

**Puls
Biznesu**

DODATEK SPECJALNY



SIŁA 10. EDYCJA PRZYCIĄGANIA



DEKADA przyciągania talentów

Konkurs „PB” Dziesięć edycji konkursu Siła Przyciągania to dziesięć lat obserwacji tego, co naprawdę działa w zarządzaniu ludźmi. W tym roku nagrodziliśmy organizacje, które potrafią przełożyć deklaracje na codzienną praktykę, tworzą dojrzałe środowiska pracy i przyciągają ludzi nie marketingiem, lecz sensem.

ORGANIZATOR



PARTNER
MERYTORYCZNY



PARTNER



Jak firmy budują wiarygodną markę pracodawcy?

Konkurs Siła Przyciągania nie nagradza tych, którzy najgłośniej ogłaszają swoją atrakcyjność. Kryteria zaprojektowano tak, by oddzielić marketingowe przechwałki od prawdziwej marki pracodawcy – i wyróżnić firmy, które nie tylko dotrzymują obietnic, ale też mogą stać się inspiracją dla innych

Inicjatywa Pulsu Biznesu – realizowana od dekady we współpracy z partnerami merytorycznymi – adresowana jest do firm, które chcą pokazać się jako atrakcyjni pracodawcy. Ale stawka jest wyraźnie wyższa niż wizerunek. Dla wielu organizacji to także okazja do uporządkowania strategii employer brandingowej i zdobycia zewnętrznego potwierdzenia, że obrany kierunek ma sens – czyli wytrzymuje konfrontację z realiami rynku.

Jednocześnie dla liderów odpowiedzialnych za politykę personalną konkurs Siła Przyciągania pełni funkcję papierka lakmusowego tego, co dziś naprawdę liczy się w HR, employer branding i na rynku pracy. Ubiegłoroczna edycja nie tylko odsłania kluczowe trendy, ale też bezlitośnie obnaża iluzje. Mały spoiler: nie ma tu punktów za modne benefity ani za ładne hasła i opakowania.

Liczy się spójność działań – zgodność między komunikacją a codziennym doświadczeniem pracowników. Liczy się autentyczność przekazu, rozumienie konkretnych grup – od doświadczonych liderów po młode talenty wchodzące na rynek – oraz mierzalne efekty, a nie dobre intencje. Innymi słowy: konkurs sprawdza, czy firma naprawdę dowodzi to, co obiecuje, i czy employer branding jest dla niej narzędziem zmiany, a nie tylko opowieścią.

Kampania employer branding – fakty, nie mity
Pierwszą kategorią konkursową była „Kampania employer branding” – i nieprzypadkowo to właśnie od niej zaczyna się opowieść o Siłę Przyciągania. Bo kampania EB jest dziś zwierciadłem dojrzałości organizacji. Pokazuje, czy firma umie mówić o sobie uczciwie, czy tylko efektownie.

Dla wielu przedsiębiorstw kampania EB ciągle oznacza narrację pełną takich frazesów jak pasja, misja czy rodzinna atmosfera. Twarze ludzi, którzy wyglądają tak, jakby praca była dla nich nieustającym źródłem spełnienia, a konflikty, presja i zmęczenie – zdarzały się wyłącznie konkurencji. To język pobożnych życzeń, nie twardych faktów. I właśnie tu zaczyna się problem.

Jury szukało czegoś dokładnego odwrotnego – czy kampania wynika z realnego do-



► **KONSEKWENCJA:** Laureaci 9. edycji konkursu udowodnili, że skuteczny employer branding łączy strategię, autentyczność i praktyczne wsparcie dla pracowników. W tym roku Siła Przyciągania ponownie nagradza firmy, które konsekwentnie realizują swoje wartości, dowodząc, że employer branding może inspirować cały rynek pracy. (FOT. ARCI)

świadczania pracowników, czy tylko z pracy agencji PR. Czy jest zbieżna z tym, co opowiadają kandydaci i pracownicy. Dość malowania firmowego trawnika na zielono. Prawda jest brutalna: słaby pracodawca nie uratuje się kampanią. Nawet jeśli ta zdobędzie nagrody w Cannes.

Doświadczenie pracownika – bez napięcia i iluzji
Druhá kategoria to „Doświadczenie pracownika”. Niedzielne popołudnie i narastający stres na myśl o poniedziałku zna wielu z nas. Czasem źródłem jest toksyczna relacja z szefem, niekiedy brak rozwoju w firmie, która nawet ma miłą atmosferę. Paradoks bywa prosty: organizacje mówią: chcemy, żeby było przyjemnie, pracownicy pytają: czy będzie uczciwie i przewidywalnie?

Co równie ważne: firmy, które naprawdę dbają o pozytywne doświadczenie pracownika, często są bardziej wymagające niż inne. Stawiają poprzeczkę wysoko, ale nie przesuwają jej arbitralnie. Oczekują zaangażowania, lecz nie handlują nim za iluzję bezpieczeństwa. I właśnie dlatego przyciągają ludzi, którzy nie szukają schronienia – tylko sensu, wpływu i uczciwych zasad gry.

Kultura organizacyjna jako DNA
Trzecia kategoria dotyczyła kultury organizacyjnej – dziedziny trudnej do opisanego, ale ważnej dla działania każdej firmy. To właśnie kultura, znacznie bardziej niż oficjalne deklaracje wpływa na codzienne doświadczenie pracy: motywację ludzi, ich lojalność wobec organizacji oraz to, jak firma jest postrzegana na zewnątrz. Objawia się nie w hasłach, lecz w konkretnych decyzjach, reakcjach i powtarzalnych zachowaniach.

Badania Instytutu Gallupa pokazują, że silna kultura organizacyjna jest jednym z najważniejszych źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej. Buduje wiarygodność marki pracodawcy, pomaga przyciągać i zatrzymywać talenty oraz wyraźnie wpływa na poziom zaangażowania pracowników. W świecie, w którym strategię i technologie można szybko skopiuować, kultura pozostaje jednym z niewielu zasobów, których nie da się łatwo podrobić.

Dlatego kapitał konkursowa wyraźnie oddziela kulturę autentyczną od tej zadekretowanej. Silna kultura nie powstaje z hasła na ścianach ani w wartości zapisanych w prezentacjach. Nie da się jej wdrożyć jednym

szkoleniem. Jest efektem codziennej praktyki – zbiorem norm i przekonań, które regulują sposób podejmowania decyzji, komunikacji oraz, co najważniejsze, traktowania ludzi w organizacji.

Technologia: narzędzie czy pułapka
Żyjemy w świecie wirtualnym – praca od dawna nie jest już związana z jednym miejscem, a coraz częściej także z konkretnym czasem. Nic dziwnego, że w konkursie Siła Przyciągania pojawiła się kategoria „Nowoczesne narzędzia i technologie w zarządzaniu ludźmi”. To obszar, w którym ambicje firm zderzają się z realnymi wyzwaniem cyfrowej transformacji.

Z najnowszych badań EY wynika, że 30 proc. działów HR korzysta już z rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji – przede wszystkim w rekrutacji i rozwoju pracowników. Jednocześnie aż 74 proc. organizacji ograniczyło zatrudnienie w związku z ekspansją AI. Ten dysonans dobrze pokazuje napięcie, z którym mierzy się dziś rynek pracy: technologia obiecuje efektywność, ale rodzi też niepokój o przyszłość ludzi i sens ich pracy.

W Siłę Przyciągania 2025 doceniane są firmy, które wykorzystują narzędzia IT nie do polerowania dashboardów, lecz do odsłaniania prawdy – do planowania pracy w sposób ujawniający przeciwności zamiast je maskować, prowokujący rozmowy o priorytetach zamiast przerzucać odpowiedzialność na algorytm, pozwalający dostrzec konflikty, napięcia i wąskie gardła, zanim wybuchną – wtedy, gdy wciąż można coś z nimi zrobić.

Pracodawca który przyciąga liderów
Konkurs PB uwzględnił także kadry zarządzającą, co znalazło odzwierciedlenie w kategorii „Pracodawca przyciągający liderów” – tym ważniejszej, że wszyscy dziś mówią o kryzysie przywództwa.

Doświadczeni menedżerowie nie szukają obecnie pakietu świadczeń. Pensja, benefity i elastyczność to higiena, nie przewaga. O wyborze decydują motywatory: realna sprawność, decyzyjność, zakres odpowiedzialności, jakość zespołu i zaufanie ze strony właścicieli lub zarządcy. Dla liderów praca jest czymś więcej niż miejscem zatrudnienia. To przestrzeń rozwoju, wyzwani i wpływu. Tego



nie da się sprzedać kampanią – trzeba to realnie stworzyć.

D&I bez ideologii i wykretów
„Kompleksowe działania D&I” to siódma kategoria konkursowa. Prawdziwa różnorodność i włączanie (inkluzywność) zaczynają się tam, gdzie firma ingeruje w realne mechanizmy władzy: rekrutację, awanse, ocenę i rozliczanie menedżerów. Różnorodność obliczona na to, by dobrze wypaść w raportach ESG, jest dekoracją, a inkluzywność podporządkowana ideologii uderza w reputację przedsiębiorstwa.

Unikanie dyskryminacji ze względu na płeć, wiek czy orientację seksualną to tylko początek. Chodzi o to, by wszyscy kandydaci i pracownicy mieli równe szanse. Dlatego diversity & inclusion to nie tyle projekt HR, ile test dojrzałości organizacji. Kosztowny, niewygodny i właśnie dlatego tak rzadko realizowany konsekwentnie.

Lider dekady – architekt odporności
I wreszcie – „Lider dekady”. To tytuł nie dla tych, którzy mieli jeden spektakularny rok, dobrać passę albo idealnie zagraną moment. Nie nagradza fajerwerków. Jest raczej próbą odpowiedzi na trudniejsze pytanie: kto potrafił przejść przez długą serię wstrząsów, nie gubiąc sensu tego, po co w ogóle przewodził.

To tytuł dla lidera, który przetrwał zmienność – pandemię, wojnę, inflację, presję technologiczną – i nie stracił przy tym ani kompasu moralnego, ani zdolności podejmowania decyzji. Dla kogoś, kto rozumie, że przywództwo nie polega na nieomyślności, lecz na ciągłym uczeniu się – na korygowaniu błędów, rewidowaniu założeń i zmianie stylu wtedy, gdy stare metody przestają działać.

„Lider dekady” nie jest bohaterem motywacyjnych narracji ani twarcą plakatów z cytatami. To twórca architekt odporności organizacji – ktoś, kto buduje strukturę, procesy i kulturę zdolne wytrzymać presję czasu. Kto myśli w kategoriach ciągłości, a nie doraźnych zwycięstw. I właśnie taka rola – pozbawiona spektakularnych gestów, pełna odpowiedzialności – okaże się w nadchodzących latach najtrudniejsza do udźwignięcia.   Miroslaw Konkel

KOMENTARZ PARTNERA MERYTORYCZNEGO

Kultura i przywództwo: przewaga długofalowych działań

KATARZYNA KOMOROWSKA
partnerka PwC Polska

Tegoroczna edycja konkursu pokazuje jasno: dojrzałe organizacje nie szukają szybkich efektów – budują przewagę przez konsekwencję. Najmocniejsze zgłoszenia do tegorocznej edycji Siły Przyciągania, niezależnie od kategorii, łączyły konsekwencja działań rozciągniętych w czasie oraz wyraźne osadzenie ich w codziennym funkcjonowaniu organizacji, a nie w warstwie deklaratywnej.

Cieszy, że coraz częściej kultura organizacyjna przestaje funkcjonować jako zbiór wartości „na slajdzie”, a zaczyna być rozumiana jako realne środowisko pracy, które ujawnia się w decyzjach zarządczych, w codziennych relacjach z menedżerami oraz w sposobie reagowania organizacji na trudne momenty: przeciążenie zespołów, rotację, zmiany technologiczne czy presję biznesową. Tegoroczne zgłoszenia pokazały, że dojrzałe organizacje traktują kulturę nie jako cel sam w sobie, ale jako fundament, na którym budują inne obszary: doświadczenia pracowników, rozwój kompetencji, employer branding czy wdrażanie nowych narzędzi.

Najlepiej oceniane inicjatywy nie koncentrowały się





FOT. MATERIAL PRASOWE

na pojedynczych benefitach czy akcjach wizerunkowych. Zadowolenie pracowników przestaje być postrzegane jako „miękką wartość”, stając się kluczowym czynnikiem jakości obsługi klienta, stabilności zespołów i długofalowej efektywności organizacji. Wynikało to z rzetelnej diagnozy potrzeb pracowników oraz zrozumienia, że ich doświadczenia mają bezpośredni wpływ na wyniki biznesowe i rozwój firmy.

Tam, gdzie kultura jest spójna, a rola liderów jasno określona, employee experience zostaje być projektem HR, a staje się elementem zarządzania. Nieprzypadkowo w tegorocznej edycji konkursu, która zamyka pierwszą dekadę Siły Przyciągania, pojawiło się również wyróżnienie „Lidera dekady”. Ten wybór podkreśla, że dojrzałe employee experience nie jest efektem jednego projektu czy krótkoterminowego programu, lecz konsekwencji działań budowanych latami. Docenione zostało podejście, w którym doświadczenia pracowników wynikają z długofalowej spójności decyzji zarządczych, modelu przywództwa, rozwoju kompetencji i wykorzystywania technologii. To wyraźny sygnał, że employee experience jest dziś miarą dojrzałości organizacji, a nie jedynie obszarem działań HR.

W wielu projektach innowacje przestały być celem samym w sobie, stając się narzędziem porządkującym codzienną pracę liderów i zespołów. Zamiast zachwytu nad samą technologią pojawiają się refleksja nad tym, jak wykorzystywać ją do wzmocnienia odpowiedzialności menedżerów, zwiększenia sprawności pracowników i budowania kompetencji w sposób ciągły, a nie punktowy. Choć w zgłoszeniach wciąż obecne były jednorazowe programy szkoleniowe i pilotażowe wdrożenia, najwyższe oceniane projekty wyróżniały to, że próbowały wyjść poza tę logikę i osadzić rozwój kompetencji oraz technologię w szerszym, długofalowym modelu zarządzania i pracy.

W tegorocznych zgłoszeniach z zakresu employer branding jeszcze mocniej niż wcześniej widać było, że marka pracodawcy jest konsekwencją kultury organizacyjnej – nigdy jej substytutem. Autentyczna komunikacja, precyzyjne targetowanie i odwaga w mówieniu o realiach pracy pojawiały się tam, gdzie employer branding nie próbował przykrywać problemów, lecz był naturalnym przedłużeniem tego, co faktycznie dzieje się w firmie. Pracownicy i kandydaci coraz szybciej weryfikują zgodność między przekazem a rzeczywistością, a każda niespójność osłabia zaufanie do marki pracodawcy. W tym sensie employer branding przestaje być „ładną opowieścią”, a coraz częściej staje się testem dojrzałości organizacji.

Tegoroczna Siła Przyciągania pokazuje więc wyraźną zmianę perspektywy. W świecie ciągłych zmian, presji na szybkie efekty i rosnących oczekiwań pracowników to właśnie konsekwencja i przewidywalność coraz częściej decydują o sile organizacji. Widzimy to w tym roku wyjątkowo wyraźnie: prawdziwą przewagę budują nie kampanie, lecz kultura i liderzy, którzy potrafią ją realizować na co dzień.  

KOMENTARZ PARTNERA KONKURSU

Innowacje i autentyczność – jak przyciągać i dbać o pracowników?

RENATA STECKIEWICZ
kierowniczka Wydziału Projektów Rekrutacyjnych i Wizerunku Pracodawcy, Orange Polska

Mogłoby się wydawać, że w konkursie już od wielu lat przyciągającym świetne marki oraz będącym przestrzenią prezentacji pomysłów, które inspirowały i wyznaczały nowe ścieżki innym pracodawcom, z roku na rok może być coraz trudniej o zaskoczenie. Tymczasem okazuje się, że kreatywność zespołów, wzmocniana rozwojem technologii i dojrzałością organizacji, zapewnia nam co roku nowe odkrycia. Co wybrzmiało w tym roku? Zarysowuję się kilka trendów.

W komunikacji employer brandingowej na pierwszy plan wybija się autentyczność. Kandydaci mówią pracodawcom „nie chcę marketingu, chcę wiedzieć, jak naprawdę wygląda praca w tej firmie”. Jak organizacje odpowiadają na to oczekiwanie? Stawiają na prawdziwe wyróżniki pracodawcy (najlepiej wskazane przez samych pracowników) oraz na otwarte pokazywanie pracy na określonym stanowisku. Takie podejście zastosował nagrodzony InPost, który w swojej kampanii rekrutacyjnej nie idealizuje rzeczywistości i odważnie pokazuje, jak wygląda praca kurierów. Jest blisko swoich kandydatów, dobrze rozpoznaje ich potrzeby i dociera do nich precyzyjnie poprzez wykorzystanie innowacyjnych nośników. Podobnie Lidl, który zaprosił do swojego projektu influencera. Jednak prawdziwym bohaterami serii filmów „Poszedłem do roboty” uczynił pracowników firmy z logistyki i sklepów, którzy mogli pokazać, na czym polega ich praca – w konkretnych zadaniach i codziennych czynnościach. Do zdecydowanej większości zaprezentowanych projektów EB firmy zapraszały swoich pracowników –





FOT. MATERIAL PRASOWE

autentyczne twarze, role zawodowe, otwarta komunikacja z kandydatem. Często wiązało się to także z lokalnością kampanii oraz budowaniem rozpoznawalności i dumy pracowników firmy wśród lokalnej społeczności (kampanie H&M, Philip Morris, Lipton).

Kolejnym trendem, coraz bardziej oczywistym także w świecie HR i wchodzącym niemal w każdy HR-owy proces jest zastosowanie technologii, w tym oczywiście także sztucznej inteligencji. Firmy inwestują w rozwiązania, które nie tylko usprawniają procesy, ale też budują zaangażowanie poprzez interaktywność i personalizację doświadczeń pracowników. Podobnie podchodzimy do tego w Orange Polska, m.in. tworząc coraz bardziej cyfrowe środowisko pracy dające pracownikom mobilny dostęp do aplikacji HR-owych i wspierające hybrydowy model pracy (rezerwacja

biurka, parkingu). Sukcesywnie przenosimy na cyfrowe platformy nasze procesy, np. feedback, zarządzanie celami, talentami i rozwojem pracowników. Tworzymy środowisko sprzyjające budowaniu kompetencji AI – nasza platforma Dinooto usprawnia codzienną pracę oraz jest przestrzenią do doskonalenia umiejętności promptowania i budowania własnych asystentów AI. Zdobywca głównej nagrody w kategorii „Wsparcie rozwoju” – Nest Bank udowodnił, że sztuczna inteligencja staje się potężnym narzędziem rozwoju. Dzięki stworzeniu unikalnego ekosystemu kultury innowacji firma przeszkoliła zespół i zainspirowała go do stworzenia ponad 500 własnych botów AI. Wśród zgłoszonych projektów było też wiele innych, świetnych przykładów zastosowania technologii, chociażby immersyjny trening komunikacji menedżerskiej z wykorzystaniem VR i AI firmy ING Hubs Poland czy platforma rozwojowa AI dla pracowników Jerónimo Martins.

Warto jeszcze wspomnieć o czymś, co powinno być zawsze obecne w organizacjach, które chcą trwale budować motywację i zaangażowanie pracowników, czyli o podejściu, w którym człowiek jest w centrum, dokładnie jak w projekcie „Człowiek w centrum w Contact Center” Grupy LUX MED. Firma otrzymała nagrodę za kompleksowe podejście do employee experience oraz powiązanie go z customer experience – podejście łączące dogłębną, empatyczną analizę ścieżki pracownika i jego doświadczeń z wynikami biznesowymi. Firma stworzyła systemową, opartą na danych i głosie pracowników odpowiedź na konkretny problem biznesowy. To doskonały dowód na to, że nie można myśleć o sukcesie firmy, jej wroście czy innowacyjności bez uwzględniania perspektywy pracowników, bez włączania ich do dialogu i brania pod uwagę ich potrzeb.  

KAMPANIA EMPLOYER BRANDING

Więcej niż kurier – logistyka z ludzką twarzą

Nagroda główna
InPost

InPost to największa firma kurierska w Polsce obsługująca dostawy e-commerce nie tylko na rynku krajowym, ale również na 9 rynkach w Europie. Stworzyła sieć automatów Paczkomat, czyli samoobsługowych punktów nadania i odbioru paczek czynnych 24 godziny 7 dni w tygodniu. Jest liderem rynku usług kurierskich, a jednocześnie wyznacza standardy w obszarze kreowania i zarządzania marką, skutecznie budując rozpoznawalność, reputację oraz emocjonalną więź z rynkiem. InPost jest też liderem w budowaniu pozytywnego wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, łącząc działania marketingowe i HR-owe, aby przyciągać talenty z rynku oraz wzmacniać lojalność obecnych pracowników. Nie idealizuje rzeczywistości, lecz przekonuje do siebie odwagą w pokazaniu prawdy o pracy w firmie, której działania uskrzydlały obroty handlowe.

Laur w kategorii „Kampania employer branding” InPost zawdzięcza w dużym stopniu kampanii „Kurier InPost ma dobrze”, w której nie tylko opowiedział nową historię o pracy kuriera, ale przede wszystkim przeniósł employer branding w realne środowisko życia i pracy kandydatów. Zamiast pytać: gdzie się jeszcze ogłosić, employer branding zadał sobie pytanie: gdzie nasz kandydat faktycznie jest, porusza się i podejmuje decyzje. Rynek kurierski od lat mówił podobnym językiem: „stabilna praca”, „atrakcyjne warunki”, „dynamiczne środowisko”. Problem w tym, że dla kandydatów te hasła przestały znaczyć cokolwiek. Analiza danych rekrutacyjnych i rozmowy z obecnymi



FOT. MATERIAŁY PRASOWE

kurierami ujawniły coś innego: największą przewagą InPost nie były benefity „na papierze”, lecz technologia Paczkomatów, która realnie zmienia sposób pracy. 85 proc. wolumenu przesyłek obsługiwanych przez maszyny oznaczało, że kurier nie musi wносить paczek po schodach, czekać na klienta, wracać pod ten sam adres, pracuje szybciej, sprawniej i spokojniej. Tak narodził się komunikat „Kurier InPost ma dobrze, bo #NieMusim...” – prosty, konkretny i oparty na faktach. Ale prawdziwa innowacja nie leżała w hasle, lecz w doborze narzędzi. Jednym z najbardziej niestandardowych kanałów wykorzystanych w kampanii była aplikacja Yanosik – narzędzie codziennie używane przez kierowców, kurierów i osoby pracujące mobilnie. Zamiast klasycznych bannerów zastosowano kampanię audio i display opartą na geolokalizacji, uruchamianą w pobliżu 72 oddziałów InPost. To oznaczało, że komunikat rekrutacyjny pojawiał się w momencie, gdy kandydat był

w samochodzie, w trybie pracy, mentalnie blisko tematu jazdy, trasy i logistyki. Employer branding przestał być „reklamą pracy”, stał się kontekstowym komunikatem w naturalnym środowisku odbiorcy. Efekt? Yanosik okazał się jednym z najlepiej konwertujących kanałów w całej kampanii. Najbardziej symboliczny element kampanii? Wykorzystanie maszyn Paczkomat® jako nośnika komunikacji rekrutacyjnej. Okleiny z kodami QR prowadzące bezpośrednio do formularza aplikacyjnego sprawiły, że: infrastruktura operacyjna stała się mediami EB, a kandydaci trafiali na ofertę pracy w najbardziej wiarygodnym możliwym miejscu. To rzadki przykład, w którym produkt firmy staje się jednocześnie kanałem employer brandingowym. Na szczególne wyróżnienie zasługują praktyki rekrutacyjne InPost, w tym automatyzacja ogłoszeń, selekcja kandydatów z wykorzystaniem AI oraz sprawne zarządzanie procesem rekrutacyjnym od

pierwszego kontaktu po onboarding. W dziale personalnym firma stosuje innowacyjne narzędzia, np. testy psychometryczne od Staffly, które pomogły jej trzykrotnie obniżyć rotację pracowników i przyspieszyć selekcję. Kandydaci cenią rekrutację InPost za dynamikę, profesjonalizm i szybkie informacje zwrotne oraz za udostępnianie materiałów edukacyjnych o pracy kuriera i jej korzyściach. W pozytywnych opiniach pracowników jak refren powracają pochwały za współpracę zespołową i wspieranie liderów, co widać także w inicjatywach sportowych zgodnych ze strategią firmy – m.in. w Programie „Pasjonaci InPost”, Gildiach sportowych oraz udziale w wydarzeniach takich jak Rummageddon, Hyrox czy firmowa grywalizacja rowerowa z Tour de France. W działaniach marketingowych InPost skutecznie dociera do różnych grup odbiorców, korzystając nie tylko ze swojej fizycznej infrastruktury, ale także z nowoczesnych kanałów cyfrowych. Stawia na autentyczność i krótki format wideo w komunikatach umieszczanych w mediach społecznościowych, np. TikTok i Instagram. Dopasowuje przekaz do preferencji młodych, którzy szczególnie cenią sobie zwięzłą opowieść, czyli tzw. storytelling i angażujące treści zamiast tradycyjnych reklam – w tym roku marka pracodawcy pokazała m.in. historie swoich kurierów na TikToku. Na uwagę zasługuje język i styl komunikacji marketingowej InPost – przekazy są bezpośrednie, często humorystyczne i oparte na starannym rozpoznaniu aktualnych trendów rynkowych oraz konsumuenckich. Dzięki temu firma nie tylko trafiła do Pokolenia Z i Millenialsów, ale też skutecznie buduje lojalność wśród użytkowników w wieku 18-34 lata. © ☺

KAMPANIA EMPLOYER BRANDING

Pracownicy stają się ambasadorami marki

Wyróżnienie

Lidl Polska

Budowanie marki pracodawcy wymaga dziś pokazywania organizacji w pełnym świetle i stawiania na autentyczny przekaz pracowników – potwierdzają to doświadczenia Lidl Polska. Firma w swoich działaniach rekrutacyjnych umiejętnie łączy takie podejście z zaangażowaniem popularnych twórców internetowych. Co więcej, ten sposób działania wyniósł na poziom strategiczny. Strategia wyróżnionej kampanii employer brandingowej Lidl Polska opiera się więc na dwóch filarach: zewnętrznym (twórcy cyfrowi) oraz wewnętrznym (ambasadorzy marki). Lidl Polska współpracuje ze znanymi influencerami internetowymi i z ich pomocą buduje zaufanie do konkretnych kategorii produktowych, ale też wzbudza zaangażowanie różnych odbiorców – od klientów, przez sympatyków, po potencjalnych pracowników. Nie bez znaczenia jest tu realny głos ambasadorów firmy. To unikalny element strategii wizerunkowej Lidla – dawanie głosu rzeczywistym pracownikom, którzy budują autentyczność komunikatów i wzmacniają ich moc perswazji. Analizy działań komunikacyjnych podkreślają, że zastosowanie takich metod przynosi znacznie lepsze rezultaty niż tradycyjne kampanie z udziałem aktorów. Firma regularnie organizuje castingi wśród swoich pracowników pod hasłem „Zostań Twarzą Lidla”, dzięki którym wylania ambasadorów marki pracodawcy. Lidl stawia na autentyczność przekazu – jej pracownicy i pracowniczki dzielą się swoimi



FOT. MATERIAŁY PRASOWE

historiami z pracy, pokazując w ten sposób pracę od kuchni. Wzmacnianie wizerunku nowoczesnego i odpowiedzialnego pracodawcy Lidla osiąga też poprzez kampanie, w których podkreśla różnorodność swojego zespołu, np. w kampanii „Razem w Lidlu”. Z kole do kampanii rekrutacyjnej Lidla we wrześniu 2025 roku dołączył Blówek (Karol Gązwa), polski YouTube'ciścy się

dużą popularnością (5,39 mln YouTube, 2 mln Instagram). Cel był prosty – promocja pracy w handlu i jej odczarowanie przez lekki i autentyczny przekaz. Efekt udało się uzyskać dzięki temu, że Blówek wcielił się w rolę pracownika Lidla. W filmach YouTube wykonywał pracę w jednym ze sklepów sieci oraz centrum dystrybucyjnym: przedstawiał obowiązki pracownicze na różnych stanowiskach i z humorem dzielił się swoimi

doświadczeniami. Kampania, skierowana głównie do Pokolenia Z, widoczna była na karierowym Instagramie @reamlidl_polska i kanałach własnych Blówka na YouTube, Instagramie i TikToku. Kampania z udziałem Blówka zbiegła się z ogólnopolską rekrutacją Lidla. Pomogła ona firmie promować nie tylko warunki zatrudnienia, ale również benefity, które oferuje marka swoim pracownikom i pracowniczkom. Co ważne, firma zaangażowała do nagrania z Blówkiem ambasadorów marki pracodawcy, którzy wystąpili w roli jury oceniającego wyzwania influencera. Dzięki temu udało się naturalnie pokazać zgrany, różnorodny zespół oraz pozytywną atmosferę panującą w Lidlu. Lidl Polska w swoich działaniach employer brandingowych stawia na autentyczność i nowatorskie podejście, przyciąga talenty oferując jasno określone ścieżki kariery i rozwoju umiejętności. Działania z Blówkiem dotarły do ponad 2 milionów osób, budując pozytywny wizerunek Lidla jako pracodawcy. Warto jednak dodać, że działania wizerunkowe to nie wszystko. Firma inwestuje również w szeroką pulę benefitów (jest ich ponad 20) oraz atrakcyjne i konkurencyjne wynagrodzenie. Od 1 stycznia 2026 roku pracownicy sklepów mogą liczyć na wynagrodzenie od 5600 zł brutto do 6300 zł brutto miesięcznie na start, przy czym poziom wynagrodzenia każdorazowo określany jest w umowie o pracę. Natomiast w przypadku pensji pracownika magazynu, po podwyżkach wynosi ona od 6000 zł brutto do 7000 zł brutto na start. Zatrudnienie oferowane jest na podstawie umowy o pracę bez okresu próbnego, z gwarantowanym wzrostem wynagrodzenia zapisanym w umowie. © ☺

BUDOWANIE POZYTYWNYCH DOŚWIADCZEŃ PRACOWNIKA

Ludzie fundamentem strategii organizacji

Nagroda główna

Grupa LUX MED

Działania HR realizowane w Grupie LUX MED stanowią ważny element strategii organizacji i wspierają realizację jej celów biznesowych. Skupienie się na budowaniu kultury organizacyjnej opartej na dobrostanie pracowników, ich wysokim zaangażowaniu oraz różnorodnych ścieżkach rozwoju zawodowego wzmacnia markę firmy jako pracodawcy. Kluczowe działania Grupy LUX MED w zakresie zarządzania personelem obejmują zapewnienie pracownikom opieki zdrowotnej, elastycznych form zatrudnienia, możliwości rozwoju zawodowego, różnych form wsparcia zdrowia psychicznego. Firma stawia na budowanie kultury organizacyjnej opartej na wartościach. W biznesie zorientowanie na klienta to podstawowy warunek sukcesu. Jedną z inicjatyw Grupy LUX MED w obszarze budowania pozytywnych doświadczeń pacjentów jest odsłuchiwanie przez pracowników nagrań rozmów konsultantów infolinii. Pozwala to rozpoznać najczęściej pojawiające się wyzwania oraz bariery w obsłudze. Wnioski płynące z tego projektu stanowią istotne źródło wiedzy wykorzystywanej w dalszych działaniach rozwojowych organizacji. Kierując się zarówno analizą głosu pacjentów, jak i danymi płynącymi z badań pracowniczych, firma realizowała projekt „Człowiek w centrum uwagi” dla pracowników Contact Center Grupy LUX MED. Była to inicjatywa skoncentrowana przede wszystkim na doświadczeniach pracowników pierwszej linii kontaktu –

na ich warunkach pracy, roli zawodowej, poziomie wsparcia oraz możliwościach rozwoju. Celem projektu była transformacja środowiska pracy w Contact Center, oparta na założeniu, że pozytywne doświadczenia pracowników stanowią fundament wysokiej jakości obsługi pacjentów. Bezpośrednio po zakończeniu projektu wdrożono 15 inicjatyw ukierunkowanych na poprawę doświadczeń pracowników Contact Center, obejmujących m.in. usprawnienia w zakresie organizacji pracy, wzmocnienie roli liderów, doposażenie stanowisk pracy oraz działania sprzyjające ograniczaniu rotacji pracowników. Grupa LUX MED od lat konsekwentnie angażuje się w tworzenie lepszego środowiska pracy poprzez wdrażanie wysokich standardów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i praktyk HR. W ten sposób realizuje założenia zawarte w swojej misji – „pomagamy ludziom w dłuższym, zdrowszym i szczęśliwszym życiu oraz czynimy świat lepszym”. Standardy obsługi pacjentów są w Grupie LUX MED ciągle monitorowane i ulepszone, by w jeszcze większym stopniu oprzeć je na empatii i aktywnym słuchaniu. Zespół odpowiedzialny za doświadczenia pracowników opiera swoje działania na założeniu, że empatyczna i uważna obsługa pacjenta nie jest możliwa bez wcześniejszego zadbania o potrzeby pracowników, w tym zapewnienia im wsparcia, stabilności oraz poczucia docenienia. Troška o nowoczesne środowisko pracy i zapewnienie komfortowych warunków w nowych biurach Contact Center Grupy LUX MED to infrastrukturalna podstawa dla realizowania ambitnej polityki kadrowej. Pracownicy, mając dostęp do rozbudowanej



FOT. MATERIAŁY PRASOWE

bazy wiedzy, łatwiej uczyć się dzielić precyzyjnych informacji i porad zgłaszającym się pacjentom. Uczestniczą ponadto w działaniach wzmacniających rozwój kompetencji pracowników. Grupa realizuje działania HR, które przewidują wprowadzanie osób i zespołów nominowanych w sześciu kategoriach. Co roku firma nagradza również „Bohaterów Dnia Codziennego”. Nagrodę otrzymują osoby kierujące się wartościami, ale przede wszystkim cechujące się wartością naśladowania postawą. © ☺

w centrum swoich działań. Zarząd Grupy LUX MED nagradza co roku pracowników, którzy w wyróżniający się sposób realizowali firmową strategię i misję, a także wykazywali się wyjątkową postawą oraz zaangażowaniem w pracy. Wyróżnień dokonywano spośród osób i zespołów nominowanych w sześciu kategoriach. Co roku firma nagradza również „Bohaterów Dnia Codziennego”. Nagrodę otrzymują osoby kierujące się wartościami, ale przede wszystkim cechujące się wartością naśladowania postawą. © ☺

BUDOWANIE POZYTYWNYCH DOŚWIADCZEŃ PRACOWNIKA

Cyfrowe centrum współpracy mBanku

Wyróżnienie

mBank

mBank jako pracodawcę wzmacnia dbałość o doświadczenia pracowników – poprzez rozbudowanie programu well-beingowego (wsparcie psychologiczne, joga, webinarium), kulturę włączającą (inkluzyja i obowiązkowe szkolenia DED), elastyczne formy pracy oraz usprawnianie procesów z pomocą narzędzi Generative AI. Bank stawia na partnerstwo, rozwój kompetencji i różnorodność. Na rynku pracy jawi się jako „organizacja ucząca się”, co m.in. oznacza oferowanie pracownikom szerokiej możliwości rozwoju zawodowego. Stawia na różnorodność pokoleniową, co przejawia się w prowadzeniu rekrutacji adresowanych do osób w wieku 45+. Duży nacisk kładzie na kształtowanie partnerstwa między pracownikami różnych szczebli organizacji. Od lat normą w mBanku jest podejście, w którym pracownik jest partnerem, a nie tylko wykonawcą zadań, z naciskiem na zaufanie i otwartą kulturę organizacyjną. Strategia mBanku na lata 2026–2030, realizowana pod hasłem „Cała narządź”, zakłada dalsze uprzeczenie procesów wewnętrznych oraz wzmacnianie relacji opartych na zaufaniu i wykorzystaniu nowoczesnych technologii. Od początku istnienia banku ambicją mBanku jest dynamiczne i konsekwentne umacnianie jego pozycji rynkowej, a ponadczasowa obietnica „Upraszczamy finanse, pomagamy osiągać cele” pozostanie fundamentem działań zarówno w nadchodzącym, jak i kolejnych cyklach strategicznych. W ramach inicjatywy „Z energią po zdrowie” bank promuje wśród pracowników zwyczaj



FOT. MATERIAŁY PRASOWE

sprzyjające zachowaniu dobrego zdrowia, samopoczucia i energii. Obejmuje ona działania wspierające ich kondycję fizyczną oraz dbałość o odporność finansową i dobrostan psychiczny. Wdrożenie nowoczesnego intranetu w mBanku, który daje możliwość autentycznego współtworzenia treści przez pracowników, doprowadziło do przekształcenia przestarzałego narzędzia w tętlicę życia i cyfrowe centrum pracy (Digital Workplace). Założenia transformacji i początkowe prace podjęto jeszcze w roku 2024. W czerwcu 2025 r. mBank ogłosił uruchomienie nowej wersji wewnątrz korporacyjnego intranetu. Cały

proces przekształcania tradycyjnego portalu wewnętrznego doprowadził do wykreowania nowoczesnej, cyfrowej platformy komunikacji i współpracy, która jest obecnie współtworzona przez ponad 8 tys. pracowników Grupy mBanku. Komunikacja odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu zespołami. mBank postanowił zreformować swój intranet właśnie z myślą o ambitych celach z zakresu HR i o nadaniu nowej jakości wewnątrz korporacyjnej komunikacji. Postanowiono, że intranet – w zdecydowanie szerszym niż dotąd zakresie – powinien pełnić funkcję „cyfrowego serca organizacji”. W jaki sposób? Przez usprawnienie przepływu informacji w dużej,

rozproszonej strukturze banku. Wdrożenie nowej wersji serwisu i kluczowych jego funkcjonalności realizowano we współpracy z partnerami technologicznymi – IT-Dev. Nowy intranet to nie tylko platforma komunikacyjna. To cyfrowe miejsce pracy ze wszystkimi niezbędnymi aplikacjami w jednym miejscu. To mniej maili, mniej szukania potrzebnych narzędzi i dokumentów. Największym wyzwaniem było uporządkowanie i migracja treści ze starego narzędzia. Ten proces trwał kilka miesięcy. Właściciele treści sami podejmowali decyzje, co należy zgromadzić, a co jest już nieaktualną informacją, którą można pominąć. Jedną z pierwszych korzyści wdrożenia nowego systemu wewnętrznego komunikacji było połączenie centrum współpracy ze stworzeniem cyfrowego miejsca pracy dla pracownika mBanku. Realne stało się wsparcie pracowników w wykonywaniu codziennych zadań dzięki skróceniu czasu potrzebnego na dotarcie do kluczowych informacji. Dla samych pracowników nowy intranet stał się wyraźnym ułatwieniem w prowadzeniu wielokierunkowej komunikacji i dzieleniu się wiedzą w zespołach. Dział HR uznał nową wersję intranetu za pomocne narzędzie do budowania zaangażowania pracowników. Wkrótce po wdrożeniu zaczęły być widoczne pozytywne efekty. Do końca 2025 r. regularne logowania do systemu wzrosły z 16 proc. w pierwszych miesiącach ubiegłego roku do 80 proc. w czwartym kwartale. W tym czasie znacząco wydłużył się także średni czas aktywnej obecności pracowników mBanku na platformie, a ich zaangażowanie skokowo wzrosło – platforma zyskała niemal 600 aktywnych redaktorów. © ☺

TWORZENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

#InspirująNasTwojePotrzeby

– kultura, która napędza biznes i ludzi

Wyróżnienie

Volvo Trucks Polska

W świecie transportu ciężkiego, gdzie technologia i wydajność odgrywają kluczową rolę, Volvo Trucks Polska udowadnia, że to ludzie są najsilniejszym ogniwem strategii biznesowej. Laureat wyróżnienia za tworzenie unikalnej kultury organizacyjnej pokazuje, jak dzięki zaufaniu, inkluzywności i strategii #InspirująNasTwojePotrzeby można stać się legendą na polskim rynku pracy.

Dla Volvo Trucks Polska kultura organizacyjna to coś więcej niż zestaw hasel – to spójny organizm łączący 480 indywidualności z 12 rozproszonych lokalizacji. Fundamentem sukcesu jest filozofia „Inside-Out” – przekonanie, że zadbanie o dobrostan pracowników bezpośrednio przekłada się na satysfakcję klientów i wyniki biznesowe. Od 2019 roku firma konsekwentnie wdraża strategię budowy środowiska „For All” (Dla Wszystkich), opartego na trosce, włączaniu i wzajemnym zaufaniu.

Sukces Volvo Trucks nie opiera się na odgórnym dekretych, lecz na autentycznym dialogu. Kluczowym mechanizmem jest „Kultura Słuchania” – rekordowa frekwencja w badaniach opinii (95-96 proc.) potwierdza, że pracownicy wierzą w realny wpływ swoich głosów na zmiany w firmie. Wyniki nie trafiają do szuflady; są omawiane na warsztatach w każdym zespole, gdzie wspólnie wypracowuje się konkretne plany usprawnień. Firma skutecznie zasygnalizowała



FOT. MATERIAŁY PRASOWE

komunikacyjną między pracownikami biurowymi a warsztatowymi (Blue Collars), którzy stanowią większość załogi, wykorzystując między innymi nowoczesne kanały cyfrowe i cykliczne spotkania „Roadshows” z zarządem.

Volvo Trucks Polska przelamuje stereotypy typowe męskiej branży. Symbolem nowoczesności jest nie tylko pozycja lidera w segmencie elektrycznych ciężarówek, ale także prawdziwa różnorodność: aż 57 proc. składu zespołu zarządzającego stanowią kobiety, a firmą od 13 lat kieruje dyrektor zarządzająca. Działania wellbeingowe, takie jak oddolna

inicjatywa Volvo Health Challenge, zamieniają spalone kalorie na drzewa sadzone w 12 oddziałach firmy, łącząc troskę o zdrowie z celami CSR i integracją międzypokoleniową. Całość dopełnia kultura otwartości na błędy, gdzie dylematy etyczne są omawiane jawnie, budując bezpieczeństwo psychologiczne. Skuteczność tych działań potwierdzają twarde dane KPI:

- ▶ Wskaźnik zaangażowania (Engagement Index) wzrósł do 85 proc.
- ▶ Poziom rotacji dobrowolnej spadł do 6,9 proc.
- ▶ Wskaźnik retencji pracowników wzrósł z 81 do 90 proc.

Najbardziej prestiżowym dowodem uznania jest status „Legendy” Great Place to Work, przyznany Volvo Trucks Polska po uzyskaniu certyfikacji po raz piąty z rzędu. W dobie transformacji energetycznej i walki o talenty Volvo Trucks Polska pokazuje, że autentyczna kultura organizacyjna to najsilniejszy silnik napędowy firmy. Dzięki połączeniu wartości takich jak pasja, zaufanie i troska firma nie tylko dostarcza najwyższej klasy rozwiązania transportowe, ale przede wszystkim tworzy miejsce, w którym każdy może być sobą i mieć realny wpływ na przyszłość branży. 🌱 🌱

NOWOCZESNE NARZĘDZIA I TECHNOLOGIE W ZARZĄDZANIU LUDŹMI

Personalizacja ścieżek rozwoju z wykorzystaniem AI

Nagroda główna

Jeronimo Martins Polska

W organizacji zatrudniającej dziesiątki tysięcy osób rozwój pracowników wymaga zarządzania ogromną liczbą danych, procesów i indywidualnych potrzeb. W Jeronimo Martins Polska – największym pracodawcy i firmie handlowej w kraju – kluczowym wyzwaniem stało się uporządkowanie informacji o kompetencjach i potencjale oraz dostarczenie menedżerom narzędzi, które realnie wspierają ich w decyzjach dotyczących rozwoju zespołów. Odpowiedzią na te potrzeby było stworzenie Platformy rozwojowej jAIIn, wykorzystującej sztuczną inteligencję do planowania rozwoju i zarządzania talentami. Projekt jest częścią szerszego ekosystemu procesów HR, obejmującego m.in. System Oceny Pracy i Planowania Rozwoju (SOP) oraz Performance Management Cycle (PMC). Platformę zbudowano jako bezpieczne środowisko pracy z danymi o pracownikach, zgodne z wymogami bezpieczeństwa i hostowane w chmurze. Jej funkcjonalności rozwijano wspólnie z zespołami HR, IT i bezpieczeństwa informacji oraz partnerem technologicznym. Kluczowym założeniem było wsparcie menedżera w pracy z danymi rozwojowymi pracowników – bez zastępowania jego roli i odpowiedzialności. Narzędzie analizuje informacje z procesów HR, tworzy propozycje planów rozwojowych i wskazuje potrzeby szkoleniowe, pozostawiając



FOT. MATERIAŁY PRASOWE

ostateczne decyzje przełożonemu. Asystent AI rekomenduje również działania rozwojowe, szkolenia z wewnętrznej platformy edukacyjnej i pomaga przygotować się do rozmów oceniających oraz udzielania feedbacku. Centralnym elementem są plany rozwojowe budowane przez pracownika i menedżera przy wsparciu AI. System proponuje kroki milowe, działania i materiały rozwojowe, a następnie umożliwia monitorowanie postępów oraz bieżącą komunikację. W praktyce oznacza to odciążenie menedżera w pracy operacyjnej i większą spójność planów, przy zachowaniu jego decyzyjności i odpowiedzialności za rozwój zespołu.

Skala wdrożenia potwierdza skuteczność rozwiązania. Z platformy korzysta już ponad 6 tys. pracowników po przeglądach platformy edukacyjnej i pomaga użytkownikom przekracza 93 proc. Aż 93 proc. planów tworzone jest z wykorzystaniem AI, a 70 proc. potrzeb szkoleniowych identyfikowanych jest indywidualnie. Użytkownicy wysoko oceniają zarówno funkcjonalność (4,10/5), jak i poziom personalizacji (4,45/5). 83 proc. z nich uważa, że AI poprawia jakość i trafność planów rozwojowych. Wymernym efektem biznesowym jest także znaczna oszczędność czasu menedżerów – proces tworzenia planów

rozwojowych został znacząco skrócony i ustandaryzowany. W organizacji o rozproszonej strukturze oznacza to możliwość skalowania zarządzania talentami bez zwiększania obciążenia kadry kierowniczej oraz lepsze przygotowanie zespołów do realizacji celów operacyjnych i obsługi milionów klientów każdego dnia. Jako lider rynku pracy i największy pracodawca w Polsce, Biedronka świadomie testuje nowe technologie w obszarze HR. Rozwój Platformy rozwojowej jAIIn traktuje jako proces uczenia się organizacji – prowadzony odpowiedzialnie, w oparciu o dane, bezpieczeństwo i realne potrzeby biznesu. Skala organizacji sprawia, że wdrażane rozwiązania wyznaczają kierunki zmian na rynku pracy, dlatego szczególną wagę przykładamy do jakości, etyki i użyteczności technologii. Wdrożeniu towarzyszyła kampania komunikacyjna i działania edukacyjne: webinary, materiały instruktażowe oraz spersonalizowana komunikacja do użytkowników. Dzięki temu narzędzie zostało włączone w codzienną praktykę zarządzania rozwojem i stopniowo buduje kompetencje organizacji w obszarze wykorzystania AI. Platforma rozwojowa jAIIn, która wykorzystuje AI, jest dla Biedronki początkiem drogi w kierunku inteligentnego wspierania rozwoju pracowników i menedżerów. Doświadczenia z jej wdrożenia pokazują potencjał technologii w pracy z talentami, ale także potwierdzają, że kluczowa pozostaje rola lidera. Biedronka traktuje to narzędzie jako fundament dalszych działań i zakłada, że kolejne etapy jego rozwoju przyniosą jeszcze większą wartość dla pracowników, menedżerów i biznesu. 🌱 🌱

WSPARCIE ROZWOJU – NOWE KOMPETENCJE W NOWEJ RZECZYWISTOŚCI

AI w DNA organizacji: uwolniony potencjał pracowników

Nagroda główna

Nest Bank

Nest Bank stworzył miejsce pracy, w którym sztuczna inteligencja stała się dla zespołu naturalnym partnerem, a nie tylko technologiczną nowinką. Organizacja wyprzedziła rynkowy hype, stawiając na budowę kultury innowacji, zanim stało się to powszechnym trendem. Cel był jasny: wydobyć potencjał ludzi i mądrze zwiększyć efektywność, unikając pułapki, w której z nowoczesnych rozwiązań korzysta tylko garstka entuzjastów. Dzięki temu dziś aż 74 proc. pracowników Nest Banku deklaruje, że AI realnie wspiera ich w codziennych zadaniach.

Wyróżniony projekt Nest Banku wykracza poza standardową transformację cyfrową. Kluczem do sukcesu okazał się timing. Bank rozpoczął prace nad adaptacją GenAI bardzo wcześniej, dzięki czemu w 2024 r. dysponował już w pełni działającym, bezpiecznym środowiskiem. Jednak sama technologia to za mało. Od początku równie mocny nacisk kładziono na szkolenia, komunikację i praktyczne wsparcie pracowników w procesie zmiany. Strategia zakładała odciążenie ludzi z powtarzalnych zadań i przesunięcie ich uwagi tam, gdzie maszyna nie zastąpi człowieka.

– W Nest Banku wierzymy, że technologia jest tylko narzędziem, a prawdziwym silnikiem zmiany pozostają ludzie. Nasza strategia opiera się na synergii ludzkich kompetencji ze wsparciem AI tam, gdzie praca staje się rutyną. Budujemy kulturę sprawczości, w której technologia uwalnia naszą energię na to, co unikalne: relacje, empatię i strategiczne myślenie. Ten ludzki wymiar organizacji,



FOT. MATERIAŁY PRASOWE

wzmocniony nowoczesnymi narzędziami, stanowi naszą realną przewagę konkurencyjną – mówi Magda Zajkowska, wiceprezes zarządu Nest Banku, CHRO.

Zamiast czekać na gotowe wzorce, Nest Bank oddał technologię bezpośrednio w ręce zespołu. Podejście było proste: ponad 800 osób – od doradcy po prezesa – otrzymało dostęp do bezpiecznego środowiska oraz narzędzi umożliwiających tworzenie własnych automatyzacji bez konieczności programowania.

Tak uruchomiono oddolny mechanizm innowacji. Pracownicy stworzyli już ponad 500 autorskich botów. To konkretne rozwiązania ułatwiające życie: od narzędzi wspierających sprzedaż, przez boty HR błyskawicznie

wyjaśniające benefity, po inteligentne bazy wiedzy przeszukujące tysiące stron procedur. Projekt oparto na zaufaniu – technologia ma wspierać, a nie kontrolować. Dzięki grywalizacji i konkursom na najlepsze rozwiązania budowano motywację do eksperymentów. Co istotne, większość inicjatyw zrealizowano zasobami wewnętrznymi. To dowód, że kluczem do sukcesu jest podejście zespołu.

– AI w krótkim czasie stała się naturalnym wsparciem w codziennej pracy zespołu – a to, jak wielu pracowników zaczęło z niej korzystać, pozytywnie nas zaskoczyło. Widzimy ogromną zmianę w podejściu do innowacji – lęk przed nowym zastąpiła ciekawość i chęć działania. Pracownicy czują

sprawczość, wiedzą, że mają wpływ na to, jak wygląda ich praca. To właśnie dojrzałość zespołu i gotowość do brania spraw w swoje ręce jest naszą największą wartością, o wiele ważniejszą niż same wskaźniki efektywności – podsumowuje Magdalena Bluma-Schneider, dyrektor HR w Nest Banku. Transformacja przyniosła nie tylko wyższą sprawność operacyjną, ale i realną przewagę rynkową. Odwaga pracowników do testowania nowych rozwiązań urotowała drogę do wdrożenia AI! Asystenta – pionierskiego asystenta bankowego dla klientów. Doświadczenie Nest Banku pokazuje, że przyszłość pracy to synergia ludzkiego potencjału i technologii, która otwiera nowe możliwości rozwoju. 🌱 🌱

WSPARCIE ROZWOJU – NOWE KOMPETENCJE W NOWEJ RZECZYWISTOŚCI

Wiedza, zaangażowanie, sukces

Wyróżnienie

Tate & Lyle Global Shared Services

W świecie zdominowanym zachwytem nad technologiami projekt „Business Partner Academy” firmy Tate & Lyle Global Shared Services (GSS) przypomina, że to ludzie i ich merytoryczne przygotowanie stanowią fundament każdego sukcesu. Zamiast szukać gotowych rozwiązań na zewnątrz firma ta postawiła na własne zasoby, opracowała program, który przekształca wewnętrznych specjalistów w strategicznych partnerów dla biznesu. Inicjatywa wpisuje się w szerszą kulturę rozwoju pracowników w Tate & Lyle GSS, za którą firma otrzymała certyfikat Friendly Workplace 2024 oraz wyróżnienie Great Place to Work przyznawane przez GPTW Institute Polska – krajowy oddział organizacji cieszącej się w świecie autorytetem w dziedzinie badania kultury miejsca pracy. Tate & Lyle GSS rozpoczęła działalność w 2011 r. w swoim centrum serwisowym w Łodzi, zatrudniając wtedy mniej niż 50 osób. Dziś zespół liczy ponad 300 pracowników, którzy wspierają operacje spółek Tate & Lyle na całym świecie. W Łodzi działa 30 zespołów świadczących usługi z zakresu finansów, obsługi klienta, zakupów, HR/People Services oraz IS/IT – systemów informacyjnych i informatycznych. Firma oferuje pracownikom, zarówno globalny pakiet benefitów, jak i dodatki dostosowane do lokalnych potrzeb. Oprócz elastycznej polityki pracy, hybrydowego modelu pracy i konkurencyjnego wynagrodzenia Tate & Lyle GSS pomaga pracownikom budować szerokie możliwości rozwoju. Udowodnia, że możliwa



FOT. MATERIAŁY PRASOWE

jest transformacja usług wspólnych (Shared Service), a tę zaczyna od systemowego wspierania własnych pracowników. Doświadczenia Tate & Lyle GSS pokazują, że budowanie silnej marki zespołu nie jest możliwe bez inwestycji w kompetencje miękkie i analityczne. Potwierdzają to wyniki programu „Business Partner Academy”.

Program został opracowany z myślą o wyłanianiu wewnętrznych ekspertów, którzy w zespołach pracowniczych rozwijają

zarówno kompetencje biznesowe i procesowe (end-to-end), jak i umiejętności miękkie. Program obejmuje szkolenia procesowe i biznesowe i odbywa się cyklicznie. To nie tylko propozycja rozwojowa dla pracowników, którzy dzięki lepszemu zrozumieniu swojej roli w organizacji odkrywają różne ścieżki kariery. W ramach projektu organizowane są szkolenia z udziałem ekspertów i menedżerów wyższego szczebla, którzy dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem. To budzi zainteresowanie

uczestników i motywuje ich do aktywnego udziału w programie. Celem szkoleń jest przede wszystkim zrozumienie procesów biznesowych od ich początku do końca (end-to-end), a także wpływu, jaki na ich realizację ma praca poszczególnych osób. Są one połączone z poznawaniem konkretnych zadań oraz ćwiczeniem umiejętności miękkich, stosownie do aktualnych potrzeb. Uczestnicy biorą udział w sesjach dotyczących tworzenia i prezentowania tzw. business case’ów. Program obejmuje też e-learning oraz warsztaty oparte na realnych scenariuszach biznesowych. Przebieg szkoleń w cyklach miesięcznych umożliwia odświeżanie już zdobytej wiedzy, a także ułatwia ewentualne podjęcie decyzji o zmianie departamentu czy ścieżki kariery. Fundamentem programu są pomysły zgłaszane przez pracowników, które koncentrują się na praktycznym zastosowaniu zdobytej wiedzy. Jego wdrożenie w firmie Tate & Lyle GSS stanowi istotny element wspierania pracowników dążących do objęcia roli Business Partnera w jej strukturach. Ocena efektów szkoleń należy do kadry zarządzającej. Na zakończenie programu uczestnicy przedstawiają rekomendacje biznesowe przed członkami komitetu wykonawczego (Executive Committee), który udziela im bezpośredniej informacji zwrotnej. Szczególną uwagę przykładają do tego, na ile w trakcie szkoleń udało się rozwijać umiejętności doradcze, uruchamiać myślenie strategiczne i wykorzystywać zaawansowane analizy finansowe, a także czy przekłada się to na realną wartość dodaną w procesach globalnych. Choć inicjatywa polskiego oddziału Tate & Lyle GSS jest mocno osadzona w łódzkim centrum, została już uznana za globalny sukces firmy. 🌱 🌱

PRACODAWCA PRZYCIĄGAJĄCY LIDERÓW

Lider codziennie buduje pozytywny przykład

Nagroda główna

Volvo Trucks Polska

W Volvo Trucks Polska przywództwo nie jest stanowiskiem – to codzienna praktyka, zestaw nawyków i sposobów myślenia, który buduje zespoły, wzmacnia kulturę organizacyjną i realnie wpływa na wyniki biznesowe. Dzięki konsekwentnemu i systemowemu podejściu tworzy środowisko, w którym ludzie nie tylko chcą pracować, ale także rozwijać swój potencjał i inspirować innych.

W Grupie Volvo rola lidera jest definiowana poprzez zachowania – nie deklaracje. Globalne zasady przywództwa, takie jak „Przywództwo z pasją”, „Działanie ze świadomością celu” czy „Transformacja z wizją”, są uniwersalne, wyznaczają globalne ramy liderów, które w Polsce zostały wzbogacone o lokalny charakter i dopasowane do specyfiki rynku.

Volvo Trucks Polska postrzega przywództwo znacznie szerszej niż przez pryzmat tradycyjnej struktury. W wymagającej, zdominowanej przez mężczyzn branży technicznej firma udowodniła, że kluczowe kompetencje liderów to nie budowanie na każdym poziomie – w serwisie, sprzedaży, obsłudze klienta i w zespołach wsparciowych.

Liderzy każdego szczebla – od menedżerów po mistrzów warsztatów – uczą się przywództwa poprzez praktykę i świadome wspieranie zachowań, które budują kulturę organizacji opartą na zaufaniu, odpowiedzialności i wzajemnym szacunku. Nasi liderzy konsekwentnie tworzą środowisko pracy oparte na eliminowaniu



FOT. MATERIAŁY PRASOWE

zachowań niepożądanych i wzmacnianiu tych, które przynoszą trwałą wartość firmie oraz ludziom, z którymi pracują.

Podejście Volvo Trucks jest unikalne, bo poprzedzone jest dogłębną diagnostyką. Firma korzysta z narzędzi takich jak Harrison Assessments, Gallup, MTQ48, tak aby jak najlepiej dopasować ścieżkę rozwoju do indywidualnych potrzeb i potencjału pracowników.

Programy takie jak Unleash Human Potential, Exploration for Emerging Leaders, Introduction to Leadership, Mistrzowie Informacji Zwrotnej czy

mentoring warsztatowy tworzą spójny system wspierania obecnych i przyszłych liderów. Budowane są zarówno kompetencje miękkie, jak i techniczne – szczególnie te związane z nowoczesnymi

napędami elektrycznymi i gazowymi. Tytuł przewodni doskonale oddaje filozofię Volvo Trucks Polska. Liderzy są tu przewodnikami, ale też partnerami – tworzą atmosferę bezpieczeństwa, szacunku i zaufania. To środowisko, w którym ludzie chcą wyjść poza swoją rolę, szukają rozwiązań i przejmują odpowiedzialność.

Dzięki temu organizacja buduje kulturę przywództwa, która napędza motywację i zaangażowanie. Firma wyróżnia się także troską o inkluzywność: programy rozwojowe obejmują wszystkie grupy pracowników, w tym pracowników warsztatów, dla których organizowane są szkolenia z kompetencji miękkich – rzadko spotykane w branży.

Volvo Trucks Polska nie tylko wdraża programy – mierzy ich realny wpływ. Wyniki są imponujące:

▶ zaangażowanie pracowników wzrosło do 85 proc., a 75 proc. zespołów osiągnęło wynik co najmniej 80 proc.

▶ retencja ogółem wzrosła do 90 proc., w grupie pracowników warsztatowych (Blue Collars) nastąpił wzrost retencji aż o 12 proc.,

▶ wyłoniono 10 nowych Emerging Leaders, ▶ odnotowano spadek odejść dobrowolnych o 1,9 proc.

Firma osiągnęła również najwyższy wzrost zaangażowania w regionie Volvo Trucks Europe Central East & East, a za swoje kompleksowe podejście do rozwoju otrzymała tytuł People & Culture Market of the Year.

Volvo Trucks Polska pokazuje, że nowoczesne przywództwo to połączenie kompetencji technicznych, miękkich i codziennych zachowań. To także przekonanie, że lider to osoba, która codziennie buduje pozytywny przykład – being a positive role model.

Dzięki konsekwencji, strategicznemu podejściu i autentycznej trosce o ludzi firma tworzy najlepsze możliwe środowisko dla rozwoju obecnych i przyszłych liderów, utrzymując pozycję jednego z najbardziej inspirowanych pracodawców w Polsce. 🌟 🌟

LIDER DEKADY

Dyktują warunki zarządzania HR w handlu detalicznym

Nagroda specjalna

Biedronka

Biedronka (Jerónimo Martins Polska) uchodzi dziś za fenomen w zarządzaniu personelem nie tylko ze względu na skalę biznesu, lecz przede wszystkim dzięki konsekwentnie budowanemu ekosystemowi HR, który od lat wyznacza standardy w handlu detalicznym., także w zakresie cyfryzacji. Nagroda Lidera Dekady w konkursie „Siła Przyciągania” została przyznana za całokształt działań obejmujących cyfryzację HR, employer branding, innowacyjne narzędzia komunikacyjne oraz programy angażujące pracowników, które były wielokrotnie nagradzane i konsekwentnie rozwijane przez ostatnią dekadę.

Podstawą efektywnej pracy zespołów w Biedronce jest dziś klarowność zasad, niezawodna komunikacja i mierzalne efekty działań HR. Sieć zatrudnia ponad 85 tys. osób w całej Polsce, a centralnym narzędziem integrującym komunikację wewnętrzną jest portal dlanaswjm.pl – jeden z największych portali pracowniczych w kraju. Tylko w 2025 r. zanotował blisko 60 mln odsłon będąc głównym kanałem dotarcia do 83 tys. pracowników oraz emerytów, dla których Biedronka była ostatnim pracodawcą.

Portal dlanaswjm.pl to znacznie więcej niż serwis informacyjny. To wielojęzyczne, dostępne narzędzie 24/7, z którego można korzystać w siedmiu wersjach językowych. Portal jest dostosowany do standardu dostępności WCAG 2.1 na poziomie AA, co ułatwia korzystanie osobom z różnymi potrzebami. W pełni cyfrowo zarządzane są tam m.in. środki z ZFSS, dystrybucja e-kodów, zniżek i voucherów rabatowych. W ten sposób Biedronka adresuje wykluczenie cyfrowe i informacyjne, oferując



FOT. MATERIAŁY PRASOWE

równy dostęp do informacji i świadczeń także pracownikom operacyjnym i terenowym.

Siłą Biedronki jest również oddolna komunikacja i autentyczny employer branding, których symbolem stał się program ambasadorski #WeBiedronka. W ciągu pięciu lat jego działania ambasadorzy – pracownicy z całej Polski – opublikowali w mediach społecznościowych ponad 5000 postów, generując około 200 tys. reakcji i komentarzy tylko na LinkedIn. Jedną z kampanii świątecznych wygenerowała 7,2 mln kontaktów z marką oraz ekwiwalent reklamowy na poziomie 5,5 mln zł, pokazując, jak duży zasięg mogą mieć wiarygodne historie opowiadane przez ludzi, którzy na co dzień tworzą sieć. Program #WeBiedronka wzmacnia dumę

z miejsca pracy, integruje zespoły i przełamuje stereotypy na temat pracy w handlu.

Kolejnym elementem układanki jest Kampus Biedronki / Young Talents 4 Biedronka, czyli ogólnopolski program konkursowy dla studentów i młodych talentów. Druga edycja zgromadziła ponad 250 uczestników z całej Polski, a do finału dostało się 18 osób. Pula nagród wyniosła niemal 50 tys. zł, a w projekt zaangażowało się ponad 50 uczelni. Młodzi ludzie pracujący nad realnymi wyzwaniami biznesowymi sieci, przy wsparciu mentorów i ekspertów, poznając organizację „od środka” i proponując innowacyjne rozwiązania. W ten sposób Biedronka buduje długofalowy pipeline talentów i łączy świat edukacji z biznesem, co doskonale wpisuje

się w ideę Lidera Dekady – projekty żyją dalej i wciąż się rozwijają.

Cyfrowy ekosystem HR Biedronki wykracza poza wirtualne narzędzia – obejmuje też działania w świecie offline. Przykładem jest Trasa Rekrutacyjna Biedronki, która w 2024 r. odwiedziła 60 lokalizacji, docierając do miejsc z ograniczonym dostępem do ofert pracy.

To mobilne punkty rekrutacyjne, w których kandydaci mogą porozmawiać z rekruterami, dowiedzieć się więcej o warunkach zatrudnienia i złożyć aplikację. W kolejnej edycji w 2025 r. wprowadzono możliwość umawiania indywidualnych rozmów w formule telefonicznej lub wideokonferencji, co dodatkowo zmniejsza bariery geograficzne i cyfrowe.

Na tym tle klasyczne elementy polityki kadrowej – takie jak przejrzyste zasady wynagradzania i awansowania, co najmniej 60 godzin szkoleń rocznie dla każdego pracownika oraz rozwój przyszłych liderów i liderów – stają się częścią większej, systemowej układanki. Sieć nadal inwestuje w szeroką ofertę socjalną, ale kluczowe jest to, że benefity finansowe i pozapłacowe są dziś spięte spójną, cyfrową infrastrukturą, która wzmacnia dobrostan, poczucie bezpieczeństwa i realne możliwości rozwoju zawodowego dla pracowników na wszystkich szczeblach.

Przez ostatnią dekadę Biedronka krok po kroku budowała wizerunek pracodawcy, który nie tylko reaguje na wyzwania rynku pracy, ale sam wyznacza standardy – od cyfryzacji HR, przez inkluzywne narzędzia komunikacyjne, po programy angażujące pracowników i młode talenty.

To właśnie konsekwencja, mierzalny wpływ, skala i długofalowość sprawiają, że sieć zasłużyła na tytuł Lidera Dekady w konkursie „Siła Przyciągania” – bo dobre pomysły w Biedronce nie kończą się na jednej edycji. One żyją dalej i realnie zmieniają organizację. 🌟 🌟

KOMPLEKSOWE DZIAŁANIA D&I

Różnorodność, która napędza biznes

Wyróżnienie

ERBACHER the food family

Od ponad 80 lat ERBACHER the food family (właściciel marki Josera) tworzy innowacyjną żywność. To firma rodzinna, dziś prowadzona przez trzecie pokolenie, która od lat należy do pionierów w sektorze produktów dla ludzi i zwierząt. Stawia na mocne marki i świeże podejście do biznesu.

W centrum uwagi tej międzynarodowej firmy z zakładami produkcyjnymi w Nowym Tomyślu jest rozwój kultury organizacyjnej – w globalnej społeczności ponad 1 tys. pracowników i pracowniczek na całym świecie. Podstawowe założenie HR jest proste: każdy, niezależnie od płci, wieku, rasy czy wyznania, powinien czuć się komfortowo w zespole ERBACHER.

Nie bez powodu firma wyróżnia się w obszarze Diversity & Inclusion. Na pierwszym miejscu stawia wartości, które realnie wpływają na codzienną pracę: szacunek, akceptację, zaufanie, bezpieczeństwo i realne perspektywy rozwoju zawodowego.

ERBACHER the food family wyznaje ideę pracy perspektywicznej (new work) i dba o ducha działania zespołowego (teamspirit), a jej benefity pracownicze daleko wykraczają poza legendarne owocowe wtki. Jak to osiągnięto? Wszystko zaczęło się od budowania kultury włączającej – firmy, która nie boi się nazwać tego, co dzieli ludzi, by następnie przekształcić te różnice w siłę łączącą zespół.



FOT. MATERIAŁY PRASOWE

Nie dziwi więc, że ERBACHER zdobył uznanie w zakresie inkluzywnego zarządzania – promuje równe traktowanie, wspiera lokalne społeczności i angażuje się w projekty charytatywne. Działając w Niemczech, Polsce, Ukrainie i Tanzanii, firma skutecznie integruje ludzi z różnych krajów i kultur, a jej kultura organizacyjna opiera się na otwartości na różnorodność (openness to diversity). Już od początku wymiana wiedzy między rynkami o różnych kodach kulturowych dostarczała firmie cennych impulsów biznesowych.

Nic dziwnego, że polityka D&I stała się fundamentem sukcesów ERBACHER. W przestrzeni publicznej, a także na rynku pracy nie brakuje stereotypów pokoleniowych. Firma aktywnie poddaje w wątpliwość utrwalone stereotypy i uprzedzenia. W swoim programie „Untwist

Your Skills” połączyła atrakcyjne propozycje stażowe z kampanią wizerunkową mającą na celu łamanie stereotypów na temat rzekomych dysfunkcji, jakimi ma się charakteryzować tzw. pokolenie Z. Skupiła się na otwieraniu przed młodymi ludźmi nowych perspektyw, a także promowaniu ich umiejętności cyfrowych oraz otwartego podejścia. Zaofiarowana im przez firmę przestrzeń do rozwoju była szeroko komentowana w świecie HR.

Dzięki kampanii stażowej firma zebrała blisko 2,5 tys. zgłoszeń od kandydatów zainteresowanych stażem. Tak spektakularny efekt wywołało promowanie przez firmę inkluzywnego podejścia do młodych talentów i ich unikalnych kompetencji cyfrowych. Innowacyjne przełamywanie uprzedzeń i budowanie kultury opartej na różnorodności

jako realnym atutem biznesowym zbudowały wizerunek atrakcyjnego pracodawcy, a zrealizowana kampania odbiła się na rynku echem jako strategiczny manifest zrozumienia i platforma autentycznego dialogu międzypokoleniowego. Tworząc przestrzeń, w której każdy był doceniany, firma udowodniła, że cechy postrzegane jako wady mogą w erze cyfrowej stać się supermocami.

Inkluzywne środowisko pracy w ERBACHER the food family można stawiać innym za wzór. Nie tylko w oficjalnych deklaracjach firma tworzy społeczność, w której każdy z pracowników jest ceniony i doceniany. Bez względu na płeć, pochodzenie czy inne cechy osobiste każdy jest

traktowany równo. Stosowana jest metoda „New Work”, która zakłada m.in. elastyczność, czyli uczenie się adaptacyjności i mierzenia się z różnego typu wyzwaniami, ale też wspieranie indywidualnego potencjału każdego członka zespołu.

Firma ma duże osiągnięcia w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Od 1989 roku, za pośrednictwem Fundacji ERBACHER, wspiera i rozwija projekty pomocowe realizowane we Wschodniej Afryce, przede wszystkim w Tanzanii, koncentrując się na inicjatywach związanych z żywieniem ludzi i zwierząt. Promuje równość szans i poprawę warunków życia w uboższych regionach świata. Swoim pracownikom proponuje natomiast benefity służące wzmocnieniu ich zdrowia, a także zachęca ich do rozwoju własnej mobilności. 🌟 🌟

Przyszłość



tu jest



Kształtuj technologie z Orange każdego dnia
Zyskaj dostęp do innowacji, wiedzy i współpracuj z ludźmi, którzy inspirowują do działania



Zeskanuj QR kod i dowiedz się więcej

HR, który przyciąga i wygrywa

10. edycja konkursu Siła Przyciągania pokazała, że nowoczesnie prowadzony HR potrafi rozpalić zaangażowanie pracowników i dać firmom realną przewagę biznesową. Laureaci udowodnili, że dziś to ludzie są najmocniejszym silnikiem wzrostu

17 lutego w warszawskim Centrum Kreatywności „Targowa” odbyła się uroczysta gala 10. edycji konkursu Siła Przyciągania. To wyjątkowa inicjatywa redakcji „PB”, która – we współpracy z Orange i PwC – która wyróżnia najlepsze praktyki HR oraz najbardziej skuteczne kampanie i działania employer brandingowe – takie, które wzmacniają lojalność pracowników i realnie przyciągają talenty do firm.

Tegoroczny konkurs udowodnił, że ambitne projekty zarządzania kadrami nie tylko zwiększają zaangażowanie pracowników i wewnątrz cementują przedsiębiorstwa, ale też pomagają im osiągać wymierne korzyści w prowadzonym przez nie biznesie.

Podczas gali przedstawiciele nagrodzonych firm odebrali dyplomy i statuetki, a także – w gronie czołowych profesjonalistów HR – dzielił się historiami swoich sukcesów i wymieniali zdobytymi w codziennej pracy.

– Nagradzamy organizacje, które widzą potencjał w budowaniu swojego wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, przykładają dużą wagę do właściwego wdrożenia nowego zatrudnionych osób oraz dbają o ich komfort, zaangażowanie i rozwój – przywita gości Łukasz Korycki, zastępca redaktora naczelnego „Pulsu Biznesu”.

Udział w konkursie Siła Przyciągania jest całkowicie bezpłatny na każdym etapie. Dzięki temu inicjatywa ta jest otwarta dla wszystkich firm – zarówno dużych korporacji, jak i średnich, a nawet mniejszych organizacji. Dla wszystkich firm uczestników jest okazją do pokazania swoich osiągnięć w zakresie HR i budowania marki atrakcyjnego pracodawcy, a także szansą na zakwalifikowanie się do grona przedsiębiorstw z najlepszymi praktykami w tym zakresie.

Laureatów tegorocznej 10. edycji wyłoniła kapituła konkursu, czyli eksperci i praktycy biznesu, którzy ocenili uczestników na podstawie mierzalnych danych i ich rzetelnej analizy. Organizatorem konkursu jest Bonnier Business Polska, wydawca „Pulsu Biznesu”, partnerem Orange, a partnerem merytorycznym PwC Polska.

HR uskrzydla biznes

Konkurs podzielono na 7 kategorii, w których użyzowano nie tylko nagrody główne, ale też wyróżnienia. Dodatkowo, ze względu na jubileuszową edycję inicjatyw, przyznano nagrodę specjalną – „Lider dekady”.

Pierwsze nagrody, przyznane w kategorii „Kampania



▶ NAJLEPSI DAJĄ PRZYKŁAD: W 10. edycji konkursu Siła Przyciągania nagrodzono organizacje, które realizowały wzorcowe projekty HR, skuteczne kampanie employer branding, pozyskiwały lojalność pracowników i przyciągały do siebie talenty z rynku. (FOT. WM)

employer branding”, doceniły projekty skutecznie budujące wizerunek pracodawcy – zarówno w oczach kandydatów z zewnątrz, jak i wśród pracowników wewnątrz organizacji. Wyróżnienie za kampanię „Poszedłem do roboty” otrzymał Lidl Polska. Aleksandra Kręgielska-Rolla, kierowniczka ds. employer branding, oraz Nina Okowicka, specjalistka ds. employer branding w Lidlu, podkreśliły, że dzięki współpracy ze znanymi influencerami udało im się odczarować w mediach społecznościowych obraz pracy w sieci i przyciągnąć nowych, wartościowych pracowników.

Nagroda główna w tej kategorii powędrowała do In Post. Odebrała ją Dajana Tatar, eksperta ds. employer branding w firmie, która z radością podkreśliła, że firma dopiero zaczyna wykorzystywać innowacyjne kanały komunikacji – takie jak aplikacja Yanosik, mapy Google, Paczkomaty czy wyróżniki EVP – do budowania swojego wizerunku i przyciągania talentów.

W kategorii „Budowanie pozytywnych doświadczeń pracownika” wyróżnienie otrzymał mBank za skokową poprawę użytkowania intranetu dzięki skutecznemu zaangażowaniu pracowników do współtworzenia tego serwisu. Odebrały je Anna Hareźlak, eksperta ds. komunikacji i zarządzania projektami rekrutacyjnymi, oraz Katarzyna Sitnicka, starsza me-

nedżerka IT. Główną nagrodę w tej kategorii zdobyła Grupa LUX MED za projekt „Człowiek w centrum w Contact Center” – systemowe działania oparte na empatii, które poprawiają doświadczenia pacjentów. Nagrodę odebrała Marta Kasiewicz, kierowniczka zespołu employer branding i doświadczeń pracowników, oraz Leszek Żebrowski, dyrektor makroregionu obsługi zdalnej i wyjazdowej pacjenta. Laureaci podkreśliли, że sukces projektu wynika z harmonijnego połączenia strategicznych działań HR, opartych na tzw. soft power, z decyzjami zarządu, który – dbając o wyniki biznesowe – jednocześnie dostrzegł realny potencjał inwestycji w rozwój pracowników i je sfinansował.

Technologie i HR

W kategorii „Tworzenie kultury organizacyjnej” wyróżnienie przyznano firmie Volvo Trucks Polska. Małgorzata Kulis, dyrektor zarządzająca, i Katarzyna Skorupka – Podziwiska, People & Culture Director, odbierając je, stwierdziły, że tworzenie kultury organizacyjnej „For All” w firmie należącej do trudnej, technicznej branży i będącej częścią międzynarodowej korporacji doprowadziło do utożsamienia się pracowników z wartościami firmy. W świecie zachwycającym się technologiami firma udowodniła, że najważniejsi są ludzie, ich wyszkolenie i zmotywowanie.

Wyróżnienie w kategorii „Wsparcie rozwoju – nowe kompetencje w nowej rzeczywistości” otrzymała firma Tate & Lyle Global Shared Services. Odbierając je, Zuzanna Grala, GSS Communications & Engagement Manager, podkreśliła, że realizowany przez firmę program „Business Partner Academy” faktycznie prowadzi do rozwoju specjalistów, którzy dzięki procesom podnoszenia swoich kompetencji (upsilling) i zmieniania czy poszerzania swoich kwalifikacji (reskilling) stają się strategicznymi partnerami dla biznesu. Towarzyszący jej Łukasz Tyczkowski, Senior Manager FP&A Global Process, przyznał, że choć nie jest profesjonalnym trenerem, to realizowany przez firmę program był dla niego samą szkołą rozwoju umiejętności – umożliwił mu tworzenie szkoleń dla pracowników, które połączyły rozwijanie tzw. umiejętności miękkich (komunikacja interpersonalna, storytelling) z biznesplanowaniem i analityką finansową.

Główną nagrodę w tej kategorii zdobył Nest Bank za projekt wykorzystania sztucznej inteligencji do zwiększania świadomości i zaangażowania pracowników. Monika Detko, eksperta ds. rekrutacji i employer branding HR, wyjaśniła, że realizowany w banku program „Kultura innowacji” nie tylko oswoił pracowników z inteligentnymi algorytmami, ale przede wszystkim

przygotowywał ich do pełnego wykorzystania tych narzędzi w codziennej pracy. W efekcie powstało ponad 500 botów AI, które odciążają pracowników i pozwalają im skoncentrować się na tym, co najważniejsze – relacjach, komunikacji i strategicznym myśleniu.

– Kierowaliśmy się odwagą, by obawy pracowników zamienić w ciekawość, a ostrożność w chęć testowania. Oddaliśmy narzędzia i sprawczość w ręce ludzi, co doprowadziło do powstania oddolnego mechanizmu tworzenia innowacji. Obecnie ponad 80 proc. pracowników Nest Banku przyznaje, że narzędzia AI wymiennie wspierają ich w codziennej pracy – podkreśliła Monika Detko.

Największy pracodawca w Polsce, który zatrudnia ponad 80 tys. pracowników – sieć detaliczna Biedronka – otrzymała nagrodę główną w kategorii „Nowoczesne narzędzia i technologie w zarządzaniu ludźmi”. Za co? Za stworzenie systemowego rozwiązania, które redefiniuje pojęcie rozwoju zawodowego w wielkoskalowej organizacji. Nagrodę odebrała Sylwia Górską, dyrektorka ds. szkoleń i rozwoju, oraz Mateusz Kuligowski, menedżer ds. rozwoju, który poinformował, że każdego dnia pracownicy Biedronki obsługują około 5 mln klientów we wszystkich sklepach sieci. Platforma technologiczna JAln pomaga im poprawiać jakość tej obsługi i jed-

nocześnie planować w sposób spersonalizowany ścieżki rozwoju ich kariery.

Pokolenie Z i włączenie

W kategorii „Pracodawca przyciągający liderów” kapituła wyróżniła jednego pracodawcę, który wyraźnie wyróżnia się w rozwijaniu liderów – zarówno formalnych, jak i nieformalnych – oraz w budowaniu efektywnej i inkluzywnej kultury organizacyjnej. Nagrodę główną w tej kategorii otrzymała ponownie Volvo Trucks Polska. Odebrały ją Małgorzata Kulis, dyrektor zarządzająca, oraz Katarzyna Skorupka – Podziwiska, People & Culture Director, podkreślając znaczenie rozwijania talentów wewnątrz firmy i wspierania przywództwa opartego na wartościach i zaangażowaniu.

– W naszej firmie, rozproszonej po kraju i zdominowanej przez mężczyzn, liderzy pochodzą nie z mianowania, ale rozwijają się wewnątrz organizacji i podejmują tę rolę w sposób naturalny. Swoim zachowaniem, wartościami i zaangażowaniem inspirowali innych i stają się pozytywnym wzorem do naśladowania, zgodnie z korporacyjną zasadą „being a positive role model”. Okazuje się, że w ten sposób organizacja docenia i awansuje wiele kobiet, które są obecnie na co piątym stanowisku liderskim, a w zarządzie stanowią większość – komentowała Małgorzata Kulis.

Laureat zanotował ogromne wzrosty zaangażowania poszczególnych zespołów, co jest wynikiem dostrzegania i promowania talentów w organizacji.

– Zdarzało się, że odchodzili od nas ludzie z wybitnymi kwalifikacjami. Działo się tak tylko dlatego, że nie odnajdywali się w naszej kulturze organizacyjnej – podkreśliła Katarzyna Skorupka-Podziwiska.

W kategorii „Kompleksowe działania D&I (Diversity & Inclusion)” kapituła przyznała wyróżnienie firmie, która skutecznie wdraża różnorodność i tworzy włączającą kulturę organizacyjną – ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania pokoleniami, równości płac oraz działań promujących inkluzywność. Nagrodę otrzymała firma ERBACHER the food family, a odebrały ją Anna Wieczorek, People & Culture Board Member, Julia Zakrzewska, projekt manager, oraz Julia Pieczka, Employer Branding Specialist, podkreślając znaczenie tworzenia środowiska, w którym każdy pracownik czuje się szanowany i doceniany.

– Młodzież z pokolenia Z łamie stereotypy, ograniczenia, uprzedzenia. Dobrze widzimy to po stażystach naszej organizacji – wszyscy zostali z nami. Dlatego tworzymy warunki, w których każdy jest szanowany, dialog międzypokoleniowy kwitnie, a różnorodność staje się wyborem – przyznała Anna Wieczorek.

Lider dekady

W jubileuszowej, dodatkowej kategorii „Lider dekady” nagrodę po raz drugi tego wieczoru otrzymała Biedronka. W ciągu dziesięciu lat od powstania organizacji firma konsekwentnie realizuje działania budujące wizerunek atrakcyjnego i godnego zaufania pracodawcy. W tym czasie Biedronka stworzyła kompletny, cyfrowy ekosystem, w którym nowoczesne technologie wspierają inkluzywność i realnie ułatwiają pracę każdemu pracownikowi – od centrali, po sklepy na terenie całego kraju.

– Za parę dni minie 10. rocznica mojej pracy w Biedronce. W ciągu dekady sprzedaż Biedronki wzrosła o 250 proc., nie tylko dlatego, że w tym samym czasie zbudowano tysiąc nowych sklepów. Jednak to nie imponujące liczby decydują w konkursie Siła Przyciągania, lecz skala, jakość, trwałość i skutki przedsięwzięć w zakresie zarządzania personelem. W Biedronce pierwsze z uruchomionych przed laty programów HR wciąż funkcjonują i są wzbogacane kolejnymi. Wszystkie one poprawiają warunki pracy naszych sklepach i wspierają pracowników – podkreślił Marcin Rybicki, starszy menedżer ds. komunikacji cyfrowej i budowania wizerunku pracodawcy, Biedronka. (FOT. WM)

Krzysztof Połak



▶ INFLUENCER BRANDING: Aleksandra Kręgielska-Rolla, kierowniczka ds. employer branding i Nina Okowicka, specjalistka ds. employer branding w Lidlu Polska, opowiedziały, jak w mediach społecznościowych udało się pokazać atrakcyjność pracy w dużej sieci detalicznej. (FOT. WM)



▶ TURBOPRZYSPIESZENIE INTRANETU: Anna Hareźlak, eksperta ds. komunikacji i zarządzania projektami rekrutacyjnymi oraz Katarzyna Sitnicka, starsza menedżer IT w mBanku, przekonały, że przestarzałe narzędzie można przekształcić w tętniące życiem cyfrowe centrum pracy. (FOT. WM)



▶ FIRMA DOMEK PRACOWNIKÓW: Małgorzata Kulis, dyrektor zarządzająca i Katarzyna Skorupka-Podziwiska, People & Culture Director w Volvo Trucks Polska, opowiedziały, jak kultura organizacyjna „For All” wspiera utożsamianie się pracowników z wartościami firmy. (FOT. WM)



▶ AI I KULTURA INNOWACJI: Monika Detko, eksperta ds. rekrutacji i employer branding HR w Nest Banku, przekonywała, że można i trzeba oswoić pracowników ze sztuczną inteligencją. Dlaczego? Bo wynika stąd wiele korzyści dla klimatu pracy w przedsiębiorstwie. (FOT. WM)



▶ PRACODAWCA PRZYCIĄGAJĄCY LIDERÓW: Małgorzata Kulis, dyrektor zarządzająca, i Katarzyna Skorupka-Podziwiska, People & Culture Director w Volvo Trucks Polska, mówiły, jak wychowywać w firmie liderów, i podkreślały, że kobiety znajdują się tam na co piątym stanowisku liderskim. (FOT. WM)



▶ PRACODAWCA PRZYCIĄGAJĄCY LIDERÓW: Marcin Rybicki, starszy menedżer ds. komunikacji cyfrowej i budowania wizerunku pracodawcy, przyjął laury za zbudowanie cyfrowego ekosystemu wspierającego rozwój każdego pracownika sieci Biedronka. (FOT. WM)



▶ PRZYCIĄGANIE PARTNERÓW: Dajana Tatar, eksperta ds. employer branding w InPost, wskazała aplikację Yanosik, mapy Google, Paczkomaty InPost i wyróżniki EVP jako kanały przyciągania do współpracy. (FOT. WM)



▶ PACJENT W CENTRUM UWAGI: Marta Kasiewicz, kierowniczka zespołu employer branding i doświadczeń pracowników, oraz Leszek Żebrowski, dyrektor makroregionu obsługi zdalnej i wyjazdowej pacjenta z Grupy LUX MED, odebrali nagrodę za realizację projektu „Człowiek w centrum w Contact Center”. (FOT. WM)



▶ NOWE KOMPETENCJE W NOWYCH REALIACH: Zuzanna Grala, GSS Communications & Engagement Manager, i Łukasz Tyczkowski, Senior Manager FP&A Global Process z Tate & Lyle Global Shared Services, opisywali, jak przez szkolenia specjalistyczne wyrastają tam do roli strategicznych partnerów dla biznesu. (FOT. WM)



▶ PLATFORMA DLA 80 TYS. PRACOWNIKÓW: Mateusz Kuligowski, menedżer ds. rozwoju pracowników w sieci „Biedronka”, przyjął nagrodę za stworzenie systemowego rozwiązania, które redefiniuje pojęcie rozwoju zawodowego w wielkoskalowej organizacji. (FOT. WM)



▶ KOMPLEKSOWE DZIAŁANIA D&I: Anna Wieczorek, People & Culture Board Member, Julia Pieczka, Employer Branding Specialist, i Julia Zakrzewska, projekt manager w ERBACHER the food family, dzieliły się wiedzą o tym, jak budować międzypokoleniowy pomost, łamać odium niechęci wobec osób z pokolenia Z i włączając je do organizacji. (FOT. WM)



AI w rekrutacji. Jak zaprojektować algorytm, który nie dyskryminuje

Decydenci często ulegają stronniczości, gdy emocje i uprzedzenia przesłaniają ich obiektywny osąd. Czy zatem nie warto powierzyć rekrutacji sztucznej inteligencji, która – jako wolna od uczuć – powinna gwarantować bezstronność? Nic bardziej mylnego. AI jedynie replikuje błędy i słabości ludzi, którzy ją projektują. Jak wydostać się z tej pułapki?

W latach 30. i 40. XX w. nowojorskie plaże i parki były formalnie dostępne dla wszystkich – ale autobusy z biedniejszych dzielnic nie mogły tam dojechać. Wystarczyły niskie wiadukty na trasach prowadzących do plaż, by zmieściły się pod nimi wyłącznie auta osobowe należące do bogatszych Amerykanów. Dziś ten sam mechanizm powraca w algorytmach rekrutacyjnych: nie trzeba zakazu, żeby skutecznie wykluczać. Wystarczy odpowiednio zaprojektowana technologia.

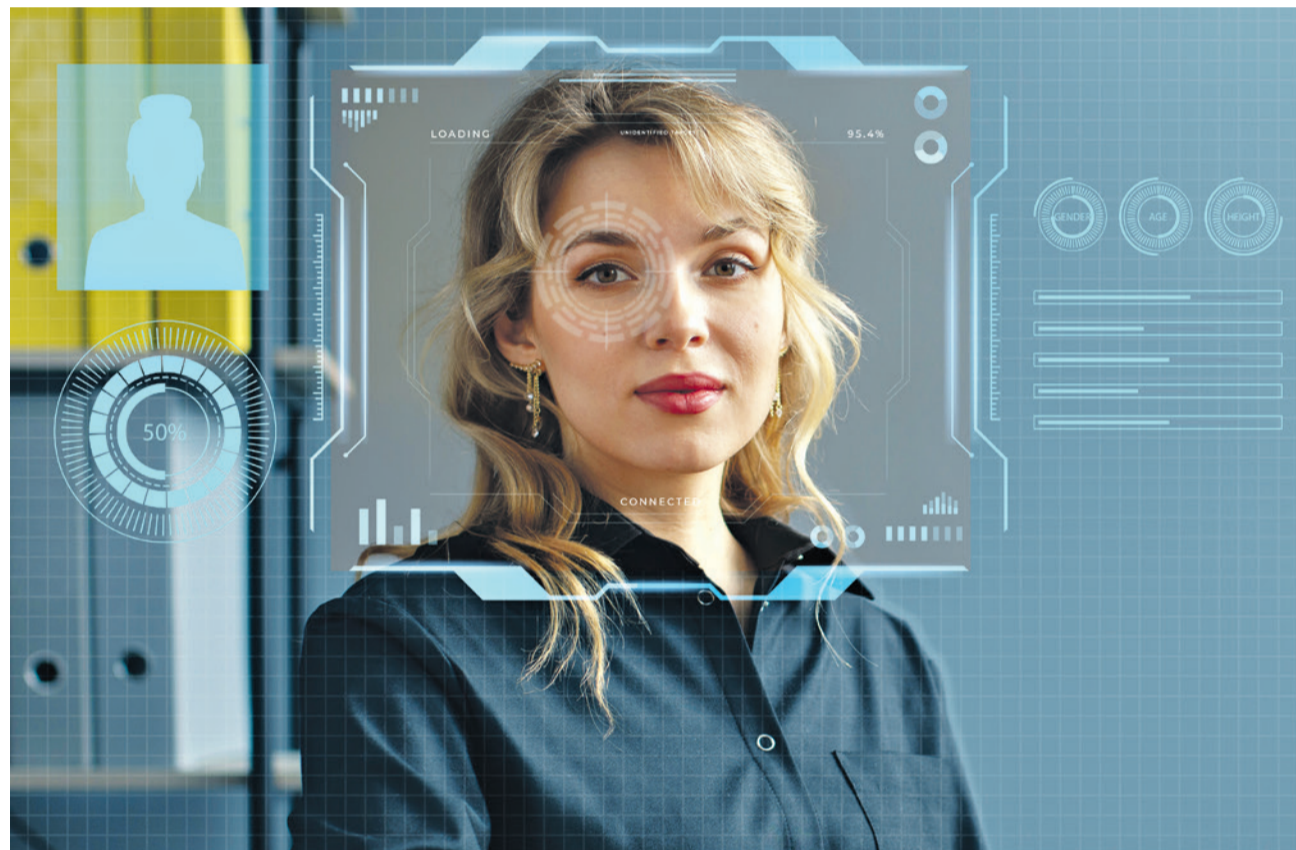
Infrastruktura zamiast regulaminu

W Nowym Jorku pierwszej połowy XX w. można było udawać, że jest się ślepym na kolor skóry, a jednocześnie uprawiać rasizm. Służyła do tego odpowiednio zaprojektowana infrastruktura. Robert Moses – urbanista, który przez dekady miał niemal nieograniczoną władzę nad miastem i jego okolicami – zadbał o to, by drogi dojazdowe do parków i plaż – w tym do jednej z najpopularniejszych – miały wiadukty zbyt niskie dla autobusów. Samochody osobowe przejeżdżały swobodnie. Autobusy, którymi najczęściej poruszały się biedniejsi mieszkańcy, w tym wielu Afroamerykanów, już nie. Nie było żadnego zakazu w regulaminie. Nie było tabliczki „tylko dla białych”. Była po prostu technika, która decydowała za ludzi.

Algorytm jak nowoczesny wiadukt

Identyfikacyjny mechanizm wraca dziś z pełną siłą – tym razem w algorytmach sztucznej inteligencji stosowanych w rekrutacji. Systemy te nie muszą mówić „nie wpuszczamy kobiet”, „nie chcemy osób starszych” ani „osoby neuroatypowe odpadają”. Wystarczy, że są zaprojektowane tak, by jedni kandydaci przechodzili gładko, a inni zatrzymywali się przed niewidzialną przegradą.

Algorytm rekrutacyjny działa jak droga z niskimi wiaduktami. Kandydat nie prowadzi z nim rozmowy – on po prostu próbuje przejechać. Jeśli system premiuje ciągłość zatrudnienia, każda przerwa w karierze staje się sygnałem ryzyka. Jeśli analizuje „dopasowanie kulturowe”, styl pisania, użyte słowa i zwroty, a nawet



▶ ODPOWIEDZIALNOŚĆ: Algorytmy rekrutacyjne nie są neutralne – powtarzają ludzkie uprzedzenia, dlatego odpowiedzialność za równość w procesach HR zawsze spoczywa na człowieku, nie na maszynie. [FOT. FREEPIK]

mimikę i ton głosu w nagraniach wideo, tworzy trasę dostępną tylko dla wąskiej grupy „pojazdów”. Formalnie nikt nie wpisuje do kryteriów: „kobiety po urlopach macierzyńskich i opiekuńczych są mniej pożądane”. Formalnie nikt nie odrzuca osób w spektrum autyzmu czy z ADHD. Ale w praktyce wiadukt jest za niski.

Przypadki, które wstrząsnęły branżą HR

Najsłynniejszy przykład sprzed kilku lat dotyczył dużego amerykańskiego koncernu technologicznego. Algorytm uczono na archiwum kilkunastu lat naborów, w których zdecydowaną większość stanowili mężczyźni. Efekt? System zaczął systematycznie obniżać punktację życiorysów stworzonych przez kandydatki (np. zawierających zwroty „kobieco koło naukowe” czy „stowarzyszenie absolwentek”). Projekt wycofano, gdy media nagłośniły go jako przejaw ewidentnej krzywdy społecznej.

Od tamtej pory przybyło kolejnych przykładów. Nowoczesne systemy nierzadko karzą przerwy w zatrudnieniu – a te statystycznie częściej dotyczą kobiet opiekujących

się dziećmi lub osobami starszymi. Narzędzia analizujące nagrania wideo z rozmów kwalifikacyjnych obniżają oceny osobom, które patrzą mniej prosto w kamerę, mówią wolniej, mają inny akcent albo po prostu inaczej gestykulują – co dotyczy szczególnie osób w spektrum autyzmu, z ADHD czy z innego kręgu kulturowego. Niektóre platformy wnioskują wiek i płeć nawet wtedy, gdy usunięto daty urodzenia i płeć z dokumentów – wystarczy sposób pisania, pierwsze stanowisko, technologie wymienione w CV czy nawet użyte czasowniki.

Iluzja obiektywności i wygodne alibi

Najgroźniejsza pułapka polega na tym, że technologia daje decydentom poczucie obiektywności i wygodne alibi. To nie my odrzuciliśmy kandydata, ale system – usprawiedliwiają szefowie przedsiębiorstw oraz specjaliści ds. rekrutacji i HR. Tymczasem każdy algorytm ma wbudowane prognozy, kryteria i wartości – tak jak wiadukt ma określoną wysokość. Uczy się na danych historycznych, a te dane są zapisem wieloletnich nierówności, stereoty-

pów i preferencji, które kiedyś uchodziły za standard, a dziś odstają od normy.

Odpowiedzialność ponosi człowiek

Czy jednak można obwiniać sztuczną inteligencję, zdejmując odpowiedzialność z człowieka? W żadnym razie. AI nie ma podmiotowości prawnej – jest po prostu narzędziem, tak jak nóż, samochód czy wiadukt. Narzędzie samo nie ponosi winy, ale ten, kto je projektuje, wdraża i używa.

Gdy problem wynika z niewłaściwego nadzoru, bezrefleksyjnego zaufania do wyników algorytmu, ignorowania sygnałów ostrzegawczych czy błędnego skonfigurowania systemu – odpowiedzialność spoczywa na użytkowniku, czyli na firmie, jej liderach i zespołach HR. A nawet jeśli sprawa nie trafi na wokandę, z dużym prawdopodobieństwem zainteresują się nią media.

Najtrwalsze wykluczenie zapisuje się w materiale

Wróćmy do historii z nowojorskimi wiaduktami. Najbardziej trwale formy wykluczenia nigdy nie były zapisane w regulaminach ani wprost wypowie-

dziane. One materializowały się w infrastrukturze – w betonie, stali, wysokości prześle i szerokości przejazdów. I już na etapie projektowania zapadały decyzje o tym, kto może przejechać, a kto musi zawrócić, nawet jeśli nikt oficjalnie nie stawiał zakazu.

Dzisiejsze systemy technologiczne działają według bardzo podobnej logiki. Zamiast wiaduktów mamy modele predykcyjne, scoring kandydatów, rankingi tzw. dopasowania i analizy wideo, które z pozoru jedynie porządkują rzeczywistość. W praktyce jednak wyznaczają progi dostępności i budują niewidzialne bariery. Inne technologie, ale funkcja ta sama: jednych przepuszcza się płynnie i bez tarcia, innych zatrzymuje się wcześniej, tłumacząc to neutralnym językiem efektywności, obiektywizmu i danych. Zmienił się tylko materiał – z betonu na kod – ale logika wykluczenia pozostała uderzająco podobna.

Pytania, których liderzy nie mogą unikać

Czy algorytm spełnia wymogi prawne – to ważna kwestia. Ale liderzy powinni zadać sobie jeszcze inne pytania,

znacznie trudniejsze i bardziej fundamentalne: kogo ten system realnie dopuszcza, a kogo eliminuje? Które grupy tracą szansę już na samym starcie, zanim pojawi się jakkolwiek ludzka decyzja? I czy w ogóle sprawdzamy, jakie są faktyczne rezultaty działania tych narzędzi – ilu kobietom, osobom po czterdziestce, kandydatom z przerwami w życiorysie zawodowym czy osobom neuroatypowym AI pozwala dotrzeć do rozmowy z człowiekiem, a ilu zatrzasną drzwi, nie wydając ani jednego wyroku wprost?

Jeśli te pytania nie padną na najwyższych szczeblach zarządzania, technologia odpowie sama. A historia uczy, że jej odpowiedzi rzadko bywają neutralne.

Jak podnieść wiadukty? Praktyczne kroki

Co zrobić, by algorytmiczna infrastruktura HR nie była tak stronnicza i wykluczająca jak wiadukty Roberta Mosesa, pod którymi nie mogły przejechać autobusy pełne przedstawicieli biedniejszej, czarnej ludności? Odpowiedź jest prosta: nie możemy traktować rekrutacyjnych systemów AI jak neutralnej maszyny, która nie potrzebuje nadzoru. Sztuczna inteligencja naprawdę wymaga audytu – najpierw przed wdrożeniem, a potem regularnie w trakcie jej stosowania – tak, by było jasne, kogo faktycznie przepuszczają, a kogo systemowo odsiewają. Konieczne jest też świadome osłabianie ukrytych korelacji, czyli pozornie neutralnych cech, które w praktyce działają jak zastępcza dyskryminacja.

Równie ważne są dane, na których system się uczy. Jeśli odtwarzają stare nierówności i błędy, algorytm będzie je tylko wzmacniał, dlatego potrzebne są bardziej zróżnicowane zbiory treningowe. Ostateczną decyzję musi podjąć człowiek – AI może wspierać, ale nie zwalniać z odpowiedzialności. I wreszcie transparentność: kandydaci powinni wiedzieć, że w procesie wykorzystywana jest sztuczna inteligencja i według jakich kryteriów.

Bo jeśli wiadukty mają być wyższe, ktoś musi je świadomie podnieść – zanim zrobi to za nas przypadek albo kolejna skarga zbiorowa.

Elżbieta Szpak