



PRACA

# RYNEK PRACY

Przyszłość zaczyna  
się już dzisiaj

KNOW HOW 2025





**PRACA**

<b>IMIĘ I NAZWISKO</b>	
<b>TELEFON</b>	
<b>MAIL</b>	

# SPIS TREŚCI

1. WSTĘP
2. OD AUTORÓW
3. KULTURA, A NIE KULT PRACY
4. MAPA TRENDÓW KSZTAŁTUJĄCYCH RYNEK PRACY
5. RÓŻNE POKOLENIA, TE SAME WARTOŚCI
6. DEMOGRAFIA, NIE AI
7. CZŁOWIEK W CENTRUM
8. CZAS ZAINWESTOWAĆ W KAPITAŁ LUDZKI
9. W POSZUKIWANIU BALANSU

Imponujący i niezwykle dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii, regulacje prawne, sytuacja geopolityczna oraz demografia – to cztery najistotniejsze czynniki, które kształtują obecny rynek pracy i będą miały na niego najważniejszy wpływ w kolejnych latach. Wszystkie one są jednak czynnikami zewnętrznymi, na które zarówno pracodawcy, jak i pracownicy mają bardzo ograniczony wpływ. Istnieje jednak druga grupa czynników, kształtujących obraz rynku pracy, a ich źródłem są same organizacje. Najistotniejszy z nich to kultura organizacyjna, stanowiąca sumę wartości, zasad i norm obowiązujących w miejscu pracy. Jej znaczenie jest tym bardziej istotne, że rozwija się ona organicznie, dzięki pracownikom i ich pracy. Ale tworzą ją również działania firm ukierunkowane na budowanie środowiska, umożliwiającego zachowanie równowagi między życiem osobistym a pracą zawodową.

**To właśnie kultura organizacji, rozumiana jako suma czynników wpływających na poczucie przynależności oraz wartości, dobrostan i emocje pracowników jest osią narracji najnowszego raportu OLX Praca Know How. Analizując dostępne dane oraz opierając się na własnych analizach i doświadczeniach, eksperci serwisu przygotowali publikację, wskazującą kierunki, w których powinni zmierzać pracodawcy, aby stworzyć różnorodne i włączające środowisko pracy.**

Takie środowisko, które stanowi odpowiedź na obecną sytuację oraz potrzeby wszystkich uczestników rynku pracy. A wsłuchiwanie się w potrzeby pracowników oraz poszukiwanie rozwiązań służących aktywizacji tych, którzy pracy nie podejmują, ma współcześnie niezwykle istotne znaczenie. Żyjemy w czasach niskiego bezrobocia, ale też niskiego przyrostu naturalnego. Stajemy się społeczeństwem mniej licznym i zdecydowanie starszym. Rynek zaczyna cierpieć na deficyt rąk do pracy. Tym samym utrzymywanie dotychczasowego stanu zatrudnienia staje się największym wyzwaniem, przed którym stają pracodawcy. Żeby zdobyć uwagę pracowników, nie wystarczy mówić o kulturze pracy. Dzisiaj tę kulturę należy realnie budować i stale rozwijać.

**OD AUTORÓW**

# OD AUTORÓW

---

Szanowni Państwo!

OLX to marka, której misją jest łączenie ludzi tak, by wszyscy zyskiwali więcej. To zadanie spełnia szczególnie kategoria Praca, z której każdego miesiąca korzysta 5 milionów użytkowników. To przez pryzmat ich zachowań i aktywności obserwujemy rynek zatrudnienia w Polsce. Wiedzą, którą zdobywamy, chcemy dzielić się zarówno z naszymi partnerami, jak i całym społeczeństwem. Dlatego też już po raz kolejny oddajemy w Państwa ręce raport Know How OLX Praca. To przekrojowa publikacja, której autorzy przeanalizowali czynniki kształtujące współczesny rynek pracy, aby na podstawie wyciągniętych wniosków wskazać trendy, które w przyszłości będą na niego najsilniej oddziaływały.

Istotnym elementem najnowszej wersji raportu Know How jest unikatowa wiedza i obserwacje, które są pochodną naszej pozycji na rynku pracy. Jako lider wśród aplikacji z ogłoszeniami o pracy łączymy pracowników i pracodawców, tym samym dostrzegamy wyzwania, ale również zjawiska, które dopiero zaczynają kiełkować. Zestawiając je z ogólnymi trendami, możemy prognozować ich wpływ na przyszłość rynku pracy. Wierzymy, że ta cenna wiedza pozwoli efektywnie reagować na jego problemy.

Równocześnie sami nie pozostajemy biernymi obserwatorami rynku pracy. W naszych działaniach informacyjnych oraz edukacyjnych podejmujemy tematy trudne, ale ważne. Dotykamy kwestii, które wielokrotnie są pomijane i zachęcamy szeroką opinię publiczną do włączania się w debatę na ich temat. Nasze działania pomagają łączyć pracowników i pracodawców tak, aby mogli realizować swoje cele. Równocześnie wiemy, że każda interakcja z naszą platformą może być początkiem dobrych zmian, których efektem są sukcesy. Chcemy, aby istotnym wkładem w budowanie tych sukcesów była najnowsza edycja raportu Know How OLX Praca. Wierzymy, że zainicjuje on dyskusję, która wspólnie doprowadzi nas do wypracowania rozwiązań odpowiadających na potrzeby pracowników oraz pracodawców.

**Zespół OLX Praca**

OLXPRACA

# **KULTURA, A NIE KULT PRACY**



# ROŚNIE KONKURENCJA... O PRACOWNIKÓW

---

2024 rok zapisze się w historii polskiego rynku pracy spektakularnie niskim bezrobociem. Ten rekord zapowiadały już dane za pierwszy kwartał. W tym czasie firmy poszukiwały 411 tysięcy pracowników, podczas gdy według Eurostatu bez pracy pozostawało w Polsce 515 tysięcy osób. Dla potencjalnych pracodawców zwiastowało to trudności w rekrutacji, zwłaszcza że mieli oni w planach przyjęcie jeszcze ponad pół mili na nowych pracowników<sup>1</sup>. W praktyce oznaczało to, że nawet przy założeniu, że większość bezrobotnych była zainteresowana aktywizacją zawodową,

to nie zaspokoiliby to potrzeb pracodawców. Niska stopa bezrobocia utrudnia rekrutację, tym samym sytuacja, która wydaje się być optymistyczną, w rzeczywistości sygnalizuje ogromny kryzys na rynku pracy. Pogłębiają go czynniki demograficzne – starzejące się społeczeństwo i niski przyrost naturalny. Dlatego też firmy, które chcą wygrać wyścig o nowych pracowników, już teraz muszą tak planować swoje strategie, aby być pożądanym pracodawcą.



## PRACOWNIK POSZUKIWANY



**82%**

małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce dotyka problem braku rąk do pracy<sup>2</sup>



**37%**

polskich firm z grupy MŚP wskazuje na trudności w rekrutacji osób z tytułem magistra<sup>3</sup>



**19,8%**

firm w I kwartale 2024 r. poszukiwało nowych pracowników<sup>4</sup>

## KOGO POSZUKUJĄ PRACODAWCY



**21,6%**

specjaliści (m.in.: ekonomia, zarządzanie, zdrowie, nauczanie)



**21,4%**

robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy



**12,9%**

operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń



**12,3%**

pracownicy usług i sprzedawcy

### Dane OLX

Liczba nowych ogłoszeń, opublikowanych w okresie styczeń-listopad, dla kategorii jw. lub analogicznych.



**11%**

produkcja



**10,5%**

kierowcy



**9,6%**

gastronomia



**8,9%**

budowa/  
remonty



**7,8%**

sprzedaż

## CO STUDZI OPTYMIZM?

Statystyki dotyczące bezrobocia pozostają w sprzeczności z danymi dotyczącymi czasu poszukiwania pracy. Wydawać mogłoby się, że w sytuacji, w której coraz trudniej o pracowników, znalezienie nowego zajęcia trwa krótko. Tymczasem, jak podaje GUS, to proces, który trwa od 4 do nawet 12 miesięcy. Przekłada się to nie tylko na brak aktywności zawodowej osoby poszukującej pracy, ale też na wzrost kosztów samej rekrutacji – im jest dłuższa, tym są one wyższe. Znamienne jest to, że okres poszukiwania pracy wydłuża się wraz z wiekiem kandydata. Świadczy to o tym, że pracodawcy niechętnie włączają w swoje zespoły osoby starsze. Tylko czy stać ich na takie wykluczanie?

Według statystyk stosunkowo rzadko dochodzi do jawnych aktów dyskryminacji pokolenia Silver [50+] w miejscu pracy. Niewielki odsetek [ok. 6%] deklaruje, że doświadczył takiego zjawiska, mając problemy z wykonywaniem swoich zadań lub podczas przyznawania podwyżek i awansów. Zupełnie inaczej wyglądają jednak sytuacje, w których niechęć do osób w wieku przedemerytalnym zostaje ukryta. Dzieje się tak zazwyczaj jeszcze na etapie procesu rekrutacyjnego, co zdecydowanie utrudnia Silwersom zdobycie pracy. **Osoby młodsze (do 30. roku życia) otrzymują zaproszenie na rozmowy rekrutacyjne około 2 razy częściej, niż kandydaci po 50-tce<sup>5</sup>.**

## ŚREDNI CZAS POSZUKIWANIA PRACY



**74 - 55 lat**

11,1 miesiąca



**54 - 45 lat**

7,7 miesiąca



**24 - 20 lat**

5,6 miesiąca



**44 - 35 lat**

7,8 miesiąca



**19 - 15 lat**

4,3 miesiąca



### Pierwsza teza OLX

Rynek pracy potrzebuje osób po 50. roku życia, dlatego konieczne są dwukierunkowe działania – z jednej strony zmierzające do jak najdłuższego utrzymania przedstawicieli tej grupy na rynku pracy, a z drugiej – służące aktywizacji zawodowej tych z nich, którzy ten rynek już opuścili.

### **KONRAD GRYGO** starszy analityk biznesowy w OLX

Kolejne miesiące przynoszą sensacyjne informacje na temat rekordowo niskiego bezrobocia. Jeśli jednak chcemy realnie ocenić kondycję rynku pracy, to powinniśmy wziąć pod uwagę kilka czynników. Najistotniejszym z nich jest to, że statystyki dotyczą tylko osób zarejestrowanych w urzędach pracy. Tym samym nie uwzględniają osób, które są pracą realnie zainteresowane, ale nie mają statusu bezrobotnych. Wśród nich znajdują się na przykład emeryci, osoby z niepełnosprawnościami, czy matki, sprawujące opiekę nad dziećmi, co prowadzi do osłabienia ich pozycji zawodowej. Tak więc realna liczba osób, które mogą zasilić rynek pracy, jest znacznie większa, niż wynika to z oficjalnych informacji. Potwierdzają to nasze dane. Pokazują one, że Polacy nadal poszukują pracy, również tej dodatkowej. Równocześnie pracodawcy zgłaszali niższe zapotrzebowanie na pracowników. W efekcie na jedną ofertę pracy otrzymywali oni więcej aplikacji, niż w roku 2023. Wydawać mogłoby się zatem, że pracodawcy są w stanie stosunkowo łatwo znaleźć kompetentnych pracowników. Okazuje się jednak, że sytuacja nie jest prosta. Firmy oferujące zatrudnienie zwracają uwagę na lukę kompetencyjną. W praktyce oznacza to, że nowi kandydaci do pracy nie są w stanie zastąpić osób, które posiadają wysokie kompetencje, a które z rynku pracy odchodzą lub pozostają bierne wobec zmian.

OLXPRACA

# MAPA TRENDÓW KSZTAŁTUJĄCYCH RYNEK PRACY

# MAPA TRENDÓW KSZTAŁTUJĄCYCH RYNEK PRACY

Dynamika zmian zachodzących we współczesnym świecie skłania do ostrożnego prognozowania tego, jaka będzie przyszłość rynku pracy. Jednak już dzisiaj obserwujemy kilka silnych trendów, które tym zmianom nadadzą kierunek. Zdefiniowali je autorzy ekspertyzy „Trendy kształtujące polskie branże i kompetencje przyszłości”<sup>6</sup>. Wskazali oni osiem trendów o charakterze międzybranżowym, czyli takich, których wpływy uwidaczniają się równolegle w wielu branżach, ale w różnym zakresie i natężeniu.

## Trendy kształtujące rynek pracy

1. Cyfryzacja, rozwój usług zdalnych i wykorzystania analizy dużych zbiorów danych.
2. Automatyzacja i robotyzacja wpływające na modele produkcji i procesy biznesowe.
3. Zielona transformacja.
4. Modyfikacje działalności i modeli biznesowych firm w kierunku zrównoważonego rozwoju i CSR.
5. Zmiana modeli życia: odpowiedzialna społecznie konsumpcja jako styl życia.
6. Tranzycja modeli biznesowych w kierunku koncentracji na odbiorcy.
7. Projektowanie pozytywnych doświadczeń pracownika.
8. Umiędzynarodowienie rynków pracy i wzajemne powiązanie pomiędzy nimi.

Trzy ze wskazanych trendów – zmiana modeli życia, koncentracja na odbiorcy oraz projektowanie pozytywnych doświadczeń – odnoszą się do szeroko pojętego dobrostanu pracowników.

**Zmiana modeli życia** odzwierciedla transformację sposobu, w jaki ludzie organizują swoje życie zawodowe i prywatne. Coraz większy nacisk kładzie się na elastyczne formy pracy, work-life balance oraz potrzeby różnorodnych grup społecznych, w tym osób zmagających się z wykluczeniem zawodowym.

**Koncentracja na odbiorcy**, chociaż może być kojarzona głównie z podejściem biznesowym, to w kontekście rynku pracy oznacza zrozumienie i uwzględnienie potrzeb pracowników jako wewnętrznych „klientów”.

**Projektowanie pozytywnych doświadczeń** w miejscu pracy ma fundamentalne znaczenie dla budowania zaangażowania i lojalności zespołów. To nie tylko dbałość o przyjazne środowisko pracy, ale również tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi osobistemu i zawodowemu. W praktyce oznacza to inwestycje w well-being, różnorodność i integrację oraz wsparcie dla grup nieuprzywilejowanych „klientów”.



Zestawienie tych trendów z obecną sytuacją na rynku pracy pozwala postawić tezę, że to właśnie one będą miały decydujący wpływ na jego ewolucję. Zapowiedź tego widoczna jest już dzisiaj. A wymiernym tego efektem jest wdrożenie dyrektywy work-life balance<sup>7</sup>. Dowodzi ona, że jednym z najważniejszych wyzwań współczesnego rynku pracy jest troska o szeroko rozumiany dobrostan pracowników. Włączanie przedstawicieli nieuprzywilejowanych grup oraz aktywizacja zawodowa, a także dążenie do równowagi między życiem prywatnym a pracą zawodową wśród pracowników powinny być gwarancją zachowania

stabilnej sytuacji na rynku pracy. Dobrostan pracowników jest również integralnym elementem raportowania według standardów ESG, uwzględniającego trzy niefinansowe kryteria: **środowisko** (environmental), **społeczeństwo** (social) i **ład korporacyjny** (governance). Zawiera się on w komponencie „S”, w którym znajdują się, między innymi: bezpieczeństwo i higiena pracy, różnorodność i niedyskryminacja, prawa człowieka oraz przeciwdziałanie mobbingowi i work-life balance.

## Dyrektywa work-life balance

Wdrożenie dyrektywy work-life balance stanowiło istotny krok na drodze wyrównywania szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Ojcowie zyskali indywidualne prawo do urlopu rodzicielskiego, niezależnie od uprawnień i zatrudnienia matki. Tym samym matki zyskały szansę szybszego i spokojniejszego powrotu na rynek pracy. Ma to kluczowe znaczenie dla rynku pracy, ponieważ jak wynika z analiz Polskiego Instytutu Ekonomicznego, opieka nad dzieckiem jest najczęstszą przyczyną niepodjęcia pracy przez kobiety zawodowej.

Zagadnienia związane ze współdzieleniem opieki poruszał raport OLX Praca PARTNERSTWO w domu, w pracy, w społeczeństwie. Jak wynika z badania zrealizowanego na potrzeby publikacji, 69% ankietowanych było zdania, że współdzielenie opieki nad małym dzieckiem umożliwia matkom rozwój zawodowy. Ankietowani uważali również, że włączanie ojców w opiekę to krok w kierunku nowoczesnego, opartego na partnerstwie, modelu rodziny, czy związku<sup>8</sup>.



## Raportowanie według standardów ESG

Niefinansowe raportowanie według standardów ESG, to nic innego jak sprawozdania firm z działań podejmowanych na rzecz zrównoważonego rozwoju. Obowiązek ten wprowadzany będzie sukcesywnie. Jako pierwsze zobligowane są do niego duże przedsiębiorstwa oraz spółki notowane na giełdzie<sup>9</sup>. Raportowanie pozafinansowe to poza spełnieniem standardów i oczekiwań klientów, szansa na budowanie konkurencyjności organizacji. Ale kluczową korzyścią z perspektywy rynku pracy jest fakt, że podkreśla ono znaczenie pracowników dla rozwoju organizacji, wskazując ich jako najcenniejszy kapitał firmy. Z drugiej zaś strony transparentność działań, związanych ze zrównoważonym rozwojem będzie magnesem przyciągającym talenty. A to w kontekście analiz, z których wynika, że niedobór talentów jest jednym z największych wyzwań, przed którym stają obecnie pracodawcy, otwiera nowe szanse i możliwości.



## Druga teza OLX

**Firmy, które myślą o swojej przyszłości, powinny traktować dobrostan pracowników jako inwestycję w długoterminowy rozwój i stabilność.**

**Paweł Fogt** dyrektor ds. Strategii i Marketingu

### **QUIET QUITTING CZYLI ZETKI I IGREKI KONTRA BOOMERZY I KLUCZOWE WYZWANIE RYNKU PRACY ROKU 2025**

Napisać, że rynek pracy zmagają się z fundamentalnymi i największymi od dziesięcioleci wyzwaniami, to nic nie napisać. Wystarczy porozmawiać z osobą na stanowisku kierowniczym w średniej firmie, a tym bardziej z drobnym przedsiębiorcą z sektora usług czy niewielkiej produkcji ulokowanej kilkadziesiąt kilometrów od dużego miasta. Nawet członek zarządu wiodącej firmy konsultingowej przyznał mi ostatnio, że czasy assessmentów, na które absolwenci najlepszych uczelni ustawiali się w kolejkach, minęły. „Jeśli mam jedno, dwa dobre CV i rokującego kandydata, to jestem zadowolony”



Rozwój sztucznej inteligencji (AI), a co za tym idzie coraz lepsze zastosowanie tworzonych przez nią aplikacji, automatyzacja pracy, która sprawia, że na wielu infoliniach bankowych czy ubezpieczeniowych nie ma już możliwości rozmowy z żywym człowiekiem, dramatyczna zmiana struktury demograficznej (do roku 2035, według GUS, liczba osób w wieku produkcyjnym zmaleje o 4 mln) – te problemy każdy specjalista ds. HR czy makroekonomista wymienia jednym tchem. Do tego dochodzi zapaść szkolnictwa zawodowego, nadprodukcja absolwentów kierunków niedostosowanych do potrzeb rynku pracy, znaczący wzrost zachorowań na choroby zawodowe i przewlekłe oraz kompletne niedopasowanie kodeksu pracy do realiów prowadzenia biznesu – szczególnie tego w średniej i małej skali. Wszystko to prowadzi do wniosku, że rynek pracy przechodzi systemowy kryzys i rewolucję.

Na te zjawiska nakłada się trwająca już od kilku lat, przyspieszona przez pandemię COVID-19, zmiana pokoleniowa i rewolucja w oczekiwaniach pracowników. Obecnie większością firm zarządzają osoby, które wchodziły na rynek pracy w latach 90. Wzorcami wielu z nich byli Gordon Gekko czy jego lokalni odpowiednicy z GPW, noszący charakterystyczne czerwone szelki. Głównymi motywatorami była kariera, sukces finansowy, praca po kilkanaście godzin dziennie, a oddanie i lojalność wobec pracodawcy były normą. Widać to w wypowiedziach i wywiadach takich osób jak prezes Rafał Brzoska, profesor Marcin Matczak czy redaktor Tomasz Lis.

Cezary Kaźmierczak, prezes Związku Przedsiębiorców i Pracodawców [ZPP], w wywiadzie dla PAP powiedział: „Pracodawcy traktują pokolenie Z trochę z pobłażaniem. To pierwsze pokolenie wychowane w bogatej Polsce, przez co jest mocno odrealnione w swoich oczekiwaniach i postrzeganiu świata”. O tym, że trafił w czuły punkt, świadczy fakt, że tę wypowiedź z 20-minutowej rozmowy przytoczyły m.in. Bankier, Fakt, Gazeta.pl, Business Insider i Dziennik Gazeta Prawna, a skomentowały setki czytelników.

Robert Gwiazdowski trafnie podsumował: „Moje pokolenie pracowało po 16 godzin, a nie jak nasi rodzice 8 za czasów komuny, by do pracy jeździć własnym samochodem. Nowe pokolenie chce pracować 8 godzin i jeździć komunikacją miejską”. Przedstawiciele pokolenia Z i Y to dla wielu współczesnych menedżerów ludzie z innej planety. Całkowite przewartościowanie podejścia do pracy, szeroko omawiany „quiet quitting” i zmiana oczekiwań wobec pracodawców są faktem. Trudno się dziwić, że obecni dwudziestoparolatkowie nie chcą naśladować swoich rodziców, którzy harowali do nocy. Ten czas już minął. Wygrają te firmy i menedżerowie, którzy potrafią zbudować kulturę organizacyjną integrującą odmienne grupy pokoleniowe, przyciągnąć i – co najważniejsze – utrzymać młode talenty, a także zasymilować grupy często wykluczane z rynku pracy, takie jak kobiety wychowujące dzieci, osoby przewlekle chore czy przedstawiciele pokolenia „Silversów”.

Nie w pełni zgadzam się z opinią Prezesa Kaźmierczaka. Zamiast traktować nowe pokolenie z pobłażaniem, pracodawcy i menedżerowie powinni przyglądać się mu z uwagą. To one już wkrótce będzie wyznaczać kierunek, w którym podążać będą firmy.

Autor jest przedstawicielem pokolenia Y, przedsiębiorcą, dyrektorem strategii i marketingu w Związku Przedsiębiorców i Pracodawców. Posiada 25-letnie doświadczenie na stanowiskach menedżerskich. W ramach ZPP prowadzi kampanię edukacyjno-społeczną „Každy talent na wagę złota. Inkluzywni w zatrudnianiu”.





OLXPRACA

**RÓŻNE POKOLENIA,  
TE SAME WARTOŚCI**

Obecnie na rynku pracy aktywne są cztery pokolenia pracowników. Najstarsi to osoby urodzone w latach 50. – najmłodszy w drugiej połowie lat 90. Te 40 lat różnicy to czas przemian ekonomicznych, gospodarczych, społecznych i kulturowych. Naturalne jest więc, że reprezentanci tych pokoleń kierują się w życiu zawodowym innymi celami. To ukształtowało też ich postawy wobec pracy. I chociaż mogą się one różnić nawet dla osób z tego samego pokolenia, to projektując ekosystem pracy, warto uwzględnić te z nich, które są najbardziej charakterystyczne dla danej grupy.

### **Baby Boomers – siła stabilizacji**

grupa pracowników z największym doświadczeniem. Są lojalni, czego dowodem jest przywiązanie do jednego miejsca pracy.

### **Pokolenie X – mistrzowie adaptacji**

to generacja osób żyjących w dwóch światach: analogowym i cyfrowym. Koncentrują się na celu do osiągnięcia, cenią niezależność oraz samodzielność. Są pomysłowi i potrafią się zaadaptować do różnych warunków.

### **Pokolenie Y – giganci wyzwań**

cenią sobie możliwość rozwoju kariery, często rezygnując z przejścia na emeryturę po osiągnięciu odpowiedniego wieku.

### **Pokolenie Z – kreatorzy zmian**

cenią swobodę, również w miejscu pracy. Przedstawiciele tego pokolenia wierzą w swoje umiejętności oraz możliwości, są innowacyjni, przedsiębiorczy i potrafią szybko dostosować się do nowych warunków.

Świadomość zróżnicowanych postaw w stosunku do pracy to istotny element na drodze budowania wielopokoleniowych zespołów. Wiedza na temat wartości istotnych dla przedstawicieli poszczególnych grup oraz potencjału, którym dysponują, umożliwia kreowanie środowiska, w którym każda osoba ma poczucie zrozumienia, przynależności oraz sensu i wartości wykonywanej pracy.



# CO ICH WYRÓŻNIA I CZEGO OCZEKUJĄ OD PRACY?

---



## Baby Boomers 1946-1964

### Przewagi

- doświadczenie,
- zaangażowanie w pracę,
- szacunek dla autorytetów.

### Wyzwania

- oczekują bezpieczeństwa pracy,
- gotowi do dzielenia się wiedzą,
- cenią równowagę między życiem prywatnym a zawodowym.



## Pokolenie X 1965-1980

### Przewagi

- doświadczenie,
- umiejętność pracy w zespole,
- zdolność do uczenia się.

### Wyzwania

- motywację czerpią z zadowolenia z pracy,
- delegowanie zadań i uprawnień traktują jako podstawę relacji zawodowych,
- oczekują bezpośrednich relacji międzyludzkich.



## Y/Millennials 1981-1995

### Przewagi

- kreatywność,
- otwartość na nowe wyzwania,
- zorientowanie na cel.

### Wyzwania

- oczekują interesującej pracy, która daje możliwość szybkiego rozwoju,
- nastawieni na zaspokajanie swoich potrzeb,
- dążą do równowagi między pracą a życiem osobistym.



## Pokolenie Z 1996-2012

### Przewagi

- zdolność do uczenia się,
- umiejętność pracy w zespole,
- zorientowanie na cel.

### Wyzwania

- nie są lojalni wobec pracodawców, często zmieniają pracę,
- cenią możliwość zdobywania nowej wiedzy oraz rozwijania kompetencji,
- oczekują zachowania równowagi między życiem prywatnym a zawodowym.

Metryki i statystyki wtłaczają pracowników w unifikujące ramy. Tymczasem nawet w obrębie jednego pokolenia poszczególne osoby różnią się między sobą. Dlatego też nie należy sztywno koncentrować się na podziale na pokolenia. Podział ten jest tylko przybliżeniem pewnych wspólnych cech, które nie u wszystkich przedstawicieli danego pokolenia muszą się potwierdzać. Współczesny rynek pracy powinien koncentrować się na tym, co łączy pokolenia. A tym elementem są wartości.

# WARTOŚCI ŁĄCZĄ POKOLENIA

## 1 KULTURA ORGANIZACYJNA

oparta na wzajemnym szacunku, zaufaniu i życzliwości.

## 2 POCZUCIE SENSU PRACY I PRZYNALEŻNOŚCI

## 3 ŚWIADOMOŚĆ WIZJI

dokąd zmierzamy jako firma i co to dla każdego pracownika oznacza w jego codziennej pracy.

## 4 INSPIRUJĄCY,

rozwijający, wspierający, włączający we wspólne działania i doceniający lider.

## 5 MOŻLIWOŚĆ,

wykorzystywania w pracy swoich mocnych stron oraz możliwość dalszego ich rozwijania.

## 6 UWAŻNOŚĆ,

bycie zauważonym, wysłuchanym, konstruktywnie ocenianym oraz traktowanym jak człowiek, a nie „zasób ludzki”.

Drogą do budowania wielopokoleniowych, włączających zespołów jest wdrażanie w organizacjach kultury opartej na zachowaniu równowagi między życiem prywatnym a pracą zawodową. Ten balans powinien uwzględniać przewagi poszczególnych pracowników i odpowiadać na wyzwania, które stawiają oni przed pracodawcami. Wbrew pozorom to zadanie łatwe, wymagające jedynie uważności, zrozumienia motywacji pracowników i dostrzeżenia potencjału, który w nich drzemie. Na podstawie takiej analizy można stworzyć strukturę, w której każdy czuje się spełniony i wartościowy.

Bez niej nawet najskuteczniejsza i najlepiej przemyślana strategia biznesowa, narażona jest na niepowodzenie.

### Kultura zjada strategię na śniadanie

Możemy wymyślić najbardziej fantastyczną strategię. Jednak jeśli nie mamy właściwych ludzi, zanurzonych we właściwym środowisku, pracujących we właściwym kontekście, podskoczmy z naszą strategią tylko tak wysoko, jak pozwoli nam na to poziom wyznaczany przez naszą kulturę organizacyjną.



**Trzecia teza OLX**

**Firmy, które będą tworzyły włączające środowisko pracy, przyciągną talenty, a tym samym realnie zwiększą swoją przewagę konkurencyjną.**

**Ewa Zajac** Ekspert | Dział Relacji Pracowniczych Kaufland Polska Markety sp. z o.o.

**Firma Kaufland jest na polskim rynku od 24 lat. Przez ten czas kształtowała się tożsamość naszej organizacji.**

W naszych strukturach pracuje wiele osób, które są z nami na początku i to właśnie one dają świadectwo, jak długą i niekiedy trudną drogę przeszliśmy, aby się znaleźć tu gdzie jesteśmy. Mamy świadomość, że o sukcesie firmy nie świadczą wyłącznie wielkie liczby, ekspansja, czy innowacyjne pomysły, lecz wartości, którymi kierujemy się w naszej codziennej pracy.



W kwietniu tego roku zakomunikowaliśmy pracownikom nowe wartości, które są spójne w całej grupie Schwarz i stanowią centralny element kultury korporacyjnej. Są to: szacunek, zaufanie, przynależność, efektywność oraz pragmatyzm. Kluczową rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej odgrywa zarząd, który promuje każdego dnia wartości firmy wierząc, że tylko poprzez otwartą komunikację oraz współpracę opartą na szacunku i zaufaniu firma może osiągać dalsze sukcesy.

Firma Kaufland dba o szeroko pojęty dobrostan pracowników. W tym kontekście istotną rolę odgrywa funkcja Eksperta ds. relacji pracowniczych. Ekspersi wspierają pracowników w budowaniu pozytywnej atmosfery pracy poprzez bezpośrednią komunikację w marketach i centrach logistycznych.

Opisując naszą kulturę organizacyjną, nie sposób pominąć kwestii różnorodności. Tworzymy prawdziwie inkluzywne miejsce pracy, oparte o akceptację i wzajemny szacunek. Równocześnie wdrażamy praktyki, które służąc mają zachęcaniu pracowników do dzielenia się swoją wiedzą oraz zróżnicowanymi doświadczeniami.

Mamy świadomość, że kultura organizacyjna odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu środowiska pracy, motywację oraz budowanie zaangażowania wśród pracowników. Dlatego też podejmujemy działania, które pozwalają nam się wyróżnić na rynku pracy. Ambasadorami kultury otwartej na różnorodność są też nasi managerowie, którzy model zarządzania opierają o: efektywność, szacunek, zaufanie, pragmatyzm i przynależność.

**Marta Jakowluk**

**Chief Human Resource Officer w OLX**

*W obecnej rzeczywistości tworzenie zróżnicowanych wiekowo zespołów musi przejść z fazy deklaracji do fazy realizacji. Rynku pracy nie stać na to, aby o aktywności zawodowej decydowała metryka. Nie możemy rezygnować z Silversów i z założenia przyjmować, że ci, którzy zbliżają się do wieku emerytalnego, po jego osiągnięciu, zakończą karierę zawodową. To przecież bardzo liczna grupa osób posiadających wysokie kompetencje. Czas zacząć merytoryczną dyskusję na ten temat. My zrobiliśmy pierwszy krok i poruszyliśmy temat zatrudnienia osób 50+ w naszej kampanii.*

*Z badań, które zrealizowaliśmy wśród osób, które ukończyły pięćdziesiąty rok życia, wynika, że chociaż najważniejszą motywacją do pracy są dla nich kwestie ekonomiczne, to ponad 40% badanych wskazuje na chęć wyjścia z domu i bycia wśród ludzi. „Praca dodaje mi energii” – deklarowali pracownicy w badaniu.*

*Skoro zatem sami zainteresowani chcą pracować, to zachęcajmy ich do tego. Zakończmy debatę na temat tego, że wiek emerytalny to nie jest czas na zmianę zawodu. Przestańmy mówić o tym, że jesteśmy zmuszani do pracy przez całe życie. Odwróćmy tę narrację i zacznijmy mówić o tym, że utrzymywanie aktywności zawodowej to szansa na zachowanie sprawności intelektualnej, fizycznej i emocjonalnej. Nie odbierajmy Silversom prawa do rozwoju, nauki, kontaktów z innymi. Co więcej, nagłaśnijmy przykłady dobrych praktyk, pokazujemy proste rozwiązania, np. możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzin, służące tworzeniu włączającego środowiska.*

*Wspierajmy firmy, które stawiają na seniorów. Podkreślajmy fakt, że aktywność zawodowa to antidotum na samotność i wykluczenie społeczne. Jeśli spojrzymy na to zagadnienie obiektywnie, to okaże się, że zatrzymanie w pracy najstarszych pracowników, nawet jeśli wiąże się z jakimiś kosztami operacyjnymi, w konsekwencji przynosi tylko korzyści.*

KNOW HOW 2025

# DEMOGRAFIA, NIE AI

Automatyzacja i wpływ sztucznej inteligencji na rynek pracy wywołuje strach przed likwidacją wielu stanowisk pracy. Tymczasem analitycy wyliczyli, że w rzeczywistości w przyszłości powstanie więcej nowych miejsc pracy, niż zostanie zlikwidowanych. Wymagać one będą innych kompetencji – cyfrowych, technologicznych, ale też społecznych. Wydaje się zatem, że pracy nie zabraknie. Realnym problemem może być to, czy będzie miał ją kto wykonywać. Zgodnie z prognozą ludności GUS na lata 2023-2060, liczba osób w wieku produkcyjnym w Polsce skurczy się od roku 2022 do roku 2060 z 22,17 miliona do 15,1 miliona w wariancie średnim i do 13,31 miliona w wariancie niskim. Analitycy PIE wyliczyli,

że do 2035 r. z polskiego rynku pracy odejdzie 3,8 mln pracowników, natomiast napływ pracowników z najmłodszych, o wiele mniej liczebnych, roczników wyniesie zaledwie 1,7 mln osób. **Tylko w dekadę deficyt pracowników powiększy się zatem o 2,1 mln!** Sytuacji nie poprawi fakt, że wydłuży się okres naszej aktywności zawodowej. Zatem deficyt pracowników, który już dzisiaj jest jedną z istotnych barier rozwoju organizacji, będzie się pogłębiał. Jednym z rozwiązań tego kryzysu demograficznego powinna być aktywizacja osób przewlekle chorych, z niepełnosprawnościami, rodziców powracających do pracy po urloпах związanych z rodzicielstwem, a także osób, które ukończyły 50 rok życia.



### Mapa aktywności zawodowej Polaków<sup>10</sup>



**17 mln 205 tys.**

Polaków pracowało zawodowo w drugim kwartale 2024 r.



**23,8%**

osób biernych zawodowo nie podejmuje pracy z powodu choroby lub niepełnosprawności.



**12 mln 667 tys.**

wyniosła populacja osób biernych zawodowo w drugim kwartale 2024 r.



**23%**

osób zmagających się z chorobami przewlekłymi to osoby w wieku produkcyjnym, które są eliminowane z życia zawodowego.



**3 mln 911 tys.**

osób biernych zawodowo w wieku produkcyjnym.

# RYNEK PRACY OTWARTY NA WSZYSTKICH

Jak podaje GUS, w grudniu 2023 roku w Polsce było 4 mln osób, które posiadały ważne orzeczenie o niepełnosprawności lub stopniu niezdolności do pracy. 41,3% osób znajdujących się w tej grupie posiadało orzeczenie ze stopniem umiarkowanym, 27,4% ze znacznym, a 25,2% ze stopniem lekkim. Ponad połowa tych osób [54,5%] była zatrudniona na podstawie umowy o pracę, a 30% tej grupy stanowiły osoby pobierające renty lub emerytury<sup>11</sup>.

**Oznacza to, że niemal milion osób pozostawało bez pracy oraz świadczeń emerytalno-rentowych.** To grupa, której już dzisiaj nie można ignorować, ponieważ mogłaby znacząco zmniejszyć deficyt pracowników, prognozowany przez PIE.

Drugą grupą społeczną, która może znacząco wpłynąć na poprawę sytuacji na rynku pracy, są osoby 50+. Okazuje się jednak, że wiedza i doświadczenie osób w tym wieku nie są cenione przez pracodawców – tylko 10% badanych firm wykazało, że zależy im na pracownikach z około 20-letnim stażem<sup>12</sup>. Tymczasem według statystyk, już co czwarty Polak osiągnął wiek emerytalny. A to oznacza, że pracodawcy już teraz muszą podejmować działania służące zatrzymaniu Silversów na rynku pracy. Zwłaszcza, że ich aktywność stymuluje gospodarkę i minimalizuje problem luki kompetencyjnej.

Trzecią grupą, której aktywizacja przyczyni się do poprawy kondycji rynku pracy, są kobiety. Według McKinsey&Company, zwiększenie aktywności zawodowej kobiet, może zwiększyć PKB Polski o ok. 270 miliardów złotych w 2025 r. Tymczasem kobiety stanowią ponad połowę osób biernych zawodowo [60,5%]<sup>13</sup>, a najczęstszą przyczyną owej bierności jest konieczność wywiązywania się z obowiązków rodzinnych<sup>14</sup>. Statystyki te zdają się potwierdzać tradycyjny podział ról w związkach, ale pozostają w sprzeczności z deklarowanymi postawami. Jak wynika z badania zrealizowanego na zlecenie OLX Praca, na pytanie o to, jaki model związku ankietowani uznają za najlepszy, zdecydowana większość [76%] odpowiedziała, że taki, w którym partnerzy wykonują pracę zawodową i równo dzielą się obowiązkami domowymi.



**Czwarta teza OLX**

**Rozwiązaniem kryzysu demograficznego na rynku pracy jest aktywizacja osób biernych zawodowo: przewlekle chorych, niepełnosprawnych, matek i ojców powracających z urlopów, mieszkańców wsi i małych miejscowości.**

**Emilia Szczukowska** Analityczka ds. regulacyjnych, Związek Przedsiębiorców i Pracodawców

*To nie AI, ale starzenie się społeczeństwa i spadająca dzietność, a w konsekwencji kurczenie się liczby osób w wieku produkcyjnym, stawia przed rynkiem pracy najpoważniejsze wyzwanie. Według danych Eurobarometru, już teraz problem braku do pracy dotyka w Polsce 82% małych i średnich przedsiębiorstw. Z danych wynika, że wraz z biegiem lat problem ten będzie się coraz bardziej pogłębiać – w Polsce do 2049 roku rynek pracy zmniejszy się o ponad 4 mln osób.*



*Jednym z rozwiązań jest aktywizacja grup dotąd niedostatecznie reprezentowanych: osób 50+, przewlekle chorych, neuroróżnorodnych, z niepełnosprawnościami czy powracających na rynek pracy poprzezzwach związanych z rodzicielstwem.*

*Wszystkie te grupy łączy fakt, że ze względu na społeczne uprzedzenia lub pewne szczególne potrzeby, mogą doświadczać dyskryminacji. Odpowiedzią na uprzedzenia jest edukacja, a na specyficzne potrzeby – elastyczność ze strony pracodawcy, poprzedzona szczerą rozmową obu stron o ich potrzebach i oczekiwaniach.*

*W większości przypadków elastyczność ze strony pracodawcy dotycząca m.in. możliwości pracy zdalnej, zmiany godzin pracy, czy innego dostosowania zakresu obowiązków, może przełożyć się na osiągnięcie przez pracownika nie tylko wyników analogicznych do średnich wyników osób z grup niedyskryminowanych, ale do ponadprzeciętnych osiągnięć.*

*Inkluzywne miejsce pracy wyzwala indywidualny potencjał każdego pracownika, a poza tym, na dyskryminację – przy obecnych trendach na rynku pracy – po prostu nie będzie nas już stać.*

*Kluczową rolę odgrywa wsparcie ze strony państwa i pracodawców, w tym kampanie społeczne podnoszące świadomość oraz wprowadzenie mechanizmów finansowych wspierających pracodawców realizujących włączające zatrudnianie.*

Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, odpowiadając na te wyzwania, rozpoczął realizację dużej kampanii społeczno-edukacyjnej „Każdy talent na wagę złota – inkluzywni w zatrudnianiu”. W ramach projektu wraz z naszymi partnerami, w tym OLX, podejmiemy szereg działań w 2025 roku, które będą miały na celu nie tylko podnoszenie świadomości pracodawców w zakresie potencjału grup dyskryminowanych, ale też postulowanie konkretnych zmian regulacyjnych.

*Bo każdy talent jest na wagę złota!*



OLXPRACA

# CZŁOWIEK W CENTRUM



# ROŚNIE KONKURENCJA... O PRACOWNIKÓW

---

Tworzenie włączających miejsc pracy musi iść w parze z wysoką kulturą organizacyjną. Jej najistotniejszym elementem będzie środowisko, w którym pracownicy mogą zachować równowagę między życiem prywatnym a zawodowym.

To nagły problem, czego dowodzą wyniki badania Gallupa State of the Global Workplace z 2023 r. Ilustrują one kondycję współczesnych pracowników, niezależnie od generacji, którą reprezentują.

Wypalenie zawodowe jest powszechnym doświadczeniem, przy czym 48% pracowników i 53% menedżerów twierdzi, że są wypaleni w pracy, a prawie połowa pracowników z pokolenia millenialsów i pokolenia Z zgłasza, że czuje się zestresowana przez cały czas lub przez większość czasu. 59% globalnej siły roboczej „po cichu” odchodzi z pracy. Ale nie tylko „quiet quitting” jest problemem współczesnego rynku pracy. To również „great resignation”, czyli masowe odchodzenie z miejsca pracy jako odpowiedź na warunki, które nie odpowiadają potrzebom i oczekiwaniom pracowników. To również „cyberloafing”, zjawisko, które jest rozpatrywane jako sposób radzenia sobie ze stresem, polegające na wykorzystywaniu czasu przeznaczanego na pracę na przeglądanie internetu w celach prywatnych. Spodziewać się można, że liczba tego typu zjawisk będzie stale rosła. Zwłaszcza że doświad-

czenia ostatnich lat umocniły w nas uczucie chaosu oraz niepokoju, co skutkuje nieustanną potrzebą zrozumienia i określenia swojego „ja”. Postawy te znalazły swoje odzwierciedlenie w koncepcji BANI, która między innymi, redefiniuje nasze podejście do pracy. Tym, co je łączy jest rezygnacja, wynikająca z braku równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, poczucie wykluczenia i brak bezpieczeństwa.

Dzisiaj praca nie jest celem samym w sobie. Celem jest człowiek i zaspokajanie jego potrzeb, również emocjonalnych. A tymi są spełnienie, samorealizacja na płaszczyznach innych niż zawodowa, czy rozwijanie pasji i zainteresowań. To powrót do antropocentryzmu, który znajduje swoje odzwierciedlenie w kolejnych aktach prawnych. Jednak wdrożenie dyrektywy work-life balance, czy obowiązek raportowania ESG nie może ograniczać się tylko do deklaracji ze strony pracodawców. Muszą oni podejmować realne i odczuwalne dla pracowników działania.

Do realnego wdrożenia tych zmian znacząco przyczynia się najmłodsze pokolenie pracowników — Gen Z. To osoby, które uchodzą za innowacyjne, zaradne i szybko dostosowujące się do nowych okoliczności. A co najważniejsze świadome różnic kulturowych i różnorodności oraz swoich potrzeb, umiejętności i możliwości. Są też asertywni — nie ulegają presji tradycji, czy przyzwyczajęń — potrafią manifestować

swoje oczekiwania i egzekwować należne im prawa. I te właśnie cechy są kołem zamachowym zmian na rynku pracy. Ich wymiernym efektem są liczne benefity pozapłacowe, które

postrzegane są jako sposób na przyciąganie talentów oraz narzędzie do budowania satysfakcji i zaangażowania w zespole.



OLXPRACA

**CZAS  
ZAINWESTOWAĆ  
W KAPITAŁ  
LUDZKI**

Paradoksem współczesnych czasów jest to, że mimo powszechnej automatyzacji i robotyzacji, która miała się przyczynić do zwiększenia bezrobocia, pracowników brakuje. Prognozy nie zapowiadają też zmiany tej sytuacji. Jest nas mniej i jesteśmy starsi. Dlatego też filarem strategii biznesowych powinny być inwestycje w kapitał ludzki. Pracodawcy, którzy spoglądają w przyszłość, powinni patrzeć na społeczeństwo holistycznie i dostrzegać w nim te grupy społeczne, które warto motywować do podjęcia pracy. W przeszłość powinna odejść selektywna polityka zatrudniania, w której o wyborze kandydata decydowały twarde kryteria. Dzisiaj stoimy na progu nowej ery, w której każdy potencjalny pracownik traktowany jest indywidualnie i postrzegany przez pryzmat korzyści, które odniesie on, społeczeństwo oraz pracodawca. Szacunek, zrozumienie, uwzględnianie indywidualnych potrzeb, otwartość i elastyczność dają pracownikom poczucie bezpieczeństwa i przynależności. A pracodawcom pozwalają tworzyć różnorodne i zaangażowane zespoły.



## Dekalog pracodawcy by OLX

1. Twórz środowisko, które umożliwia postawienie jasnych granic między życiem prywatnym a zawodowym.
2. Rekrutację opieraj na inkluzywnych praktykach, eliminujących uprzedzenia i stereotypy.
3. Poszukuj przyszłych talentów wśród osób z niepełnosprawnościami.
4. Prowadź działania służące aktywizacji zawodowej kobiet.
5. Utrzymuj w organizacji osoby z doświadczeniem.
6. Zachęcaj osoby na progu wieku emerytalnego do utrzymania aktywności zawodowej — stwarzaj im możliwość zdobywania nowych kompetencji oraz przekwalifikowania.
7. Twórz zespoły do zadań, a nie zadania do zespołów.
8. Zarządzanie zespołem opieraj na strategii zwinności, w której dostosowujesz się do zmieniających się warunków.
9. Dobrostan pracowników traktuj jako inwestycję w długoterminowy rozwój i stabilność.
10. Wygrywaj talenty kulturą, a nie kultem pracy.

## Każdy wygrywa

Wielopokoleniowe i różnorodne zespoły to nie tylko odpowiedź na deficyt pracowników. To przede wszystkim większy potencjał oraz zdolności. To środowiska nastawione na stały rozwój, którego członkowie mogą wносить dużą wartość do organizacji, ponieważ świadomość wspólnego celu, przekłada się na ich większe zaangażowanie.


Ale możliwość aktywnego uczestniczenia w rynku pracy, zwłaszcza przez osoby, które wcześniej z tego rynku były wykluczone, przynosi też wymierne korzyści emocjonalne i społeczne.

- Zatrudnienie umożliwia osobom powracającym z urlopów opiekuńczych, czy osobom z niepełnosprawnościami uniezależnienie się od pomocy społecznej, czy rodziny. A to zwiększa ich poczucie bezpieczeństwa i godności.
- Aktywność zawodowa sprzyja poczuciu spełnienia, przynależności i celu, co pozytywnie wpływa na zdrowie psychiczne i ogólną jakość życia.
- Praca umożliwia budowanie relacji interpersonalnych, co redukuje poczucie izolacji i marginalizacji społecznej.
- Regularna aktywność zawodowa motywuje do dbania o zdrowie, rehabilitację oraz utrzymania sprawności na poziomie umożliwiającym pracę i codzienne funkcjonowanie.



### DOBRE PRAKTYKI

– te wskazówki mogą pomóc ją tworzyć w przedsiębiorstwach




### POLITYKA RÓŻNORODNOŚCI

- Opracowanie dokumentu opisującego realizowaną w firmie politykę różnorodności, uwzględniającą potrzeby różnych grup pracowniczych.
- Stworzenie pracownikom warunków umożliwiających zapoznanie się z dokumentem opisującym politykę różnorodności w firmie oraz włączenie ich w proces jej realizacji.
- Cykliczne szkolenia/warsztaty z obszaru różnorodności.
- Uwzględnienie realizacji działań z obszaru różnorodności w kryteriach oceny efektywności pracy.



### REKRUTACJA

- Posługiwanie się w ogłoszeniach o pracę językiem wrażliwym na różnorodność wobec pracowniczek i pracowników.

- Informowanie na poziomie ogłoszenia o pracę o możliwości dostosowania miejsca pracy do potrzeb osoby z niepełnosprawnością.
- Uproszczenie procedur aplikacyjnych i przeprowadzanie rozmów rekrutacyjnych w sposób uwzględniający specyficzne potrzeby kandydatów, np. poprzez wykorzystanie rozmów wideo czy tłumacza języka migowego.



## MIEJSCE PRACY /ZAKRES OBOWIĄZKÓW

- Przydzielanie zadań, które odpowiadają doświadczeniu i umiejętnościom starszych lub niepełnosprawnych pracowników, a jednocześnie uwzględniają ich możliwości fizyczne i zdrowotne.
- Dostosowanie zakresu obowiązków do kompetencji oraz możliwości pracownika.
- Uwzględnienie w strategii firmy potrzeb różnych grup pracowniczych.
- Powołanie rzecznika ds. różnorodności.
- Opracowanie stałego, wewnętrznego, systemu zgłaszania naruszeń.
- Dofinansowanie turnusów sanatoryjnych oraz rehabilitacji.

- Gotowość do dostosowania miejsca pracy pod kątem różnorodności.
- Oferowanie wsparcia w postaci mentoringu i opiekuna adaptacyjnego.
- Oferowanie elastycznych godzin pracy, pracy zdalnej lub częściowego wymiaru godzin, dostosowanych do możliwości i zdrowia pracownika.
- Identyfikowanie potrzeb edukacyjnych i rozwojowych, szkolenia uwzględniające różnorodność oraz tworzenie warunków umożliwiających wykorzystanie zdobytej wiedzy i umiejętności.
- Cykliczna realizacja badań opinii pracowników, uwzględniająca zagadnienia z obszaru różnorodności.
- Dodatkowy, pełnopłatny urlop, dla osób pełniących role opiekuńcze.
- Nawiązanie współpracy z urzędami aktywizującymi osoby starsze lub z niepełnosprawnościami.
- Aranżowanie przestrzeni biurowych w sposób uwzględniający potrzeby różnorodnych grup pracowników.



## KOMUNIKACJA

- Zapewnienie alternatywnych form komunikacji (np. tłumacz języka migowego, materiały w formatach łatwych do odczytania) w procesie rekrutacji i codziennej pracy.
- Realizacja szkoleń z inkluzywnej komunikacji.
- Propagowanie wewnątrz organizacji wiedzy na temat korzyści wynikających z różnorodności.



**Piąta teza OLX**

**Przyszłością rynku pracy są ci, którzy dzisiaj jeszcze nie wiedzą, że mogą i chcą pracować.**

**Przemysław Żydok**, prezes Fundacji Aktywizacja

Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami (OzN) stanowi zarówno odpowiedź na wyzwania współczesnego rynku pracy, jak i szansę na budowanie przewagi konkurencyjnej. Z perspektywy ESG jest to działanie promujące wartości społeczne, zaś dla liderów biznesu – sposób na rozwiązanie problemów wynikających z kryzysu demograficznego i niedoboru pracowników.



W Polsce, zgodnie z danymi pochodzącymi z Narodowego Spisu Powszechnego z 2021 roku, żyje 5,5 miliona osób z niepełnosprawnościami, w tym 1,5 miliona w wieku produkcyjnym. Niestety, wskaźnik ich zatrudnienia wynosi jedynie 32% wobec unijnej średniej przekraczającej 50%. To oznacza milion osób w wieku aktywności zawodowej, które mogłyby zasilić rynek pracy. Szczególnie wart uwagi jest fakt, że prawie 60% tej grupy stanowią osoby o lekkim lub umiarkowanym stopniu niepełnosprawności – mające potencjał, aby efektywnie funkcjonować zawodowo.

Jednocześnie polski rynek pracy zmagają się z rekordowo niskim bezrobociem [5% w październiku 2024 roku] oraz rosnącą luką kadrową wynikającą z niekorzystnych trendów demograficznych. I choć aktywizacja zawodowa OzN nie rozwiąże wszystkich problemów, może znacząco złagodzić skutki tych zjawisk. Pracodawcy, którzy już teraz zaczną budować inkluzywne strategie rekrutacji, uzyskają przewagi konkurencyjne, które będą zyskiwać na znaczeniu.

W przyszłym roku firmy w UE będą zobligowane do raportowania wskaźników ESG według dyrektywy CSRD. Jednym z kluczowych elementów będzie „odsetek własnych pracowników z niepełnosprawnościami” [ESRS S1-12]. Te wymagania obejmą również firmy z łańcuchów dostaw, co dodatkowo zwiększa presję na działania w kierunku inkluzywności. Warto, aby przedsiębiorstwa już teraz wdrażały plany, które pozwolą na wzrost tego wskaźnika w kolejnych latach.

Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami to nie tylko realizacja celów ESG czy odpowiedź na niedobór pracowników, ale także strategia pozwalająca firmom na długofalowy rozwój. Firmy, które jako pierwsze wdrożą inkluzywne praktyki, zyskają przewagi rynkowe, stając się liderami w nowoczesnym, zrównoważonym biznesie. **W tym celu warto korzystać ze wsparcia doświadczonych organizacji pozarządowych**, takich jak choćby Fundacja Aktywizacja, które od lat wspierają osoby z niepełno



*sprawnościami, ale też przedsiębiorców. Co więcej, część usług mogą wykonać w ramach swoich projektów finansowanych ze środków publicznych (z perspektywy przedsiębiorcy oznacza to, że nie będzie za nie płać).*

*W ramach swoich działań na rzecz tworzenia otwartego, inkluzywnego rynku pracy dla osób z niepełnosprawnościami, Fundacja w maju 2023 r. powołała Partnerstwo Inclu[vision, które zrzesza dziś ponad 40 podmiotów – od globalnych korporacji po organizacje pozarządowe i instytucje publiczne.*

OLXPRACA

**W POSZUKIWANIU  
BALANSU  
- DOBRE PRAKTYKI**



### Razem zadbajmy o zdrowie: rekordowe wyniki wyjątkowego programu dla pracowników Biedronki

**Program Razem zadbajmy o zdrowie, organizowany przez sieć Biedronka, kolejny raz osiągnął rekordowe wyniki. Aż 37,5 tys. pracowników skorzystało w 2024 roku z darmowych badań, a 17 tys. voucherów na pakiety diagnostyczne wykupiono dla rodzin.**

Tegoroczna edycja, będąca kontynuacją 19-letniego programu, oferowała pracownikom dostęp do zaawansowanej diagnostyki. Kluczową częścią programu były **badania krwi**, w tym morfologia, wskaźniki **insulinooporności**, **badania hormonalne** oraz **markery nowotworowe** – zróżnicowane dla kobiet i mężczyzn. Dzięki temu pracownicy mogli wykryć potencjalne problemy zdrowotne na wczesnym etapie. Wartość pakietu wynosiła ponad **600 zł**, a badania realizowano bez skierowań, w miejscu pracy lub w pobliskich punktach pobrań.

Bezpłatne były także badania USG, przeprowadzane we wszystkich centrach dystrybucyjnych i biurach Biedronki – łącznie 21 lokalizacjach. Pracownicy mogli zbadać **tarczycę, piersi, brzuch i jądra**.

Ponadto każdy uczestnik programu mógł skonsultować wyniki badań z diagnostą, co umożliwiała dokładną interpretację i planowanie dalszych działań. Ważnym elementem programu były darmowe konsultacje z psychiatrą, wspierające zdrowie psychiczne pracowników.

W tegorocznej edycji uwzględniono również potrzeby rodzin pracowników. Dzięki specjalnym voucherom w niespotykanych na rynku cenach, dostępne były pakiety badań obejmujące diagnostykę hormonalną, badania serca, nerek i wątroby, a także markery nowotworowe. **17 tys. sprzedanych voucherów** pokazuje, jak dużym zainteresowaniem cieszyła się ta możliwość.



**Praktyki wellbeingowe oparte na różnorodności i personalizacji.**  
**You care + We care = Contrain Care**

Motto programu wellbeingowego „Contrain Care” odzwierciedla tezę, że aby był skuteczny, konieczna jest wiara i pracodawcy, i pracowników w sens takich działań. Program działa od trzech lat i jest przemyślaną odpowiedzią na wyzwania związane ze zjawiskiem polikryzysu i tzw. work-life blending. Strategicznie wpisany w DNA firmy, stawia na **wszelstronność, dostępność i indywidualizację** rozwiązań opartych o neuronaukę.

**Kluczowe elementy programu:**

- 1. Wsparcie psychologiczne** – w firmie działa etatowa psycholożka, a pracownicy mogą również korzystać z usług online dla siebie i bliskich. Towarzyszy temu edukacja: webinary, warsztaty i praktyki profilaktyczne, takie jak treningi oddechowe czy relaksacja.
- 2. Trzeci tydzień urlopu** – dodatkowe wolne dni, pod warunkiem wykorzystania trzech

tygodni urlopu ciągiem, sprzyjają prawdziwej regeneracji. Taki czas urlopu rekomendowany jest przez specjalistów.

- 3. System kafeteryjny** – pracownicy wybierają dodatkowe korzyści odpowiadające ich potrzebom: pakiety sportowe, opieka medyczna, lekcje języków, masaże czy aplikacje prozdrowotne.
- 4. Kultura różnorodności** – program skierowany jest zarówno do pracowników, jak i ich bliskich, a oferta dostosowana jest do zespołów pracujących zdalnie, w Polsce i za granicą.

**Efekty?**

W 2023 roku **94%** pracowników zadeklarowało zadowolenie z programu. Kluczowym czynnikiem sukcesu okazało się wsłuchanie w ich realne potrzeby i elastyczność pracodawcy. Dzięki temu firma wypracowała procedury, które pozwoliły stworzyć holistyczny i nowoczesny standard wellbeingowy.



**Firma, która pomaga dbać o siebie, zwiększa zatrudnienie**

**Sieć drogerii, która od ponad 31 lat oferuje klientom szeroką gamę produktów związanych ze zdrowiem i urodą, przywiązuje ogromną wagę do wspierania dobrostanu swoich pracowników. Rossmann tworzy przyjazne i wspierające środowisko pracy. W firmie panuje otwarta komunikacja, a pracownicy mogą liczyć na wsparcie przełożonych i współpracowników. W czasie wolnym osoby zatrudnione, a także ich rodziny, mogą korzystać z bogatej oferty benefitów wspierających ich dobre samopoczucie i zdrowie.**

Dostęp do różnorodnych programów, takich jak **badania profilaktyczne, konsultacje z lekarzami i specjalistami, programy medyczne czy promocja aktywnego trybu życia** poprzez dofinansowanie udziału w biegach, imprezach sportowych i pakietach w klubach fitness, to tylko część podejmowanych działań. Spotka-

nia poświęcone **pielęgnacji i trendom w dbaniu o urodę**, webinary pomagające zgłębiać **techniki relaksacyjne lub dotyczące wspierania rodzinnych relacji** są często realizowane w firmie, podobnie jak wszelkie akcje mające na celu promocję zdrowych nawyków.

#### **Pozytywnie Zakręcenie**

Realizowany jest tu także największy firmowy program rozwijania pasji – „**Pozytywnie Zakręcenie**” – w ramach którego pracownicy i osoby im towarzyszące mogą odkrywać nowe hobby, uczestnicząc w wyjazdach i spotkaniach online. Wędrówki górskie, joga, spływy kajakowe, warsztaty taneczne, nurkowanie, wspólne przygotowywanie sushi czy domowej pizzy to akcje regularnie organizowane w firmie, z których każdego roku korzysta kilkanaście tysięcy uczestników. Dzięki temu z roku na rok w Rossmannie powiększa się **społeczność osób lubiących aktywnie spędzać wieczory, weekendy czy wakacje.**

## Plany rozwoju

Firma powiększa zespół drogeryjny, logistyczny, a także poszerza działą centrali. Rossmann oferuje pracę na jasnych zasadach w przyjaznym, zgranym zespole.

## Firma, która stawia na rozwój

Zdobywanie doświadczenia i kolejnych kwalifikacji umożliwia awans i jeszcze wyższe zarobki. Rossmann stawia przede wszystkim na **awanse wewnętrzne** - większość osób zajmujących obecnie kierownicze stanowiska zaczynała swoją pracę na stanowiskach nie wymagających dużego doświadczenia.

## Dodatkowe benefity

W Rossmannie oferowany jest jeden z najbardziej rozbudowanych pakietów benefitów w Polsce, kładący szczególny nacisk na wsparcie pracowników i ich rodzin. Realizowany jest szereg inicjatyw skierowanych do dzieci i młodzieży, takich jak kolonie, paczki świąteczne, wyprawki szkolne, Akademia Doświadczenia czy specjalne wyjazdy dla rodzin z dziećmi z niepełnosprawnościami. **Dbanie o zdrowie i rozwój naszych pracowników to priorytet**, dlatego w ofercie znajdziecie m.in. Mobilne Miasteczko Zdrowia i Sportu, pakiety sportowe, dostęp do konsultacji psychologicznych, prawnych i finansowych oraz Program Wsparcia Pracowników „Czerwona Linia”.

Firma nie zapomina również o sferze kulturalnej i rozrywkowej, wprowadzając takie benefity jak **Pakiet Kultura**, dofinansowanie do biletów na wydarzenia kulturalne i sportowe oraz cykliczne „**Spotkania z Kulturą**” organizowane w różnych miastach Polski. Dodatkowo, Rossmann



wspiera pracowników w różnych życiowych sytuacjach, oferując wsparcie w okresie jesienno-zimowym poprzez pomoc finansową, pakiet dla rodziców małych dzieci, a nawet specjalny Klub Zwierzaka dla miłośników zwierząt domowych. Wszystkie te działania składają się na kompleksową strategię, która ma na celu budowanie zaangażowania i satysfakcji pracowników.

Specjalnie dla pracowników magazynów organizowane są konkursy, rywalizacje oraz liczne niespodzianki w czasie pracy.

# WŁĄCZENIE I RÓŻNORODNOŚĆ W OLX

W Grupie OLX inkluzywność jest kluczowym elementem budowania przyjaznego i efektywnego środowiska pracy. Na wielu poziomach wspieramy różnorodność neurobiologiczną i podchodzimy z poszanowaniem do potrzeb wszystkich pracowników. To podejście przekłada się na elastyczne formy pracy, takie jak hybrydowy czy zdalny model zatrudnienia, możliwość podejmowania różnorodnych ról oraz projektowanie biur dostosowanych do specyficznych potrzeb pracowników, w tym także osób z niepełnosprawnościami. Do indywidualnych wymagań dopasowujemy również sprzęt IT.

## Różnorodność w cyklu życia Pracownika

Dbamy o inkluzywność na każdym etapie cyklu funkcjonowania pracownika, począwszy od rekrutacji. Proces onboardingu jest tak zaprojektowany, aby wspierać różnorodność, dbamy o to, by na każdym z etapów wdrożenia pracownik miał opiekuna i przewodnika.

Najważniejsze spotkania odbywają się z udziałem tłumaczy na języki rynków, na których jako organizacja funkcjonujemy.

## Inicjatywy wspierające

Inicjatywa „Women at OLX” to oddolne działanie naszych pracowników, które wspiera rozwój kobiet w technologii oraz promuje polityki równości szans. Dysponujemy też wewnętrzną siecią coachów „Better Up” jest wsparciem także w tematach związanych z well-beingiem pracowników. Oferujemy pakiet medyczny z możliwością rozszerzenia go na członków rodziny. Każdego roku wygospodarowujemy też budżet na inicjatywy sportowe organizowane przez samych pracowników, co pozwala na integrację, ale też wspieranie pomocowych inicjatyw poprzez sport.

To tylko kilka działań, dzięki którym OLX buduje kulturę organizacyjną, w której różnorodność postrzegana jest jako wartość dodana, a inkluzywność jest praktykowana na co dzień.



## OLX Praca robi to... [zawodowo.olx.pl](https://zawodowo.olx.pl)

Dynamika zmian rynku pracy wymaga stałej aktualizacji informacji na temat regulacji prawnych, potrzeb pracowników oraz pracodawców, kierunków zmian i trendów, które tym zamianom nadają kierunek. To wiedza z wielu obszarów, a tym samym rozproszona i wymagająca sięgania do licznych źródeł. Aby ułatwić dostęp do niej, a równocześnie usprawnić funkcjonowanie w tak zmiennym środowisku wszystkim zainteresowanym, OLX Praca udostępnia portal **[zawodowo.olx.pl](https://zawodowo.olx.pl)**. Stanowi on kompendium wiedzy związanej z rynkiem pracy, a przydatnej pracodawcom, rekruterom oraz pracownikom.

Tym, co wyróżnia [zawodowo.olx.pl](https://zawodowo.olx.pl) jest holistyczne podejście do poruszanych tematów. Autorzy, obserwując ewolucję rynku pracy, wychodzą poza sztywne ramy, tworząc tym samym unikalną bazę wiedzy. Dostrzegają również zjawiska, które dopiero kielkują, a to pozwala im antycypować wydarzenia, które tego rynku dotyczą.

Jeśli zatem chcecie Państwo na bieżąco śledzić trendy na rynku pracy oraz mieć dostęp do unikalnych opracowań i analiz, które ułatwią tworzenia prekursorskich rozwiązań w środowisku pracy, zapraszamy na **[zawodowo.olx.pl](https://zawodowo.olx.pl)**.





## Przypisy

<sup>1</sup> Dane GUS, Zapotrzebowanie rynku pracy na pracowników 29.08.2024 r. według zawodów w 2024 r.

<sup>2</sup> Dane z badania opinii publicznej Eurobarometr, zrealizowanego na zlecenie Komisji Europejskiej. Badanie było realizowane na grupie 13 253 firm z sektora MŚP w Unii Europejskiej, w tym 597 z Polski.

<sup>3</sup> jw.

<sup>4</sup> Dane GUS, Zapotrzebowanie rynku pracy na pracowników 29.08.2024 r. według zawodów w 2024 r.

<sup>5</sup> <https://zawodowo.olx.pl/pokonanie-ageizmu-wartosc-pracownikow-50/>

<sup>6</sup> [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/59-TRENDY-ANALIZA-WCAG\\_11012024.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/59-TRENDY-ANALIZA-WCAG_11012024.pdf)

<sup>7</sup> <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/84460;prawo-pracy-po-nowemu-implementation-tzw-dyrektywy-rodzicielskiej-i-dyrektywy-work-life-balance-czesc-i>

<sup>8</sup> <https://media.olx.pl/tata-na-urlopie-czyli-partnerstwo-najnowszy-raport-olx-praca-dotyczacy-wspoldzielenia-opieki-nad-dziecmi>

<sup>9</sup> <https://www.gov.pl/web/finanse/sprawozdawczosc-zroznowazonego-rozwoju>

<sup>10</sup> Na podstawie danych GUS, Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności

<sup>11</sup> <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/ubostwo-pomoc-spoeczna/osoby-niepelnosprawne-w-2023-roku,26,6.html>

<sup>12</sup> <https://zawodowo.olx.pl/niedoceniane-pokolenie-50-czyli-tzw-silversi-na-ryнку-pracy/>

<sup>13</sup> Populację biernych zawodowo osób tworzą zarówno osoby, które jeszcze nie weszły na rynek pracy (w tym większość uczącej się młodzieży), jak i osoby, które już definitywnie z rynku pracy odeszły albo nigdy na rynek pracy nie trafią (część emerytów, rencistów, osoby utrzymujące się z innych źródeł niż praca), ale też osoby, które weszły na rynek pracy, potem częściowo się zdezaktywizowały i po przerwie na ten rynek pracy zechcą powrócić

<sup>14</sup> GUS Pracujący, bezrobotni i bierni zawodowo [wyniki wstępne Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności]

<sup>15</sup> [https://www.ey.com/pl\\_pl/insights/workforce/swiat-bani-co-to-jest](https://www.ey.com/pl_pl/insights/workforce/swiat-bani-co-to-jest)



# RYNEK PRACY

Przyszłość zaczyna  
się już dzisiaj

KNOW-HOW 2025



PRACA