

A worker in a red hard hat and white shirt is operating machinery in a factory. The background is a blurred industrial setting with various machines and structures. A blue and white graphic element is overlaid on the right side of the image.

# Barometr rynku pracy

edycja 18  
kwiecień 2024

# Barometr rynku pracy

edycja 18  
kwiecień 2024

PARTNERZY WYDANIA



# Spis treści

<b>Wstęp</b>	<b>4</b>	<b>Nowe grupy pracowników jako sposób na wypełnienie luki kadrowej</b>	<b>50</b>
<b>Raport w liczbach</b>	<b>5</b>	Dostosowanie warunków pracy do specyficznych potrzeb pracowników	51
<b>Wynagrodzenia – czy pracodawcy spełnią oczekiwania pracowników?</b>	<b>7</b>	Jak pracownicy postrzegają pracę w zróżnicowanych zespołach?	56
Zmiany wynagrodzeń w ostatnim kwartale z perspektywy pracodawców	8	Wspieranie pracy zróżnicowanych zespołów z perspektywy pracowników	58
Zmiany wynagrodzeń w ostatnim kwartale z perspektywy pracowników	9	Jak firmy wspierają pracę zróżnicowanych zespołów?	59
Plany płacowe firm	10	<b>Reskilling i upskilling jako sposób na wypełnienie luki kompetencyjnej</b>	<b>61</b>
Wynagrodzenia – prognozy na II kwartał 2024	11	Czy pracownicy są skłonni do przebranżowienia się?	62
Powody zwiększania wynagrodzeń w firmach	12	Kto jest skłonny do zmiany zawodu?	63
Podwyżka płacy minimalnej a polityka płacowa firm	14	Jak zachęcić pracowników do zmiany zawodu?	64
Oczekiwania płacowe pracowników	16	Jak firmy wspierają reskilling pracowników?	67
<b>Trendy rekrutacyjne</b>	<b>19</b>	<b>Przeciwdziałanie rotacji pracowników</b>	<b>69</b>
Plany rekrutacyjne przedsiębiorstw	20	Rotacja pracowników jako problem kadrowy	70
Kogo planują zatrudniać firmy?	22	Jak pracodawcy ograniczają rotację?	71
Plany pracowników dotyczące zmiany pracy	25	Satysfakcja pracowników z obecnego miejsca pracy	72
Kto planuje zmienić pracę?	26	Kto jest zadowolony z obecnej pracy?	73
Obawy o utratę pracy	27	Powody zmiany pracy	74
Kto boi się zwolnień?	28	Co motywuje pracowników do pozostania w obecnej firmie?	75
Większa proaktywność pracowników na rynku pracy	30	Benefity pozapłacowe	77
Jak pracownicy poszukują pracy?	32	Możliwości rozwoju zawodowego, a ocena pracodawcy	78
Wiek a sposoby poszukiwania pracy	33	Jak firmy wspierają rozwój zawodowy pracowników?	79
Miejsce zamieszkania i branża a sposoby poszukiwania pracy	34	Preferencje pracowników dotyczące wsparcia rozwoju zawodowego	83
Sposoby poszukiwania pracowników	35	W jakim kierunku chcą się rozwijać pracownicy?	87
Metody rekrutacji – jak firmy i kandydaci docierają do siebie?	36	<b>Gi Group Holding – globalny ekosystem usług HR</b>	<b>89</b>
<b>Trudności rekrutacyjne</b>	<b>37</b>	<b>Metodologia badania</b>	<b>90</b>
Niedobór pracowników z perspektywy pracodawców	38	Struktura demograficzna próby – pracodawcy	91
Przyczyny trudności rekrutacyjnych	39	Struktura demograficzna próby – pracownicy	92
Jak firmy rozwiązują problemy z rekrutacją i niedoborem pracowników?	40		
<b>Przeciwdziałanie lukom kadrowym – zatrudnianie cudzoziemców</b>	<b>41</b>		
Czy zatrudnianie cudzoziemców to rozwiązanie na problem deficytu kadr?	42		
Pochodzenie cudzoziemców pracujących w polskich firmach	43		
Zatrudnianie obcokrajowców – plany przedsiębiorstw	44		
Trudności związane z zatrudnianiem obcokrajowców	46		
Zatrudnianie obcokrajowców z perspektywy pracowników	49		



## Marcos Segador Arrebola

Dyrektor Zarządzający Gi Group Holding w Polsce

Zgodnie z zapowiedziami ekspertów rok 2024 będzie charakteryzował się wzrostem gospodarczym, który przekroczy 3%. Blisko dwukrotnie niższa niż w ubiegłym roku prognozowana inflacja oraz podwyższenie pensji minimalnej nie pozostaną bez wpływu na wzrost realnych dochodów Polaków, co przełoży się na wzrost konsumpcji, a to z kolei pozytywnie wpłynie na aktywność firm. Na poprawę nastrojów już teraz wpływa odblokowanie części środków w ramach KPO i zapowiedzi rządu dotyczące wsparcia przedsiębiorców.

Choć dane rynkowe już wskazują na pewne ożywienie, firmy nadal są niepewne przyszłości, obawiają się dalszego wzrostu kosztów i niepokoi je sytuacja geopolityczna. W konsekwencji utrzymują dyscyplinę budżetową, są ostrożne w podejmowaniu decyzji biznesowych, zwiększaniu zatrudnienia czy wynagrodzeń wykraczających poza wzrost płacy minimalnej.

Znajduje to odzwierciedlenie w wynikach najnowszego „Barometru Rynku Pracy”, w tym w zakresie planów firm dotyczących zatrudnienia. Podobnie jak w analogicznym okresie ub. roku zdecydowana większość z nich – blisko 78% - prognozuje utrzymanie dotychczasowej liczby pracowników. Co ósmy pracodawca deklaruje chęć zwiększenia kadr w ciągu najbliższego kwartału.

Przykładem trwającej niepewności jest także wysoki odsetek organizacji, które nie podjęły jeszcze decyzji dotyczących zmiany wynagrodzeń w najbliższym kwartale. Jednocześnie nieznacznie spadł odsetek firm planujących utrzymanie dotychczasowego poziomu pensji – z blisko 66% do ponad 59%. Podobnie jak w ub. roku co czwarta chce natomiast wprowadzić podwyżki – przede wszystkim z powodu wzrostu płacy minimalnej, w dalszej kolejności jako efekt inflacji czy chęci uniknięcia spłaszczenia wynagrodzeń. Za to znacznie częściej niż w latach ubiegłych powodem wzrostu wynagrodzeń jest chęć utrzymania pracowników, co bez wątpienia jest odpowiedzią na trudności w pozyskaniu pracowników o oczekiwanych kwalifikacjach.

Niedobór kadr pozostaje istotnym wyzwaniem dla rynku pracy, czego głównymi przyczynami są malejąca liczba ludności oraz transformacja technologiczna, która pociąga za sobą zmiany w strukturze zawodów. Pozytywnym zjawiskiem w tym kontekście jest utrzymująca się otwartość Polaków na podwyższanie i zmianę kwalifikacji, by dostosować się do potrzeb rynku. Obecnie blisko 40% pracujących rozważa zmianę zawodu, a odsetek ten jest jeszcze wyższy w przypadku obawiających się o swoje zatrudnienie lub planujących zmianę miejsca pracy.

Demograficzna zima sprawia także, że rośnie udział zatrudnianych w Polsce obcokrajowców. Podczas gdy jeszcze 10 lat temu ich liczba nie przekraczała 100 tys., obecnie to już ponad milion, z czego zdecydowaną większość stanowią obywatele Ukrainy. Ich liczba jest jednak niewystarczająca, by wypełnić lukę kadrową. Firmy otwierają się więc na zatrudnianie pracowników z dalekich kierunków, m.in. z Kolumbii, Nepalu czy Filipin. Pomimo trudności wynikających z różnic kulturowych, innych standardów pracy oraz czasu potrzebnego na dopełnienie formalności, ich liczba w ostatnim roku wzrosła ponad dwukrotnie.

Doniesienia o niedoborze kadr utwierdzają pracowników w przekonaniu, że pomimo wielu turbulencji, rynek im sprzyja. Zatrudnieni zachowują optymizm - 56% z nich nie obawia się zwolnień, a 60% oczekuje podwyżki wynagrodzenia. To również dlatego obserwujemy coraz większą gotowość Polaków do zmiany pracodawcy - w porównaniu z rokiem 2023 odsetek osób zainteresowanych podjęciem takich kroków wzrósł o ponad 5 p.p. i stanowi najwyższy wynik od 2018 roku.

Jakich pracowników potrzebują firmy? Jak zatrudnieni widzą swoją przyszłość?

Zachęcam do zapoznania się z raportem i życzę inspirującej lektury.

# Raport w liczbach

Pracodawcy



pracodawców zamierza utrzymać obecny poziom wynagrodzeń



firm planuje ogólnofirmowe podwyżki w związku z podniesieniem płacy minimalnej, aby utrzymać równowagę płacową



przedsiębiorstw planuje utrzymać obecny poziom zatrudnienia



firm odczuło trudności z rekrutacją pracowników w ostatnich miesiącach



firm zatrudnia obecnie obcokrajowców



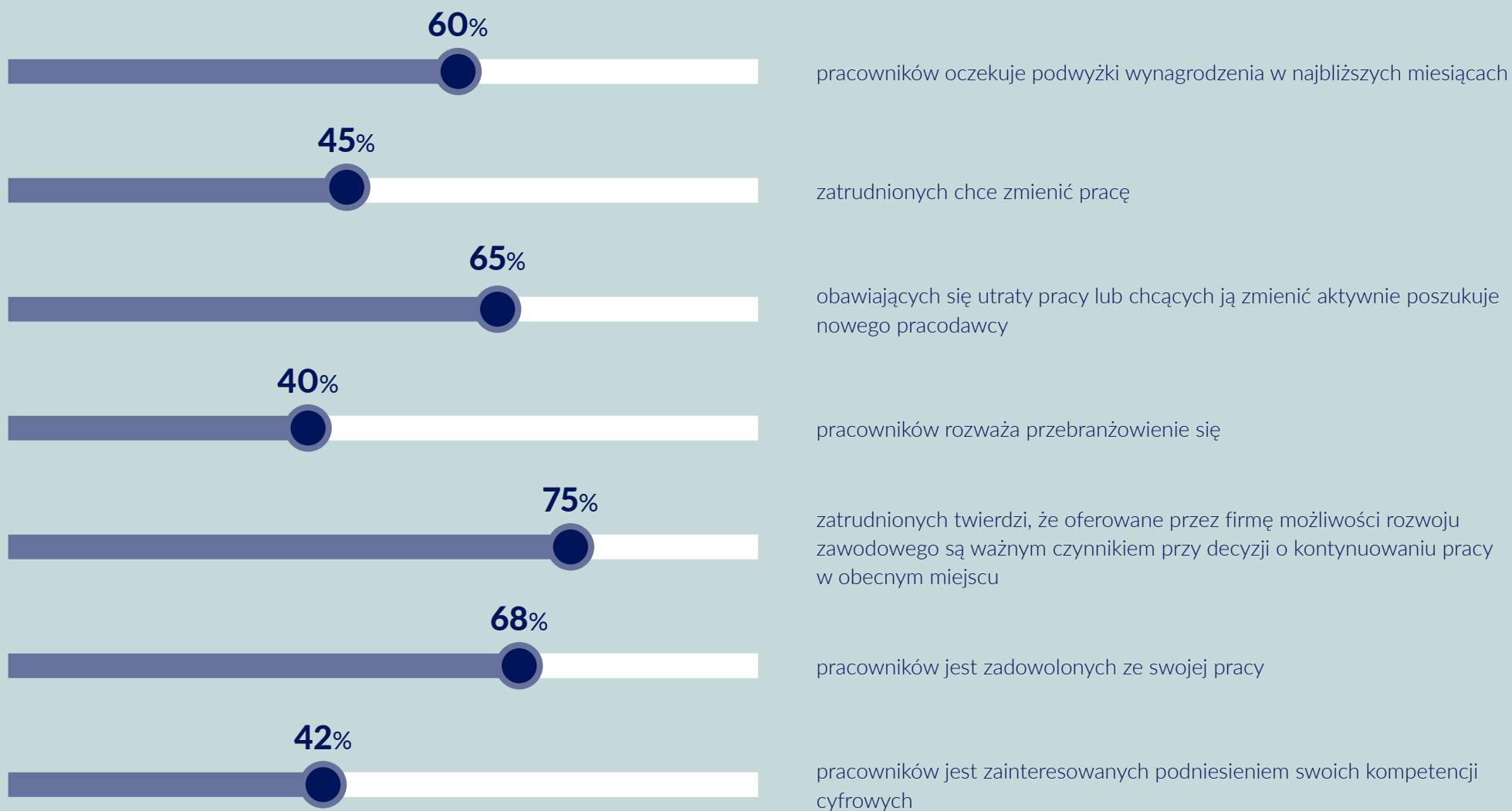
pracodawców nie ma sprecyzowanego planu działania w celu ograniczenia rotacji pracowników



pracodawców nie wspiera pracowników w zdobywaniu nowych kwalifikacji lub przebranżowieniu się

# Raport w liczbach

## Pracownicy





ROZDZIAŁ 1

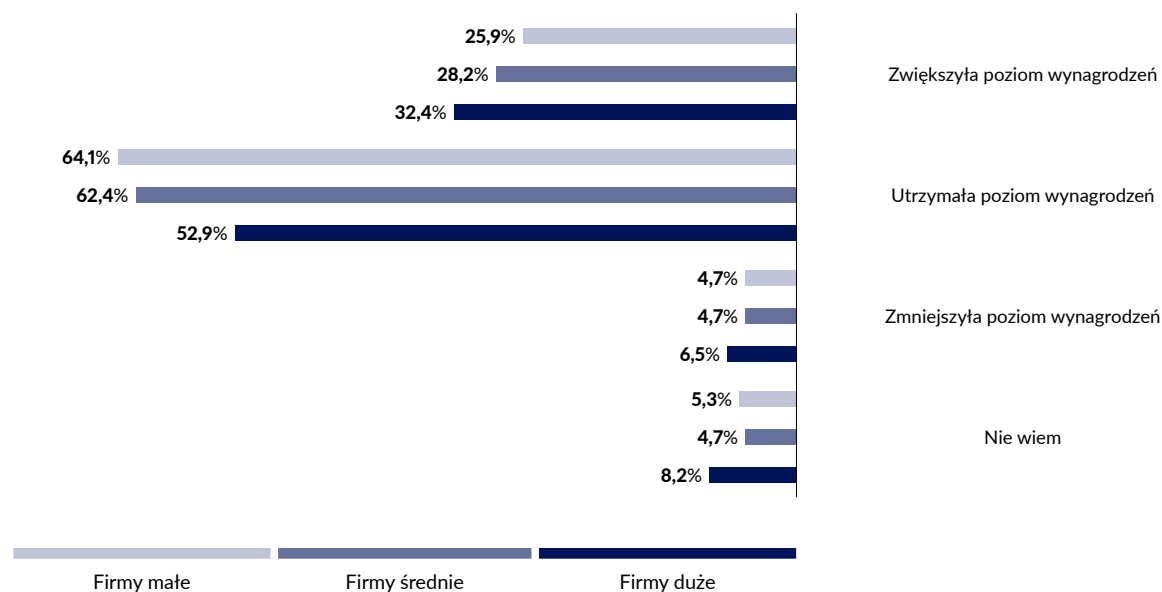
## Wynagrodzenia – czy pracodawcy spełnią oczekiwania pracowników?

# Zmiany wynagrodzeń w ostatnim kwartale z perspektywy pracodawców

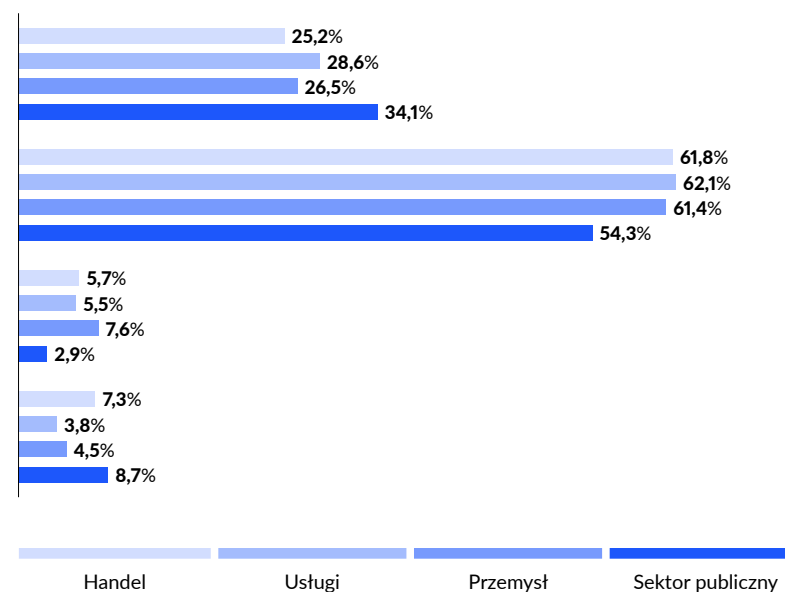
W ostatnim kwartale 2023 roku blisko 29% firm podniosło pensje swoim pracownikom, co stanowi wynik zbliżony do analogicznego okresu rok wcześniej (30% w 2022 roku).

Prawie 60% badanych przedsiębiorstw utrzymało dotychczasowy poziom płac, natomiast 5,3% przyznało, że obniżyło poziom wynagrodzeń – taka sytuacja miała miejsce najczęściej w dużych firmach (6,5%) oraz w sektorze przemysłowym (7,6%). Dynamika zmian wynagrodzeń w IV kwartale 2023 roku była zbliżona do zeszłorocznej, z lekkim trendem spadkowym – utrzymanie wynagrodzeń w IV kwartale 2022 roku deklarowało 65,9% firm, a obniżenie zaledwie 0,8%.

### Zmiany wynagrodzeń w zależności od wielkości firmy



### Zmiany wynagrodzeń w zależności od branży



## Zmiana wynagrodzenia w IV kwartale 2023 – firmy

# 28,8%

firm zwiększyło poziom wynagrodzenia

# 59,8%

firm utrzymało poziom wynagrodzenia

# 5,3%

firm zmniejszyło poziom wynagrodzenia

# 6,1%

firm nie wie



# Zmiany wynagrodzeń w ostatnim kwartale z perspektywy pracowników

## Kto otrzymał podwyżkę w IV kwartale 2023 roku?

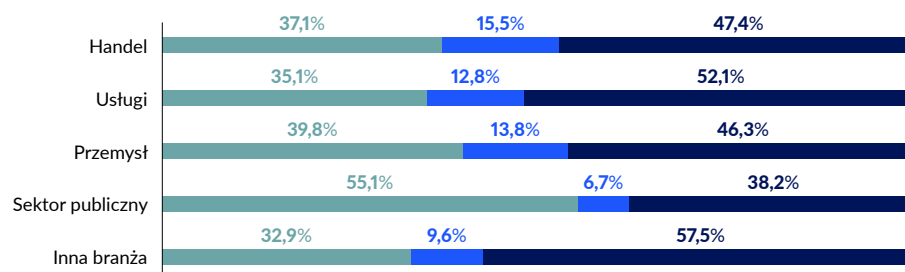
**Wśród najmłodszych pracowników (18-24 lata) odnotowano największy wzrost wynagrodzeń.** Ponad połowa z nich otrzymała podwyżki, były też one najwyższe. Niemal 44% ankietyowanych w tej grupie wiekowej zadeklarowało wzrost płac o 11-20%, a kolejnych 19% o 21-30%. Tak wysoka skala podwyżek w tej grupie może mieć kilka przyczyn. Przede wszystkim początkujący pracownicy często zarabiają mniej, więc nawet niewielka podwyżka może stanowić znaczący procent ich pierwotnego wynagrodzenia. Poza tym w przypadku części pracowników wzrost zarobków mógł wynikać ze zmiany pracodawcy, co często wiąże się ze znaczącą poprawą wynagrodzenia, a najmłodszy pracownicy są bardziej otwarci na zmianę firmy i częściej decydują się na taki krok. Warto jednak zaznaczyć, że również w tej grupie wiekowej niemal co piąty pracownik przyznaje, że jego wynagrodzenie zmalało.

**Najmniejszy wzrost wynagrodzenia w ostatnim kwartale dotyczył pracowników niższego szczebla i fizycznych, w przypadku których podwyżki zwykle nie przekraczały 10%.** Częściej na podwyżki mogli liczyć pracownicy sektora publicznego (55% z nich), w przeciwieństwie do pracujących w usługach (35%). Najczęściej podwyżki deklarowali też mieszkańcy największych miast, choć jeśli je otrzymali, to zwykle wyższe niż w mniejszych miejscowościach.

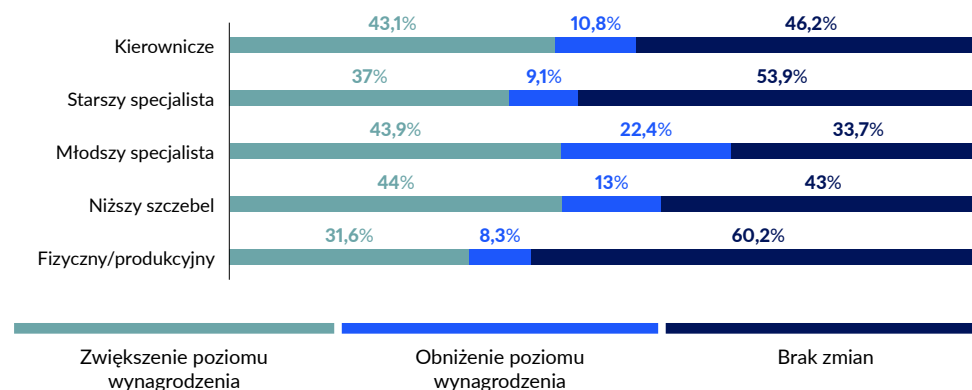
W kwestii zmian wynagrodzeń w IV kwartale 2023 roku widać pewną rozbieżność pomiędzy deklaracjami pracodawców i pracowników.

**38,9% ankietyowanych przyznało, że ich wynagrodzenie wzrosło** (to podobny odsetek jak rok wcześniej), jednak aż **12,2% zadeklarowało obniżkę płac** (wzrost o 1,3 p.p. w porównaniu do 2022 roku). Blisko 41% badanych otrzymało podwyżki nie większe niż 10%, a 39,7% w przedziale 11-20%.

## Zmiana wynagrodzenia w zależności od branży



## Zmiana wynagrodzenia w zależności od stanowiska



## O ile procent zwiększyło się Pana/i wynagrodzenie?

**40,7%** do 10%

**39,7%** 11-20%

**9,3%** 21-30%

**2,3%** 31-40%

**0,5%** 41-50%

**7,5%** Nie wiem

## Czy w ostatnim kwartale Pana/Pani wynagrodzenie:

**38,9%**

Wzrosło

**12,2%**

Zmalało

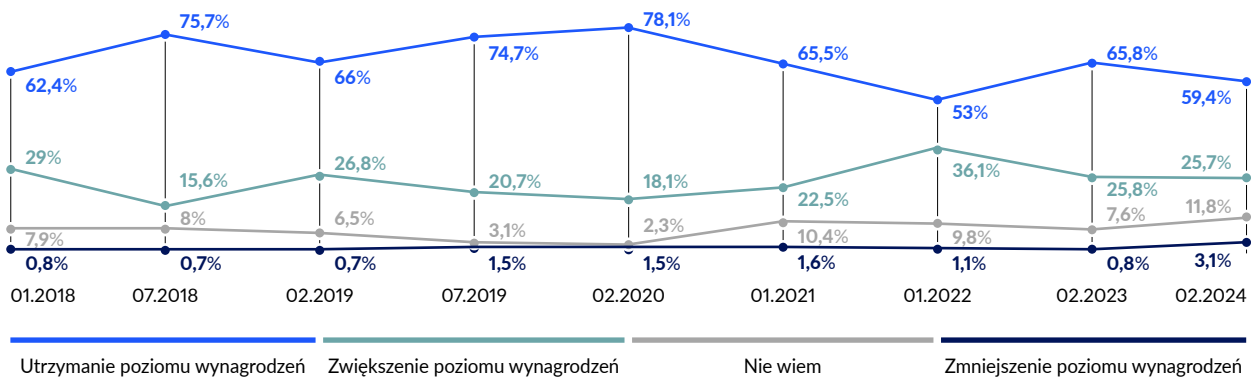
**48,9%**

Nie zmieniło się

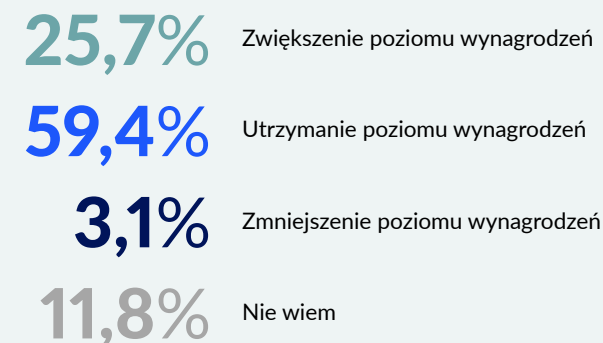
# Plany płacowe firm

Odsetek pracodawców deklarujących podwyżki wynagrodzeń w pierwszym kwartale jest podobny jak rok temu (25,7%). Nieznacznie spadła liczba firm planujących utrzymanie dotychczasowego poziomu wynagrodzeń (z 65,8% do 59,4%), wzrosła natomiast liczba przedsiębiorców zamierzających obniżyć wynagrodzenia (z 0,8% do 3,1%). Zwraca przy tym uwagę wzrost odsetka firm, które nie mają sprecyzowanych planów (odpowiedzi „nie wiem”) – szczególnie widać to w największych firmach (wzrost o 10 p.p. rok do roku). Podobnie jest w pytaniu o plany podwyżek w okresie od kwietnia do lipca – aż 27,8% firm nie potrafi określić planów dotyczących płac w tym okresie. Sugeruje to, że pracodawcy działają ostrożnie w obliczu wciąż niepewnych warunków gospodarczych, zwracając dużą uwagę na czynniki generujące najwyższe koszty działalności. W związku z tym preferują elastyczne podejście i na bieżąco dostosowują swoje plany do aktualnej sytuacji na rynku pracy.

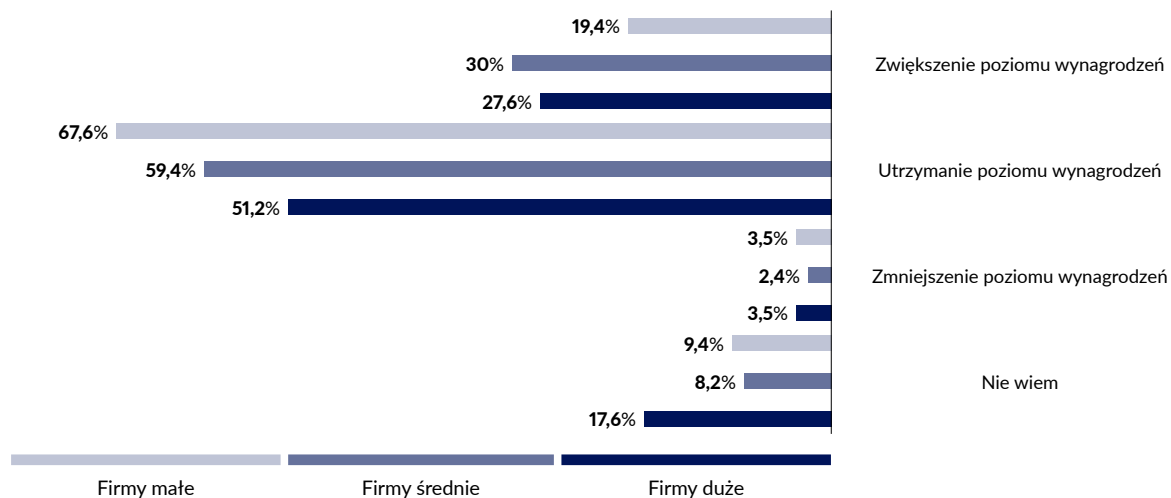
## Planowane zmiany wynagrodzenia na przestrzeni lat



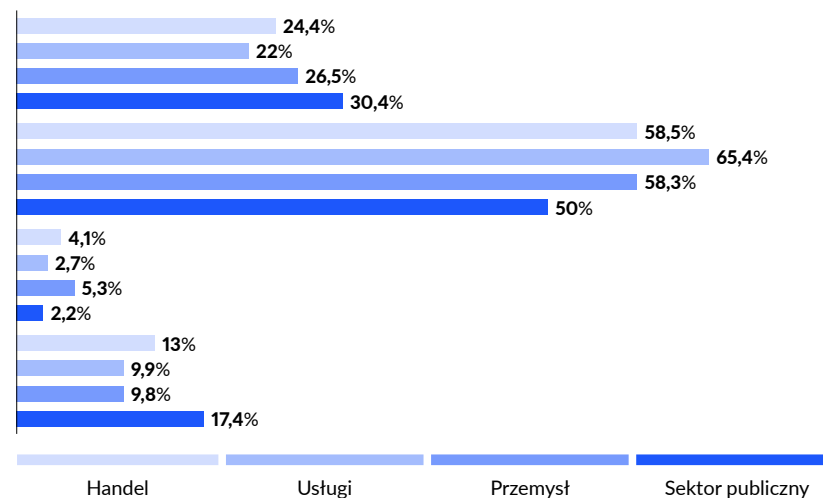
## Czy w ciągu najbliższego kwartału planujecie Państwo:



## Planowane zmiany wynagrodzenia w zależności od wielkości firmy



## Planowane zmiany wynagrodzenia w zależności od branży

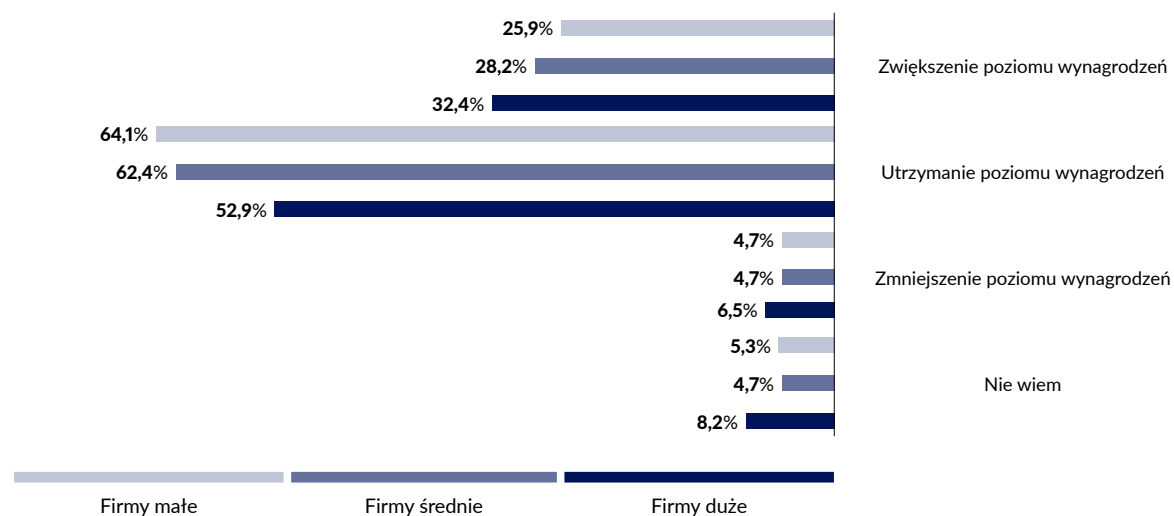


# Wynagrodzenia – prognozy na II kwartał 2024

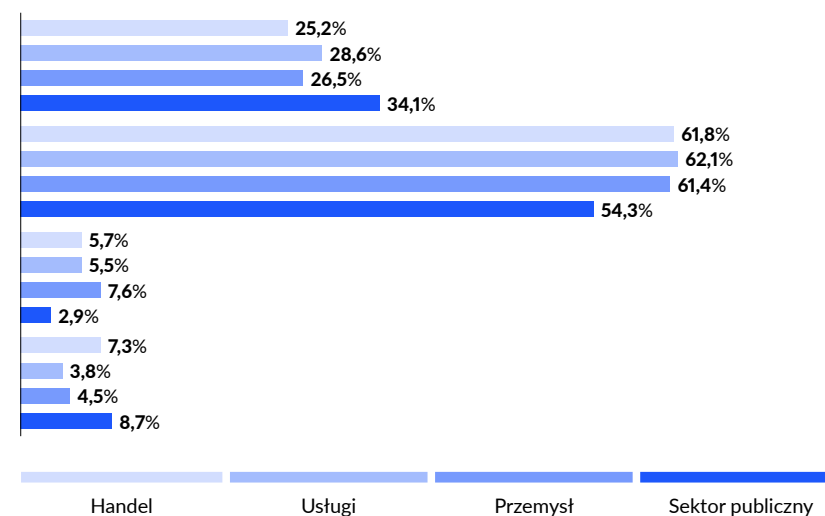
## Kto planuje podwyżki w II kwartale 2024 roku?

Co czwarte badane przedsiębiorstwo ma w planach podwyżkę wynagrodzeń w II kwartale tego roku. Częściej takie deklaracje składają największe firmy (ponad 32%), a także te działające w sektorze publicznym (34%). Blisko **43% firm zamierza utrzymać dotychczasowy poziom płac**, choć częściej dotyczy to małych podmiotów. Nie widać zróżnicowania w tym względzie, jeśli chodzi o branżę. Obniżenia wynagrodzeń mogą spodziewać się częściej pracownicy przemysłu (7,6% firm w tej grupie zdradza takie plany). Blisko 28% firm nie jest w stanie złożyć jednoznacznych deklaracji dotyczących wynagrodzeń w tym okresie, co – jak już wspomnieliśmy wcześniej – może wynikać z dużej zachowawczości i dostosowywania się do zmiennych warunków gospodarczych na bieżąco.

Planowane zmiany wynagrodzenia w zależności od wielkości firmy (II kwartał 2024 r.)



Planowane zmiany wynagrodzenia w zależności od branży (II kwartał 2024 r.)



Czy w okresie kwiecień – lipiec 2024 planujecie Państwo:

25,5%

Zwiększenie poziomu wynagrodzeń

42,7%

Utrzymanie poziomu wynagrodzeń

3,9%

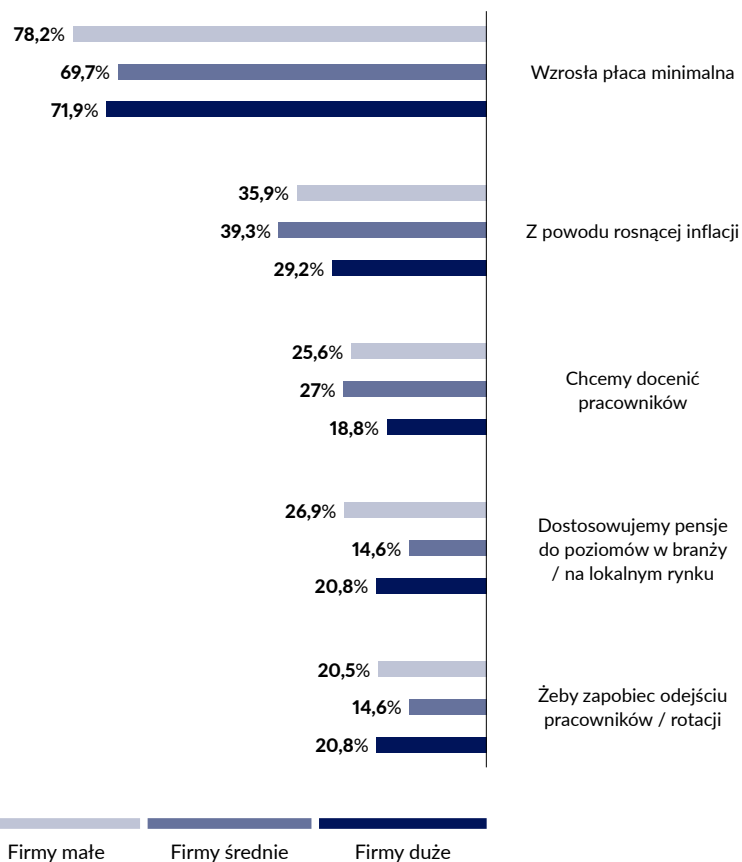
Zmniejszenie poziomu wynagrodzeń

27,8%

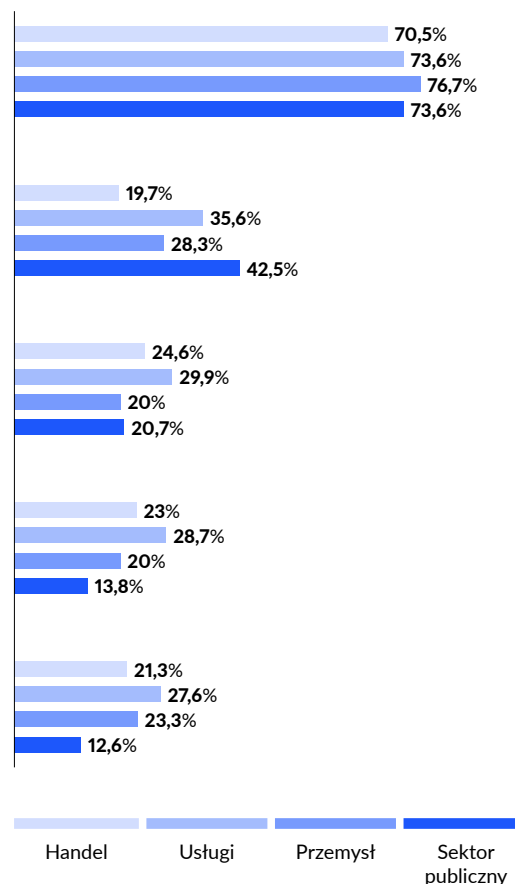
Nie wiem

# Powody zwiększania wynagrodzeń w firmach

## Powody zwiększenia wynagrodzenia w zależności od wielkości firmy



## Powody zwiększenia wynagrodzenia w zależności od branży



**Rosnąca płaca minimalna to główny czynnik wpływający na wzrost wynagrodzeń**, jeszcze silniejszy niż rok temu (73%, wzrost o 4,2 p.p.). Firmy niezależnie od wielkości i branży wskazują go jako najczęstszy powód podwyżek, choć szczególnie widoczne jest to w najmniejszych przedsiębiorstwach i sektorze przemysłowym, gdzie płace częściej zbliżone są do minimalnej, w związku z czym jej wzrost ma większy wpływ na poziom zarobków.

Zdecydowanie **spadło znaczenie inflacji jako czynnika wpływającego na podnoszenie wynagrodzeń** (z 62% do 35%, spadek o 27,1 p.p.). Obecnie płace z tego powodu rosną częściej w średnich i małych firmach, a także w sektorze usług i publicznym. Możliwe, że w tych obszarach wyrównanie płac w związku z inflacją nie było dotychczas tak powszechne, jak w dużych firmach czy sektorach takich jak przemysł lub handel. **Firmy rządziej też doceniają pracowników podwyżkami** (23,6%, spadek o 9,2 p.p. r/r). Ten spadek jest szczególnie znaczący w przypadku największych przedsiębiorstw – z 47,8% na 18,8% (-29 p.p.). Może to wynikać z poszukiwania oszczędności, zwłaszcza w przypadku największych firm, gdzie skala kosztów jest większa. Najrzadziej z doceniania pracowników poprzez wzrost wynagrodzeń korzystają pracodawcy z sektora przemysłowego i publicznego.

Zdecydowanie **częściej firmy przyznają podwyżki, aby powstrzymać rotację pracowników** (obecnie 18,6%, wzrost r/r o 8,1 p.p.). Dotyczy to szczególnie najmniejszych i największych podmiotów, najczęściej w sektorze usług. Coraz częstszym powodem wzrostu wynagrodzeń jest też **chęć pozyskania kandydatów z lokalnego rynku** (wzrost o 15,8 p.p., z niecałych 5% rok temu do ponad 20% obecnie). Decydują się na to przede wszystkim najmniejsze firmy (26,9%) i sektor usług (28,7%).

Możliwość wielu odpowiedzi

Firmy, które w ostatnim kwartale zwiększyły wynagrodzenie lub planują podniesienie wynagrodzenia



## Anna Wesołowska

Dyrektor zarządzająca Gi Group Poland

# Podwyżki płac? Tak, ale nie dla wszystkich

Choć eksperci zapowiadają poprawę koniunktury, a wskaźniki ekonomiczne napawają optymizmem, przedsiębiorcy nadal ostrożnie podchodzą zarówno do rekrutacji, jak i polityki wynagrodzeń. Podobnie jak w ubiegłym roku blisko 60% firm zamierza utrzymać dotychczasowy poziom płac w najbliższym kwartale, natomiast co czwarta organizacja planuje ich wzrost.

Zwraca jednak uwagę na wysoki odsetek przedsiębiorstw, które na początku roku nie mają sprecyzowanych planów w zakresie zmian wynagrodzeń – w tegorocznym badaniu to niemal 12% firm, ale taki trend utrzymuje się na podobnym poziomie już od trzech lat. Z jednej strony wskazuje to na pewną zachowawczość firm, które z uwagą śledzą koniunkturę, popyt i sytuację geopolityczną, odkładając decyzje w czasie. Z drugiej pokazuje zmianę w podejściu do planowania. Doświadczenia z okresu pandemii i ostatnich lat nauczyły firmy, że elastyczność i umiejętność szybkiej adaptacji do zmiennego otoczenia rynkowego są kluczowe w prowadzeniu biznesu. Decyzje w zakresie wynagrodzeń czy poziomu zatrudnienia podejmowane są na bieżąco, z uwzględnieniem aktualnych zamówień i sytuacji na lokalnych rynkach pracy.

Na uwagę z pewnością zasługują powody podnoszenia wynagrodzeń. Inflacja traci na znaczeniu – na ten czynnik wskazuje 34,6% przedsiębiorstw, podczas gdy w ubiegłym roku było to aż 62%. Palmę pierwszeństwa przejął wzrost płacy minimalnej, na który wskazało aż 73% firm. Zważywszy na niebagatelny udział wynagrodzeń w kosztach ponoszonych przez firmy, zmiana płacy minimalnej jest bez wątpienia wyzwaniem – tym większym, że nie pozostanie ona bez wpływu na ogólną politykę wynagrodzeń. Chcąc uniknąć spłaszczenia pensji, co trzecia firma planuje podwyżki także zarabiającym dotychczas więcej niż płaca minimalna, a co czwarta przewiduje wzrost pensji dla wybranych pracowników. Satysfakcję zatrudnionych mają poprawić także dodatkowe świadczenia pozapłacowe. Firmy doskonale zdają sobie sprawę z tego, że podniesienie wynagrodzeń bardziej doświadczonym pracownikom – choć podnosi koszty – jest i tak tańszym rozwiązaniem niż rekrutacja i przeszkolenie nowych osób. A bez takiej rekompensaty z pewnością duża część pracowników zdecyduje się na zmianę pracodawcy.

Zwraca uwagę mniejsza liczba przedsiębiorstw, które poprzez podwyżki chcą docenić swoich pracowników. W przypadku największych firm to spadek aż o 29 p.p. w porównaniu do ubiegłego roku. Należy jednak zaznaczyć – i wynika to także z naszych rozmów z klientami – że zmiana w tym zakresie nie wynika z tego, że firmom nie zależy na docenianiu pracowników. Powodem są duże ograniczenia budżetowe i potrzeba zachowania określonego poziomu produktywności, co zmusza do utrzymywania pewnego rygoru kosztowego.

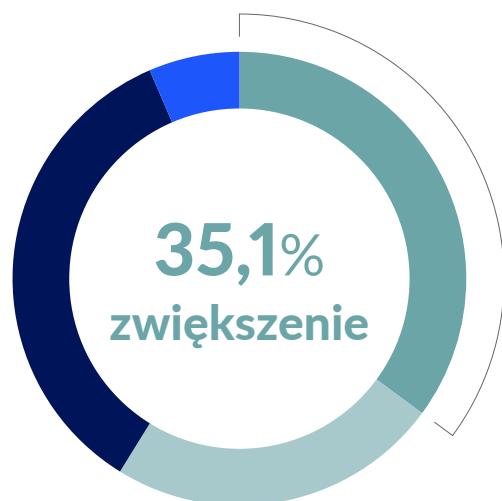
Jak na kwestię wynagrodzeń patrzą pracownicy? Finanse bez wątpienia są jednym z najważniejszych aspektów pracy dla większości zatrudnionych, co znajduje odzwierciedlenie w danych. Choć 68% respondentów jest zadowolonych z obecnej pracy, a 56% nie obawia się o swoje stanowisko, to jednocześnie blisko 45% zamierza zmienić pracodawcę w perspektywie najdalej dwóch lat. Widzimy też rosnącą proaktywność pracowników – wśród badanych planujących zmianę pracy i osób obawiających się zwolnienia aż 65% aktywnie poszukuje nowego pracodawcy. Jeśli wziąć pod uwagę, że niemal połowa ankietowanych jako główny powód chęci zmiany pracy podaje zbyt niskie wynagrodzenie, można przyjąć, że poziom zarobków jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na decyzje pracowników dotyczące zatrudnienia. Nie zaskakuje więc utrzymująca się wysoka presja płacowa ze strony pracowników. Oczekiwania te są konsekwencją zwiększających się kosztów życia oraz – nierzadko – rosnących obowiązków i wymagań pracodawców. Presja ta nieznacznie jednak maleje – podczas gdy podobnie jak w ub. roku blisko 60% badanych oczekuje podwyżek, o 3,5 p.p. zwiększył się odsetek zatrudnionych spodziewających się utrzymania wynagrodzeń na tym samym poziomie.

# Podwyżka płacy minimalnej a polityka płacowa firm

Ponad 35% firm planuje ogólne podwyżki wynagrodzeń w związku z rosnącą płacą minimalną w celu utrzymania równowagi płacowej i uniknięcia dysproporcji między zarobkami różnych grup pracowników. Najczęściej takie plany mają firmy sektora publicznego (42%), handlowe (36,6%) i duże przedsiębiorstwa. Dalsze 23,7% przedsiębiorstw planuje podwyższyć pensje tylko niektórym pracownikom, którzy obecnie zarabiają powyżej minimalnej. Decyzje o podwyżce będą w tym przypadku uzależnione od analizy ról tych pracowników i poziomu ich wynagrodzenia. Takie wzrosty częściej planują firmy największe (26,5%) oraz z sektora przemysłowego (28%).

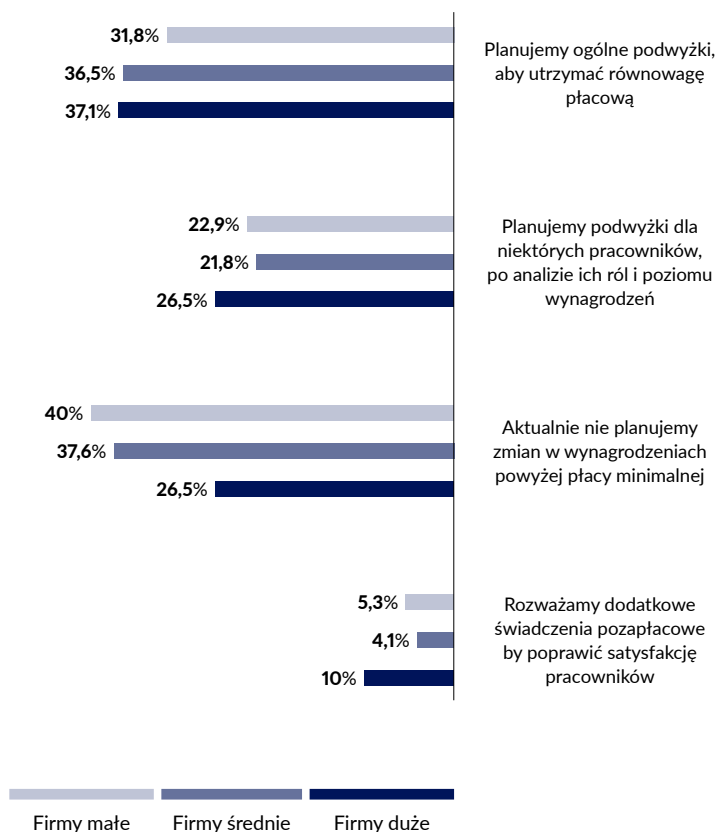
6,5% pracodawców zamierza rekompensować podwyżki płacy minimalnej, oferując dodatkowe świadczenia pozapłacowe. Na taką strategię częściej decydują się największe firmy (co dziesiąta z nich), co nie dziwi, biorąc pod uwagę, że mają one z reguły dużo szerszą ofertę benefitów pracowniczych, często niedostępną dla mniejszych podmiotów.

Czy w związku z podwyżkami płacy minimalnej w tym roku (w styczniu i w lipcu 2024) planują Państwo zmiany wynagrodzeń pracowników, którzy obecnie otrzymują płacę wyższą niż minimalna i/lub świadczeń pozapłacowych?

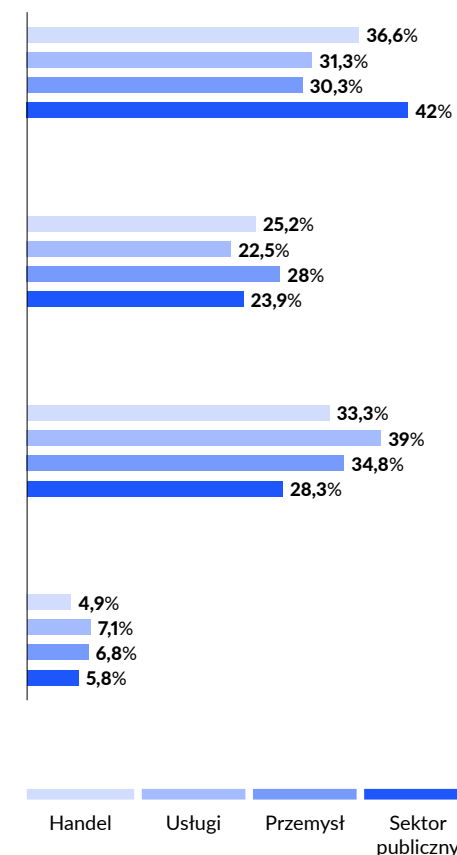


- 35,1% Planujemy ogólne podwyżki, aby utrzymać równowagę płacową
- 23,7% Planujemy podwyżki dla niektórych pracowników, po analizie ich ról i poziomu wynagrodzeń
- 34,7% Aktualnie nie planujemy zmian w wynagrodzeniach powyżej płacy minimalnej
- 6,5% Rozważamy dodatkowe świadczenia pozapłacowe, by poprawić satysfakcję pracowników

Planowana zmiana wynagrodzenia w zależności od wielkości firmy



Planowana zmiana wynagrodzenia w zależności od branży





## prof. Grażyna Spytek-Bandurska

ekspert Federacji Przedsiębiorców Polskich

# Wynagrodzenia a przewaga konkurencyjna firm

Polityka płacowa jest ważnym elementem służącym utrzymaniu i zwiększaniu przewagi konkurencyjnej firm. Warto przeanalizować tę kwestię w kontekście tegorocznego wzrostu wynagrodzenia minimalnego.

Podnoszenie wynagrodzenia minimalnego nie zawsze wpływa korzystnie na siatkę płacową, gdyż istnieje ryzyko spłaszczenia wynagrodzeń. To zaś pociąga za sobą niezadowolenie pracowników zarabiających wcześniej więcej i zarzuty o nierówne traktowanie, wpływa też na brak motywacji i chęci podnoszenia kwalifikacji. Wyjściem z tej sytuacji byłoby proporcjonalne podnoszenie pensji wszystkim zatrudnionym, jednak pracodawcy nie zawsze mogą sobie na to pozwolić ze względu na sytuację gospodarczą, w tym wysokie koszty prowadzenia działalności. Dlatego tak ważne jest prowadzenie przemyślanej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Jeżeli firmy nie mogą podnieść pensji, powinny rozważyć zaoferowanie różnych pozapłacowych rozwiązań, które mogą być atrakcyjne dla pracowników. Chodzi np. o takie gratyfikacje niematerialne, jak uelastycznienie czasu pracy (system zadaniowy, ruchomy), możliwość wykonywania pracy zdalnie lub w formule hybrydowej, popularyzowanie atypowych form zatrudnienia, organizowanie szkoleń czy wdrażanie programów work-life balance. Natomiast w ramach pozapłacowych świadczeń materialnych pracodawcy mogą proponować polisy ubezpieczeniowe, pokrywanie kosztów leczenia, zapewnianie posiłków, udostępnianie sprzętu służbowego, wynajem mieszkań, albo pokrywanie opłat za naukę.

Nie ulega wątpliwości, że wypłata wynagrodzeń wyższych niż średnia rynkowa ma wpływać na efektywniejsze działanie firmy. Musi być jednak zachowana racjonalność – zbyt szybki wzrost płacy minimalnej generuje nadmierne koszty i utrudnia utrzymanie stabilnej pozycji na rynku. W konsekwencji może przynieść odwrotne skutki do założonych.

Polityka płacowa jest istotnym narzędziem zarządzania personelem, służy do różnicowania warunków zatrudnienia w oparciu o obiektywne kryteria. Wyższe płace powinny być wprowadzane wtedy, gdy pracownicy są samodzielni i trudno jest kontrolować ich pracę, kiedy są zróżnicowani kompetencyjnie. Uzasadnieniem z perspektywy pracodawcy jest również uciążliwość i kosztowność procesu poszukiwania kandydatów oraz nieoptymalność wymiany kadry. Wypłacanie wyższych wynagrodzeń sprzyja utrzymaniu właściwej dyscypliny pracy, jest też sposobem ochrony inwestycji w pracowników i zabezpieczenia przed zjawiskiem negatywnej selekcji. W dłuższej perspektywie zbyt wysokie płace pociągają za sobą skutki uboczne w postaci ograniczonej liczby miejsc pracy i pojawienia się bezrobocia.

Warto podkreślić, że poziom wynagrodzeń pracowników jest funkcją produktywności ich pracy. W sytuacji, gdy jest ona niska, niemożliwe staje się podjęcie konkurencji płacowej na rynku pracy. Jednocześnie trzeba mieć na uwadze fakt, że wyższy stopień niedopasowań strukturalnych popytu na pracę i podaży wiąże się z silniejszą presją na wzrost płac.

W najbliższej przyszłości ta tematyka dodatkowo zyska na znaczeniu w kontekście implementacji dyrektywy w sprawie adekwatnych wynagrodzeń w UE, która ma przyczynić się do poprawy warunków pracy i życia. Zakłada ona zwiększenie zasięgu rokowań zbiorowych, w szczególności na poziomie sektorowym lub międzybranżowym, mających na celu ustalenie wynagrodzeń. Dyrektywa przewiduje, że zostaną wprowadzone w państwach członkowskich zachęty dla partnerów społecznych do prowadzenia konstruktywnych, merytorycznych i świadomych negocjacji płacowych.

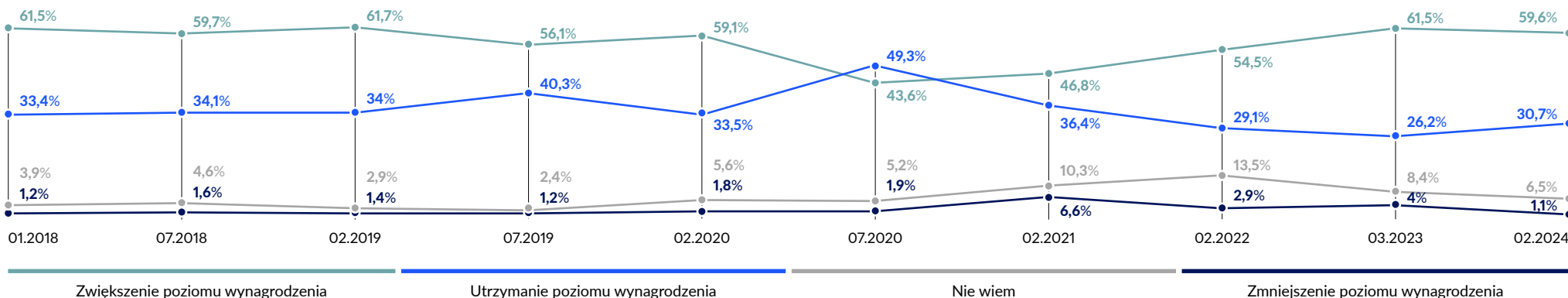
# Oczekiwania płacowe pracowników

**Blisko 60% pracowników oczekuje podwyżki wynagrodzenia w najbliższych miesiącach.** To nieznacznie mniej niż rok temu (-1,9 p.p.). O 4,5 p.p. wzrósł natomiast odsetek osób przewidujących, że ich wynagrodzenie pozostanie na tym samym poziomie w najbliższym czasie – obecnie takie przekonanie podziela co trzeci ankietowany (30,7%). Obniżki pensji spodziewa się zaledwie 1,1% badanych. Tegoroczne **poziomy oczekiwania płacowych są zbliżone do obserwowanych przed wybuchem pandemii COVID-19, na początku 2020 roku.**

**Presja na podwyżki wynagrodzeń wciąż jest wyraźna, choć można dostrzec jej nieznaczne osłabienie.** W ostatnim kwartale 2023 roku podwyżkę otrzymało niemal 39% pracowników, co stanowi niemal identyczny odsetek jak w analogicznym okresie ubiegłego roku. Mimo to, obecne oczekiwania dotyczące wzrostu wynagrodzeń są nieco niższe niż przed rokiem.

Być może wpływ na to mają niższe wskaźniki inflacji i pewne wyhamowanie wzrostu cen. Poza tym, choć w skali makro wciąż można mówić o rynku pracownika i deficycie kadrowym, to jednak w niektórych sektorach czy regionach można zaobserwować spowolnienie, skutkujące mniejszym zapotrzebowaniem na pracowników. Lokalnie rynek pracy może być nasycony, utrudniając pracownikom negocjowanie wyższych płac, co może mieć swoje odzwierciedlenie w wynikach badania. Należy jednak zaznaczyć, że spadek oczekiwań płacowych jest nieznaczny i może być jedynie tymczasowym zjawiskiem.

## Spodziewana zmiana wynagrodzenia – porównanie wyników na przestrzeni lat



Czego, w kontekście płacy, oczekuje Pan/Pani w najbliższych miesiącach?

# 59,6%

Podniesienia poziomu wynagrodzenia

# 30,7%

Utrzymania poziomu wynagrodzenia

# 1,1%

Obniżenia poziomu wynagrodzenia

# 6,5%

Nie wiem



# Oczekiwania płacowe pracowników

## Kto oczekuje podwyżek?

**Największe oczekiwania płacowe obserwujemy wśród pracowników w wieku 25-54 lata**, choć odsetek oczekujących podwyżki w tej grupie jest nieco mniejszy niż rok temu. Więcej osób natomiast spodziewa się utrzymania obecnego poziomu zarobków. Najczęściej na wzrost wynagrodzenia liczą osoby pracujące **w handlu (65%), pracownicy fizyczni/produkcyjni (71%) i zajmujący stanowiska niższego szczebla (62%)**. **Mniejsze nadzieje na podwyżkę mają osoby na stanowiskach kierowniczych i młodszy specjaliści**. Co ciekawe, częściej na podwyżki liczą mieszkańcy mniejszych miast (20-99 tys. mieszkańców), a najrzadziej – pracujący z największych ośrodków miejskich.

Utrzymania obecnych płac częściej spodziewają się najmłodszy pracownicy, 18-24 lata (36,1% z nich), pracownicy usług (36,2%), osoby zajmujące kierownicze stanowiska (41,5%) oraz młodszy specjaliści (36,7%).

Spośród ankietowanych, którzy liczą na podwyżki w najbliższych miesiącach, **największa grupa (41,8%) oczekuje wzrostu wynagrodzenia w granicach 11-20%**. **Co czwarty pracownik liczy na jeszcze większą podwyżkę, między 21 a 30%**. Z kolei blisko **co piąty (18,9%) spodziewa się podwyżki nie wyższej niż 10%**. Na najwyższe podwyżki liczą starsi specjaliści (43,3% w przedziale 11-20%, blisko 29% między 21 a 30%). Wraz z wiekiem rosną oczekiwania co do wysokości podwyżek.

## Jak wysokiej podwyżki Pan/Pani oczekuje?

**18,9%**

O 10%

**41,8%**

11% – 20%

**24,1%**

21% – 30%

**6,4%**

31% – 40%

**1,2%**

41% – 50%

**2,1%**

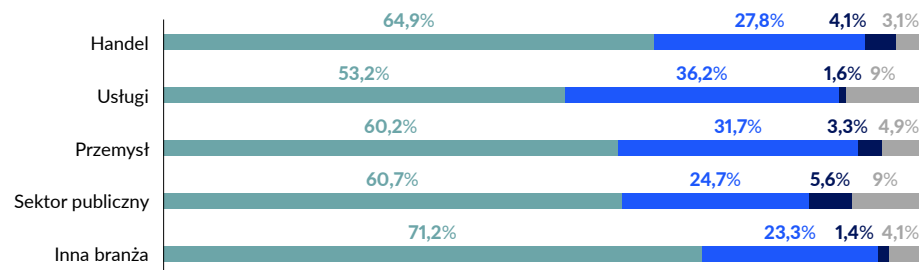
51% i więcej

**5,5%**

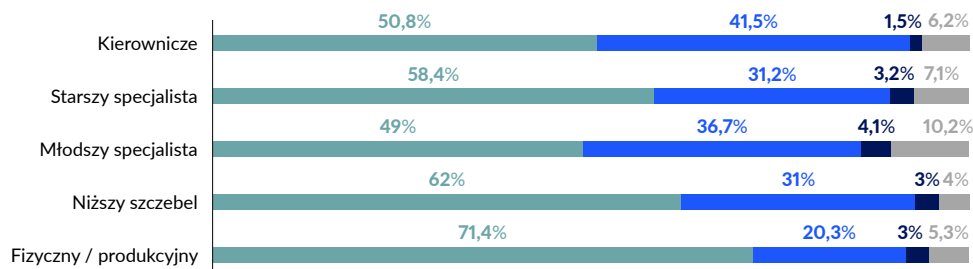
Nie wiem

# Oczekiwania płacowe pracowników

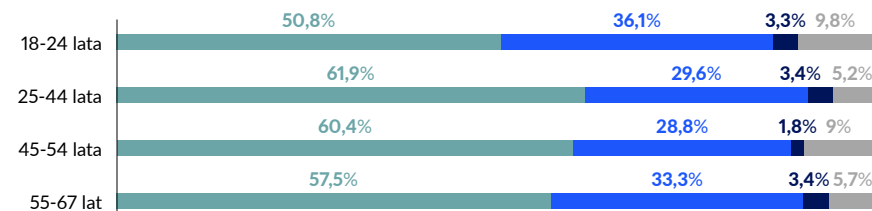
## Oczekiwania płacowe w zależności od branży



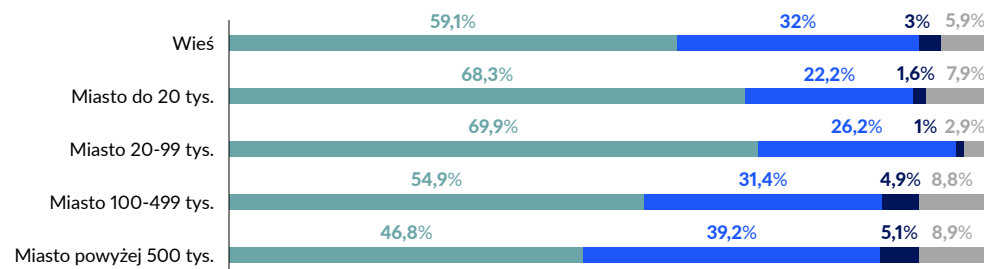
## Oczekiwania płacowe w zależności od stanowiska



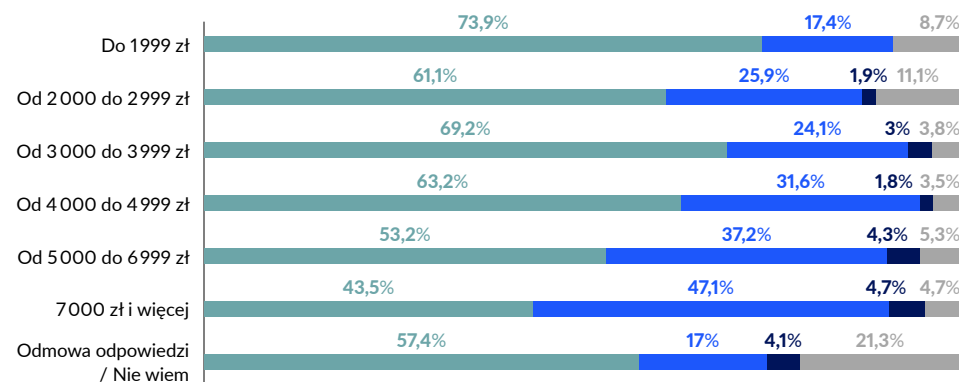
## Oczekiwania płacowe w zależności od wieku



## Oczekiwania płacowe w zależności od miejsca zamieszkania



## Oczekiwania płacowe w zależności od zarobków



Podniesienie poziomu  
wynagrodzenia

Utrzymanie poziomu  
wynagrodzenia

Obniżenie poziomu  
wynagrodzenia

Nie wiem



ROZDZIAŁ 2

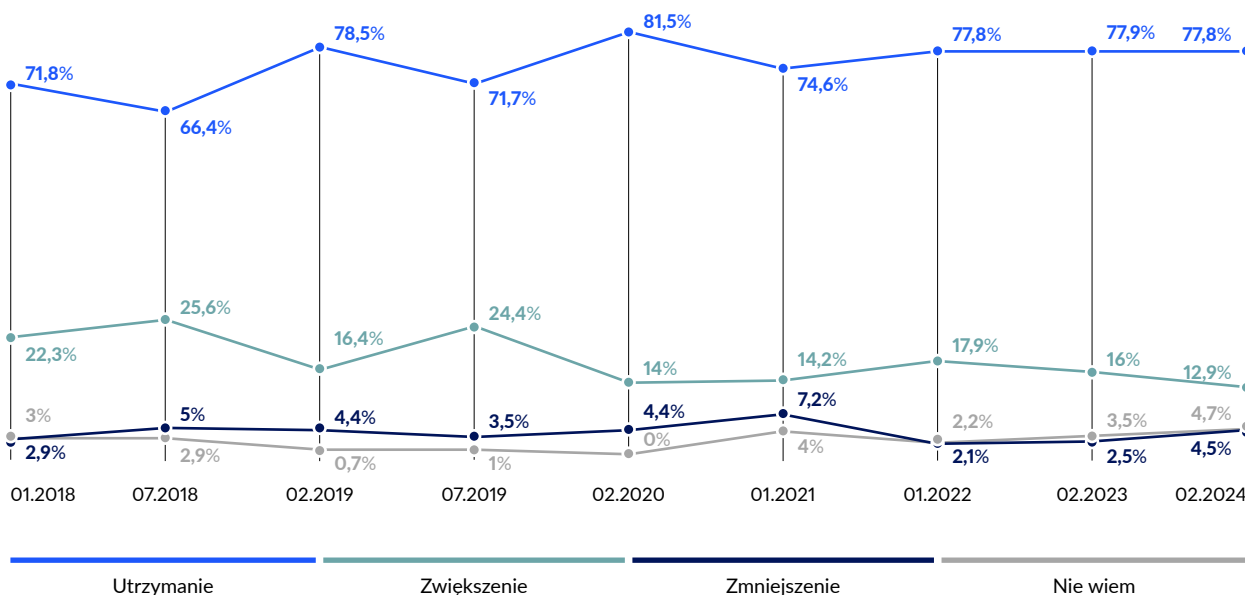
## Trendy rekrutacyjne

# Plany rekrutacyjne przedsiębiorstw

**Pracodawcy najczęściej planują utrzymać obecny poziom zatrudnienia (łącznie 77,8%)** – podobnie jak rok temu (77,9%). W dużej większości zamierzają zrealizować te plany bez zatrudniania nowych pracowników, choć w tym względzie widać delikatny spadek wskazań (57,6%, rok temu było to 61,4%). Wzrosła natomiast liczba przedsiębiorstw, które chcą utrzymać dotychczasowy poziom zatrudnienia, rekrutując nowych pracowników w miejsce odchodzących (wzrost o 3,8 p.p. r/r). Takie wyniki oznaczają, że znowu duże znaczenie w polityce personalnej firm będą miały działania mające na celu powstrzymanie rotacji pracowników.

**Powiększenie swoich zespołów ma w planach 13% badanych przedsiębiorstw, o 3,1 p.p. mniej niż w ubiegłym roku.** Jednocześnie **nieznacznie wzrosła liczba firm deklarujących chęć zmniejszenia poziomu zatrudnienia (do 4,5%, wzrost o 2 p.p. r/r)**. Obserwujemy zatem tendencję do ostrożnego podejmowania decyzji w zakresie rekrutacji, co sugeruje, że pracodawcy wciąż obserwują sytuację gospodarczą. Warto też zwrócić uwagę, że wiele firm w ostatnich latach, zmuszonych sytuacją zewnętrzną, musiało szukać oszczędności. W rezultacie zoptymalizowało procesy, zaczęło też bardziej racjonalnie gospodarować środkami. Część z nich, mimo poprawy warunków gospodarczych może nie chcieć wrócić do wcześniejszych metod i utrzymać wypracowany reżim w zakresie kosztów i zarządzania zasobami.

## Planowane zmiany zatrudnienia na przestrzeni lat



Czy w ciągu najbliższego kwartału planujecie Państwo?

**12,9%** Zwiększenie poziomu zatrudnienia

**20,2%** Utrzymanie poziomu zatrudnienia poprzez rekrutację pracowników

**77,8%**  
Utrzymanie

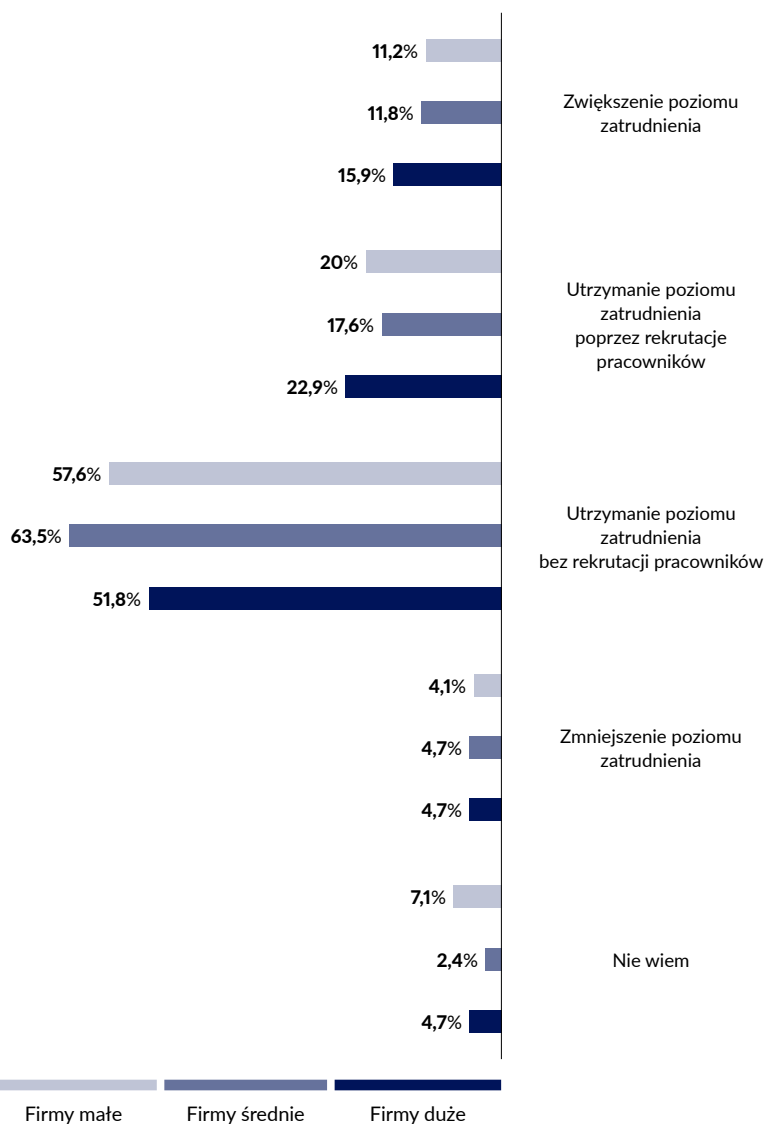
**57,6%** Utrzymanie poziomu zatrudnienia bez rekrutacji pracowników

**4,5%** Zmniejszenie poziomu zatrudnienia

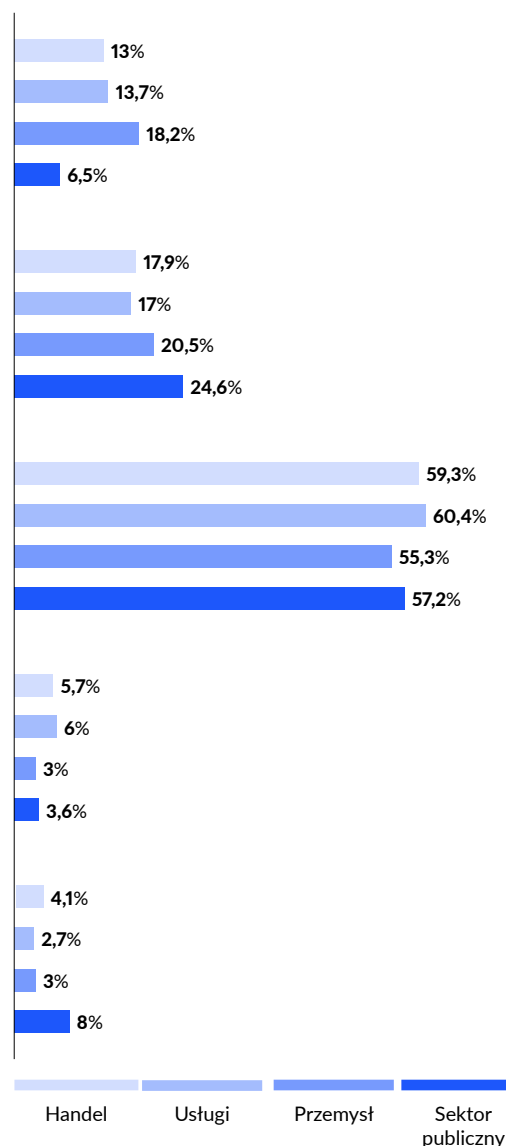
**4,7%** Nie wiem

# Plany rekrutacyjne przedsiębiorstw

## Plany zmiany zatrudnienia w zależności od wielkości firmy



## Plany zmiany zatrudnienia w zależności od branży



## Kto planuje wzrost zatrudnienia?

### Największe przedsiębiorstwa i sektor przemysłowy

(w tym segmencie odnotowaliśmy wzrost z 12,6% do 18,2%) są najbardziej skłonne do zwiększania zatrudnienia, co jest pozytywną obserwacją, biorąc pod uwagę fakt, że to zwykle od nich rozpoczynają się zmiany na rynku – gdy są zamówienia – zatrudniają, gdy popyt maleje – wyhamowują.

### Najczęściej deklarowany plan w kontekście zatrudnienia, bez względu na sektor, to utrzymanie obecnych poziomów bez rekrutacji pracowników.

Taką strategię obierają częściej średnie firmy (63,5%), rzadziej duże (51,8%). W przypadku tych drugich warto jednak zauważyć wzrost w tym względzie o 9,7 p.p. w stosunku do ubiegłego roku.

W przypadku małych podmiotów widać zmianę trendu. W dalszym ciągu zależy im na utrzymaniu obecnego poziomu zatrudnienia, ale tym razem przez rekrutację nowych pracowników (+17,1 p.p. r/r), co może być spowodowane większą rotacją.

Najbardziej chęć powiększenia zespołów deklarują przedsiębiorcy z regionu wschodniego i północno-zachodniego. Pracodawcy planują tam przede wszystkim utrzymanie dotychczasowych poziomów zatrudnienia.

# Kogo planują zatrudniać firmy?

Jakich pracowników planujecie Państwo rekrutować?

**7,1%**

Kadrę zarządzającą

**52,7%**

Pracowników średniego szczebla

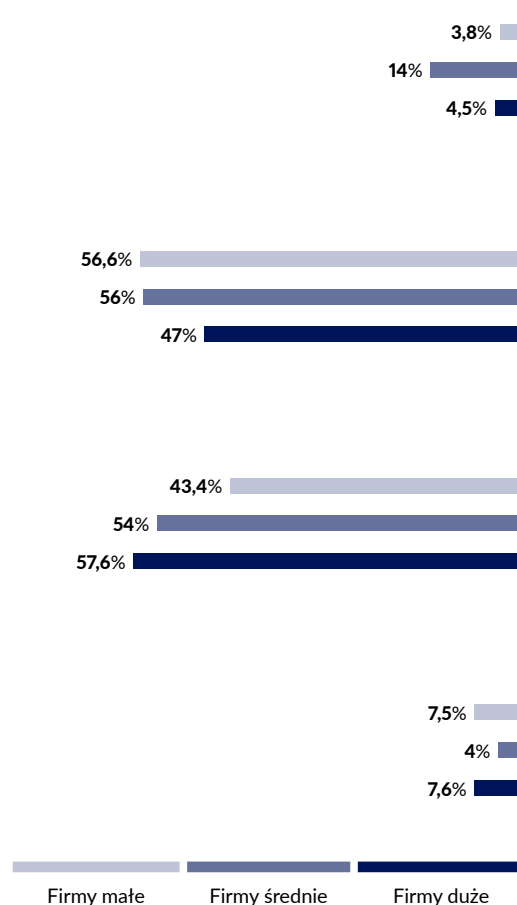
**52,1%**

Pracowników niższego szczebla

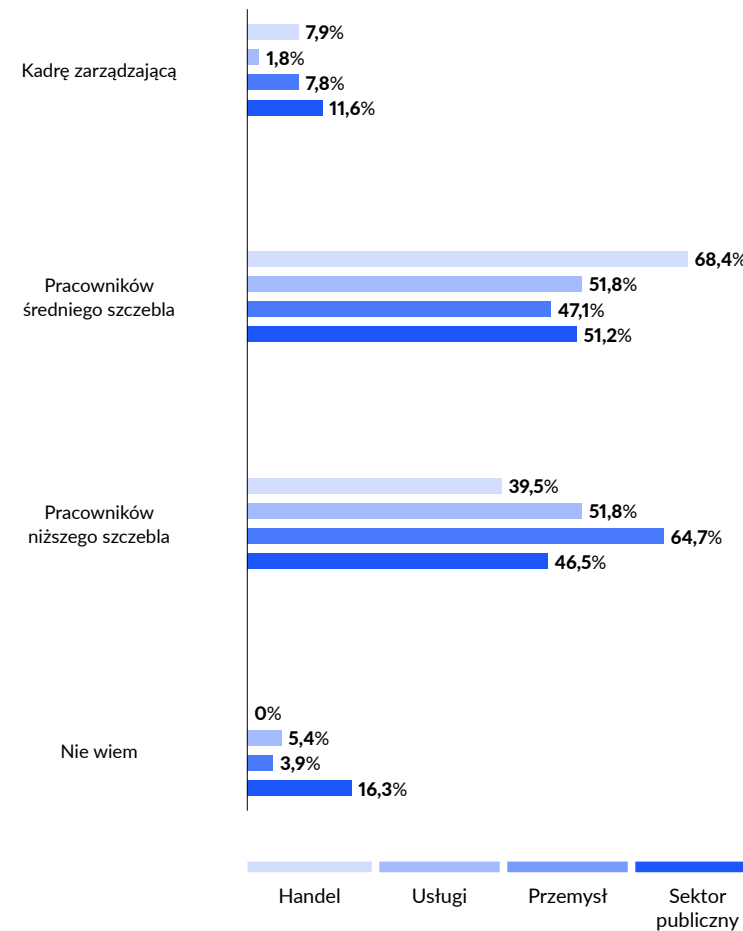
**6,5%**

Nie wiem

Rekrutowanie pracowników w zależności od wielkości firmy



Rekrutowanie pracowników w zależności od branży



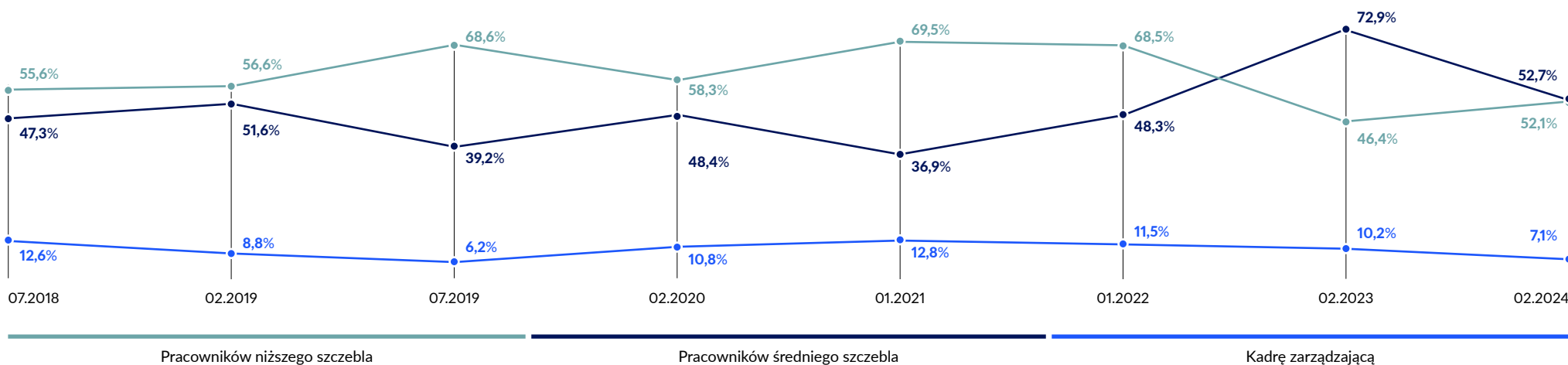
# Kogo planują zatrudniać firmy?

Wyniki badania pokazują, że **firmy są w równym stopniu zainteresowane rekrutacją pracowników niższego (52,1%) i średniego szczebla (52,7%)**. Wzrost zapotrzebowania na pracowników niższego szczebla (+5,7 p.p. r/r) jest widoczny w średnich i dużych firmach, a najczęściej rekrutacje na ten poziom stanowisk planuje sektor przemysłowy (64,7%).

**Spada natomiast liczba firm chcących zatrudniać pracowników średniego szczebla** - rok do roku o 20,2 p.p. Trzeba jednak podkreślić, że **wciąż jest to jeden z wyższych wyników w ostatnich pięciu latach** (nie licząc zeszłego roku, kiedy odnotowaliśmy rekordowe zapotrzebowanie na ten poziom stanowisk). Największy spadek zainteresowania rekrutacjami na ten poziom stanowisk widać w dużych przedsiębiorstwach (-31,2 p.p. r/r), ale jest ono mniejsze we wszystkich firmach, bez względu na wielkość i branżę. Najczęściej pracowników średniego szczebla planują zatrudniać firmy handlowe (68,4%).

**Zainteresowanie rekrutacją kadry managerskiej jest niższe niż w latach ubiegłych** i wynosi 7,1%. Dotyczy ono głównie średnich firm oraz sektora publicznego.

## Jakich pracowników planują rekrutować firmy – porównanie na przestrzeni lat





## Robert Lisicki

Dyrektor departamentu pracy Konfederacji Lewiatan

# Trwająca niepewność

Na początku 2024 roku odnotowaliśmy pewną poprawę nastrojów wśród przedsiębiorców w stosunku do roku 2023. Spadek inflacji, odblokowanie części środków w ramach KPO oraz zapowiedzi nowego rządu dotyczące wsparcia przedsiębiorców wpłynęły na poprawę nastrojów i ocenę perspektyw rozwojowych. Jednocześnie dotychczasowe dane rynkowe wskazują na niewielkie ożywienie produkcji przemysłowej czy utrzymującą się presję płacową – w lutym br. przeciętna płaca w sektorze przedsiębiorstw wzrosła nominalnie o 12,9% r/r.

Firmy wciąż są niepewne warunków prowadzenia działalności, obawiają się dalszego wzrostu kosztów, w tym energii czy zatrudnienia, niepokoi je sytuacja międzynarodowa. Wpływa to na ostrożność w podejmowaniu inwestycji, w tym zwiększania zatrudnienia. Nakłada się na to problem deficytu pracowników, szczególnie posiadających określone, oczekiwane przez firmy kwalifikacje. Tę ostrożność potwierdzają dane z najnowszego „Barometru Rynku Pracy”. Zwiększenie zatrudnienia w najbliższym kwartale rozważa jedynie 12,9% pracodawców, podczas gdy zdecydowana większość (77,8%) nie planuje zmian w tym zakresie. Warto tu zwrócić uwagę na różnicowanie założeń firm w obszarze polityki kadrowej w zależności od wielkości i sektora działalności. I tak częściej będą zatrudniały duże przedsiębiorstwa (15,9%) oraz te z sektora przemysłowego (18%), przy 13% w przypadku handlu. Z pewnością na uwagę zasługuje fakt, iż tylko 4,5% respondentów badania planuje zmniejszenie zatrudnienia. Świadczy to nie tylko o tym, jak postrzegają sytuację gospodarczą, ale też o rosnącej świadomości pracodawców co do trudności w pozyskiwaniu pracowników oraz nakładów czasowych i finansowych poświęcanych na nową kadrę.

Interesująca jest również postawa pracowników. Utraty zatrudnienia obawia się 26% badanych, a 56% nie wyraża takich obaw. Jednocześnie 44,9% zatrudnionych rozważa zmianę obecnej pracy, przy czym większą skłonność do podjęcia takich kroków wykazują osoby młodsze, do 24 roku życia (57,4%) niż te po 45 roku życia (35,1%), dla których stabilność i pewność zatrudnienia ma większe znaczenie. Te cyfry dają do myślenia. Kwestia motywów, jakimi kierują się pracownicy przy rozważaniu zmiany miejsca zatrudnienia powinna bez wątpienia być przedmiotem szczególnego zainteresowania firm. Wciąż najważniejsze znaczenie ma poziom wynagrodzenia (47% badanych), natomiast brak perspektyw awansu, rozwoju, samorealizacji oraz rutyna ma znaczenie dla co trzeciego badanego.

Uwzględnienie oczekiwań pracowników jest kluczowe dla postrzegania atrakcyjności danego miejsca pracy i lojalności zatrudnionych. Jednocześnie może stanowić o przyszłości i sukcesie firm.

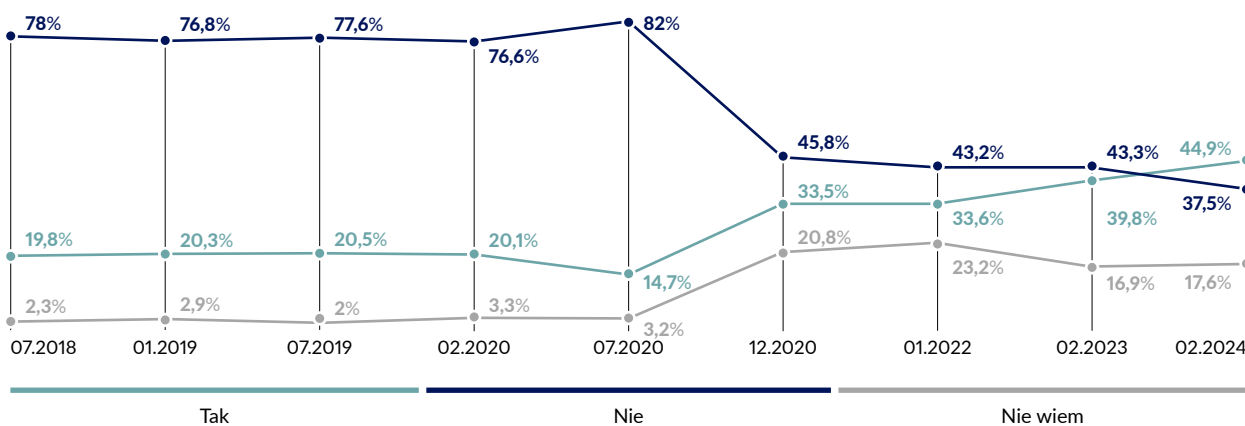


# Plany pracowników dotyczące zmiany pracy

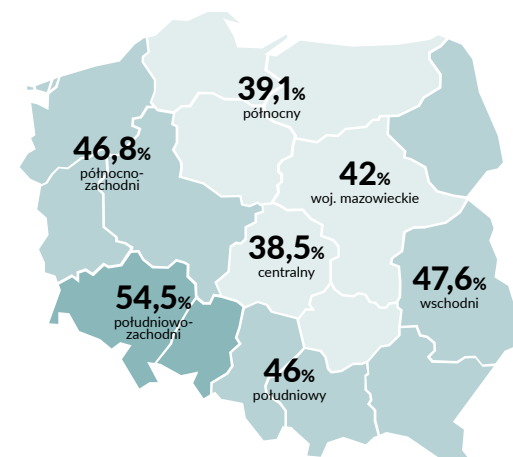
W porównaniu z 2023 rokiem **liczba osób chcących zmienić pracodawcę wyraźnie wzrosła (z 39,8% do 44,9%)**. To najwyższy wynik od 2018 roku i pierwsza sytuacja w tym okresie, gdy liczba osób planujących zmienić pracę jest wyższa od liczby osób, które nie są tym zainteresowane. Trend wzrostowy jest widoczny we wszystkich regionach kraju, z wyjątkiem regionu centralnego, gdzie chęć zmiany pracy jeszcze rok temu deklarowała połowa ankietowanych, a obecnie jest to 38,5%. Największe zainteresowanie zmianą pracodawcy widać wśród pracowników z regionów południowo-zachodniego (54,5%) i wschodniego (blisko 50%), częściej w sektorze usług i przemyśle (blisko 50% ankietowanych), a w mniejszym stopniu w handlu (48,5%). Plany zmiany pracy częściej deklarują też osoby z najniższym i najwyższym wynagrodzeniem (odpowiednio 61% i 54,1%).

Od kilku lat **obserwujemy zwiększoną aktywność i otwarcie pracowników na zmiany miejsca zatrudnienia**. Może to wynikać ze zmiany pokoleniowej. Młodzi pracownicy są bardziej skłonni do poszukiwania pracy, która lepiej odpowiada ich potrzebom (zarobki, kultura organizacyjna, możliwości rozwoju) i łatwiej przychodzi im rozstanie z dotychczasowym pracodawcą. W tegorocznym badaniu w grupie wiekowej 18-24 lata odsetek osób planujących zmianę pracy wzrósł z 51% do 58%. Wzrosty obserwujemy także wśród osób w wieku 25-44 lata – obecnie blisko 54% z nich zamierza zmienić pracę, rok temu takie plany deklarowało niespełna 44%. Trzeba też mieć na uwadze, że pracownicy, zwłaszcza młodzi, podobnie jak pracodawcy dostrzegają zmienność rynku i zdają sobie sprawę z tego, że czasy wieloletniego zatrudnienia w jednej firmie powoli odchodzą do lamusa, a pracownik musi pozostać elastyczny i potrafić dostosować się do zmiennych warunków.

## Czy zamierza Pan/Pani zmienić swoją obecną pracę?



## Plany zmiany pracy w zależności od regionu

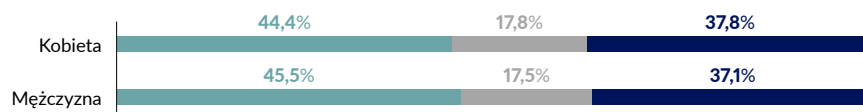


## Czy zamierza Pan/Pani zmienić swoją obecną pracę?

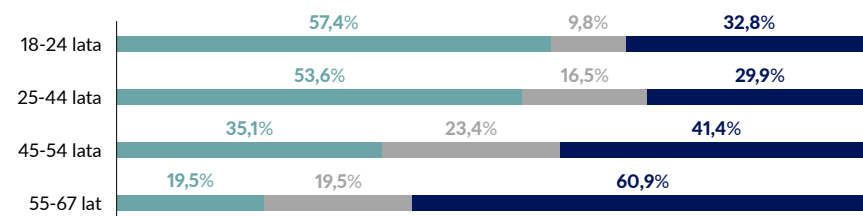


# Kto planuje zmienić pracę?

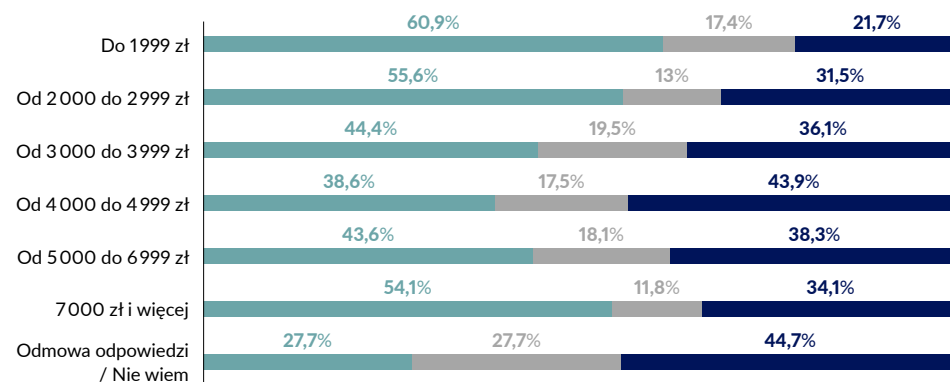
## Czy zamierza Pan/Pani zmienić swoją obecną pracę?



## Plany zmiany pracy w zależności od wieku



## Plany zmiany pracy w zależności od zarobków

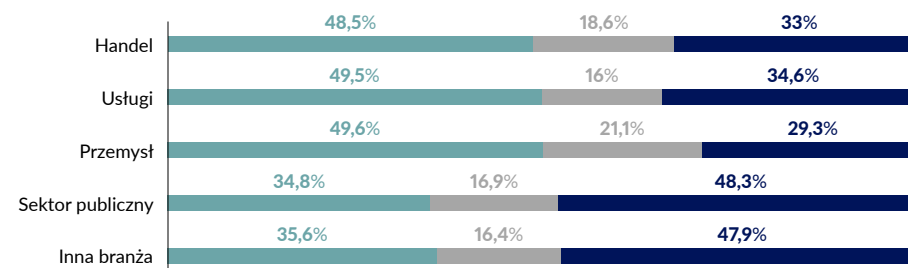


Tak

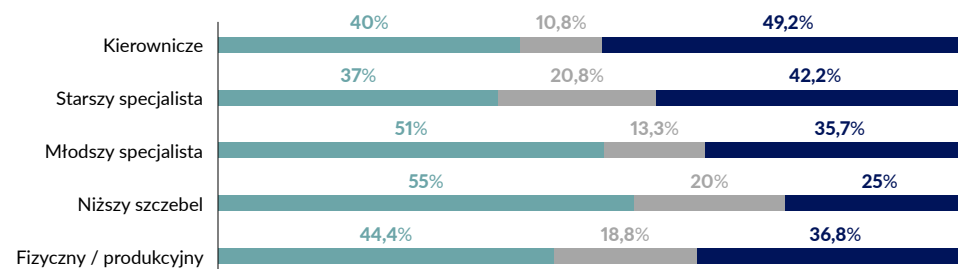
Nie wiem

Nie

## Plany zmiany pracy w zależności od branży



## Plany zmiany pracy w zależności od stanowiska

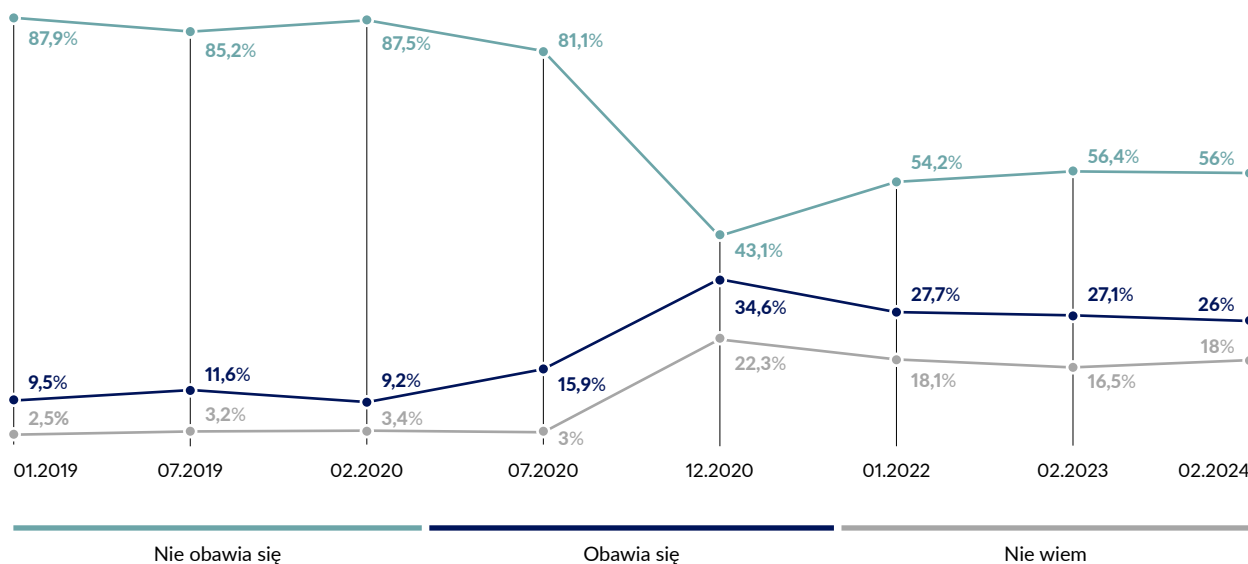


# Obawy o utratę pracy

**Pracownicy w większości są spokojni o stabilność swojego zatrudnienia.** Wyniki tegorocznego badania są niemal identyczne, jak rok i dwa lata temu. 26% badanych obawia się utraty pracy (w porównaniu do 27,1% rok temu), a 56% nie ma takich obaw (w 2023 roku 56,4%).

W kontekście doniesień medialnych o niedoborze kadr na rynku pracy optymizm pracowników jest zrozumiały. Mimo zmian gospodarczych czują się pewnie i wierzą, że warunki wciąż im sprzyjają. Badania wśród pracodawców potwierdzają te nastroje – **większość firm nie planuje zwolnień, a wręcz przeciwnie – chce utrzymać obecnych pracowników.**

## Czy obawia się Pan/Pani utraty pracy?



## Czy obawia się Pan/Pani utraty pracy?



# Kto boi się zwolnień?

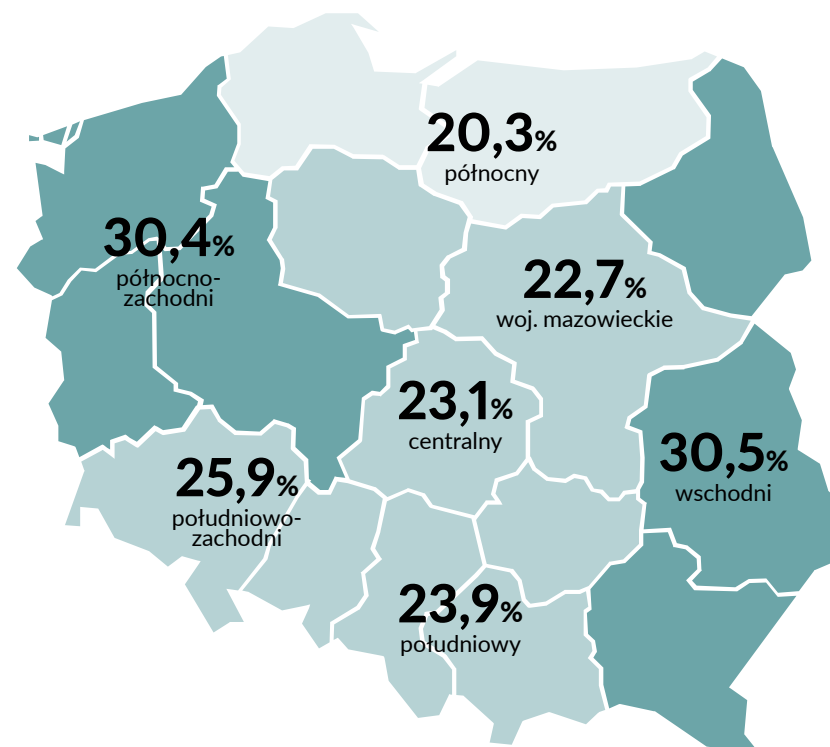
## Kto boi się utraty pracy?

**O swoją pracę częściej boją się mężczyźni** (27,6%, wzrost o 2,9 p.p. r/r). Wzrost obaw widać również wśród **najmłodszych pracowników** (32,8% vs. 27,7% rok temu). Ogólnie widzimy tendencję wzrostu pewności zatrudnienia wraz z wiekiem badanych. Zależność obserwujemy także w przypadku poziomu zarobków – im niższe, tym większe obawy dotyczące zwolnienia. O pracę boi się blisko co trzeci pracownik handlu i produkcji. **Najmniejsze obawy mają zatrudnieni w sektorze publicznym (20,2%).**

Wśród grup zawodowych **utrata pracy boją się najbardziej młodzi specjaliści (34,7%) oraz osoby na stanowiskach niższego szczebla (33%). Najmniejsze obawy zgłaszają managerowie (21,5%) oraz pracownicy fizyczni i produkcyjni (24,1%).**

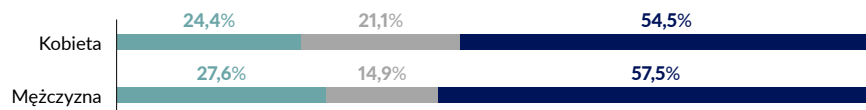
W porównaniu do zeszłego roku widać wzrost pewności zatrudnienia na wyższych stanowiskach (kierowniczych i wśród starszych specjalistów). Wyraźnie wzrosły natomiast obawy wśród specjalistów na stanowiskach juniorskich.

Odsetek osób obawiających się utraty pracy w zależności od regionu

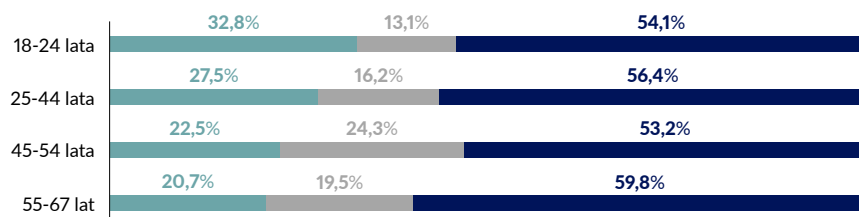


# Kto boi się zwolnień?

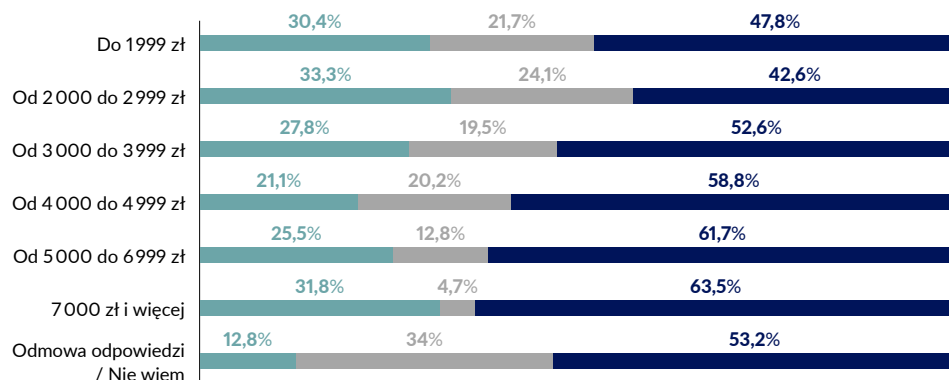
## Czy obawia się Pan/Pani utraty pracy?



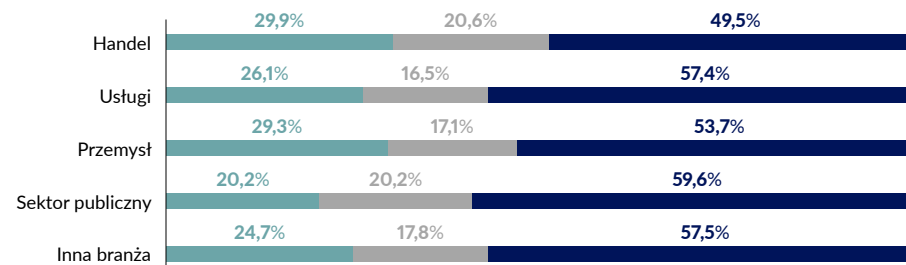
## Obawy o utratę pracy w zależności od wieku



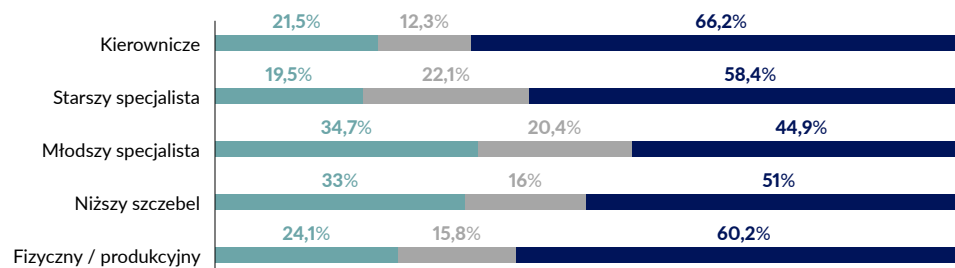
## Obawy o utratę pracy w zależności od zarobków



## Obawy o utratę pracy w zależności od branży



## Obawy o utratę pracy w zależności od stanowiska



Obawiam się

Nie wiem

Nie obawiam się

# Większa proaktywność pracowników na rynku pracy

**Coraz więcej osób obawiających się o swoje zatrudnienie i zamierzających zmienić pracę aktywnie poszukuje nowego pracodawcy.** W 2023 roku takie deklaracje składało 60,8% badanych, podczas gdy obecnie jest to już blisko 65%. To najwyższy wynik od 2019 roku i **wyraźny sygnał większej proaktywności pracowników na rynku pracy.**

Można przypuszczać, że jedną z przyczyn tego trendu jest pogorszenie się sytuacji gospodarczej w ostatnim czasie. Rosnące koszty utrzymania mogą motywować ludzi do szukania lepiej płatnej czy bardziej stabilnej pracy.

Z drugiej strony mamy do czynienia ze zmianą pokoleniową. Pokolenie Z jest bardziej skłonne do częstszej zmiany miejsca zatrudnienia i aktywniej poszukuje nowych możliwości.

W tej sytuacji firmy muszą być przygotowane na większą rotację i konieczność intensyfikacji działań mających na celu pozyskanie i retencję pracowników, zwłaszcza najbardziej wartościowych talentów.

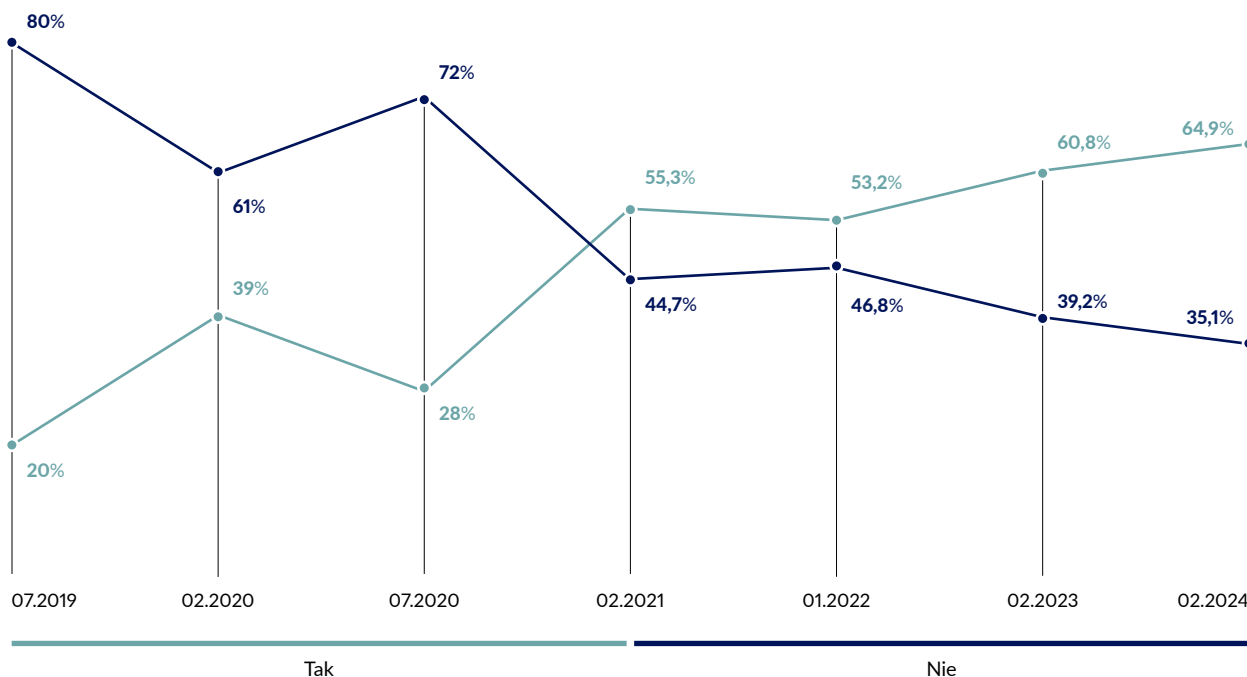
Czy szuka Pan/Pani obecnie pracy?\*

**64,9%**  
Tak

**35,1%**  
Nie

\* Pytanie zadane osobom obawiającym się utraty pracy lub chcącym ją zmienić

Poszukiwanie pracy – porównanie z poprzednimi wynikami badania





## Ewa Michalska

Operations Director, Grafton Recruitment

# Dlaczego pracownicy coraz częściej zmieniają pracę?

Na rynku pracy widać wzrost proaktywności ze strony kandydatów w poszukiwaniu nowego stanowiska. To zjawisko wynika z kilku czynników i bez wątpienia będzie miało dalekosiężne skutki dla firm, stawiając przed nimi nowe wyzwania, ale też otwierając nowe możliwości.

Przede wszystkim w czasach niepewności szukamy pracy stabilnej i bezpiecznej, która zapewni nie tylko satysfakcjonujący dochód, ale też komfort psychiczny czy równowagę między życiem zawodowym i prywatnym. Jak pokazują wyniki Barometru Rynku Pracy, zbyt niski poziom wynagrodzenia nadal pozostaje główną motywacją do zmiany pracodawcy (poziom wskazań przekracza 50 proc.), ale coraz większego znaczenia nabierają też takie kwestie jak elastyczny czas pracy, czy niższy poziom stresu zawodowego. To istotna zmiana w podejściu pracowników, zwłaszcza młodszych, która wymaga odpowiedniej reakcji ze strony pracodawców.

Zmiany pokoleniowe to kolejny czynnik wpływający na proaktywność pracowników na rynku. Dla pokoleń Y i Z elastyczność, niezależność i work-life balance są priorytetowe i nie wahają się oni poszukiwać pracodawcy, który spełni większość z ich oczekiwań. Warto też zauważyć, że młodsze pokolenia pracowników są bardziej skłonne odejść od tradycyjnego modelu etatu, ze sztywnym grafikiem pracy. Z tego powodu są bardziej otwarte również na niestandardowe formy zatrudnienia, jak umowy B2B, a także prace dorywcze czy dodatkowe zlecenia i aktywnie ich poszukują.

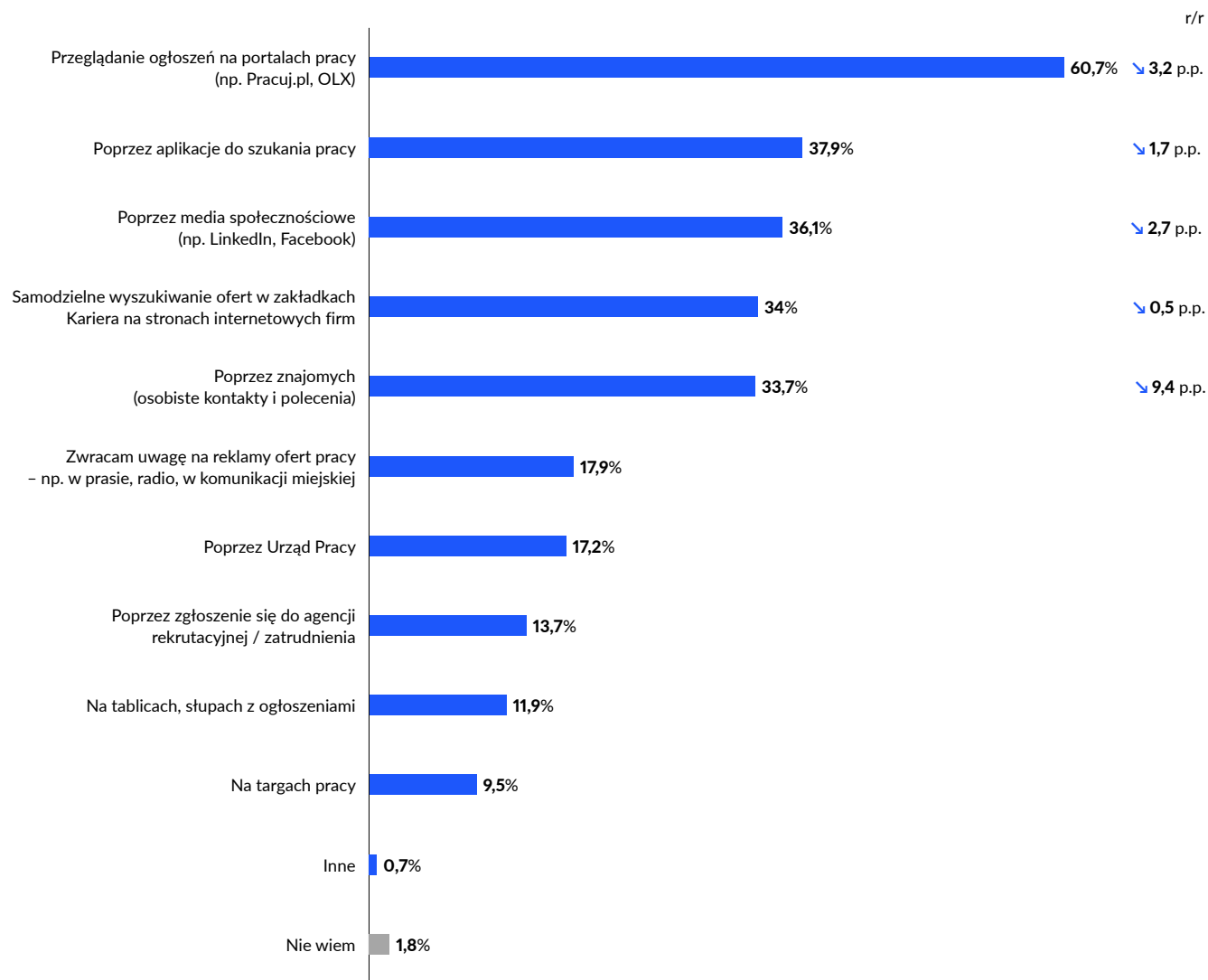
Dodatkowe formy zatrudnienia to zresztą nie tylko domena młodych. Rosnące koszty życia, przekonują do takich rozwiązań również starszych wiekiem i stażem pracowników, co także przyczynia się do większej proaktywności kandydatów.

Motywatorem do zmiany miejsca pracy jest też gwałtowny postęp technologiczny. Automatyzacja i digitalizacja przyczyniają się do zmian w strukturze zawodów, zanikania niektórych profesji i powstawania nowych stanowisk, wymagających nowych umiejętności, dlatego też obserwujemy ruch na rynku pracy i zainteresowanie podwyższeniem kwalifikacji (reskilling, upskilling). Obecnie zmianę profesji rozważa 42% wszystkich pracowników. Wśród obawiających się utraty pracy lub planujących ją zmienić odsetek ten wynosi aż 71%, co stanowi wzrost o 10 p.p. rok do roku.

Rosnąca proaktywność pracowników to dla firm szereg nowych wyzwań, którym trzeba będzie sprostać poprzez dostosowanie strategii HR, sposobów rekrutacji i modeli zarządzania zasobami ludzkimi. Z drugiej strony jednak to szansa na pozyskanie utalentowanych pracowników, którzy do tej pory częściej pozostawali bierni na rynku pracy.

# Jak pracownicy poszukują pracy?

W jaki sposób zamierza Pan/Pani poszukiwać nowej pracy?\*



## Sposoby pracowników na poszukiwanie nowej pracy

### Przeglądanie ogłoszeń na portalach z pracą

to wciąż najpopularniejszy sposób na znalezienie nowego pracodawcy, choć w porównaniu z ubiegłym rokiem wskazywany nieco rzadziej (60,7% vs. 63,9%). Najmłodsza grupa pracowników (18-24 lata) korzysta z tej drogi najmniej chętnie (47,5%). Dużym zainteresowaniem cieszą się również **aplikacje do szukania pracy (37,9%)**, przy czym ich popularność również lekko spadła (z 39,6% rok temu).

Wiele osób do poszukiwania nowego pracodawcy wykorzystuje także **portale społecznościowe** jak LinkedIn czy Facebook (36,1%). Korzystają z nich pracownicy w każdym wieku, najrzadziej z najstarszej grupy. Nieco częściej ofert poszukują tam pracownicy handlu (46%).

**Rzadziej niż rok temu Polacy poszukują pracy poprzez znajomych (33,7% vs. 43,1%)**. To metoda preferowana przez starszych pracowników, częściej mieszkających na wsiach i w mniejszych miejscowościach.

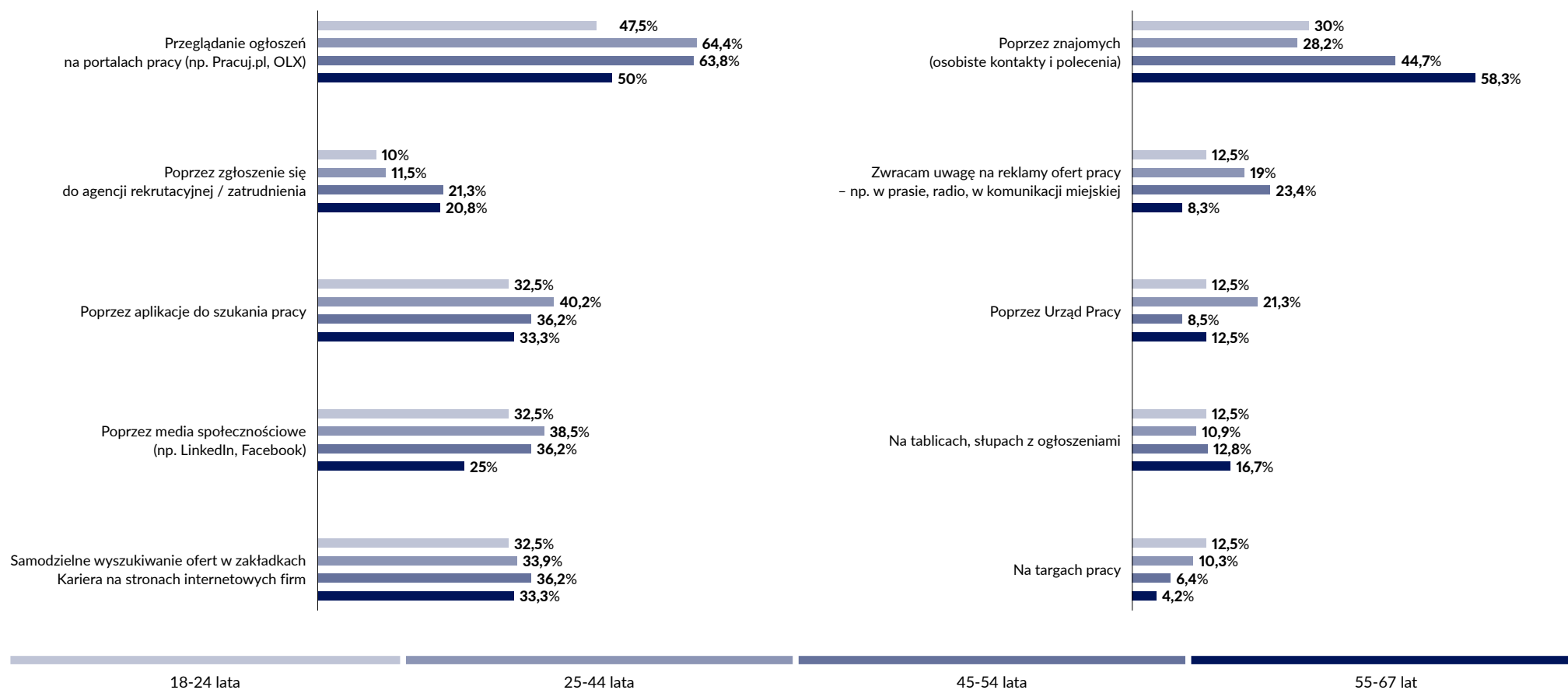
Poszukiwanie pracy staje się coraz bardziej zdigitalizowane, znajomi są coraz rzadszym źródłem informacji o pracy, podobnie jak inne, bardziej tradycyjne kanały komunikacji z kandydatami. Jak można przypuszczać, wraz z dalszym postępowaniem technologicznym oraz wchodzeniem na rynek kolejnych pokoleń, proces ten będzie się pogłębiał.

\*Pytanie zadane osobom obawiającym się utraty pracy i/lub zamierzającym ją zmienić. Możliwość wskazania wielu odpowiedzi.



# Wiek a sposoby poszukiwania pracy

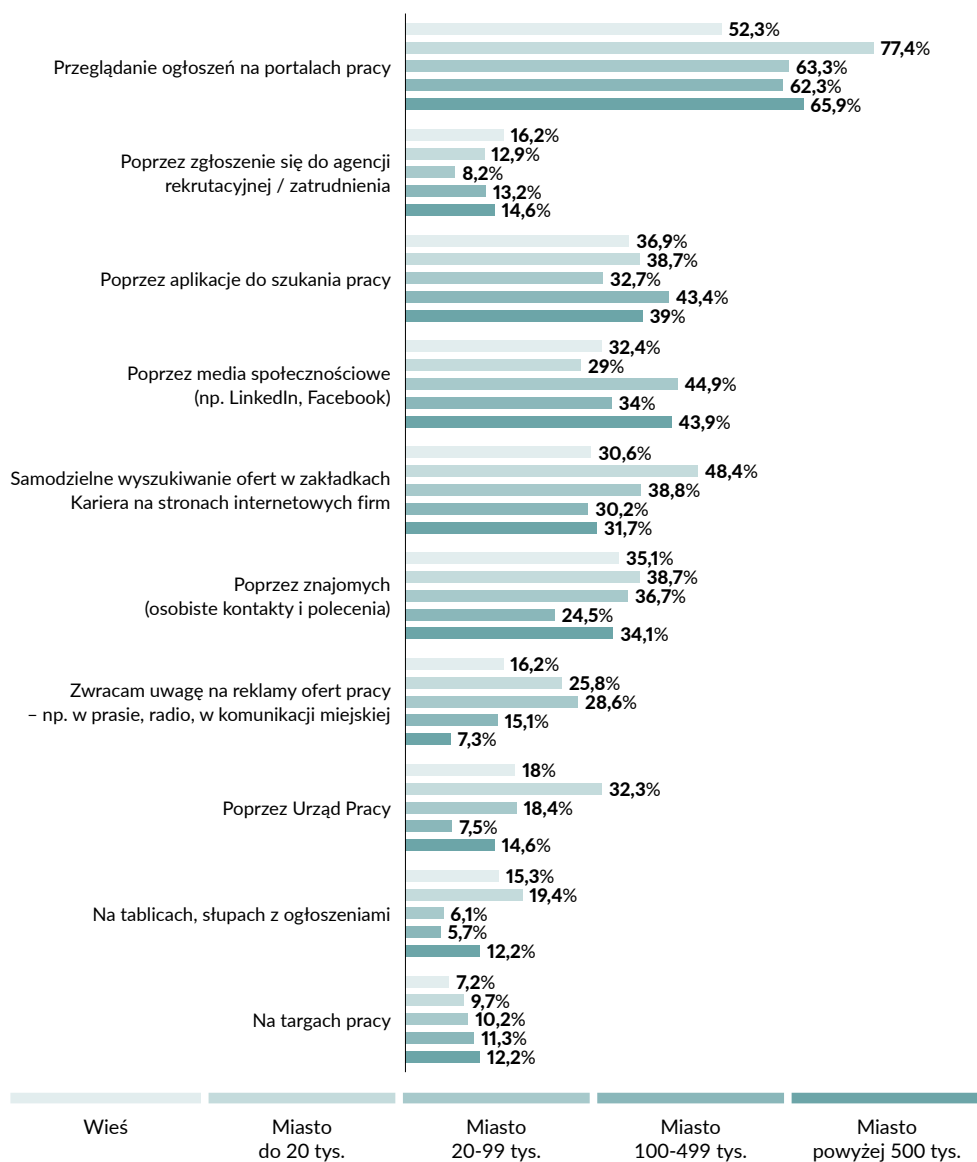
## Sposoby poszukiwania nowej pracy a wiek\*



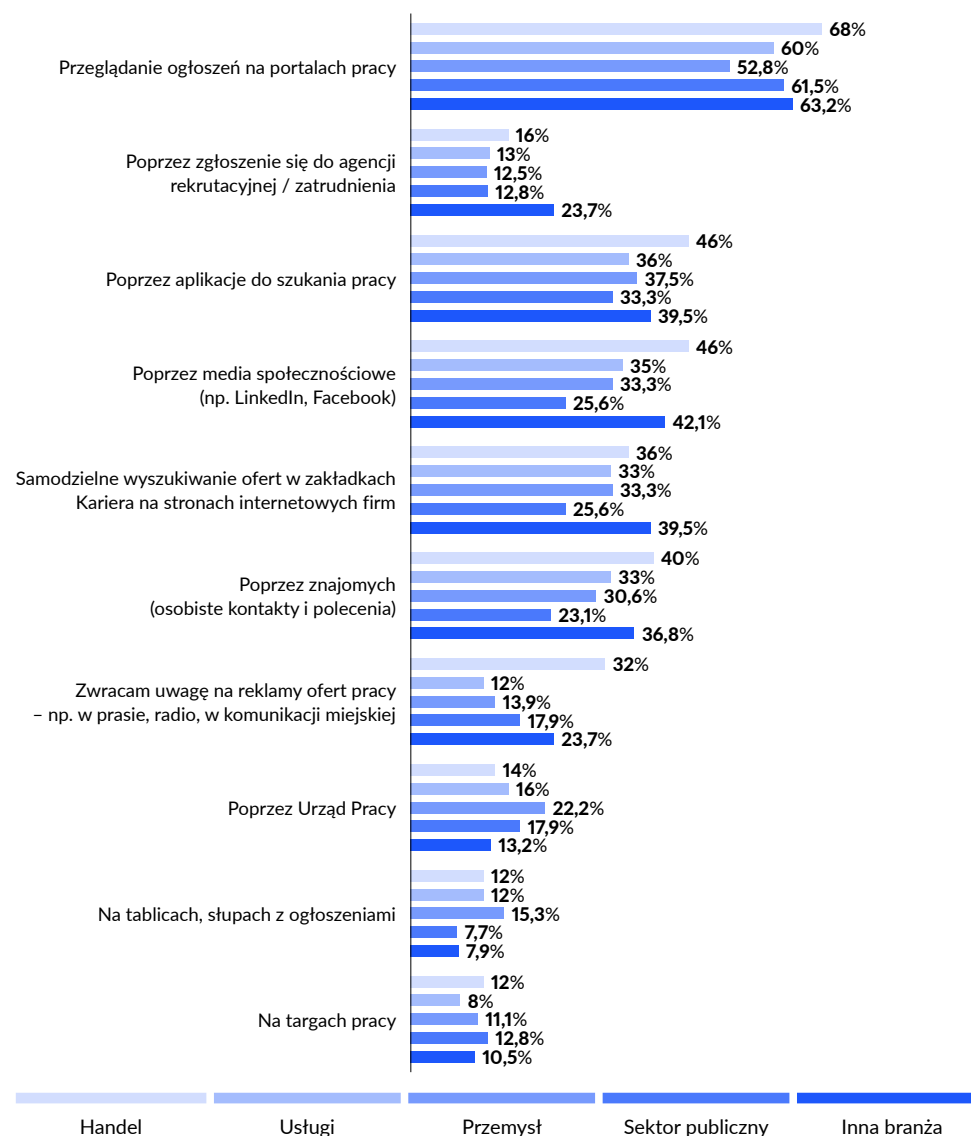
\*Pytanie zadane osobom obawiającym się utraty pracy i/lub zamierzającym ją zmienić. Możliwość wskazania wielu odpowiedzi.

# Miejsce zamieszkania i branża a sposoby poszukiwania pracy

## Sposoby szukania nowej pracy a miejsce zamieszkania\*



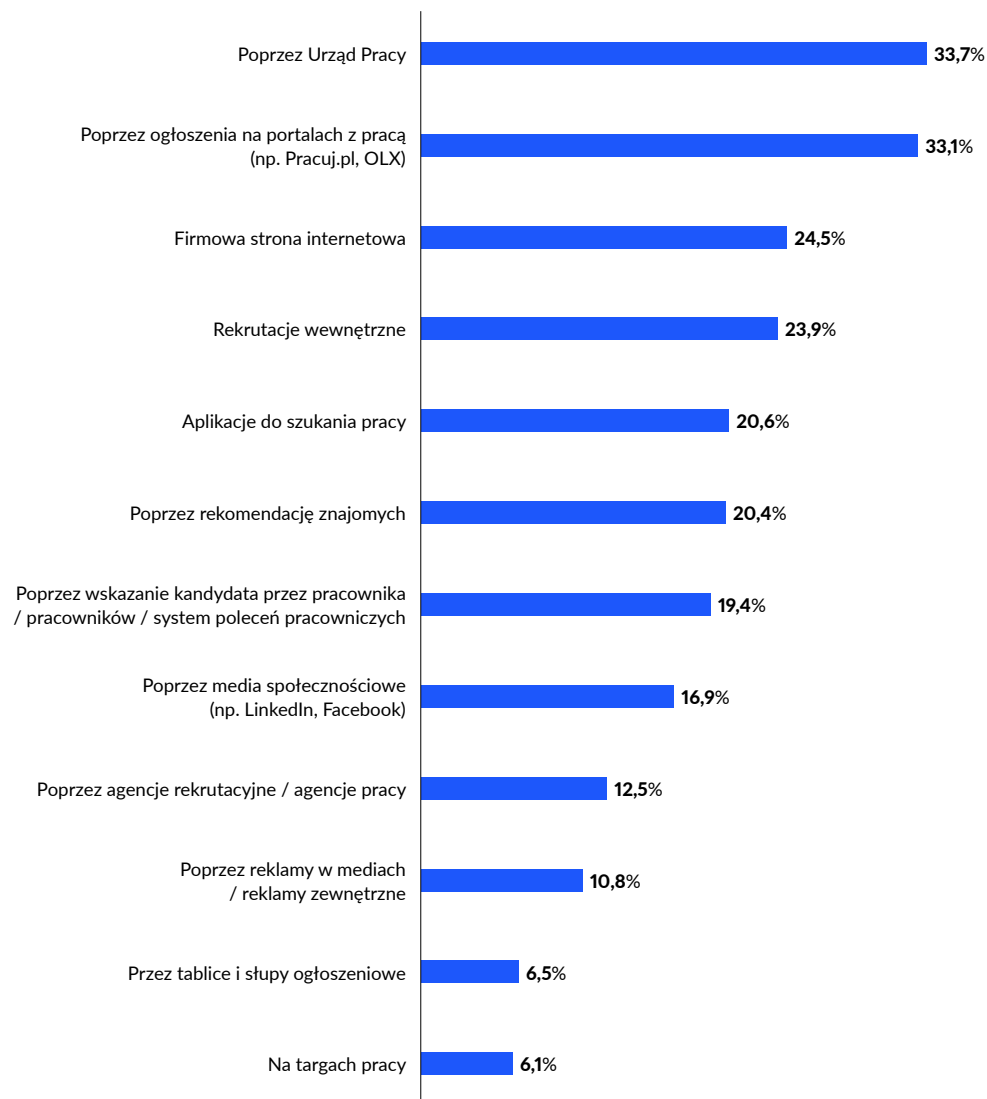
## Sposoby szukania nowej pracy a sektor zatrudnienia\*



\*Pytanie zadane osobom obawiającym się utraty pracy i/lub zamierzającym ją zmienić. Możliwość wskazania wielu odpowiedzi.

# Sposoby poszukiwania pracowników

## W jaki sposób najczęściej poszukują Państwo pracowników?



## W jaki sposób pracodawcy poszukują pracowników?

Dwa **najpopularniejsze sposoby pozyskiwania pracowników to – podobnie jak rok temu – Urząd Pracy (33,7%; rok temu 45,4%) oraz ogłoszenia na popularnych portalach rekrutacyjnych (33,1%; rok temu 51,1%)**, choć w obu przypadkach obserwujemy wyraźny spadek wskazań w porównaniu do zeszłorocznego badania. Na znaczeniu **zyskują firmowe strony internetowe** – informacje o wakatach publikuje na nich co czwarte przedsiębiorstwo (24,5%). Coraz **częściej** pracodawcy korzystają również **z aplikacji do szukania pracy** (20,6% – wzrost o 12,4 p.p., z 8,2%), **wzrosło też zainteresowanie usługami agencji rekrutacyjnych** (z 7,6% rok temu do 12,5% obecnie).

**Obserwujemy większą dywersyfikację źródeł pozyskiwania kandydatów niż rok wcześniej**, co może wskazywać na rosnące trudności w pozyskaniu pracowników. Mogą one wynikać z jednej strony z rosnących oczekiwań pracowników, zwłaszcza finansowych, którym w obecnych warunkach rynkowych trudniej sprostać. Mogą też oznaczać, że na rynku brakuje kandydatów posiadających poszukiwane przez firmy kwalifikacje.

Firmy przyjmują różne strategie rekrutacyjne, w zależności od wielkości i branży. Duże firmy poszukują pracowników przede wszystkim na portalach ogłoszeniowych (34,7%). Chętnie prowadzą też rekrutacje wewnętrzne (30%) i częściej korzystają z usług agencji pracy (17%) oraz reklam w mediach (16%). Średnie i małe firmy zdecydowanie częściej korzystają z Urzędów Pracy (40,6%) i portali rekrutacyjnych (32,4%).

Przemysł stawia na Urzędy Pracy (38,6%) i ogłoszenia na portalach (36,4%). Chętniej wykorzystuje też aplikacje do szukania pracy (26,5%). Handel i usługi preferują portale z ogłoszeniami i Urzędy Pracy. Sektor publiczny publikuje ogłoszenia w Urzędach Pracy (39,1%) i na własnych stronach internetowych (30,4%).

# Metody rekrutacji – jak firmy i kandydaci docierają do siebie?

Mimo nieznacznego spadku zainteresowania **portalami ogłoszeniowymi wciąż pozostają one istotnym narzędziem w procesie rekrutacji, zarówno dla pracodawców, jak i pracowników.**

Ich popularność wśród firm wynika przede wszystkim z szerokiego zasięgu i efektywności w dotarciu do potencjalnych kandydatów. Dla pracowników istotny jest dostęp do wielu ofert w jednym miejscu oraz wygodny proces aplikacji. Wadą portali ogłoszeniowych z punktu widzenia pracodawców są koszty publikacji ogłoszeń, które szczególnie w przypadku dużych, często rekrutujących firm mogą być dosyć wysokie.

Rekrutacja poprzez **aplikacje do szukania pracy** daje podobne możliwości obu stronom, chociaż zasięg tych platform jest mniejszy niż portali ogłoszeniowych. Wydaje się jednak, że pracodawcy – w przeciwieństwie do pracowników – nie są jeszcze w pełni przekonani do tego narzędzia.

**Media społecznościowe, choć popularne wśród pracowników, jako narzędzie rekrutacyjne mogą stanowić wyzwanie dla wielu firm.** Szczególnie mniejsze podmioty często nie prowadzą aktywnie własnych profili, nie zawsze posiadają też odpowiednie umiejętności do efektywnej rekrutacji na platformach społecznościowych. Problemem jest też niewielki zasięg publikowanych ofert, jeśli nie zostanie wsparty działaniami reklamowymi. Te z kolei wiążą się z kosztami – nie tylko za emisję, ale też zwykle obsługę takich kampanii.

Interesującym narzędziem rekrutacyjnym, z którego korzystają zarówno pracodawcy, jak i pracownicy, są **firmowe strony internetowe**. Alternatywa dla innych kanałów cyfrowych, dają firmom **możliwość szerszego zaprezentowania organizacji i jej kultury. Problemem jest ograniczony zasięg publikowanych ofert**, zwłaszcza jeśli strona jest słabiej wypozycjonowana. Kandydaci często muszą samodzielnie znaleźć daną witrynę, choć z drugiej strony **zwiększa to szansę na pozyskanie bardziej wartościowych aplikacji** od osób, które są rzeczywiście zainteresowane pracą dla konkretnej firmy. Oczywiście rekrutację na własnej stronie internetowej można wesprzeć płatnymi kampaniami w wyszukiwarkach lub wspomóc pozycjonowanie strony, to jednak wiąże się z dodatkowymi kosztami.

Zwraca uwagę **wciąż duże zainteresowanie firm pozyskiwaniem kandydatów przez Urzędy Pracy**. Co prawda pracodawca może liczyć nie tylko na wsparcie w poszukiwaniu kandydata, ale też na różnego rodzaju dofinansowania przy zatrudnieniu bezrobotnego, zwłaszcza osób w tak zwanej szczególnej sytuacji na rynku pracy (np. osoby 50+, niepełnosprawni, bez kwalifikacji itd.), jednak **przy obecnym niskim poziomie bezrobocia pula kandydatów, do których dotrze oferta, jest mniejsza**. Także pracownicy rzadko deklarują poszukiwanie pracy w ten sposób. Z tej drogi korzystają najczęściej mieszkańcy wsi i małych miast oraz osoby w wieku 25-44 lata, szczególnie w sektorze przemysłowym (21,3%). Efektywność rekrutacji w tym przypadku zależy od wielu czynników, takich jak specyfika stanowiska, lokalizacja firmy czy profil kandydata. Jak można przypuszczać, Urzędy Pracy mogą być źródłem kandydatów przede wszystkim do prostszych prac, a także staży zawodowych.



ROZDZIAŁ 3

## Trudności rekrutacyjne

# Niedobór pracowników z perspektywy pracodawców

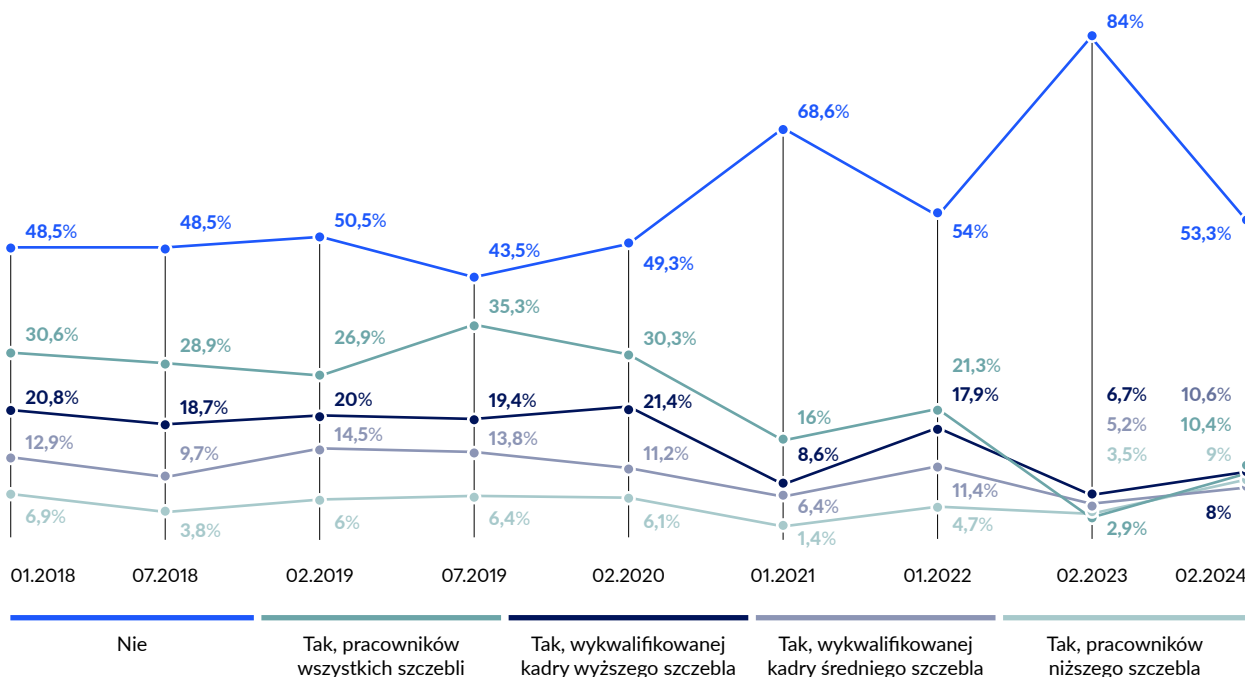
## Ponad połowa firm w tegorocznym badaniu nie odczuwała problemów rekrutacyjnych w ostatnich miesiącach

– to powrót do poziomu z 2022 roku i nieco więcej niż przed pandemią. Zeszłoroczny wzrost, kiedy aż 84% ankietowanych przedsiębiorstw nie miało trudności z pozyskaniem pracowników, był prawdopodobnie spowodowany wstrzymaniem rekrutacji w wielu firmach z powodu niepewnej sytuacji gospodarczej. Tegoroczna zmiana może być sygnałem, że sytuacja powoli wraca do normy, choć liczba podmiotów, które deklarowały problemy z pozyskaniem kadry różnego szczebla, jest wciąż dużo niższa niż w latach ubiegłych.

## Największe trudności dotyczą obecnie pozyskania pracowników wykwalifikowanych średniego szczebla (10,6%), choć podobny odsetek firm deklaruje problem z rekrutacją kadry na wszystkich szczeblach.

Częściej z brakiem odpowiednich kandydatów borykają się duże organizacje (co jest prawdopodobnie związane z większą skalą rekrutacji) oraz przedsiębiorstwa z sektora przemysłowego. W tym przypadku problemy dotyczą głównie pozyskania pracowników średniego i niższego szczebla.

### Czy w ostatnich miesiącach Państwa firma miała problemy ze znalezieniem pracowników? Jeśli tak, to jakiej grupy?



Możliwość wielu odpowiedzi

### Czy w ostatnich miesiącach Państwa firma miała problemy ze znalezieniem pracowników? Jeśli tak, to jakiej grupy?\*

53,3% Nie

10,4% Tak, pracowników wszystkich szczebli

8% Tak, wykwalifikowanej kadry wyższego szczebla

10,6% Tak, wykwalifikowanej kadry średniego szczebla

9% Tak, pracowników niższego szczebla

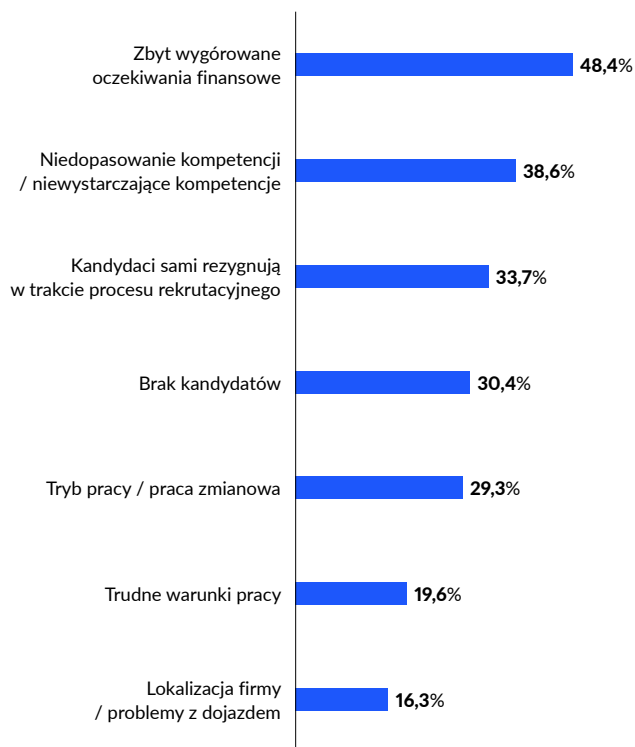
10,6% Trudno powiedzieć

\*Możliwość wielu odpowiedzi

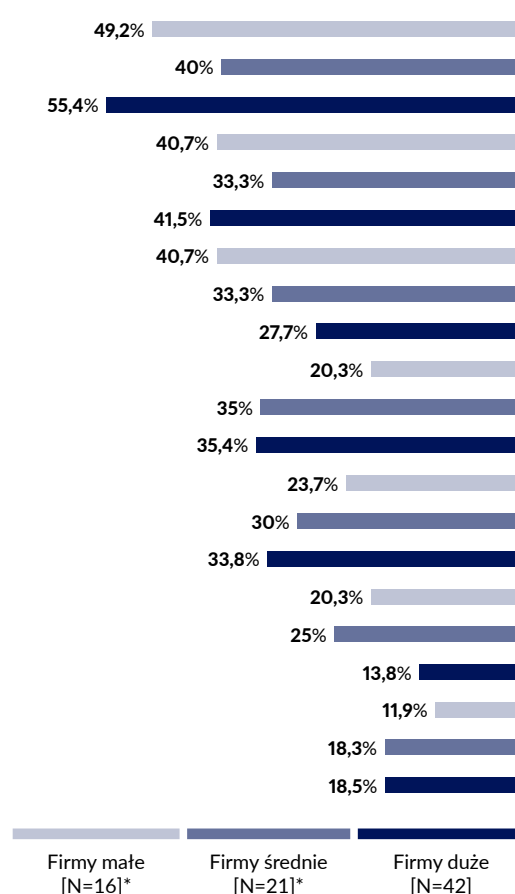
# Przyczyny trudności rekrutacyjnych

Firmy, które mają trudności z pozyskaniem pracowników, wskazują na kilka głównych przyczyn. **Najczęściej jest to kwestia zbyt wygórowanych oczekiwań finansowych kandydatów** (48,4% vs. 25,3% rok do roku). Problem ten jest szczególnie widoczny w handlu i usługach. **Brak kandydatów na rynku**, który rok temu był problemem dla ponad 74% firm, teraz został wskazany tylko przez 30% respondentów. Najczęściej zgłaszają go firmy z sektora publicznego oraz średnie i duże przedsiębiorstwa, gdzie ze względu na większe wolumeny zatrudnienia, realizacja rekrutacji jest trudniejsza. **Częściej niż rok temu firmy skarżą się też na niedopasowanie kompetencji kandydatów** (38,6% vs. 32,9% rok do roku). Zdecydowanie częściej problemem jest **również tryb pracy/praca zmianowa** (niemal 30% vs. 1,3% rok do roku) oraz **rezygnowanie kandydatów w trakcie rekrutacji** (wzrost o 24,8 p.p., z niespełna 9% na prawie 34%).

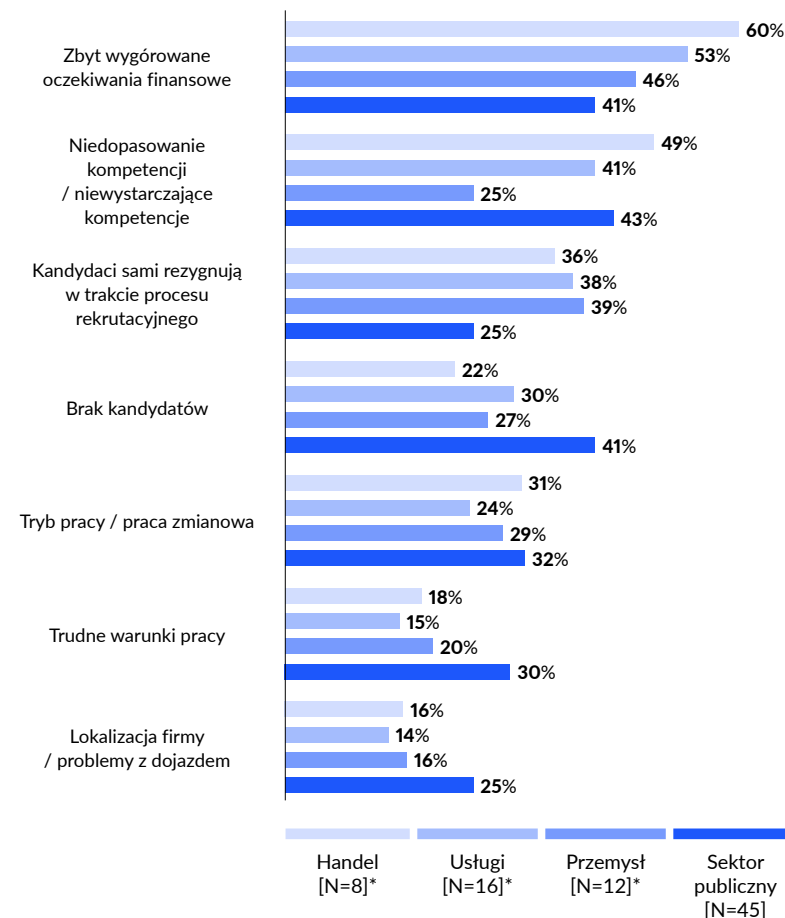
## Co Państwa zdaniem wpływa na trudności rekrutacyjne – proszę wybrać maksymalnie 3 powody



## Trudności rekrutacyjne w zależności od wielkości firmy



## Trudności rekrutacyjne w zależności od branży



Możliwość maksymalnie 3 odpowiedzi • N=184  
Firmy mające problemy z pozyskaniem pracowników

# Jak firmy rozwiązują problemy z rekrutacją i niedoborem pracowników?

## Jak firmy rozwiązują problemy z rekrutacją i niedoborem pracowników?



## Jak firmy radzą sobie z problemami rekrutacyjnymi?

W porównaniu z ubiegłym rokiem obserwujemy wyraźną **zmianę strategii firm w obliczu problemów rekrutacyjnych. Oferowanie wyższych wynagrodzeń, które dotychczas było najpopularniejszym rozwiązaniem, znalazło się dopiero na szóstej pozycji (14,1%).** Decydują się na to przede wszystkim największe podmioty (18,5%).

Aktualnie **najczęstszym sposobem radzenia sobie z problemami rekrutacyjnymi jest oferowanie obecnej załodze dodatkowych godzin pracy (25,5%, rok temu było to niemal 33% firm, aczkolwiek próba w tym pytaniu była bardzo niewielka).** Pracodawcy decydują się także na **zatrudnianie cudzoziemców**, przede wszystkim z Ukrainy (17,9%).

Zdecydowanie więcej firm podejmuje działania mające na celu **pomoc pracownikom lub kandydatom w zdobyciu nowych kwalifikacji lub przebrzmowaniu się (również 17,9%, rok temu było to zaledwie 6,3%).** Wzrosło także znaczenie współpracy z agencjami zatrudnienia (było 3,8%, jest 17,4%).

Preferowane strategie różnią się w zależności od sektora. Przemysł stawia na zatrudnianie cudzoziemców, zarówno z Ukrainy, jak i z innych krajów. Często też oferuje dodatkowe godziny pracy swoim pracownikom (35,7%). W tym sektorze rzadziej pomaga się zatrudnionym w zdobyciu nowych kwalifikacji – jedynie 12,5% firm inwestuje w upskilling i reskilling, podczas gdy w usługach i sektorze publicznym jest to odpowiednio 24,2% i 27,3%. Sektor publiczny jest również liderem, jeśli chodzi o współpracę ze szkołami i uczelniami (27,3%), a także, podobnie jak przemysł, zachęca swoich pracowników do brania dodatkowych godzin (31,8%).

Wzrost zainteresowania różnymi rozwiązaniami świadczy o tym, że **pracodawcy odchodzą od strategii konkurencyjności głównie wysokością wynagrodzenia.** Można przypuszczać, że wiele firm osiągnęło w tym zakresie maksimum swoich możliwości, a dalsze podnoszenie płac negatywnie odbiło się na ich rentowności. Zmiany sugerują również, że firmy coraz częściej odczuwają trudności z pozyskaniem odpowiednich kandydatów, co może być oznaką pewnego ożywienia w gospodarce i wzrostu zapotrzebowania na pracowników.





ROZDZIAŁ 4

## Przeciwdziałanie lukom kadrowym – zatrudnianie cudzoziemców

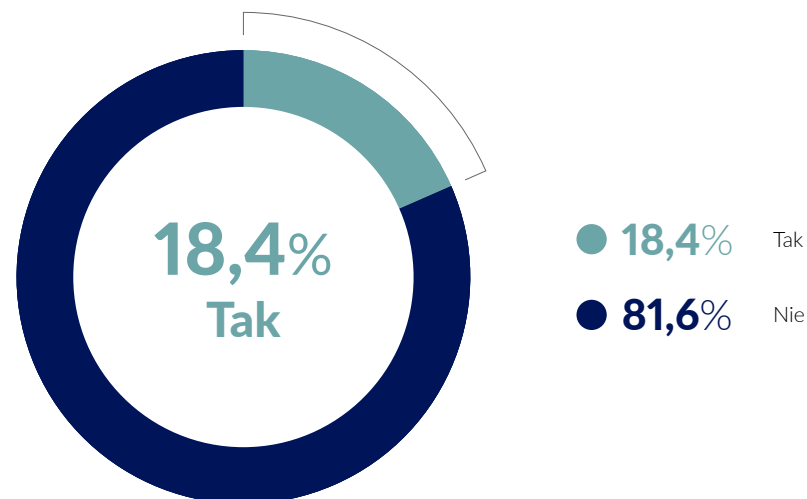
# Czy zatrudnianie cudzoziemców to rozwiązanie na problem deficytu kadr?

W porównaniu z ubiegłym rokiem **spadła liczba firm zatrudniających cudzoziemców. Obecnie 18,4% firm deklaruje, że ma w swoich szeregach pracowników z zagranicy**, podczas gdy rok temu było to 29,9%. Największy spadek odnotowano w dużych przedsiębiorstwach (z 41,5% do 26,5%). Zmniejszenie zatrudnienia cudzoziemców jest widoczne głównie w sektorze publicznym (spadek o 24 p.p., z 38,8% na 13,8%) oraz w handlu (spadek z 23,9% na 13%, spadek o 10,9 p.p.).

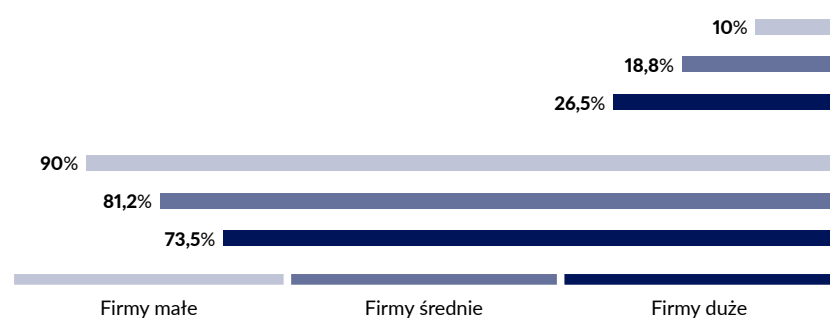
Jedną z przyczyn tej sytuacji może być częściowy odpływ pracowników ukraińskich z polskiego rynku pracy, spowodowany zarówno powrotami do Ukrainy, jak i wyjazdami do krajów zachodnich. Nie bez znaczenia są też rosnące oczekiwania Ukraińców dotyczące warunków i rodzaju pracy, które powodują, że nie są oni już tak atrakcyjnymi kandydatami dla firm, jak do tej pory. Na razie żadna inna nacja spośród objętych uproszczoną procedurą (tj. Gruzini, Mołdawianie, Armeńcy, Białorusini i Rosjanie) nie była w stanie zastąpić Ukraińców na polskim rynku pracy. Tym bardziej nie ma na to szans ze strony obywateli z odleglejszych krajów, w przypadku których mamy do czynienia ze skomplikowanym i długotrwałym procesem rekrutacyjnym.

Drugim powodem spadku zatrudnienia cudzoziemców jest stan gospodarki. Spowolnienie odbiło się na zapotrzebowaniu na pracowników, w niektórych regionach w wyniku spadków zamówień i zwolnień pojawiło się więcej dostępnych kandydatów z Polski. Firmy z kolei bardziej ostrożnie podejmowały decyzje rekrutacyjne.

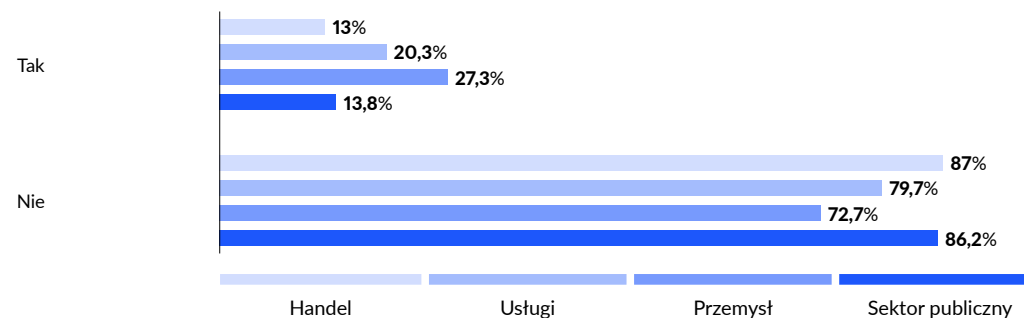
## Czy Pana/Pani firma zatrudnia obcokrajowców?



### ... w zależności od wielkości firmy



### ... w zależności od branży

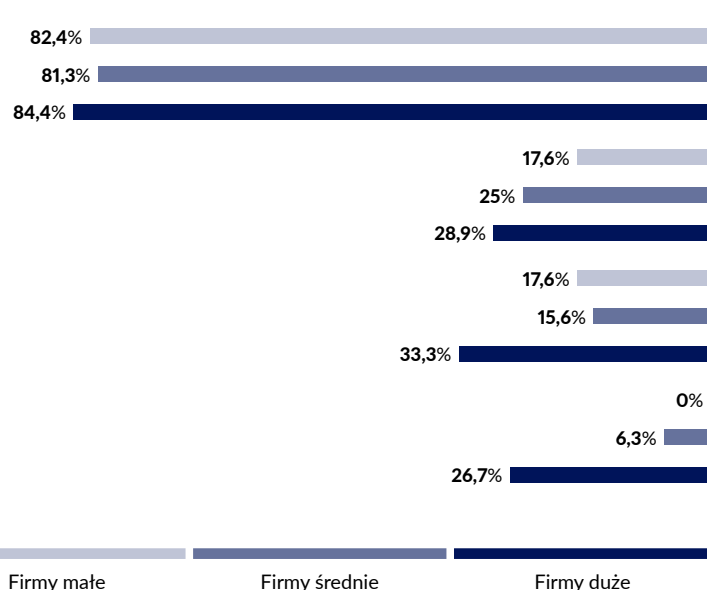


# Pochodzenie cudzoziemców pracujących w polskich firmach

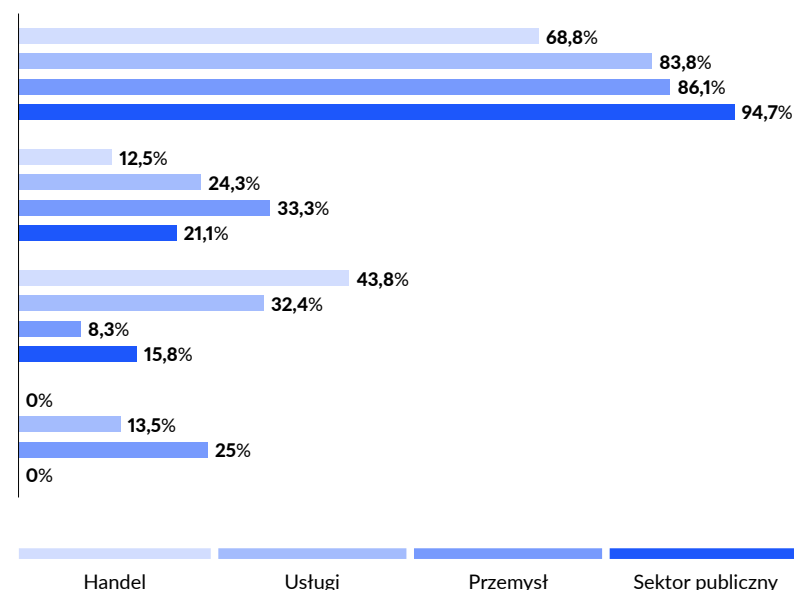
Wśród cudzoziemców pracujących w polskich przedsiębiorstwach **wciąż dominują Ukraińcy, choć jest ich nieco mniej niż rok temu**. Obywateli Ukrainy zatrudnia 83% firm, które mają w swoich szeregach obcokrajowców. Rok temu ten odsetek wynosił blisko 89%. Rzadziej niż w ubiegłym roku w firmach pracują osoby z krajów byłego bloku wschodniego (spadek z 33,3% do 25,5%). Zauważalny jest natomiast **wzrost liczby pracowników z innych krajów europejskich oraz z dalszych kierunków, takich jak Afryka czy Azja** – w tym drugim przypadku wzrost jest znaczący z 5,9% do 14,9% (aż o 9 p.p.), co oznacza, że firmy ponad dwukrotnie częściej niż rok temu zatrudniają osoby z tych regionów.

Pracownicy z bardziej odległych państw znajdują pracę przede wszystkim w największych przedsiębiorstwach (26,7%). Najczęściej są to firmy z sektora przemysłowego (25%) i usługowego (13,5%).

Pochodzenie zatrudnionych obcokrajowców w zależności od wielkości firmy



Pochodzenie zatrudnionych obcokrajowców w zależności od branży

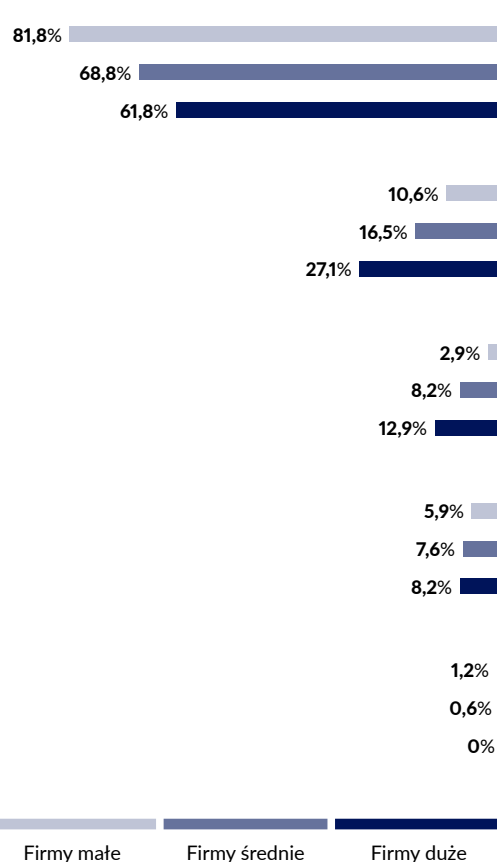


# Zatrudnianie obcokrajowców – plany przedsiębiorstw

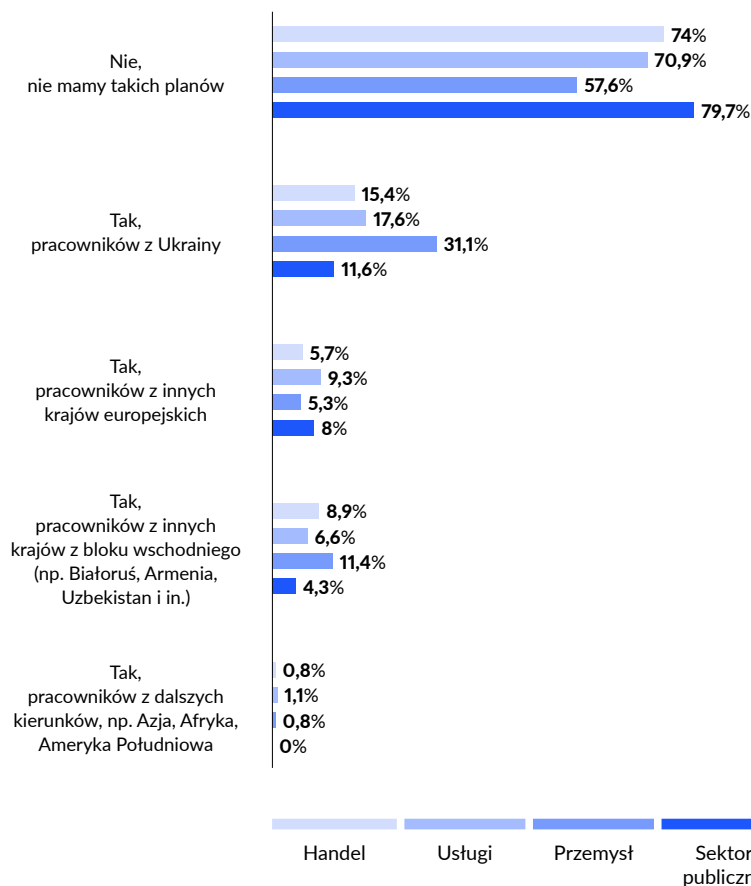
Ponad 70% firm nie planuje zatrudniania obcokrajowców w ciągu najbliższego roku. Spośród tych, które mają takie plany, 18% chce rekrutować Ukraińców. Na zatrudnienie osób z dalszych kierunków zdecyduje się zaledwie 0,6% firm. Najwięcej firm zamierzających rekrutować obcokrajowców znajduje się w województwie mazowieckim i rejonie centralnym. Najmniejsze zainteresowanie jest w przedsiębiorstwach z regionu wschodniego, północnego i północno-zachodniego.

**Przemysł jest głównym sektorem planującym zatrudnienie obcokrajowców, zarówno Ukraińców, jak i obywateli państw byłego bloku wschodniego.** Częściej takie plany zdradzają największe firmy. Wśród najmniejszych podmiotów aż 81,8% nie jest zainteresowanych rekrutacją cudzoziemców.

Plany zatrudnienia obcokrajowców w zależności od wielkości firmy



Plany zatrudnienia obcokrajowców w zależności od branży



Czy planują Państwo zatrudnienie cudzoziemców w ciągu najbliższego roku?



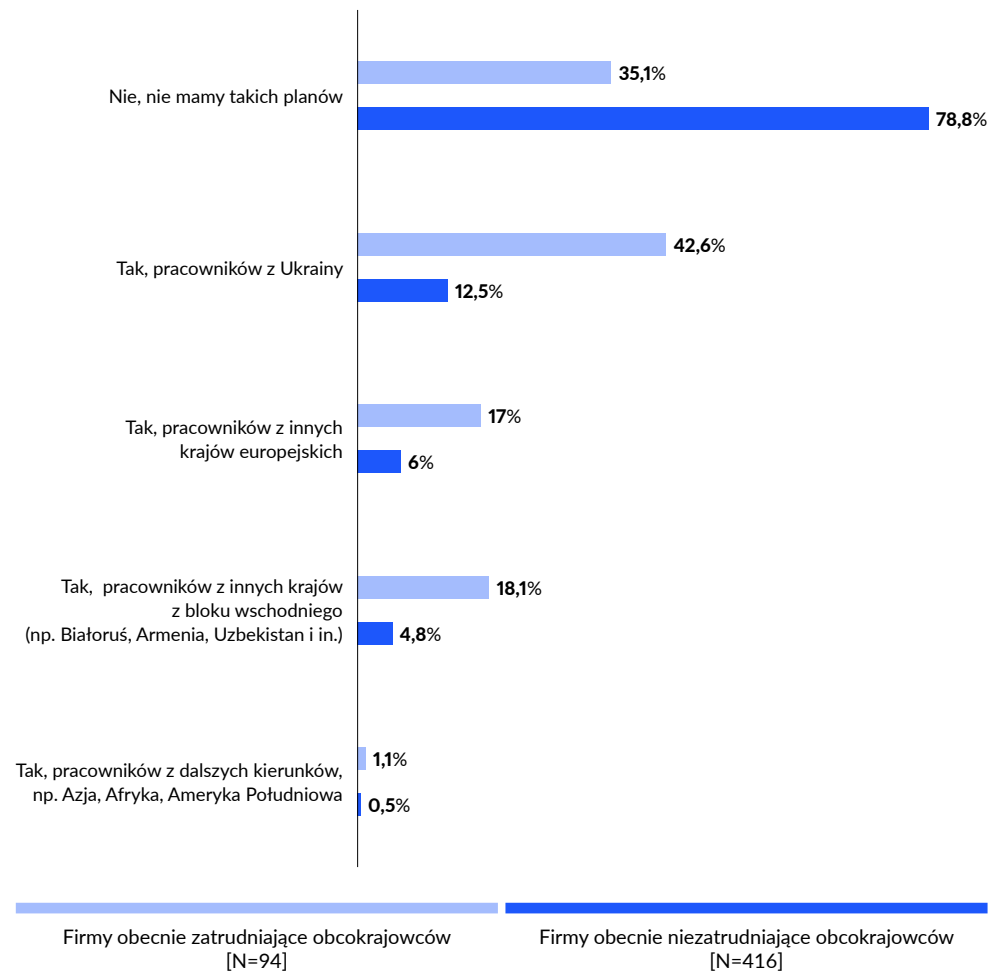
# Zatrudnianie obcokrajowców – plany przedsiębiorstw

Warto zwrócić uwagę, że **firmy, w których już pracują cudzoziemcy, znacznie częściej deklarują plany ich zatrudnienia w ciągu najbliższego roku**. Różnica jest wyraźna: wśród firm nieposiadających obcokrajowców w swoich szeregach blisko 79% nie planuje ich rekrutować w tym roku, podczas gdy wśród przedsiębiorstw, które już zatrudniają pracowników z innych państw, ten odsetek wynosi zaledwie 35%.

**Ten kontrast pokazuje, że pozytywne doświadczenia z zatrudnianiem obcokrajowców zachęcają firmy do dalszego korzystania z tej możliwości.**

Jak można przypuszczać, organizacje, które mają już cudzoziemców w swoich strukturach, są bardziej świadome korzyści płynących z ich zatrudnienia i łatwiej pokonują bariery związane z tym procesem. Pomaga znajomość przepisów, ale także przełamanie stereotypów oraz wypracowanie działań integracyjnych, dzięki którym lepiej radzą sobie z wyzwaniami kulturowymi czy problemami komunikacyjnymi.

## Czy planują Państwo zatrudnienie cudzoziemców w ciągu najbliższego roku?



# Trudności związane z zatrudnianiem obcokrajowców

Zatrudnianie pracowników z zagranicy wiąże się z szeregiem wyzwań. Zdaniem ankietowanych pracodawców **największe trudności dotyczą integracji obcokrajowców z polską załogą (65,3%), barier językowych (63,1%) i różnic kulturowych (44,7%). Mniejszym problemem jest biurokracja oraz formalności związane z legalizacją pobytu i pracy (29%), a także wydłużony czas oczekiwania na pracowników (14,3%), czy wysokie koszty rekrutacji (13,7%).** Co ważne, postrzeganie tych wyzwań nie różni się znacząco pomiędzy firmami, które zatrudniają obecnie cudzoziemców i tymi, które nie mają takich pracowników. Nieznacznie częściej barier językowych i różnic kulturowych obawiają się firmy bez doświadczenia w zatrudnianiu obcokrajowców. Z kolei te, które mają ich w swoich strukturach, częściej wskazują na kwestie związane z formalnościami, czasem oczekiwania i kosztami rekrutacji.

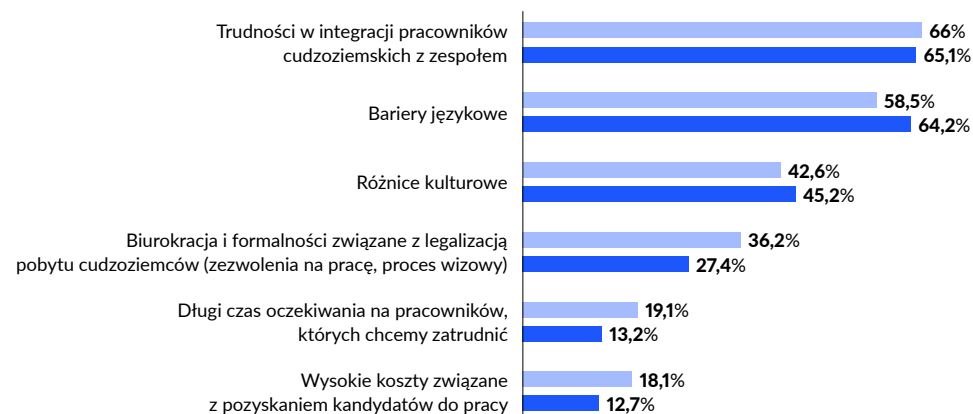
Znaczenie poszczególnych barier różni się w zależności od sektora. Według wyników badania **trudności w integracji pracowników** są najbardziej **odczuwalne w przemyśle i sektorze publicznym**. Najmniejsze problemy z integracją zgłaszają firmy handlowe, co może wynikać z bardziej zróżnicowanego środowiska pracy i większej otwartości na pracowników z innych kultur.

**Barier językowe** stanowią największy **problem dla firm handlowych** i usługowych, gdzie bezpośredni kontakt z klientem jest kluczowy. Mniejsze znaczenie mają w przemyśle, w którym ze względu na specyfikę pracy, znajomość języka nie ma aż takiego znaczenia, poza tym istnieje możliwość wykorzystania tłumaczy. **Różnice kulturowe** są częściej odczuwane **w przemyśle i handlu**, gdzie ze względu na wielkość zespołów różnice w wartościach, zwyczajach i sposobach pracy mogą częściej prowadzić do nieporozumień i konfliktów. **Biurokracja i formalności** stanowią największe **wyzwanie dla sektora publicznego**, gdzie procedury legalizacyjne na wielu stanowiskach mogą być bardziej złożone. Przemysł radzi sobie z tym problemem najlepiej, najprawdopodobniej ze względu na większe doświadczenie w zatrudnianiu obcokrajowców. **Długi czas oczekiwania** na pracownika jest **największą trudnością** dla handlu, gdzie duża rotacja i sezonowość wymagają szybszych procesów rekrutacyjnych. Najmniejsze znaczenie ma to w sektorze publicznym, w którym planowanie zatrudnienia jest bardziej długoterminowe. **Wysokie koszty pozyskania** pracowników cudzoziemskich są **największym problemem dla przemysłu**, gdzie zatrudnienie obcokrajowców wiąże się z dodatkowymi wydatkami np. związanymi z zakwaterowaniem czy transportem. Najrzadziej tę kwestię wymienia sektor publiczny.

## Co Państwa zdaniem stanowi największą trudność przy zatrudnianiu cudzoziemców?



## Co Państwa zdaniem stanowi największą trudność przy zatrudnianiu cudzoziemców?



Firmy obecnie zatrudniające obcokrajowców  
[N=94]

Firmy obecnie niezatrudniające obcokrajowców  
[N=416]



## Maciej Pełka

International Recruitment Project Manager, p.o. Recruitment Director, Gi Group

# Wyzwania i rozwiązania w zatrudnianiu cudzoziemców z „dalekich kierunków”

Zatrudnianie cudzoziemców z tzw. „dalekich kierunków” niewątpliwie wiąże się z szeregiem wyzwań dla pracodawców, począwszy od barier językowych, przez różnice kulturowe, kończąc na aklimatyzacji zawodowej oraz społecznej. Jeśli pracownicy nie znają języka polskiego lub angielskiego, komunikacja z nimi może być mocno utrudniona. Wielu pracodawców jest dziś świetnie przygotowanych do zatrudniania osób ukraińsko i rosyjskojęzycznych, jednak w przypadku innych języków konieczne może być zapewnienie tłumacza lub zorganizowanie językowych kursów doszkalających, a także przygotowanie tłumaczeń niezbędnej dokumentacji pracowniczej i BHP.

Niezwykle istotna jest znajomość lokalnych przepisów dotyczących zatrudniania cudzoziemców – tych powinien być świadomy zarówno pracodawca, jak i pracownik. Ważne jest także poinformowanie kandydatów np. o obowiązujących regulaminach pracy czy zasadach współżycia w miejscach zakwaterowania i dbanie o to, by były one przestrzegane.

Jednym z największych wyzwań jest zarządzanie wielokulturowym zespołem, które wymaga od pracodawców rozwiniętej świadomości kulturowej. Dla osób różnej narodowości, o odmiennej kulturze, religii i poglądach oprócz zorganizowania środowiska zawodowego, niezwykle istotna jest też integracja z lokalną społecznością – zapewnienie akceptacji i poczucia przynależności do niej. Wsparcie w codziennym życiu przez agencję pracy lub pracodawcę może być kluczowe dla sukcesu, zadowolenia zawodowego i poczucia bezpieczeństwa cudzoziemca.

Nie ulega też wątpliwości, że w aktualnych warunkach organizacyjno-prawnych problemem jest również zbiurokratyzowany i czasochłonny proces wizowy, który dla części firm może okazać się barierą nie do przejścia. Pracodawcy, mając świadomość, że czas oczekiwania

na pracowników z państw Azji czy Afryki może wynieść nawet kilka miesięcy, nie potrafią oszacować zapotrzebowania z tak dużym wyprzedzeniem. W rezultacie rezygnują z podjęcia wyzwania i zatrudnienia osób z dalszych kierunków, pozostając przy tych, które są im znane, jak Ukraina czy Białoruś.

Rozwiązań przyspieszających procesy wizowe i legalizujące pobyt cudzoziemców w Polsce widzę kilka, wymagają one jednak działań systemowych. Wdrożenie lub usprawnienie systemów online do składania wniosków o wize oraz pozwolenia na pobyt czy zidentyfikowanie i eliminacja zbędnych kroków w procesie aplikacyjnym mogłoby pomóc zredukować czas oczekiwania i ilość biurokracji. Sprawniejsza obsługa wniosków wizowych, poprzez przeszkolenie i zwiększenie zasobów ludzkich odpowiedzialnych za proces, może znacząco poprawić jego efektywność. Ważny jest także dostęp do jasnych, napisanych w przystępny i zrozumiały sposób informacji na temat procesu aplikacyjnego, a także zapewnienie wsparcia operacyjnego dla aplikantów. Ułatwiłoby to szybsze i poprawne skompletowanie niezbędnych dokumentów oraz dopełnienie formalności. Wreszcie renegotjowanie umów o ułatwieniach wizowych między Polską a krajami np. Azji i Afryki może zmniejszyć wymagania wizowe i uprościć procedury dla obywateli tych krajów.

Niestety, pracodawcy mają niewielki bezpośredni wpływ na takie zmiany. Mogą jednak działać w zrzeczeniach i stowarzyszeniach, aby jednoczyć się i zgłaszać postulaty do władz RP, unaoczniać problem mozolnych procedur wizowych i przyspieszać niezbędne zmiany proceduralne. Zatrudnianie cudzoziemców z „dalekich kierunków” to szansa dla Polski na wzrost gospodarczy i innowacyjność. Wprowadzenie odpowiednich rozwiązań systemowych ułatwiłoby ten proces i przyniosło korzyści wszystkim stronom.



## dr Mateusz Karolak

p.o. kierownika Zakładu Socjologii Pracy i Gospodarki w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Wrocławskiego

# Wzajemna otwartość i wspólny język fundamentami integracji obcokrajowców

Zgłaszane przez pracodawców trudności związane z pracą cudzoziemców, takie jak integracja w zespole, komunikacja i różnice kulturowe, w porównaniu do rzadziej wskazywanych kwestii formalnych, paradoksalnie świadczą o tym, że zatrudnienie pracowników z innych krajów stało się już trwałym elementem prowadzenia biznesu w Polsce. Zatrudnianie obcokrajowców, dzięki prostszym i powtarzalnym procedurom, które często powierzane są zewnętrznym firmom, już nie stanowi dużego problemu. Jednak nauka obustronnej integracji wymaga większego wysiłku i pochłania więcej czasu.

Niewątpliwie przyczynia się do tego również wzrost odsetka pracujących z państw należących do dalszych Polsce kręgów kulturowych. Wynika on z rosnącej atrakcyjności polskiego rynku pracy i coraz większej otwartości pracodawców, ale też bezpośredniego następstwa pełnoskalowej inwazji Rosji na Ukrainę i objęcia zakazem wyjazdu z tego kraju mężczyzn w wieku poborowym (18-60 lat).

Jak pokazują wyniki prowadzonych przez nas międzynarodowych projektów ENDURE oraz LYMAS obcokrajowcy zatrudnieni w Polsce często zmagają się z szokiem kulturowym i barierą językową, niestety wciąż nierzadko doświadczają dyskryminacji i rasizmu. Zagraniczni pracownicy narzekają także na opieszałość urzędów oraz brak jasnych zasad w miejscu pracy.

W kontekście analizowanego problemu kluczowa okazuje się znajomość języka polskiego. Badacze są zgodni, że wspólny język stanowi jeden z głównych fundamentów integracji. Dlatego też, tak istotne jest zapewnienie migrantom – niezależnie od ich pozycji zawodowej – możliwości nauki języka polskiego. Powinno to być rozwiązanie systemowe, wspierane przez państwo i pracodawców, dostępne wszystkim obcokrajowcom niezależnie od deklarowanych

przez nich planów migracyjnych. Będzie to z korzyścią nie tylko dla firm i obcokrajowców, ale też całego społeczeństwa, ponieważ jak dowodzą doświadczenia innych państw, duża część obcokrajowców, pomimo wyrażanej chęci powrotu do kraju pochodzenia lub dalszej migracji, ostatecznie zostanie w Polsce na stałe.

Należy również pamiętać, że integracja i komunikacja międzykulturowa to złożone procesy wymagające gotowości i otwartości ze wszystkich stron. W związku z tym firmy powinny kłaść większy nacisk na integrację całego zespołu, a nie tylko włączanie obcokrajowców. Jednak jak pokazuje tegoroczny Barometr jedynie 20% firm zatrudniających obcokrajowców zadeklarowało, że oferuje swoim pracownikom szkolenia w zakresie komunikacji i różnic kulturowych; wydarzenia integracyjne proponuje nieznacznie więcej, bo tylko 25% z nich. Jednocześnie 41,5% pracowników uważa, że takie szkolenia i wydarzenia (33,8%) są potrzebne. Z pomocą w wypełnieniu tej luki przyjść mogą przedstawiciele nowego w Polsce, ale jakże potrzebnego w świetle powyższych danych, zawodu mediatora międzykulturowego.

Z pewnością, przy odpowiednim zaufaniu, również obcokrajowcy z dłuższym stażem pracy w danej firmie mogą stać się wartościowymi pośrednikami, którzy ułatwią nowo przybyłym pracownikom integrację oraz poznanie kultury danej organizacji.



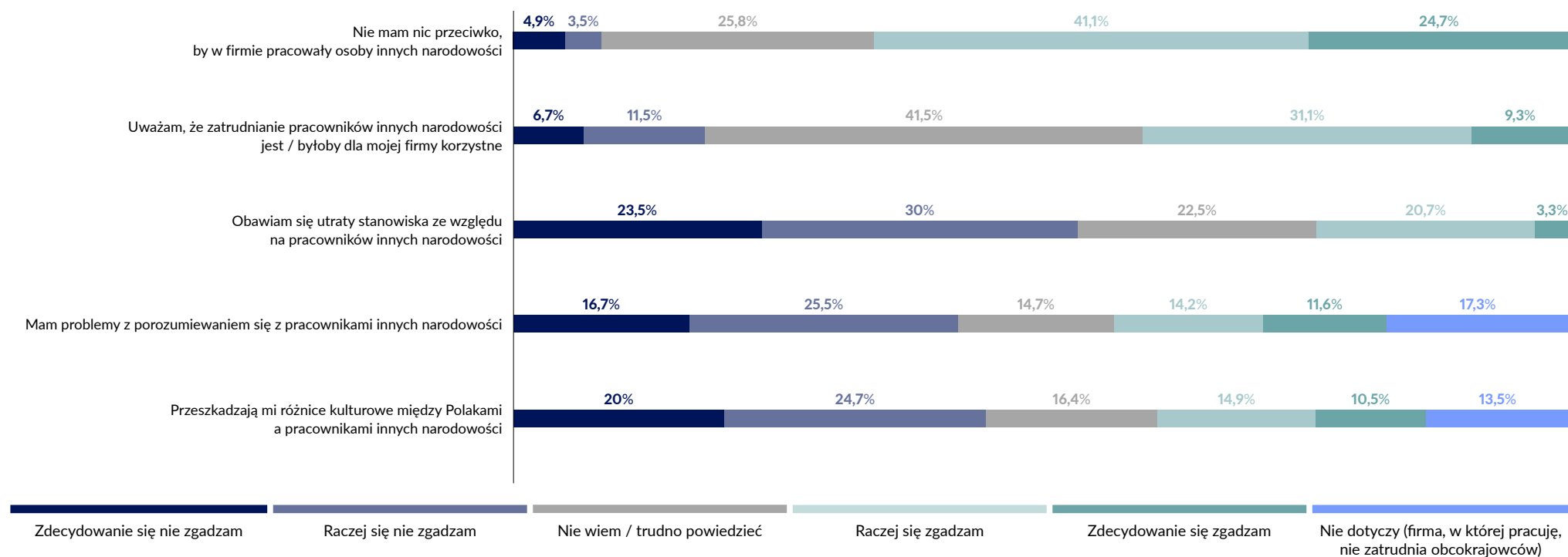
# Zatrudnianie obcokrajowców z perspektywy pracowników

Postrzeganie zatrudniania obcokrajowców przez badanych pracowników nie uległo znaczącym zmianom w porównaniu z ubiegłym rokiem, aczkolwiek możemy zaobserwować pewne trendy. Nadal **zdecydowana większość (66%) ankietowanych nie ma nic przeciwko zatrudnieniu cudzoziemców w ich firmach**, choć w porównaniu z zeszłym rokiem ten odsetek nieco zmalał (z niemal 69%). Nie zmieniła się natomiast liczba osób obawiających się, że w wyniku zatrudniania obcokrajowców sami stracą pracę (24%, rok temu 23%) – najbardziej boją się tego najmłodszy pracownicy (30%), wraz z wiekiem te obawy maleją (wśród pracowników powyżej 55 roku życia podziela je tylko 13%).

Pozytywnym zjawiskiem jest **wzrost liczby respondentów (z 36% do 40,4%) dostrzegających korzyści płynące z zatrudniania obcokrajowców**. Jednocześnie jednak obserwujemy **wzrost liczby badanych deklarujących problemy z porozumiewaniem się z obcokrajowcami (25,8% vs. 20,8% rok temu)** oraz **przeszkadzające im różnice kulturowe (25% vs. 19,8% rok temu)**. Tę kwestię podnoszą przede wszystkim młodszy pracownicy, mężczyźni (31% w porównaniu do 20% kobiet) oraz managerowie (36%, podczas gdy na niższych stanowiskach 29%). Bariery językowe są znacznie częściej wymieniane przez osoby na kierowniczych stanowiskach (33%, w tym 18% zdecydowanie zgadza się z takim stwierdzeniem; w grupie pracowników niższego szczebla / fizycznych to 20%).

Dla pracodawców zatrudniających cudzoziemców lub mających takie plany to wyraźny sygnał, by podejmować inicjatywy wewnętrzne mające na celu integrację osób różnych narodowości, takie jak szkolenia językowe i międzykulturowe. Warto też wzmacniać kompetencje managerów w zakresie zarządzania zróżnicowanymi zespołami.

## Stosunek do pracowników innych narodowości





ROZDZIAŁ 5

## Nowe grupy pracowników jako sposób na wypełnienie luki kadrowej

# Dostosowanie warunków pracy do specyficznych potrzeb pracowników

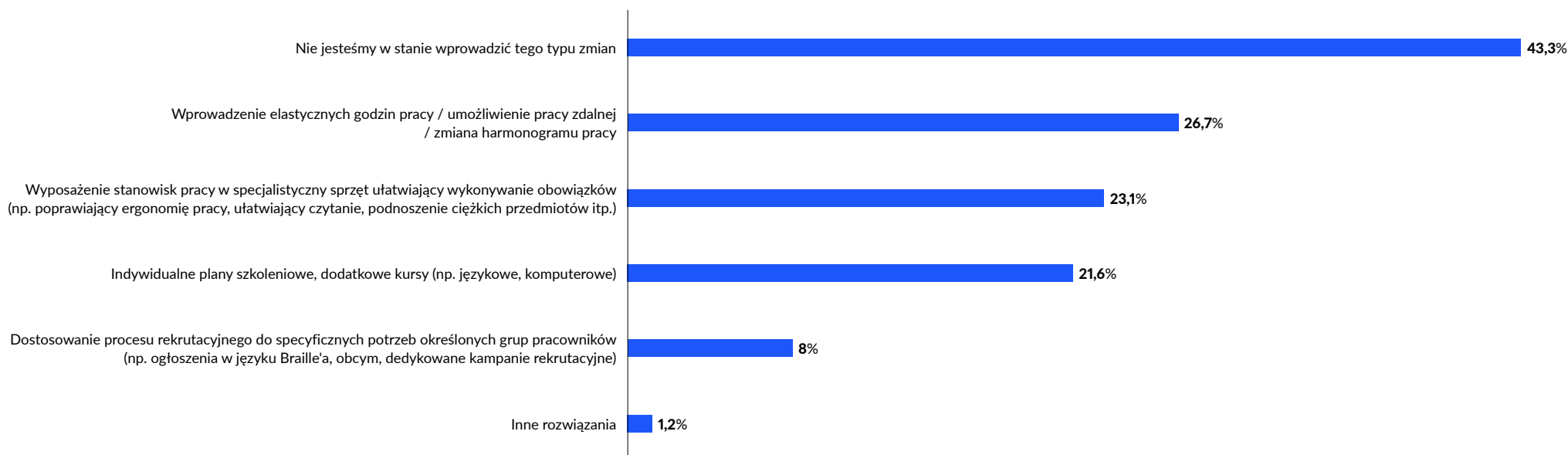
Jedną z dróg pozyskania pracowników o pożądanym kwalifikacjach jest otwarcie się na zatrudnienie osób z grup dotychczas pomijanych w rekrutacjach. Rozwiązanie to niesie ze sobą wiele korzyści, wiąże się jednak z pewnymi wyzwaniem, przede wszystkim w kwestii dostosowania warunków pracy do specyficznych potrzeb tych osób. Czy firmy są gotowe wprowadzić pewne zmiany, jeśli zwiększyłoby to ich szanse na pozyskanie wartościowych pracowników?

**43,3% badanych pracodawców przyznało, że nie jest w stanie dostosować warunków pracy w swojej organizacji do specyficznych potrzeb różnych grup pracowników**, nawet jeśli pozwoliłoby to pozyskać kandydatów o określonych kompetencjach. Blisko **27% byłaby skłonna w tym celu zmienić harmonogram lub tryb pracy** (np. praca zdalna) – dotyczy to przede wszystkim firm z sektora usługowego (34,1%) i handlowego (32,5%). Z racji specyfiki działalności, najmniej skore do takich rozwiązań są firmy przemysłowe (13,6%).

**23% przedsiębiorstw zdecydowałoby się wyposażyć stanowiska pracy w dodatkowy sprzęt** ułatwiający wykonywanie obowiązków (np. poprawiający ergonomię pracy, ułatwiający podnoszenie ciężkich przedmiotów). Tutaj z kolei przemysł deklaruje największą gotowość do ewentualnych zmian – blisko 29%. **Co piąta ankietowana firma byłaby w stanie przeprowadzić dodatkowe kursy czy szkolenia dla pracowników** (np. językowe, komputerowe itp.).

Warto zwrócić uwagę, że na tego typu zmiany częściej gotowe są średnie i mniejsze przedsiębiorstwa, podczas gdy duże firmy wykazują mniejszą elastyczność w tym zakresie. Może to wynikać z większych – z racji skali działalności – obaw o koszty zmian i większego ryzyka w przypadku niepowodzenia takiej strategii.

**Czy Państwa firma byłaby gotowa dostosować warunki pracy do specyficznych potrzeb różnych grup pracowników, jeśli zwiększyłoby to szanse na zatrudnienie osób o określonych kompetencjach? Jeśli tak, to w jakich obszarach?**



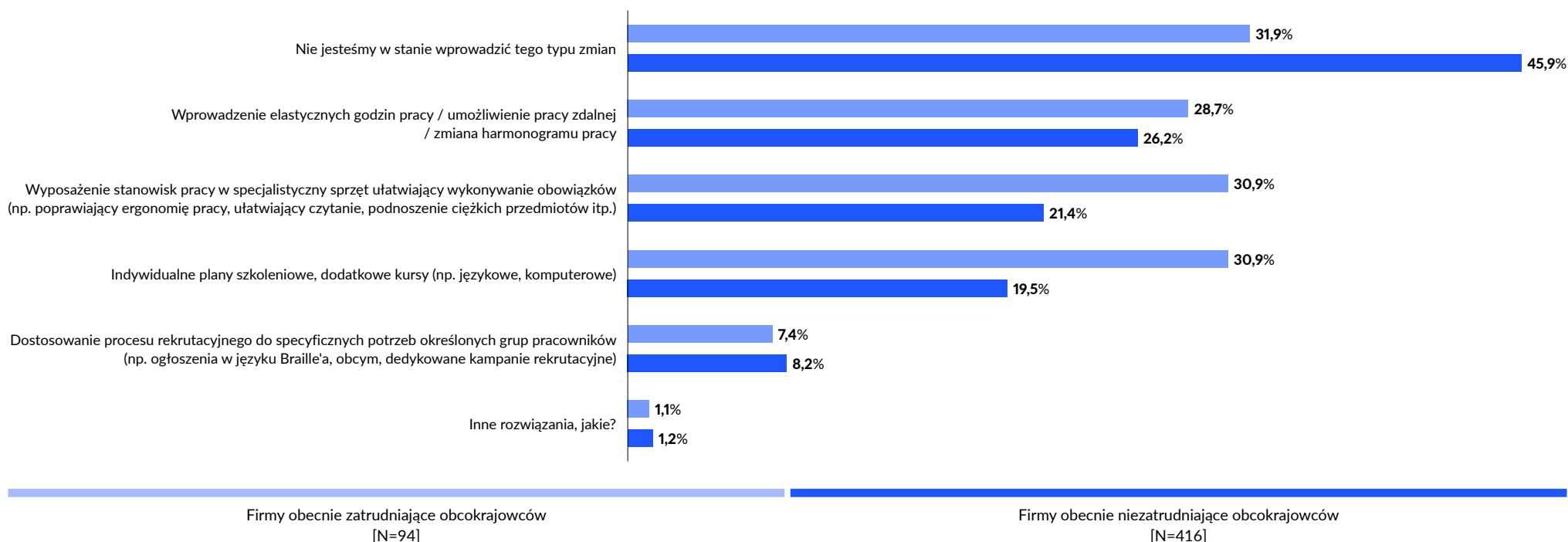
# Dostosowanie warunków pracy do specyficznych potrzeb pracowników

Porównując gotowość do dostosowania warunków pracy do specyficznych potrzeb różnych grup pracowników wśród firm, które zatrudniają aktualnie cudzoziemców i tych, które nie mają takich doświadczeń, można zauważyć wyraźne różnice. Tylko **32% firm zatrudniających cudzoziemców** przyznaje, że **nie jest w stanie dostosować warunków pracy do specyficznych potrzeb pracowników. W drugiej grupie ten odsetek wynosił 46%**. Firmy zatrudniające cudzoziemców częściej były skłonne zmienić tryb lub harmonogram pracy (28,7% vs. 26,2%), wyposażyć stanowiska w specjalistyczny sprzęt (30,9% vs. 21,4%) czy wprowadzić indywidualne plany szkoleniowe (30,9% vs. 19,5%).

**Różnice te mogą sugerować, że w niektórych organizacjach brak gotowości do takich zmian może wynikać nie tylko z obiektywnych przeszkód, ale również z nastawienia.** W obliczu znacznych deficytów kadrowych lub innych okoliczności, w których zatrudnienie osób o specyficznych potrzebach stałoby się koniecznością, część firm prawdopodobnie byłaby w stanie wprowadzić odpowiednie zmiany.

Jak widać, doświadczenie w zatrudnianiu cudzoziemców otwiera firmy na większą inkluzywność i elastyczność w kwestii dostosowywania warunków pracy do potrzeb różnych grup pracowników. Większe zróżnicowanie kadr w przedsiębiorstwach wymaga więc nie tylko technicznych czy organizacyjnych zmian, ale w dużej mierze zmiany podejścia. W tym kontekście ważne staje się promowanie idei inkluzywnej polityki personalnej, edukacja czy wymiana doświadczeń między firmami.

**Czy Państwa firma byłaby gotowa dostosować warunki pracy do specyficznych potrzeb różnych grup pracowników, jeśli zwiększyłyby to szanse na zatrudnienie osób o określonych kompetencjach? Jeśli tak, to w jakich obszarach?**





## Izabela Krzeszewska-Rykowska

Dyrektor ds. Zasobów Ludzkich, Anwis Sp. z o.o.

# Otwartość na różnorodność to klucz do budowania silnych zespołów

Otwartość na różnorodne zespoły to dziś konieczność, którą wymusza na nas zmieniający się świat i potrzeba dostosowania się do realiów rynku pracy. W naszej firmie na przestrzeni kilku ostatnich lat przeszliśmy stopniową ewolucję podejścia do zarządzania, otwierając się na pracowników z różnych grup. Kiedy pojawiły się wyzwania z pozyskaniem mężczyzn na określone stanowiska, podjęliśmy działania, aby dostosować miejsce pracy i stworzyć stanowiska dla kobiet przy pracach, które dotychczas wykonywali wyłącznie mężczyźni. To wymagało od nas przeorganizowania procesów, przygotowania odpowiednich stanowisk i zaplecza socjalnego przyjaznego kobietom, ale przede wszystkim zmiany myślenia.

Do naszego zespołu dołączyli również cudzoziemcy, przedstawiciele różnych pokoleń czy osoby z niepełnosprawnością, wnosząc ogromny potencjał wynikający z ich różnorodnych doświadczeń i perspektyw.

Takie otwarte podejście daje przewagę organizacji na rynku pracy. Pojawiają się większe możliwości w procesie rekrutacji i pozyskiwaniu talentów. Dzięki temu zdobywamy zmotywowanych i lojalnych pracowników, kształtujemy relacje w zespole oparte na akceptacji i poszanowaniu różnorodności. To też buduje i uwiarygadnia nasz wizerunek organizacji działającej zgodnie z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu.

Życzę wszystkim odwagi w wychodzeniu poza schematy. Doświadczenie pokazuje, że działania, które odważyliśmy się podjąć, to skuteczna strategia w budowaniu silnych zespołów.



## Jarosław Nieradko

Menadżer ds. Rekrutacji i Onboardingu w Contact Center, Santander Consumer Bank

# Nowoczesne technologie otwierają nowe możliwości zatrudnienia

Włączanie do zespołów pracowników o specyficznych potrzebach, w tym osób z niepełnosprawnościami, to nie tylko kwestia odpowiedzialności społecznej firmy, ale element strategicznego podejścia, które może przynieść wymierne korzyści zarówno dla pracodawcy, jak i osób zatrudnionych. Doskonale zdajemy sobie z tego sprawę – dlatego w naszych szeregach od lat pracują osoby z niepełnosprawnościami, a wrocławska centrala jest przystosowana do pracowników z różnymi potrzebami.

Nowoczesne technologie i możliwości pracy zdalnej otworzyły przed firmami nowe perspektywy współpracy z osobami, dla których tradycyjne środowisko pracy może stanowić bariery – fizyczne, sensoryczne czy komunikacyjne. Korzystają na tym obie strony. Pracownikom łatwiej zdobyć zatrudnienie i wykonywać pracę. Pracodawcy zyskują zaangażowanych członków zespołu, którzy skutecznie przyczyniają się do sukcesu firmy, niejednokrotnie wykazując się wyjątkowymi umiejętnościami adaptacyjnymi i przyszłościowymi kompetencjami.

Praca zdalna otwiera nowe możliwości zwłaszcza w zawodach, które mogą być wykonywane w pełni spoza biura, jak te związane z obszarem IT, administracją, projektowaniem, obsługą klienta czy nawet edukacją. Widać to zresztą w wynikach badania przeprowadzonego na potrzeby niniejszego raportu – w obszarze usług, handlu oraz sektorze publicznym obserwujemy największą otwartość na dostosowanie się pracodawców do oczekiwań osób ze specyficznymi potrzebami. Najmniej takich firm jest w sektorze przemysłowym, co rozumiame, choć i w tym obszarze są organizacje, które mają takie możliwości i decydują się otworzyć np. na osoby niepełnosprawne, jak choćby amerykańska firma Alphapointe<sup>1</sup> zatrudniająca z powodzeniem osoby z wadami wzroku.

Warto wykorzystać potencjał, który niosą ze sobą zmiany technologiczne, tym bardziej, że jak dowodzą badania przytoczone przez Harvard Business Review<sup>2</sup>, praca zdalna może przynieść korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom. Osoby z niepełnosprawnościami wysoko cenią elastyczność i możliwość dostosowania środowiska pracy do własnych potrzeb.

Z punktu widzenia przedsiębiorstw szczególnie istotne jest poszerzenie zasięgu dostępnych talentów – zarówno o osoby, które z różnych powodów nie mogą wykonywać pracy z biura, jak i te, które mieszkają dalek od siedziby firmy. Poza tym organizacje, które oferują możliwości pracy na odległość, są postrzegane jako bardziej atrakcyjne na rynku pracy, co pomaga w przyciąganiu i zatrzymywaniu talentów.

W Santander Consumer Banku doskonale rozumiemy tę perspektywę, dlatego oferujemy możliwość pracy w różnych modelach. Pracownicy i pracowniczki Contact Center mogą realizować swoje zadania stacjonarnie, w nowoczesnym biurze, w modelu hybrydowym lub pracować ze swojego domu – w modelu 100% zdalnym. Oczywiście aby praca zdalna była skuteczna i przyjazna, kluczowe było zapewnienie naszym zespołom odpowiednich warunków, takich jak dostęp do niezbędnych narzędzi i technologii, a także zadbanie o kulturę organizacyjną promującą komunikację i współpracę. Oznaczało to również konieczność przeszkolenia zarówno pracowników, jak i kierownictwa w zakresie najlepszych praktyk pracy zdalnej, ale również wrażliwości na potrzeby osób z niepełnosprawnościami. Te wysiłki przekładają się jednak na pozytywne efekty. Jak pokazują nasze cykliczne badanie Stay Interview, prowadzone w Departamencie Contact Center, osoby zatrudnione w modelu zdalnym i hybrydowym o wiele lepiej oceniają pracę niż osoby pracujące w modelu stacjonarnym. Wskaźnik eNPS jest w ich przypadku o ponad 60% wyższy, o wiele rzadziej myślą też oni o zmianie pracy. Nasz przykład pokazuje, że wykorzystanie zdalnych form zatrudnienia to nie tylko szansa na aktywne wpieranie włączającego rynku pracy dla osób z niepełnosprawnościami, ale również dobre narzędzie wspomagające retencję, ograniczenie rotacji oraz wzrost zadowolenia pracowników.

Podsumowując, otwarcie na pracowników z niepełnosprawnościami i oferowanie możliwości pracy zdalnej to nie tylko działanie na rzecz większej inkluzji i równości, ale również strategiczna decyzja, która może przynieść korzyści biznesowe. Dzięki wykorzystaniu potencjału osób z różnorodnymi potrzebami i umiejętnościami, firmy mogą wymiernie zwiększać swoją innowacyjność, produktywność i konkurencyjność na rynku.

1 <https://www.nature.com/articles/s41599-021-00707-y>, <https://www.alphapointe.org/about/>

2 <https://hbswk.hbs.edu/item/how-companies-benefit-when-employees-work-remotely>



## Marta Tokarz

HR Manager, KIRCHHOFF Polska Sp. z o.o.

# Wielokulturowość i różnicowanie zespołów to konieczność we współczesnym biznesie

Czy obecnie wyobrażalna jest jednolita i hermetyczna rzeczywistość biznesowa? Czasy niejednoznaczności i ciągłej zmiany przynoszą odpowiedź dość oczywistą – różnorodność stała się nie tylko koniecznością, lecz integralnym elementem biznesu.

W KIRCHHOFF Polska Sp. z o.o. w Gliwicach od kilku lat z powodzeniem zatrudniamy pracowników z zagranicy. Początkowo skupiliśmy się na osobach z Ukrainy, w tym również kobietach uciekających przed wojną. Obecnie w naszym zespole pracuje ponad 900 osób, a obywatele i obywatelki Ukrainy stanowią 18% całej załogi. Ponad 50 osób z Ukrainy jest zatrudnionych bezpośrednio w naszym zakładzie. Od kilku tygodni pracują z nami również obywatele Filipin – to na razie nieliczna grupa, która docelowo ma liczyć 25 osób. Warto też wspomnieć, że jedną czwartą wszystkich zatrudnionych stanowią kobiety.

Te statystyki to nie tylko liczby. To dowód na to, że wielokulturowość i różnicowanie płci to nie tylko szansa, a konieczność dla zapewnienia trwałości i rozwoju biznesu. Bez zaproszenia cudzoziemców i stworzenia odpowiednich warunków pracy dla kobiet trudno byłoby realizować plany produkcyjne.

Co ważne, dzięki różnorodności firma ma dostęp do ważnych kompetencji, zarówno technicznych, jak i społecznych czy liderek. Pojawiają się pierwsze zgłoszenia na rekrutację wewnętrzne oraz awanse wśród cudzoziemców. Okazuje się, że uczymy się od siebie nawzajem, nie tylko w kwestiach zawodowych, ale i kulturowych. Stajemy się coraz bardziej otwarci na innych, a każda kolejna nacja przyjmowana jest z większą życzliwością i z przyjaznym nastawieniem. Nasza firma jest częścią dużej międzynarodowej organizacji i cieszy fakt, że wielokulturowość staje się codziennością w Gliwicach, tak jak w innych fabrykach w Niemczech, USA, Portugalii czy w Kanadzie.

## Jak pracownicy postrzegają pracę w zróżnicowanych zespołach?

Wyniki badania pokazują, że pracownicy dostrzegają pozytywny wpływ zróżnicowania zespołów na swoją pracę i atmosferę w firmie. Blisko **69% ankietowanych uważa, że praca w zróżnicowanym zespole rozwija umiejętności miękkie**, takie jak komunikacja, współpraca czy empatia. Niemal **65% zgadza się, że pomaga obalić stereotypy i uprzedzenia**, a **58% twierdzi, że wspomaga rozwiązywanie problemów i sprzyja generowaniu nowych pomysłów**.

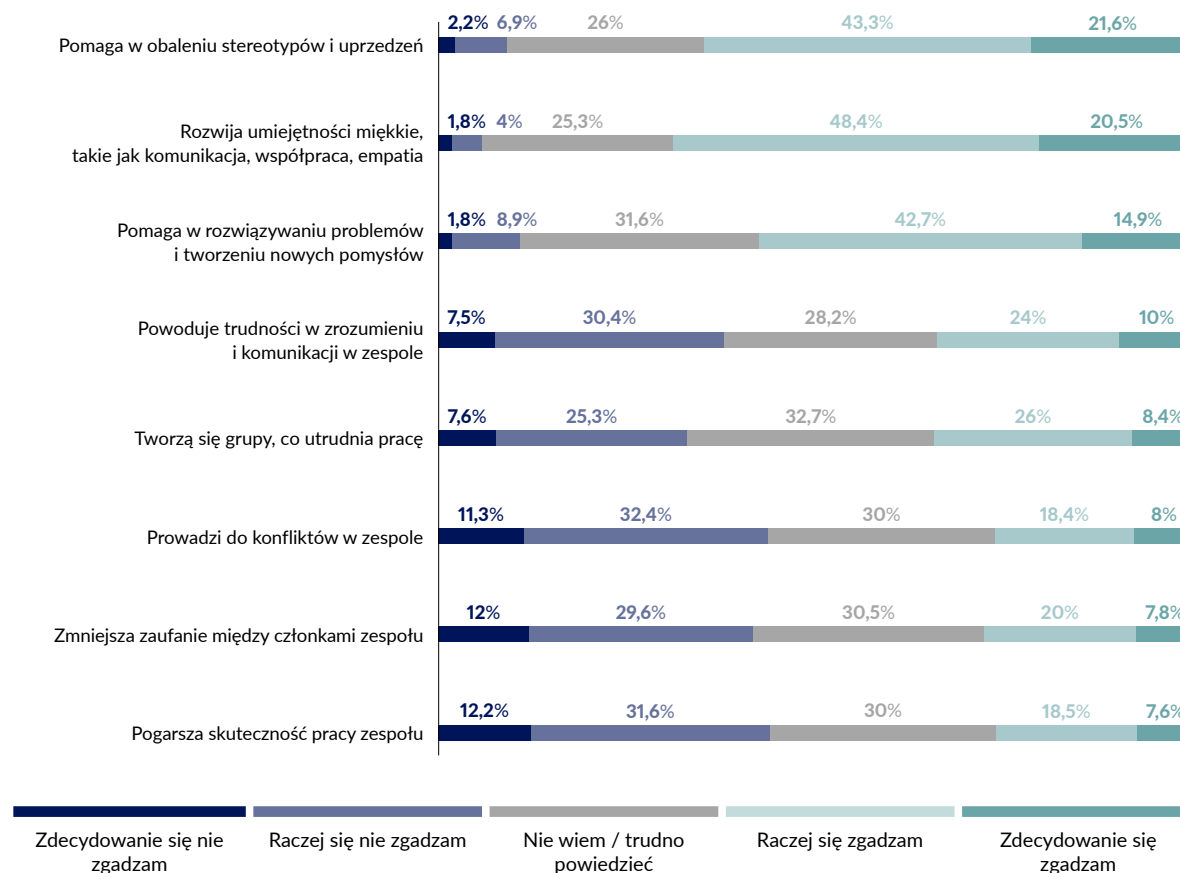
Jednak zróżnicowanie zespołów niesie też ze sobą pewne wyzwania. Największym z nich, zdaniem respondentów, jest tworzenie się grup, co utrudnia pracę – z takim stwierdzeniem zgadza się 34,4% badanych, niespełna 33% jest przeciwnego zdania. Pracownicy zwrócili też uwagę na problemy komunikacyjne (34%). Mniej więcej co czwarty respondent twierdzi natomiast, że zróżnicowanie zespołu prowadzi do konfliktów wewnętrznych, wpływa na zaufanie między członkami zespołu czy pogarsza skuteczność jego pracy. Warto jednak zaznaczyć, że ponad 40% badanych nie zgadza się z tymi stwierdzeniami.

Zwracają też uwagę różnice w odpowiedziach pomiędzy pracownikami, którzy mają za sobą doświadczenie pracy w zróżnicowanym zespole i tymi, którzy go nie mają. Chociaż obie grupy zgadzają się co do pozytywnego wpływu zróżnicowania na umiejętności miękkie, kreatywność i obalenie stereotypów, to osoby pracujące wcześniej w takich zespołach zdecydowanie częściej odrzucają twierdzenia o większej konfliktowości, mniejszej skuteczności i mniejszym zaufaniu między pracownikami. Wśród ankietowanych bez takich doświadczeń widać z kolei większy odsetek osób, które nie potrafią jednoznacznie ustosunkować się do tych stwierdzeń.

To sugeruje, że pracownicy nie są z góry uprzedzeni do zróżnicowanych zespołów, ale pozostają otwarci na taką współpracę. W trakcie pracy zazwyczaj pozbywają się wątpliwości i dostrzegają więcej korzyści niż negatywów.

Dla pracodawców to wskazówka, w jakich obszarach warto wspierać zróżnicowane zespoły i na jakie aspekty zwracać szczególną uwagę.

Jak różnorodność zespołu (np. osoby w różnym wieku, różnej płci, z różnych krajów) wpływa według Pana/Pani na pracę i atmosferę w miejscu pracy? Na ile zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 „zdecydowanie się zgadzam”?

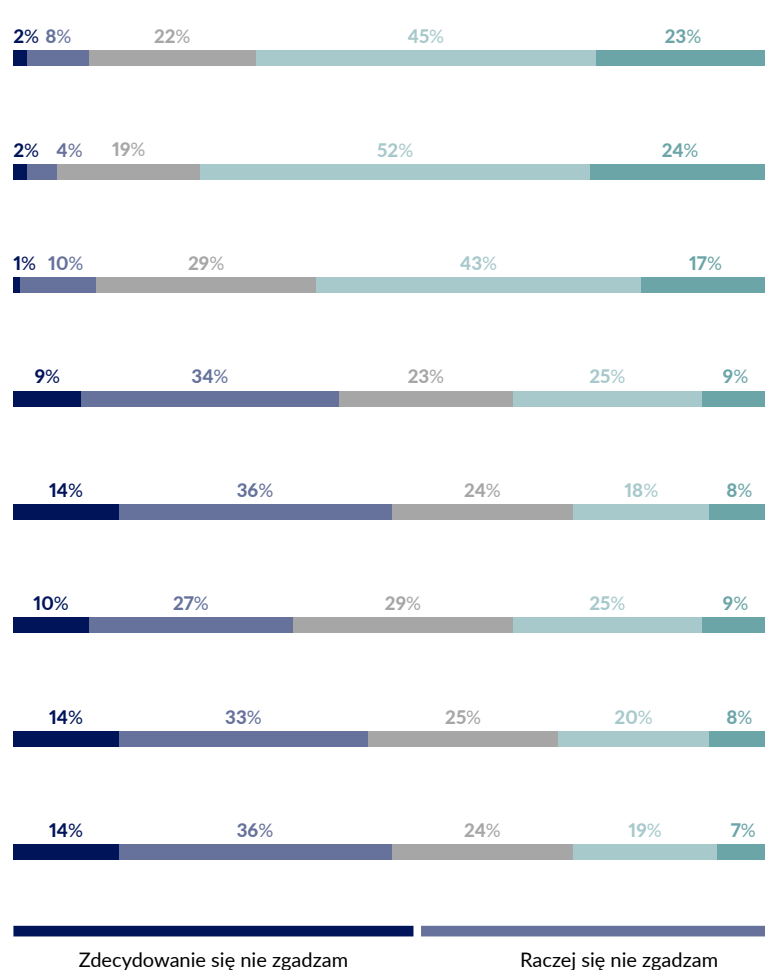




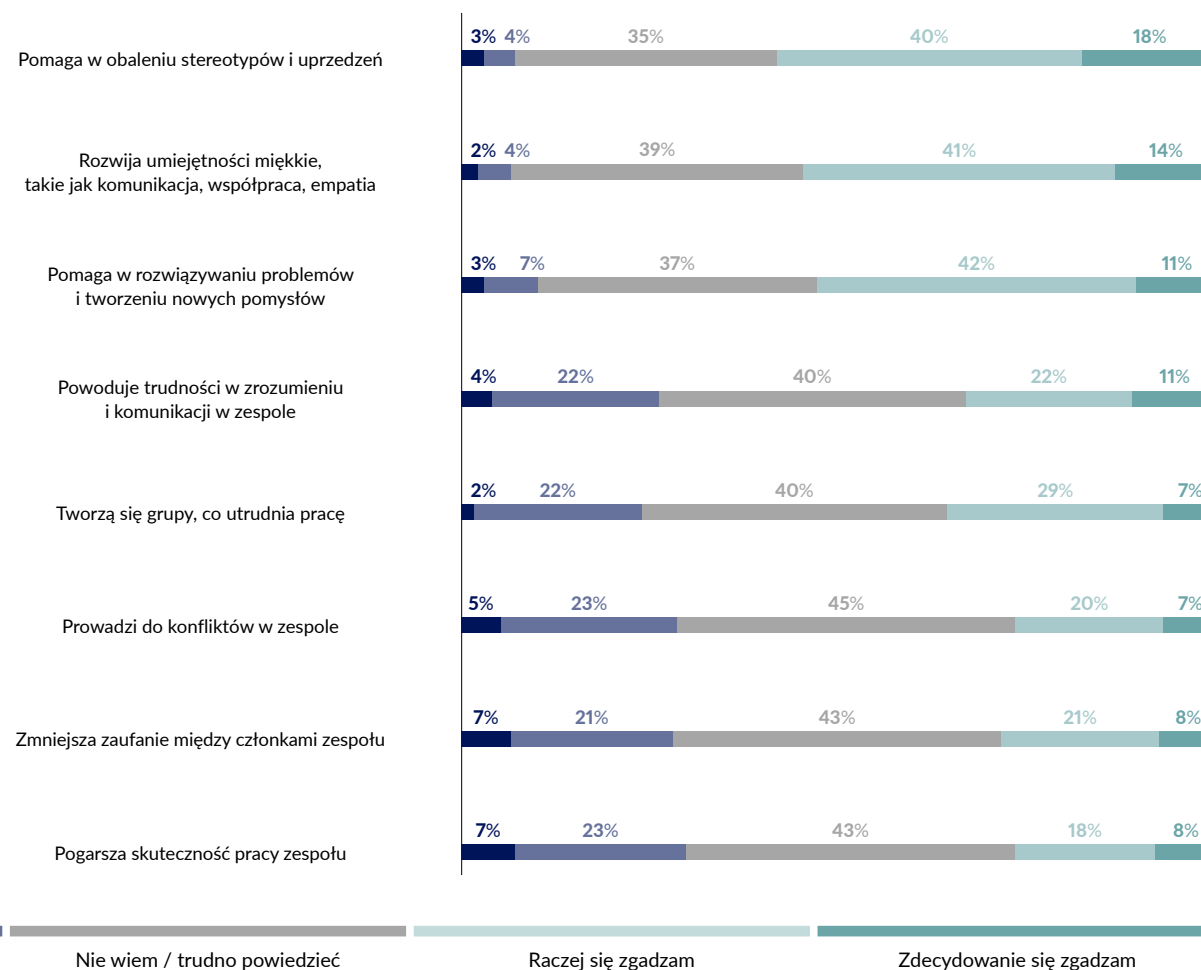
# Jak pracownicy postrzegają pracę w zróżnicowanych zespołach?

Jak różnorodność zespołu (np. osoby w różnym wieku, różnej płci, z różnych krajów) wpływa według Pana/Pani na pracę i atmosferę w miejscu pracy?  
Na ile zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 „zdecydowanie się zgadzam”?

Osoby, które pracowały w zróżnicowanych zespołach

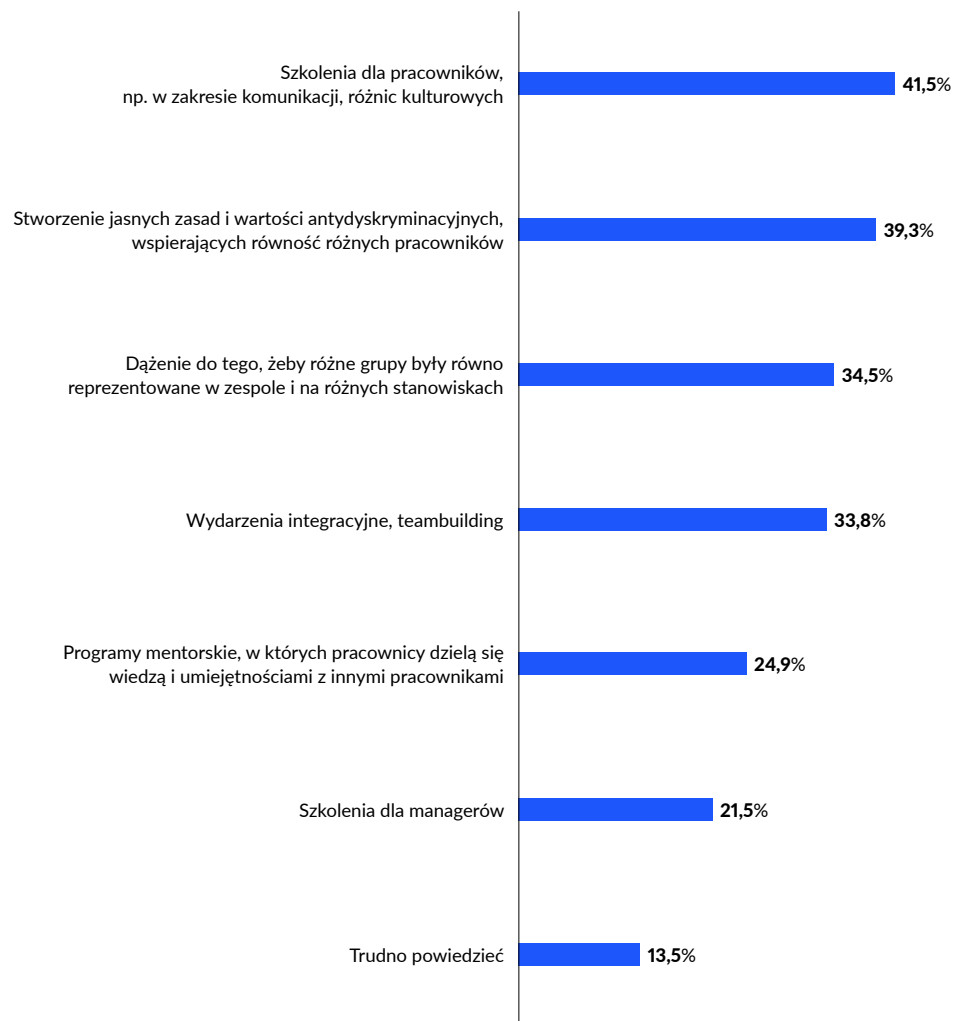


Osoby, które nie pracowały w zróżnicowanych zespołach

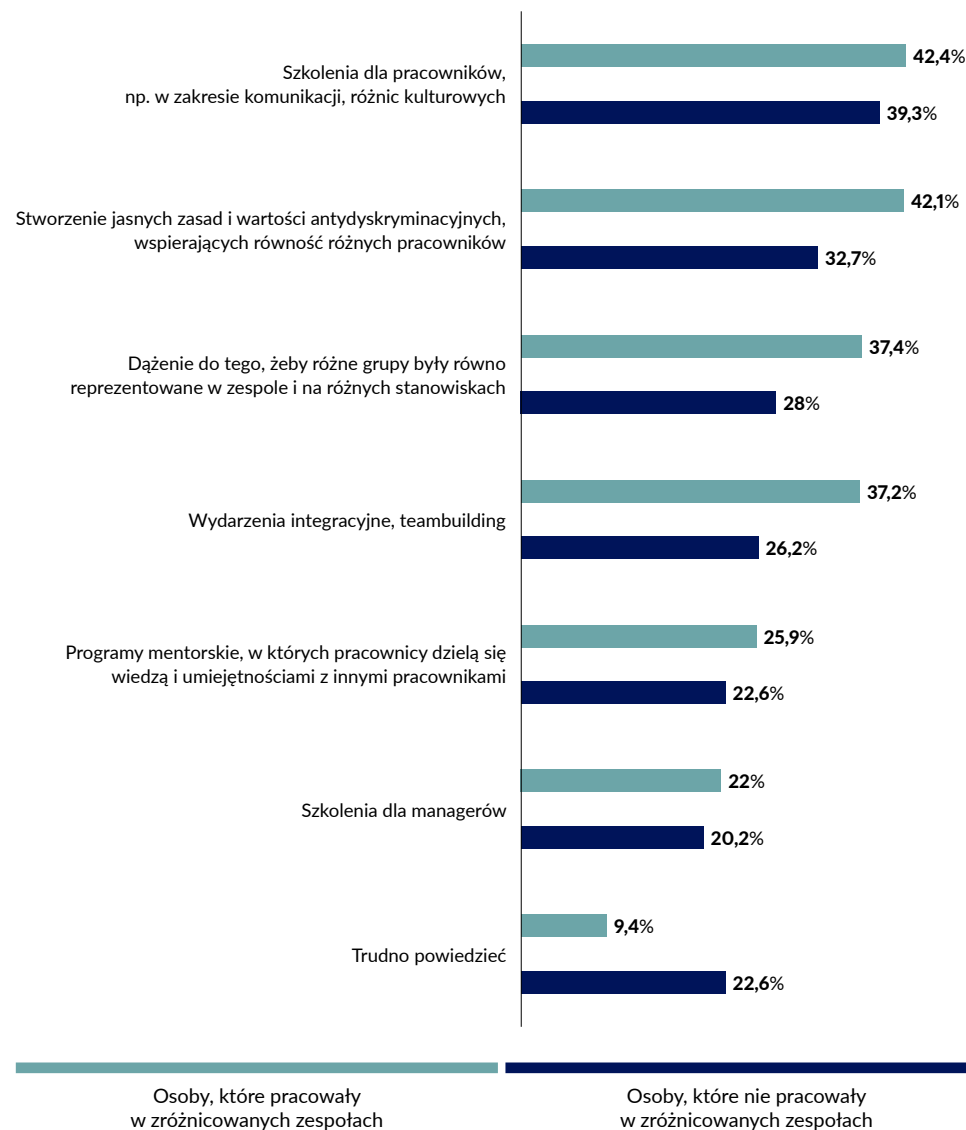


# Wspieranie pracy zróżnicowanych zespołów z perspektywy pracowników

Jakie działania Pana/Pani zdaniem powinna podejmować firma, by ułatwić pracę różnorodnych zespołów (np. pracownicy w różnym wieku, różnej płci, z różnych krajów)?



Jakie działania Pana/Pani zdaniem powinna podejmować firma, by ułatwić pracę różnorodnych zespołów (np. pracownicy w różnym wieku, różnej płci, z różnych krajów)?



## Jak firmy wspierają pracę zróżnicowanych zespołów?

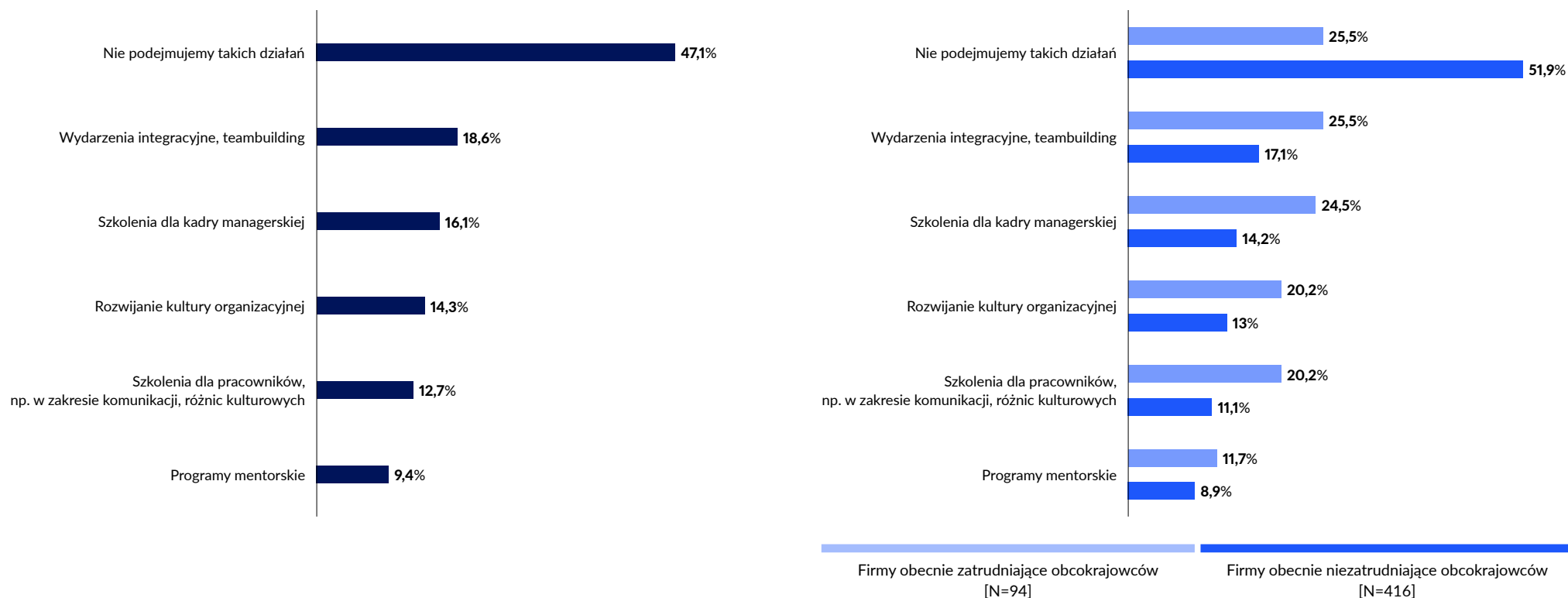
Niemal połowa ankietyowanych przedsiębiorstw (**47,1%**) **nie podejmuje żadnych inicjatyw mających na celu wspieranie pracy zróżnicowanych zespołów**. Częściej taka sytuacja ma miejsce w małych firmach, zapewne ze względu na mniejszą liczbę pracowników i siłą rzeczy mniejsze zróżnicowanie zespołów. Najrzadziej na tego typu inicjatywy decydują się firmy sektora publicznego (51,4% z nich nie podejmuje działań w tym zakresie).

**W organizacjach, które podejmują takie działania, dominują wydarzenia integracyjne i teambuildingowe (18,6%).** Firmy **szkółą również kadrę managerską (16,1%)** oraz skupiają się na **budowaniu wewnętrznej kultury organizacyjnej (14,3%)**. **Rzadziej szkoleni są pracownicy (12,7%)**. Największą otwartość na tego typu inicjatywy wykazują firmy sektora handlowego, podczas gdy sektor publiczny i przemysł są najmniej skłonne do ich wdrażania.

Także w tym przypadku widać różnicę w odpowiedziach pomiędzy firmami zatrudniającymi i niezatrudniającymi obecnie cudzoziemców.

Firmy, które mają wśród swojej załogi obcokrajowców, zdecydowanie częściej realizują działania mające na celu wsparcie zróżnicowanych zespołów. Tylko 25,5% z nich deklaruje, że nie podejmuje takich inicjatyw. W grupie pracodawców niezatrudniających cudzoziemców było to niemal 52%.

### Czy Państwa firma podejmuje działania wspierające pracę zróżnicowanych zespołów pracowników? Jeśli tak, to jakie?



Możliwość wielu odpowiedzi



## Agnieszka Balcerska

HR Manager z doświadczeniem w produkcji, automotive i fintech

# Inkluzywne przywództwo wymaga odwagi

Model przywództwa inkluzywnego polega na relacjach, które pomagają osiągać cele przynoszące wzajemne korzyści, poprzez robienie rzeczy z ludźmi zamiast dla ludzi. Ma kluczowe znaczenie dla wspierania integracji w różnorodnych zespołach i pomaga przełamać stereotyp „dopasowania” do organizacji. Zamiast poszukiwać identycznych kopii członków zespołu (lub siebie), liderzy wybierają współpracowników, którzy wniosą inne kompetencje i talenty oraz – co kluczowe dla kreatywności i rozwoju organizacji – spojrzenie z innej perspektywy.

Lider, który chce stworzyć inkluzywne środowisko pracy, docenia różnorodność oraz tworzy przestrzeń do uczestnictwa współpracowników i ich pełnego zaangażowania się w pracę zespołu. Docenia wyjątkowość każdej osoby i koncentruje się na mocnych stronach oraz umiejętnościach, mniej uwagi poświęcając wadom i słabościom. Kieruje zespołem, rozwiązując problemy, proponując rozwiązania, podejmując decyzje, wprowadzając zmiany w taki sposób, aby odpowiadać na potrzeby różnych pracowników. Wspólnie z zespołem wyznacza cele oraz określa role w oparciu o talenty i motywacje jego członków. Lider włączający cechuje się dużą dozą odwagi: zarówno w przyznawaniu się do własnych błędów i niedoskonałości, jak też w kwestionowaniu status quo i wskazywaniu barier organizacyjnych oraz zachowań blokujących zmiany. W procesie zmiany potrafi zaakceptować niedoskonałe rezultaty, zachęcając do kreatywności i odpowiedzialności. Jednocześnie wierzy, że działania każdej osoby wynikają z dobrych intencji i tę postawę promuje w zespole, zapobiegając niepotrzebnym konfliktom. W środowisku sprzyjającym różnorodności ważną rolę odgrywa informacja zwrotna oraz otwartość na jej udzielanie i przyjmowanie. Można powiedzieć, że to ważne w każdym środowisku biznesowym – i to prawda. Są jednak tacy liderzy, którzy nie tylko dają, ale z wdzięcznością przyjmują feedback, bo są świadomi, że dostają prawdziwy prezent: autorefleksję, uważność, empatię i wreszcie zrozumienie, z jakimi ograniczeniami powinni się zmierzyć.

W zespołach nastawionych na włączanie nikt nie ma „licencji na prawdę”, nie ma jej także lider. To prawdziwe wyzwanie dla stereotypowo myślących szefów z poczuciem nieomyślności. Różnorodność perspektyw wyzwala niesłychaną energię w generowaniu i rozwoju produktów, w budowaniu satysfakcji klienta, w planowaniu i wdrażaniu procesów. Inkluzywny lider dba nie tylko o osiągnięcie rezultatów, ale także o to, by każdy był zaproszony do ich realizacji. Cel jest wspólny, lecz członkowie zespołu będą mieli różne pomysły, jak go osiągnąć. W uzgodnieniu wspólnego rozumienia celu liderowi pomoże uważne słuchanie, otwartość na krytykę i świadomość uprzedzeń.

W profil inkluzywnego przywództwa wpisuje się wreszcie inteligencja kulturowa. Nie chodzi tylko o wiedzę, kto je pałeczkami, kto nożem i widelcem, a kto rękami; komu wystać kartkę na Boże Narodzenie, a komu raczej na Diwali. To też ważne, lecz ważniejsze jest np. to jak różne mamy style komunikacji. Zależnie od kultury, w której się wychowaliśmy, mamy styl komunikacji, do którego jesteśmy przyzwyczajeni i taki styl stosujemy, a nawet oczekujemy, że rozmówca także go zastosuje – jesteśmy mniej lub bardziej bezpośredni, ekspresyjni lub zachowawczy, tworzący dystans lub też go skracający. Podobnie jest z postrzeganiem czasu, zarządzaniem konfliktem, dystansem władzy, oczekiwaniami wobec innych – stanowią różnice, które należy zrozumieć.

W środowisku włączającym, które w swoim DNA ma otwartość na różnice, istnieje mniejsze ryzyko, że będą one źródłem konfliktu, lecz staną się wyznacznikiem zorientowania na wartości i poczucie przynależności.



ROZDZIAŁ 6

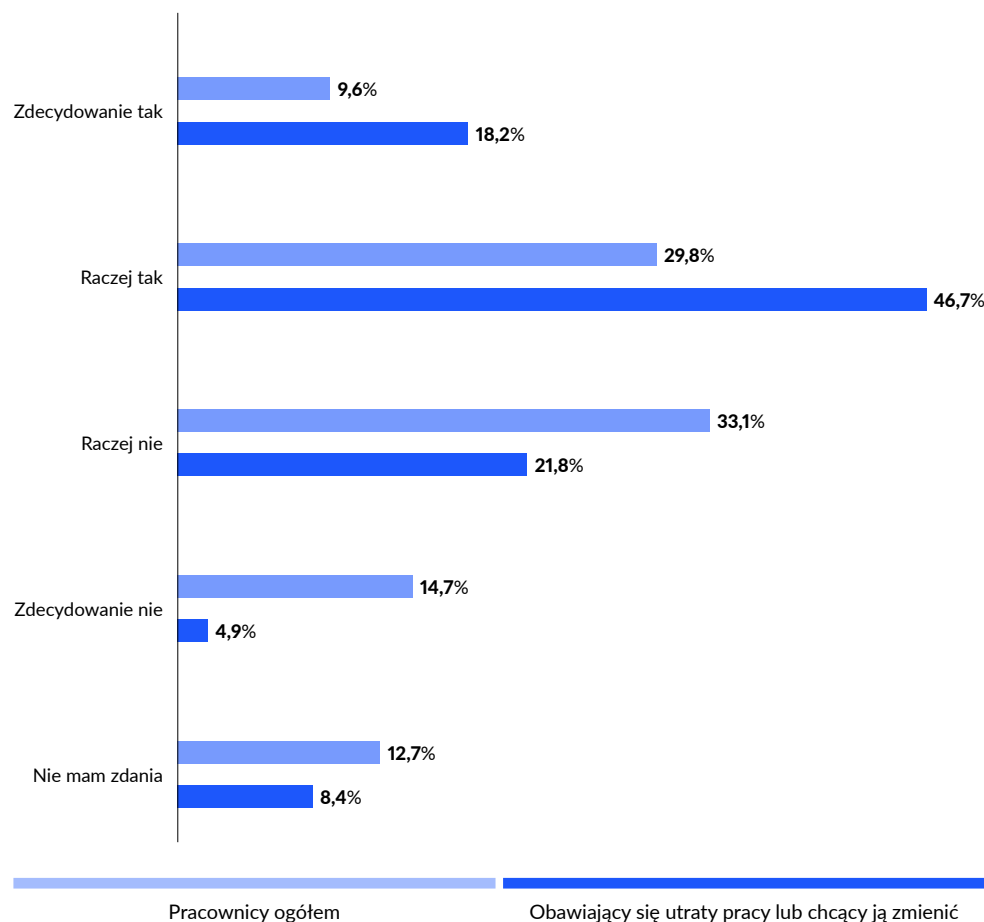
## Reskilling i upskilling jako sposób na wypełnienie luki kompetencyjnej

# Czy pracownicy są skłonni do przebranżowienia się?

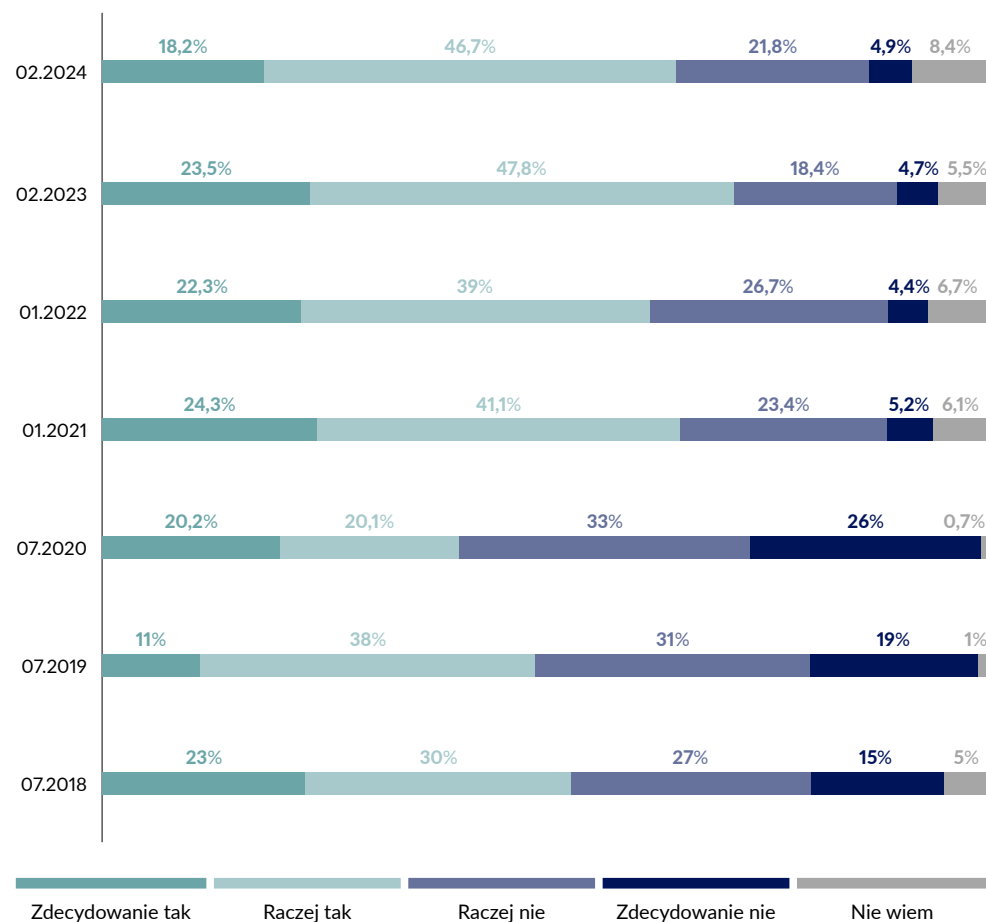
Blisko **40%** ankietyowanych pracowników myśli o zmianie wykonywanego zawodu. Wśród osób obawiających się o swoje zatrudnienie i zamierzających zmienić pracodawcę ten odsetek jest jeszcze wyższy – prawie **65%** z nich rozważa taki krok.

Chociaż obserwujemy nieznaczny spadek w porównaniu do wyników zeszłorocznych, kiedy to reskillingiem było zainteresowanych 41,9% badanych pracowników, wyraźnie widać, że ogólny trend większej otwartości na zmianę zawodu utrzymuje się od 2020 roku.

## Czy rozważa Pan/Pani zmianę obecnie wykonywanego zawodu/profesji (przebranżowienie się)?



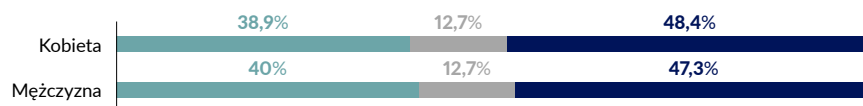
## Plany zmiany zawodu na przestrzeni lat – wśród osób obawiających się utraty pracy i/lub chcących ją zmienić\*



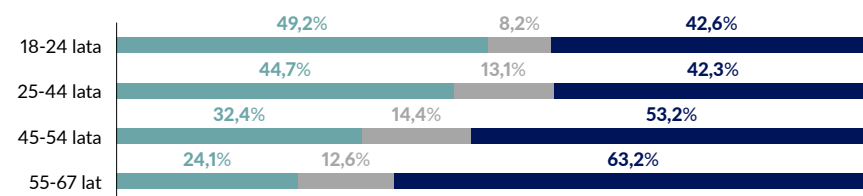
\*Odpowiedzi osób obawiających się utraty pracy i/lub zamierzających zmienić pracę

# Kto jest skłonny do zmiany zawodu?

## Skłonność do przebranzowienia się w zależności od płci



## Skłonność do przebranzowienia się w zależności od wieku



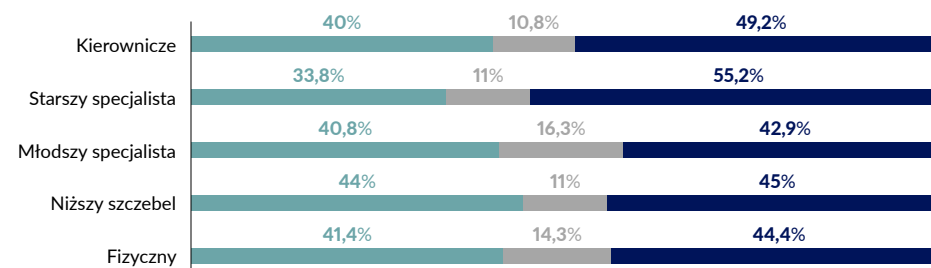
## Kto byłby skłonny się przebranzowić?

Otwartość na przebranzowienie jest zdecydowanie wyższa wśród młodszych pracowników. W grupie osób w wieku 25-44 lata chęć przebranzowienia deklaruje niemal 45% ankietowanych, a wśród najmłodszych pracowników, do 24 roku życia, odsetek ten jest jeszcze wyższy i wynosi blisko 50%. Może to wynikać z faktu, że młodzi pracownicy są zazwyczaj bardziej elastyczni i łatwiej adaptują się do zmian. Mają też przed sobą dłuższą karierę zawodową, co oznacza, że potencjalne korzyści z przebranzowienia mogą być dla nich większe.

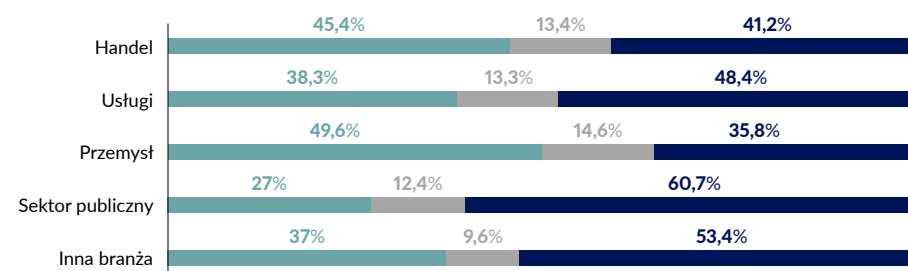
Skłonność do zmiany zawodu wykazują również pracownicy zajmujący stanowiska niższego szczebla (44%). Częściej myślą o tym także zatrudnieni w przemyśle (blisko co drugi – 49,6%). Powodów w tym przypadku może być kilka: chęć podniesienia swoich szans na wyższe zarobki, dążenie do znalezienia lżejszej, mniej monotonnej lub bardziej satysfakcjonującej pracy, czy wreszcie obawa utraty zatrudnienia ze względu na postępującą automatyzację, na co bardziej narażeni są pracownicy wykonujący najprostsze czy fizyczne prace.

Najmniejszą otwartość na reskilling deklarują pracownicy w sektorze publicznym (27%) – jak można przypuszczać ze względu na większą stabilność zatrudnienia i silniejsze poczucie bezpieczeństwa, co zniechęca do podejmowania ryzyka związanego z przebranzowieniem. Zmianą zawodu nie są też zainteresowani najstarsi pracownicy (33,3%) oraz osoby pracujące na stanowisku starszego specjalisty (33,8%). Mają one wypracowaną pozycję zawodową, zwykle są ekspertami w swoich dziedzinach, mają bardziej rozległe sieci kontaktów. Zmiana profesji oznaczałaby dla nich zaczęcie od nowa i rezygnację ze swojej pozycji, a często też obniżenie wynagrodzenia. Mogą też obawiać się dyskryminacji w procesach rekrutacyjnych z powodu wieku.

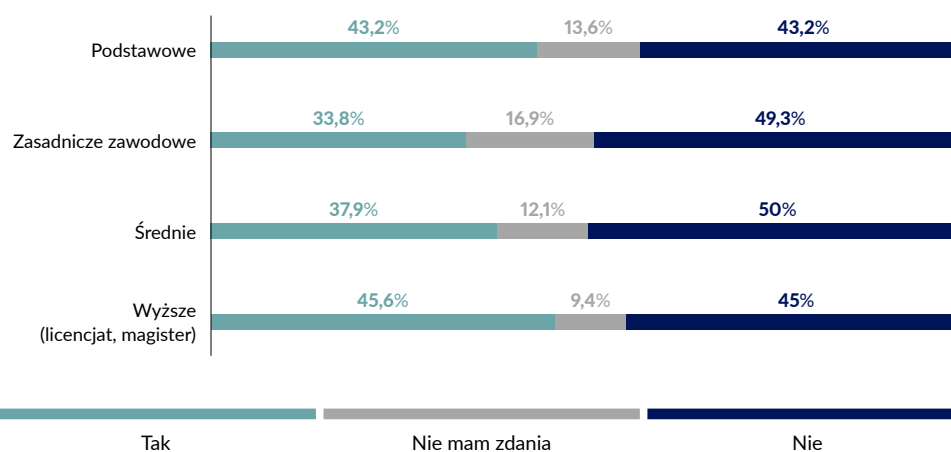
## Skłonność do przebranzowienia się w zależności od stanowiska



## Skłonność do przebranzowienia się w zależności od branży



## Skłonność do przebranzowienia się w zależności od wykształcenia



## Jak zachęcić pracowników do zmiany zawodu?

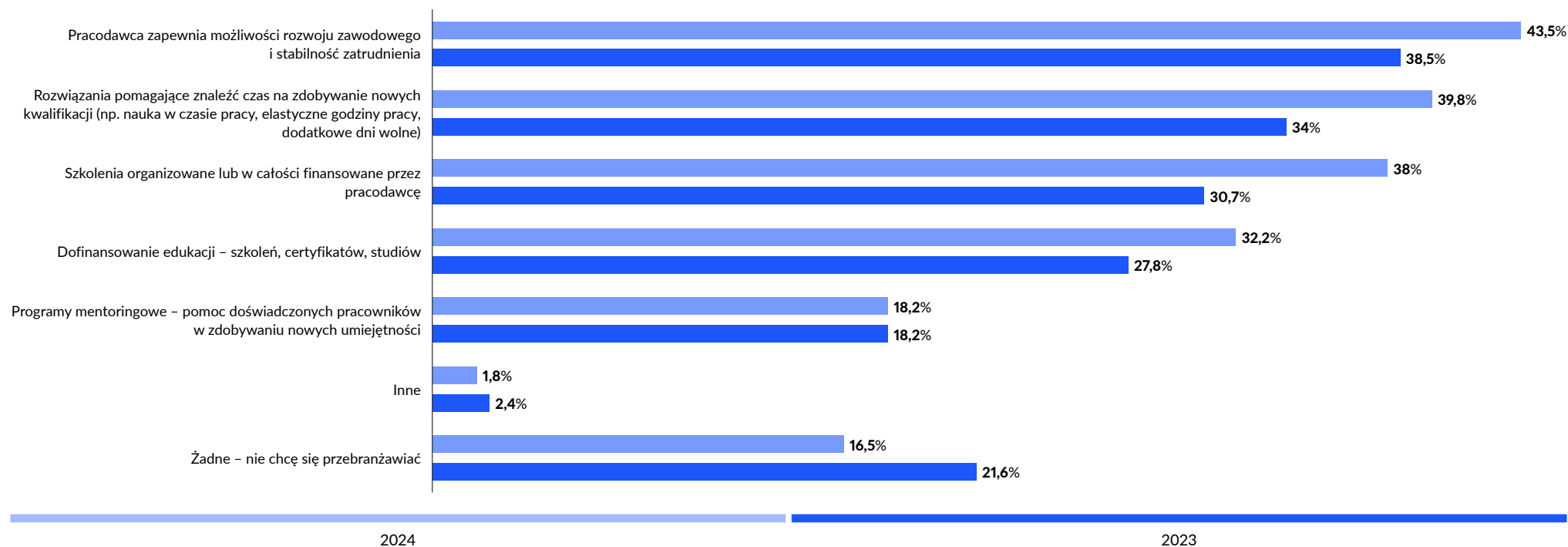
Pracownicy coraz chętniej myślą o zmianie branży, a pracodawcy mogą odegrać kluczową rolę w ułatwieniu im tego procesu – z korzyścią dla obu stron. **Pracujący jeszcze częściej niż rok temu przyznają, że byliby bardziej skłonni się przebranżowić, jeśli firma zapewni im możliwość rozwoju zawodowego i stabilność zatrudnienia (43,5% vs. 38,5% r/r).** Na ten aspekt zwracają uwagę przede wszystkim osoby w wieku 25-44 lata oraz zatrudnieni w handlu.

**Duże znaczenie mają również rozwiązania ułatwiające znalezienie czasu na zdobywanie nowych kwalifikacji (39,8%),** co doceniają zwłaszcza młodszy pracownicy.

Istotne w kontekście potencjalnego reskillingu są też **szkolenia organizowane lub finansowane przez firmę (38% – rok temu 30,7%)** – motywują najczęściej pracowników w wieku 25-44 lata, w handlu i przemyśle. W tej grupie wiekowej ważne jest również dofinansowanie edukacji, zwłaszcza dla osób z wykształceniem podstawowym i wyższym. Programy mentoringowe mają tym większe znaczenie w kontekście zdobywania nowych kompetencji, im wyższy poziom zajmowanego stanowiska.

Reskilling z pewnością nie jest najprostszą ani najtańszą metodą pozyskiwania kadr o określonych, istotnych dla danego przedsiębiorstwa kompetencjach. Jednak wspieranie tego procesu przez firmę nie tylko ułatwia pracownikowi jego ukończenie. To też szansa na pozyskanie do zespołu bardziej zmotywowanych i zaangażowanych osób.

### Jakie działania pracodawcy (obecnego lub nowego) skłoniłyby lub zachęciły Pana/Panią do przebranżowienia się?\*

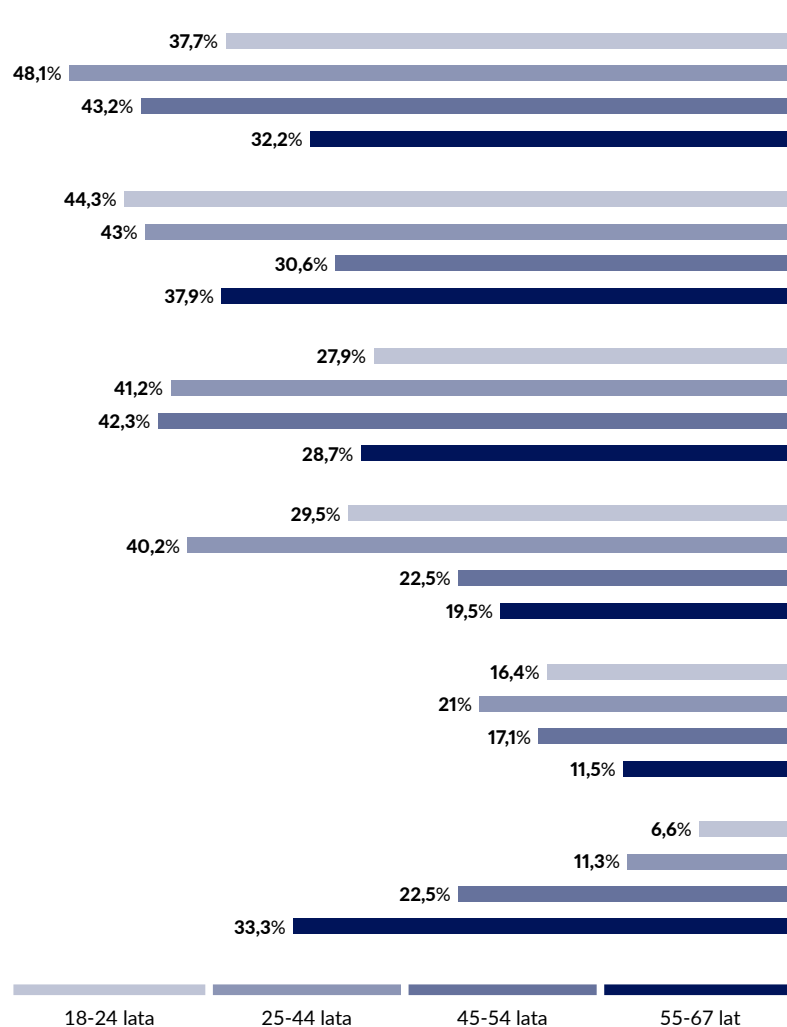


\*Możliwość wskazania wielu odpowiedzi

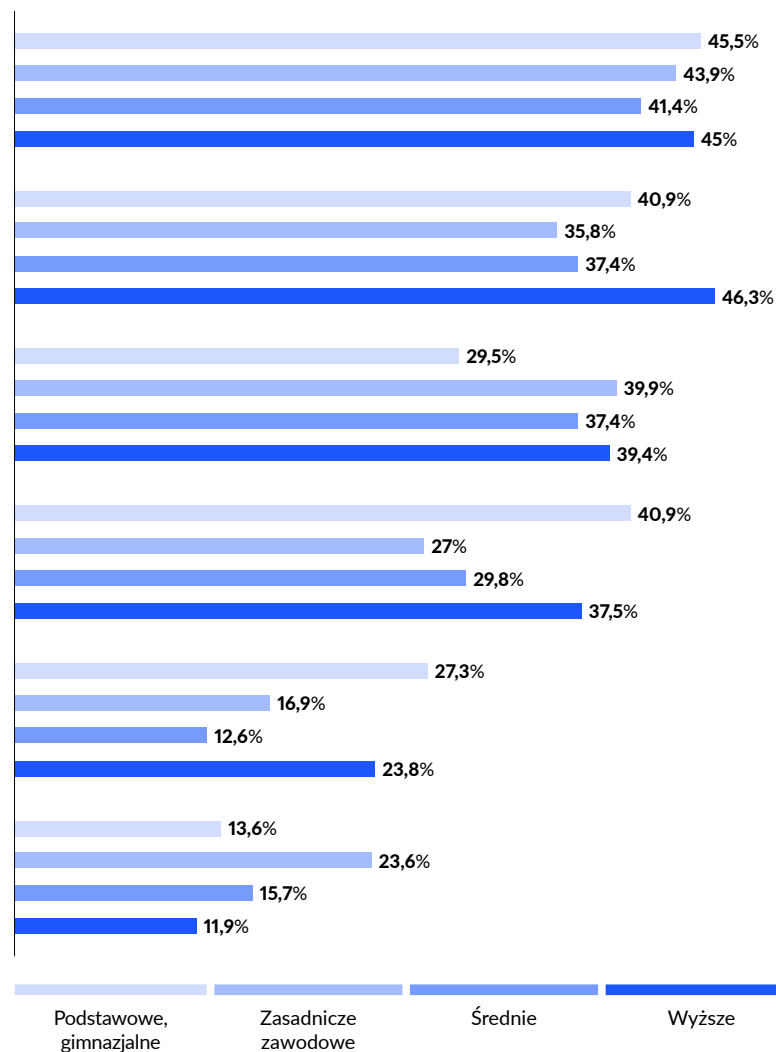


# Jak zachęcić pracowników do zmiany zawodu?

## Czynniki motywujące do przebranżowienia się a wiek\*



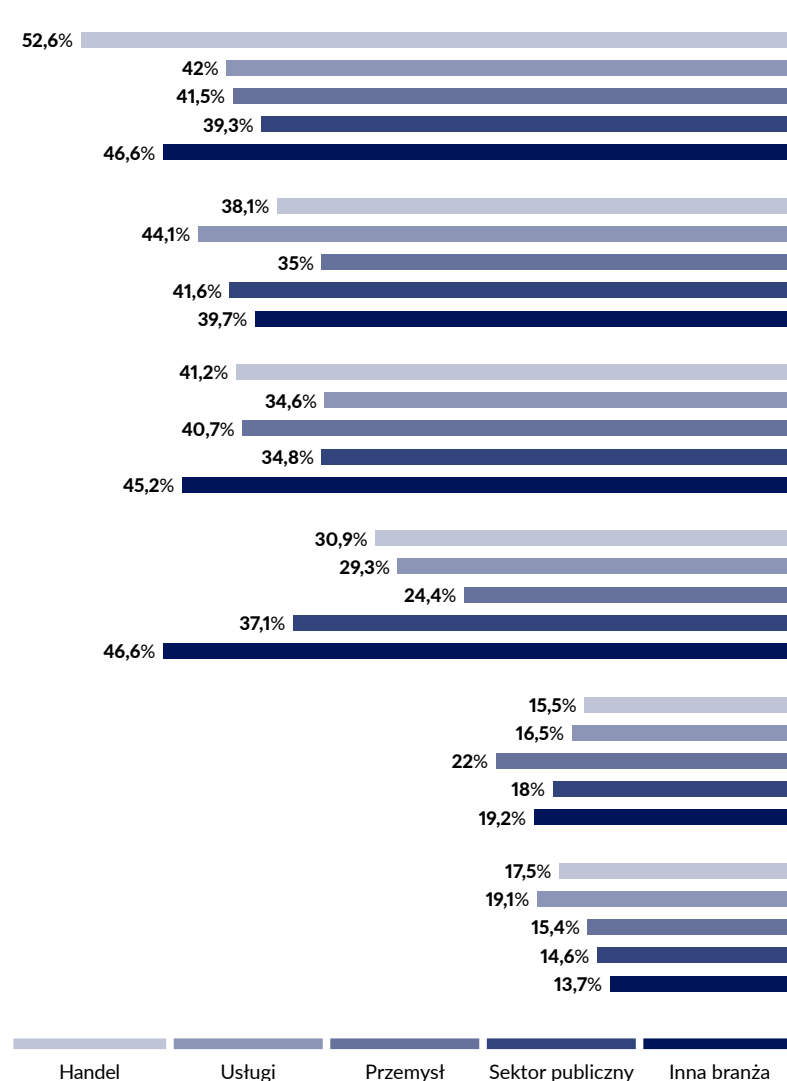
## Czynniki motywujące do przebranżowienia się a wykształcenie\*



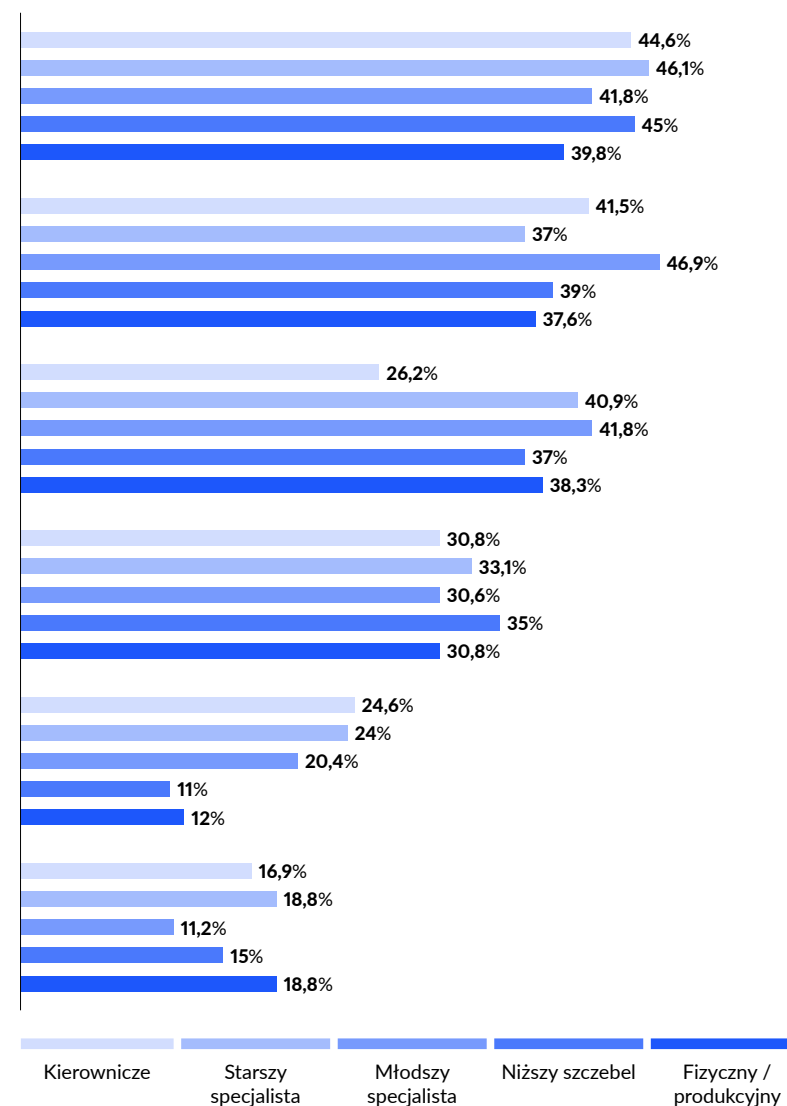
\*Możliwość wskazania wielu odpowiedzi

# Jak zachęcić pracowników do zmiany zawodu?

## Czynniki motywujące do przebranzowienia się a sektor zatrudnienia\*



## Czynniki motywujące do przebranzowienia się a zajmowane stanowisko\*



\*Możliwość wskazania wielu odpowiedzi

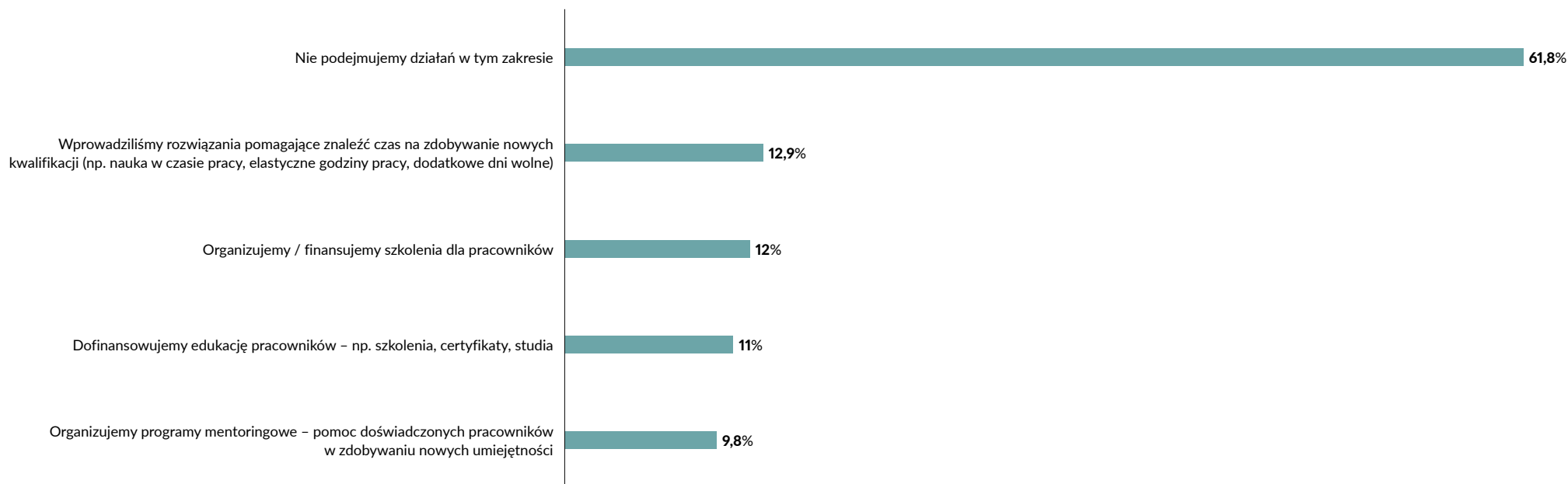
## Jak firmy wspierają reskilling pracowników?

Chociaż deficyty kadrowe i luka kompetencyjna dotyczą wielu branż, **blisko 62% firm nie realizuje żadnych inicjatyw mających na celu pomoc pracownikom lub kandydatom w zdobyciu nowych kwalifikacji lub przebranzowaniu się. Wśród firm, które podejmują takie działania, dominują te ułatwiające pracownikom znalezienie czasu na naukę (12,9%) oraz organizacja lub finansowanie szkoleń (12%).** Te formy wsparcia są zgodne z oczekiwaniami pracowników, ale ich skala jest stosunkowo niewielka, biorąc pod uwagę skalę problemu.

Jak można przypuszczać, z punktu widzenia pracodawców najprostszym rozwiązaniem byłoby przeniesienie ciężaru upskillingu i reskillingu na pracowników. Ze względu na koszty takiego przedsięwzięcia – nie tylko finansowe, ale też np. organizacyjne, czasowe – mogą oni jednak nie być w stanie samodzielnie sprostać temu wyzwaniu.

Konsekwencją braku zaangażowania firm może być pogłębienie problemów z rekrutacją oraz niedostosowaniem pracowników do wymogów i zapotrzebowania kompetencyjnego rynku pracy. Z perspektywy pracodawców wsparcie rozwoju pracowników może wydawać się nieoptyczne – wiąże się z kosztami, a rezultaty są odroczone w czasie i niepewne. W niedalekiej przyszłości może się jednak okazać, że to nie opcja, ale konieczność, by pozyskać kandydatów posiadających odpowiednie kwalifikacje, zwłaszcza adekwatne do coraz bardziej scyfryzowanych stanowisk.

### Czy pomagają Państwo pracownikom (obecnym lub nowym) w zdobyciu nowych kwalifikacji lub przebranzowaniu się?





## Agnieszka Zielińska

Dyrektor Polskiego Forum HR

# Dlaczego reskilling i upskilling są tak ważne?

Trudności z pozyskiwaniem odpowiednich kandydatów do pracy to jedno z największych wyzwań stojących przed pracodawcami. Niedobór talentów w Polsce, podobnie jak w innych krajach, od lat definiuje sytuację na rynku pracy i z pewnością będzie głównym czynnikiem kształtującym rynek w następnych dekadach. Dwa najważniejsze powody takiego stanu rzeczy to demografia i rozwój technologii.

W raporcie „Future of Jobs”, opublikowanym przez World Economic Forum czytamy, iż w związku z wdrożeniem nowych technologii – w szczególności tych związanych ze sztuczną inteligencją – procesy reskillingu i upskillingu powinny objąć 60 proc. pracowników na całym świecie. Tym bardziej nie napawają optymizmem wyniki ostatniego „Barometru Rynku Pracy”, które wskazują, że aż 60 proc. pracodawców nie podejmuje działań wspierających rozwój pracowników. Konsekwencją takiego podejścia będzie coraz bardziej pogłębiająca się luka kompetencyjna. Tymczasem wdrażanie rozwiązań w zakresie podwyższenia i zmiany kwalifikacji staje się koniecznością, która powinna znaleźć się na szczycie listy priorytetów zarówno pracodawców, jak i pracowników.

W Polsce od lat borykamy się z systemowym problemem niedostosowania systemu edukacji do potrzeb biznesu. Mamy przykłady dobrych praktyk takiej współpracy, ale jedynie na poziomie lokalnym. To zdecydowanie za mało. Kompetencje absolwentów polskich szkół i uczelni często nie idą w parze z wymogami rynku pracy. Ponadto szkoły branżowe, które teoretycznie powinny odpowiadać na rosnące zapotrzebowanie na techników, operatorów maszyn, elektryków i fachowców w wielu innych zawodach, od lat borykają się ze złą sławą i nie przyciągają uczniów w wystarczającym stopniu, a przecież Polska pozostaje krajem,

w którym największy odsetek pracujących zatrudnia sektor produkcji. Poziom robotyzacji polskiego przemysłu znacznie odbiega przy tym od poziomu w innych krajach europejskich.

Abyśmy pozostali konkurencyjną gospodarką musi się to zmienić, a co za tym idzie muszą zmienić się kompetencje pracowników i kandydatów. Na stanowiskach „white collarowych” automatyzacja postępuje szybciej, jej wdrożenie nie wymaga aż tak wysokich nakładów inwestycyjnych. Nie bez powodu na liście zawodów, w których zatrudnienie będzie maleć w najbliższych latach pierwsze miejsca zajmują stanowiska administracyjne, kadrowe, księgowo czy te związane z wprowadzaniem danych. Tymczasem poziom umiejętności digitalowych w Polsce jest nadal niewystarczający. Tylko 43 proc. osób w wieku od 16 do 74 lat ma podstawowe lub wyższe umiejętności cyfrowe, podczas gdy dla UE ten wskaźnik wynosi 54 proc. Niepokoi systematyczny spadek liczby absolwentów kierunków STEM (czyli inżynierskich, matematycznych i technologicznych). W roku akademickim 2017/2018 takie studia skończyło blisko 110 tys. osób w Polsce, podczas gdy w roku 2021/2022 było to niecałe 72 tysiące. Tymczasem według Polskiego Instytutu Ekonomicznego, aby wypełnić lukę IT w naszym kraju, absolwentów STEM musiałyby być 3,5 razy więcej. Te dane pokazują jak w soczewce, jak duży mamy problem.

Pracodawcy muszą przyjąć do wiadomości fakt, że możliwości rekrutacyjne pracowników o wymaganych kompetencjach są ograniczone i poświęcić większą uwagę na analizę zasobów własnych oraz opracowanie planu podnoszenia kompetencji zatrudnionych. Z drugiej strony, pracownicy jeszcze bardziej powinni otworzyć się na zmiany, które są nieuniknione. Rozwój kompetencji to nie tylko odpowiedzialność pracodawców, ale też zatrudnionych.



ROZDZIAŁ 7

## Przeciwdziałanie rotacji pracowników

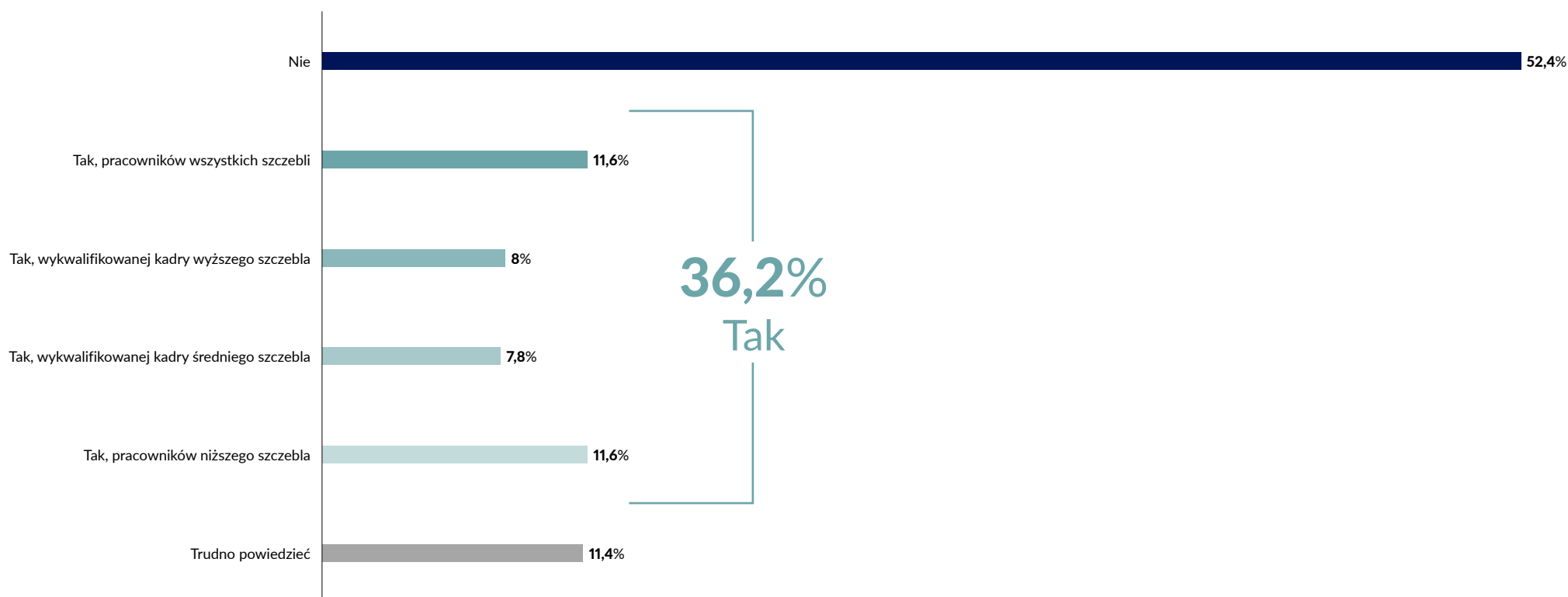
# Rotacja pracowników jako problem kadrowy

Ponad **połowa ankietyowanych firm (52,4%) w ostatnich miesiącach nie miała problemów z odejściami pracowników. To zdecydowanie mniej w porównaniu z rokiem ubiegłym, kiedy takich trudności nie odczuwało aż 87% badanych przedsiębiorstw.**

Zmiany są widoczne we wszystkich rodzajach firm, niezależnie od ich wielkości czy branży, przy czym **zwiększony poziom rotacji odnotowują częściej największe podmioty** (rok temu 83% z nich nie miało takiego problemu, w tym już tylko 40,2%) i **sektor przemysłowy** (38,6%, – 47,1 p.p. r/r). Najrzadziej z trudnościami w tym obszarze borykają się firmy z sektora usługowego. **Większe problemy z rotacją** dotyczą wszystkich rodzajów stanowisk, przy czym częściej zgłaszane są one w przypadku **pracowników niższego szczebla**, szczególnie w **sektorze przemysłowym** (19%, wzrost o 11,3 p.p. r/r).

Obserwowane zmiany mogą być symptomem poprawy sytuacji gospodarczej, co skłania pracowników do odważniejszego podejmowania decyzji o zmianie pracy. Dla pracodawców, którzy w większości planują utrzymać dotychczasowe poziomy zatrudnienia, oznacza to jednak kolejne wyzwania, zarówno w obszarze walki o ograniczenie rotacji, jak i pozyskiwania nowych pracowników, by wypełnić powstałe wakaty.

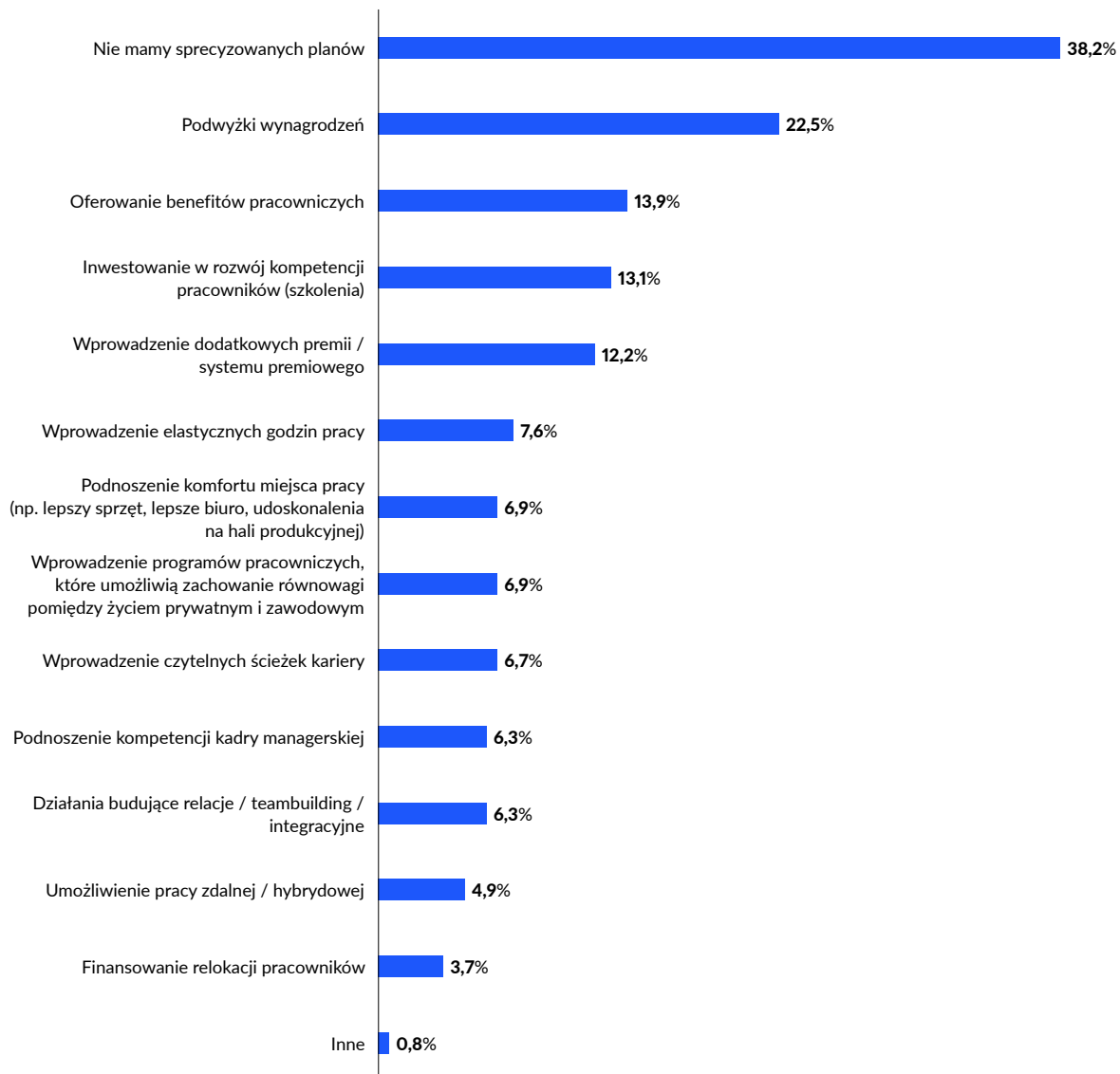
## Czy w ostatnich miesiącach mieli Państwo problem z odejściami pracowników, jeśli tak, to jakiej grupy?



Możliwość wielu odpowiedzi

# Jak pracodawcy ograniczają rotację?

Jakie działania planuje podjąć Państwa firma w tym roku, aby zmniejszyć rotację?



Możliwość wielu odpowiedzi

## Jakie działania podejmują firmy, by przeciwdziałać rotacji?

Ponad jedna trzecia firm (38,2%) nie posiada sprecyzowanej strategii przeciwdziałania rotacji pracowników – mniej niż w poprzednim badaniu (41%), lecz to wciąż wysoki odsetek.

Co ciekawe, w zeszłym roku głównie najmniejsze firmy były nieprzygotowane pod tym względem. Obecnie mamy do czynienia z sytuacją odwrotną – **40% dużych podmiotów deklaruje brak planów działań ograniczających fluktuację kadr**, w porównaniu do 36,3% rok temu.

**W walce z rotacją pracowników firmy najczęściej sięgają po podwyżki wynagrodzeń (22,5%), choć to rozwiązanie z roku na rok coraz mniej popularne** (w zeszłym roku było 24,5%, dwa lata temu 30,6%). Podobna sytuacja dotyczy systemów premiowych (aktualnie w celu zmniejszenia rotacji wykorzystuje je 12,2% firm, rok wcześniej – 14,5%). Zauważalny jest natomiast **wzrost zainteresowania systemami benefitów pracowniczych (13,9% vs. 7% rok temu)**. Firmy decydują się także na inwestycje w rozwój pracowników (szkolenia), choć w tym przypadku zanotowaliśmy spadek deklaracji w porównaniu z zeszłym rokiem (z 16,8% do 13,1%).

Tegoroczne wyniki pokazują jednak, że pracodawcy sięgają po coraz bardziej zróżnicowane narzędzia, by zapobiec odejściom pracowników. Zauważalny spadek popularności motywatorów finansowych może wynikać z ograniczeń finansowych, ale może też oznaczać poszukiwanie przez pracodawców bardziej kompleksowych i długoterminowych rozwiązań, ukierunkowanych na budowanie zaangażowania i lojalności pracowników.

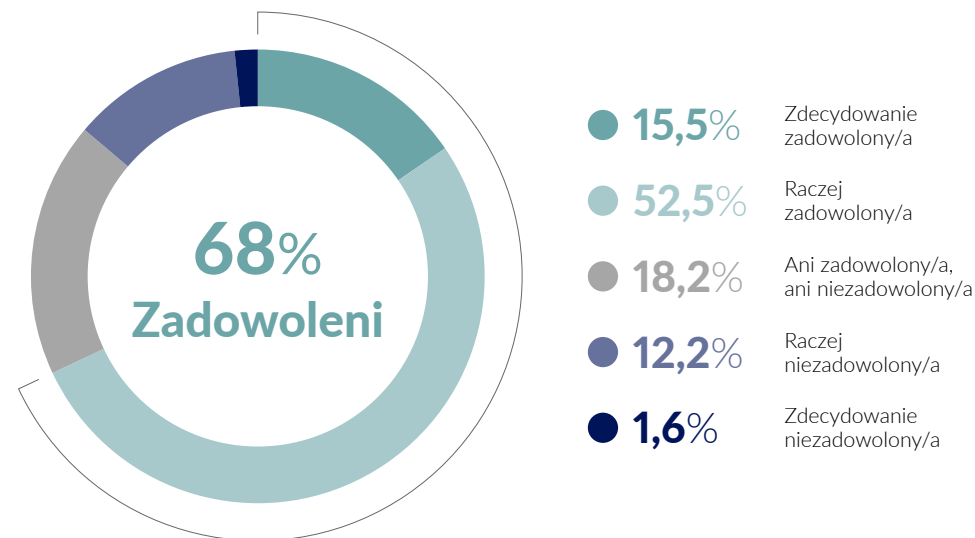
Świadczy to o rosnącej świadomości problemu rotacji i jej negatywnych skutków dla firm. Coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega potrzebę holistycznego podejścia do zarządzania swoim zespołem, obejmującego nie tylko aspekty finansowe, ale też szeroko pojęty dobrostan i rozwój pracowników.

# Satysfakcja pracowników z obecnego miejsca pracy

**Satysfakcję z pracy deklaruje 68% ankietowanych pracowników** – to nieznaczny wzrost w porównaniu do zeszłorocznego badania. Obserwujemy przy tym spadek liczby osób zdecydowanie zadowolonych (z 19,6% do 15,5%) na rzecz wzrostu liczby osób raczej zadowolonych (z 46,7% do 52,5%). Jednocześnie przybyło także niezadowolonych pracowników (z 11,3% na 13,8%).

Poziom satysfakcji różni się w zależności od sektora i stanowiska. Najwyższa jest wśród pracowników firm usługowych. Najmniejsza w sektorze przemysłowym i w handlu. Zdecydowanie widać korelację pomiędzy poziomem zadowolenia a zajmowanym stanowiskiem i wysokością dochodu. Mniej usatysfakcjonowani są młodszy specjaliści oraz pracownicy niższego szczebla i pracownicy fizyczni, o najniższych dochodach. Satysfakcja na stanowiskach kierowniczych i wśród starszych specjalistów jest znacząco wyższa.

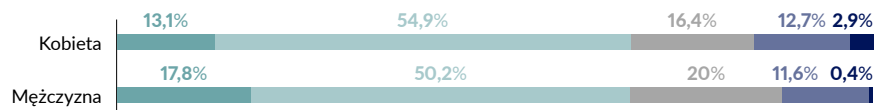
W jakim stopniu jest Pan/Pani zadowolony/a z obecnej pracy?



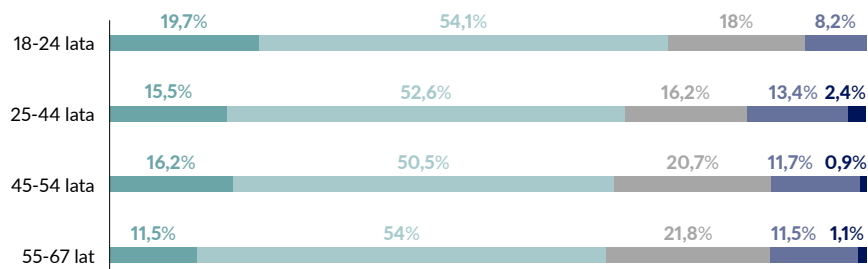


# Kto jest zadowolony z obecnej pracy?

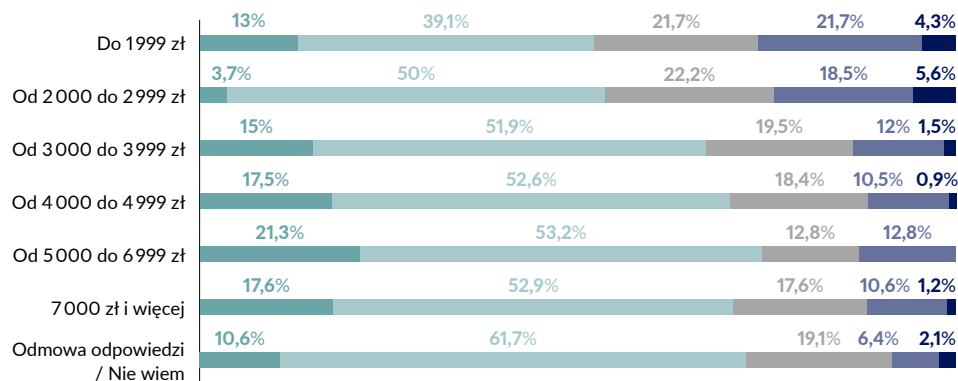
## W jakim stopniu jest Pan/i zadowolony/a z obecnej pracy?



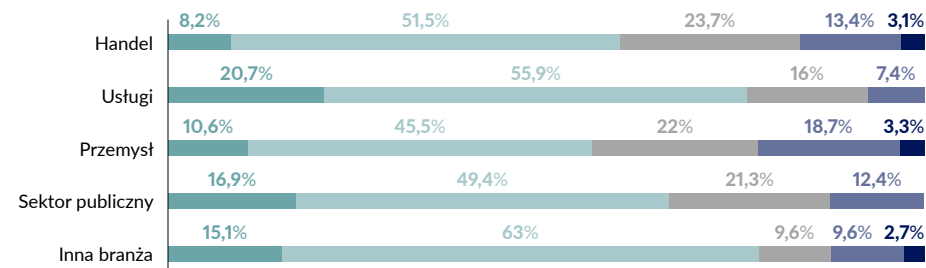
## Stopień zadowolenia z obecnej pracy w zależności od wieku



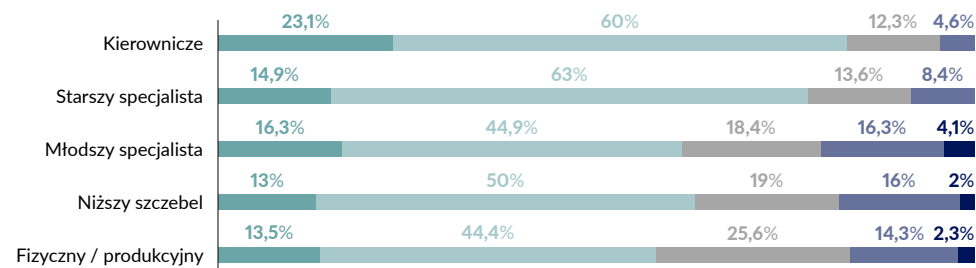
## Stopień zadowolenia z obecnej pracy w zależności od zarobków



## Stopień zadowolenia z obecnej pracy w zależności od branży



## Stopień zadowolenia z obecnej pracy w zależności od stanowiska



Zdecydowanie zadowolony/a

Raczej zadowolony/a

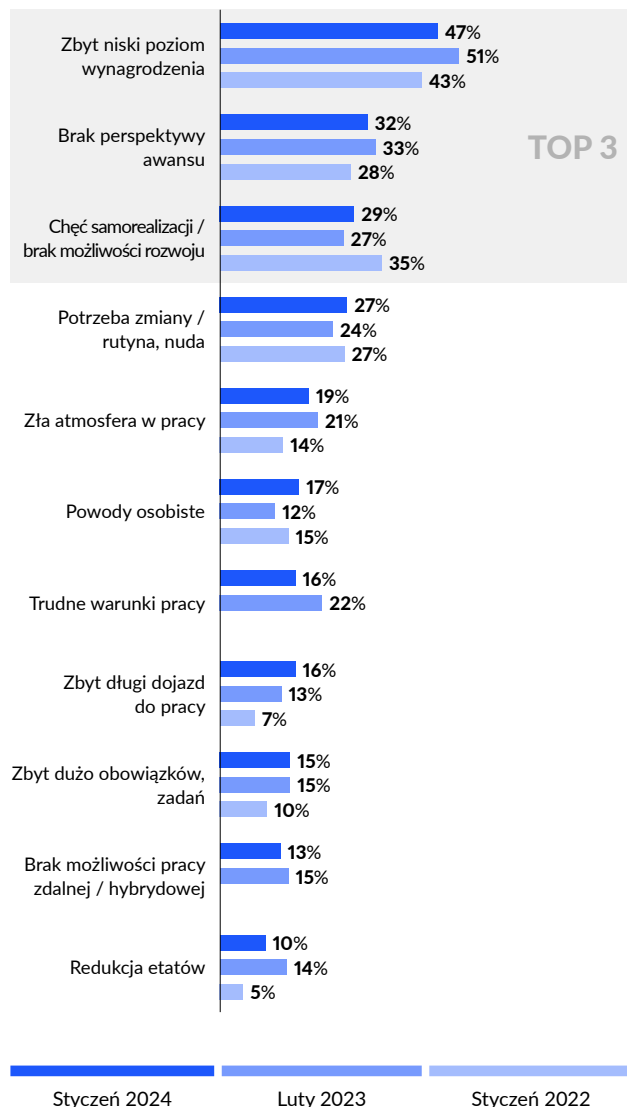
Ani zadowolony/a, ani niezadowolony/a

Raczej niezadowolony/a

Zdecydowanie niezadowolony/a

# Powody zmiany pracy

Dlaczego zamierza Pan/Pani zmienić swoją obecną pracę?\*



Czy zamierza Pan/Pani zmienić swoją obecną pracę?



Dlaczego pracownicy decydują się na zmianę pracodawcy?

Powody są takie same jak rok temu – **47% ankietyowanych chce odejść z powodu zbyt niskiego poziomu wynagrodzenia, 32% nie widzi perspektyw na awans zawodowy, a 29% chciałoby większych możliwości rozwoju.**

**Powody finansowe** częściej wskazywały kobiety (53% vs. 40% mężczyzn). Wymieniał je również co drugi badany w wieku 25-54 lata. Najczęściej z niskich wynagrodzeń niezadowoleni byli pracownicy zarabiający w przedziale 3000-3900 zł (63%), głównie zatrudnieni w handlu (64%). Najrzadziej na ten powód wskazywali managerowie (31%) oraz pracownicy produkcyjni i fizyczni (41%).

Bez wątplenia pracownikom zależy na rozwoju kariery zawodowej. **Brak perspektyw awansu** jako powód chęci zmiany miejsca zatrudnienia w równym stopniu podają pracownicy wszystkich branż, nie widać też dużego zróżnicowania w tej kwestii z uwagi na wiek zatrudnionych. Warto podkreślić, że im niższe stanowisko, tym częściej pracownicy chcą zmienić firmę z tego powodu. To może sugerować, że podobnie jak w przypadku zwiększenia poziomu zarobków, łatwiej jest objąć wyższe stanowisko, zmieniając pracodawcę niż awansować w ramach tej samej organizacji.

Z powodu **braku możliwości rozwoju i chęci samorealizacji** częściej pracę chcą zmienić zatrudnieni w handlu i usługach. Problem ten częściej wymieniały także kobiety.

**Rutyna, nuda i potrzeba zmiany** motywują do poszukiwania nowej firmy najczęściej managerów (35%) oraz pracowników fizycznych i produkcyjnych (32%), częściej mężczyzn. To też zdecydowanie najczęściej wymieniany powód w sektorze przemysłowym (aż 38%).

\*Pytanie zadane osobom zamierzającym zmienić pracę • Możliwość wskazania wielu odpowiedzi

# Co motywuje pracowników do pozostania w obecnej firmie?

Badanie przeprowadzone wśród osób planujących zmianę pracy pokazuje, że **czynniki finansowe nie tylko nadal odgrywają kluczową rolę w utrzymaniu pracowników**, ale ich znaczenie jeszcze wzrosło w porównaniu do zeszłego roku. **Podwyżka wynagrodzenia (90%) i dodatkowe premie (85%)** to wciąż główne motywatory do pozostania w obecnej firmie.

Oprócz kwestii finansowych, znaczenie miałyby **także większe możliwości rozwoju zawodowego (75%)** oraz **poprawa atmosfery w miejscu pracy (75%)**. Istotne byłyby też działania pracodawcy zapewniające **równowagę między życiem prywatnym a zawodowym (72%)**.

Kobiety przywiązują większą wagę do oferowanych zarobków, rozwoju zawodowego i atmosfery w pracy. Bardziej niż mężczyznom zależy im na elastycznych harmonogramach i pracy zdalnej. Mężczyźni, oprócz poziomu wynagrodzenia i rozwoju, zwracają uwagę na rozwiązania ułatwiające łączenie życia prywatnego i zawodowego.

Im starsi pracownicy, tym większe znaczenie mają dla nich kwestie finansowe. **Podwyżka wynagrodzenia** do pozostania w obecnej firmie najbardziej zmotywowałaby pracowników niższych szczebli, ale też osoby na kierowniczych stanowiskach. Duże znaczenie miałaby także dla zatrudnionych w sektorze publicznym i przemysłowym.

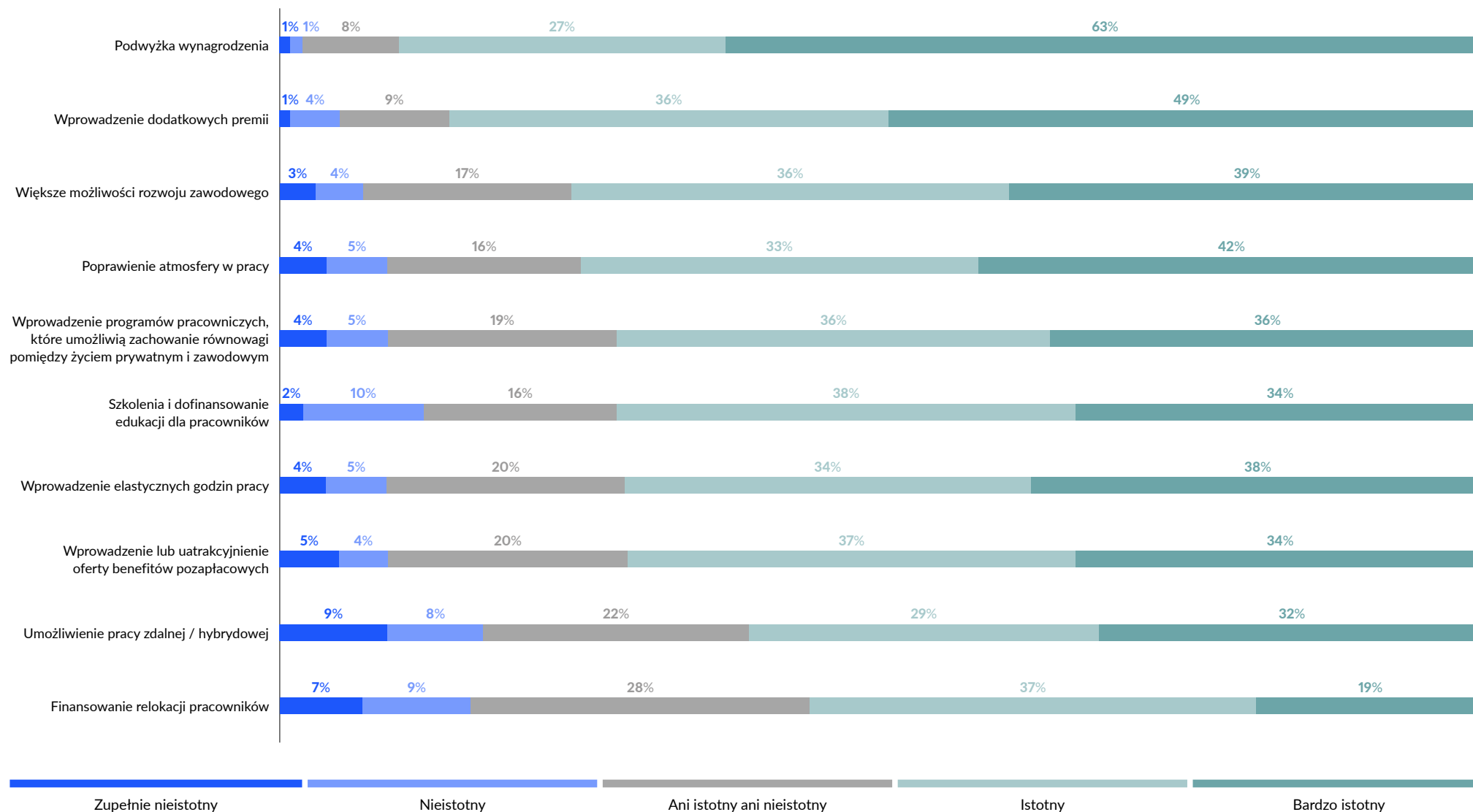
Satysfakcjonujące **możliwości rozwoju zawodowego i programy wspierające łączenie życia prywatnego i zawodowego** przekonałyby do kontynuowania zatrudnienia przede wszystkim pracowników w wieku 45-54 lata. Mają one także duże znaczenie dla kadry managerskiej. Ten drugi aspekt jest też istotny dla pracujących w przemyśle.

**Praca zdalna i hybrydowa** zatrzymałaby w obecnym miejscu pracy przede wszystkim managerów oraz osoby w wieku 25-44 i 55-67 lat.

Porównując powyższe dane z działaniami podejmowanymi przez firmy w celu ograniczenia rotacji można zauważyć, że pracodawcy nie do końca nadążają za oczekiwaniami zatrudnionych. Chociaż wynagrodzenia nadal odgrywają kluczową rolę w motywacji pracowników, coraz wyraźniej widać, że nie są one jedynym istotnym czynnikiem wpływającym na ich satysfakcję i chęć pozostania w firmie. Niestety, pomimo rosnącej świadomości tych potrzeb wśród pracodawców, wciąż **widać znaczną dysproporcję między oczekiwaniami pracowników, a tym, co realnie oferują im pracodawcy**.

# Co motywuje pracowników do pozostania w obecnej firmie?

Które działania w firmie miałyby istotny wpływ na Pani/Pana chęć kontynuowania zatrudnienia?\*



\*Pytanie zadane osobom zamierzającym zmienić pracę

# Benefity pozapłacowe

Porównanie **oczekiwań pracowników i oferty benefitów ze strony firm pokazuje pewne rozbieżności**. Chociaż **bony świąteczne, pakiety ubezpieczeń i karty sportowe** należą do najczęściej oferowanych przez pracodawców świadczeń pozapłacowych (odpowiednio 30,2%, 24,1% i 13,3%), to — z wyjątkiem bonów — nie są one priorytetami dla większości pracowników.

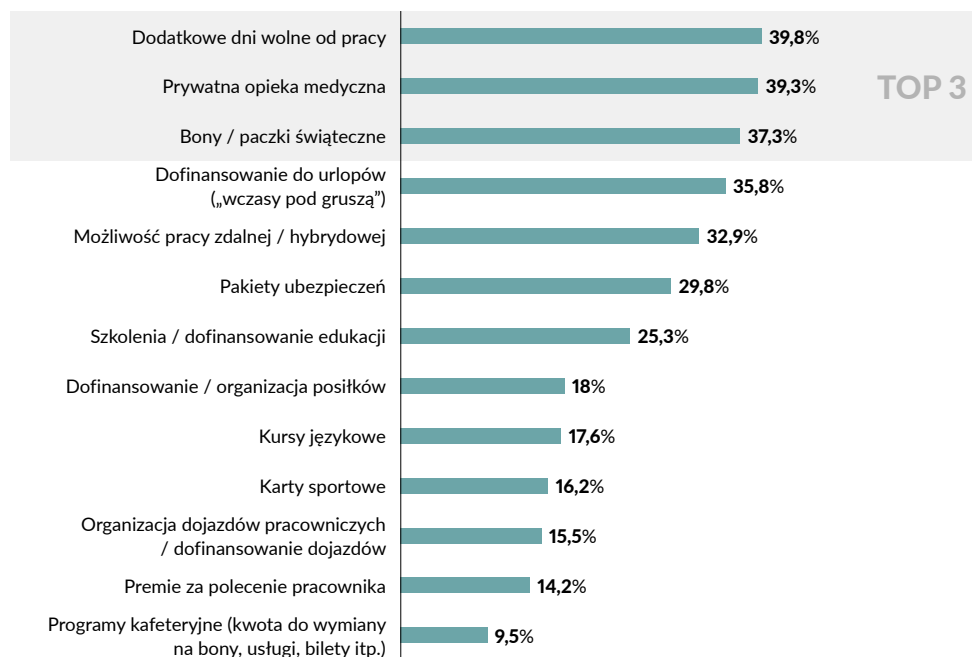
**Najbardziej pożądane benefity to dodatkowe dni wolne (39,8%) i prywatna opieka medyczna (39,3%). Bony i paczki świąteczne** docenia 37,3% pracujących, a **dofinansowanie urlopów** 35,8%. Pakiety ubezpieczeń znajdują się dopiero na 6. pozycji (29,8%), a karty sportowe są ważne dla 16,2% ankietowanych.

Kobiety częściej niż mężczyźni cenią prywatną opiekę medyczną (42,5% vs. 36%), bony świąteczne (40 vs. 34,5%), dofinansowanie urlopów (37,1 vs. 34,5%) i możliwość pracy zdalnej/hybrydowej (37,1 vs. 28,7%). Mężczyznom bardziej od kobiet zależy na dofinansowaniu dojazdów (18,2 vs. 12,7%), posiłków (20,4 vs. 15,6%) i premiach za polecenie pracownika (16 vs. 12,4%).

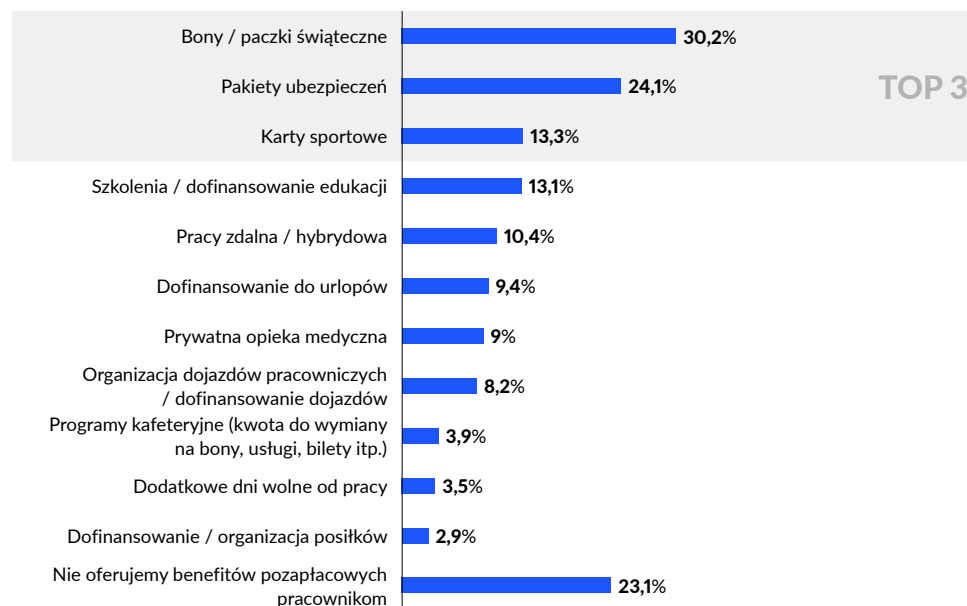
Warto zwrócić uwagę, że choć w mediach, zwłaszcza tych skupionych wokół branży HR, benefity są coraz częściej traktowane jako standardowy element oferty skierowanej do pracowników, a uczestnicy dyskusji zastanawiają się nad tym, jakie innowacyjne świadczenia pozwolą im jeszcze efektywniej pozyskiwać kandydatów, rzeczywistość w wielu firmach odbiega od tych trendów. **Niemal co czwarty pracodawca nie oferuje swoim pracownikom żadnych świadczeń pozapłacowych. W przypadku małych firm ten odsetek jest jeszcze wyższy i wynosi 29%. Dla porównania, w największych przedsiębiorstwach brak benefitów dotyczy tylko 16% podmiotów.**

Jak można przypuszczać, wynika to często z ograniczonych środków finansowych, ale przyczyną może być również brak świadomości lub przekonania pracodawców co do znaczenia benefitów dla satysfakcji i motywacji pracowników, czy brak wiedzy i doświadczenia w zakresie organizacji systemów benefitowych.

## Jakie benefity pracownicze mają dla Pana/Pani największe znaczenie?



## Jakie benefity pracownicze oferują/planują Państwo oferować swoim pracownikom?



# Możliwości rozwoju zawodowego, a ocena pracodawcy

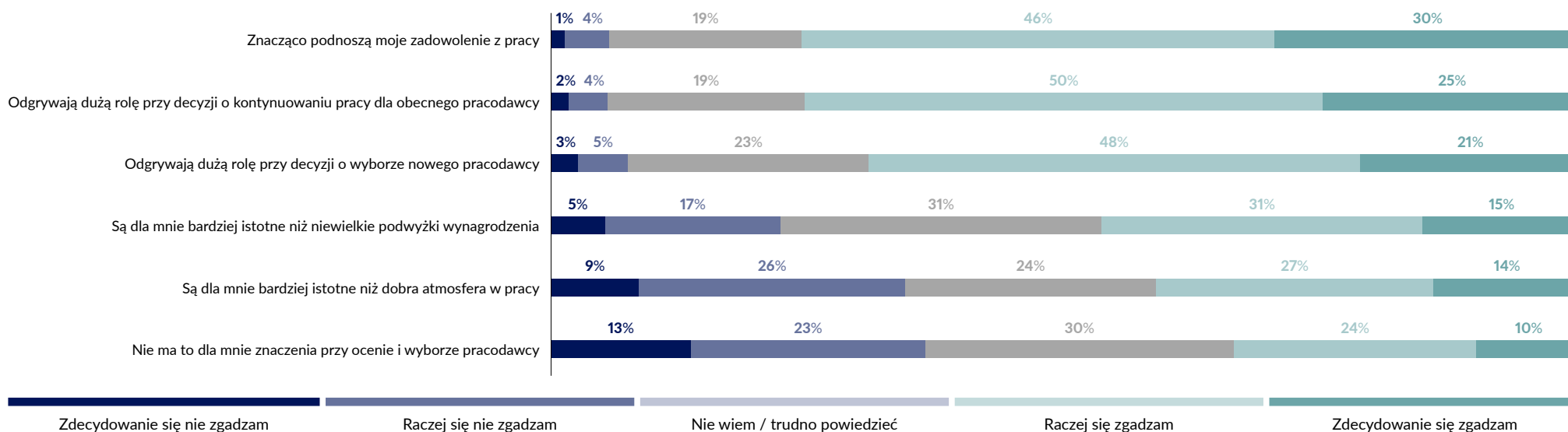
## Jaką rolę odgrywają możliwości rozwoju zawodowego w ocenie pracodawcy?

**Możliwości rozwoju zawodowego**, jakie oferuje firma, odgrywają kluczową rolę w jej ocenie przez pracowników. 76% badanych deklaruje, że **znacząco wpływają one na ich zadowolenie z pracy**, a 75% twierdzi, że **są ważnym czynnikiem przy decyzji o kontynuowaniu zatrudnienia w obecnym miejscu**. Dla 69% respondentów możliwości rozwoju mają duże znaczenie przy wyborze nowego pracodawcy. Tylko 34% badanych przyznało, że ten aspekt nie ma wpływu na ich ocenę firmy.

Co ciekawe, 46% pracowników twierdzi, że oferta w zakresie rozwoju zawodowego jest dla nich ważniejsza niż niewielkie podwyżki wynagrodzenia. Z tym stwierdzeniem nie zgodziło się 22% respondentów. Pracownicy nie są jednak tak chętni przedkładać możliwości rozwoju ponad dobrą atmosferę w pracy – dla 41% rozwój jest bardziej istotny, ale 35% ankietowanych uważa, że atmosfera jest ważniejsza.

Znaczenie rozwoju zawodowego rośnie wraz z wiekiem i stanowiskiem. Starsi specjaliści i managerowie częściej oceniają pod tym kątem obecnych i przyszłych pracodawców, a także silniej wpływa to na ich satysfakcję z pracy. Im niższy poziom wynagrodzenia, tym bardziej istotne stają się dostępne możliwości rozwoju przy decyzji o kontynuowaniu pracy w obecnym miejscu. W przypadku poszukiwania nowego pracodawcy rozwój odgrywa bardziej znaczącą rolę dla osób ze średnim i wyższym wykształceniem.

Jak oferowane przez pracodawcę możliwości rozwoju zawodowego wpływają na Pana/Pani ocenę tego pracodawcy i chęć pracy dla niego?  
Proszę ocenić poniższe stwierdzenia na skali od 1-5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 „zdecydowanie się zgadzam”



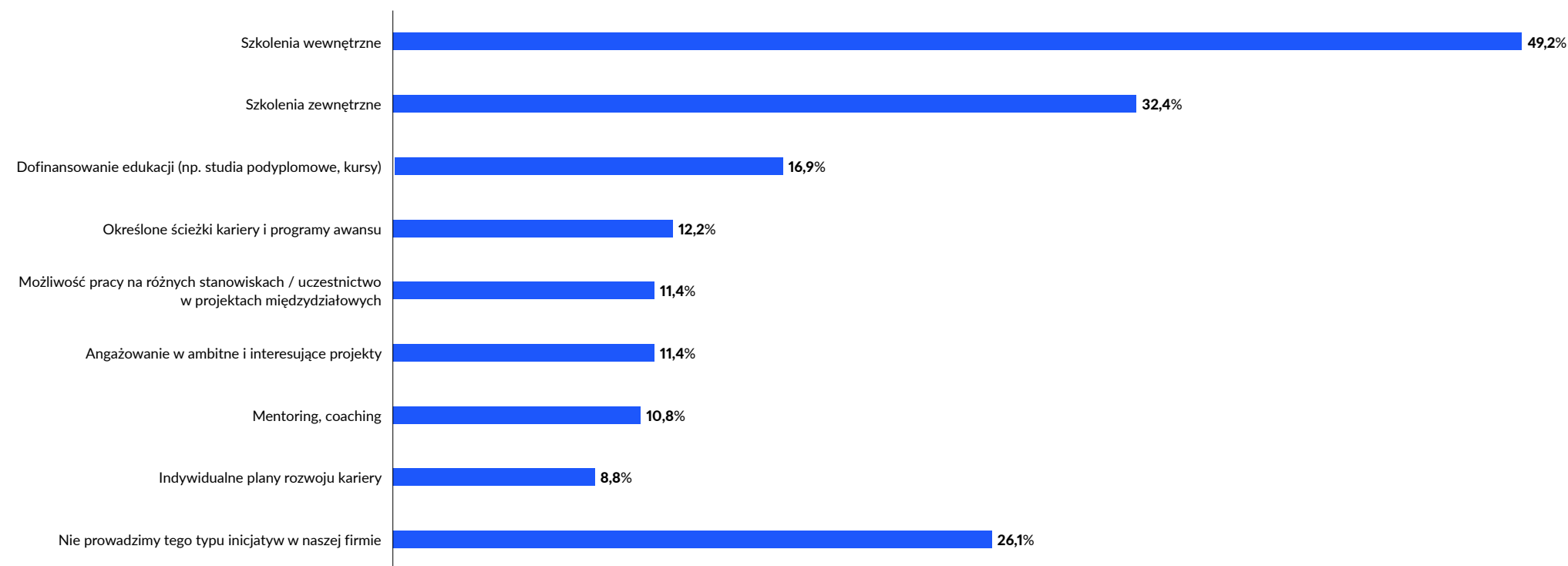
Możliwość wskazania wielu odpowiedzi

## Jak firmy wspierają rozwój zawodowy pracowników?

Firmy podejmują różne działania wspierające rozwój zawodowy swoich pracowników. **Blisko połowa organizuje szkolenia wewnętrzne (49,2%), a co trzecia zewnętrzne (32,4%). Niemal 17% decyduje się na dofinansowanie edukacji pracowników.** Pozostałe formy wsparcia, takie jak opracowanie ścieżek kariery, programy awansu, angażowanie w ambitne projekty, mentoring czy możliwość pracy na różnych stanowiskach realizuje co dziesiąta firma.

**26,1% pracodawców nie podejmuje jednak żadnych inicjatyw mających na celu wsparcie rozwoju zawodowego swoich zespołów.** Taka sytuacja dotyczy najczęściej najmniejszych przedsiębiorstw (niemal 32%), a także firm z sektora handlowego (30,1%) i przemysłu (27,3%). **Wielkość firmy znacząco wpływa na możliwości wspierania rozwoju zawodowego.** Szkolenia wewnętrzne organizuje aż 61,2% dużych i 51,2% średnich przedsiębiorstw, podczas gdy wśród małych takie inicjatywy podejmuje tylko 35,3% podmiotów. Małe firmy równie często jak większe decydują się na szkolenia zewnętrzne (34,7%, w dużych firmach to 32,9%). Zdecydowanie rzadziej natomiast dofinansowują edukację pracowników (11,2%, podczas gdy w dużych firmach to 18,8%, a w średnich 20,6%). Jeśli wziąć pod uwagę sektor, najwięcej możliwości rozwoju oferują firmy usługowe, a najmniej przemysłowe.

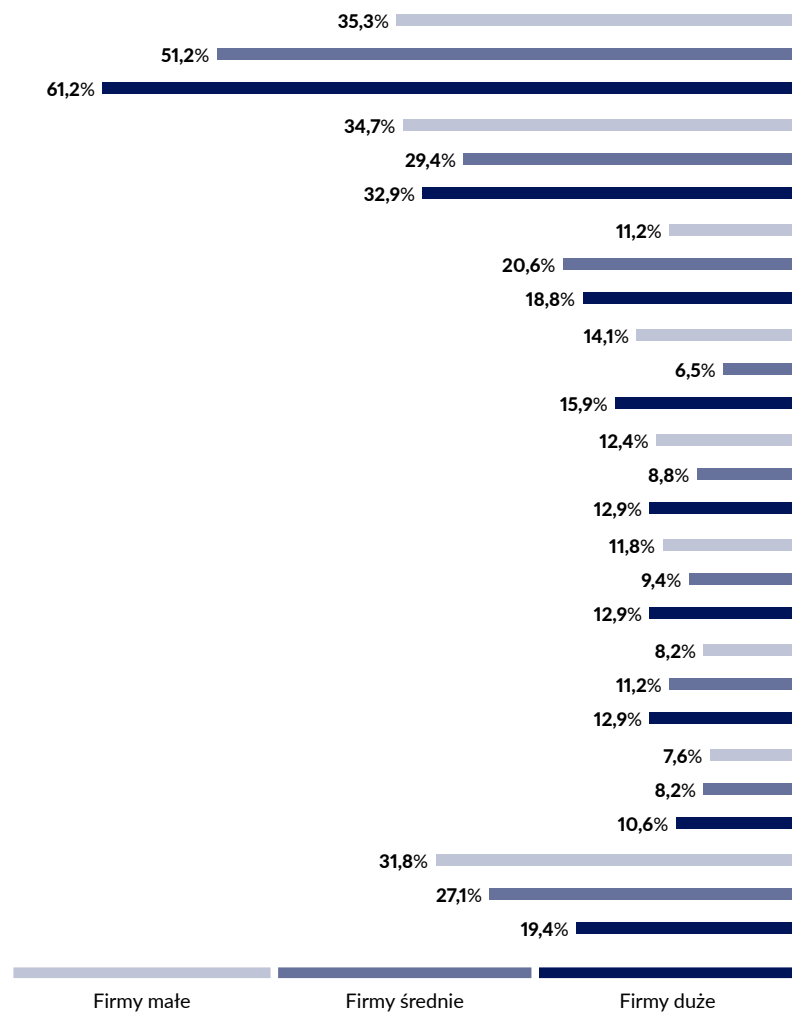
### Jakie możliwości wsparcia rozwoju zawodowego oferuje Państwa firma pracownikom?



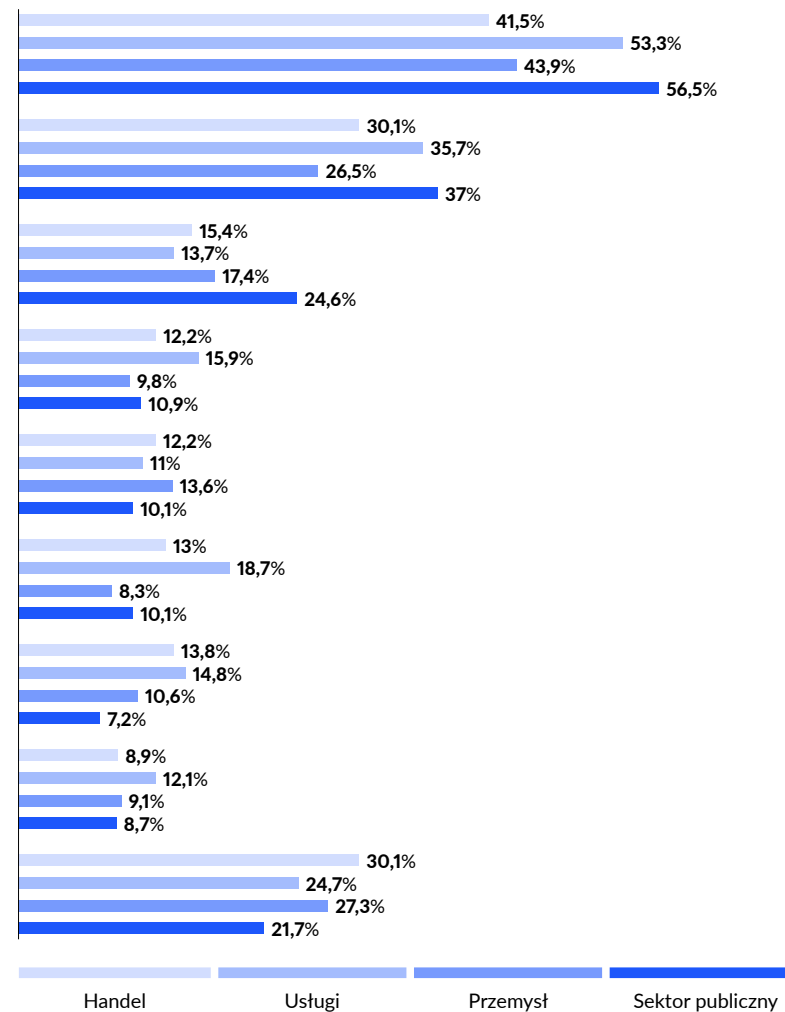
Możliwość wskazania wielu odpowiedzi

# Jak firmy wspierają rozwój zawodowy pracowników?

### Wsparcie rozwoju zawodowego pracowników w zależności od wielkości firmy



### Wsparcie rozwoju zawodowego pracowników w zależności od branży







## Joanna Kupiec

People & Culture Director, Duon Dystrybucja

# Efektywny rozwój zawodowy wymaga indywidualnego podejścia i transparentnej komunikacji

Największym wyzwaniem dla firmy w zakresie zapewnienia pracownikom rozwoju zawodowego jest w mojej ocenie dopasowanie wzajemnych oczekiwań. Jak widzimy w badaniach niezależnie od płci, wieku, doświadczenia i zakresu obowiązków, większość z nas chciałaby się rozwijać. Jednocześnie z moich ostatnich doświadczeń rekrutacyjnych wynika, że każdy z kandydatów definiuje rozwój zgodnie ze swoimi potrzebami, ale także wcześniejszymi doświadczeniami, albo ich brakiem. Dlatego już na etapie rekrutacji liczy się transparentne prezentowanie konkretnych możliwości, jakie daje firma. Jeżeli usłyszymy, że oczekiwania kandydata są większe niż to, co możemy mu jako firma zaoferować, trzeba o tym powiedzieć wprost i nie budować późniejszych oczekiwań, jeśli nie jesteśmy w stanie im sprostać. Pytanie o to jakie oczekiwania ma kandydat i o to w jaki sposób rozumie on rozwój powinny znaleźć się w dekalogu pytań rekrutacyjnych.

Jeżeli mówimy o wyzwaniach w zakresie rozwoju naszych obecnych pracowników, sztuką jest tutaj indywidualne podejście. Jako firma możemy je zapewnić poprzez prowadzenie rozmów rozwojowych z naszymi pracownikami. Dzięki takim spotkaniom pracownik ma możliwość powiedzieć o swoich oczekiwaniach, a przełożeni mogą je odpowiednio zaadresować. Rozwój zawodowy nie powinien odbywać się w oderwaniu od bieżącej analizy kompetencji, ale także potencjału naszych pracowników. Powinien również korelować z celami strategicznymi organizacji. W tym zakresie kluczowa jest systematyczność i konkretny plan działania. Za te obszary odpowiadają w duecie zarówno przełożony, jak i pracownik. W zakresie odpowiedzialności przełożonego istotna jest z jednej strony umiejętność wstłuchania się w oczekiwania i potrzeby pracownika, a z drugiej odpowiedź na pytanie jakie dzięki tym działaniom uzyskam efekty biznesowe.

W zakresie odpowiedzialności pracownika najistotniejsza jest chęć do podejmowania wyzwań i świadoma zgoda na zwiększony wysiłek, gdyż bez niego nawet najlepsze szkolenie, projekt rozwojowy czy wdrożone narzędzia wsparcia nie przyniosą oczekiwanych efektów. Jestem przekonana, że niezależnie od budżetu i wielkości organizacji, każdą firmę stać na rozwój pracowników. Rozwój to nie tylko szkolenia językowe czy zewnętrzne szkolenia specjalistyczne, które górują w rankingach. Kluczowe jest żebyśmy jako przełożeni, korzystając z doświadczenia i rozeznania rynkowego pracowników HR, potrafili rozwój i oczekiwania z nim związane dobrze zdefiniować i zadbać o zrozumienie tej definicji przez naszych przyszłych i obecnych pracowników.



## Maciej Wiśniewski

Country Manager, Bona Polska

# Inwestowanie w pracowników, czyli sztuka rozpoznawania potencjału

Jeszcze 10 lat temu powiedziałbym, że rozwój zawodowy pracownika jest inwestycją, ale współcześnie rynek pracy wygląda inaczej. Nie mam już takiej pewności. Wiąże się to m.in. z wchodzeniem na ten rynek nowych pokoleń młodych ludzi. Nie bez znaczenia są też zmiany technologiczne wspierające pracę zawodową, pojawiające się nowe, atrakcyjnie brzmiące zawody, czy po prostu zmiana wartości uznawanych przez ludzi za ważne w życiu. Z jednej strony stały, zgrany i lojalny zespół pracowników daje menedżerowi poczucie stabilizacji w podejmowaniu decyzji strategicznych, z drugiej jednak zbudowanie takiego zespołu jest coraz trudniejsze.

Obecnie pracodawcy powinni bardziej ostrożnie decydować o inwestowaniu w pracowników. Oczywiście jest to potrzebne i zasadne, ale nie ma gwarancji, czy się opłaci. Moim zdaniem to nie kompetencje lub gotowość do uczenia się, ale charakter pracownika powinien być kryterium oceny tego, czy warto zainwestować w jego rozwój. Pracownicy potrafią być nielojalni, nawet gdy zapewnia się im godziwe warunki pracy, dobre wynagrodzenie, opiekę socjalną, szkolenia itp. Chęć zmiany pracodawcy jest coraz większa, a powodem nie muszą być warunki pracy, ale ciekawość, chęć poznania czegoś innego, nowe okazje, które wydają się pracownikom bardziej atrakcyjne, choć wcale takie nie muszą być.

W takich okolicznościach dyplom ukończonych studiów, kompetencje, czy doświadczenie zawodowe są ważne z perspektywy wykonywania bieżących zadań, ale inwestowanie w pracowników musi być poparte staranną obserwacją, który z nich czuje się w firmie naprawdę dobrze, identyfikuje się z nią, proponuje nowe rozwiązania doskonalące i nie okazuje oznak „niespokojnej duszy”. Z ludźmi warto pracować, ale nie wszyscy na to zasługują. Strategia kapitału ludzkiego wymaga dziś innego podejścia i zastosowania. Rynek pracy się zmienia, do pracowników trzeba podchodzić inaczej. Na pewno trzeba ich lepiej słuchać i spędzać z nimi więcej czasu. Tylko tak można wybrać tych, w których warto inwestować.

# Preferencje pracowników dotyczące wsparcia rozwoju zawodowego

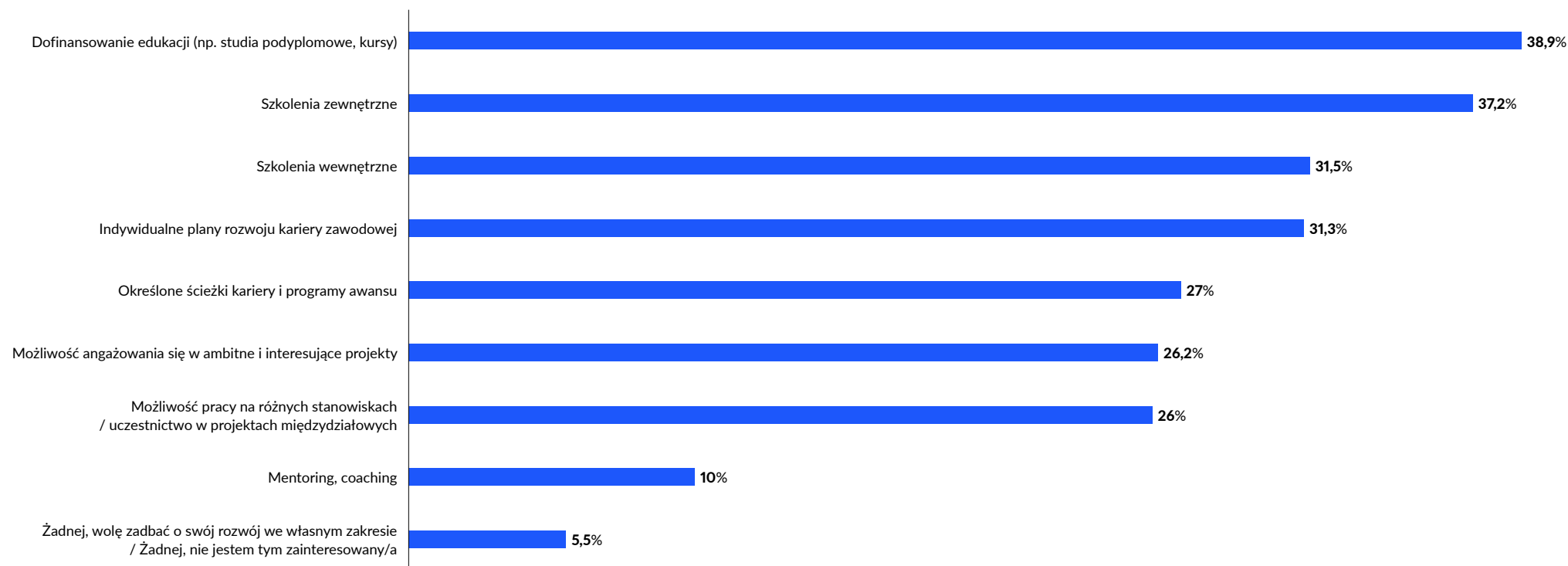
Pracownicy chętnie skorzystają ze wsparcia pracodawcy w rozwoju zawodowym, choć ich oczekiwania w tym zakresie różnią się nieco od najczęściej oferowanych opcji.

**Najbardziej pożądane przez zatrudnionych jest dofinansowanie edukacji (38,9%) i szkolenia zewnętrzne (37,2%). Nieco mniejsze zainteresowanie budzą szkolenia organizowane wewnętrznie przez firmy (31,5%).** Być może zewnętrzne formy edukacji są postrzegane jako bardziej wartościowe, a eksperci spoza organizacji wydają się bardziej kompetentni i niezależni. Nie bez znaczenia w tym kontekście jest też inwestycja finansowa ze strony pracodawcy, która może być interpretowana jako forma docenienia pracownika. To przekłada się na postrzeganie i większą chęć skorzystania z tego typu szkoleń.

**Pracownicy dostrzegają też wartość indywidualnego planowania rozwoju (31,3%) oraz jasnych ścieżek kariery i awansu (27%).** Co czwarty pracownik chce się rozwijać, uczestnicząc w ambitnych projektach lub próbując pracy na różnych stanowiskach.

Wsparcie rozwoju zawodowego to ważny czynnik wpływający na atrakcyjność pracodawcy. Planując tego typu działania firmy powinny wziąć pod uwagę potrzeby różnych grup pracowników oraz własne cele biznesowe i dopiero po ich zdiagnozowaniu dobrać odpowiednie formy wsparcia.

## Z jakich możliwości rozwoju zawodowego oferowanych przez firmę najchętniej by Pan/Pani skorzystał/a?



# Preferencje pracowników dotyczące wsparcia rozwoju zawodowego

Preferencje pracowników dotyczące form wsparcia rozwoju zawodowego wyraźnie różnią się w poszczególnych grupach wiekowych. **Młodszy pracownicy, zajmujący zazwyczaj niższe stanowiska i dysponujący mniejszym doświadczeniem, wykazują żywe zainteresowanie kontynuacją i dofinansowaniem edukacji oraz możliwościami awansu i wyznaczeniem ram rozwoju swojej kariery zawodowej. Starsi pracownicy częściej doceniają szkolenia, skupiając się bardziej na aktualizacji i uzupełnianiu wiedzy.**

Różnice w preferencjach widać także między różnymi poziomami stanowisk. Na **niższych szczeblach** dużo większe **znaczenie ma finansowe wsparcie edukacji i szkolenia, ale także planowanie ścieżek rozwoju zawodowego**. Im wyższe stanowisko, tym większe zainteresowanie szkoleniami prowadzonymi przez zewnętrznych ekspertów. Warto podkreślić, że dofinansowanie edukacji to forma wsparcia rozwoju, którą doceniają pracownicy bez względu na poziom zajmowanego stanowiska. Zwracają też uwagę **preferencje managerów**. Wyraźnie widać, że **zależy im na ciągłym rozwoju**. Są zainteresowani dofinansowaniem edukacji, ale duże znaczenie ma też dla nich uczestnictwo w ambitnych i interesujących projektach oraz możliwości awansu.

**Pracownicy sektora handlowego i sektora publicznego** najchętniej korzystaliby z dofinansowania edukacji (odpowiednio 45,7% w handlu i 42% w sektorze publicznym), podobnie jest **w usługach** (35,9%), choć tutaj równie dużym zainteresowaniem cieszą się szkolenia zewnętrzne (35,9%). Dla pracujących **w przemyśle** najważniejsze okazują się szkolenia wewnętrzne (40,9% – najwyższy wskaźnik wśród wszystkich branż), duże znaczenie mają dla nich również indywidualne plany rozwoju kariery zawodowej (36,5%). Możliwość angażowania się w ambitne i interesujące projekty ma większe znaczenie dla pracujących w handlu i sektorze publicznym. Zatrudnieni w przemyśle i usługach z kolei bardziej zainteresowani są możliwością pracy na różnych stanowiskach, w różnych działach czy realizacją projektów międzydziałowych. Widać też różnice w preferencjach w zależności od płci. Kobiety chętniej niż mężczyźni skorzystałyby z dofinansowania edukacji oraz szkoleń wewnętrznych, choć w obu grupach te dwie formy cieszą się największym zainteresowaniem. Mężczyźni preferują szkolenia, zależy im też na określeniu ścieżki kariery czy programach awansu, są też bardziej zainteresowani pracą na różnych stanowiskach czy uczestnictwem w projektach o charakterze międzydziałowym.

Co ciekawe, zainteresowanie różnymi formami wsparcia rozwoju zawodowego różni także w zależności od miejsca zamieszkania pracowników. Szkolenia zewnętrzne mają większe znaczenie dla mieszkających w większych miejscowościach. Pracownicy z mniejszych ośrodków preferują częściej szkolenia organizowane przez pracodawcę. Są też bardziej chętni do pracy na różnych stanowiskach lub w różnych działach niż mieszkańcy większych miast i chętniej angażowaliby się w ambitne projekty. W większych miejscowościach nieco większe znaczenie mają z kolei różne formy mentoringu i coachingu.



## Paweł Prociak

Managing Director, Board Member, Wyser



## Karolina Popiel

Principal - Human Resources, Wyser

# W najlepszych firmach managerowie nigdy nie przestaną sięgać po wiedzę

### Rozwój liderów jako element podejścia holistycznego

Kadra managerska ma kluczowy wpływ na sukces organizacji, zaś ciągły rozwój liderów jest niezbędny, żeby proces ten był stabilny, bądź przyspieszał. Dlatego już etap pozyskania kandydata powinien zakładać przyszłe możliwości doskonalenia zawodowego kadry managerskiej, które zostały strategicznie zaplanowane i będą wspierać cele firmy.

Zadaniem przyszłego pracodawcy jest zrozumienie potrzeb rozwojowych zdecydowanie z perspektywy kandydata, ale również z perspektywy doskonalenia organizacji.

Mając to na uwadze zakładamy, że liderzy pełnią ważną rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej i stanowią wzór dla innych pracowników. Ich zaangażowanie w rozwój zawodowy będzie inspirować innych do podobnych działań. Poszerzanie wiedzy i umiejętności pozwala im również podejmować lepsze i szybsze decyzje. Dzięki zdobywanym informacjom dotrzymują oni kroku trendom, technologiom i otwarcie podchodzą do nowych wyzwań biznesowych.

Oferowanie przyszłym liderom rozwoju zawodowego jest więc kluczowe, ponieważ jest elementem holistycznego podejścia do realizacji długoterminowych celów świadomych organizacji.

### Rozwój lidera z perspektywy indywidualnej

Dojrzały lider nie stoi w miejscu, nie pozwoliłaby mu na to ilość zmian zachodzących na rynku. Rozwija swoje kompetencje w sposób ukierunkowany, zbiera doświadczenia i uczy się z każdą kolejną decyzją i projektem. Będzie cenił zatem ofertę, w której przewidziano możliwości doskonalenia zawodowego, zwłaszcza, jeśli są one wysokiej jakości (np. MBA, szkolenia i kursy na uznanych uczelniach).

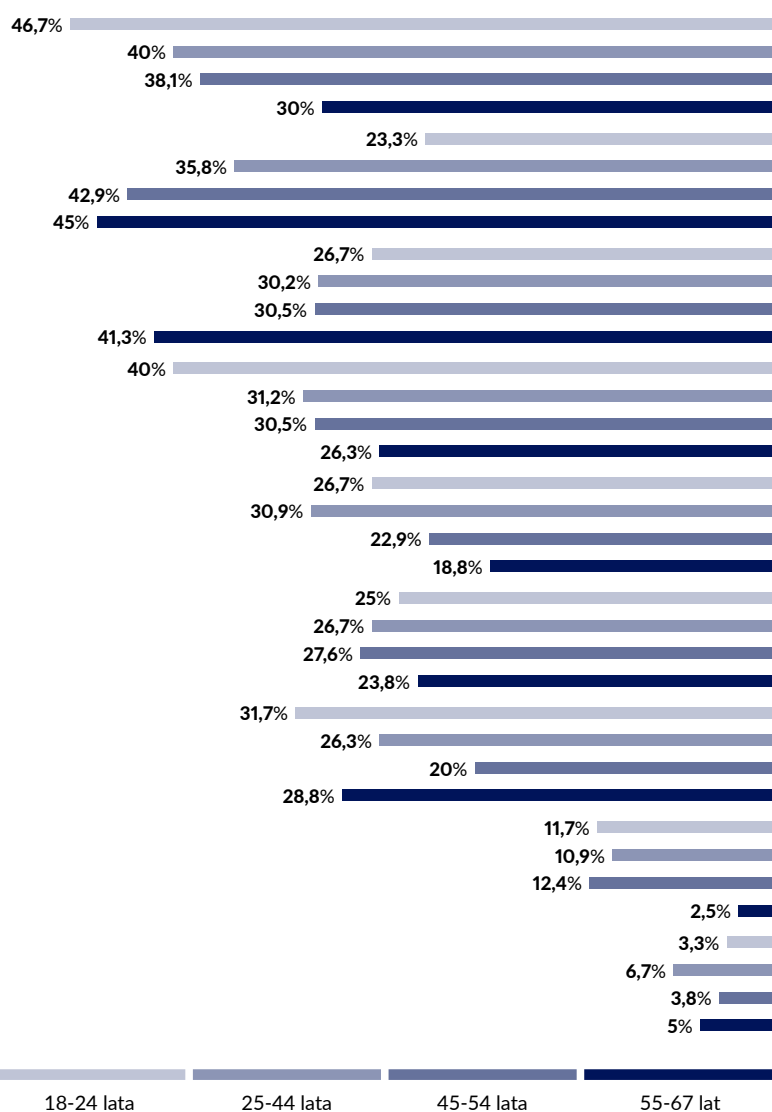
Z raportu wynika, że prawie 40% osób na kierowniczych stanowiskach najchętniej skorzystałoby z dofinansowania edukacji np. studia podyplomowe. Co czwarty badany za najciekawszą możliwość rozwoju uważa angażowanie się w ambitne i interesujące projekty.

Świadomy manager wie, kiedy jego przywództwo jest efektywne. Rozwój zawodowy pozwala mu doskonalić umiejętności przywódcze, takie jak komunikacja, zarządzanie zespołem, rozwiązywanie konfliktów i podejmowanie decyzji, co przekłada się na skuteczność. Lider musi również nadążać za zmieniającymi się wymaganiami rynku. Managerowie planują więc własne cele rozwojowe, aby utrzymać konkurencyjność na rynku pracy.

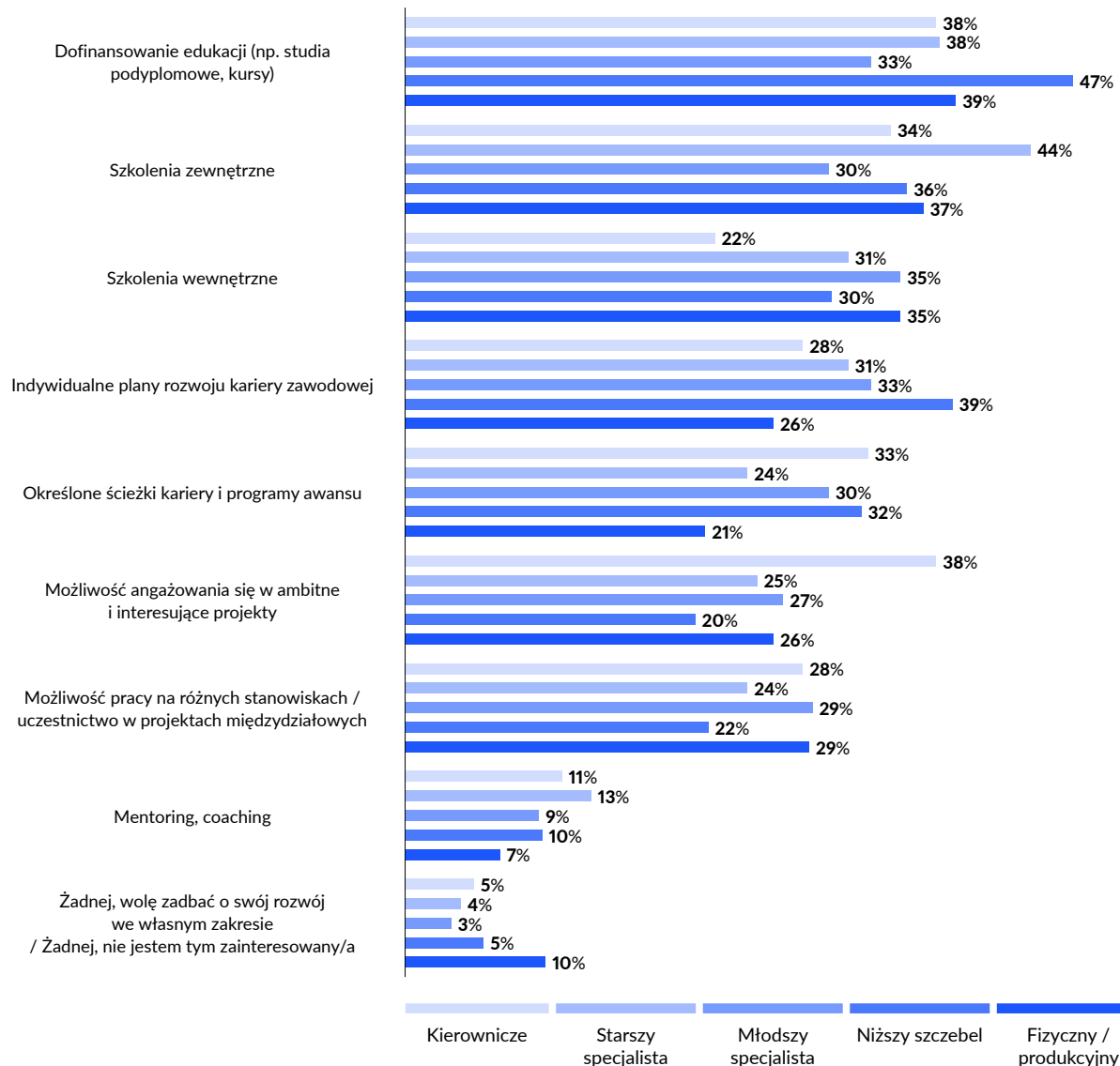
W rezultacie rozwój zawodowy jest niezwykle istotny dla długoterminowego sukcesu menedżera oraz dla osiągnięcia satysfakcji zawodowej i osobistej.

# Preferencje pracowników dotyczące wsparcia rozwoju zawodowego

Z jakich możliwości rozwoju zawodowego oferowanych przez firmę najchętniej by Pan/Pani skorzystał/a?



Z jakich możliwości rozwoju zawodowego oferowanych przez firmę najchętniej by Pan/Pani skorzystał/a?



# W jakim kierunku chcą się rozwijać pracownicy?

Z przeprowadzonego badania wynika, że **pracownicy są zainteresowani** przede wszystkim **podnoszeniem swoich kompetencji językowych (49,6%)** oraz poszerzaniem **kwalifikacji zawodowych w ramach wykonywanej profesji poprzez szkolenia (46,2%)**. Ponadto, 41,6% ankietowanych wyraziło zainteresowanie zdobywaniem umiejętności cyfrowych, obejmujących obsługę programów, narzędzi, programowanie oraz analizę danych.

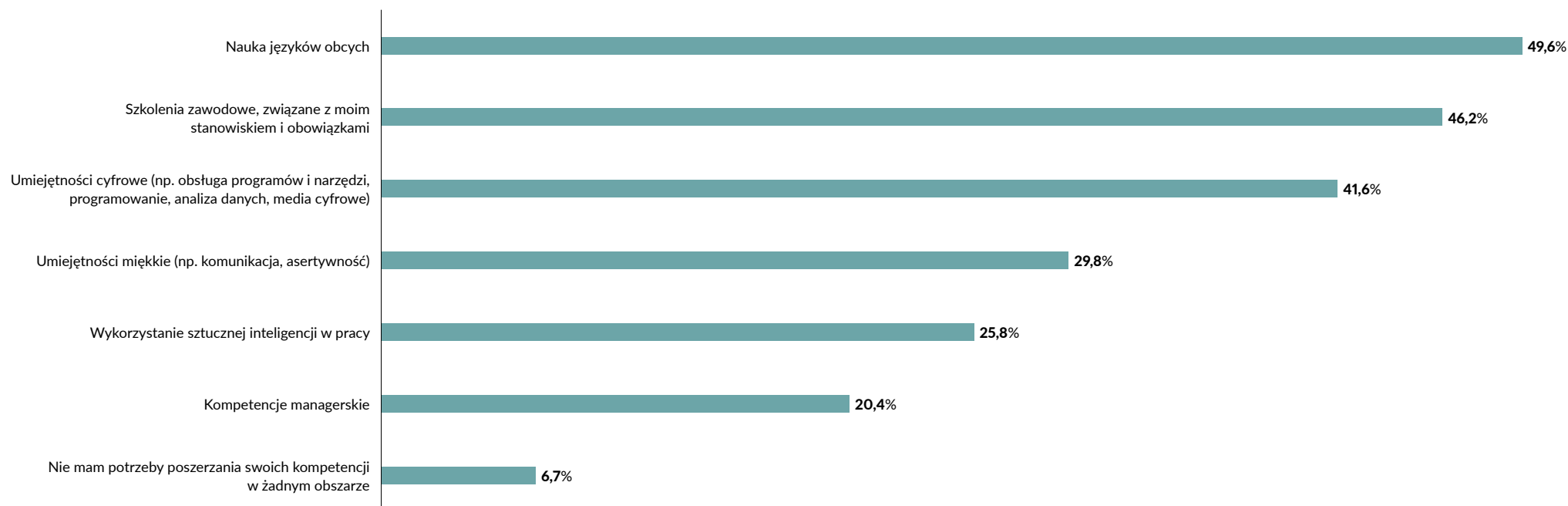
**Języków obcych** chcą się uczyć przede wszystkim młodzi ludzie (18-24 lata), osoby ze średnim wykształceniem, częściej kobiety niż mężczyźni. Chęć nauki języków jest widoczna we wszystkich branżach, choć najczęściej wskazywali na ten obszar pracownicy przemysłu.

**Szkolenia zawodowe** związane z wykonywaną pracą (46,2%) to drugi najczęściej wybierany obszar rozwoju. Najmocniej zainteresowani są nimi pracownicy w wieku 25-54 lata, częściej mężczyźni. Tę formę rozwoju zawodowego wskazywali głównie młodzi specjaliści i pracownicy fizyczni oraz zatrudnieni w przemyśle. Warto zwrócić uwagę, że zainteresowanie szkoleniami zawodowymi jest wyższe wśród pracowników z mniejszych miejscowości, maleje też wraz ze wzrostem poziomu wynagrodzenia.

**Umiejętności cyfrowe** chcą zdobywać przede wszystkim pracownicy w wieku 18-44 lata, z wykształceniem średnim i wyższym, częściej kobiety niż mężczyźni. Najczęściej ten obszar rozwoju wskazywały osoby zatrudnione w handlu, ale duże zainteresowanie widoczne jest we wszystkich badanych branżach.

30,6% pracowników chciałoby dowiedzieć się więcej o **możliwościach wykorzystania sztucznej inteligencji**. Tym obszarem najmocniej interesują się osoby w wieku 45-54 lata (30,6%), zarówno mężczyźni, jak i kobiety. Zdecydowanie najchętniej w tym zakresie chcieliby się rozwijać pracownicy zajmujący kierownicze stanowiska (43%). Wyraźnie częściej na ten obszar wskazywali mieszkańcy największych miast (33%).

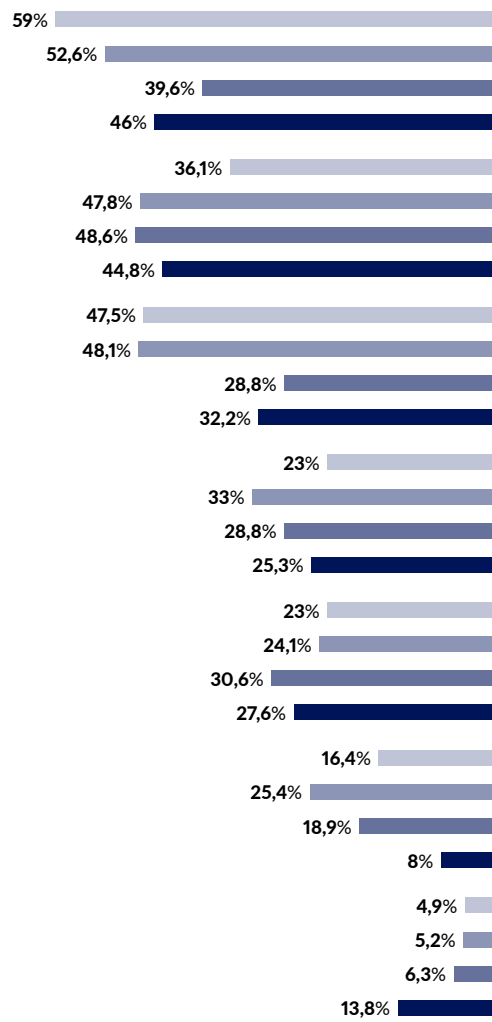
## W jakich obszarach chciałby/chciałaby Pan/Pani się rozwijać?



# W jakim kierunku chcą się rozwijać pracownicy?

W jakich obszarach chciałby/chciałaby Pan/Pani się rozwijać?

Wiek



18-24 lata

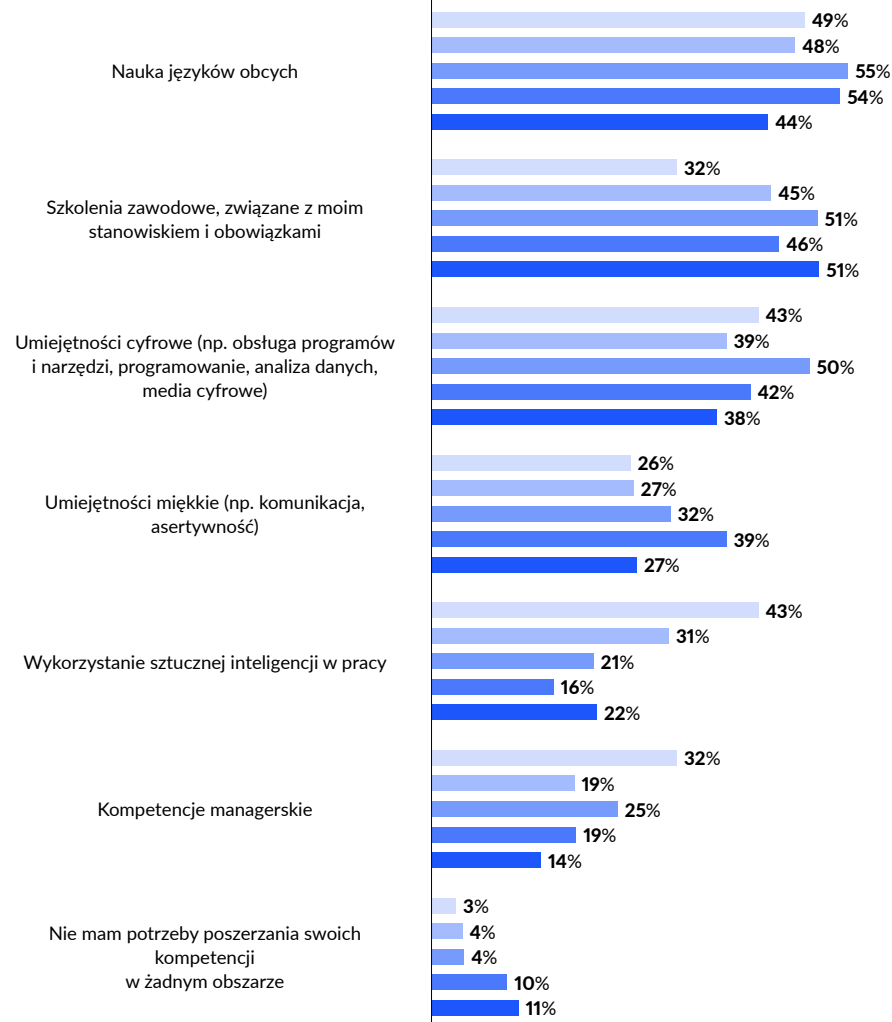
25-44 lata

45-54 lata

55-67 lat

W jakich obszarach chciałby/chciałaby Pan/Pani się rozwijać?

Stanowisko



Kierownicze

Starszy specjalista

Młodszy specjalista

Niższy szczebel

Fizyczny / produkcyjny

Możliwość wielu odpowiedzi



# Gi Group Holding – globalny ekosystem usług HR

Gi Group Holding jest jednym z wiodących globalnych dostawców usług HR. Biznesowy ekosystem rekrutacyjny tworzą w Polsce trzy indywidualne, ale uzupełniające się marki – Gi Group, Wyser oraz Grafton Recruitment, będący też autoryzowanym dostawcą narzędzi Thomas International w Polsce. Dzięki nim Grupa może zaoferować pełen zakres usług w obszarze HR, dostarczając przedsiębiorstwom rozwiązania skuteczne i adekwatne do bieżących potrzeb.

Nadrzędnym celem Gi Group Holding, jest aktywne współtworzenie i promowanie zrównoważonego, usprawnionego i satysfakcjonującego globalnego rynku pracy, odzwierciedlającego stale zmieniające się potrzeby kandydatów i firm.

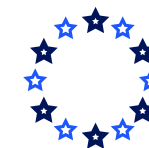
Gi Group Holding obsługuje obecnie ponad 25 000 Klientów na całym świecie, generując w 2022 roku przychody na poziomie 3,6 miliarda euro. Zatrudniamy ponad 9000 pracowników i jesteśmy aktywni w 37 krajach w całej Europie, rejonie APAC i obu Amerykach.



## WŚRÓD NAJWIĘKSZYCH FIRM HR

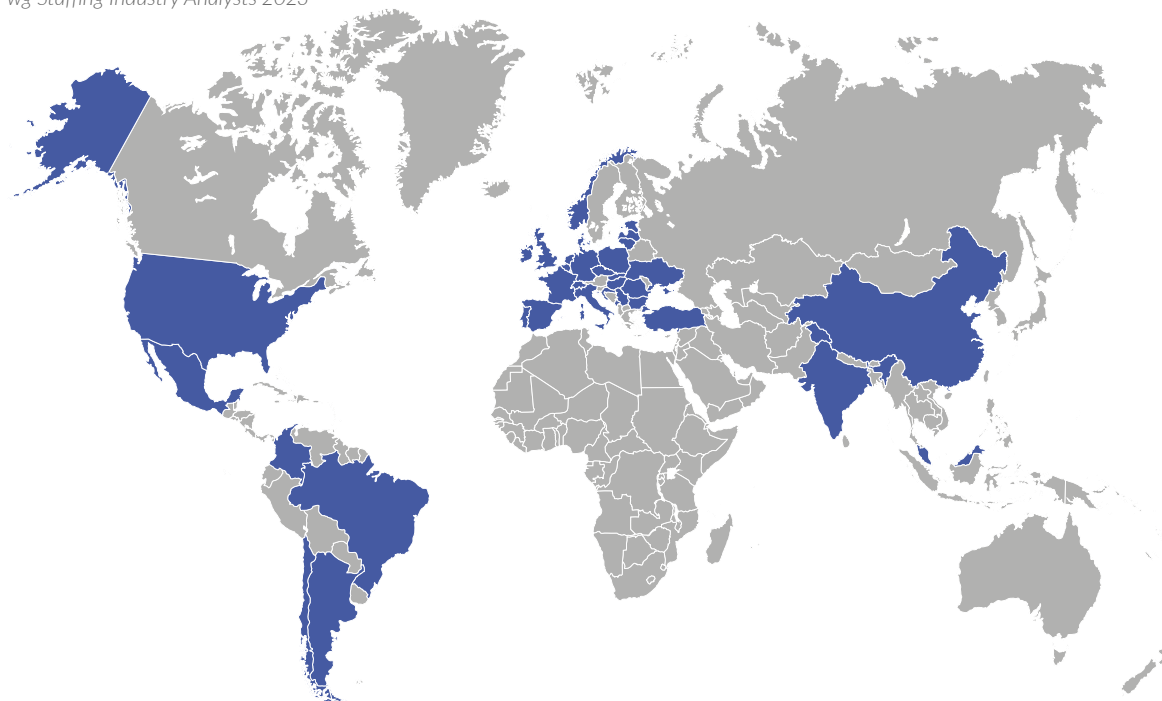


**19**  
miejsce  
GLOBALNIE



**9**  
miejsce  
W EUROPIE






wg Staffing Industry Analysts 2023



## OBECNOŚĆ BEZPOŚREDNIA W 37 KRAJACH

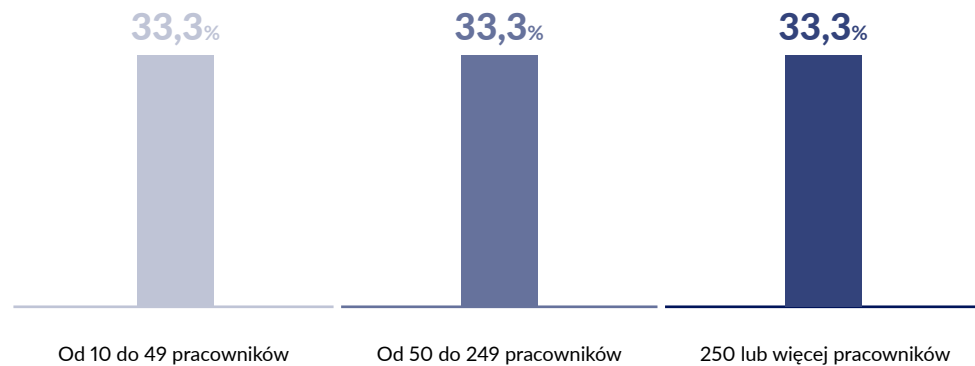
- |            |           |               |                   |                 |
|------------|-----------|---------------|-------------------|-----------------|
| Argentyna  | Czechy    | Litwa         | Norwegia          | Turcja          |
| Belgia     | Dania     | Liechtenstein | Polska            | Ukraina         |
| Brazylia   | Estonia   | Luksemburg    | Portugalia        | Węgry           |
| Bułgaria   | Francja   | Łotwa         | Rumunia           | Wielka Brytania |
| Chile      | Hiszpania | Malezja       | Serbia            | Włochy          |
| Chiny      | Indie     | Meksyk        | Słowacja          |                 |
| Chorwacja  | Irlandia  | Niderlandy    | Stany Zjednoczone |                 |
| Czarnogóra | Kolumbia  | Niemcy        | Szwajcaria        |                 |

# Metodologia badania

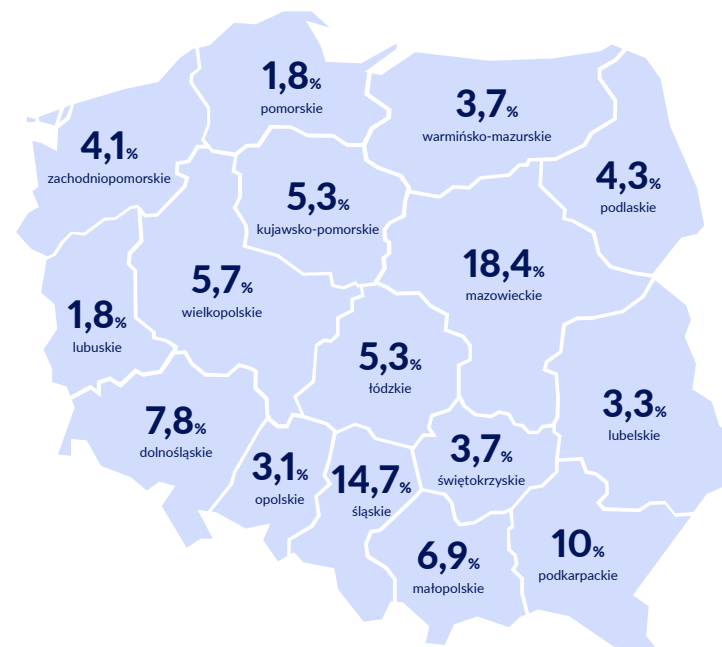
	<b>Cel badania:</b>	Głównym celem badania było sprawdzenie postrzegania rynku pracy w Polsce z perspektywy pracodawcy i pracownika
	<b>Metoda badawcza:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Pracodawcy:</b> wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo (CATI) z przedstawicielami małych, dużych i średnich firm działających w różnych branżach</li><li>• <b>Pracownicy:</b> wywiady on-line (CAWI) na panelu internetowym SW Panel</li></ul>
	<b>Próba badawcza:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Pracodawcy:</b> w ramach badania przeprowadzono 510 ankiet z przedstawicielami małych, dużych i średnich firm działających w różnych branżach</li><li>• <b>Pracownicy:</b> w ramach badania przeprowadzono 550 ankiet z reprezentatywną próbą Polek i Polaków</li></ul>
	<b>Respondent:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Pracodawcy:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Przedstawiciele firm małych (10 – 49 pracowników): N=170</li><li>• Przedstawiciele firm średnich (50 – 249 pracowników): N=170</li><li>• Przedstawiciele firm dużych (powyżej 250 pracowników): N=170</li><li>• Przedstawiciele firm działających w sektorze handlowym: N= 123</li><li>• Przedstawiciele firm działających w usługach: N=182</li><li>• Przedstawiciele firm działających w przemyśle: N=132</li><li>• Przedstawiciele firm działających w sektorze publicznym: N=138</li></ul></li><li>■ <b>Pracownicy:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Polki i Polacy w grupie wiekowej 18-67 lat, zgodnie z rozkładem płci, wieku i klasy wielkości miejscowości</li></ul></li></ul>
	<b>Termin realizacji badania:</b>	<p><b>Pracodawcy:</b> 03/02 – 09/02.2024</p> <p><b>Pracownicy:</b> 9/02 – 14/02.2024</p>

# Struktura demograficzna próby – pracodawcy

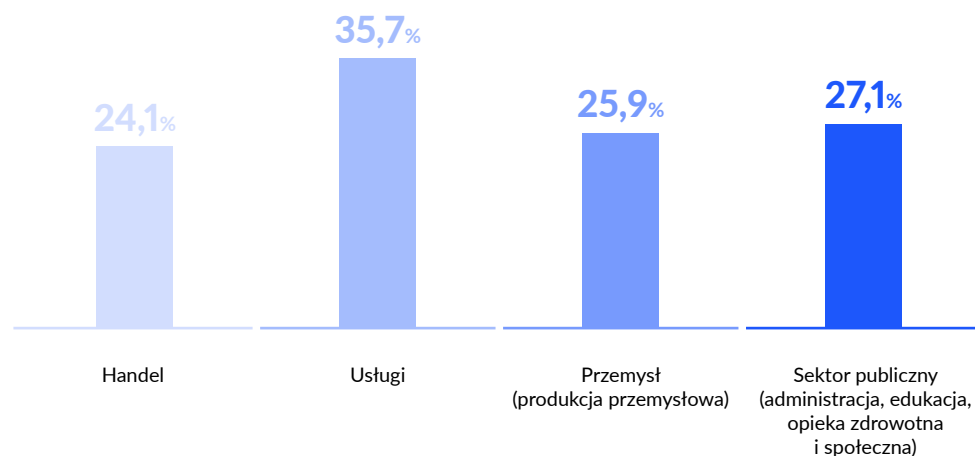
## Wielkość firmy



## Województwo

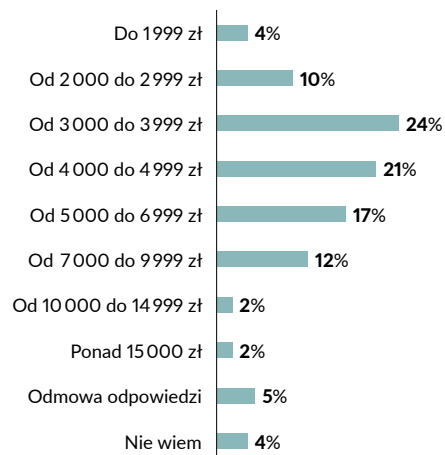


## Branża

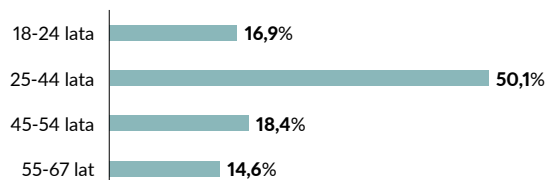


# Struktura demograficzna próby – pracownicy

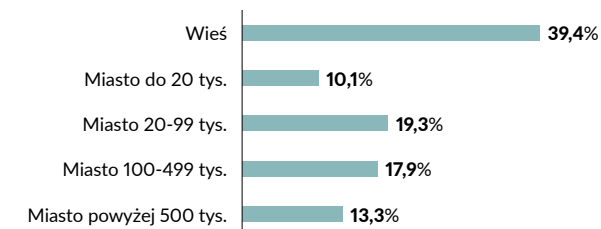
## Dochód



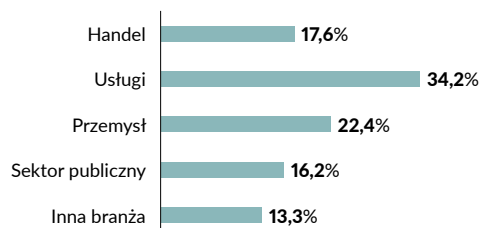
## Wiek



## Wielkość miejscowości



## Branża



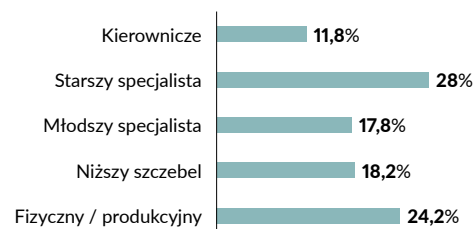
## Płeć



## Województwo



## Stanowisko



## **OPRACOWANIE MERYTORYCZNE**

SW Research Agencja Badań Rynku i Opinii  
Joanna Fitek-Chybziańska (Gi Group Holding)

## **REDAKCJA**

Joanna Fitek-Chybziańska  
Dorota Zawadzka

## **NADZÓR GRAFICZNY**

Joanna Fitek-Chybziańska

## **OPRACOWANIE GRAFICZNE**

Grzegorz Janiszewski (LABORATORIUM)

## **WIĘCEJ INFORMACJI**

Dorota Zawadzka, Manager ds. Komunikacji, rzecznik prasowy Gi Group Holding  
M: +48 724 870 909  
E: dorota.zawadzka@gigroupholding.com

## **BAROMETR RYNKU PRACY 2024**

© 2024 Gi Group Holding, Wszystkie prawa zastrzeżone.

Cytowanie danych za: Raport Gi Group Holding – „BAROMETR RYNKU PRACY 2024, edycja 18.”

