

A man with a beard and glasses, wearing a light blue suit and tie, stands next to a woman with curly hair and glasses, wearing a grey blazer over a blue shirt. They are both smiling and looking at a tablet held by the woman. The background is a bright, modern office interior with large windows.

# Od Candidate Experience do Shared Experience

Partnerskie relacje z kandydatami  
w zmieniającym się świecie

# Spis treści

## KONTEKST. Dlaczego Shared Experience

### zyskuje na znaczeniu .....3

SHARED EXPERIENCE. Rekrutacja jako dojrzała relacja ..... 4

ZJAWISKA. Megatrendy wpływające na zmiany rynku pracy .... 6

PERSONY. Nowe profile kandydatów i rekruterów ..... 7

KLUCZOWE WNIOSKI ..... 10

## KONKRETY. Praktyczna budowa

### Shared Experience .....13

Doświadczenie wspólne? ..... 14

Jak definiować nowe partnerstwo?..... 15

Reset piramidy potrzeb..... 22

Co naprawdę warto komunikować kandydatom? ..... 23

Redukcja niepewności i szczerść ..... 30

Które obawy kandydatów są kluczowe? ..... 32

AI w rękach kandydata ..... 39

Jak ustalać reguły gry z użyciem AI? ..... 41

AI w rękach rekrutera ..... 47

Dlaczego GEO i AI to nowe przewagi w rekrutacji?..... 49

(Nie)zaangażowany szef ..... 55

Jak odblokować wsparcie Hiring Managerów? ..... 56

## NIEZBĘDNIK. Jak budować Shared Experience .. 62

Pierwsze kroki ..... 63

Realny wpływ SX na firmę ..... 65

Metodologia ..... 67



### LEGENDA – jak czytać dane w raporcie



Jeśli widzisz tę kropkę na infografice lub przy personie, za chwilę zapoznasz się z danymi dotyczącymi **kandydatów**.



Jeśli widzisz tę kropkę na infografice lub przy personie, za chwilę zapoznasz się z danymi dotyczącymi **rekruterów**.

**KONTEKST.**

**Dlaczego Shared  
Experience zyskuje  
na znaczeniu**

## SHARED EXPERIENCE

# Rekrutacja jako dojrzała relacja

Zmiany, które wydarzyły się w ciągu ostatnich kilku lat na rynku pracy, w równym stopniu dotknęły pracodawców oraz pracowników. Największym wyzwaniem jest jednak ich zawrotne tempo. Nowe przepisy, popyt na unikalne kompetencje, sytuacja geopolityczna – gubią się w tym zarówno kandydaci, jak i rekruterzy. Pracownicy obawiają się zmieniających się oczekiwań. Szukają pracodawców, z którymi przygotowują się na przyszłość. Firmy jednak nie chcą o niej opowiadać, ograniczając się do ogólników. Wszechobecna zmiana to wspólne doświadczenie pracodawców i kandydatów. Jednak zamiast się w nim wspierać, często idą w różne strony.

### Shared Experience (SX)

(pol. doświadczenie wspólne) to model rekrutacji oparty na symetrycznej, partnerskiej relacji pracodawcy z kandydatem. Dopasowuje on przekazy rekrutacyjne do współczesnych potrzeb pracowników. Kluczowymi elementami SX są: obustronny szacunek do czasu, transparentność informacyjna, gotowość na dyskusję o AI i przyszłości firm, a także obiektywny feedback. W Shared Experience obie strony są równorzędnymi uczestnikami procesu, dążącymi do wspólnego dopasowania.

**W Shared Experience kandydat nie jest klientem, a Partnerem. Z kolei rekruter nie jest administratorem, lecz Doradcą.**





Zarówno światowe megatrendy, jak i wyniki naszego badania pokazują, że kandydaci potrzebują nowego wsparcia w zmieniającym się świecie. Marketing rekrutacyjny oraz sama rekrutacja powinny więc być gotowe odpowiadać na ich potrzeby. W raporcie prezentujemy koncepcję **Shared Experience**. To rozwinięcie pojęcia Candidate Experience, rzucające jeszcze mocniejsze światło na potrzeby:

- **Szczerego doradztwa** – w którym obie strony nie tracą czasu.
- **Ludzkiej przeciwwagi** dla cyfrowych procesów.
- **Prostych zasad** i przejrzystych informacji.
- **Jasnych reguł dotyczących AI** – zarówno w rekrutacji, jak i pracy.
- **Wiedzy, jak firma adresuje megatrendy**, czy jest świadoma i gotowa.
- **Zaangażowania przyszłych szefów** już na etapie rekrutacji.

Shared Experience to tworzenie relacji wartościowej dla obu stron. Kandydat nie jest w niej klientem, a Partnerem. Z kolei rekruter – Doradcą, nie administratorem. Z raportu dowiesz się o ścieżkach, które mogą prowadzić pracodawców do budowy Shared Experience.

## ZJAWISKA

# Megatrendy wpływające na zmiany rynku pracy

Potrzeba zmiany w narracjach rekruterów to nie teoria, ale efekt realnych globalnych zjawisk. Dane ze świata dowodzą, że opowieści trafiające do kandydatów coraz rzadziej odpowiadają na ich cele i obawy. Do rozmów z rekruterami siadają osoby świadome zmian, ale często potrzebujące wsparcia w ich zrozumieniu. Wyzwania kandydatów w Warszawie, Londynie, Nowym Jorku, Singapurze – na poziomie makro – są często zaskakująco podobne.

Przejście do modelu **Shared Experience** nie jest kolejną HR-ową modą – to odpowiedź na globalną transformację. SX oznacza budowanie relacji opartej na przejrzystości, empatii i współodpowiedzialności. I co szczególnie ważne – stanowi wyzwanie, z którym mierzymy się nie tylko w Polsce.



## Epidemia stresu

**41%** pracowników na świecie każdego dnia odczuwa silny stres (Gallup State of the Global Workplace)



## Niepewność wiedzy

**50%** umiejętności poszukiwanych przez firmy w 2027 r. będzie innych, niż dekadę wcześniej (LinkedIn, Workplace Learning Report)



## Rosnąca rola AI

**8/10** firm regularnie korzysta z generatywnej AI w przynajmniej jednym dziale (McKinsey, The State of AI 2025)



## Kryzys zaufania

**19%** szeregowych pracowników ufa, że CEO mówi im całą prawdę o sytuacji firmy. Wśród kierowników jest to 3x więcej. (Edelman, Trust at Work)



## Nowe role

**8%** to wskaźnik wakatów na najmocniej rekrutowanych pozycjach w UE, np. inżynierów AI, architektów chmurowych. (Eurostat, Most Demanded Occupations)



## Obustronny ghosting

**1/2** kandydatów uważa, że byli ghostowani przez rekruterów. Podobny odsetek... sam ghostował rekrutera na którymś etapie (Greenhouse, Candidate Experience Report)



## PERSONY

# Nowe profile kandydatów i rekruterów

Dlatego, w oparciu o wyniki badania, wytypowaliśmy 10 bohaterów (person) – zarówno wśród kandydatów, jak i rekruterów – uosabiających różne oblicza Shared Experience. W ich cechach widać wyzwania typowe dla współczesnego świata pracy: niepewność, potrzebę empatii, szukanie jasnych zasad w płynnej rzeczywistości, chęć innowacji – przy jednoczesnym szukaniu bezpieczeństwa.



## Niepekny geek

Do niedawna rozdawał karty, teraz często obawia się, że jego kompetencje się szybko zestarzeją. W rekruterze szuka nie sprzedawcy marzeń, ale **brokera bezpieczeństwa**, pokazującego konkret i realne działania firmy, nakierowane na rozwój.



## Kandydat wspomagany

Traktuje AI jako realne wsparcie w podkreśleniu atutów, używa go do zadań i treningu – choć czasem to ukrywa ze strachu przed oceną. W rekruterze szuka **świadomego partnera**, który zamiast oskarżać o łamanie zasad gry – doceni cyfrową efektywność.



## Zetka na starcie

Zaczyna karierę w świecie dyskusji o stałej zmianie i byciu zastępowalnym. W rekruterze nie szuka coacha dającego puste deklaracje, ale **opiekuna**, który da poczucie emocjonalnego bezpieczeństwa i przeprowadzi profesjonalnie przez proces.



## Stabilny silvers

Zaskakująco zadowolony i odporny. W swojej karierze przeżył już wiele transformacji i dzięki temu awansował. W rekruterze **szuka szacunku** dla swojego doświadczenia i kogoś, kto dostrzeże w nim nie „kosztowny zasób”, ale fundament odporności firmy.



## Asekuracyjny normals

Od lat w jednym miejscu nie z pasji, lecz z lęku o stabilność. Pracę ocenia jako „znośną”. W rekruterze szuka **rzetelnego partnera**, który przez szczerość zminimalizuje ryzyko błędnej decyzji o zmianie pracy lub udziału w procesie, w którym kandydat nie ma szans.





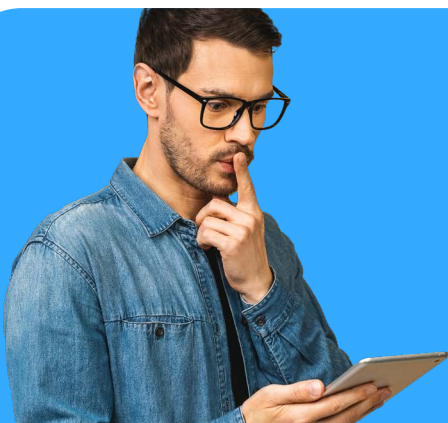
## Empatyczny doradca

Aspiruje do roli „Coacha Kariery”. Chce budować ludzkie **relacje z kandydatami**, ale tonie w skryptach i zadaniach operacyjnych. Od biznesu oczekuje większego wsparcia, by móc wreszcie uwolnić swój kalendarz na merytoryczny feedback i doradztwo.



## Ostrożny tester

Wie, że AI zmienia rynek, ale nie ma na to systemowych odpowiedzi. Czuje **dyskomfort wobec kandydatów AI-driven**, bo firma nie ustaliła, jak z nimi rozmawiać. Potrzebuje jasnych „reguł gry” i szkoleń, by niechęć wobec AI w rekrutacji zmienić w aktywną adopcję.



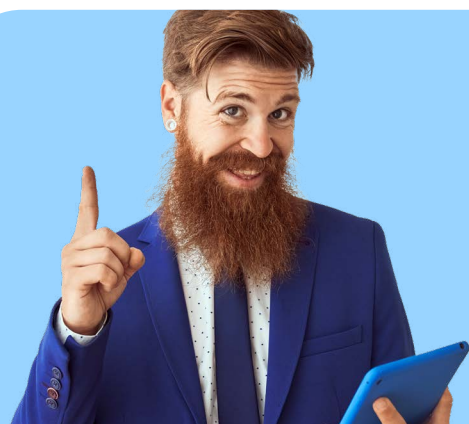
## Strażnik autentyczności

Stoi na linii ognia między oczekiwaniami biznesu a niedoborem kandydatów. **Wie, że „lukrowanie” ofert kończy się szybką rotacją**. W firmie walczy o zaangażowanie menedżerów oraz czas na pokazanie najlepszym kandydatom realnych atutów firmy.



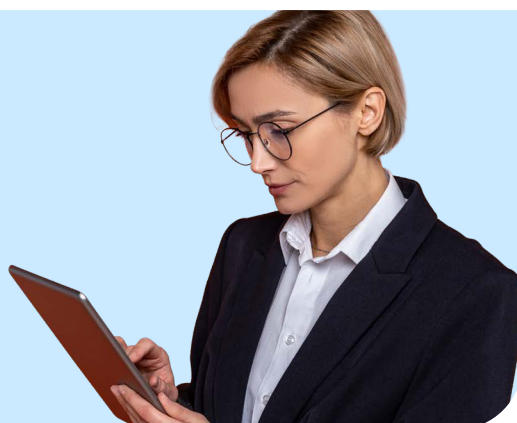
## Proaktywny innowator

Należy do mniejszości. Nie opiera się na intuicji, sięga po takie narzędzia, jak ankiety NPS czy budowę wizerunku w modelach LLM. **Technologia ma być jego sprzymierzeńcem**. Część z nich wpisuje się tym w firmową kulturę innowacji, inni – przecierają samotnie szlaki.



## Świadomy obserwator

Trafnie diagnozuje rynkowe burze: wypalenie zawodowe, lęk o kompetencje, obawy przed AI. Chce umieć o nich rozmawiać z kandydatami, ale **brakuje mu oparcia w strategii firmy**. Nie dysponuje spójną narracją biznesu na te tematy, więc musi zastępować się ogólnikami.



# KLUCZOWE WNIOSKI

## Raport w 5 minut dla niecierpliwych

Raport „Od candidate do shared experience” jest skarbnicą wiedzy o rekrutacji, którą warto poznać w całości. Wiemy jednak, że czas rekrutera to pieniądź. Dlatego w tej sekcji znajdziesz nasze najważniejsze wnioski i obserwacje. Przedstawiamy Ci też wybrane dane, pokazujące różnorodność zagadnień poruszanych w raporcie.



Na rynku powstają nowe, specyficzne grupy kandydatów, których potrzeb trzeba się uczyć. Za tym idą nowe typy rekruterów.

→ **SPRAWDŹ W SEKCJI**

„PERSONY”



Partnerska Rekrutacja ma łączyć kandydatów i rekruterów. Na razie jednak dzieli ich... jej precyzyjna definicja.

→ **SPRAWDŹ W SEKCJI**

„WSPÓLNE DOŚWIADCZENIE”



Przekazy rekrutacyjne a piramida potrzeb kandydatów to często dwa różne światy. Konkrety, nie miękki przekaz – tego chcą aplikujący.

→ **SPRAWDŹ W SEKCJI**

„RESET PIRAMIDY POTRZEB”



„Dowiezione” EVP zwiększa fundamentalnie radość z pracy w zespole – i mamy na to liczby.

→ **SPRAWDŹ W SEKCJI**

„REDUKCJA NIEPEWNOŚCI”



Firmy zbyt często przemilczają w rekrutacji kluczowe trendy i obawy kandydatów związane z przyszłością.

→ **SPRAWDŹ W SEKCJI**

„REDUKCJA NIEPEWNOŚCI”



Istnieje głęboki podział w ocenie użycia AI do zadań rekrutacyjnych między kandydatami a rekruterami.

To rodzi potencjał nieporozumień.

→ **SPRAWDŹ W SEKCJI**

„AI W RĘKACH KANDYDATA”



Wiedza to nie błogosławieństwo – AI obawiają się bardziej... jego użytkownicy. I to oni chcą wiedzieć, jak firma z niego korzysta.

→ **SPRAWDŹ W SEKCJI**

„AI W RĘKACH KANDYDATA”



Zdecydowana większość firm nie dostarcza kandydatom jasnego AI policy – a oni go potrzebują.

→ **SPRAWDŹ W SEKCJI**

„AI W RĘKACH REKRUTERA”



Audyty wizerunku pracodawcy w popularnych modelach AI to nadal zdecydowana rzadkość. Świadome GEO może budować przewagi.

→ **SPRAWDŹ W SEKCJI**

„AI W RĘKACH REKRUTERA”



Działy HR mierzą się z brakiem zaangażowania Hiring Managerów. Tymczasem to z nimi często chcą rozmawiać kandydaci.

→ **SPRAWDŹ W SEKCJI**

„(NIE)ZAANGAŻOWANY SZEF”

## KLUCZOWE WNIOSKI



# 27%

Kandydatów poczuło się w rekrutacji traktowanych jak **Partner** – mając równe prawa i szanując się wzajemnie.

**SHARED EXPERIENCE**  
to rekrutacja oparta na wspólnym partnerskim doświadczeniu. Jednak czym jest to partnerstwo?

### Cechy partnerskiej rekrutacji – TOP 5

	Kandydaci	Rekruterzy
1	Jawne finanse	Otwartość i szczerłość
2	Wzajemna empatia	Jakościowy feedback
3	Poszanowanie czasu	Poszanowanie czasu
4	Równowaga sił	Równowaga sił
5	Konkretne zasady	Jawne finanse



# 6/10

Kandydatów, wybierając potrzeby w modelu SCARF, szukało w rekrutacji **sprawiedliwości i/lub szczerości**.

W czasach przemian rynku pracy kandydaci wracają do podstaw piramidy potrzeb. Jednak często nie odnajdują ich w marketingu rekrutacyjnym firm.

## Piramida potrzeb kandydatów w Shared Experience



### Styl życia

Tylko co 4. uwzględni przy decyzji o wyborze pracodawcy przekazy firmy w social media.



### Zdrowie psychiczne

4 na 10 obawia się wypalenia, a 3 na 10 o swoje zdrowie psychiczne.



### Zatrudnialność

7 na 10 wybierze firmę szkolącą zespół umiejętności przyszłości.



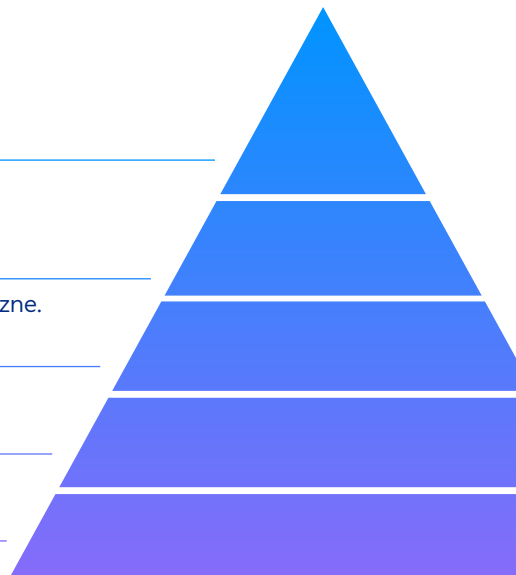
### Stabilność

45% obawia się o stabilność gospodarki i pracy.



### Jasne finanse

Nawet co 2. porzuci ofertę, która nie ma podanych widełek.



# +31%



# 8,8/10

o tyle wzrasta średni współczynnik zadowolenia z pracy wśród osób, których praca okazała się zgodna z EVP przedstawionym na rozmowie. W pozostałej części populacji to 6,6/10.

„Dowiezione” EVP może być fundamentem długiej, dobrej relacji z pracownikiem. I przyciągać kolejnych.



Kandydaci traktują użycie AI do zadań rekrutacyjnych jako zaradność. Jednak większość rekruterów ocenia to surowo. Bez jasnych zasad obie strony będą na kursie kolizyjnym. A takich zasad brakuje. Firmy także nie audytują swojej widoczności w LLM.

54%

kandydatów uważa zasady używania AI w rekrutacji za **niejasne**.

43%

uważa, że użycie AI przez kandydata powinno być przez rekrutera **chwalone** – jako **oznaka kompetencji**.

19%

rekruterów ocenia pozytywnie sytuację, **gdy kandydat korzysta z AI** do zadania.

7%

rekruterów przedstawia kandydatom **AI policy** podczas rekrutacji.

2%

rekruterów robi **audyty wizerunku** marki pracodawcy w popularnych modelach AI.

Choć przyszłość jest odmieniana na rynku na wszystkie sposoby, firmy wciąż bardzo rzadko opowiadają o niej konkretnie kandydatom.



### Co 3 kandydat

- obawia się **rozwoju sztucznej inteligencji i jej wpływu na przyszłą pracę**. W niektórych grupach jest to nawet ok 1/2.
- obawia się, że **posiadane obecnie umiejętności stracą wkrótce na znaczeniu** na rynku pracy.



### Co 9 rekruter

adresuje na rozmowach rekrutacyjnych **potencjalny i faktyczny wpływ AI na firmę**.



### Co 6 kandydat

adresuje na rozmowach rekrutacyjnych **potencjalny i faktyczny wpływ AI na firmę**.



65%

rekruterów spotyka się z **nierealnymi oczekiwaniami** Hiring Managerów co do profilu kandydatów.



63%

rekruterów dostrzega **brak czasu na rekrutację** wśród Hiring Managerów.

**Przyszły szef** – to ważny punkt odniesienia zarówno dla rekrutera, jak i kandydata. Jednak zaangażowanie Hiring Managerów wciąż pozostawia wiele do życzenia.

**KONKRETY.**

# Praktyczna budowa Shared Experience



## Doświadczenie wspólne?

Shared Experience to doświadczenie oparte na wzajemnym szacunku. Powinno za nim iść porzucenie ról kandydata-klienta i rekrutera-sprzedawcy. Kandydaci chcą dialogu, gdzie szczerowość zastępuje wyuczone formuły.

### Cele rekrutera wynikające z badań



#### Prowadź dialog

Traktuj kandydata jak godnego partnera do rozmowy – nie stawiaj go w roli petenta.



#### Bądź empatyczny

Gdy możesz, okaż prawdziwe, ludzkie emocje poza ilościowymi wskaźnikami i procedurami.



#### Pokazuj szczerowość

Otwarcie, odpowiadaj na pytania kandydata – staraj się, by opowieść była spójna z EVP.



#### Okazuj szacunek

Szanuj czas kandydata oraz swój. Doceniaj zaangażowanie oraz responsywność.



## Jak definiować nowe partnerstwo?

Współczesna rekrutacja cierpi na poważny kryzys relacyjny. Nieco ponad co 5 aplikujący czuje się traktowany po partnersku. Zamiast dialogu równych stron, blisko 6 na 10 kandydatów doświadcza poczucia nierówności – porównując się do petentów lub uczniów przy tablicy. Aby zbudować prawdziwe Shared Experience, obie strony muszą zredefiniować role: rekruter z administratora stać się przewodnikiem, a kandydat z biernego klienta – zaangażowanym uczestnikiem. Choć to idealistyczne założenie, w raporcie dowodzimy, że jest odpowiedzią na wiele wyzwań stojących przed rynkiem pracy.

### Jakie są dwie perspektywy na idealną rekrutację?

Droga do wypracowania spójnego modelu współpracy jest wyboista, ponieważ obie strony rozumieją partnerstwo zupełnie inaczej. Działy HR patrzą na proces głównie przez pryzmat orientacji na wynik i sprawnych, szybkich procesów. Wymagają od kandydatów przede wszystkim całkowitej szczerości w dokumentach aplikacyjnych oraz bezwzględnego poszanowania czasu i terminowości. Z kolei osoby poszukujące pracy kładą nacisk na psychologiczne bezpieczeństwo i relacyjność. Dla nich fundamentem zaufania jest empatyczne podejście rekrutera oraz transparentne, zrozumiałe dla każdego zasady selekcji.

### Co negatywnie wpływa na relację rekrutera i kandydata?

Nawet najlepsze procedury zawiodą, gdy w rekrutacji brakuje równości. Traktowanie kandydata z góry błyskawicznie niszczy relacje, przez co tak mało osób czuje prawdziwą więź z potencjalnym pracodawcą. Nawiązując do analizy transakcyjnej można stwierdzić, że zamiast relacji na poziomie dorosły-dorosły, wciąż dominuje traktowanie kandydata jak dziecka. Powtarza się skostniały układ przypominający wizytę w urzędzie lub odpytywanie przed surowym nauczycielem – a przynajmniej tak widzą to kandydaci. Bez odrzucenia tej hierarchii, koncepcja nowoczesnej obsługi kandydata pozostanie jedynie pustym frazesem w korporacyjnym słowniku.

## Dlaczego rekruterom brakuje czasu na empatię?

Wina nie leży jednak po stronie złej woli zespołów HR. Zdecydowana większość rekruterów chciałaby poznać kandydata nie tylko od strony jego doświadczenia czy umiejętności, ale przede wszystkim tego jaką jest osobą. W idealnym świecie najchętniej przyjęłaby rolę coacha kariery czy ewangelisty wartości firmowych. Niestety, ten entuzjazm brutalnie zderza się ze ścianą biurokracji i przeciążeniem zadaniami administracyjnymi. Deficyt ludzkiej empatii w rekrutacji rzadko wynika z braku chęci, a znacznie częściej jest bezpośrednim efektem uwięzienia HR w gąszczu wskaźników ilościowych i skomplikowanych procedur narzucanych przez biznes.

## Jak skutecznie wypracować partnerską postawę?

Odbudowa zaufania i stworzenie prawdziwego Shared Experience wymaga proaktywnego słuchania, z czym organizacje mają obecnie spory problem. Firmy zbyt rzadko sięgają po systematyczną analizę doświadczeń kandydatów na wczesnych etapach procesu. Znacznie częściej bazują jedynie na opiniach zamieszczanych w sieci lub analizują przyczyny odejść pracowników, co przypomina gaszenie pożarów zamiast im zapobiegania. Aby naprawdę zbliżyć do siebie perspektywę pracodawcy i pracownika, dział personalne muszą odzyskać przestrzeń na budowanie relacji, a kandydaci powinni wykazać się większą dojrzałością i odpowiedzialnością za wspólny proces.

## Dlaczego brak czasu i silosowość to przeszkoda rekrutera?

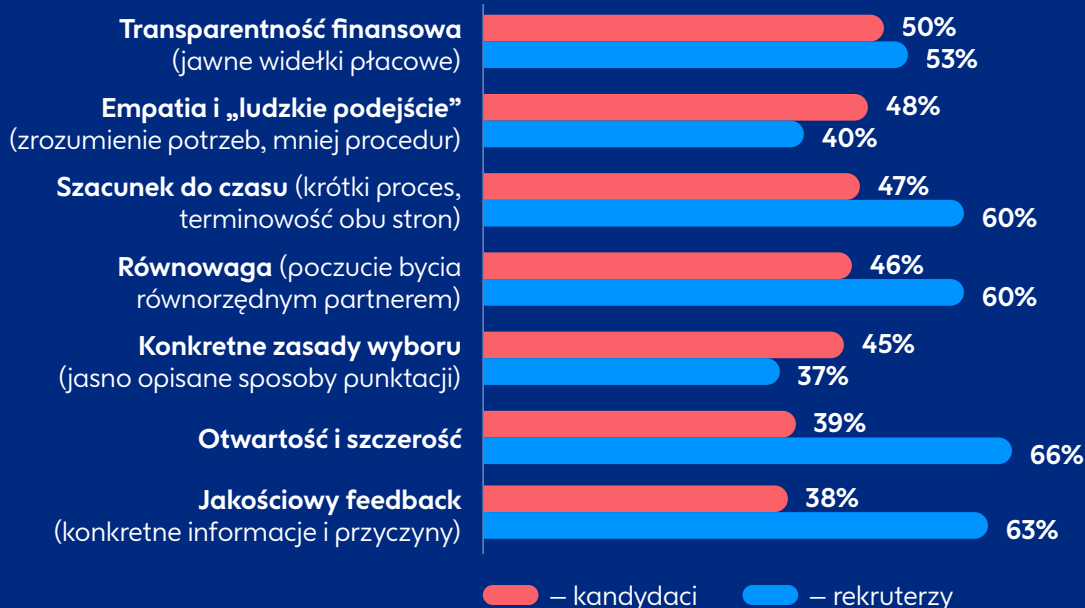
Nawet najbardziej empatyczny rekruter nie zbuduje Shared Experience, jeśli proces decyzyjny utknie w firmowych trybach. Aż 52% badanych przedstawicieli HR wskazuje, że głównym mechanizmem blokującym głębsze relacje z kandydatami jest wydłużona decyzyjność biznesu. To brutalna rzeczywistość: procesy akceptacji po stronie menedżerów trwają tak długo, że najlepsze talenty po prostu „stygają”. Dodatkowo 16% specjalistów zauważa problem silosowości – sytuację, w której HR i menedżerowie grają do osobnych bramek, zrzucając na siebie odpowiedzialność za proces.

## Dlaczego warto sięgać po narzędzia mierzenia satysfakcji?

Przejście od Candidate do Shared Experience wymaga porzucenia zgadywania na rzecz twardych wskaźników. Choć intencje firm są szlachetne, aż 4 na 10 z nich w ogóle nie weryfikuje systemowo jakości rekrutacji, opierając się wyłącznie na subiektywnej intuicji zespołów. To ogromna pułapka. Aby sprawdzić, czy kandydaci faktycznie czują się partnerami, należy przestać zgadywać, a zacząć odważnie i systemowo pytać ich o zdanie – wykraczając poza standardowe gaszenie pożarów.



## Z czym kojarzy się partnerska rekrutacja?



## Partnerstwo – poszukiwane, ale deficytowe



**43%** kandydatów oczekuje, że rekruter wcieli się w coacha kariery – doradzi, a nawet wskaże luki w CV. Chcą odejść od biernej „obsługi procesu”.



**27%** kandydatów czuło się w swoich doświadczeniach rekrutacyjnych traktowana przez rekruterów jako Partner. Znacznie częściej czuli się „petentami” lub „uczniami”.

## Czym jest partnerska rekrutacja dla jej uczestników?



### CO MYŚLĄ KANDYDACI?

Kandydaci partnerstwo w rekrutacji rozumieją jako:



**66%**

szczerść



**63%**

jakościowy feedback



### CO MYŚLĄ REKRUTERZY?

Według rekruterów, partnerska rekrutacja to:



**50%**

transparentność finansową



**48%**

wzajemną empatię



## Kandydaci podczas rekrutacji czuli się jak...



### PARTNER BIZNESOWY

Relacja dorosły – dorosły

Obie strony miały równe prawa, szanowały się wzajemnie i wspólnie sprawdzały, czy do siebie pasują.

**27%**

### GWIAZDA Z FANEM

Relacja dorosły (HR) – dziecko (kandydat)

To firma musiała zabiegać o kandydata, rekruter dawał obietnice, a kandydat panował nad sytuacją.

**31%**

### UCZEŃ PRZY TABLICY

Relacja dziecko – surowy rodzic

Rekruter ocenił, a osoba starająca się o pracę stresowała się, że powie coś złe. Rekruter występował z pozycji nieomylnego autorytetu.

**26%**

### PETENT W URZĘDZIE

Relacja dziecko – dorosły

Osoba starająca się o pracę czuła, że musi się prosić o szansę, a firma robi jej przysługę, poświęcając czas. Niskie poczucie wpływu na proces.

**14%**

Trudno powiedzieć

2%

## MATEUSZ JABŁONOWSKI

Konsultant HR & EB,  
doradca marek w obszarze rekrutacji

Z mojej perspektywy, słabość otwartej komunikacji w rekrutacji powodują trzy rzeczy.

Po pierwsze: brak dobrych przykładów i wzorów. Po drugie: działania ad hoc – komunikujemy się pod bieżące ogłoszenie, zamiast spojrzeć holistycznie i zastanowić się, czym naprawdę jest nasze Employee Value Proposition. Po trzecie: brakuje strategii i wiedzy, w jaki sposób odpowiednio przedstawić to kandydatom.

Trudno jest mówić o aspektach pracy, które są w naszej firmie słabsze lub mogą konkretnym grupom kandydatów przeszkadzać. Chodzi o to, by nie tworzyć w ogłoszeniu litanii tego, co jest u nas złe i czego nie mamy, bo biznesowo jest to mało efektywne. Wyzwaniem jest umiejętne zasygnalizowanie słabszych obszarów czy braków, a jednocześnie podkreślenie tych aspektów, które funkcjonują bardzo dobrze.





## FOKUS NA PERSONĘ: EMPATYCZNY DORADCA

Osoby z HR często obdarzone są ponadprzeciętną empatią. Mają też szeroką wiedzę o perspektywach rynku. To zestaw kompetencji, który może realnie budować zaufanie kandydatów. Jednak rozbijają się one o czas i możliwości, często też o przeładowanie obowiązkami i niedobory kadrowe w HR. **Empatyczny doradca będzie się realizować gdy korporacja zrozumie, że czas dla kandydata może faktycznie wspierać realizację KPI.**



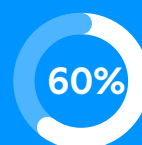
rekruterów chciałoby, żeby AI uwolniło im czas na nowe role: doradztwo i czas dla kandydatów.



uznaje, że ich firma traci wielu kandydatów przez brak decyzyjności.



oczekuje od hiring managerów jakościowego feedbacku.



traktuje równowagę obu stron jako warunek partnerskiej rekrutacji.



## FOKUS NA PERSONĘ: STRAŻNIK AUTENTYCZNOŚCI

Rekruterzy na exit interviews często słyszą, że przyczyną odejścia pracownika jest rozczarowanie realnym życiem organizacji. Wiedzą, że brak widełek, mało precyzyjna wizja przyszłości, ignorowanie powszechnych obaw często potrafią się negatywnie odbijać na firmie. **Strażnik autentyczności, jeśli będzie słuchany, pomoże organizacji stworzyć lojalną kadrę, identyfikującą się z wizerunkiem firmy poznanym na rekrutacji.**



rekruterów wierzy, że EVP pokazywane na rozmowach jest zgodne z prawdą.



oczekuje od hiring managerów szczerzej oceny wyzwań zespołów.



na exit interviews często słyszy o niezgodności pracy z EVP.



na rozmowach wskazuje oczekiwania wobec zespołu w najbliższych latach.



## JOANNA SOCHA

Grupa Żywiec

Dzisiejsze EVP wciąż jest zbyt często jedynie marketingiem rekrutacyjnym, a nie realnym kontraktem. Największym problemem nie jest to, co firmy komunikują, ale to, że nie traktują tych obietnic jako zobowiązania operacyjnego. Tworzymy atrakcyjne narracje, które później nie mają pokrycia w rzeczywistości. Kandydaci nie potrzebują już inspirujących opowieści. Potrzebują przewidywalności. Chcą, by to, co usłyszeli i przeczytali, miało odzwierciedlenie w faktach, by mogli czuć się bezpiecznie w nowej roli.



## MATEUSZ JABŁONOWSKI

Ekspert HR & EB

Jest szereg w pełni uczciwych informacji, które powinny być rynkowym standardem. Mam na myśli informowanie o tym, z ilu etapów składa się proces rekrutacji, ile czasu zajmie każdy z nich i po jakim czasie kandydat otrzyma informację zwrotną. Udzielenie merytorycznego, konstruktywnego feedbacku niesamowicie wspiera transparentność. Ze smutkiem przyznaję, że mówimy o tym od kilkunastu lat, a w wielu miejscach to wciąż totalny greenfield.





## Reset piramidy potrzeb

Reset piramidy potrzeb to powrót do fundamentów. Kandydaci porzucają jej szczyt na rzecz solidnych podstaw – bezpieczeństwa. Mierzy się je jawnością zarobków, perspektywami zatrudnienia i zdrowiem psychicznym.

### Cele rekrutera wynikające z badań



#### Weryfikuj piramidę potrzeb

Sprawdź, czy adresujesz potrzeby kandydatów w ofertach i komunikacji.



#### Negocjuj jawność w organizacji

Negocjuj w firmie politykę dotyczącą jawności widełek w ofertach. Masz argumenty w rękę.



#### Opowiadaj o rozwoju

Ustal katalog silnych stron firmy jako miejsca do bezpiecznego rozwoju.



#### Znajdź czas na relację

Spróbuj znaleźć czas na rozmowę z kandydatem i poznanie jego wyzwań.



## Co naprawdę warto komunikować kandydatom?

**Nie bez powodu połowa kandydatów, nie widząc zarobków w ofercie, traci uwagę. A jednak w marketingu rekrutacyjnym w XXI wieku piramida zdaje się stać na głowie. Firmy skupiają się na kulturze, wartościach firmy, prezentowaniu poruszających historii pracowników. Tymczasem w obliczu zmian i niepokoju, dla wielu firma przestaje być rodziną – ma być bezpiecznikiem.**

### Czym jest bezpieczeństwo dla kandydatów?

W obliczu niepewności rynkowej kandydaci odrzucają miękkie wizerunek (“vibe”) na rzecz twardego bezpieczeństwa w kilku wymiarach: finansowym, zatrudnienia, kompetencji, psychiki. Oczywiście stwierdzenie, że na koniec dnia kandydaci zwracają uwagę głównie na zarobki, nie jest rewolucyjnym odkryciem. Natomiast kolejne stopnie piramidy, bliskie jej podstawie – stabilność, aktualność wiedzy, walka z wypaleniem i stresem – są ważnym znakiem czasów.

Badanie wskazuje, że te czynniki rzadko są adresowane w komunikacji do kandydatów. Firmy, same nie zawsze pewne swoich długofalowych perspektyw, nie mają gotowych odpowiedzi na (czasem nie wypowiedziane wprost) obawy o stabilność zatrudnienia, dostęp do wiedzy uodparniającej na przyszłość, a także – o obciążenie psychiczne w danej firmie. Gdy jednak na rynku trwają turbulencje, uwagę kandydatów przyciągnie pracodawca oferujący i komunikujący bezpieczną przystań.

### Dlaczego jawność widełek jest tak kluczowa?

Mówiąc najprościej, jak się da – firma nie prezentująca widełek zarobków może stracić uwagę nawet połowy aplikujących. Taki odsetek kandydatów mówi bowiem, że traci zainteresowanie ofertą, jeśli nie są w niej podane zarobki.

Tyle, że w takiej sytuacji ich pole wyboru się zawęża. Pod kątem jawności widełek mamy niemal status quo. Ze spodziewanej rewolucji – napędzanej przez unijne regulacje – została tylko cicha ewolucja. Doskonale obrazują to dane Pracuj.pl – w lutym 2026 roku 33% ogłoszeń w serwisie miało widełki. To tylko o 6 punktów procentowych więcej, niż w grudniu. Skoro prawo tego realnie nie wymaga – jawność nadal jest rzadkim dobrem. Jednak rekruter sam musi odpowiedzieć sobie na pytanie, czy to dobra długofalowa strategia. Ukrywając zarobki, odcina przecież uwagę dużej części kandydatów.

## Jak zmienia się rola „miękkich” elementów komunikacji?

W obliczu niepewności rynkowej kandydaci odrzucają miękkie wizerunek („vibe”) na rzecz twardego bezpieczeństwa: finansowego, ciągłości zatrudnienia. Czy to oznacza, że bardziej „miękkie” aspekty komunikacji są mniej istotne? Absolutnie nie. Na pewno jednak warto zrewidować skupianie się marketingu rekrutacyjnego na naśladowaniu marek konsumenckich – czyli stawianiu na lifestyle, dobrą atmosferę, adresowaniu mniej lub bardziej jawnych aspiracji społecznych. Zamiast tego „miękkie” oblicze rekrutacji powinno być silniej sfokusowane na zachowaniach rekruterów i okazywanej przez nich empatii w trakcie samego procesu rekrutacyjnego i spotkań z kandydatem.

## Dlaczego przyszłość jest ważniejsza w ofercie od lifestyle?

Miękka empatia, ale podbudowana „twardymi” argumentami, może być decydująca zwłaszcza przy rekrutacji kandydatów w deficytowych specjalizacjach. Często wybierają oni między ofertami o podobnym wynagrodzeniu i zakresie zadań. Wyścig o kandydata przypomina tutaj sprint, w którym każdy detal może zdecydować o zwycięstwie.

Co może przechylić szalę na korzyść jednej z nich? Aspekt lifestyle przegrywa konfrontację ze szczerą narracją o perspektywach. Mniej niż co 3. kandydat, mając wybór dwóch podobnych ofert, wybierze tę od firmy mocno sfokusowanej na prezentacji jej codziennego życia w social media. Dwukrotnie częściej wskazywano za to firmę, która jasno komunikuje swoją kondycję finansową i plany rozwojowe. Jeszcze częściej rywalizację „na żyłki” wygra pracodawca oferujący szkolenia z umiejętności przyszłości i jasno deklarujący, czego będzie oczekiwał w nadchodzących latach.

## Jaką rolę odgrywa dla kandydatów zdrowie psychiczne?

Na nowej „piramidzie potrzeb” istotne miejsce odgrywa zdrowie psychiczne – a raczej jego zagrożenia. Blisko 4/10 pracowników wskazało ryzyko wypalenia zawodowego jako swój istotny lęk na najbliższą dekadę. Samo zdrowie psychiczne – blisko 3/10. Tymczasem temat ten okazuje się wciąż być rzadkością w przekazach od rekruterów. Narracja o wsparciu zdrowia psychicznego zatrzymuje się często na poziomie deklaracji, a szczególnie rzadko pojawia się jako temat rozmów z kandydatami. Starający się o pracę boi się pokazać jako osoba potrzebująca takiego wsparcia. Pracodawca – zasugerować, że środowisko pracy może powodować wyzwania natury psychicznej.

## Kandydaci o swoich perspektywach zawodowych

Oceny w skali 1-10



**6,4** Średni optymizm dotyczący przyszłości zawodowej w perspektywie 5 lat.



**6,8** Średnia ocena zdolności adaptacji w obliczu nowych wyzwań i zmian w pracy.



**6,0** Średnia ocena przygotowania do współpracy z AI w pracy.

## Aktualna piramida potrzeb kandydatów w ramach Shared Experience



### Styl życia

Wież / zgodność z kulturą firmową, poczucie bycia w fajnym miejscu.



### Zdrowie psychiczne

Świadomość, że praca nie obniża dobrostanu i nie grozi wypaleniem.



### Zatrudnialność

Poczucie, że posiada się lub zdobywa wiedzę cenioną przez firmy.



### Stabilność

Bezpieczeństwo zatrudnienia w najbliższych latach.



### Jasne finanse

Jasna informacja o zarobkach, perspektywy finansowe.



## Kandydaci: najpierw zarobki, potem rozwój i bezpieczeństwo

### Co przyciąga, gdy zarobki i zadania w dwóch ofertach są porównywalne?

Konkretne wsparcie w szkoleniu się w umiejętnościach przyszłości

71%

Precyzyjne określenie oczekiwanych kompetencji w perspektywie 5 lat

70%

Jasne i regularne komunikowanie bieżącej kondycji finansowej firmy

62%

Jasne komunikowanie planów rozwoju firmy w najbliższych 5 latach

61%

Duża liczba informacji o życiu firmy w social media

29%



[ ] 50%

kandydatów traci zainteresowanie ofertą, jeśli nie zawiera ona widetek oferowanych zarobków.



33%

ofert na Pracuj.pl w lutym 2026 roku **prezentowało widetki** oferowanych zarobków.



## Oczekiwana empatia w czasach kryzysów zdrowia psychicznego



39%

kandydatów wskazuje **ryzyko wypalenia zawodowego** jako swój istotny lęk towarzyszący nadchodzącej dekadzie.



48%

rekruterów obawia się, że firmy będą nadal **zwiększać oczekiwania w zakresie radzenia sobie z dużym stresem** przez pracowników.



27%

kandydatów jako lęk wymienia **obawy o własne zdrowie psychiczne** i zły wpływ pracy na samopoczucie.



12%

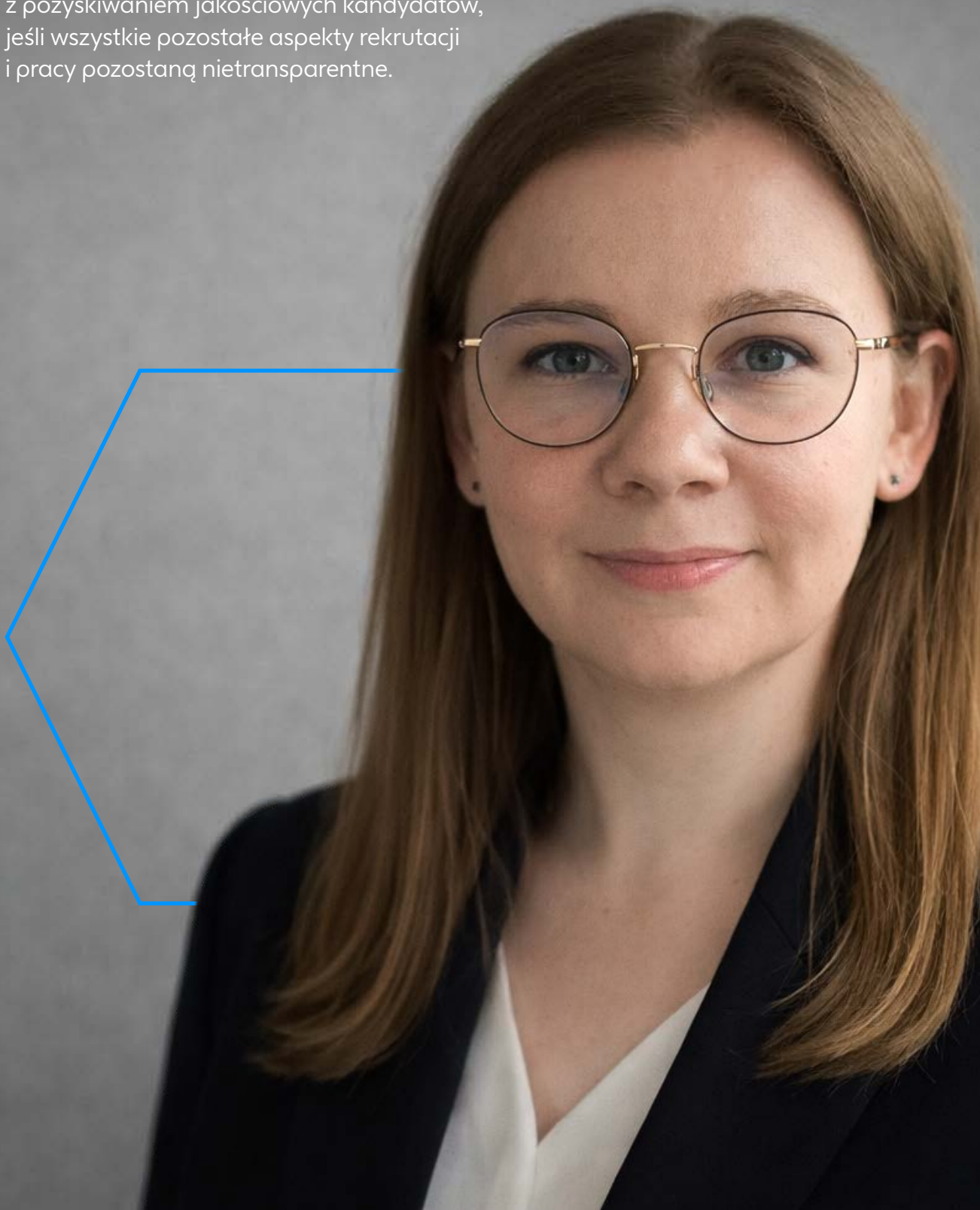
tylko tylu rekruterów informuje kandydatów, **jak firma wspiera pracowników w radzeniu sobie ze stresem**.



## JOANNA SOCHA

Senior TA & EB Specialist, Grupa Żywiec

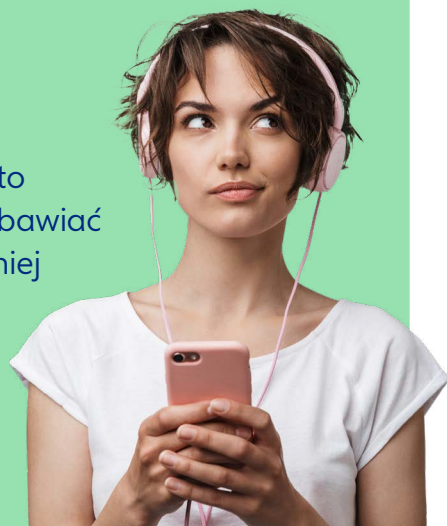
Tak naprawdę dzisiejszą nową walutą na rynku pracy nie jest sama jawność płac, lecz sprawiedliwość procesu rekrutacyjnego. Dyskurs o transparentności wynagrodzeń i o tym, co pokazujemy, a czego nie, to znów pewien skrót myślowy. W danych widać, że kandydaci chcą przede wszystkim wiedzieć, że są traktowani uczciwie, a ich praca jest wyceniana w sposób transparentny i zgodny z rynkiem. To jest punkt wyjścia: sprawiedliwość procesu, której jednym z wymiarów jest uczciwe wynagrodzenie. Pokazanie widełek nie rozwiąże problemów z pozyskiwaniem jakościowych kandydatów, jeśli wszystkie pozostałe aspekty rekrutacji i pracy pozostaną nietransparentne.





## FOKUS NA PERSONĘ: ZETKA NA STARCIE

„Zetki” uchodzą za cyfrowych tubylców. Jednak to właśnie 18-24-latkowie okazują się najczęściej obawiać ciągłych zmian, a także wypalenia. Są też najmniej optymistyczni, gdy mowa o przyszłości zawodowej. Poszukują rekrutera, który da im odpowiednie wskazówki i wesprze na trudnym początku kariery. **Zetka na starcie doceni rekrutera, który pomoże jej się doskonalić i skuteczniej o sobie opowiadać.**



**5,4/10**

wynosi optymizm osób w wieku 18-24 dotyczący ich przyszłości zawodowej w najbliższych 5 latach.



**50%**

osób 18-24 obawia się potrzeby ciągłej zmiany zawodów w przyszłości.



**45%**

osób 18-24 obawia się wypalenia zawodowego w perspektywie dekady.



**59%**

osób 18-24 uważa jakościowy feedback za kluczowy w partnerskiej relacji z rekrutem.



## FOKUS NA PERSONĘ: ASEKURACYJNY NORMALS

„OK-ish trap” to termin opisujący sytuację, gdy nie jesteśmy w pełni zadowoleni – ale na tyle, by nie zdecydować się za zmianę. Ten stan jest bliski wielu pracownikom. Nowa praca to ryzyko – wchodzimy w inne środowisko, relacje i wymagania. **Asekuracyjny normals doceni rekrutera, który zaadresuje jego obawy i odpowie przekonująco na liczne pytania – także o codzienne wyzwania i realne szanse na pracę.**



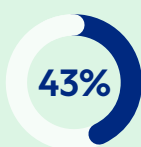
**37%**

pracowników odczuwa lęk przed utratą płynności finansowej w razie zmiany pracy lub specjalizacji.



**6,7/10**

wynosi średnie zadowolenie z pracy Polaków.



**43%**

kandydatów oczekuje szczerej oceny, czy mają szanse na pracę.



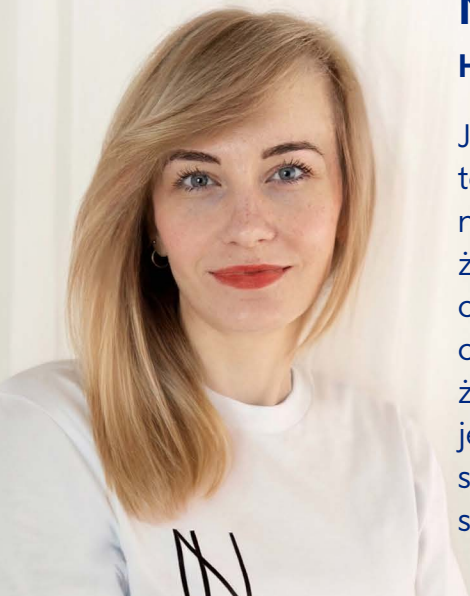
**39%**

uważa za fundament partnerskiej relacji szczere mówienie o wyzwaniach w pracy, o którą się starają.

## NATALIA LISIECKA

### Headhunterka 360° i ekspertka Candidate Experience

Jeżeli kandydaci nie zobaczą widełek wynagrodzenia, to coraz częściej będą rezygnować. Dyrektywa UE trochę namieszała na rynku, bo do kandydatów poszedł przekaz, że widełki będą musiały być widoczne już na etapie ogłoszenia. I choć ostatecznie przepisy są łagodniejsze, oczekiwania pozostały. Zawsze przekonuję do tego firmy, że jeśli zależy im na jakości procesu, to transparentność jest ważna, pod każdym kątem. Widełki nie tylko pokazują szacunek firmy do kandydata, ale też działają w drugą stronę – generują jego szacunek do samej firmy.



## MATEUSZ JABŁONOWSKI

### Ekspert HR & EB

Wraz ze wzrostem liczby komunikatów EB, kandydaci – niezależnie od pokolenia – wyrobili sobie naturalny „bullshit detector”. Jeżeli te same sformułowania powtarzają się w każdym ogłoszeniu o pracę, ludzie przestają w nie wierzyć. Nie są one dla nich żadnym wyróżnikiem, który pomoże im podjąć decyzję. Na szczęście zaczynamy rezygnować z haseł o „młodym, dynamicznym zespole” czy „owocowych czwartkach”, a częściej opieramy się na realnych insightach i konkretnej wiedzy z organizacji.



## ŻANETA ŻAK

### NAOS

Z pracą i organizacją jest trochę jak z ubraniem – na wieszaku wszystko może wyglądać świetnie, koleżanka może powiedzieć, że to genialna sukienka, a ty i tak możesz się rozczarować. (...) Podobnie jest z informacjami o pracy w trakcie rekrutacji: dla jednych będą one w pełni wiarygodne i zgodne z doświadczeniem, dla innych okażą się lekko przypudrowaną rzeczywistością. (...) Dlatego w naszej ostatniej kampanii employer brandingowej kluczowe było dla nas oparcie komunikacji na autentycznych wypowiedziach pracowników. Nie tworzyliśmy ani nie wygładzaliśmy ich wypowiedzi. Sięgnęliśmy po doświadczenia ochotników, którzy sami zgłosili chęć promowania firmy, bo naprawdę w nią wierzą.





## Redukcja niepewności i szczerść

W czasach niepewności kandydaci nie szukają lifestyle, tylko pracodawcy gotowego na zmiany. Rekruter, który umie opowiadać otwarcie o przyszłości firmy i roli pracowników w najbliższych latach – zdobędzie serce kandydata.

### Cele rekrutera wynikające z badań



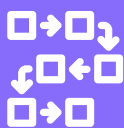
#### Opowiadaj o przyszłości

Pokaż firmę w świetle kluczowych trendów i zjawisk.



#### Pilnuj prawdy w EVP

Kontroluj zgodność EVP z narracją z rozmów kwalifikacyjnych.



#### Ustal jasne zasady gry

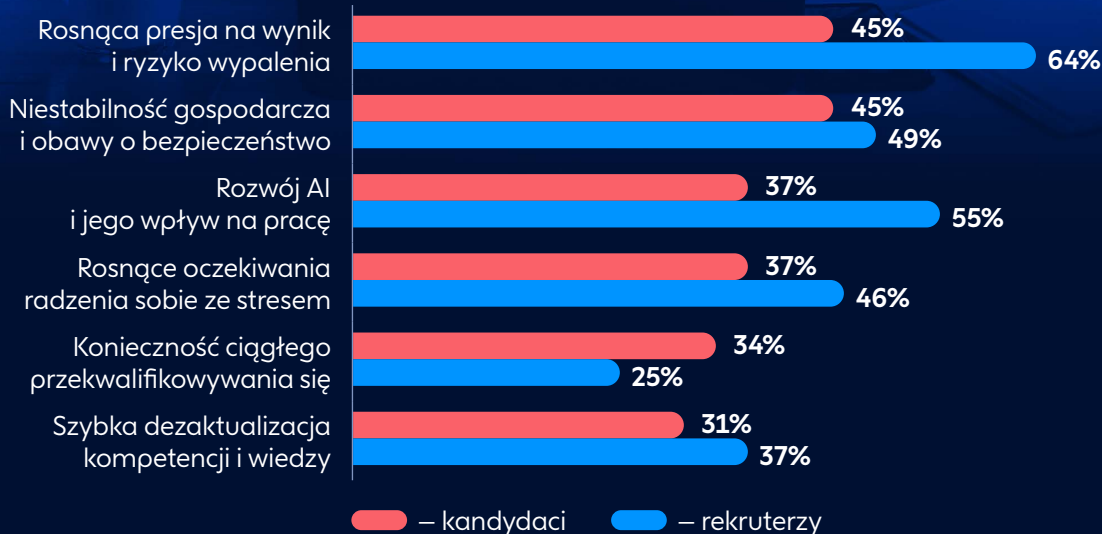
Komunikuj proste, konkretne zestawy informacji o przebiegu i zasadach rekrutacji.



#### Pokaż konkretne szanse na rozwój

Mów o szkoleniach i rozwoju, dających szansę w obliczu zmian rynkowych.

## Najczęstsze obawy w perspektywie nadchodzących 5 lat



## O czym mówią rekruterzy kandydatom na rozmowach?



34%

Co 3. kandydat obawia się, że jego lub jej **kompetencje** okażą się niewystarczające na rynku pracy w nadchodzących latach.



51% IT



39% Używający AI



39% Wyższe wykształcenie



## Które obawy kandydatów są kluczowe?

Ludzkie lęki zawodowe zapisane są w liczbach. 34% pracowników obawia się, że w bliskiej przyszłości ich umiejętności staną się niewystarczające. Szczególnie specjaliści IT – aż 51% z nich! Inne częste obawy to ryzyko wypalenia czy lęk przed obniżką zarobków. Czy w tym świetle dziwi, że kandydaci szukają w HR głównie pewności i sprawiedliwości? Tymczasem firmy wciąż nie mają gotowych scenariuszy rozmowy na te kluczowe tematy. Co zaskakuje, bo obawy kandydatów i rekruterów są zaskakująco zbieżne.

### Czego obawiają się firmy – i kandydaci?

Obie strony rekrutacyjnego procesu nie śpią po nocach z tych samych powodów. Lęki firm to dziś lustrzane odbicie obaw pracowników – na podium królują: presja i wypalenie, niestabilna gospodarka oraz rozwój AI. Dzielenie tych samych lęków to jednak za mało, by zmienić rynek. Pięteczka jest po stronie pracodawców – to oni muszą wziąć odpowiedzialność i wyjść do kandydatów z gotowymi rozwiązaniami. To także priorytet biznesowy. Jeśli nie umiemy opowiadać przyszłym pracownikom o firmie w dłuższej perspektywie – pewnie nie umiemy tego przekazać także rynkowi.

### O czym (nie) mówią firmy w kontekście przyszłości?

Niestety, temat przyszłości podczas rozmowy kwalifikacyjnej wciąż przypomina poruszanie się po omacku. O ile połowa firm gotowa jest określić kandydatowi, jakich kompetencji będą oczekiwać w nadchodzących latach, to już dużo rzadziej – jaka jest długofalowa strategia firmy. Pracodawcy umiejący opowiadać o sposobach na utrzymanie stabilności, wsparciu w stresie czy wpływie AI na pracę to już niewielka, elitarna mniejszość. A jak już ustaliliśmy – te kwestie otwierają katalog współczesnych lęków rynku pracy.

## Dlaczego narracja o przyszłości jest ważna?

Zamiast wspólnego stawiania czoła wyzwaniom, często obie strony pozostają zamknięte w kręgu niedopowiedzeń, co tylko potęguje stres. Tymczasem kandydaci bardzo potrzebują wiedzy, czy wybrana praca okaże się dla nich polisą bezpieczeństwa na przyszłość. To dla nich ważniejsze niż wiele kwestii lifestyle, na które stawiano w ostatnich latach. Organizacje wydają się jednak nieprzygotowane, by taką gwarancję sformułować – dosłownie lub pośrednio. Tymczasem rozwój dla wielu może być „języczkiem u wagi”. 71% kandydatów, mając do wyboru dwie oferty identyczne pod kątem wynagrodzenia i zadań, wybierze tę, która precyzyjnie przedstawia plan na rozwój nowych kompetencji zespołu. Innymi słowy: zabezpiecza go na przyszłość. Dla porównania, regularnie relacje z życia firmy w social media, pozwalające poznać jej życie „od kuchni”, popularne w marketingu rekrutacyjnym, są zachętą tylko dla 29% badanych.

## Jak firmy mogą adresować obawy kandydatów?

Odpowiedzią jest dobitna szczerść. Ponieważ mało która firma ma odwagę na nią postawić, staje się ona doskonałym sposobem na wyróżnienie się z tłumu. Świadoma organizacja nie unika trudnych tematów: ma przemyślaną strategię rozwoju, wie, jak okiełznać AI i jak chronić głowy swoich ludzi przed wypaleniem. Tę opowieść o przyszłości trzeba jednak wyciągnąć z biur zarządów i przekuć na konkret: wpisać ją w ogłoszenia o pracę, działania employer brandingowe i instrukcje dla rekruterów.

Nasz mózg szuka w kontaktach społecznych konkretów – świetnie opisuje to model SCARF definiujący pięć społecznych potrzeb mózgu: statusu, pewności, autonomii, relacji i sprawiedliwości. Dla 6 na 10 kandydatów liczą się dziś przede wszystkim pewność i sprawiedliwość. Chcą po prostu znać ramy procesu, terminy spotkań i jasne zasady gry. Rzetelna opowieść o planach firmy i zrozumienie obaw aplikujących to nie tylko miły ukłon, ale wręcz neurobiologiczny warunek zbudowania prawdziwego zaufania.

## Jak szczerść przekłada się na EVP i wizerunek?

Bardzo alarmującym zjawiskiem jest narastający rozdźwięk między obietnicami pracodawcy (EVP) a realną pracą. Sami rekruterzy przyznają, że obietnica składana na etapie rekrutacji często jest nieprawdziwa. Tylko 47% rekruterów jest w pełni przekonanych, że EVP firmy jest zgodne z jej codziennym funkcjonowaniem. Co czwarty przyznaje, że ten rozdźwięk pojawia się regularnie na exit interviews. Jeśli rekruterzy nie będą gotowi na rozmowy o przyszłości – ta kwestia może dodatkowo zwiększać rozjazd między obietnicą, a realnym życiem firmy.

Spełnione EVP, będące sygnałem szczerści, naprawdę się zwraca. Wśród pracowników, których firma „dowiozła” EVP z rozmowy kwalifikacyjnej, poziom zadowolenia z pracy wynosi 8,8 w skali 10-punktowej. To wynik o 31% wyższy, niż wśród ogółu.



## Potrzeba kandydatów – pewność i szczerść



**6 na 10** kandydatów w rekrutacji jako swoją kluczową potrzebę określiło **sprawiedliwość lub pewność**. Kluczowa jest tu jasność jakie mają szansę, jak konkretnie przebiega proces, jakie są kryteria wyboru oraz jak dba się o trafność decyzji.

## Efekt EVP: retencja napędzana szczerścią



**+31% → 8,8/10**

o tyle wzrasta średni współczynnik zadowolenia z pracy wśród osób, według których **firma spełniła EVP prezentowane na rozmowie**. Wśród pozostałych wynosi średnio 6,6 punktów na 10-stopniowej skali.

## ŻANETA ŻAK

People & Culture Manager, NAOS

Działania wellbeingowe bardzo często są jedynie plasterkiem na ranę. Firmy oferują webinary, aplikacje czy pojedyncze konsultacje i uznają, że to wystarczy. Tymczasem dobrostan pracowników zaczyna się znacznie wcześniej — od kultury organizacyjnej. Poczucie bezpieczeństwa najlepiej buduje się poprzez otwartą komunikację oraz realne wsparcie w radzeniu sobie z presją. Liczy się rzeczywiste wsparcie ze strony liderów i zespołu. Kandydaci i pracownicy oczekują konkretnych działań, a nie deklaracji. Na ich wyobraźnię znacznie mocniej działają rozwiązania dopasowane do osoby i sytuacji, jak finansowanie konsultacji psychologicznych czy dodatkowe dni wolne na regenerację zdrowia psychicznego niż puste slogany czy jedno uniwersalne rozwiązanie dla wszystkich.



## NATALIA LISIECKA

Headhunterka 360° i ekspertka Candidate Experience

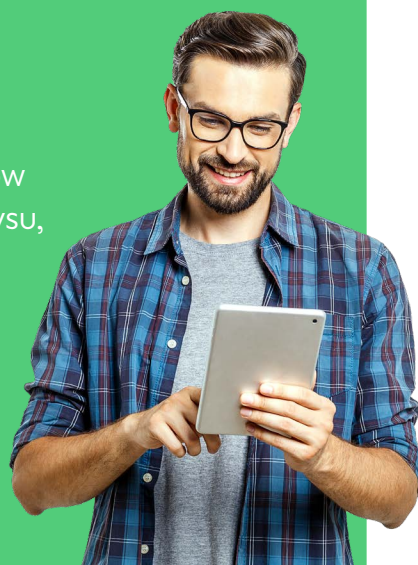
Raport pokazuje, że satysfakcja z pracy rośnie tam, gdzie spełnione jest EVP z rekrutacji. Jednak nadal często to, co jest przedstawiane w trakcie procesu – na rozmowach, w ogłoszeniu rekrutacyjnym czy nawet na banerach firmy – znacząco różni się od rzeczywistości. Niestety często wracają do mnie osoby, które były u mnie na konsultacjach i podjęły współpracę z jakąś firmą, a rezygnują już po okresie próbnym, z własnej woli. Były im obiecywane pewne konkretne rzeczy, bardzo dla nich istotne – które po przyjściu do firmy finalnie całkowicie się rozmyły. Wiele osób na pierwszym etapie po zatrudnieniu chce się wykazać, podkreślając sobie przystawiającą śrubkę, a na koniec tego etapu orientują się, że to coś zupełnie innego, niż się spodziewały. I zaczynają się starać mniej.





## FOKUS NA PERSONĘ: NIEPEWNY GEEK

Dyskusja o pracy w IT stała się niewolnikiem memów i walki dwóch obozów. Jeden wyłapuje oznaki kryzysu, uogólniając je na całą branżę. Drugi wyśmiewa wieści o „końcu Eldorado”. Niezależnie od prawdy faktem jest, że redukcja niepewności i szczerłość to podstawa w relacji z kandydatami IT. Wśród nich sporo jest Niepewnych geeków – szukających planu na przyszłość i miejsc, w których nie zostaną „w tyle”. **To w relacji z nimi firma, która nie umie mówić o przyszłości, najmocniej traci.**



specjalistów IT oczekuje, że rekruter na rozmowie powie im, jak AI wpływa na ich stanowisko i zespół.



obawia się, że ich umiejętności okażą się zbyt małe w najbliższych latach.



uzależnia staranie się o pracę od oferty szkoleń.



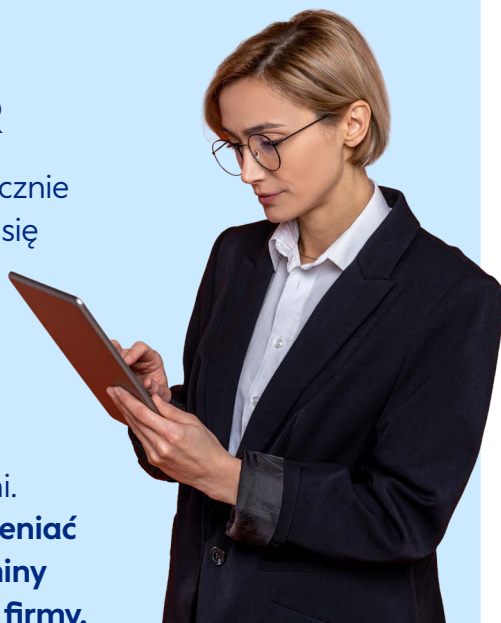
obawia się niestabilności gospodarczej i bezpieczeństwa pracy.



## FOKUS NA PERSONĘ: ŚWIADOMY OBSERWATOR

Rekruterzy są często pierwszymi, którzy naocznie doświadczają, jak megatrendy przekładają się na sytuację kandydatów. Trafnie identyfikują, gdzie mogą leżeć najbliższe wyzwania świata pracy. Ta świadomość często nie jest wykorzystywana przez firmy. Blokowany przez okoliczności i procedury, rekruter musi zbywać kandydata ogólnikami.

**Świadomy obserwator ma dwie drogi: zmieniać firmę na lepsze lub wycofać się za regulaminy – a duży wpływ na ten wybór ma polityka firmy.**



rekruterów trafnie diagnozuje rosnącą presję na wynik i wypalenie jako kluczowe ryzyka.



**Co 3.**

prowadzi rozmowy z kandydatami o długofalowej strategii firmy.



**3 miejsce**

wśród przeszkód partnerskiej relacji wskazywanych przez rekruterów zajmują procedury i sztywne przekazy korporacyjne.

## MATEUSZ JABŁONOWSKI

Ekspert HR & EB

Jesteśmy zawieszeni w niepewności – ekonomicznej, geopolitycznej czy klimatycznej. Jest mnóstwo czynników, na które nie mamy absolutnie żadnego wpływu. Jak brzmiałby uczciwy i budujący bezpieczeństwo komunikat pracodawcy? „Jesteśmy stabilni tu i teraz, ale wiele zależy od czynników zewnętrznych. Nie zagwarantujemy ci dożywotniego zatrudnienia. Możemy jednak obiecać wsparcie w nabywaniu nowych kompetencji w ramach twoich godzin pracy. Pomożemy ci uelastyczyć twoją rolę, np. poprzez szkolenia i mentoring”. Taki komunikat jest w pełni uczciwy, a jednocześnie daje realne poczucie bezpieczeństwa.

## JOANNA SOCHA

Grupa Żywiec

Oczekiwania kandydatów pokazują, jak zdestabilizowało się otoczenie. Oczekujemy od pracy bezpiecznej przystani. Ludzie nie chcą już być w pracy „superbohaterami”. Chcą po prostu dobrze wykonywać swoje obowiązki, być doceniani, mieć jasność, jak będą oceniani, oraz pewność, że złożone im obietnice zostaną zrealizowane.

Pojęcie „wellbeingu” jest często traktowane jako modny slogan. W transparentnej komunikacji trzeba wprost przyznać, że praca wiąże się ze stresem i odpowiedzialnością. (...) Nie da się całkowicie wyeliminować stresu z codziennej pracy. Możemy jednak wspierać pracowników i budować środowisko oparte na bezpieczeństwie. Zaczyna się to chociażby od pewności w procesie rekrutacyjnym oraz jasności co do kryteriów oceny.





## AI w rękach kandydata

Rekrutacyjne „zasady gry” z AI okazują się być kluczowym zagrożeniem dla Shared Experience. Firmy posiadające AI Policy w rekrutacji to wciąż zdecydowana nisza. Tymczasem regulacje okazują się być niezwykle potrzebne.

### Cele rekrutera wynikające z badań



#### Oceniaj użycie AI bez uprzedzeń

Rozważ, w jakich sytuacjach użycie AI świadczy na korzyść kandydata.



#### Zachęcaj do stworzenia AI policy

Ustal i komunikuj zasady gry – jak kandydaci mogą używać AI w Twoim procesie rekrutacyjnym.



#### Dbaj o spójną narrację AI

Przygotuj się na pytania o użycie AI w firmie i jej wpływ na stanowiska pracy.



#### Edukuj swój zespół

Sprawdzaj bieżące postawy i oczekiwania kandydatów związane z rozwojem AI.

**REKRUTACJA:****najczęstsze użycie AI**

% wśród szukających pracy  
w ostatnich 6 miesiącach

**Tworzenie lub redagowanie CV  
lub listu motywacyjnego**

29%

Przygotowanie się do rozmowy  
kwalifikacyjnej

27%

Poszukiwanie porad zawodowych  
lub planowanie ścieżki kariery

21%

Poszukiwanie informacji  
lub research opinii o pracodawcach

18%

Realizacja zadań rekrutacyjnych

11%

**PRACA:****najczęstsze użycie AI**

% wśród osób  
posiadających pracę

**Wsparcie w codziennych zadaniach  
(np. pisanie maili, streszczenia,  
tłumaczenia)**

33%

Tworzenie nowych treści (np. tekstów,  
grafik, kodu programistycznego)

26%

Przygotowanie do negocjacji  
wynagrodzenia / innych warunków

12%

Inne kwestie związane z pracą

13%

**TOP5: Do których zadań rekrutacyjnych  
kandydaci użyliby wsparcia AI?**

36%

Tłumaczenia



31%

Research  
informacji



29%

Przygotowanie  
prezentacji



26%

Kreatywny  
copywriting



26%

Analizy  
danych





## Jak ustalać reguły gry z użyciem AI?

Trudno o wiele lepszych przykładów tego, jak polityki HR potrafią się rozmiąć ze zmieniającą rzeczywistością. Jeśli tylko co 14 firma deklaruje, że ma jasno wyznaczone zasady użycia AI przez kandydatów – mamy istotny problem. Tym bardziej, że podejście do sztucznej inteligencji kandydatów i rekruterów znacząco się rozmija. Starający się o pracę uważają często korzystanie z AI za dowód zaradności i kompetencji. Rekruterzy – za narzędzie wręcz niedopuszczalne, gdy dochodzi do dalszych etapów rekrutacji.

### Jak kandydaci oceniają używanie AI przy zadaniach?

Korzystanie z AI stało się codziennością wielu pracowników. Wśród badanych kandydatów blisko połowa korzystała w jakiś sposób ze sztucznej inteligencji w pracy – często zachęcana przez menedżerów. Zakres zadań, do których używają AI, rozpięty jest od prostego pisania maili i researchu, przez bardziej kreatywne zadania, aż po przygotowanie do negocjacji. W niektórych specjalizacjach, jak choćby w programowaniu czy branżach kreatywnych, biegłość w AI realnie zaczęła wpływać na zawodowe być albo nie być. Skoro używają jej podczas wykonywania obowiązków, czemu nie mają po nią sięgać podczas rekrutacji? W efekcie tylko 29% kandydatów uznaje, że chcieliby wykonać wszystkie zadania od rekrutera w pełni samodzielnie lub mają wątpliwości, czy w takiej sytuacji użyć AI.

## Czy kandydaci uważają, że rekruterzy pochwalają użycie AI?

W tej perspektywie wiele osób uważa, że sztuczna inteligencja staje się sojusznikiem kandydata. Rodzi się jednak obawa, czy takie samo zdanie ma druga strona. Ponad połowa kandydatów uważa, że zasady użycia AI w rekrutacji są dla nich niejasne. Jednocześnie tylko nieco mniej – że użycie sztucznej inteligencji przez kandydata powinno być przez rekruterów wręcz chwalone, świadcząc o zaradności i kompetencjach. Zwłaszcza, gdy prowadzi do poprawnie wykonanego zadania. Jednak jak się dowiedzieliśmy, zasady co można, a czego nie można z AI, to potencjalnie jedno z największych źródeł zakłóceń dialogu obu stron.

## W jaki sposób brak AI Policy może zniszczyć relację?

Większość nieporozumień rodzi się z braku jasnych zasad. Wykorzystanie AI to wręcz idealny przykład istniejącej luki w Shared Experience między kandydatami i rekruterami. Z badania wynika, że ogromna większość firm nie ma ani wyznaczonych zasad dopuszczalnego użycia sztucznej inteligencji przez kandydatów, ani gotowych scenariuszy rozmowy o niej w razie pytań.

Mimo, że w 13 na 14 firm brak AI policy, rekruterzy surowo oceniają użycie AI. Sięgając po sztuczną inteligencję, część kandydatów może poczuć się, jakby ściągali w szkole. Rekruterzy bowiem w większości nie mają nic przeciwko, gdy AI pomaga przy tworzeniu CV albo przygotowaniu się do rozmowy. Jednak już tylko co piąty pochwala użycie jej przy realizacji zadań rekrutacyjnych. Dla wielu kandydatów to może rodzić dysonans poznawczy. Skoro używają AI w swojej pracy, to dlaczego jej użycie w zadaniu dla rekrutera ma o nich źle świadczyć? Brak scenariuszy rozmów, jasnych zasad może budzić frustrację po obu stronach.

Rekruterzy przestali być anonimowi dzięki personal brandingowi na LinkedIn. Z kolei kandydaci mają znacznie lepszy dostęp do informacji i narzędzi wspierających kontakt i komunikację z rekruterami (lepsze CV, profil LinkedIn, AI w poszukiwaniu pracy i projektowaniu ścieżek karier).



Widzę wpływ rozwoju AI na rekrutację. Zadania rekrutacyjne są mniej miarodajne, bo musimy założyć, że kandydat nie będzie ich wykonywał samodzielnie. Alternatywą są zabezpieczone platformy do testów lub Assessment Center/testy w biurze – jednak to wydłuża proces rekrutacji. Obserwuję też więcej CV dopasowanych do oferty – może być to zasługa narzędzi AI.



## Dlaczego jasny przekaz jest tak ważny w branżach AI-driven?

Aktywni użytkownicy AI, świadomi potęgi tego narzędzia, znacznie częściej odczuwają lęk o swoją przyszłość niż „cyfrowi laicy”. Tezy pojawiające się na wielu szkoleniach ze sztucznej inteligencji, że boimy się tego, czego nie znamy – można włożyć między bajki. W tym przypadku wiedza nie jest błogosławieństwem – a raczej odbiera poczucie bezpieczeństwa. To właśnie użytkownicy AI częściej deklarują obawy o utratę pozycji rynkowej, zwracają uwagę na dostęp do szkoleń, ale też oczekują jasnych deklaracji, jak firma reaguje na rynkowe rewolucje. Dla kandydatów świadomość AI, zdobywana podczas jego praktycznego stosowania, oznacza dodatkowe napięcie, a w wielu branżach – przymus nieustającej nauki. Czują się, jakby biegli na przyspieszającej bieżni. Firma, która jasno określa, jak ustosunkowuje się do rewolucji AI – zarówno na etapie rekrutacji, jak i codziennej pracy – zyskuje od nich dodatkowy punkt na skali zaufania.

## Jak wyjść ze „strefy cienia” i zbudować zaufanie?

Obecny brak regulacji wpycha rynek w niebezpieczną „strefę cienia”. Aż 45% kandydatów obawia się, że pracodawca z góry negatywnie oceniłby użycie przez nich narzędzi AI w rekrutacji. W efekcie wielu z nich ukrywa swoje cyfrowe kompetencje ze strachu przed stygmatyzacją i łatką oszusta.

Rozwiązaniem w modelu Shared Experience jest wdrożenie przez firmy transparentnego „Protokołu Zaufania”. Rekruterzy, nawet jeśli nie chcą grać w otwarte karty w sprawie AI, muszą ograniczać nieporozumienia. Wystarczy proste, jawne oświadczenie przed zadaniem rekrutacyjnym, co dopuszczamy, a które wykorzystania AI są zabronione. To o tyle istotne, że różne typy profesji mogą w różnym stopniu wymagać przetestowania zdolności pracownika „analogowo”. Na cele wewnętrzne jednak wskazane byłoby, żeby firma miała bardziej rozbudowane zasady, obejmujące różne potencjalne scenariusze.



## Udział rekruterów oceniających pozytywnie użycie AI przez kandydatów



67%

Przygotowanie się do rozmowy rekrutacyjnej



57%

Stworzenie CV od podstaw z AI



19%

Realizacja zadania rekrutacyjnego



3%

Odpowiedzi podczas rozmowy z rekruterem



**1 na 14** rekruterów przedstawia kandydatom jasne zasady używania AI w zadaniach rekrutacyjnych.



**1 na 9** rekruterów komunikuje kandydatom, jak pracownicy w firmie korzystają na co dzień z AI.

**Czy AI to tabu?** W wielu firmach tak – chyba, że przemilczenie sztucznej inteligencji w rekrutacji to efekt niewiedzy. W obu przypadkach kandydat pozostaje bez odpowiedzi. Tylko co 14. firma ma AI Policy, ale rekruterzy ostro oceniają kandydatów, którzy sięgają po sztuczną inteligencję przy zadaniach. To rodzi dwa pytania: czy kandydaci nie powinni dostawać jasnych reguł gry, ale też czy podejście do AI nie powinno ulegać zmianie.

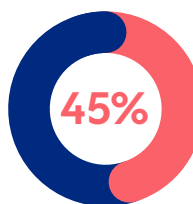
## Niewiedza bywa błogostawieństwem?



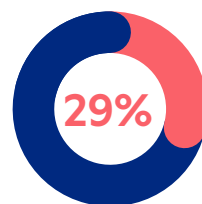
### Wbrew znanemu powiedzeniu

– (nie) boimy się tego, czego nie znamy.

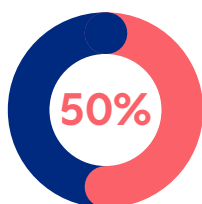
To ważny sygnał dla firm rekrutujących w branżach objętych rewolucją sztucznej inteligencji. **45% osób korzystających z AI** w pracy obawia się wpływu sztucznej inteligencji na ich przyszłość zawodową. **Wśród niekorzystających to tylko 29%.**



vs



## Użytkownicy AI chcą jasnych deklaracji



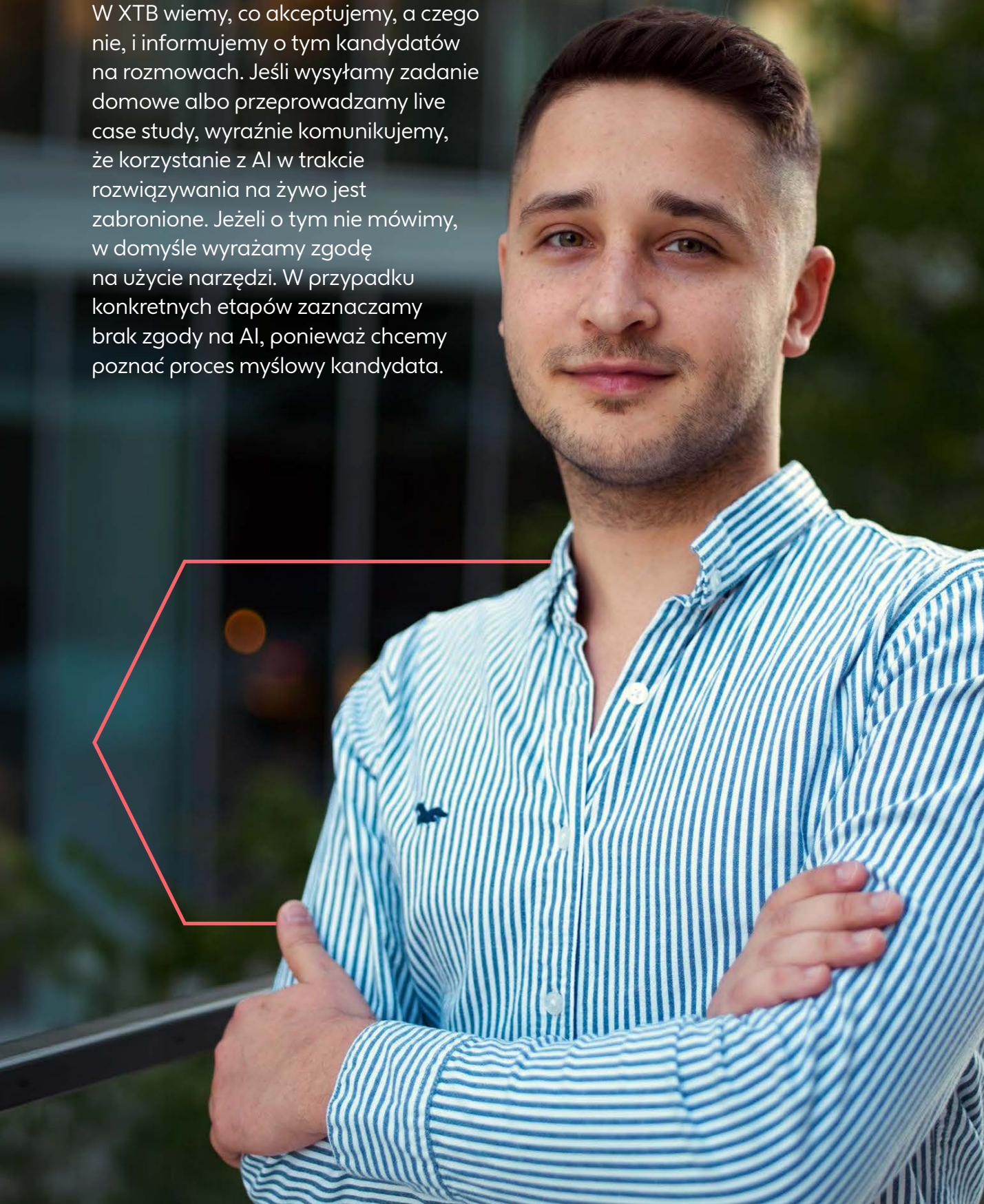
Połowa korzystających z AI w pracy oczekuje od rekruterów jasnych deklaracji, jak AI będzie wpływać na dane stanowisko i zespół w bliskiej przyszłości.

Tam, gdzie sięga się po sztuczną inteligencję, pytania o jej rolę stają się bardziej palące.

## KACPER LASOTA

Head of Talent Acquisition, XTB

Firmy powinny budować jasne polityki AI dla kandydatów. Na przykład: research, przygotowanie i redakcja CV są dozwolone. Niedozwolone są natomiast odpowiedzi w trakcie rozmowy generowane przez AI. W trakcie rekrutacji technicznych oczywiste jest, że zadajemy pytanie o technologię, jeśli inżynier nie ma o niej pojęcia, próbuje po prostu czytać z ekranu, by udawać, że ma odpowiednią wiedzę. Wymaga to przebudowania metod oceniania, a nie samej walki ze sztuczną inteligencją. W XTB wiemy, co akceptujemy, a czego nie, i informujemy o tym kandydatów na rozmowach. Jeśli wysyłamy zadanie domowe albo przeprowadzamy live case study, wyraźnie komunikujemy, że korzystanie z AI w trakcie rozwiązywania na żywo jest zabronione. Jeżeli o tym nie mówimy, w domyśle wyrażamy zgodę na użycie narzędzi. W przypadku konkretnych etapów zaznaczamy brak zgody na AI, ponieważ chcemy poznać proces myślowy kandydata.





## FOKUS NA PERSONĘ: KANDYDAT WSPOMAGANY

Szukający pracy może być po lekturze tych badań skołowany. Skoro znajomość AI to zdolność przyszłości, to dlaczego rozsądne wydaje się ukrywanie jej przed rekruterem? W końcu duży odsetek z HR-owców krytykuje używanie AI do realizacji zadań rekrutacyjnych. Kandydat wspomagany używa narzędzi AI na co dzień, rozwija ich znajomość jako cenną kompetencję. **Firma, która sprawne użycie przez niego LLM traktuje nie jak skillset, ale oszustwo – wzbudzi jego zdziwienie.**



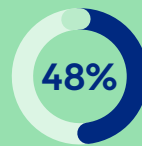
50% korzystających z AI chce dowiedzieć się na interview, jak AI wpływa na rekrutowane stanowisko.



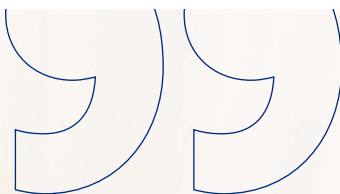
43% kandydatów uważa, że umiejętne użycie AI do zadań od rekrutera powinno być chwalone.



54% dodaje, że zasady użycia AI w rekrutacjach są dla nich niejasne.



48% kandydatów użyło AI na jakimś etapie procesu rekrutacyjnego.



## NATALIA LISIECKA

Headhunterka 360° i ekspertka Candidate Experience

Jedna z kandydatek wyznała mi, że jej partner – pracownik IT – stworzył jej chatbota, który wyszukuje oferty i przygotowuje CV dopasowane do ich wymagań. Ta osoba nie ma nawet świadomości, ile tych CV zostało wysłanych, bo wszystko jest zautomatyzowane. I to nie jest odosobniony przypadek. Znaczna część CV jest przygotowywanych przez kandydatów ze wsparciem AI, będąc generowane pod konkretne ogłoszenie. Więc często są dodawane frazy, narzędzia, kompetencje, których kandydat w ogóle nie posiada. To rodzi potem rozczarowanie obu stron, gdy już dochodzi do rozmowy kwalifikacyjnej.



# AI w rękach rekrutera

Sztuczna inteligencja w rekrutacji to nośne hasło – nie codzienna praktyka. Choć technologia daje szansę na uwolnienie czasu rekruterów i budowę partnerskich relacji, HR z dużą rezerwą podchodzi do jej faktycznego wdrożenia.

## Cele rekrutera wynikające z badań



### Szukaj usprawnień

Regularnie sprawdzaj nowinki technologiczne dla twojej branży.



### Wdrażaj automatyzacje

Proste, powtarzalne czynności są najłatwiejsze do automatyzacji. Nie wahaj się tego zrobić.



### Zapoznaj się z GEO

Dowiedz się więcej czym jest Generative Engine Optimization i wykorzystaj tę wiedzę na swoją korzyść.



### Kontroluj wizerunek firmy w LLM

Nie tylko obserwuj i reaguj, ale aktywnie kreuj wizerunek firmy w najnowszych narzędziach cyfrowych.

## Adopcja AI w rekrutacji: niewykorzystany potencjał



61%

firm nie podejmuje żadnych działań, by być lepiej widocznymi dla kandydatów w LLM (np. ChatGPT, Gemini). Wśród tych, które to robią, tylko 1 na 50 robi audyt odpowiedzi, jakich na ich temat udzielają duże modele językowe.

45%

firm nadal nie wspiera się AI na żadnym etapie rekrutacji. Mniej niż co piąta używa sztucznej inteligencji do czegoś więcej niż tworzenie treści ogłoszeń o pracę.

55%

## Paradoks znajomości: ważny trend, którego się obawiamy



rekruterów postrzega automatyzację zadań i rozwój AI jako jedno z kluczowych zjawisk, które wpłyną na ich firmę w najbliższych 5 latach. Jednocześnie jednak **tylko 19%** oceni pozytywnie kandydata, który korzysta z AI do wykonania zadania rekrutacyjnego.

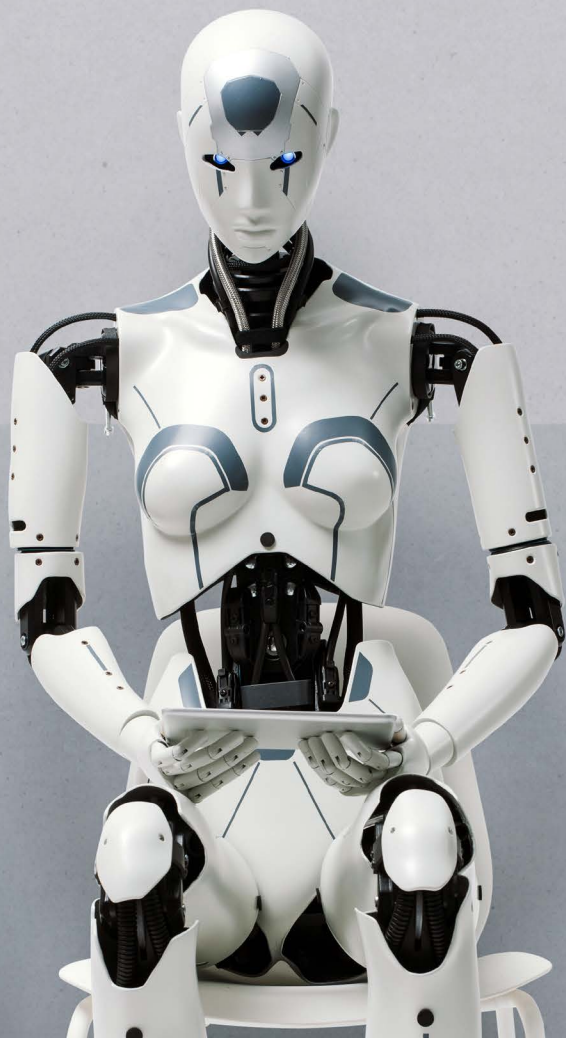
19%

## Audyty LLM jako „czarna dziura” w rekrutacji



2%

rekruterów deklaruje wykonywanie audytów LLM pod kątem tego, co duże modele językowe mówią o nich jako pracodawcach (prompt testing).



## Dlaczego GEO i AI to nowe przewagi w rekrutacji?

**Adaptacja nowinek w działach HR przebiega zaskakująco wolno. Blisko 1/2 rekruterów w ogóle nie korzysta z narzędzi AI na co dzień, a 2 na 3 firmy ignorują swój wizerunek w dużych modelach językowych (LLM). Co więcej, udział firm, które robią audyty swojej widoczności w LLM dla kandydatów, mieści się w granicach błędu statystycznego. Wprowadzenie dojrzałego użycia sztucznej inteligencji w rekrutacji to potężna, niewykorzystana szansa na rynkową przewagę i uwolnienie cennego czasu na budowanie relacji.**

### Dlaczego sztuczna inteligencja wciąż budzi opór rekruterów?

Mimo że ponad połowa specjalistów HR postrzega rozwój algorytmów jako jedno z najważniejszych zjawisk nadchodzących lat, codzienna praktyka mocno odbiega od tych wizji. Ogromna część rekruterów w ogóle nie włączyła sztucznej inteligencji do swojego warsztatu pracy. W większości przypadków zastosowanie technologii kończy się na prostym redagowaniu treści ogłoszeń o pracę. Bardziej zaawansowane procesy, takie jak preselekcja spływających aplikacji, wspierane są przez algorytmy w zaledwie co piątej firmie. Ten technologiczny dystans sprawia, że zespoły wciąż toną w zadaniach związanych z formalnościami, zamiast poświęcić odzyskany czas na to, czego kandydaci pragną najbardziej, czyli na autentyczne, międzyludzkie doradztwo.

## Jakie szanse tracą firmy przez brak automatyzacji?

Paradoksalnie, niski poziom wdrożenia innowacji stanowi dla wielu aplikujących chwilową ulgę, ponieważ redukuje ich podświadomy lęk przed chłodną, maszynową oceną i bezdusznym odrzuceniem przez system. Jednak z perspektywy budowania nowoczesnych, partnerskich organizacji, jest to ślepa uliczka. Brak automatyzacji powtarzalnych procedur HR skutecznie blokuje ewolucję rekrutera z roli zwykłego administratora do pożądanego roli zaufanego przewodnika kariery. Warto przy tym zauważyć pewien paradoks świadomości. Wielu specjalistów może nawet nie zdawać sobie sprawy, że narzędzia, z których korzystają na co dzień do zarządzania aplikacjami, posiadają już wbudowane moduły analityczne, cicho wspierające ich pracę w tle.

## Czym jest GEO i dlaczego ignorowanie go to błąd?

Zupełnie nowym frontem walki o talenty staje się wizerunek pracodawcy w wielkich modelach językowych (LLM), co określa się mianem GEO (Generative Engine Optimization). Kiedy kandydaci masowo sięgają po popularne czaty AI, by dowiedzieć się czegoś o kulturze pracy czy opiniach o danej organizacji, same firmy pozostają w tej wirtualnej przestrzeni uspięte. Większość przedsiębiorstw nie podejmuje żadnych działań, aby optymalizować swoje treści wizerunkowe pod kątem odpowiedzi generowanych przez te narzędzia. Co więcej, zaledwie ułamek rynku decyduje się na regularny audyt, jakich informacji algorytmy udzielają na ich temat potencjalnym pracownikom. W epoce, w której pierwsze, najważniejsze wrażenie o firmie generuje maszyna, oddanie pełnej kontroli nad tą narracją jest poważnym zaniedbaniem.



### Opinie badanych

**„Technologia od 5 lat niesamowicie została zautomatyzowana i my jako pracownicy HR powinniśmy nauczyć się z nią współpracować.**

Mnie AI niesamowicie pomaga chociażby w przygotowaniu wiadomości do kandydatów.”

**„Widzę, że AI jest dużym problemem.**

Wielu rekruterów i Hiring Managerów nie rozumie powagi tej technologii, nie znają wyzwań prawnych i zapominają o tym, że czynnik ludzki jest niezbędny do udanej rekrutacji”

**„Kandydaci zaczęli oczekiwać szczegółowej informacji zwrotnej.**

Choć staram się taką zapewnić, często spotykam się z gniewną reakcją. Kandydaci uważają także, że ocenia ich AI. Zdarzyło mi się odczytać w CV, że kandydat daje na informację zwrotną 7 dni. Po tym czasie uznaje, że CV ocenia AI – ta sytuacja była absurdalna i skrajna, ale prawdziwa.”

## W jaki sposób technologia może natychmiast zbudować przewagę?

Przejsie od biernej obserwacji do aktywnego wykorzystania innowacji to najkrótsza droga do zbudowania rynkowej dominacji. Organizacje, które jako pierwsze we właściwy sposób dostosują swój wizerunek w LLM, zyskają nieprawdopodobną przewagę w dotarciu do najlepszych specjalistów. Równie istotne jest ustalenie jasnych zasad dialogu. Obecnie niemal nikt nie komunikuje otwarcie kandydatom, czy i w jakim zakresie mogą oni wspierać się narzędziami AI podczas wykonywania zadań rekrutacyjnych. Wprowadzenie precyzyjnych wytycznych w tym obszarze natychmiast likwiduje swoistą „szarą strefę”, buduje zaufanie i bezbłędnie pozycjonuje firmę jako świadomego partnera, który nie zamyka oczu na cyfrową rzeczywistość.

## Jak powierzchowność wdrożeń przekłada się na sceptycyzm?

Globalne analizy obnażają bolesną prawdę o powierzchownym podejściu do innowacji. Aż 88% liderów HR na świecie badanych przez Gartnera przyznaje, że ich organizacje nie odnotowały jeszcze znaczącej wartości biznesowej z wdrożenia narzędzi AI. Ten brak satysfakcji wynika z faktu, że algorytmy często wdrażane są wyspowo, jako modne gadżety. Nie są wówczas elementem głębokiej redefinicji podejścia do selekcji kandydatów, często nie wspierając realnie pracowników w usprawnianiu pracy. Stają się tym samym „dowodem w sprawie” dla przeciwników wdrożeń rozwiązań AI.

## Czy algorytmy wymuszają zmiany kultury firmowej?

Wdrażanie AI to nie tylko wyzwanie dla działów IT, ale przede wszystkim potężny wstrząs dla tożsamości organizacji. Potwierdzają to globalne dane z rynku –  $\frac{2}{3}$  menedżerów z całego świata badanych przez Deloitte uważa, że w obliczu rewolucji AI kultura ich firm musi ulec drastycznej zmianie. Rekruterzy, jako strażnicy pierwszej linii tej kultury (tzw. gatekeeperzy), powinni jako pierwsi odzwierciedlać te nowe wartości.



### NATALIA LISIECKA

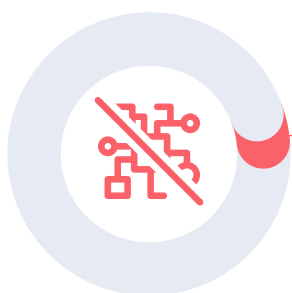
**Headhunterka 360° i ekspertka Candidate Experience**

W najbliższych miesiącach w życie wchodzi AI Act i liczę, że on wymusi pewną transparentność. Firmy już na etapie formularzy rekrutacyjnych będą musiały informować kandydatów, że używają sztucznej inteligencji. Sama niejednokrotnie rozmawiając z rekruterami słyszałam, że scoring napędzany AI, choćby w systemach ATS, potrafi faworyzować część kandydatów, nie zawsze dopasowanych do realnych potrzeb. Dlatego świadomość kandydatów, że takie mechanizmy są stosowane, jest bardzo potrzebna – bo będą mogli podejmować świadome decyzje.



## Zasada Human in the loop

W rekrutacji to model, w którym technologia stanowi wsparcie, ale to człowiek pozostaje w centrum. Choć AI skutecznie eliminuje uprzedzenia i sprawnie weryfikuje twarde dane na starcie, to rekruter sprawuje stały nadzór nad algorytmem. Człowiek podejmuje kluczowe decyzje i kontroluje wyniki, wprowadzając wycucie oraz niezbędny aspekt etyczny. Wypowiedzi kandydatów badanych przez Pracuj.pl wskazują, że większość z nich nie odrzuca w całości AI jako narzędzia rekrutacji. Jednak niemal powszechne jest oczekiwanie, że czynnik ludzki będzie decydujący i obecny.



4%

kandydatów zgodziłoby się na to, **by AI miało pełną autonomię w procesie wyboru kandydatów w rekrutacji**, w której biorą udział.

## AI Act: fundament etycznej rekrutacji

AI Act to unijne rozporządzenie kompleksowo regulujące rynek sztucznej inteligencji. Od 2 sierpnia 2026 r. systemy AI wykorzystywane do rekrutacji i selekcji (jako rozwiązania wysokiego ryzyka) będą musiały spełniać wymogi przejrzystości, nadzoru ludzkiego i odporności na stronniczość. Dla organizacji to nie tylko wyzwanie prawne, ale przede wszystkim szansa na budowanie przewagi w obszarze Candidate Experience. Transparentna komunikacja o tym, jak technologia wspiera (a nie zastępuje) sprawiedliwą ocenę, staje się dziś kluczowym elementem silnej marki pracodawcy.

## Czy możliwe jest według Ciebie harmonijne połączenie człowieka i technologii w rekrutacji?

– kandydaci o rekrutacji na styku z AI

Z mojej perspektywy sztuczna inteligencja **może eliminować błędne oceny ludzkie na podstawie emocji czy indywidualnych przekonań**, co nie ma wpływu na biznes firmy.

**Nigdy AI nie zastąpi człowieka w tym procesie – może jedynie wspomóc.** AI nie będzie mieć odczuć po spotkaniu z kandydatem, nie wzbudzi on w AI żadnych emocji.

**Człowiek powinien nadzorować działanie algorytmu i korygować jego błędy w razie potrzeby.** Takie połączenie może być swobodnie realizowane na etapie rekrutacji, ale musi dawać człowiekowi kontrolę.

**Możliwe jest połączenie człowieka i technologii w rekrutacji** przy założeniu, że firma rekrutująca myśli o AI i korzysta z niej jedynie jako narzędzia pomocniczego w rękach człowieka

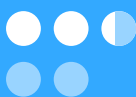
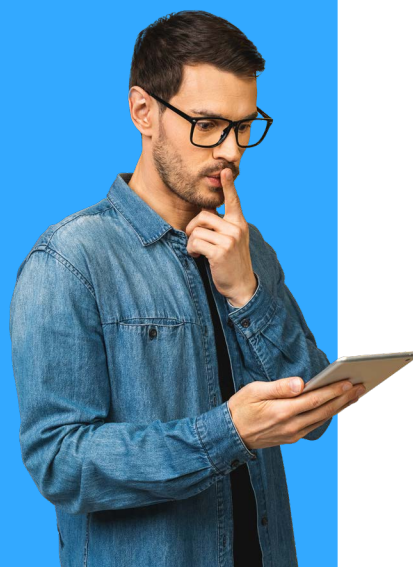
AI może analizować dane i podpowiadać rozwiązania, ale **na obecnym poziomie rozwoju sztucznej inteligencji to człowiek musi ostatecznie wszystko weryfikować.**

AI można wykorzystać na początkowych etapach rekrutacji, kiedy łatwo można zweryfikować wykształcenie, kwalifikacje. **Człowiek powinien podejmować ostateczną decyzję**, zwłaszcza jeśli chodzi o charakter.



## FOKUS NA PERSONĘ: OSTROŻNY TESTER

Zależnie od przyjętej perspektywy, małą adopcję AI w rekrutacji możemy uznać za wynik indywidualnych niechęci lub za efekt niedojrzałości firmy. Argumenty są po obu stronach: rekruterzy wykazują widoczną niechęć do zbyt głębokiego wykorzystania AI. Jednocześnie jednak widać, że organizacje nie dostarczają im narzędzi, by wdrażać sztuczną inteligencję. **Ostrożny tester musi dostać realne wsparcie i dowody, że wykorzystanie AI pozwoli mu działać skuteczniej i efektywniej.**



2,4/5

to średnia ocena wykorzystania możliwości AI na cele rekrutacji w firmie przez rekruterów.



rekruterów w ogóle nie porusza tematyki AI na rozmowach.



rekruterów nie ma lub nie przyznaje się do AI policy w rekrutacji.



liderów HR nie dostrzega jeszcze realnych wartości biznesowych z wdrożeń AI.

\* Gartner, 88% of HR Leaders Say Their Organizations Have Not Realized Significant Business Value from AI Tools, październik 2025



## FOKUS NA PERSONĘ: PROAKTYWNY INNOWATOR

Bycie innowatorem AI to wyzwanie. Wiele raportów globalnych bombarduje rekruterów komunikatami, że zmiana musi mieć miejsce natychmiast. Jednocześnie zderzają się oni z twardą firmową rzeczywistością. W praktyce więc, choć modele LLM przejmują dużą część ruchu z wyszukiwarek, audytowanie ich odpowiedzi o firmie praktycznie nie ma miejsca. **Proaktywny innowator musi dostać przestrzeń na testowanie nowych możliwości i ich promocję w organizacji.**



rekruterów robi audyty LLM – sprawdza, co mówią kandydatom o firmie modele AI.



Co 5

rekruter w swoich działaniach sięga po ankiety NPS do kandydatów.



rekruterów nie weryfikuje systemowo jakości rekrutacji.



menedżerów z 89 krajów sądzi, że ich kultura firmowa musi się zmieniać w obliczu AI.

\*\* Deloitte, Global Human Capital Trends 2026, marzec 2026



## (Nie)zaangażowany szef

Przyszły przełożony to dla kandydatów twarz pracodawcy. Nie może być szarą eminencją, bo talenty chcą zdobyć wiedzę się „u źródła”. Realne zaangażowanie Hiring Managerów (HM) jest więc fundamentem mądrego wyboru dla obu stron.

### Cele rekrutera wynikające z badań

#### Komunikuj potrzeby HR

W precyzyjny, otwarty sposób komunikuj jakie są twoje oczekiwania wobec Hiring Managera.



#### Dziel się wiedzą z hiring managerem

Nie wahaj się dzielić swoją wiedzą ekspercką i wskazywać słabości czy wyzwania w procesie.



#### Uspójnij priorytety z rekrutującym działem

Razem z HM stwórz zgodną listę priorytetów w odniesieniu do poszukiwanego pracownika.



#### Komunikuj znaczenie menedżera w procesie

Uświadom menedżerom, że ich zaangażowanie w proces jest bezcenne i kluczowe dla udanego procesu rekrutacyjnego.



## Jak odblokować wsparcie Hiring Managerów?

Czas to pieniądz – znane powiedzenie jest dobrym punktem wyjściowym do refleksji o hiring managerach. Zaangażowanie przyszłych przełożonych oraz dobry brief pozwalają lepiej wybierać kandydatów – oszczędzając środki i czas firmy. Jednocześnie to właśnie niedogadanie się z hiring managerami co do celów, a także deficyt ich uwagi są istotną bolączką HR. Blisko 2/3 rekruterów zderza się z brakiem czasu lub nierealnymi wizjami przyszłych przełożonych. Obie strony wydają się być ofiarami złego zdefiniowania priorytetów w firmach, gdzie rekrutacja traktowana jest jako poboczny, mniej priorytetowy obowiązek.

### Dlaczego przyszły przełożony jest najważniejszym ogniwem?

Kandydaci poszukują dziś autentyczności. Oczekują bezpośredniego kontaktu z osobą decyzyjną. Z perspektywy modelu partnerskiego, przełożony wyrasta na kluczowe źródło prawdy o codziennym obliczu stanowiska: małych bieżących satysfakcjach, możliwości spełniania ambicji, ciekawych ludziach w zespole, ale też planach na przyszłość, naturze relacji, bieżących oczekiwaniach. Aplikujący są w stanie wybaczyć drobne niedoskonałości w procesie rekrutacyjnym. Jednak nie akceptują braku zaangażowania zarówno rekrutera, jak i przyszłego przełożonego. Hiring manager przychodząc przygotowany na rozmowę, z otwartą postawą udowadnia, że bierze na siebie odpowiedzialność za trafny wybór i stara się uniknąć obustronnego rozczarowania.

## Z jakimi barierami zderzają się specjaliści od HR wewnątrz firm?

Mimo że obecność liderów (hiring managerów) na spotkaniach rekrutacyjnych do ich zespołów powinna być czymś oczywistym, rzeczywistość bywa odmienna. Dla ogromnej części z nich uczestnictwo w procesie rekrutacji wciąż stanowi uciążliwy, dodatkowy obowiązek. Specjaliści HR głośno zwracają uwagę, że liderzy potencjalnie mogą zmagać się systemowym nadmiarem obowiązków. Znaczna część rekruterów wprost deklaruje, że hiring managerowie cierpią na całkowity brak czasu na zaangażowanie się w procesy rekrutacyjne. To często prowadzi do sytuacji, w których przed kandydatami stają osoby przygotowane tylko w podstawowym stopniu na rozmowę dotyczącą charakterystyki pracy w danym zespole czy na konkretnym stanowisku. To właśnie lider poszukujący nowego członka zespołu ma tę unikalną, cenną dla kandydatów wiedzę, która jest najważniejsza przy podejmowaniu decyzji o przyjęciu lub odrzuceniu oferty pracy.

## Skąd bierze się rozczarowanie po obu stronach procesu?

Gdy brakuje czasu, pojawiają się zgrzyty. Wyraźna większość rekruterów zauważa, że hiring managerowie poszukują osób idealnych, ignorując tym samym twarde realia rynku pracy. Co więcej, co drugi rekruter dostrzega, że menedżerowie często nie mają konkretnej wizji tego, jakich kompetencji potrzebują w dziale. Tworzy to ogromną próżnię informacyjną, w której trudno dokonać właściwej, trafnej selekcji. W takich warunkach zaspokojenie potrzeb współczesnych pracowników i budowa dojrzałego partnerstwa stają się niezwykle skomplikowanym wyzwaniem.



### Opinie badanych

„W ostatnich latach rola ewoluowała z funkcji głównie operacyjnej do bardziej strategicznej i partnerskiej wobec biznesu. Rekruter coraz częściej analizuje dane, współpracuje z menedżerami przy planowaniu zatrudnienia oraz dba o różnorodność i dopasowanie kulturowe kandydatów do organizacji.”

„Widzę zwiększające się zaangażowanie menadżerów w jakościowy proces... ale tylko tych z doświadczeniem.

Nowi menadżerowie popełniają te same błędy, co poprzednicy, dopiero ucząc się na nieudanych procesach. Długo pracowałam także na większe zaufanie do opinii moich jako rekrutera – poprzez dyskusje i budowanie wartościowego feedbacku.”

## Jakich zmian oczekują rekruterzy od hiring managerów?

Odblokowanie potencjału wymaga niemal całkowitej zmiany podejścia liderów do współpracy z zespołami HR. Rekruterzy w pierwszej kolejności potrzebują precyzyjnego określenia wymagań wobec poszukiwanej osoby już na samym początku tej wyboistej drogi. Drugim elementem jest szczerą i jakościową informacją zwrotną, bez której ocena kandydatów utyka w martwym punkcie. Bez zdyscyplinowanej komunikacji, głębszego zaufania do wiedzy działu HR oraz urealnienia wymagań, przekształcenie tradycyjnej procedury w wartościowe, wspólne doświadczenie pozostanie jedynie niespełnionym marzeniem.



### Opinie badanych

„Z jednej strony coraz mniej jest na rynku dojrzałych mentalnie i zawodowo kandydatów, a oczekiwania finansowe są niewspółmierne do kompetencji. Z drugiej strony jest coraz większa frustracja i zmęczenie managerów jałowymi spotkaniami rekrutacyjnymi i późniejszą rotacją »młodych«.”

## Dlaczego improwizacja na rozmowie to strzał w kolano?

Kandydat przychodzi na spotkanie z nadzieją na poznanie lidera, w którego uwierzy. Jednak nierzadko zderza się z osobą, która widzi jego CV po raz pierwszy. Co trzeci rekruter przyznaje, że ma problem z przyszłymi przełożonymi, którzy stawiają się na spotkania zupełnie nieprzygotowani. Co gorsza, aż 3 na 10 specjalistów HR wskazuje na słabą umiejętność pokazywania przez menedżerów realnych atutów ich zespołu. Szef nie może być tylko surowym egzaminatorem – musi umieć uwiarygodnić obietnice marki i „sprzedać” wizję pracy.

## Czego HR naprawdę potrzebuje do biznesowego partnerstwa?

Traktowanie rekrutera wyłącznie jako podwykonawcy od dostarczania CV to relikty przeszłości, za który organizacje płacą utratą najlepszych kandydatów. Żeby przyspieszyć procesy, biznes musi zaoferować działom HR autentyczne partnerstwo. Czego dokładnie brakuje na tej linii? Ponad połowa specjalistów od rekrutacji domaga się od menedżerów zdyscyplinowanej komunikacji. Oczekują oni również szczerzej relacji. Kiedy hiring manager zaczyna traktować rekrutera jak doradcę biznesowego, znika „psychologia”, a głównym wygranym staje się kandydat.

## Zaangażowany manager – wspólne marzenie rekrutera i kandydata



### 65%

rekruterów uważa, że **hiring managerowie mają nierealne oczekiwania wobec dopasowania kandydatów**. Jednocześnie, połowa badanych dostrzega, że HM często **nie mają konkretnej wizji, jakich potrzebują pracowników**.



### 63%

rekruterów zauważa, że **menedżerzy deklarują brak czasu na zaangażowanie w rekrutację**, co trzeci badanych rekruterów ma problem z Hiring Managerami **nieprzygotowanymi na spotkania z kandydatami**, a 3 na 10 z ich **słabą umiejętnością pokazywania atutów zespołu**.

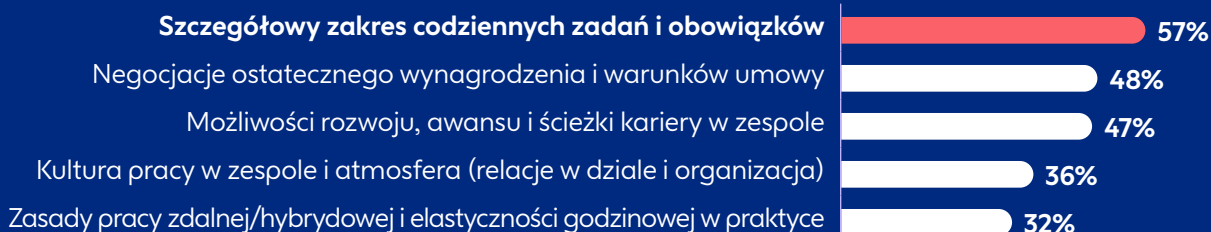
### Według rekruterów Hiring Manager powinien im dostarczać przede wszystkim:



By oczekiwania pracowników były spełnione, hiring managerowie muszą być realnymi partnerami rekruterów w procesie. Niestety, często managerowie nadal traktują wsparcie rekrutacji jako przykry, dodatkowy obowiązek.



## O czym kandydaci wolą rozmawiać z hiring managerem, niż rekruterem?



## KACPER LASOTA

XTB

Każdą rekrutację zaczynamy od spotkania z menedżerem, żeby ustalić twarde reguły gry: czego dokładnie potrzebujemy. Jeżeli jest to zastępstwo po zwolnieniu, analizujemy co nie zagrało u poprzednika. Jeśli ktoś odszedł sam, zastanawiamy się, co działało dobrze i poszukujemy kandydata z podobnym zestawem cech. Zbieramy dane i je kalibrujemy. Na początku spotykamy 5-8 różnych kandydatów i pozwalamy menedżerowi ocenić ich jakość. Po wstępnej selekcji mamy wzorzec, by szukać profili najlepiej dopasowanych do jego potrzeb.

## JOANNA SOCHA

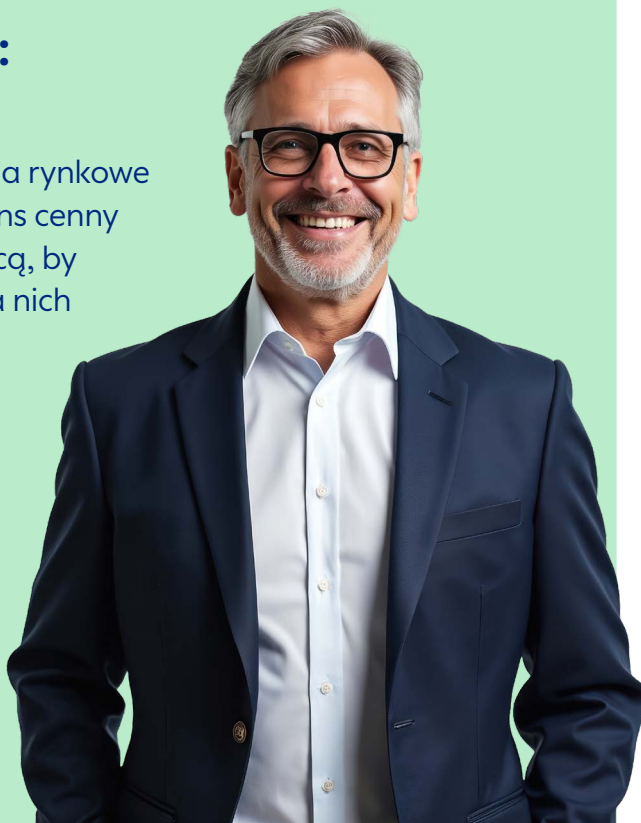
Grupa Żywiec

Dla rekrutera rekrutacja jest jak powietrze – robimy to na co dzień. Łatwo nam zapomnieć, że hiring menedżer prowadzi taki proces raz w roku, a czasem nawet rzadziej. A to oznacza zupełnie inny poziom komfortu, gdyż jeśli nie ćwiczy się jakiejś kompetencji, to ona zanika. Punktem wyjścia we współpracy musi być otwartość i empatia wobec faktu, że menedżer ma prawo czegoś nie wiedzieć.

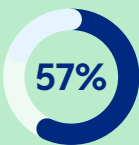


## FOKUS NA PERSONĘ: STABILNY SILVERS

Doświadczenie uczy odporności na rynkowe burze. Starsze talenty mają dystans cenny w czasach obaw o przyszłość. Chcą, by rekruter umiał to docenić i być dla nich równorzędnym partnerem, który przedstawi sprawiedliwe zasady wyboru. Trudno się dziwić – choć 57% z badanych w tym wieku to starsi specjaliści lub menedżerzy, dostrzegają w otoczeniu dyskryminację ze względu na wiek. **Stabilny silvers doceni hiring managera świadomego tych zjawisk, który zobaczy w doświadczonym kandydacie gwarant stabilności.**



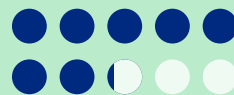
grupy 55+ chce być równorzędnymi partnerami rekrutera – to ważna cecha partnerskiej rekrutacji.



uznaje konkretne i jawne zasady wyboru kandydata za oznakę partnerstwa.



obawia się dezaktualizacji swojej wiedzy – najmniej ze wszystkich grup.



7,2/10

to ich średnie zadowolenie z pracy – najwyższy wynik wśród grup wiekowych.





**NIEZBĘDNIK.**

# Jak budować Shared Experience



## Pierwsze kroki

### 10 praktycznych działań w kierunku SX

Rozpoczęcie budowy Shared Experience nie wymaga milionowych budżetów ani wywracania organizacji do góry nogami. Wymaga za to zmiany optyki. Zamiast porywać się na nierealne transformacje, proponujemy rozpoczęcie od (teoretycznie) prostych działań. Oto Twój rekrutacyjny starter pack – 10 taktycznych kroków, które możesz wdrożyć szybko, by budować z kandydatem dojrzałą, bardziej partnerską relację opartą na zaufaniu.

#### **1 Otwórz widełki, zamknij domysły**

Jak wie każdy specjalista HR, to bardzo proste i bardzo trudne zadanie jednocześnie. W wielu organizacjach ten krok urasta do rangi rewolucji. Wnioski z badania są jednak brutalne – ucinając wiedzę o widełkach, odcinamy wielu potencjalnych kandydatów. Pozostali i tak dowiedzą się o wynagrodzeniu – z forów internetowych czy od znajomych.

#### **2 Ustal szybko pierwsze „reguły gry” z AI**

Na głębsze AI Policy przyjdzie jeszcze czas. Jednak Twoi kandydaci i tak używają sztucznej inteligencji. Zamiast bawić się w policjanta, stwórzcie w firmie prosty zestaw kilku zasad, których powinni się pilnować podczas realizacji zleczanych zadań. Zlikwiduj domysły, na co się zgadzasz – kandydat to doceni.

### 3 Przygotuj się na rozmowy o przyszłości

Strach przed dezaktualizacją kompetencji to duży lęk współczesnego rynku (zwłaszcza w IT). Przygotuj argumenty, dlaczego Twoja firma jest bezpieczną przystanią na te czasy. Pokaż kandydatowi, jak rozwijacie się: w codziennej pracy, wykorzystywanych narzędziach, oferowanych szkoleniach dla zespołu. Jeśli macie się czym chwalić, pokaż niską rotację.

### 4 Bądź tam, gdzie Twój kandydat – także w LLM

Badania rynkowe dowodzą, że coraz więcej osób rezygnuje z tradycyjnych wyszukiwarek, konwersując o pracy z asystentami AI. Sprawdzanie, jakie informacje daje kandydatom o Twojej firmie, to podstawa. W następnym kroku możesz zacząć testować pozycjonowanie przekazów firmowych zgodnie z zasadami GEO.

### 5 Nie ghostuj – to grzech nie tylko w randkowaniu

Rozciągnięty, chaotyczny proces rekrutacyjny przypomina „ghosting”, czyli nagłe, niespodziewane ignorowanie partnera w randkowaniu. A jednocześnie stanowi sygnał do kandydata, że organizacja nie panuje nad swoimi priorytetami. Nawet proste statusy aplikacji sprawią, że nie pozostawisz człowieka w zawieszaniu.

### 6 Pisz ogłoszenia o prawdziwej, nie wyobrażonej firmie

Kandydaci nie znoszą „pudrowania rzeczywistości”. Nie musisz przedstawiać wszystkich wad firmy, ale szczerość naprawdę popłaca. Pokaż swoją organizację we wszystkich jej odcieniach. Nie podpinaj się pod trendy, które do niej nie pasują. A angażując hiring managera zadbaj, by umiał uczciwie i wyczerpująco opowiedzieć o swoim dziale.

### 7 Zmuś szefa do odrobienia lekcji

Przyszły przełożony to dla kandydata twarz firmy. Menedżer improwizujący na rozmowie lub widzący CV po raz pierwszy to wizerunkowy strzał w kolano. Pokaż biznesowi, ile kosztuje Was wizerunkowo złe przygotowanie hiring managerów. Nie narzekaj, tylko posługuj się konkretnymi, biznesowymi argumentami.

### 8 Przyjrzyj się, jak prowadzisz rozmowę z kandydatem

Większość badanych przez nas pracowników czuło się na rekrutacjach jak petent w urzędzie lub uczeń przed nauczycielem. Zmień optykę. Pokaż, że to spotkanie dwóch dorosłych stron, które sprawdzają, czy do siebie pasują. Rezygnacja z pozycji siły naprawdę pozwala skrócić dystans.

### 9 Nie udawaj, że temat zdrowia psychicznego nie istnieje

Wypalenie zawodowe i stres to nie yeti. Nawet, jeśli nie chcesz proaktywnie poruszać tego zagadnienia z kandydatami, musisz mieć gotowość na jego pojawienie się na rozmowie. Sposób, w jaki odpowiesz, może być krytyczny dla sposobu, w jaki kandydat zapamięta Twoją firmę.

### 10 Dawaj feedback, z którym można urosnąć

Dla rekruterów i kandydatów jakościowa informacja zwrotna to Święty Graal partnerstwa. Nawet jeśli odrzucasz kandydata, daj mu konstruktywny komentarz, który pomoże mu w dalszej karierze. Traktowanie odrzuconych z szacunkiem sprawia, że stają się oni najlepszymi, darmowymi ambasadorami Twojej marki na rynku.



# Realny wpływ SX na firmę

## Najważniejsze argumenty dla managementu

Wszyscy wiemy, że w większości organizacji HR musi toczyć boje o czas zarządów z innymi, nieraz głośniejszymi działami. Jeszcze trudniej o uwagę, gdy chodzi o przekonanie członków managementu do dodatkowych nakładów na budowę pozornie „miękkich” aspektów rekrutacji. To nie oni przeczytają ten raport.

Dlatego przygotowaliśmy listę szybkich, przystępnych i „twardych” argumentów, które można przytoczyć w 15-minutowej rozmowie. Mogą one pomóc przekonać osoby trzymające budżet w firmie do wsparcia HR w budowie Shared Experience.

### TEMATYKA

### ARGUMENTY

#### JAWNOŚĆ



#### **Chowając widełki wynagrodzeń, tracimy uwagę ½**

**kandydatów.** Często tych najlepszych. To się może przekładać na wydłużenie procesu rekrutacji o kilka dodatkowych tygodni. Zawężamy lejek rekrutacyjny i odcinamy kandydaty osób, które się cenią. One nie chcą czekać do rozmowy, by ostatecznie zrezygnować, bo pensja okaże się niepasująca.

## TEMATYKA

## ARGUMENTY

## GEO

**Musimy inwestować w pozycjonowanie w AI (GEO).**

**Możemy wyprzedzić nawet 98% konkurencji.** Według Gartnera ruch z wyszukiwarek na strony ma w 2026 spaść o 25% na rzecz AI search. Badanie Pracuj.pl pokazuje, że tylko 1/3 firm robi cokolwiek, by lepiej wypadać w ChatGPT czy Gemini przed kandydatami. 2% audytuje, co modele AI mówią o nich kandydatom. Albo wykorzystamy moment na zdobycie przewagi, albo go prześpiemy.

## AI POLICY

**Ludzie i tak korzystają z AI. Musimy jasno powiedzieć, na co pozwalamy.**

Według Pracuj.pl 1/2 kandydatów użyła AI na jakimś etapie rekrutacji. Jednocześnie tylko 1 na 14 rekruterów deklaruje, że firma ma zestaw zasad dotyczących użycia AI przy zadaniach rekrutacyjnych. Jeśli wyznaczymy jasne zasady, będziemy lepiej wypadać w oczach cennego grona kandydatów – tych biegłych w użyciu sztucznej inteligencji.

## EVP

**Jeśli mamy obniżyć rotację, nie możemy sprzedawać pracy jak nieuczciwego produktu.**

Według Pracuj.pl mniej niż 1/2 rekruterów wierzy, że ich firma „dowodzi” dokładnie obietnice składane kandydatom (EVP). To jeden z głównych powodów odejść ludzi od pracodawców. Za to pracownicy, którzy dostali to, co usłyszeli – są dużo szczęśliwsi i zostaną na dłużej. Według danych firmy Gartner silne, zgodne z prawdą EVP potrafi obniżyć rotację o 69%.

HIRING  
MANAGER**Musimy ogarnąć czas menedżerów na rekrutację.****Gdy przychodzą nieprzygotowani – marnujemy pieniądze.**

Menedżerzy żądający nowych ludzi do zespołu przychodzą często kompletnie nieprzygotowani na rozmowy. To nie tylko nasz problem – według Pracuj.pl ma tak 1/3 rekruterów. I nie winimy menedżerów – oni są kompletnie przeładowani robotą. Tyle, że bez ich wiedzy – zatrudnimy nieodpowiednie osoby, a to kosztuje dodatkowe pieniądze. W przypadku juniora strata to równowartość nawet 30% rocznej pensji, a dla menedżera – nawet do 200%, bo dochodzą koszty błędnych decyzji i spadku morale podwładnych (współczynnik Cost of Bad Hire).

PERSPEKTYWY  
FIRMY**Musimy umieć mówić o przyszłości. Ludzie chcą****wiedzieć, że robota jest stabilna i rozwojowa.**

Ogólniki nie wystarczą. Według Pracuj.pl 71% ludzi wybierając z dwóch podobnych ofert weźmie tę, która sugeruje dostęp do szkoleń z kompetencji przyszłości. Widzimy też, że ludzie boją się o stabilność pracy. Co więcej, częściej deklarują to ludzie z IT i biegli w AI – czyli ci, którzy mieli być bezpieczni. Jeśli chcemy przyciągać ludzi, musimy pokazać konkrety, ogólniki ich nie przekonają.



# Metodologia

## Informacje o badaniu

Ten raport powstał dzięki zaangażowaniu 1223 pracowników i rekruterów, którzy podzielili się z nami swoimi życiowymi doświadczeniami. Dziękujemy każdej osobie, która opowiedziała o swoich wyzwaniach związanych z pracą i rekrutacją w płynnej, szybko zmieniającej się rzeczywistości. To ich szczere, a nieraz zaskakujące odpowiedzi pomogły spojrzeć na procesy rekrutacyjne z nowej, mniej widocznej na co dzień strony.

Badanie pracowników zostało przeprowadzone metodą CAWI (profesjonalnego formularza internetowego) w grudniu 2025 roku i styczniu 2026 roku na grupie 1023 aktywnych zawodowo Polaków. Pomiar przeprowadziło ARC Rynek i Opinia na zlecenie Pracuj.pl za pomocą narzędzia ePanel.pl.

Badanie rekruterów zostało przeprowadzone w lutym 2026 roku na grupie 200 osób odpowiedzialnych za procesy rekrutacyjne. Pomiar przeprowadził zespół analityków serwisu Pracuj.pl wśród jego użytkowników komercyjnych.

Za rozwój koncepcji badania, przygotowanie ankiet badawczych, koordynację pomiaru, analizy wyników i stworzenie person, a także copywriting treści raportu odpowiadał zespół dat:awesome by Linkleaders.

# PRACOWNICY

## Struktura próby



**1023**  
respondentów  
– pracujących Polaków

**47%**  
kobiety

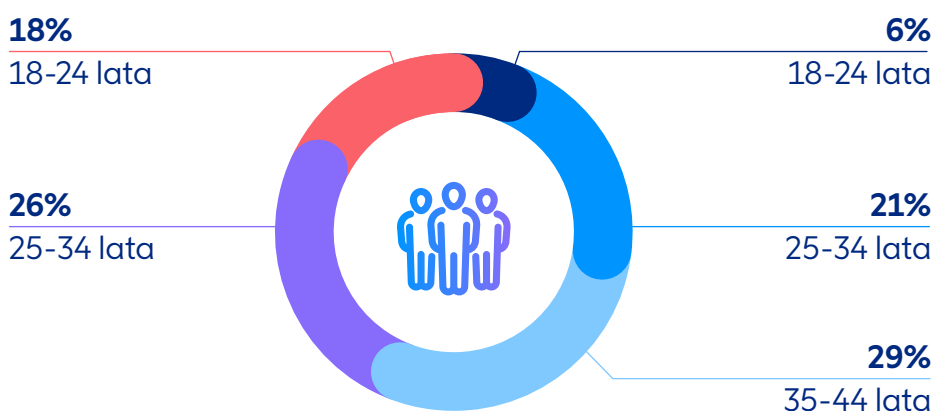



**53%**  
mężczyźni

### POZIOM STANOWISKA



### WIEK



### MODEL ZATRUDNIENIA



### NAJCZĘSTSZE ZAWODY

- 1 Sprzedaż / obsługa klienta
- 2 Praca fizyczna
- 3 Administracja
- 4 Finanse / księgowość
- 5 Transport i logistyka
- 6 Przemysł i budownictwo
- 7 IT i nowe technologie
- 8 Edukacja

# PRACODAWCY

## Struktura próby

### REKRUTOWANE PROFILE PRACOWNIKÓW



**200**  
respondentów  
– rekruterów



**75%**  
pracownicy  
biurowi  
i stanowiska  
eksperskie



**45%**  
pracownicy  
fizyczni  
i fachowcy



**25%**  
Obsługa  
klienta  
i asystencja



**22%**  
pracownicy  
IT

### WIELKOŚĆ FIRMY



### REALIZOWANE ZADANIA HR



### NAJCZĘSTSZE BRANŻE

- 1 Produkcja przemysłowa
- 2 IT
- 3 Handel i e-commerce
- 4 Budownictwo
- 5 HR i consulting
- 6 Medycyna
- 7 Transport i logistyka
- 8 Finanse / księgowość

**RAPORT**

**pracuj.pl**