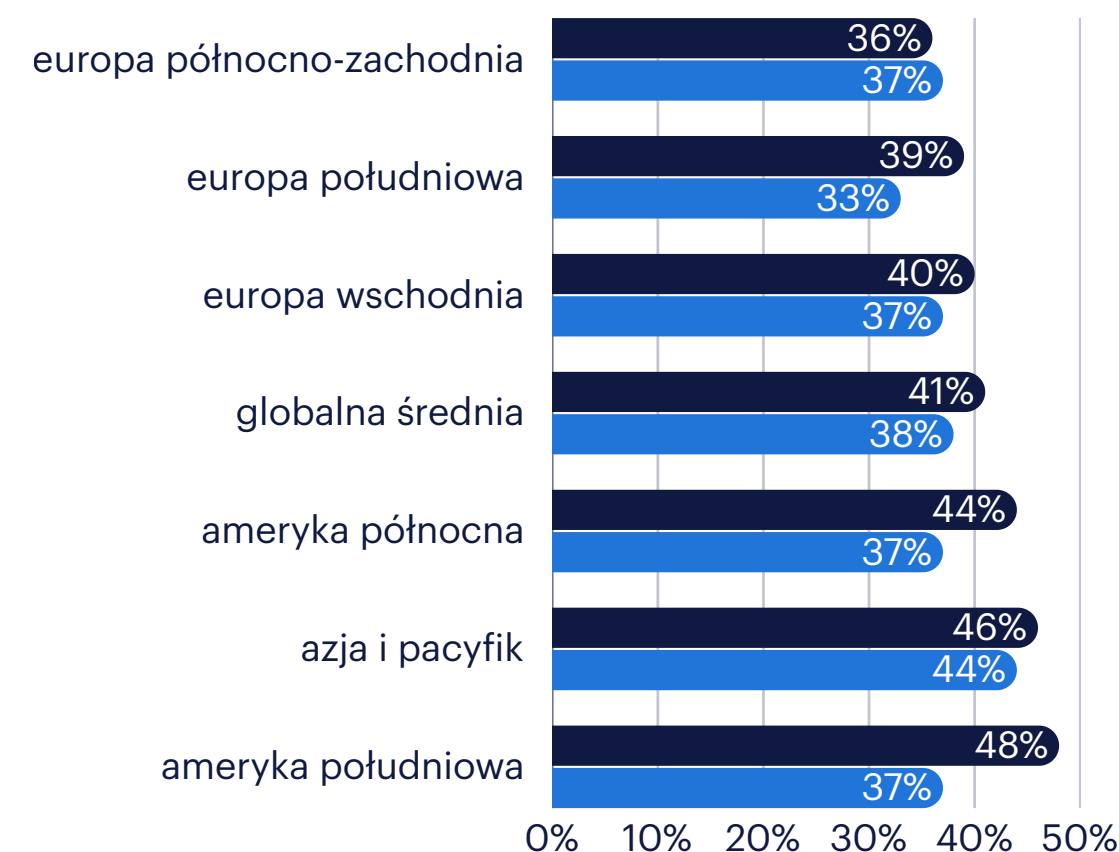
ja:
rola samodzielnie
definiowanego
sukcesu.

redefinicja sukcesu.

Niestabilność gospodarcza i trudniejszy rynek pracy sprawiły, że pracownicy z większą ostrożnością kierują swoimi karierami. Nie oznacza to jednak, że rezygnują z tego, co jest dla nich naprawdę istotne. Wręcz przeciwnie – w coraz bardziej nieprzewidywalnym otoczeniu definiują sukces na nowo. Wiąże się to z priorytetowym traktowaniem celów osobistych, preferowanych stylów pracy oraz ścieżek zawodowych – zarówno tych tradycyjnych, jak i bardziej elastycznych.

Dla pracodawców wyzwaniem staje się wypracowanie równowagi między potrzebami biznesowymi a potrzebą autonomii i poczucia sprawstwa u pracowników.

tradycyjny i elastyczny model kariery



- chcą podążać tradycyjną ścieżką kariery (liniowy model rozwoju w jednej firmie/specjalizacji z regularnymi awansami)
- w swoim życiu zawodowym chcą podejmować się różnych ról, zmieniając specjalizacje i stanowiska

57%

czuję większe zaangażowanie i efektywność, gdy pracuję w miejscu, w którym mogę czuć się w pełni sobą

ja.

wyznaczenie własnej ścieżki.

W dzisiejszych niepewnych czasach miejsce pracy pełni funkcję silnej, integrującej wspólnoty, ale talenty nieustannie dążą do tego, by pozostać w niej w zgodzie z samym sobą i zachować kontrolę nad swoim życiem zawodowym.

57% pracowników biurowych czuje większe zaangażowanie i efektywność, gdy mogą być w pełni sobą, a jednocześnie 96% pracodawców deklaruje, że wspiera taką postawę. Niewątpliwie talenty chcą mieć pewność, że ich środowisko pracy jest wystarczająco inkluzywne i będzie akceptować ich takimi, jakimi są. To kluczowa kwestia, ponieważ blisko jedna trzecia respondentów (27%) zrezygnowała z pracy, w której nie mogła być w pełni sobą – w przypadku Pokolenia Z odsetek ten jest jeszcze wyższy i wynosi 34%.

Dążenie do autentyczności przekłada się na to, jak pracownicy chcą kształtować swoje kariery. W miarę jak role

zawodowe stają się coraz bardziej płynne, atrakcyjność tradycyjnych, liniowych karier słabnie. Pracownicy priorytetowo traktują różnorodność, autonomię i samodzielność. Warto jednak zwrócić uwagę na kilka niuansów.

87% pracodawców przedkłada doświadczenie i umiejętności nad formalne wykształcenie, a 72% uważa, że tradycyjne ścieżki liniowe (jedna specjalizacja zawodowa w jednej firmie i regularne awanse) są już przeżytkiem.

Blisko 2 na 5 talentów (38%) preferuje zdobywanie doświadczenia w różnych rolach i sektorach. Z drugiej strony, podobna grupa (41%) wciąż woli tradycyjny model.

Pracownicy redefiniują nie tylko przebieg kariery, ale także kwestionują pełny etat jako preferowaną formę zatrudnienia.

Choć obecnie 53% badanych pracuje na pełny etat, tylko 29% wskazuje tę formę jako idealną. Dla blisko jednej piątej (18%) wymarzonym modelem jest pełny etat połączony z dodatkowym zajęciem. Samozatrudnienie jest preferowane przez 11% badanych (to niemal dwukrotnie więcej niż obecny odsetek osób pracujących na własny rachunek – 6%). Wzrosło zainteresowanie pracą na niepełny etat, zarówno jako jedyne źródło dochodu (11%), jak i w połączeniu z dodatkowymi zleceniami (10%).

Zarówno obecni pracownicy pełnoetatowi, jak i niepełnoetatowi wykazują silną preferencję do poszukiwania zajęć poza głównym zatrudnieniem.

Ten trend – odnotowany już w naszym [raporcie dotyczącym Pokolenia Z](#) – sugeruje, że pracownicy szukają nie tylko dodatkowych źródeł dochodu, ale także nowych, bardziej różnorodnych sposobów na życie zawodowe.

dodatkowe zajęcia coraz częściej poszukiwane

preferowane modele pracy (top 3)

talenty zatrudnione na pełny etat najbardziej preferują:

pracę na pełny etat

33%

pracę na pełny etat z dodatkowym zajęciem

27%

samozatrudnienie

9%

talenty zatrudnione na niepełny etat najbardziej preferują:

pracę na niepełny etat

20%

pracę na niepełny etat z dodatkowym zajęciem

20%

pracę na pełny etat

18%

ja.

płaca przyciąga, work-life balance zatrzymuje.

Definiując na nowo swoją zawodową rzeczywistość, pracownicy coraz częściej przedkładają autonomię i realne wyniki nad tradycyjny model pracy w godzinach 9:00–17:00.

Choć obecne warunki rynkowe stanowią pewne ograniczenie, elastyczność i równowaga między życiem zawodowym a prywatnym pozostają kluczowe dla nowej definicji pracy.

Podczas gdy wynagrodzenie jest głównym czynnikiem przyciągającym talenty (81%), to właśnie work-life balance (46%) jest najważniejszym powodem pozostania w obecnej firmie, wyprzedzając stabilność zatrudnienia oraz płace i benefity (po 23%).

Jednocześnie odsetek osób uważających, że ich praca oferuje dobrą równowagę, spadł nieznacznie z 79% do 77%. Najwyższy poziom zadowolenia w tym obszarze wykazują przedstawiciele pokolenia Baby Boomers, a najniższy – Pokolenie Z (69%).

Nic dziwnego, że przy zachowaniu większej ostrożności w kwestii zmiany pracy, liczba osób, które wnioskuje o bardziej elastyczne warunki zatrudnienia wzrosła z 45% w 2025 roku do 48% obecnie.

Mimo to realna swoboda w dysponowaniu czasem pracy zmalała. Odsetek osób deklarujących, że mają kontrolę nad tym, kiedy pracują, spadł z 65% do 62%.

Pracownicy, którzy nie wykonują pracy biurowej (60%), wciąż mają mniejszą swobodę niż ich koleżanki i koledzy z open space'ów (65%). Baby Boomers czują największą autonomię w doborze godzin pracy (66%), podczas gdy Pokolenie Z – najmniejszą (59%).

W kwestii miejsc wykonywania pracy, 34% respondentów zauważyło, że pracodawcy stali się bardziej rygorystyczni w egzekwowaniu obecności w biurze – trend ten najdotkliwiej odczuli mileniałsi (38%).

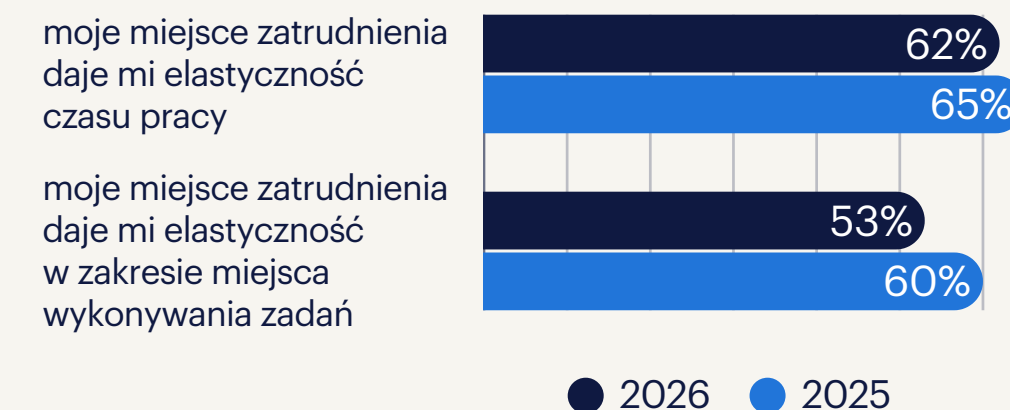
Trend powrotu do biur wyraźnie ogranicza autonomię w kwestii miejsca wykonywania obowiązków, która spadła do 53% (z 60% w 2025 roku).

Elastyczność miejsca i czasu pracy to jednak tylko część szerszego zjawiska – pracownicy dążą do kompleksowej autonomii w sposobie wykonywania swoich zadań. Przykładowo, ponad połowa talentów (56%) deklaruje, że ma możliwość wyboru projektów, nad którymi pracuje.

Wynika to prawdopodobnie z silnych relacji z kadrą kierowniczą, opartych na zaufaniu, a to przekłada się na wzrost przeświadczenia o samodzielnej efektywności.

Dla pracodawców to dążenie do większej autonomii, choć oceniane pozytywnie, staje się wyzwaniem pod kątem wspierania niezależności pracowników.

elastyczność w odwrocie



moje miejsce pracy zapewnia mi dobrą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym



ja.

autonomia buduje lojalność.

W miarę jak większa autonomia w sposobie wykonywania pracy staje się kluczowa dla talentów, pracodawcy dążyć powinni jednocześnie do zachowania kontroli nad efektami pracy.

Choć pracodawcy wierzą, że większa autonomia prowadzi do wyższego zaangażowania, produktywności i retencji (72%), ich stosunek do różnych form niezależności jest zróżnicowany.

Blisko dwie trzecie firm (63%) pozwala pracownikom na wybór miejsca wykonywania pracy, jednak aż 81% nie pozwala im na samodzielne ustalanie harmonogramu (np. godzin pracy).

Pracodawcy obawiają się, że nadmierna autonomia utrudni współpracę i komunikację (42%), a ponad połowa badanych (53%) uważa, że pracownicy oczekują zbyt dużej swobody w środowisku zawodowym.

Pracodawcy powinni jednak dążyć do przewyciężenia swoich obaw, ponieważ równowaga między życiem zawodowym a prywatnym oraz elastyczność są potężnymi motywatorami dla retencji talentów – nawet gdy inne czynniki, jak wynagrodzenie, nie są konkurencyjne wobec rynku.

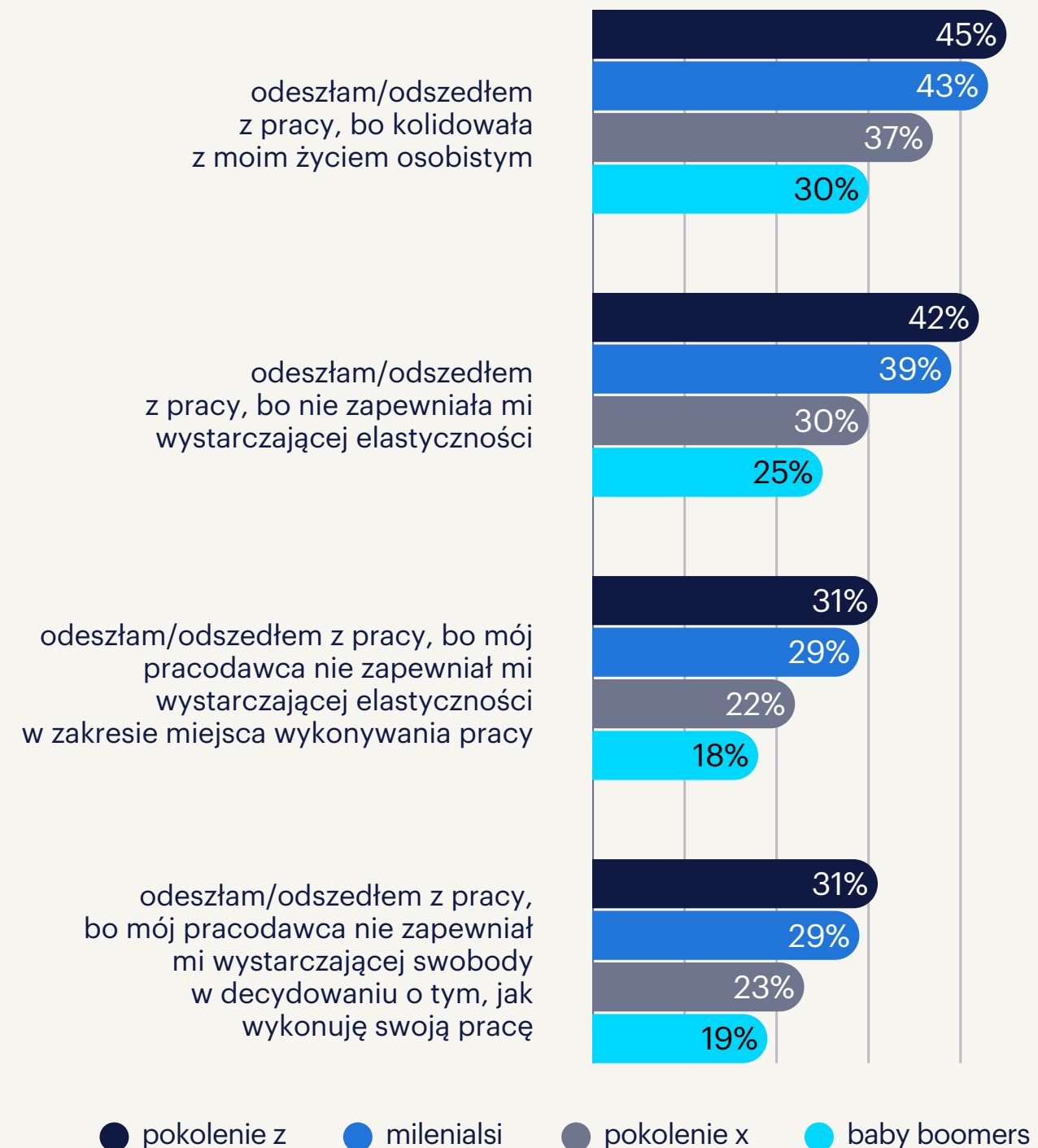
Pomimo niestabilnej sytuacji gospodarczej, liczba osób odchodzących z pracy z powodu braku jej dopasowania do życia osobistego wzrosła z 37% do 39%. Notujemy również wzrost odejść wynikających z braku elastyczności (z 31% do 34%). Aż połowa badanych przyznała, że zrezygnowała z pracy, ponieważ brakowało im niezależności w działaniu na własnych warunkach (np. możliwości ustalania własnego planu dnia czy pracy zdalnej). W tej grupie najczęściej na odejście decydowały się Zetki.

Co więcej, pomimo roli wynagrodzenia jako czynnika przyciągającego kandydatów, 43% talentów odrzuciłoby nową ofertę pracy, gdyby nie zapewniała im elastyczności w zakresie miejsca lub czasu pracy.

Dążenie do autonomii staje się game-changerem dla talentów najbardziej poszukiwanych na rynku. Na rynkach o wysokim nasyceniu technologiami AI (Malezja czy USA), otwartość na nowe propozycje pracy jest najwyższa (odpowiednio 60% i 49%).

Organizacje mają szansę zwiększyć retencję, wykorzystując silny związek między autonomią a poczuciem sprawstwa, które są priorytetem dla talentów. Podczas gdy pracodawcy wciąż często patrzą na miejsce pracy przez pryzmat sztywnych procesów i ról, pracownicy mają znacznie bardziej elastyczną perspektywę.

autonomia i retencja według pokoleń



ja.

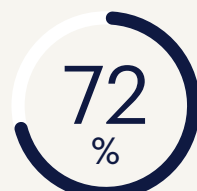
analiza rozdziwienku między pracodawcami a talentami.

Pracodawcy powinni elastycznie reagować na dążenie talentów do autonomii, samodzielnego definiowania sposobów pracy i ścieżek kariery. Celem jest wypracowanie nowego podejścia, uwzględniającego priorytety pracowników przy zachowaniu kontroli nad efektami pracy.

kwestia autonomii silnie ewoluowała...

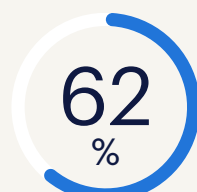
pracodawcy

większa autonomia prowadzi do wzrostu zaangażowania, produktywności i retencji w mojej organizacji



talenty

moja praca zapewnia mi elastyczność w zakresie czasu pracy



talenty

moja praca zapewnia mi elastyczność w zakresie miejsca wykonywania zadań



...ale dla pracodawców pozostaje wyzwaniem

większa autonomia prowadzi do wzrostu zaangażowania, produktywności i retencji w mojej organizacji

pracodawcy

72%

autonomia może prowadzić do wyzwań we współpracy i komunikacji

pracodawcy

42%

pracownicy oczekują dziś zbyt dużej autonomii

pracodawcy

53%

by ograniczyć rotację potrzebne są konkretne rozwiązania

25%

talentów

odeszłam/odeszedłem z pracy, bo mój pracodawca nie zapewniał mi wystarczającej swobody w decydowaniu o tym, jak wykonuję swoją pracę

odeszłam/odeszedłem z pracy, bo mój pracodawca nie zapewniał mi wystarczającej swobody w zakresie warunków pracy (np. elastyczność, praca zdalna, praca z zagranicy)

25%

talent

pracodawcy muszą wyjść naprzeciw potrzebom w zakresie zróżnicowanych ścieżek kariery

zatrudniając talenty cenię umiejętności i doświadczenie bardziej niż formalne kwalifikacje

87%

pracodawców

tradycyjna liniowa ścieżka kariery (jedna ścieżka specjalizacyjna, praca w jednej firmie z regularnymi awansami) jest przeżytkiem

72%

pracodawców

talenty

41%

chcę podążać tradycyjną ścieżką kariery

talenty

38%

w swojej karierze chcę podejmować się pracy w różnych zawodach

autentyczność staje się kluczowa

zrezygnowałam/zrezygnowałem z pracy, bo nie mogłam/mogłem być w pełni sobą

27%

talenty



ja.

kluczowe wnioski.

1.

kształtowanie nowych ścieżek kariery

Biorąc pod uwagę niepewność, którą odczuwa wielu pracowników, preferencje dotyczące idealnej ścieżki kariery są zróżnicowane. Niektórzy wyraźnie postrzegają tradycyjną drabinę kariery i pełny etat jako czytelny drogowskaz, podczas gdy inni wolą mniej przewidywalne i bardziej zróżnicowane drogi rozwoju zawodowego. Pracodawcy, którzy są w stanie zaoferować szeroki wachlarz ścieżek kariery, mogą bardziej wyróżnić się w walce o talenty. Definiowanie tych ścieżek wspólnie z talentami pozwoli lepiej dopasować się do ambicji pracowników i zbudować większe zaufanie między pracodawcami a kadrą kierowniczą.

2.

płaca przyciąga, work-life balance zatrzymuje.

Pracownicy są bardziej ostrożni w swoich oczekiwaniach, jednak równowaga między życiem zawodowym a prywatnym pozostaje dla nich najsilniejszym motywatorem do pozostania w obecnej firmie. Choć to wynagrodzenie najskuteczniej skłania ich do rozważenia nowych ofert, wielu nie zdecyduje się na zmianę pracy kosztem utraty elastyczności. W czasach, gdy dorównanie finansowym warunkom oferowanym przez konkurentów nie zawsze jest możliwe, pracodawcy mogą wykorzystać elastyczność jako swój kluczowy wyróżnik na rynku.

3.

autonomia wymaga zaufania

To, co zaczęło się od oczekiwania elastyczności miejsca i czasu pracy, coraz częściej przeradza się w znacznie szerszą potrzebę autonomii. Wykracza ona poza proste pytania „gdzie” i „kiedy”, obejmując takie aspekty jak sposób podejścia do zadań i dostarczanie pożądaných rezultatów na własnych warunkach, zamiast pracy w sztywnych, tradycyjnych schematach. Przyznanie takiej autonomii to dla pracodawcy sposób na pokazanie, że ufa swoim ludziom, co z kolei buduje ich lojalność. Zaufanie po obu stronach będzie miało kluczowe znaczenie w przełamywaniu obaw pracodawców, a można je wypracować poprzez poszukiwanie rozwiązań wspólnie z talentami.



przyszłość.

wielka adaptacja kadry: zasypywanie luki.

Nasze badanie pokazuje, że rozwój biznesu w 2026 roku naznaczony jest krytycznym rozdzwiekiem. Liderzy biznesowi są niemal jednomyślni w swoich oczekiwaniach dotyczących wzrostu (95%), ale wśród talentów, od których ten wzrost zależy, zaledwie połowa podziela ten optymizm. Ta luka zaufania stanowi ryzyko dla organizacji.

Sygnalizuje to potrzebę fundamentalnej zmiany, którą nazywamy Wielką Adaptacją Kadr. Wkraczanie w nową erę wymaga przesunięcia akcentów z tradycyjnego zarządzania talentami na aktywne budowanie nowej płaszczyzny porozumienia.

Opracowane przez nas wnioski stanowią plan działania, który pozwala zasypać wspomnianą lukę i przekuć wyzwania w siłę napędową wzrostu biznesu.

wniosek 01: wspieraj nowe ścieżki rozwoju kariery

Liniowe ścieżki kariery to już przeszłość – z tym twierdzeniem zgadza się 72% pracodawców. Pracownicy mitygują ryzyko na rynku pracy, budując kariery oparte na różnorodności doświadczeń, a nie na stażu pracy w jednym miejscu. Choć wynagrodzenie pozostaje głównym czynnikiem atrakcyjności dla kandydatów, to równowaga między życiem zawodowym a prywatnym jest dziś kluczowa dla retencji.

szanse dla pracodawców:

Postaw na równowagę, aby zatrzymać najlepszych. Wspieranie płynnych, nieliniowych ścieżek kariery zapewni lojalność pracowników, którzy poczucia bezpieczeństwa poszukują właśnie w elastyczności.

szanse dla talentów:

Buduj stabilność dzięki różnorodności. Zadbaj o swoją przyszłość na rynku pracy, gromadząc różnorodne doświadczenia i kompetencje, zamiast wspinać się po jednej, sztywnej drabinie.

wniosek 02:

przewyciężaj ograniczenia AI wzmacniając ludzki potencjał

W obszarze technologii nadal utrzymuje się wyraźna rozbieżność: pracodawcy przewidują, że AI wpłynie na 75% zawodowych zadań, połowa talentów uważa jednak, że wpływ na ich stanowisko będzie ograniczony. Te różnice w postrzeganiu AI sprawiają, że pracownicy stają się podatni na utratę atrakcyjności na rynku pracy. Klucz do sukcesu leży w łączeniu ludzkich atutów z wydajnością algorytmów, a nie w zastępowaniu ludzi technologią.

szanse dla pracodawców:

Zmień narrację w obszarze technologii, podkreślając rolę wzmacniania ludzi w wykonywaniu ich pracy. Ważna jest transparentność w kwestii rzeczywistego wpływu AI, by pomóc pracownikom przejść od etapu wyparcia do gotowości na zmiany.

szanse dla talentów:

Przejdź od fazy wyparcia do biegłości w AI. Proaktywnie podnoś swoje kompetencje, aby stać się niezbędnym ludzkim ogniwem w rozwoju technologii. Skup się na ekspertyzynie i pełnieniu ról, których sztuczna inteligencja nie jest w stanie zastąpić.

wniosek 03: zasyp lukę zaufania, by pobudzić wzrost

Zaufanie jest kluczem do stabilizacji w niepewnej gospodarce globalnej. Przy spadającym zaufaniu do top managementu, relacja z bezpośrednimi przełożonymi stała się najcenniejszym kapitałem organizacji. Wzrost można pobudzić tylko wtedy, gdy oceny firm i pracowników co do wspólnej przyszłości przybliżą się.

szanse dla pracodawców:

Wzmocnij pozycję menedżerów jako architektów zaufania. To oni powinni zapewniać talentom poczucie stabilności i wsparcie, którego potrzebują, aby utrzymać swoje zaangażowanie w dobie niepewności.

szanse dla talentów:

Wykorzystaj przewagę międzypokoleniową wspierając wewnętrzny mentoring w organizacji. Stań się częścią wymiany, w której Pokolenie Z dzieli się swoją biegłością technologiczną, a starsze pokolenia przekazują branżową wiedzę i doświadczenie w podejmowaniu decyzji.



o badaniu.

o badaniu.

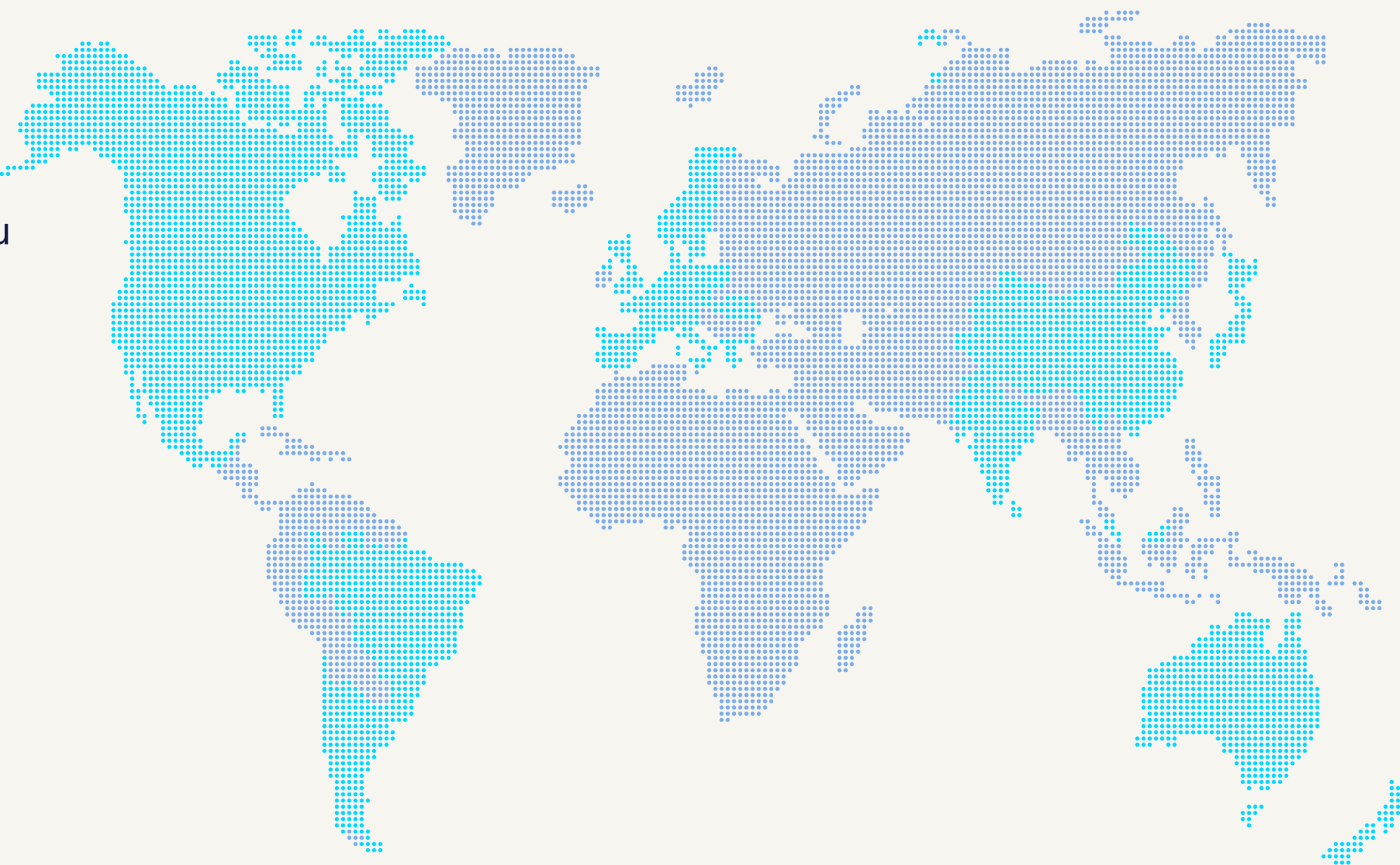
Randstad Workmonitor, badanie realizowane od 23 lat, analizuje opinie pracowników z 35 rynków Europy, Azji i Pacyfiku oraz obu Ameryk. Raport pozwala na szczegółowy wgląd w ich postawy, ambicje i oczekiwania w obliczu nieustannych przemian, jakim podlega współczesny świat pracy.

Dzięki naszemu kompleksowemu badaniu wzmacniamy głos talentów, aby dowiedzieć się, czego oczekują od swoich pracodawców oraz jak bardzo są skłonni o to zabiegać. Dlatego definiujemy i mierzymy rozbieżności między rzeczywistością a aspiracjami pracowników, śledząc, jak ewoluuje ona w czasie. Równolegle badanie analizuje perspektywę pracodawców, umożliwiając porównanie ich działań z oczekiwaniami talentów. W ten sposób identyfikujemy obszary, w których perspektywy talentów i organizacji są zbieżne i te, w których zarysowują się różnice.

Badanie online objęło pracowników w wieku 18–67 lat, którzy pracują co najmniej 24 godziny tygodniowo, prowadzą jednoosobową działalność gospodarczą lub pozostają bezrobotni, ale rozważają poszukiwanie pracy w przyszłości. Liczebność próby dla każdego rynku wynosi od 250 do 1750 respondentów.

Opinie pracodawców zostały zebrane za pomocą ankiety online wśród kadry zarządzającej najwyższego szczebla oraz liderów z obszaru zarządzania talentami w organizacjach globalnych i regionalnych. Liczba wywiadów dla każdego z rynków wynosi od 20 do 55. Aby zapewnić wysoką jakość badania, dobór próby został zlecony wyspecjalizowanej pracowni Evalueserve. Dane do raportu uzupełnia też analiza ponad 3 mln ofert pracy zrealizowana przez zespół Randstad Market Intelligence.

Badanie zostało zrealizowane w okresie od 10 do 28 października 2025 roku wśród 26 824 pracowników oraz od 9 do 30 października 2025 roku wśród 1 225 pracodawców na 35 rynkach, w tym w Argentynie, Australii, Austrii, Belgii, Brazylii, Chile, Chinach, Czechach, Danii, Francji, Grecji, Hiszpanii, Holandii, Hongkongu, Indiach, Japonii, Kanadzie, Luksemburgu, Malezji, Meksyku, Niemczech, Nowej Zelandii, Norwegii, Polsce, Portugalii, Rumunii, Singapurze, Szwecji, Szwajcarii, Turcji, Urugwaju, USA, Węgrzech, Włoszech i Wielkiej Brytanii.



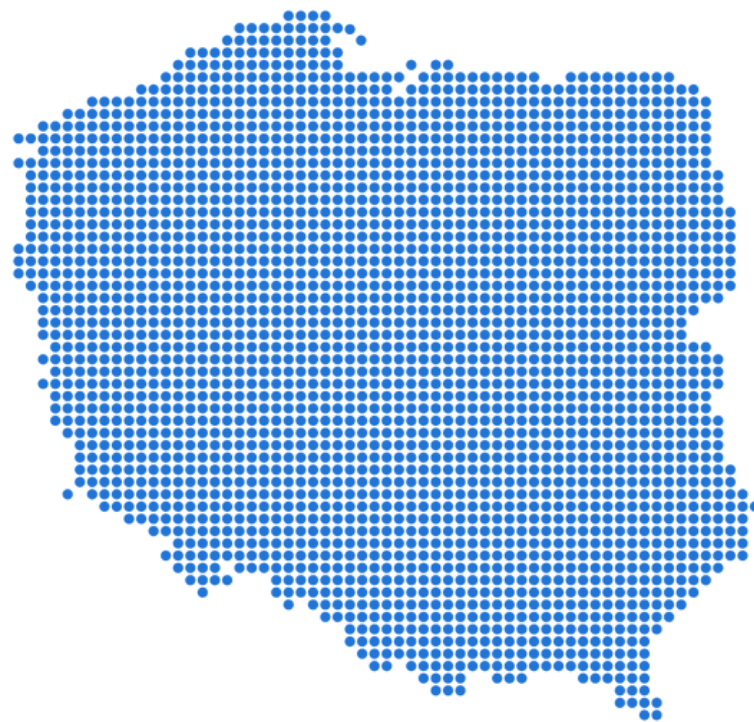
26,000+
ankietowanych talentów

1,225+
ankietowanych pracodawców

35
rynków



polska perspektywa.



Rok 2026 zapowiada się jako punkt zwrotny, który zmieni nasze myślenie o karierze. Wkraczamy w czasy Wielkiej Adaptacji Kadry. Kumulacja zmian technologicznych i gospodarczych sprawia, że dotychczasowe zasady gry stają się nieaktualne. To już nie tylko kwestia nowych technologii czy zmian demograficznych, ale fundamentalna zmiana podejścia. Raport, oparty na świeżych danych z polskiego rynku, konfrontuje naszą lokalną rzeczywistość z globalnymi trendami obserwowanymi w 35 krajach świata.

polska perspektywa.

W Polsce, kraju o unikalnej dynamice rozwoju, a jednocześnie o rynku borykającym się z wyzwaniami demograficznymi, Wielka Adaptacja Kadrowa przybiera szczególny charakter. Analiza danych pozyskanych z badania Randstad Workmonitor pozwala na zidentyfikowanie kluczowych wyzwań i szans. Polski rynek nie jest jednorodny – to ekosystem, w którym optymizm technologiczny miesza się z lękiem o stabilność zatrudnienia, a deklarowana przez firmy inkluzywność zderza się z realnymi doświadczeniami talentów.

Raport opisuje nie tylko stan faktyczny, ale identyfikuje też mechanizmy rządzące polskim rynkiem pracy, wyjaśniając dlaczego w sektorze usług finansowych w Polsce występuje tak drastyczny rozdźwięk między percepcją menedżerów a odczuciami pracowników, w jaki sposób polscy pracownicy mitygują ryzyko ekonomiczne podejmując się dodatkowych zajęć i jak to wpływa na ich lojalność wobec głównego pracodawcy. Jakie implikacje dla efektywności ma fakt, że dużą część kadry obawia się pokazywać siebie w pełni w miejscu pracy.

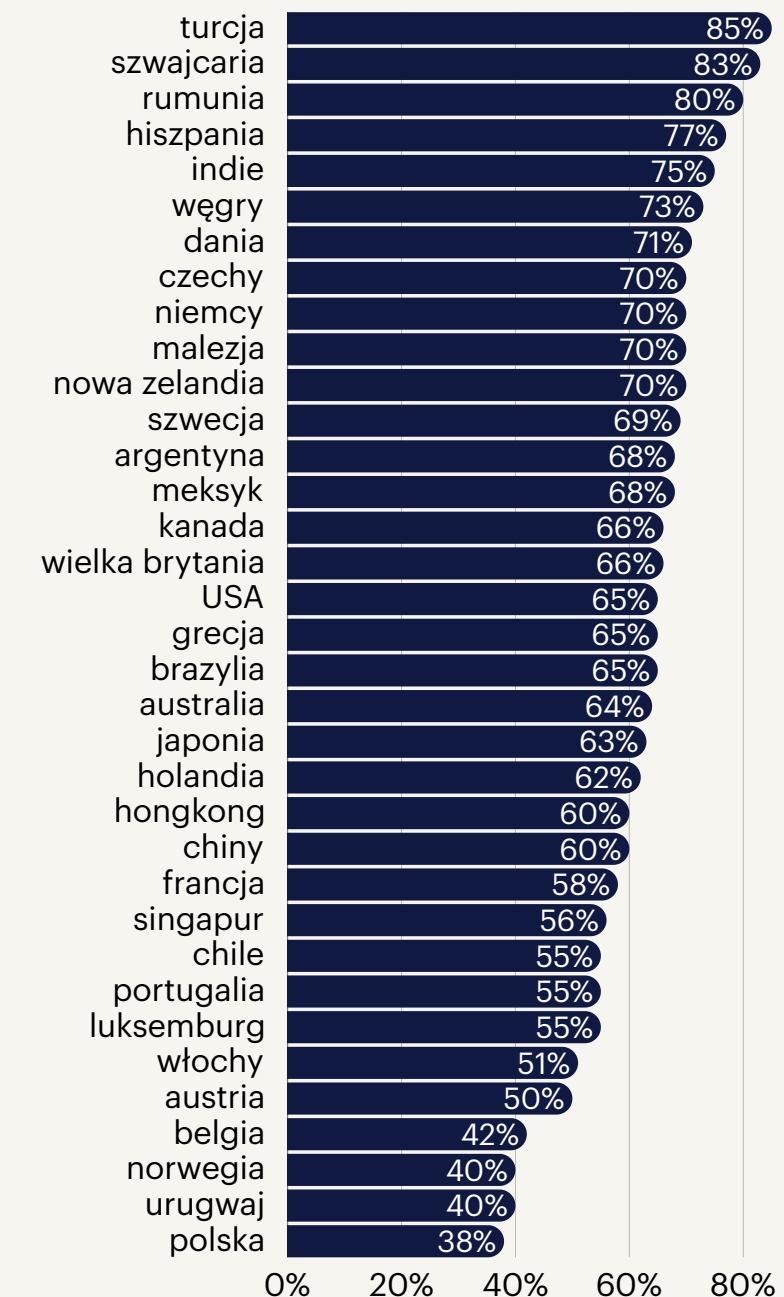
Wnioski płynące z tej analizy służą zarówno liderom HR, zarządom firm, jak i samym pracownikom w nawigowaniu po wzburzonych wodach dzisiejszego rynku pracy.

ja i świat: AI – między progresem a sceptycyzmem.

Akcenty w globalnej dyskusji wokół AI w środowisku zawodowym przechodzą od analizy ryzyka zastąpienia ludzkiej pracy do rozmów o tym, jak wspierać za pomocą technologii efektywność talentów i pozwalać im realizować swój pełny potencjał w miejscu pracy. Nasze badanie pokazuje, że polscy pracodawcy i pracownicy znajdują się w specyficznym momencie tej transformacji.

Na tle globalnego zwrotu ku sztucznej inteligencji, w Polsce poziom inwestycji w AI jest bardzo niski. W ciągu ostatniego roku wdrażanie tej technologii zadeklarowało 38% firm (na świecie 63%). Adaptacja AI w sposób dostosowany do specyficznych potrzeb firm jest procesem wymagającym większy nakładów finansowych. Tymczasem w obliczu dynamicznie rosnących kosztów działalności, a także skokowych wzrostów wynagrodzeń w ciągu ostatnich 2 lat, większość pracodawców w Polsce w pierwszej kolejności ograniczała środki na inwestycje. Niesie to ryzyko dla konkurencyjności polskich firm, ale także dla gotowości polskich talentów do pracy z nowymi technologiami. Pracodawcy są do tego dość sceptyczni co do wzrostu produktywności dzięki AI.

inwestycje w AI w firmach



AI: pracodawcy bez inwestycji, talenty u progu kariery z obawami o przyszłość.

Zaledwie jedna trzecia badanych pracodawców z Polski dostrzega większą efektywność dzięki wspieraniu się pracowników sztuczną inteligencją. Tak sceptyczne podejście może jednak wynikać po części z wciąż niskiego poziomu wykorzystania tej technologii w firmach. Jednocześnie ułatwienia w pracy oferowane przez AI docenia 64% badanych talentów (globalnie 62%). Może to oznaczać, że część pracowników samodzielnie wykorzystuje te narzędzia, by zwiększać swoją efektywność. Niewykluczone też, że na własną rękę talenty podnoszą swoje kompetencje w tym zakresie, bo jedynie 41% deklaruje, że w ciągu ostatniego roku wzrosły dla nich możliwości rozwoju umiejętności związanych z AI.

Ten rozwój kompetencyjny staje się jednak kluczowy wobec ryzyka zastępowalności przez AI części stanowisk i zadań, szczególnie początkujących. Takie oba-

wy żywi 48% badanych z Polski (41% globalnie), a w pokoleniu Z nawet co drugi respondent. Na razie trend nie jest tak wyraźnie widoczny w Polsce jak na świecie, bo jedynie 20% badanych firm zamierza ograniczyć rekrutację na juniorskie stanowiska w nadchodzącym roku, podczas gdy na świecie odsetek ten sięga 38%. Jednak globalne trendy pokazują, że wraz ze wzrostem roli AI w polskich firmach, zmniejszyć się może liczba stanowisk dostępnych dla talentów rozpoczynających swoją karierę zawodową, a dodatkowo zmianie może ulec zestaw wymagań stawianych im w ofertach rekrutacyjnych.

Rodzi to jednak ryzyko dla samych firm i ich innowacyjności, bo bez tworzenia szans osobom wkraczającym na rynek pracy na zdobycie specyficznych umiejętności zgodnych z kierunkiem rozwoju technologicznego, rosnąć

może luka kompetencyjna, dokładając się do innych czynników ryzyka dla konkurencyjności polskiego biznesu. System edukacji i szkolnictwa wyższego może niewystarczająco szybko zareagować na potrzeby firm w zakresie gotowości kompetencyjnej talentów z najmłodszych pokoleń.

adaptacja pod presją ekonomiczną

Globalny rynek pracy w 2026 roku przypomina krajobraz po burzy, w którym kurz jeszcze nie opadł, a horyzont pozostaje niejasny. Znajdujemy się w stanie osobliwego napięcia, gdy optymizm liderów biznesu zderza się z twardym realizmem pracowników. Podczas gdy aż 95% światowej kadry zarządzającej patrzy w przyszłość z nadzieją na wzrost, zaledwie połowa talentów podziela ten entuzjazm. W Polsce ta sytuacja jednak zgoła inna - firmy spoglądają na swoje perspektywy znacznie ostrożniej niż w innych krajach. Jedynie 70% mówi o tym, że ich organi-

zacja w przyszłym roku znajdzie się na ścieżce wzrostu. Optymizm wśród talentów jest co prawda mniejszy niż u pracodawców, ale niemal 6 na 10 badanych uważa, że ich firma rozwija się w dobrym kierunku (globalnie 51%). Oznacza to, że szczególnie w drugiej połowie roku, gdy spodziewane jest zwiększenie działań rekrutacyjnych w firmach, rosnąć mogą oczekiwania pracowników wobec warunków zatrudnienia. Na razie jednak pracownicy w Polsce z rosnącymi kosztami życia radzą sobie inaczej - 13% badanych podejmuje się dodatkowych zleceń obok stałego zatrudnienia (na pełny lub niepełny etat). Choć jedynie co dziesiąty respondent łączy pełnowymiarowe zatrudnienie z dodatkową pracą, to 18% widzi w takim modelu idealne rozwiązanie dla swojej kariery, a blisko połowa badanych (47%) rozważa takie dodatkowe zajęcia, choćby doraźnie (globalnie 40%).



ja i zespół: menedżer jako jedyna bezpieczna przystań.

Globalnie pragmatyzm wygrywa z ideami, które dominowały jeszcze rok temu. Potrzeba poczucia przynależności do organizacji zeszła na dalszy plan. Bezpieczeństwo ekonomiczne pozostaje natomiast fundamentem, na którym budowane są relacje zawodowe. Widać to szczególnie na etapie rekrutacji. Płaca pozostaje najważniejszym kryterium wyboru pracodawcy zarówno w Polsce (84%), jak i na świecie (82%). Jednak perspektywa zmienia się, gdy spoglądamy na retencję talentów w organizacji. Polscy pracownicy jeszcze silniej niż talenty z innych krajów eksponują znaczenie odpowiedniej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (51% wobec 46% globalnie). Wspomniane poczucie przynależności i możliwość wyrażania siebie w Polsce także pozostaje ważniejsze niż na świecie. 35% badanych deklaruje, że odeszłoby z pracy, gdyby nie mogło być w pełni sobą w miejscu zatrudnienia (globalnie 27%).

Staje się to szczególnie ważne dla pokolenia Z (41%). Jednocześnie według 63% badanych poczucie przynależności w miejscu pracy pozytywnie wpływa na ich zaangażowanie i efektywność. Globalnie takie przekonanie wyraża 57% respondentów.

W dobie makroekonomicznej niepewności nastąpiło przesunięcie środka ciężkości w strukturach firmowych. Zaufanie do zespołu kierującego firmą, rozumianego jako cała kadra menedżerska, spadło, ale na znaczeniu zyskują bezpośrednie relacje między talentami a przełożonymi. W Polsce ufamy ludziom, których znamy z codziennej pracy, znacznie bardziej niż odległym strategiom korporacyjnym. To menedżer liniowy staje się dziś architektem stabilności i bezpieczną przystanią dla zespołu. 72% badanych w Polsce ufa swojemu szefowi, że ten ma na uwadze ich dobro, 7 na 10

polega na przełożonym w kwestii rozwoju zawodowego, a 61% dostrzega w menedżerze osobę, która stara się adaptować w miejscu pracy zmiany zachodzące w branży lub specjalizacji zawodowej. W ciągu roku we wszystkich tych kwestiach widać wyraźne wzrosty (od 5 do 10 p.p.). Jednak budowanie zaufania między szefem a pracownikiem to proces ciągły, co wyraźnie widać w różnicach pokoleniowych. Podczas gdy średnio 63% badanych (przed rokiem: 50%) deklaruje, że z szefem czuje więź silniejszą niż z firmą, to w pokoleniu Z takiego zdania jest już jedynie 55% respondentów.

Liderzy średniego szczebla pozostają dziś realnym spoiwem organizacji, trzymając w ryzach zespoły, które w innym przypadku mogłyby być znacznie bardziej podatnymi na czynniki zmniejszające zaangażowanie.

międzypokoleniowa sztafeta kompetencji

Dziś także w Polsce w jednym miejscu pracy spotyka się aż pięć pokoleń. Choć mogłoby się wydawać, że to przepis na nieporozumienia, rzeczywistość maluje obraz synergii. Aż 81% pracowników przyznaje, że ta różnorodność perspektyw realnie zwiększa ich wydajność (globalnie 78%). Obserwujemy fascynujący proces cyrkulacji wiedzy: przedstawiciele Pokolenia Z wprowadzają starszych kolegów w świat sztucznej inteligencji, podczas gdy Baby Boomers dzielą się unikalnym doświadczeniem branżowym i nieocenionymi kompetencjami miękkimi. To tego, zdaniem 75% respondentów, proces ten aktywnie wspiera kadra kierownicza firm.

odeszłabym/odszedłbym z pracy, gdybym nie mogła/nie mógł czuć się w niej w pełni sobą



ja: różnorodność doświadczeń i potrzeba elastyczności.

Podobnie jak na świecie, także w Polsce coraz wyraźniej rysuje się zmiana w modelu kariery – przejście od ścieżki linearnej, osadzonej w jednej specjalizacji zawodowej lub w jednym miejscu pracy z regularnymi awansami. Współczesny pracownik buduje zawodowe portfolio – szuka bezpieczeństwa w różnorodności doświadczeń, a nie w stażu pracy. Choć odsetek osób preferujących tradycyjny model kariery wciąż jest wysoki (w Polsce to 45% badanych, na świecie – 41%), to zmiany napędzają pracodawcy. Niemal 7 na 10 ceni dziś bardziej konkretne umiejętności i doświadczenia niż formalne kwalifikacje, a 60% postrzega linearny model kariery za przeżytek.

To także nowy wymiar elastyczności, który pojawia się obok cenionej przez pracowników swobody czasu pracy i wyboru miejsca, z którego pracujemy. 32% pracowników byłoby skłonnych rzucić pracę, gdyby nie mieli pewnej wolności w tym zakresie. Okazuje się

jednak, że jeszcze ważniejsze mogą stawać się kwestie związane z autonomią, którą daje pracownikowi różnorodność doświadczeń, związana z projektami interdyscyplinarnymi i dodatkowymi funkcjami rozwijającymi kompetencje przyszłości (w tym umiejętności miękkie), bo pozwala to talentom budować perspektywiczne portfolio zawodowe.

Na tę swobodę i elastyczność składa się także kwestia samodzielnego kształtowania sposobu wykonywania pracy, w tym planowania działań, decydowania o angażowaniu innych członków zespołu czy wyznaczania terminów realizacji. Brak autonomii w tym zakresie może skutkować odejściem nawet 34% badanych. Tutaj wyzwaniem może być jednak zaufanie pracodawców wobec pracowników. Co prawda 82% firm w Polsce deklaruje, że większa autonomia prowadzi do wzrostu zaangażowania, efektywności

i retencji talentów, ale 74% widzi też negatywny wpływ swobody na współpracę i komunikację w zespole, a połowa pracodawców mówi wprost: pracownicy oczekują dziś zbyt wiele autonomii.

nowy kompas dla biznesu: jak nawigować w erze wielkiej adaptacji?

Wkraczamy w czasy, w których dotychczasowe strategie kadrowe przypominają mapy nieistniejącego już świata. Rok 2026 na polskim rynku pracy to nie tylko kolejny etap technologicznego wyścigu, ale przede wszystkim głęboka redefinicja relacji na linii firma-pracownik. Aby nie zostać w tyle, polscy pracodawcy powinni odważnie zmierzyć się z nową rzeczywistością, w której pragmatyzm miesza się z silną potrzebą autentyczności. Fundamentem tej zmiany jest paradoksalne podejście do AI. Podczas gdy firmy, przyniesione rosnącymi kosztami, wstrzymują inwestycje w nowinki, pracownicy upra-

wiają swoistą „cyfrową partyzantkę”, na własną rękę wdrażając narzędzia AI, by sprostać codziennym obowiązkom. Tymczasem firmy w technologii powinny widzieć szansę na ucieczkę do przodu. Zamiast biernie czekać na gotowe rozwiązania, warto stworzyć bezpieczną przestrzeń do eksperymentów, szczególnie dla najmłodszego pokolenia, u którego lęk przed byciem zastąpionym przez algorytm jest najsilniejszy. Inwestycja w zwinną cyfrową zespół to dziś najskuteczniejszy patent na konkurencyjność.

Jednocześnie w dobie globalnej niepewności centrum dowodzenia przeniosło się z gabinetów prezesów do biur liderów liniowych. To bezpośredni przełożony stał się dla pracownika jedynym realnym gwarantem stabilności i sensu pracy, podczas gdy ogólne strategie korporacyjne tracą na znaczeniu. W tej sytuacji kluczową rekomendacją dla firm jest wsparcie rozwoju menedżerów średniego szczebla. To oni muszą dziś potrafić nie tylko dowo-

zić wyniki, ale przede wszystkim budować relacje oparte na zaufaniu i dawać pracownikom poczucie, że mogą być w pracy w pełni sobą. Firma, która wymaga od ludzi zakładania profesjonalnych masek, szybko przegra walkę o talenty z organizacjami, które stawiają na psychologiczne bezpieczeństwo i autentyczność.

Współczesny talent nie buduje zawodowe portfolio, kolekcjonując różnorodne doświadczenia i umiejętności. Pracodawcy powinni więc odejść od sztywnych ram stanowiskowych na rzecz elastyczności projektowej, pozwalając pracownikom na swobodną cyrkulację wiedzy między działami. Zamiast obawiać się rosnącej autonomii zespołów, warto ją usankcjonować, bo to właśnie wolność w podejmowaniu decyzji i możliwość realnego wpływu na kształt swojej pracy są dziś najsilniejszymi magnesami retencyjnymi. Wygrają ci, którzy z międzypokoleniowej sztafety uczynią swój największy atut.



masz pytania?
chcesz podzielić się
swoim spojrzeniem?

bądźmy w kontakcie