



Barometr rynku pracy

edycja 19.
kwiecień 2025

Barometr rynku pracy

edycja 19.
kwiecień 2025

PARTNERZY WYDANIA



Spis treści

Wstęp	4	Przeciwdziałanie rotacji pracowników	55
Raport w liczbach	5	Rotacja – rosnące wyzwanie dla firm	56
Wynagrodzenia	7	Przeciwdziałanie rotacji pracowników	57
Zmiany wynagrodzeń w ostatnim kwartale – perspektywa pracodawców	8	Zadowolenie z obecnej pracy	58
Zmiany wynagrodzeń w ostatnim kwartale – perspektywa pracowników	9	Powody zmiany pracy	59
Jak pracownicy oceniają swoją sytuację materialną?	11	Co przekonałoby pracowników do pozostania w obecnej firmie?	60
Oczekiwania płacowe pracowników	12	Reskilling i upskilling – potrzeby i wsparcie	62
Kto oczekuje podwyżki wynagrodzenia?	13	Czy pracownicy gotowi na przebranżowienie się?	63
Oczekiwania płacowe pracowników	14	Kto jest zainteresowany zmianą zawodu?	64
Na jakie podwyżki liczą pracownicy?	15	W jakim kierunku chcą się rozwijać pracownicy?	65
Plany płacowe firm	17	Wsparcie rozwoju zawodowego pracowników	67
Dlaczego pracodawcy decydują się na wzrost wynagrodzeń?	19	W jakich obszarach firmy wspierają rozwój kompetencji pracowników?	68
Jawność wynagrodzeń na polskim rynku pracy	21	Automatyzacja i wykorzystanie rozwiązań AI	70
Jawność wynagrodzeń – nowe obowiązki i wyzwania dla pracodawców	25	Automatyzacja z perspektywy przedsiębiorców	71
Jawność wynagrodzeń – perspektywa pracowników	28	Wykorzystywanie automatyzacji i AI w polskich przedsiębiorstwach	72
Aktualne trendy i wyzwania rekrutacyjne	31	Wykorzystywanie automatyzacji i AI w procesach rekrutacyjnych	74
Plany rekrutacyjne przedsiębiorstw	32	Przeszkody w automatyzacji i wprowadzaniu rozwiązań opartych na AI	78
Jakich pracowników poszukują pracodawcy?	36	Czy pracownicy rozumieją rolę automatyzacji i AI w swoim miejscu pracy?	81
Trudności z rekrutacją pracowników	40	Możliwości zdobywania wiedzy o AI w miejscu pracy	83
Przyczyny trudności rekrutacyjnych	41	Wykorzystywanie AI w pracy	87
Jak firmy radzą sobie z problemami rekrutacyjnymi?	42	Technologia i AI w pracy – obawy pracowników	89
Plany pracowników dotyczące zmiany pracy	43	Znaczenie elastyczności	91
Kto rozważa zmianę pracy?	44	Korzystanie z elastycznych form zatrudnienia	92
Obawy o utratę pracy	46	W jakich aspektach pracy pracownicy są gotowi na elastyczność?	97
Kto boi się utraty pracy?	47	Elastyczne formy zatrudnienia z perspektywy pracowników	102
Aktywność pracowników na rynku pracy	49	Wyzwania związane z elastycznymi formami zatrudnienia	105
Sposoby poszukiwania pracy przez pracowników	50	Metodologia badania	109
Wiek a sposoby poszukiwania pracy	51	Struktura demograficzna próby	110
Miejsce zamieszkania a sposoby poszukiwania pracy	52	Gi Group Holding – globalny ekosystem usług HR	112
Branża a sposoby poszukiwania pracy	53		
W jaki sposób pracodawcy poszukują pracowników?	54		



Marcos Segador Arrebola

Dyrektor Zarządzający Gi Group Holding w Polsce

Każda kolejna edycja Barometru Rynku Pracy utwierdza nas w przekonaniu, że zmienność to jedyna stała na rynku zatrudnienia. I choć brzmi to jak truizm, to nie ulega wątpliwości, że skala i tempo zmian, których dziś doświadczamy, osiągnięty w ostatnich latach poziom bezprecedensowy. Niepewność gospodarcza, przełomy technologiczne, dynamiczne zmiany regulacyjne i wyzwania demograficzne przekształcają rynek pracy w sposób, który jeszcze dekadę temu trudno było przewidzieć.

Cyfryzacja, przyspieszająca automatyzacja, a teraz błyskawiczna ekspansja sztucznej inteligencji – to tylko część transformacji technologicznych, które kształtują dzisiejsze środowisko pracy. Ich wpływ sięga wszystkich branż i poziomów stanowisk, zmieniając strukturę rynku oraz zapotrzebowanie na poszczególne role i kompetencje.

Nie można też pominąć czynników demograficznych – społeczeństwa zachodnie starzeją się, a dostępność siły roboczej maleje, co prowadzi do coraz większych deficytów kadrowych. To z kolei wiąże się ze zmianą oczekiwań pracowników, wielopokoleniowymi zespołami i koniecznością dostosowania modeli zarządzania do nowej rzeczywistości.

Na to wszystko nakładają się czynniki zewnętrzne: skutki pandemii, konflikty geopolityczne, globalne zakłócenia w łańcuchach dostaw i rosnąca presja kosztowa. Firmy funkcjonują dziś w rzeczywistości, w której nie tylko muszą nadążyć za tempem zmian, ale także umiejętnie balansować między rosnącymi wymaganiami klientów i pracowników a koniecznością utrzymania konkurencyjności. W tak dynamicznym otoczeniu nie jest to zadanie łatwe.

Stając wobec tak licznych wyzwań, wielu przedsiębiorców zadaje sobie kluczowe pytanie: w jakim kierunku podążać? Inwestować w technologię czy w pracowników? Skupić się na redukcji kosztów czy na budowaniu przewagi jakościowej? Jakie strategie pozwolą organizacji nie tylko przetrwać, ale i skutecznie rozwijać się w tym burzliwym otoczeniu?

W tej edycji Barometru Rynku Pracy poświęcamy szczególną uwagę dwóm aspektom, które odgrywają coraz większą rolę w strategiach wielu przedsiębiorstw: automatyzacji i elastyczności.

Zapytaliśmy pracodawców jak postrzegają i czy wykorzystują rozwiązania AI oraz automatyzację w swoich firmach, a także jakie ich zdaniem są główne bariery w takich wdrożeniach? Podobne pytania zadaliśmy pracownikom. Co zwraca uwagę? Wbrew powszechnym opiniom, priorytetem dla firm nie jest wcale zastępowanie maszynami ludzi wykonujących najbardziej rutynowe zadania. Także pracownicy nie tego obawiają się najbardziej.

Drugim zagadnieniem, które poruszamy w raporcie, jest elastyczność. To słowo-klucz, padające najczęściej w kontekście dyskusji o odporności organizacji na rynkowe turbulencje. Elastyczności wymaga się od firm, oczekuje się jej od pracowników. Ale czym w istocie jest owa elastyczność? Jakie wyzwania się z nią wiążą i przede wszystkim, jak przygotować organizację, by była naprawdę elastyczna, a nie tylko dostosowująca się ad hoc do kolejnych kryzysów?

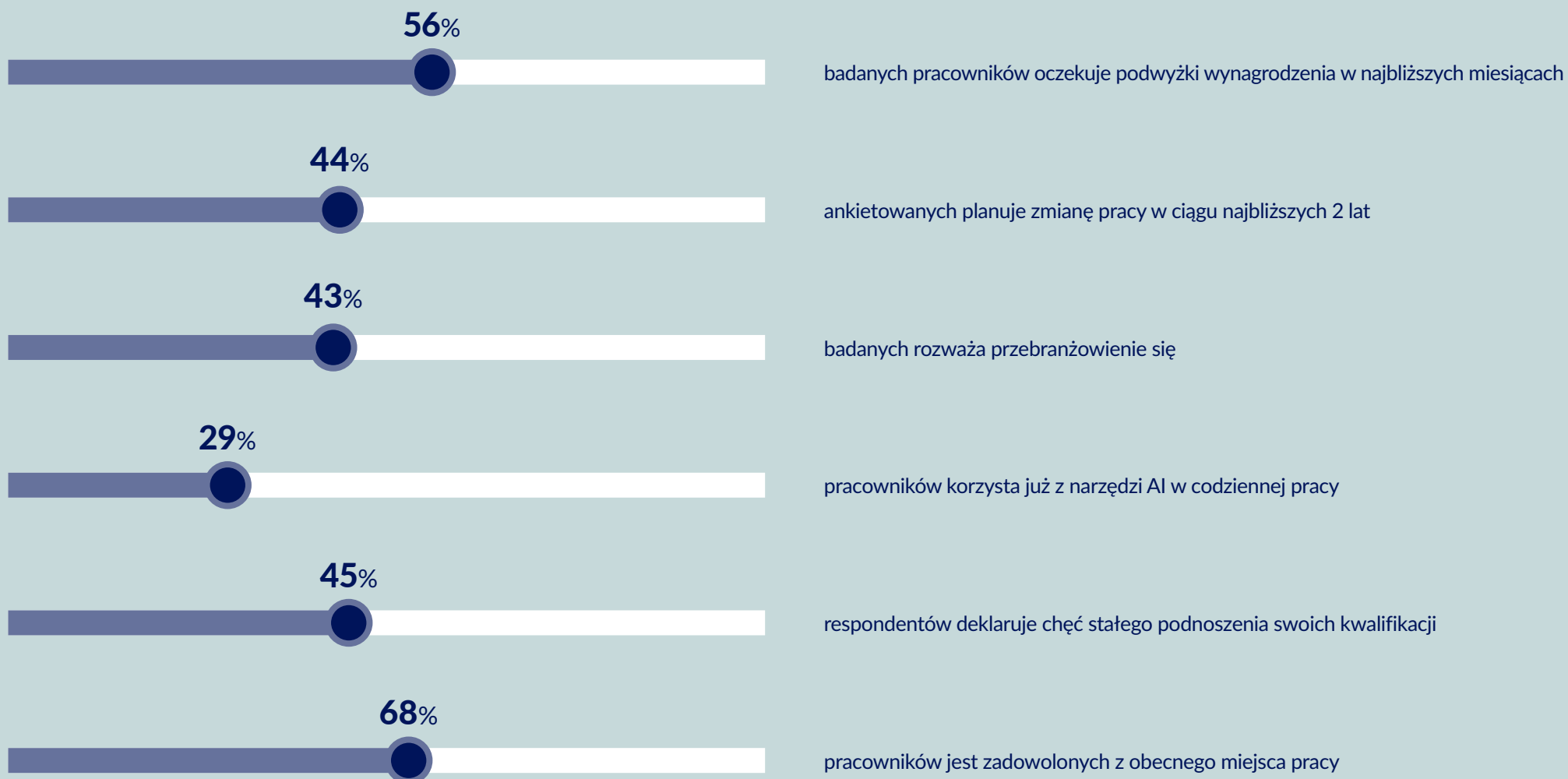
Barometr Rynku Pracy pozostaje też niezmiennie kompendium wiedzy o aktualnych trendach w rekrutacji, wynagrodzeniach czy rozwoju pracowników. Jak co roku analizujemy plany przedsiębiorstw, zestawiając je z oczekiwaniami i planami pracowników, aby uchwycić punkty styku i rozbieżności. W tej edycji przyglądamy się bliżej kwestii jawności wynagrodzeń, która – w związku z koniecznością dostosowania polskich przepisów do unijnej dyrektywy – staje się wyzwaniem dla wielu przedsiębiorstw.

Nie mamy złudzeń – nie jesteśmy w stanie uchwycić pełnego obrazu zmian zachodzących na rynku pracy. Staramy się jednak wskazać te, które w danym momencie są kluczowe i spojrzeć na nie z perspektywy pracodawców i pracowników. Wierzę, że tegoroczna, już 19. edycja naszego raportu, dostarczy Państwu cennych analiz i pozwoli lepiej zrozumieć dynamikę tej nowej rzeczywistości.

Zachęcam do lektury.

Raport w liczbach

Pracownicy



Raport w liczbach

Pracodawcy

28%



firm planuje podwyżki wynagrodzeń w najbliższym kwartale

50%



pracodawców miało trudności z rekrutacją w ostatnich miesiącach

47%



pracodawców zmagало się z rotacją przynajmniej jednej grupy pracowników

56%



badanych firm stosuje elastyczne formy zatrudnienia

42%



pracodawców wykorzystuje AI lub automatyzację w HR i zarządzaniu personelem

13%



firm nie oferuje możliwości wsparcia rozwoju kompetencji pracowników



Wynagrodzenia

Zmiany wynagrodzeń w ostatnim kwartale – perspektywa pracodawców

Zmiana wynagrodzenia w ostatnim kwartale – firmy

31,8%

firm zwiększyło poziom wynagrodzenia

56,3%

firm utrzymało poziom wynagrodzenia

5,1%

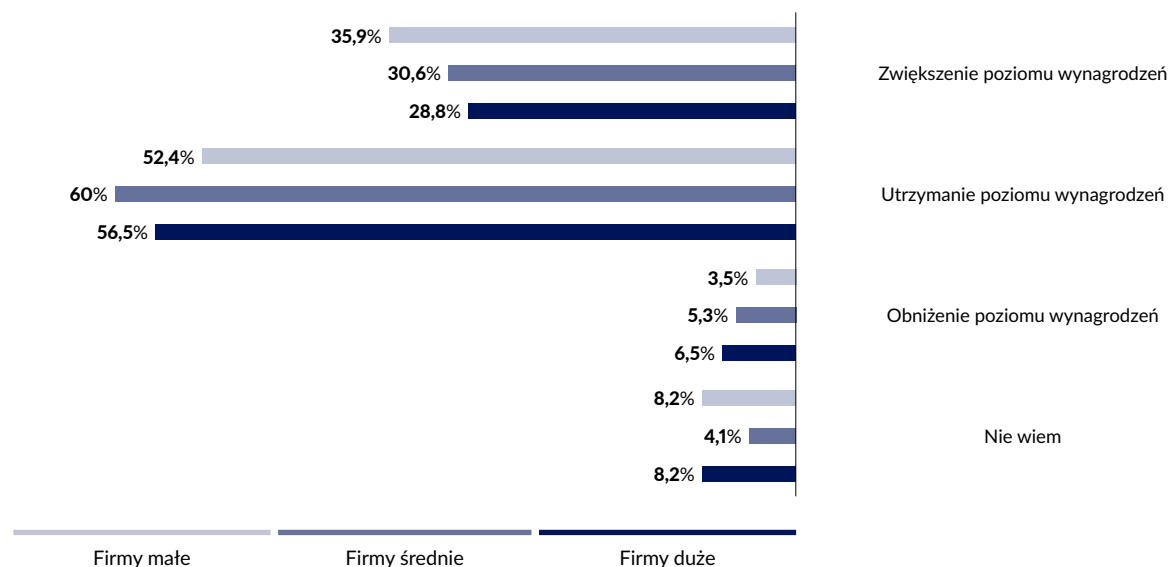
firm zmniejszyło poziom wynagrodzenia

6,9%

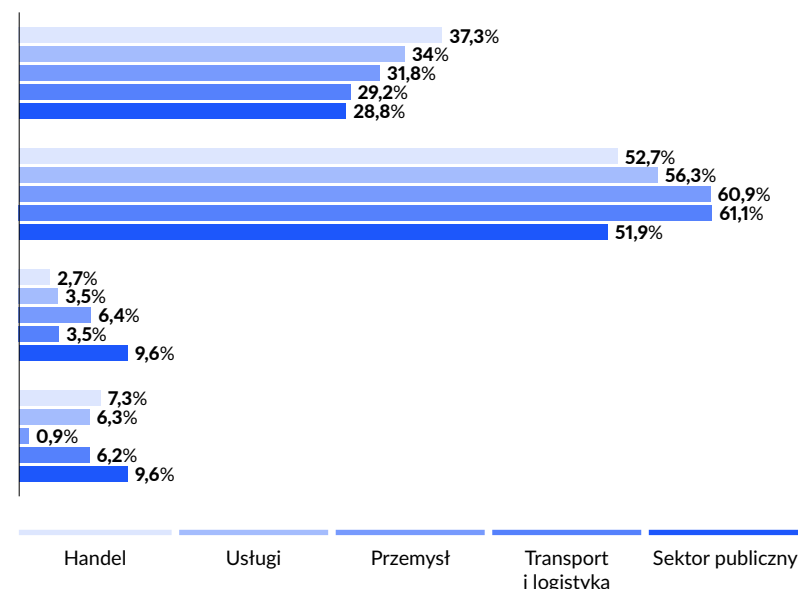
firm nie wie

W ostatnim kwartale 31,8% badanych firm zdecydowało się na podwyżki wynagrodzeń, co oznacza niewielki wzrost w porównaniu z analogicznym okresem w poprzednim roku (29%) i poziom zbliżony do końca 2022 roku (30%). Jednocześnie zmniejszył się odsetek firm utrzymujących dotychczasowe płace – 56,3% wobec niemal 60% w poprzednim roku i ponad 65% dwa lata temu. Widać więc stopniowy spadek liczby przedsiębiorstw, które wstrzymują się od zmian w wynagrodzeniach. Odsetek firm, które zdecydowały się na zmniejszenie wynagrodzeń wyniósł w tym roku 5,1% (wobec 5,3% rok temu). Zmienił się natomiast profil firm podnoszących pensje. W tym roku podwyżki częściej przyznawały małe przedsiębiorstwa, podczas gdy rok temu na wzrost wynagrodzeń decydowały się głównie większe firmy. Najbardziej aktywne pod tym względem były podmioty z branży handlowej i usługowej. Z kolei przedsiębiorstwa przemysłowe oraz transportowo-logistyczne częściej utrzymywały wynagrodzenia na dotychczasowym poziomie. Uwagę zwraca sektor publiczny, gdzie co dziesiąte ankietowane przedsiębiorstwo deklaruje obniżenie wynagrodzeń w ostatnim kwartale.

Zmiany wynagrodzeń w ostatnim kwartale w zależności od wielkości firmy



Zmiany wynagrodzeń w ostatnim kwartale w zależności od branży



Zmiany wynagrodzeń w ostatnim kwartale – perspektywa pracowników

Czy w ostatnim kwartale Pana/Pani wynagrodzenie:

38,9%

Wzrosło

13,5%

Zmalało

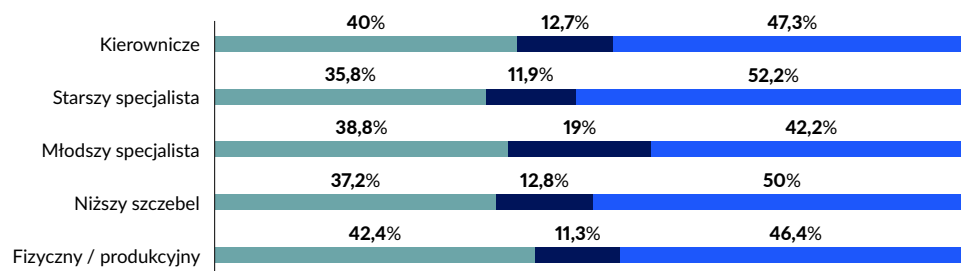
47,6%

Nie zmieniło się

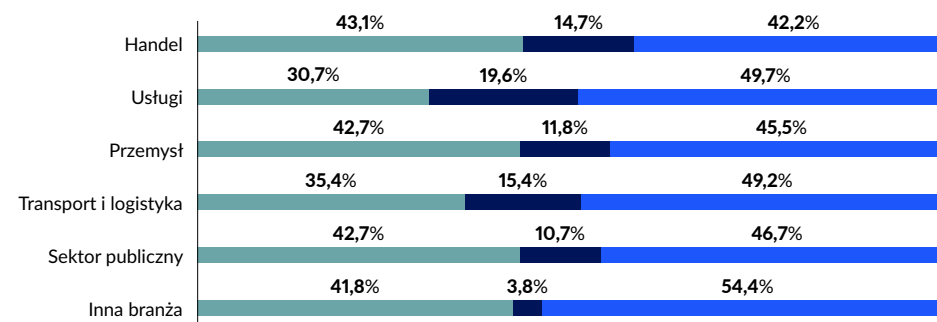
Odsetek ankietowanych pracowników deklarujących otrzymanie podwyżki w ostatnim kwartale wyniósł blisko 39% – tyle samo co w analogicznym okresie rok wcześniej. Jednocześnie, już drugi rok z rzędu, wzrósł odsetek osób, które zadeklarowały obniżenie wynagrodzenia w ostatnich miesiącach – obecnie to 13,5% (wzrost o 1,3 p.p. r/r).

Podwyżki najczęściej otrzymywali pracownicy fizyczni i produkcyjni, co prawdopodobnie wynika z podniesienia płacy minimalnej od 1 stycznia 2025 roku (badanie przeprowadzono po tej zmianie). Może to potwierdzać również analiza podwyżek w poszczególnych branżach – wynagrodzenia rosły głównie w sektorze publicznym, przemyśle i handlu, gdzie pensje często oscylują wokół płacy minimalnej lub nieznacznie ją przekraczają. Podwyżki najczęściej otrzymywali mieszkańcy regionu centralnego oraz północno-zachodniego. Z kolei w regionie południowym, gdzie przeciętne wynagrodzenia brutto należą do najwyższych, podwyżki były deklarowane najrzadziej. To właśnie tam najwięcej pracowników wskazało również na obniżenie swojego wynagrodzenia.

Zmiana wynagrodzenia w zależności od stanowiska



Zmiana wynagrodzenia w zależności od branży



Podniesienie poziomu wynagrodzenia

Obniżenie poziomu wynagrodzenia

Brak zmian

Zmiany wynagrodzeń w ostatnim kwartale – perspektywa pracowników

O ile procent zwiększyło się Pana/i wynagrodzenie?

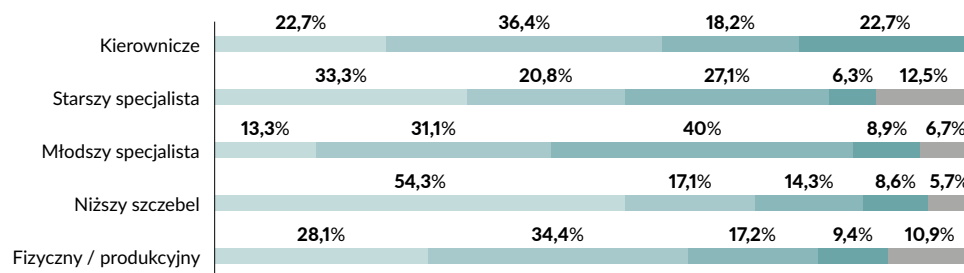


Blisko 30% pracowników otrzymało podwyżkę nieprzekraczającą 10%, a kolejne 28% mogło liczyć na wzrost dokładnie na tym poziomie. Większe podwyżki, między 11 a 20%, zadeklarowało 24% badanych. W porównaniu z rokiem ubiegłym wyraźnie częściej podwyżki mieściły się w najniższym przedziale – rok temu dotyczyło to 40,7% badanych, obecnie już blisko 58%. Choć odsetek osób otrzymujących podwyżki pozostał na podobnym poziomie, to ich skala była wyraźnie mniejsza niż rok wcześniej.

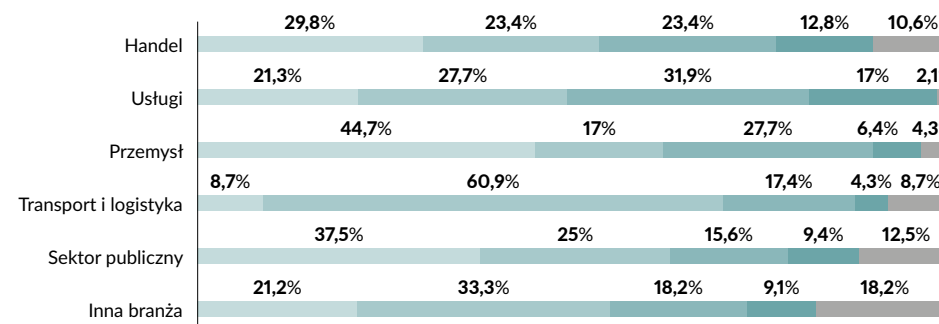
Na stanowiskach niższego szczebla, a także wśród starszych specjalistów, dominowały podwyżki poniżej 10%. Z kolei kierownicy, młodszy specjaliści oraz pracownicy produkcyjni częściej deklarowali wzrost wynagrodzenia na poziomie 10%. Podwyżki w przedziale 11–20% najczęściej dotyczyły młodszych specjalistów, natomiast wzrosty powyżej 20% były zarezerwowane głównie dla stanowisk kierowniczych.

Podwyżki poniżej 10% przeważały w przemyśle i sektorze publicznym. Wzrosty na poziomie 10% najczęściej występowały w sektorze transportu i logistyki (aż 60,9%). Najwyższe podwyżki pojawiały się natomiast w sektorze usług. Warto zwrócić uwagę, że na największe wzrosty wynagrodzeń mogli liczyć najlepiej zarabiający pracownicy.

Zwiększenie wynagrodzenia w zależności od stanowiska



Zwiększenie wynagrodzenia w zależności od branży



O mniej niż 10%

O 10%

11-20%

Ponad 20%

Nie wiem

Jak pracownicy oceniają swoją sytuację materialną?

Zapytaliśmy respondentów o ich ocenę własnej sytuacji materialnej w ostatnim półroczu. Większość badanych (46,4%) nie zauważyła zmian, natomiast 28,5% oceniło ją jako gorszą. Poprawę odczuł co czwarty respondent (25,1%).

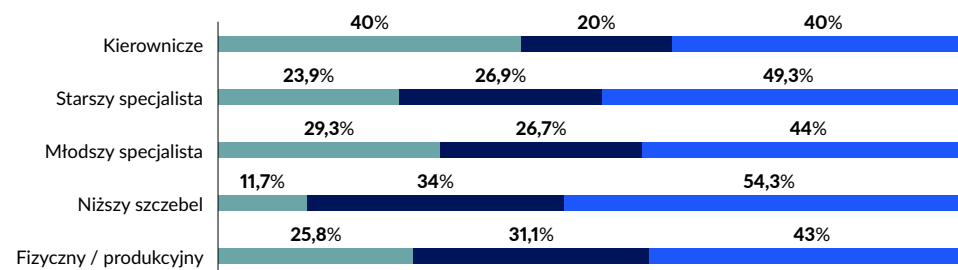
Najczęściej poprawę sytuacji materialnej odczuwali pracownicy na stanowiskach kierowniczych (40%), najrzadziej też oceniali ją jako gorszą. Pogorszenie sytuacji finansowej najczęściej wskazywali natomiast pracownicy najniższego szczebla (34%) oraz zatrudnieni w produkcji (31,1%), choć jednocześnie w tej ostatniej grupie co czwarty respondent dostrzegł poprawę. Wśród pracowników niższego szczebla tylko 11,7% zauważyło poprawę, a 54,3% uznało, że ich sytuacja pozostała niezmienna. Odpowiedzi różniły się w poszczególnych grupach wiekowych. Najlepiej swoją sytuację ocenili najmłodsi pracownicy – 36,8% z nich zadeklarowało poprawę. Najwięcej negatywnych ocen wystąpiło w grupie 45-54 lata, gdzie 34% badanych uznało, że ich sytuacja się pogorszyła, a jedynie 17,9% przyznało, że jest lepsza. Nie zaskakuje również, że wyniki pokazują wyraźną zależność między poziomem wynagrodzeń a oceną sytuacji materialnej – im wyższe zarobki, tym częstsze deklaracje poprawy i rzadsze wskazania na jej pogorszenie.

Czy Pana/Pani sytuacja materialna w ostatnim półroczu:

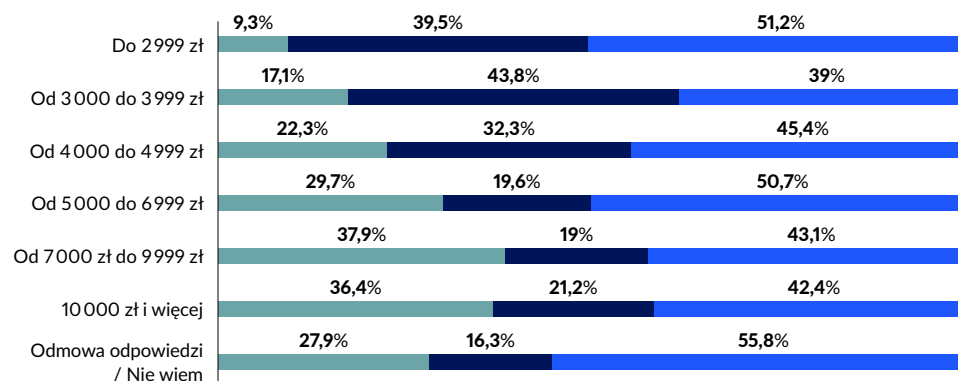


- **25,1%** Polepszyła się
- **28,5%** Pogorszyła się
- **46,4%** Pozostała bez zmian

Status sytuacji materialnej w zależności od stanowiska



Status sytuacji materialnej w zależności od zarobków



Polepszyła się

Pogorszyła się

Pozostała bez zmian

Oczekiwania płacowe pracowników

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

56%

Podniesienia poziomu wynagrodzenia

33,5%

Utrzymania poziomu wynagrodzenia

4,9%

Obniżenia poziomu wynagrodzenia

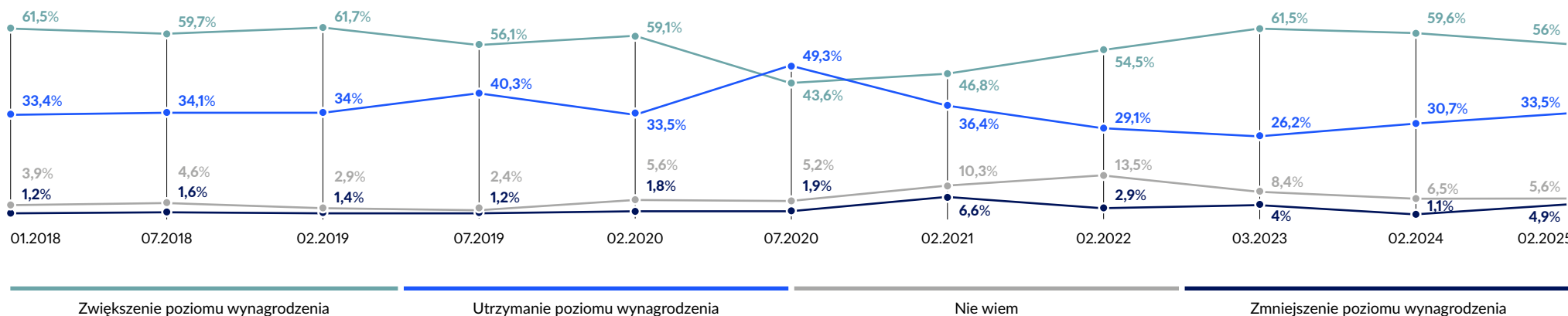
5,6%

Nie wiem

Analiza danych dotyczących spodziewanych zmian wynagrodzenia wskazuje na zmianę trendu – choć presja na podwyżki wciąż jest duża, to jednak jej intensywność nieco słabnie. Rosnące oczekiwania pracowników – napędzane głównie galopującą inflacją oraz boomem rekrutacyjnym na rynku – mamy już za sobą.

W najbliższych miesiącach wzrost swojego wynagrodzenia przewiduje 56% ankietowanych – to o 3,6 p.p. mniej niż w roku ubiegłym i o 5,5 p.p. mniej niż dwa lata temu. Coraz więcej osób spodziewa się, że ich pensja pozostanie na tym samym poziomie (wzrost o 2,8 p.p.). Dodatkowo, 4,9% badanych zakłada, że ich wynagrodzenie ulegnie obniżeniu – co stanowi najwyższy wynik od 2018 roku, z wyjątkiem pandemicznego roku 2021.

Spodziewana zmiana wynagrodzenia – porównanie wyników na przestrzeni lat



Kto oczekuje podwyżki wynagrodzenia?

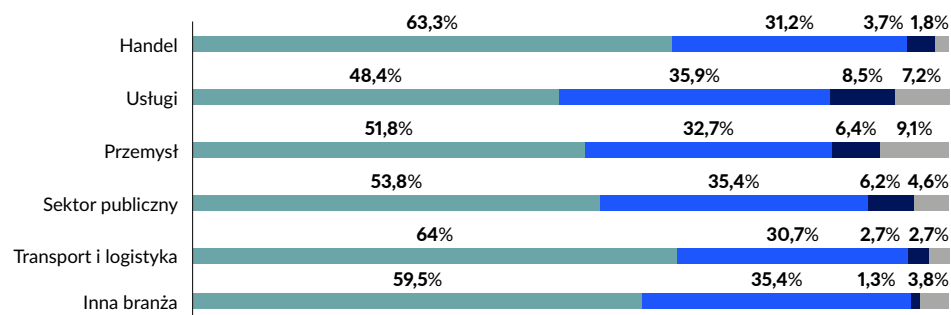
Podobnie jak w ubiegłym roku, podwyżek wynagrodzeń najbardziej oczekują pracownicy produkcyjni (58,9%) oraz osoby zajmujące stanowiska kierownicze (60%). Wśród wszystkich kategorii stanowisk obserwujemy jednak niższe oczekiwania płacowe niż rok temu. W przypadku pracowników produkcyjnych, ten spadek jest jednak najbardziej zauważalny – rok temu podwyżek oczekiwało 71% ankietowanych w tej grupie, a teraz niespełna 60%. Ponadto wzrósł również odsetek osób spodziewających się obniżki wynagrodzenia, szczególnie wśród młodszych specjalistów (8,6%).

Najwięcej osób liczy na podwyżki w handlu (63,3%) i logistyce (64%), a najmniej w usługach (48,4%) i przemyśle (51,8%). Wśród grup wiekowych na wyższe pensje najczęściej liczą osoby w wieku 25-44 lata oraz 55+, natomiast w grupie 45-54 lata odnotowano duży spadek oczekiwań w tym względzie (o 15,1 p.p. r/r). W najmłodszej grupie respondentów (do 24 lat) najczęściej pojawiają się obawy o obniżkę wynagrodzenia (10,3%).

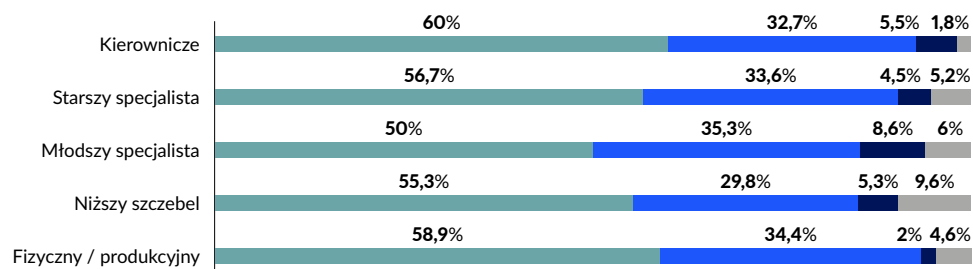
Najczęściej na wzrost wynagrodzenia mają nadzieję pracownicy z małych miast, do 20 tys. mieszkańców (67,7%). Mieszkający w największych ośrodkach, powyżej 500 tys. mieszkańców (49,4%) są pod tym względem mniej optymistyczni.

Oczekiwania płacowe pracowników

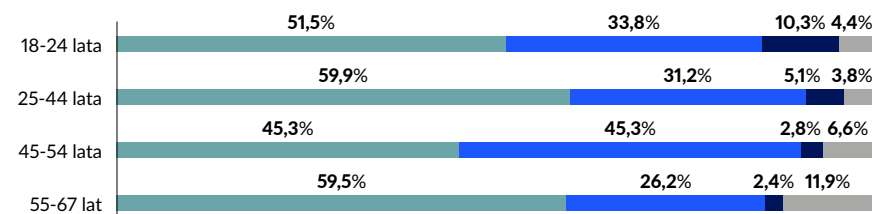
Oczekiwania płacowe w zależności od branży



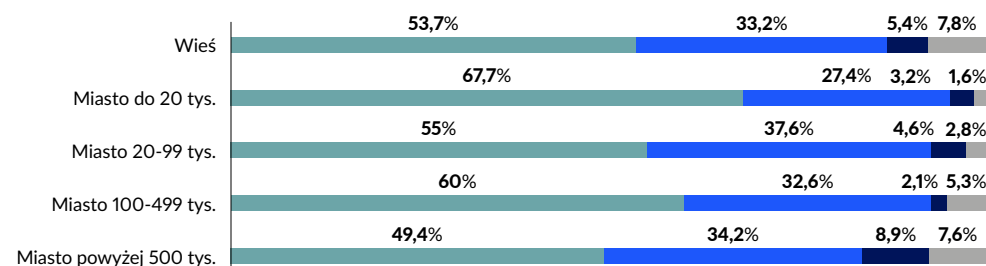
Oczekiwania płacowe w zależności od stanowiska



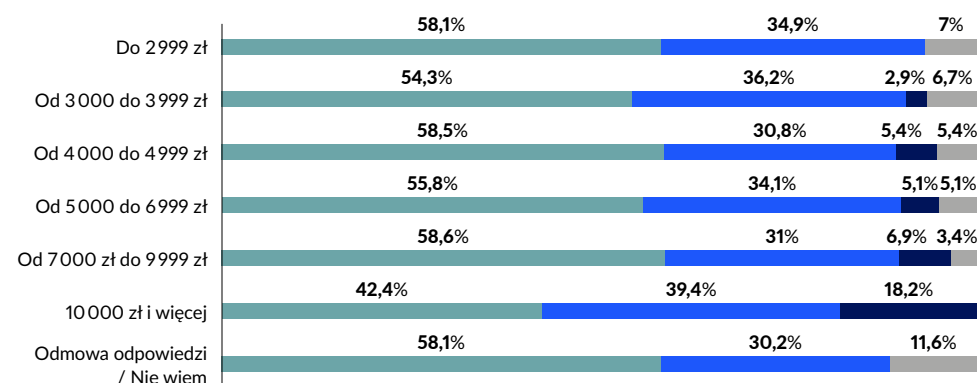
Oczekiwania płacowe w zależności od wieku



Oczekiwania płacowe w zależności od miejsca zamieszkania



Oczekiwania płacowe w zależności od zarobków



Podniesienie poziomu wynagrodzenia

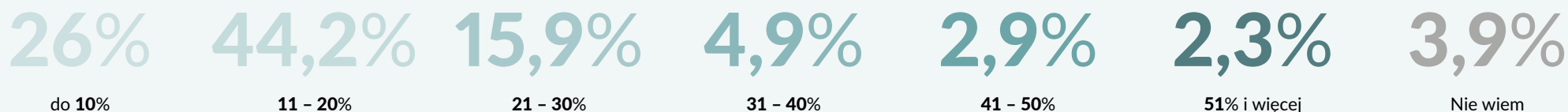
Utrzymanie poziomu wynagrodzenia

Obniżenie poziomu wynagrodzenia

Nie wiem

Na jakie podwyżki liczą pracownicy?

Oczekiwana wysokość podwyżek



Ponad 44% ankietowanych pracowników, spodziewających się podwyżki w najbliższych miesiącach, liczy na wzrost na poziomie 11%–20%. To nieco więcej niż w ubiegłym roku, kiedy takie oczekiwania miało blisko 42% badanych. Jednocześnie wzrósł odsetek respondentów przewidujących podwyżki do 10% – takie przekonanie podziela obecnie 26% liczących na wzrost wynagrodzenia, podczas gdy rok temu było to niecałe 19%. Zmniejszył się natomiast odsetek osób, które oczekują wyższych podwyżek (21%–30%), z ponad 24% rok temu do 15,9% w tym roku.

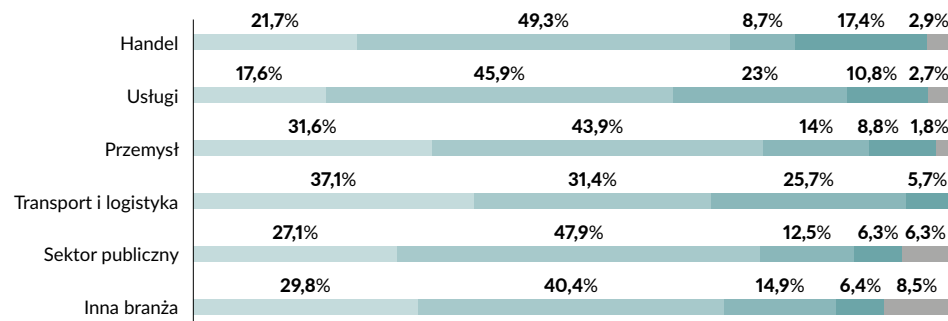
Na największe podwyżki, powyżej 30%, liczą przede wszystkim kierownicy oraz najbardziej doświadczeni pracownicy, choć jednocześnie w grupie starszych specjalistów ponad 31% przewiduje wzrost wynagrodzenia nieprzekraczający 10% (najwyższy odsetek w porównaniu do innych grup wiekowych). Pracownicy niższego szczebla oraz produkcyjni w większości spodziewają się wzrostu wynagrodzenia na poziomie 11–20%.

Największe oczekiwania płacowe mają osoby zatrudnione w usługach i handlu, podczas gdy pracownicy transportu i logistyki najczęściej liczą na wzrost o 10% – warto jednak zauważyć, że w tej grupie niemal co czwarty ankietowany oczekujący podwyżki liczy, że wyniesie ona między 21 a 30%.

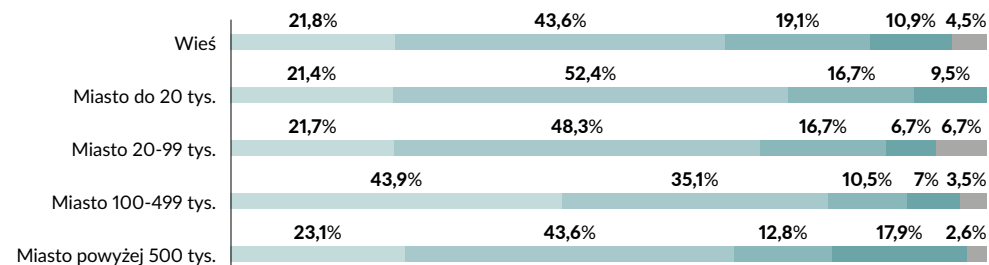
Najwyższe oczekiwania pod względem podwyżek mają najmłodszy respondenci – 20% oczekujących podwyżki w tej grupie liczy na 21-30%, kolejne 20% – nawet na 30% wzrost wynagrodzenia. Z kolei wśród pracowników w wieku 45–54 lata dominują oczekiwania na podwyżki nieprzekraczające 10%, a co drugi respondent zakłada wzrost wynagrodzenia o 11–20%.

Na jakie podwyżki liczą pracownicy?

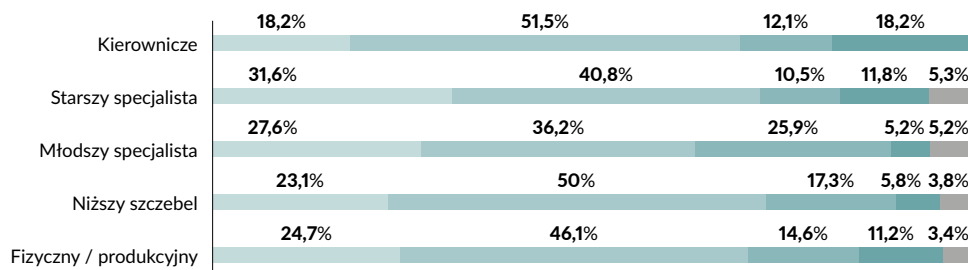
Oczekiwana wysokość podwyżki w zależności od branży



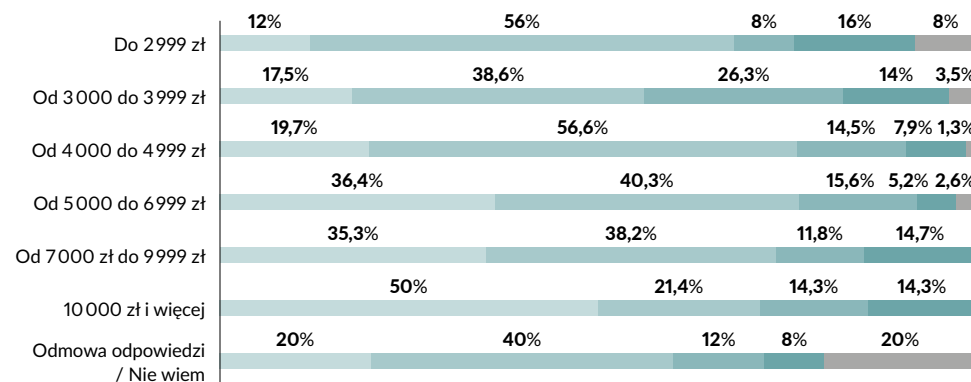
Oczekiwana wysokość podwyżki w zależności od miejsca zamieszkania



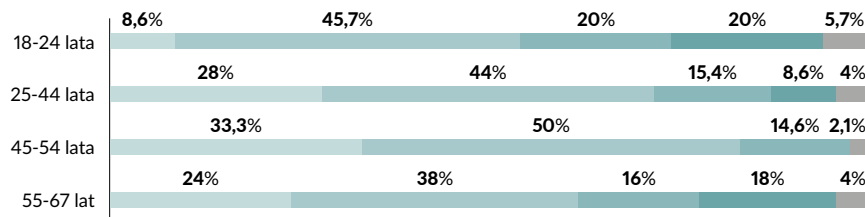
Oczekiwana wysokość podwyżki w zależności od stanowiska



Oczekiwana wysokość podwyżki w zależności od zarobków



Oczekiwana wysokość podwyżki w zależności od wieku



O 10%

11-20%

21-30%

Powyżej 30%

Nie wiem

Plany płacowe firm

Czy w ciągu najbliższego kwartału planujecie Państwo:

28,2%

Zwiększenie
poziomu wynagrodzeń

52,7%

Utrzymanie
poziomu wynagrodzeń

4,5%

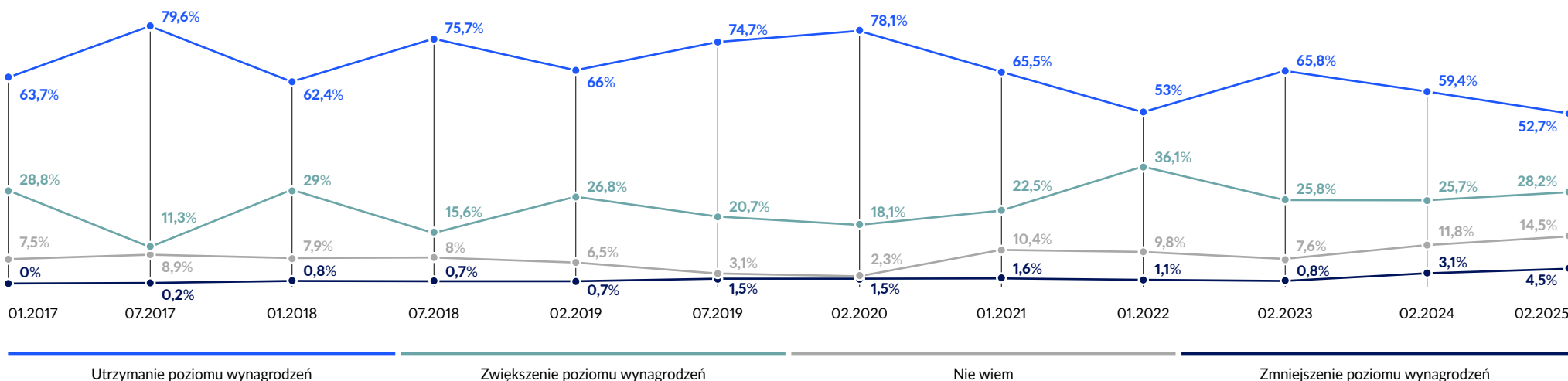
Zmniejszenie
poziomu wynagrodzeń

14,5%

Nie wiem

Nieznacznie więcej firm niż rok temu planuje podwyżki wynagrodzeń w nadchodzącym kwartale (28,2% vs. 25,7% rok temu). Jednocześnie z blisko 60% do niespełna 53% spadł odsetek przedsiębiorstw zamierzających utrzymać pensje na dotychczasowym poziomie. Widać więc delikatne odbicie jeśli chodzi o podwyżki w porównaniu do dwóch poprzednich lat, nie są to jednak znaczące zmiany – tym bardziej że rosnący odsetek firm deklarujących redukcję wynagrodzeń (4,5%, o 1,4 p.p. więcej niż rok temu) częściowo niweluje pozytywne tendencje.

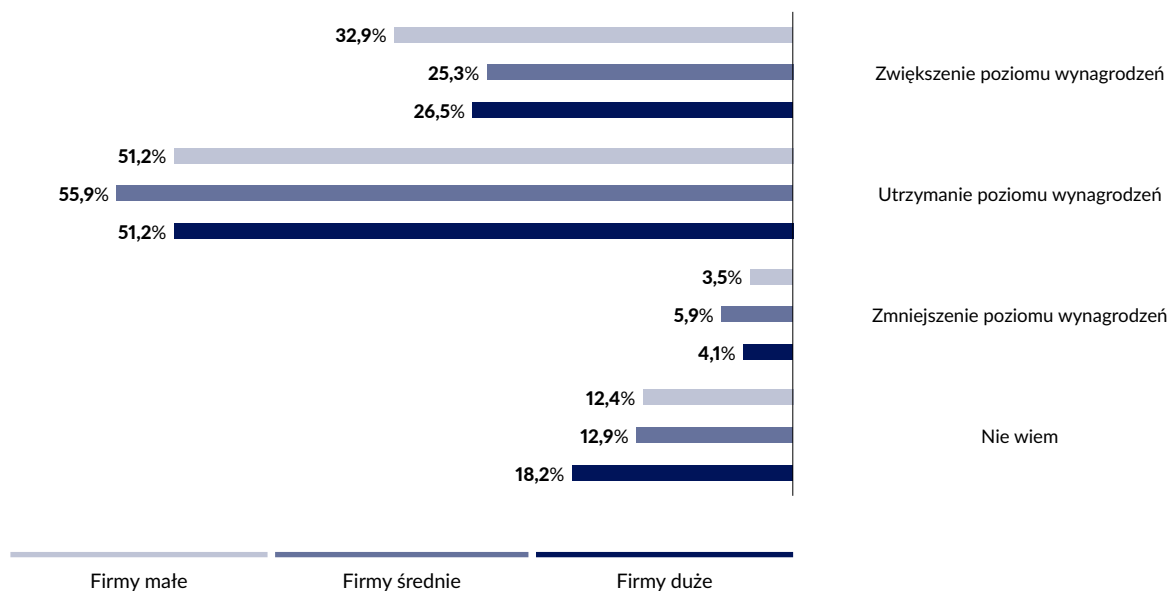
Planowane zmiany wynagrodzenia – porównanie wyników na przestrzeni lat



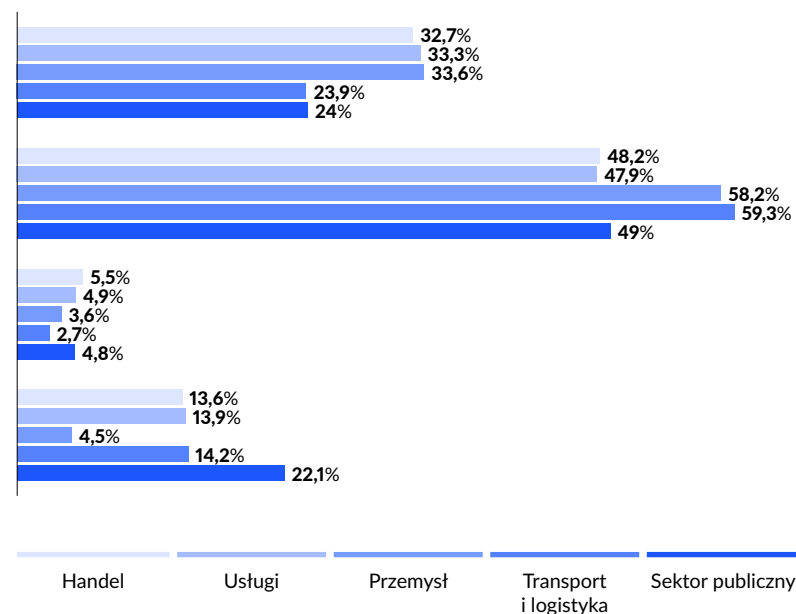
Plany płacowe firm

Podwyżki wynagrodzeń najczęściej planują najmniejsze firmy, które – jak można przypuszczać – w ten sposób starają się przyciągnąć i zatrzymać pracowników. Na wzrost pensji mogą liczyć przede wszystkim osoby zatrudnione w handlu, usługach oraz przemyśle – w tych sektorach co trzecia firma planuje podwyżki płac w najbliższym kwartale, aczkolwiek to utrzymanie dotychczasowych poziomów wynagrodzeń będzie powszechniejszą praktyką, zwłaszcza w sektorze przemysłowym. Stabilizacja pensji, bez większych zmian w górę ani w dół, będzie dominującym trendem także w branży transportowej i logistycznej, tam też skala planowanych podwyżek jest najmniejsza – deklaruje je niespełna 24% badanych firm tego sektora. Jak można przypuszczać, takie strategie wynikają ze specyfiki branży przemysłowej oraz transportowej i logistycznej, którym wobec rosnących kosztów pracy i energii coraz trudniej utrzymać konkurencyjność kosztową, stanowiącą do tej pory ich główną przewagę rynkową.

Planowane zmiany wynagrodzenia w zależności od wielkości firmy



Planowane zmiany wynagrodzenia w zależności od branży

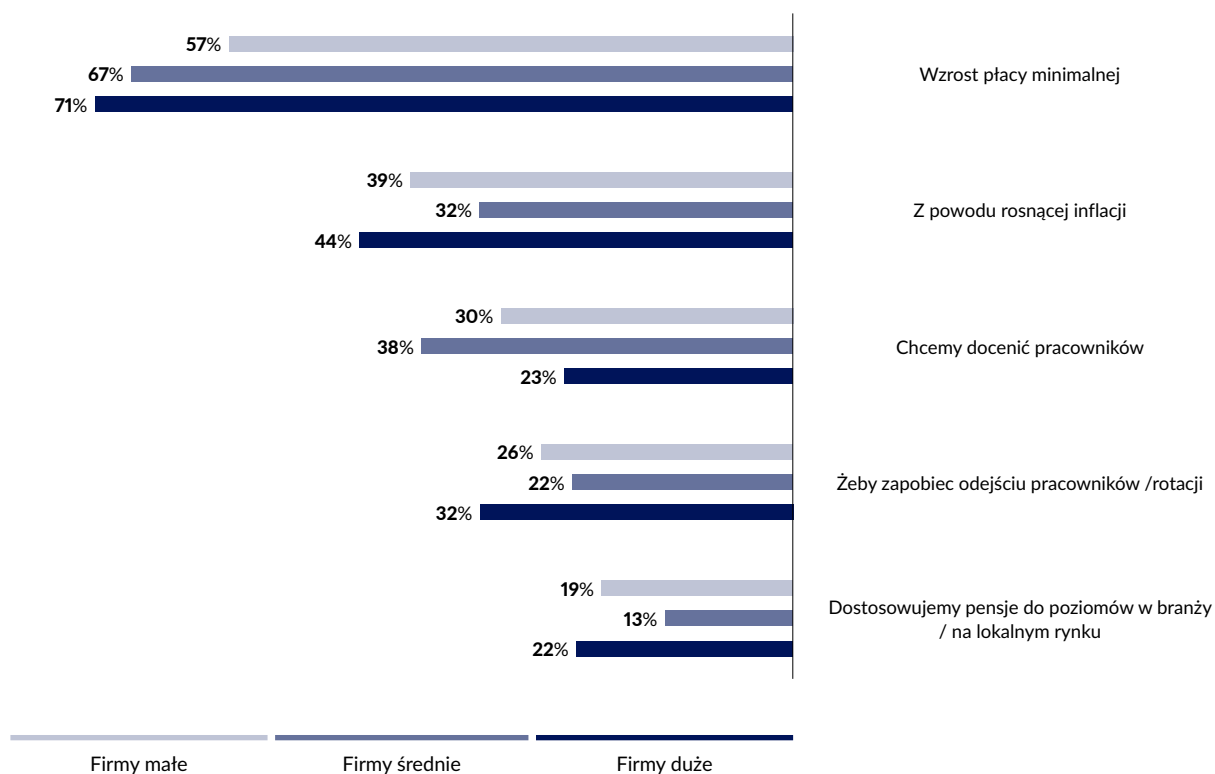


Dlaczego pracodawcy decydują się na wzrost wynagrodzeń?

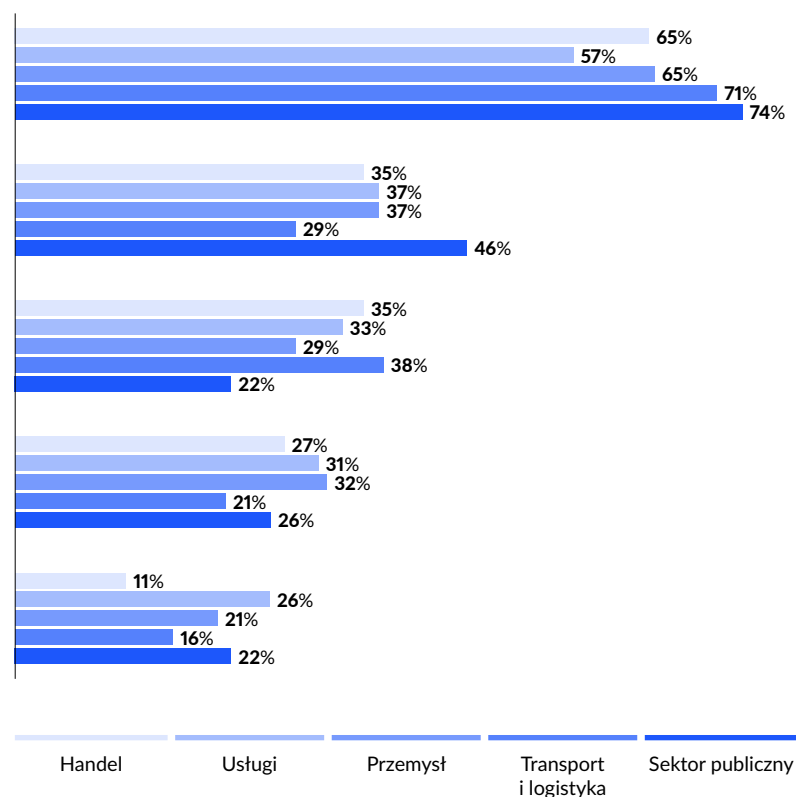
Podobnie jak w ubiegłym roku podwyżki wynagrodzeń najczęściej są efektem wzrostu płacy minimalnej – taki powód wskazuje aż 64,5% badanych firm, przy czym odsetek ten rośnie wśród największych przedsiębiorstw (71%) oraz w sektorze publicznym i branży transportowo-logistycznej (odpowiednio po 74% i 71%).

Wzrost inflacji skłania do podwyżek 38% firm – częściej te największe (44%) i – podobnie jak rok temu – z sektora publicznego (46%). Blisko co trzecia firma (30,2%) decyduje się na zwiększenie wynagrodzeń, aby docenić swoich pracowników. Takie podejście jest szczególnie widoczne w średnich przedsiębiorstwach oraz w branży transportowej (po 38%). Z kolei w dużych podmiotach, zwłaszcza w sektorze przemysłowym i usługowym, podwyżki często pełnią funkcję narzędzia ograniczającego rotację. Nieco mniejsze znaczenie niż rok temu ma dostosowanie wynagrodzeń w firmie do poziomów w branży lub na lokalnym rynku (spadek z ponad 20% do 18%). Decydują się na to głównie przedsiębiorstwa usługowe (26%).

Powody zwiększenia wynagrodzenia w zależności od wielkości firmy



Powody zwiększenia wynagrodzenia w zależności od branży



Możliwość wielu odpowiedzi • N=265

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



Agnieszka Zielińska

Dyrektor Polskiego Forum HR

Rosnące koszty pracy – wyzwanie dla konkurencyjności polskich przedsiębiorstw

Polski rynek pracy zmagają się z wieloma wyzwaniami. Wśród najczęściej wskazywanych przez osoby odpowiedzialne za politykę kadrową w firmach są coraz wyższe koszty zatrudnienia. W ubiegłym roku zwiększyły się one o około 12%, głównie z powodu podniesienia płacy minimalnej, podczas gdy średnia dla krajów Unii Europejskiej wyniosła zaledwie 5%.

Koszty pracy stają się jednym z najszybciej rosnących komponentów wszystkich kosztów operacyjnych ponoszonych przez przedsiębiorstwa działające w naszym kraju. To zjawisko nie pozostaje bez wpływu na decyzje biznesowe, szczególnie w kontekście polityki zatrudnienia. Firmy wstrzymują się z tworzeniem nowych miejsc pracy, co znajduje odzwierciedlenie w wynikach badania przeprowadzonego wśród firm członkowskich Polskiego Forum HR. Dane jasno dowodzą, że w ubiegłym roku spadło zarówno zatrudnienie pracowników tymczasowych, jak i wolumen rekrutacji na stanowiska stałe.

Jednym z kluczowych problemów wynikających ze wzrostu kosztów pracy jest brak proporcjonalnego wzrostu efektywności. Od końca 2015 roku produktywność pracy w Polsce zwiększyła się o 18,63%, podczas gdy skumulowany wzrost wynagrodzeń osiągnął poziom aż 85,76%. Oznacza to, że dynamika wzrostu wynagrodzeń więcej niż znacząco przewyższyła tempo wzrostu efektywności pracy. A przecież w kontekście długoterminowej konkurencyjności gospodarki istotne jest, aby wysokość wynagrodzeń była ściśle skorelowana z wydajnością pracy.

Brak tej korelacji może w dłuższej perspektywie prowadzić do istotnych problemów dla przedsiębiorstw, które nadal będą musiały mierzyć się z rosnącymi kosztami operacyjnymi. Taka sytuacja nie pozostanie bez wpływu na zdolność polskich firm do konkutowania na międzynarodowych rynkach. W warunkach globalnej gospodarki przedsiębiorstwa, które nie potrafią skutecznie zwiększać produktywności, mogą mieć trudności z utrzymaniem pozycji na rynku, zwłaszcza w branżach wymagających wysokiej efektywności operacyjnej.

Kolejnym wyzwaniem jest niski poziom inwestycji w Polsce. Wzrost kosztów pracy powinien naturalnie skłaniać przedsiębiorstwa do wdrażania nowoczesnych technologii i procesów automatyzacyjnych, które pozwalają zwiększyć efektywność pracy oraz obniżyć długoterminowe koszty operacyjne i rosnące koszty pracy. Takie podejście się sprawdza – w wielu krajach europejskich firmy inwestują znaczne środki w rozwój nowoczesnych systemów produkcji, sztucznej inteligencji oraz robotyzacji procesów, co pozwala im utrzymać wysoką efektywność pracy przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów zatrudnienia. Tymczasem w Polsce tempo wdrażania takich rozwiązań jest niewystarczające, co pogłębia obawy dotyczące przyszłej konkurencyjności polskich firm.



Jawność wynagrodzeń
na polskim rynku pracy



Marta Hale

Head of People, Culture & Organization – Dyrektor Personalny, Nicols Poland Sp. z o.o.

Dyrektywa UE o transparentności wynagrodzeń – jakie obowiązki nałoży na pracodawców?

Dyrektywa Unii Europejskiej dotycząca transparentności wynagrodzeń ma być przełomowym krokiem w kierunku eliminacji luki płacowej oraz zapewnienia równego traktowania pracowników. Czy na pewno będzie? Nowe regulacje nałożą na pracodawców szereg obowiązków, które mają na celu zwiększenie przejrzystości polityki wynagrodzeń i wzmocnienie ochrony pracowników. Jakie są kluczowe założenia tej dyrektywy? Jakie wyzwania mogą pojawić się w procesie jej implementacji, zwłaszcza w kontekście polskiego rynku pracy? Przyjrzyjmy się szczegółom.

Najważniejsze aspekty nowej dyrektywy

Pierwszą istotną zmianą jaką wniesie nowa dyrektywa jest transparentność wynagrodzeń w procesie rekrutacji. Pracodawcy będą zobowiązani do podawania informacji o wynagrodzeniu początkowym lub jego przedziale w ofertach pracy bądź przed rozmową kwalifikacyjną. Dodatkowo rekruterzy nie będą mogli wymagać od kandydatów informacji o ich dotychczasowych zarobkach.

Drugi filar nowych przepisów to prawo pracowników do informacji. Każdy zatrudniony uzyska prawo wglądu w dane na temat średniego wynagrodzenia dla swojego stanowiska (z podziałem na płeć), natomiast firmy będą zobowiązane do stosowania obiektywnych i neutralnych pod względem płci kryteriów wynagrodzenia i awansu.

Kolejnym istotnym obowiązkiem stanie się raportowanie i podejmowanie działań naprawczych. Przedsiębiorstwa będą musiały raportować dane o różnicach płacowych, np. firmy zatrudniające co najmniej 250 pracowników – co roku, a zatrudniające od 150 do 249 pracowników – co trzy lata. W przypadku ujawnienia nieuzasadnionej luki płacowej przekraczającej 5%, pracodawca zostanie zobowiązany do podjęcia działań korygujących w porozumieniu z przedstawicielami pracowników.

Dyrektywa wzmocni ochronę pracowników również poprzez sankcje przewidziane za nieprzestrzeganie przepisów. Zatrudnieni będą mogli dochodzić roszczeń z tytułu dyskryminacji płacowej, w tym wyrównania wynagrodzenia oraz ewentualnych dodatkowych świadczeń. W sporach dotyczących nierówności płacowej obowiązek udowodnienia, że nie doszło do dyskryminacji, spocznie na pracodawcy.

Zmiany legislacyjne i spodziewane korzyści

Dyrektywa została przyjęta przez Radę UE w kwietniu 2023 roku, a państwa członkowskie mają czas na jej wdrożenie w krajowych systemach prawnych do 2026 roku. W Polsce będzie to wymagało nowelizacji Kodeksu pracy oraz innych przepisów dotyczących zatrudnienia: rząd oraz odpowiednie instytucje muszą opracować szczegółowe wytyczne dotyczące raportowania i egzekwowania nowych regulacji.

Dostosowując wytyczne dyrektywy do realiów lokalnego rynku pracy, Polska może czerpać z doświadczeń innych krajów, by lepiej sprostać wyzwaniom związanym z tym procesem – przykładowo w Niemczech wprowadzenie podobnych regulacji spotkało się z oporem pracodawców, obawiających się zwiększonego obciążenia administracyjnego.

Mimo to spodziewam się, że nowe przepisy przyniosą liczne korzyści zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Ujednolicenie zasad wynagradzania może zwiększyć zaufanie pracowników i poprawić wizerunek firm, a transparentność wynagrodzeń pomóc w przyciągnięciu i zatrzymaniu wykwalifikowanych kadr, zwiększając konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku pracy. Dodatkowo przepisy te mogą przyczynić się do dalszego ograniczania luki płacowej, która według danych Eurostatu w Polsce wynosi obecnie około 7,8%. ▶

Wyzwania na poziomie operacyjnym

Wdrożenie dyrektywy wiąże się z istotnymi wyzwaniami dla pracodawców. Dostosowanie się do wymogu raportowania wynagrodzeń może spowodować wzrost obciążeń administracyjnych, szczególnie w średnich przedsiębiorstwach. Ważnym zagadnieniem pozostaje także zachowanie równowagi między transparentnością a ochroną danych osobowych – udostępnianie informacji o wynagrodzeniach nie będzie mogło naruszać prywatności pracowników. Dodatkowo fakt, że w Polsce wynagrodzenia od dawna są tematem tabu, może utrudnić wdrażanie nowych zasad w praktyce i wywołać konieczność zmian w kulturze organizacyjnej firmy.

Aby spełnić wymagania dyrektywy, pracodawcy będą musieli zwrócić szczególną uwagę na precyzyjne opisy stanowisk, jasno określające obowiązki i odpowiedzialność pracowników. Kolejnym kluczowym elementem będzie profesjonalne wartościowanie stanowisk, czyli stosowanie sprawdzonych metod oceny wartości pracy, które umożliwi obiektywne ustalanie wynagrodzeń. Transparentność wynagrodzeń powinna stać się także elementem długofalowej polityki płacowej i wpisać się w szerszą strategię zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

Dostosowanie funkcjonowania firmy do nowych przepisów będzie wymagać zmian proceduralnych, jak również strategicznego podejścia do zarządzania płacami, w tym wprowadzenia sprawiedliwych, dobrze udokumentowanych zasad wynagradzania. W związku z tym warto traktować regulacje dotyczące transparentności wynagrodzeń nie tylko jako wymóg prawny, ale jako okazję do optymalizacji polityki wynagrodzeń w organizacjach. Nowy administracyjny obowiązek może przyczynić się do zbudowania nowoczesnych i transparentnych struktur wynagrodzeń, co w dłuższej perspektywie przyniesie korzyści całemu rynkowi pracy.



prof. Grażyna Spytek-Bandurska

ekspert Federacji Przedsiębiorców Polskich

Transparentność płacowa to nie tylko planowany regulacyjny obowiązek

Przyjęta w 2023 roku dyrektywa UE dotycząca transparentności wynagrodzeń nakłada na państwa członkowskie obowiązek dostosowania krajowych przepisów do 7 czerwca 2026 roku. Celem jest zwiększenie równości w zakresie wynagrodzeń, awansów oraz dostępu do stanowisk na rynku pracy, przy szczególnym uwzględnieniu ograniczenia luki płacowej między kobietami a mężczyznami.

Nowe regulacje wymuszają na firmach wdrożenie rozwiązań umożliwiających pracownikom dostęp do informacji o strukturze płacowej, jasnych kryteriach awansów i podwyżek oraz transparentnego raportowania różnic wynagrodzeń. Obowiązkowe stanie się także publikowanie widełek płacowych w ofertach pracy — przy jednoczesnej możliwości zwolnienia przez ustawodawcę z tego obowiązku najmniejszych pracodawców, zatrudniających do 50 osób. Warto zauważyć, że odpowiednie podejście do implementacji dyrektywy jest kluczowe, zwłaszcza w sektorze MŚP, który stanowi zdecydowaną większość rynku.

Trend budujący nowoczesny rynek pracy

Transparentność płacowa to nie tylko planowany regulacyjny obowiązek, ale również trend budujący silną i nowoczesną kulturę organizacyjną. Jasne zasady wynagradzania pozwalają wyeliminować nierówności, wzmacniając poczucie sprawiedliwości, uczciwości i zaufania wewnątrz organizacji. To przekłada się na wyższą motywację, lepsze relacje w zespołach oraz zdrowszą atmosferę pracy. Transparentność ułatwia także proces rekrutacyjny — pracodawcy otwarcie komunikujący politykę płacową są postrzegani jako wiarygodni, profesjonalni i atrakcyjni dla kandydatów. Dodatkowo, jawność wynagrodzeń sprzyja efektywniejszym negocjacjom, lepszemu dopasowaniu oczekiwań pracownika i pracodawcy oraz stymuluje rozwój kompetencji wśród zatrudnionych.

Ostrożność i strategiczne podejście

Wdrożenie jawności płacowej wymaga jednak ostrożności i strategicznego podejścia. Nierówności płacowe ujawnione bez odpowiedniego przygotowania mogą prowadzić do napięć, niezadowolenia pracowników i poczucia niesprawiedliwości. Warto pamiętać, że dla wielu osób wysokość wynagrodzenia to nie tylko cyfra na pasku, ale odzwierciedlenie kompetencji, zakresu odpowiedzialności i wartości wniesionej do firmy. Kluczowe będzie więc stopniowe wdrażanie zmian, oparte na dokładnej analizie, weryfikacji wewnętrznych procedur oraz spójnej komunikacji. Organizacje powinny zainwestować w edukację menedżerów i zespołów HR, by potrafili wyjaśniać mechanizmy wynagradzania i zarządzać potencjalnymi emocjami pracowników.

Dlaczego warto?

Transparentność wynagrodzeń, choć wymagająca, jest inwestycją w stabilny i nowoczesny biznes. Organizacje, które świadomie i odpowiedzialnie podejść do wdrożenia nowych regulacji, zyskają nie tylko w obszarze wizerunkowym, ale także operacyjnym — budując bardziej zaangażowane i lojalne zespoły oraz umacniając pozycję na rynku.

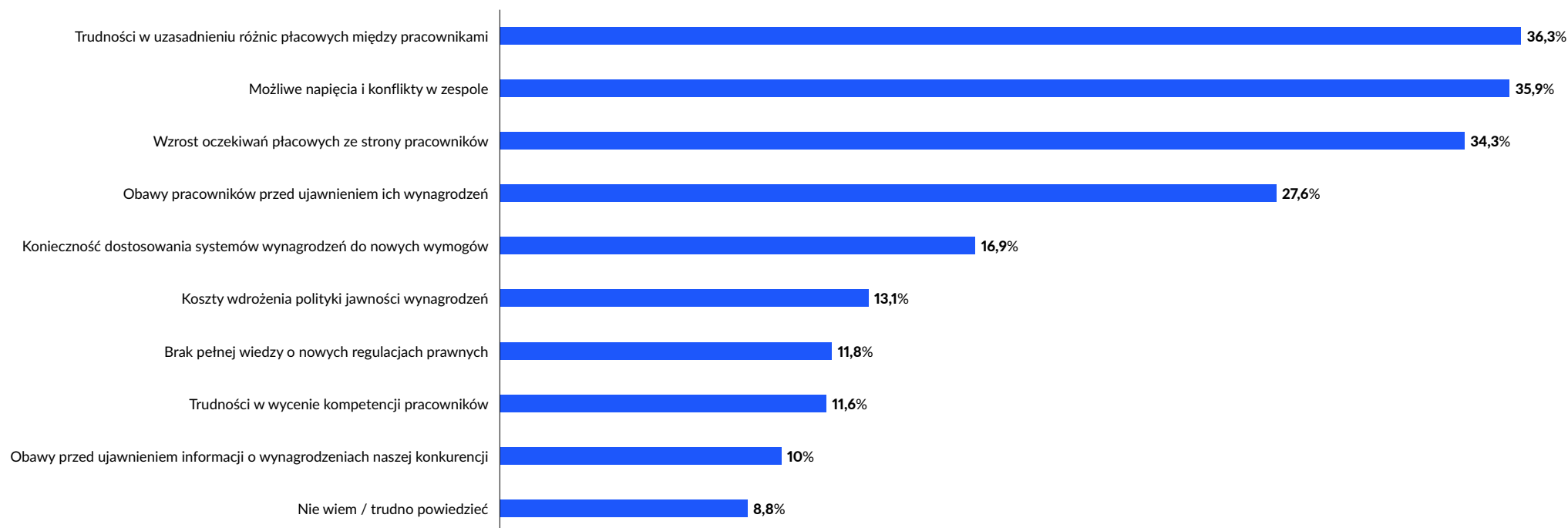
Jawność wynagrodzeń – nowe obowiązki i wyzwania dla pracodawców

Trudności w uzasadnieniu różnic płacowych (36%), możliwe napięcia i konflikty (36%) oraz wzrost oczekiwań płacowych ze strony pracowników (34%) to najczęściej wskazywane przez ankietowanych pracodawców wyzwania związane z wprowadzeniem jawności wynagrodzeń. Analizując rozkład odpowiedzi można stwierdzić, że przedsiębiorcy bardziej obawiają się potencjalnych nieporozumień i napięć w zespołach niż trudności związanych z formalnym dostosowaniem firmy do nowych regulacji, czy kosztów związanych z całym procesem wdrożeniowym.

Trudności w uzasadnieniu różnic płacowych były tym częściej wskazywane, im większa była firma (31% w małych firmach, 45% w dużych). Podobny trend zaobserwowano w przypadku obaw o napięcia i konflikty (34% w małych firmach, 39% w dużych). Z kolei wzrost oczekiwań płacowych zdecydowanie częściej budzi niepokój w największych przedsiębiorstwach (42%). Takie wyniki mogą wskazywać, że nierówności wynagrodzeń częściej występują w dużych firmach – co poniekąd zrozumiałe – większa liczba pracowników, większa różnorodność stanowisk i bardziej złożona siatka płac sprzyjają rozbieżnościom w wynagrodzeniach, nawet w obrębie podobnych ról.

Problem z uzasadnieniem różnic płacowych częściej był wymieniany przez przedsiębiorstwa z branży handlowej oraz transportowo-logistycznej (po 40%). Obawy dotyczące możliwych konfliktów w zespole były natomiast najczęściej zgłaszane przez firmy z sektora usług (39%). W kontekście regionalnym największe obawy o konieczność uzasadniania różnic płacowych wyrażają przedsiębiorcy z województw lubuskiego i dolnośląskiego (45%), podczas gdy największy niepokój związany z potencjalnymi napięciami i konfliktami w zespole występuje w województwie mazowieckim (44%).

Co Państwa zdaniem będzie największym wyzwaniem w kontekście wprowadzania jawności wynagrodzeń w Państwa organizacji?





Iwona Janicka-Borowik

Dyrektor HR, Herbapol Lublin

Jawność wynagrodzeń w polskich firmach – kluczowe wyzwania z perspektywy HR

Kwestia jawności wynagrodzeń to temat, który w ostatnich latach zyskuje na znaczeniu, zarówno w kontekście legislacyjnym, jak i kulturowym. Wprowadzenie przejrzystości w polityce płacowej niesie za sobą zarówno szanse, jak i wyzwania organizacyjne, z którymi muszą się zmierzyć przedsiębiorstwa w Polsce.

Jednym z kluczowych wyzwań związanych z jawnością wynagrodzeń są potencjalne napięcia między pracownikami, wynikające z ujawnienia dużych różnic w wynagrodzeniach. Niezrozumienie kryteriów wynagradzania może prowadzić do frustracji, obniżenia zaangażowania i osłabienia kultury organizacyjnej. Dlatego tak ważne jest, aby firmy przed wdrożeniem jawności płac jasno określiły, na jakich zasadach wynagradzani są pracownicy. W Herbapolu Lublin przywiązujemy dużą wagę do mierzenia kompetencji i ich wpływu na poziom wynagrodzenia – dla nas to właśnie kompetencje są fundamentem różnic w płacach i kluczowym elementem transparentnej polityki HR, przy czym równie istotna jest efektywność wykonywanej pracy.

Transparentność wymaga uporządkowania polityki wynagrodzeń

Kolejnym wyzwaniem jest potrzeba uporządkowania polityki płacowej, tak aby była ona spójna, obiektywna i odporna na potencjalne zarzuty o brak równości. Wiele firm stoi przed koniecznością redefinicji siatki płac i weryfikacji zasad wynagradzania – zarówno w kontekście wewnętrznym, jak i wobec rynku. Nie można tu pominąć aspektu konkurencyjności – obawy przed ujawnieniem danych o wynagrodzeniach i ich potencjalnym wykorzystaniem przez konkurencję to istotny element dyskusji.

Kluczowym wskaźnikiem, obok średnich wynagrodzeń, jest mediana, która stanowi ważny benchmark rynkowy i odniesienie do realiów płacowych. Dla wielu firm, w tym dla Herbapolu Lublin, mediana pełni istotną rolę w kształtowaniu polityki wynagrodzeń – pozwala na właściwe pozycjonowanie wynagrodzeń względem rynku oraz utrzymanie konkurencyjności. Pracujemy na medianie, ponieważ daje nam ona obiektywny punkt odniesienia, minimalizuje ryzyko dużych dysproporcji oraz pomaga w budowaniu sprawiedliwego i transparentnego systemu wynagrodzeń.

Jawność wynagrodzeń jako element nowoczesnej polityki HR

W Europie widać silny trend regulacyjny w obszarze dotyczącym jawności płac, czego przykładem jest dyrektywa UE o transparentności wynagrodzeń. Firmy, które zdecydują się na przejrzystość, mogą zbudować silniejszą markę pracodawcy i wzmacniać zaufanie pracowników. W jawności płac kluczowe jest to, aby różnice w wynagrodzeniach były zrozumiałe i wynikały z obiektywnych czynników, takich jak rynkowy benchmark, kompetencje i efektywność.

W Herbapolu Lublin wierzymy, że odpowiedzialnie prowadzona polityka wynagrodzeń nie tylko porządkuje system płacowy, ale też podnosi poziom zaufania w organizacji.

Wprowadzenie jawności wynagrodzeń wymaga strategicznego podejścia, przejrzystej komunikacji i gotowości do ewentualnej restrukturyzacji systemu płac. To proces, który – jeśli przeprowadzony właściwie – może stać się istotnym narzędziem budowania kultury organizacyjnej opartej na sprawiedliwości i otwartości.



Izabela Krzeszewska-Rykowska

Dyrektor ds. Zasobów Ludzkich, ANWIS

Jak przygotować organizację do wprowadzenia transparentności płac?

Wprowadzenie transparentności płac to ważny krok w kierunku budowania sprawiedliwej i otwartej kultury organizacyjnej. Aby proces ten przebiegł skutecznie, kluczowe jest odpowiednie przygotowanie firmy na nadchodzące zmiany.

Warto zacząć od analizy obecnego systemu wynagradzania: sprawdzić, czy obowiązujące w firmie zasady są spójne i sprawiedliwe, a także czy odzwierciedlają rzeczywistą wartość pracy na poszczególnych stanowiskach. Przejrzystość płac często ujawnia nierówności w wynagrodzeniach, dlatego ważne jest ich wcześniejsze zidentyfikowanie i opracowanie planu eliminacji.

Po audycie wynagrodzeń, który pomoże zidentyfikować nieuzasadnione różnice płacowe między pracownikami o podobnych kompetencjach i doświadczeniu, należy przeprowadzić rzetelną ocenę aktualnych nazw stanowisk, wymaganych na nich kompetencji oraz zakresów obowiązków. Pozwoli to na obiektywne określenie wartości pracy i ustalenie wynagrodzenia w sposób adekwatny do umiejętności, odpowiedzialności oraz wkładu pracownika, a w efekcie zapewni zachowanie spójności i sprawiedliwości wynagrodzeń.

Istotne jest również przeprowadzenie szkoleń dla menedżerów i zespołów, które wyjaśnią korzyści płynące z jawności płac oraz zasady jej funkcjonowania. Pracownicy powinni zrozumieć jak ustalane są wynagrodzenia i co wpływa na ich wysokość. Warto również przemyśleć, w jaki sposób zapewnić zatrudnionym dostęp do informacji o widełkach wynagrodzeń, kryteriach oceny oraz zasadach przyznawania podwyżek i premii.

Wprowadzenie transparentności płac może także budzić wątpliwości i obawy, dlatego organizacja powinna zadbać o otwartą komunikację wewnętrzną: odpowiadać na pytania pracowników, jednocześnie angażując ich w proces zmian. Kluczowe jest pokazanie, że planowane modyfikacje mają na celu sprawiedliwe i równe traktowanie wszystkich zatrudnionych – to duża zmiana kulturowa, wymagająca odpowiedniego zarządzania.

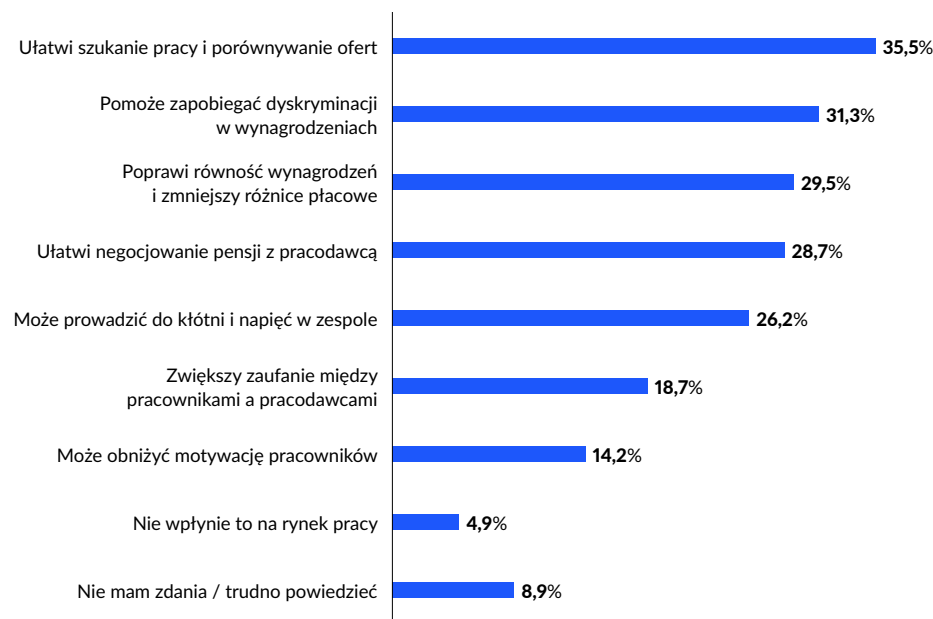
Reasumując, proces wdrażania transparentności płac wymaga zaangażowania zarówno ze strony organizacji, jak i jej pracowników. Kluczowe są w nim dokładna analiza systemu wynagradzania, dostosowanie go do nowych wymogów, eliminacja nierówności oraz edukacja zespołu na temat zmieniających się zasad. Tylko skuteczne zarządzanie zmianą i otwarta komunikacja pozwolą na płynne wdrożenie jawności płac i przyczynią się do zwiększenia zaufania i motywacji pracowników, a także do poprawy wizerunku organizacji jako uczciwego i transparentnego pracodawcy.

Jawność wynagrodzeń – perspektywa pracowników

W przeciwieństwie do pracodawców, ankietowani przez nas pracownicy nie postrzegają potencjalnych napięć czy konfliktów w zespole jako jednej z głównych konsekwencji wprowadzenia jawności płac w Polsce. Tę odpowiedź wskazało nieco ponad 26% badanych. Respondenci znacznie częściej dostrzegali pozytywne skutki nowych regulacji. 35,5% osób uważa, że wprowadzenie jawności wynagrodzeń znacznie ułatwi poszukiwanie pracy oraz porównywanie ofert zatrudnienia. Z kolei 31,3% respondentów przekonanych jest, że transparentność wynagrodzeń pomoże zapobiegać dyskryminacji w wynagrodzeniach, eliminując nierówności związane z płcią, wiekiem czy innymi czynnikami. 29,5% ankietowanych uważa, że przyczyni się do poprawy równości płacowej w firmach oraz zmniejszenia istniejących różnic w wynagrodzeniach pomiędzy pracownikami na różnych stanowiskach.

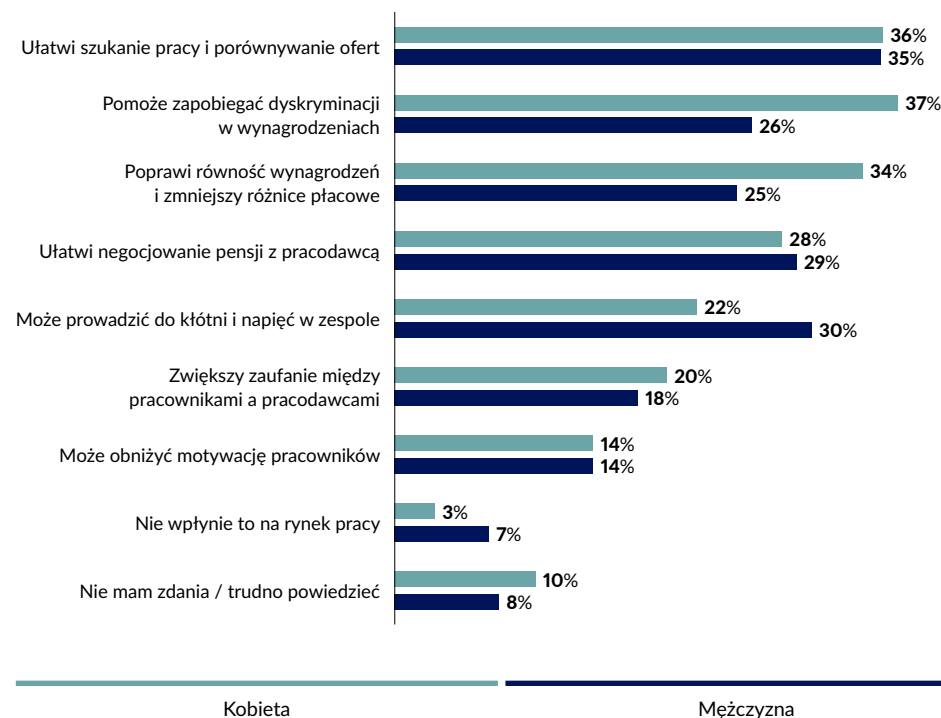
Warto jednak zwrócić uwagę na różnice w odpowiedziach kobiet i mężczyzn, które mogą być odzwierciedleniem zarówno doświadczeń zawodowych ankietowanych, jak i postrzegania przez nich obecnych realiów rynku pracy. Kobiety znacznie częściej uważają, że nowe przepisy pomogą w eliminacji dyskryminacji płacowej (37% kobiet vs. 26% mężczyzn) oraz przyczynią się do zwiększenia równości wynagrodzeń i zmniejszenia różnic płacowych (34% vs. 25%). Obie grupy są zgodne co do tego, że nowe regulacje ułatwią poszukiwanie pracy i porównywanie ofert. Natomiast mężczyźni znacznie częściej niż kobiety dostrzegają w nich potencjalne zagrożenie dla atmosfery w zespole – obawiają się, że jawność wynagrodzeń może prowadzić do konfliktów i napięć (30% vs. 22%). Są także bardziej skłonni do twierdzenia, że regulacje te nie będą miały większego wpływu na rynek pracy (7% vs. 3% wśród kobiet). Choć obie grupy koncentrują się na możliwościach poprawy swojej sytuacji zawodowej, jednak to głównie kobiety dostrzegają w transparentności płac szansę na większą sprawiedliwość i równe warunki w zakresie wynagrodzeń.

Co Pana/Pani zdaniem, może zmienić wprowadzenie przepisów o jawności wynagrodzeń?



Możliwość wielu odpowiedzi

Skutki jawności wynagrodzeń – odpowiedzi według płci

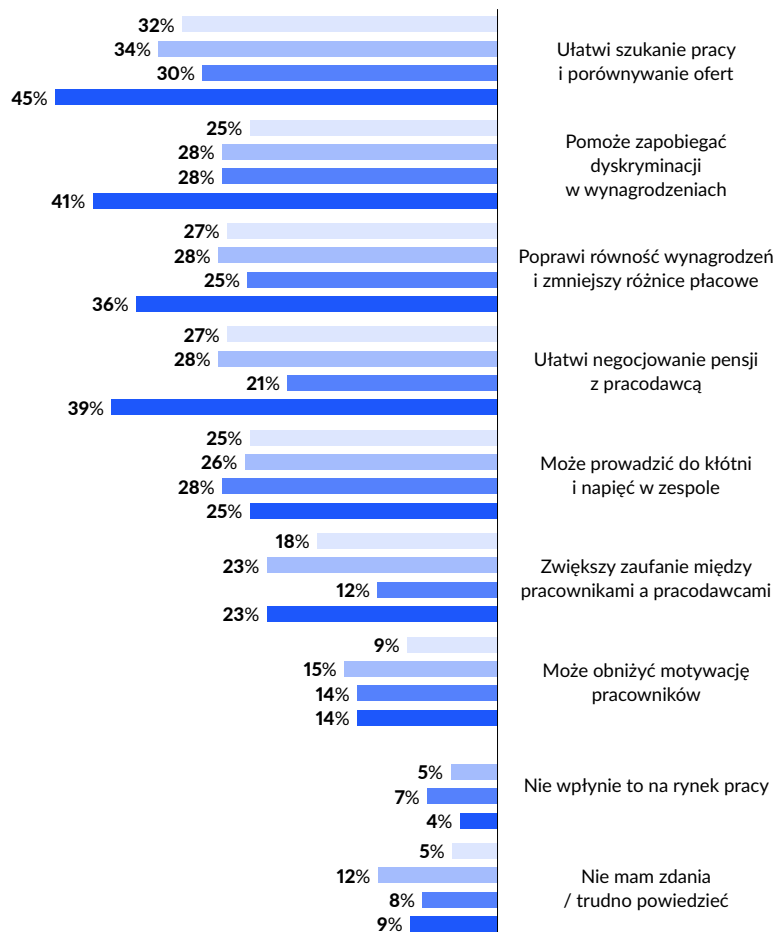


Jawność wynagrodzeń – perspektywa pracowników

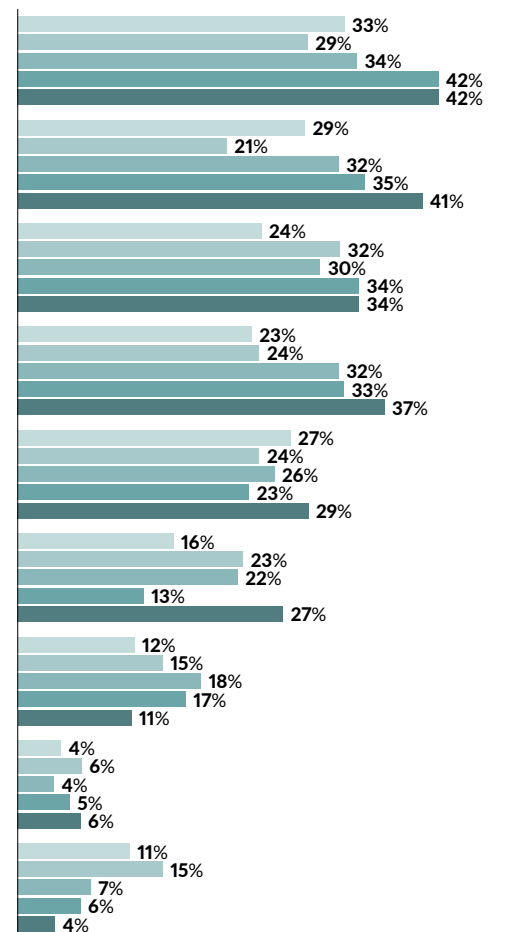
Wykształcenie również okazuje się istotnym czynnikiem wpływającym na postrzeganie jawności wynagrodzeń. Osoby z wyższym wykształceniem częściej wskazywały, że jawność wynagrodzeń może ułatwić poszukiwanie pracy, pomóc w zapobieganiu dyskryminacji płacowej, zwiększyć równość wynagrodzeń i zmniejszyć różnice płacowe, a także ułatwić negocjowanie pensji z pracodawcą. Może to wynikać z większej świadomości tej grupy na temat mechanizmów rynku pracy i konsekwencji nowych regulacji. Niewykluczone również, że osoby lepiej wykształcone, które często obejmują stanowiska o bardziej złożonym zakresie obowiązków, częściej spotykały się z różnicami w wynagrodzeniach – czy to w ramach własnych doświadczeń zawodowych, czy obserwując sytuację w swoich branżach.

Podobne zależności można zauważyć w kontekście miejsca zamieszkania. Osoby mieszkające w większych ośrodkach miejskich częściej wskazywały, że jawność wynagrodzeń może przyczynić się do zmniejszenia dyskryminacji płacowej oraz poprawy równości wynagrodzeń. Częściej też dostrzegały jej potencjalne korzyści w kontekście poszukiwania pracy i porównywania ofert.

Skutki jawności wynagrodzeń – odpowiedzi w zależności od wykształcenia



Skutki jawności wynagrodzeń – odpowiedzi w zależności od miejsca zamieszkania





Sylwia Kowalska-Drozd

Trener Biznesu, Konsultant HR, Psycholog, Psychoterapeuta Gestalt, Założycielka firmy Rzeka Zmian

Jawność wynagrodzeń w polskiej kulturze pracy – czy będzie wyzwaniem, jak wpłynie na rynek pracy?

Pomimo że jawność wynagrodzeń obejmie zakres stawek na danym stanowisku, a nie dokładne zarobki konkretnych osób, nowe regulacje dotyczące transparentności płac budzą obawy, a nawet opór. Tymczasem mogą one stać się katalizatorem pozytywnych zmian na rynku pracy, a w dłuższej perspektywie zwiększyć zaufanie pracowników i usprawnić współpracę w organizacjach.

Przez lata w Polsce panowało przekonanie, że rozmowy o zarobkach są tematem tabu. W czasach PRL wynagrodzenia były narzędziem kontroli społecznej, a dostęp do lepszych pensji często wiązał się z układami i znajomościami. Po transformacji ustrojowej utarły się powiedzenia w stylu „pierwszy milion trzeba ukraść” czy też „dżentelmeni nie rozmawiają o pieniądzach”. W efekcie finanse stały się sprawą prywatną, a brak jawności płac sprzyjał nierównościom i nadużyciom.

Dlaczego w polskiej kulturze pracy nie rozmawia się o pieniądzach? Unikanie tego tematu często wynika z lęku przed porównaniami i oceną. Obawiamy się, że jawność wynagrodzeń wywoła konflikty, bo nie każdy zrozumie, dlaczego ktoś inny zarabia więcej na podobnym stanowisku. Jeśli nie znamy kryteriów warunkujących różnice w płacach (takich jak doświadczenie, zakres obowiązków, wyniki pracy), łatwo o frustrację i poczucie niesprawiedliwości.

Jawność wynagrodzeń może zmienić nasze podejście do zarobków, a przy tym pomóc w walce z dyskryminacją płacową i zmniejszyć rozbieżności płac na tych samych stanowiskach. To szczególnie istotne dla grup niedocenianych finansowo, np. kobiet czy pracowników z długim stażem, których pensje często nie nadążają za rynkowymi. Jednocześnie jej wprowadzenie może dla organizacji stanowić wyzwanie, choć nie dla wszystkich w równym stopniu.

Firmy, które od lat działają w duchu współpracy, traktując organizację jako system naczyń połączonych (a nie zbiór rywalizujących silosów), wdrożą zmiany łatwiej. Jeśli już teraz dbają o jasne kryteria wynagrodzeń, transparentne ścieżki awansu i sprawiedliwe systemy premiowe, jawność wynagrodzeń będzie dla nich naturalnym krokiem w stronę większej otwartości i zaufania.

Dla osiągnięcia tej otwartości i uniknięcia napięć kluczowe jest budowanie kultury organizacyjnej opartej na partnerstwie zamiast rywalizacji. Menedżerowie powinni komunikować zasady wynagradzania na tyle jasno, aby pracownicy wiedzieli, co wpływa na ich pensje i jakie mają możliwości rozwoju. W przeciwnym razie jawność może jedynie pogłębić podziały.

Reasumując, jawność wynagrodzeń to ważny krok w stronę bardziej sprawiedliwego rynku pracy, wymagający przemyślanego wdrożenia oraz zmiany mentalności pracowników i pracodawców. Firmy, które już teraz stawiają na transparentność i współpracę, przejdą ten proces z większą łatwością, podczas gdy organizacje oparte na rywalizujących silosach będą musiały zmierzyć się z większymi trudnościami.



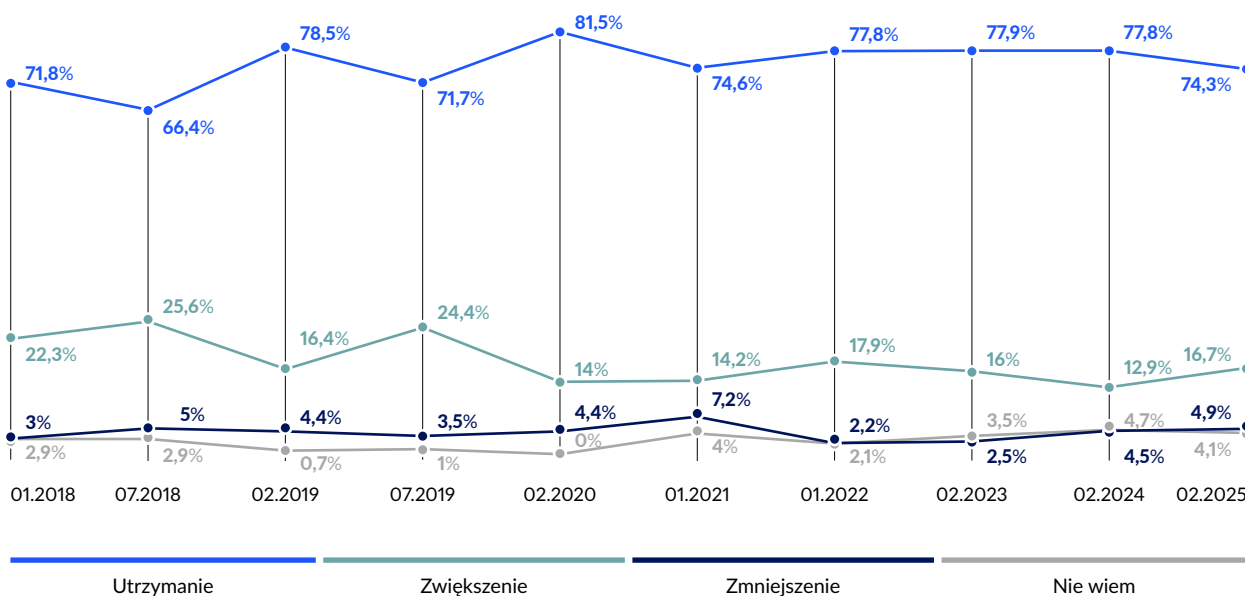
Aktualne trendy i wyzwania rekrutacyjne

Plany rekrutacyjne przedsiębiorstw

16,7% ankietowanych przedsiębiorców planuje zwiększyć liczbę pracowników w najbliższym kwartale, co stanowi wzrost o 3,8 p.p. w porównaniu do ubiegłego roku. Spadł natomiast odsetek firm, które zamierzają utrzymać dotychczasowy poziom zatrudnienia – obecnie wynosi on 74,3%, co oznacza spadek o 3,5 p.p. rok do roku. Warto zauważyć, że w tej grupie mniej pracodawców niż przed rokiem deklaruje chęć utrzymania poziomu zatrudnienia bez rekrutacji pracowników (49,6%, o 8 p.p. mniej r/r), więcej natomiast zakłada rekrutację uzupełniającą wakaty powstałe w wyniku rotacji (24,7%, o 4,5 p.p. więcej r/r). Zwiększył się jednak odsetek firm planujących redukcję etatów – takie deklaracje złożyło 4,9% respondentów, o 0,8 p.p. rok do roku. Choć wzrost ten jest niewielki, to pomijając początek 2021 roku, jest to drugi najwyższy odsetek w naszym badaniu od 2018 roku.

Dane mogą sugerować pewne odbicie na rynku pracy w nadchodzących miesiącach, choć pracodawcy wciąż podchodzą ostrożnie do decyzji o rekrutacjach. Wzrost kosztów operacyjnych, zarówno związany z rosnącymi kosztami pracy, jak i z podwyżkami cen innych składników, wpływa na konkurencyjność polskich firm na globalnym rynku, co zmusza przedsiębiorstwa do rozważenia w zakresie planów rekrutacyjnych. Ponadto wiele firm, które niedawno przeszły różnego rodzaju optymalizacje lub restrukturyzacje, albo są w trakcie takich zmian, zmniejszyło swoje potrzeby w tym zakresie. Wreszcie nie bez wpływu na decyzje o zatrudnieniu nowych pracowników pozostaje także niestabilna sytuacja geopolityczna, potęgująca niepewność gospodarczą.

Planowane zmiany zatrudnienia – porównanie na przestrzeni lat



Czy w ciągu najbliższego kwartału planujecie Państwo?

16,7% Zwiększenie poziomu zatrudnienia

24,7% Utrzymanie poziomu zatrudnienia poprzez rekrutację pracowników
74,3% Utrzymanie

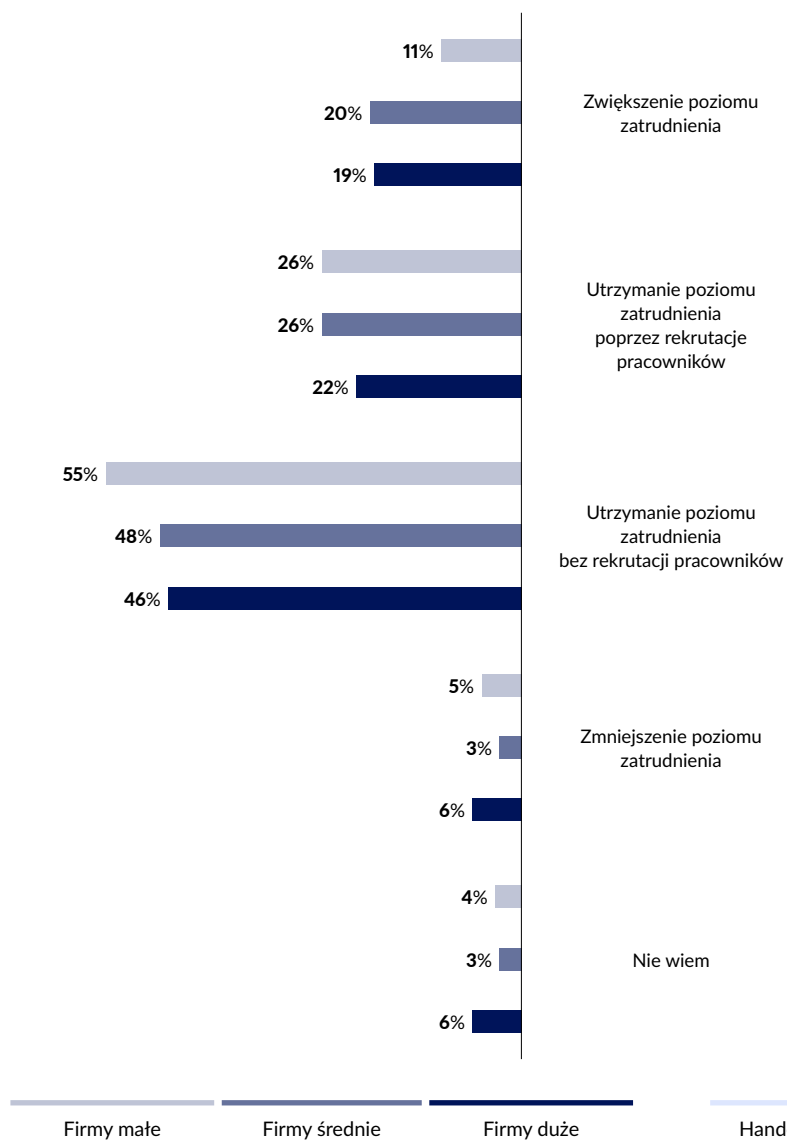
49,6% Utrzymanie poziomu zatrudnienia bez rekrutacji pracowników

4,9% Zmniejszenie poziomu zatrudnienia

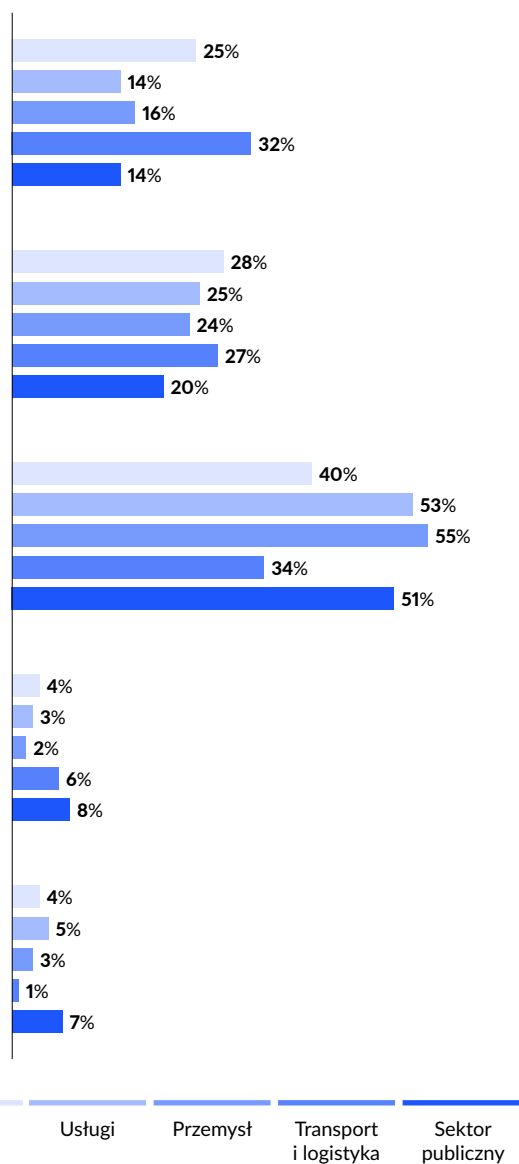
4,1% Nie wiem

Plany rekrutacyjne przedsiębiorstw

Plany zmiany zatrudnienia w zależności od wielkości firmy



Plany zmiany zatrudnienia w zależności od branży



Kto planuje wzrost zatrudnienia? Takie deklaracje składają przede wszystkim firmy średnie (20%) i duże (19%), a w szczególności przedsiębiorstwa z branży transportu i logistyki (32%). Utrzymanie dotychczasowego poziomu zatrudnienia poprzez rekrutację uzupełniającą jest częstszą strategią wśród małych i średnich podmiotów (po 26%) niż w dużych firmach (22%) i dotyczy głównie sektorów handlu (28%) oraz transportu i logistyki (27%).

Brak rekrutacji w najbliższym kwartale zapowiada ponad połowa małych firm (55%), a także przedsiębiorstwa z sektora przemysłowego (55%), usługowego (53%) oraz publicznego (51%). Plany redukcji zatrudnienia częściej dotyczą największych podmiotów oraz sektora publicznego. Jeśli chodzi o region – najwięcej rekrutacji zapowiadają firmy z Mazowsza (47,9%) i północy kraju (45,5%), podczas gdy utrzymanie obecnego poziomu zatrudnienia dominuje w regionie centralnym (80,4%), północnym (78,2%) oraz wschodnim (77,8%).



Agnieszka Żak

Agnieszka Żak, Dyrektor Regionalna, Gi Group Poland

Przyszłość pracowników blue collars na polskim rynku pracy

Rosnące zapotrzebowanie na specjalistów i ryzyko zwolnień, zmieniające się wymagania i galopująca automatyzacja – polski rynek pracy jest pełen kontrastów. Globalne trendy ekonomiczne skupiają się w nim jak w soczewce, a ich jedyny wspólny mianownik stanowi dynamiczna zmiana. Jak to wszystko przekłada się na sytuację pracowników fizycznych (blue collars)?

Branże, które oferują zatrudnienie

Aktualne zapotrzebowanie na pracowników blue collars jest silnie związane z rozwojem logistyki oraz budownictwa. Wraz z rozkwitem sektora e-commerce nie ustaje popyt na pracowników magazynowych, operatorów wózków widłowych czy kurierów. Popularność handlu internetowego i globalizacja łańcuchów dostaw sprawiły, że pracownicy fizyczni stali się niezbędni do zarządzania rosnącą ilością towarów w magazynach oraz do ich dystrybucji. Wszystko wskazuje na to, że tendencja ta utrzyma się w kolejnych latach.

Na brak ofert pracy nie mogą również narzekać specjaliści budowlani, tacy jak murarze, tynkarze, elektrycy czy hydraulicy. Pomimo widocznego spadku w niektórych segmentach, wynikającego z restrukturyzacji przedsiębiorstw z branży oraz zmniejszenia liczby inwestycji publicznych, sektor wciąż zapewnia zatrudnienie, szczególnie w budownictwie mieszkaniowym i projektach infrastrukturalnych. Pracownicy fizyczni są też wciąż poszukiwani przez firmy produkcyjne i przemysłowe – głównie w sektorze motoryzacyjnym, metalurgicznym, spożywczym czy chemicznym. Warto jednak zaznaczyć, że postępująca automatyzacja i cyfryzacja w tych obszarach zmienia strukturę zatrudnienia i wymagania względem kompetencji pracowników.

Blue collars wobec nowych technologii

Przemiany technologiczne z pewnością wywrą wpływ na rynek pracowników fizycznych. Nawet branże wykazujące w tym obszarze wysoki popyt, mogą doświadczyć zwolnień w związku z wprowadzaniem automatyzacji, robotyzacji i sztucznej inteligencji. Zmniejszenie zapotrzebowania na pracowników wykonujących rutynowe i powtarzalne zadania czeka wiele sektorów, w tym produkcję oraz logistykę – tu ludzie mogą zostać częściowo zastąpieni przez maszyny.

Na ryzyko utraty miejsc pracy wpływają również inne globalne trendy. Na przykład zmniejszenie liczby dużych inwestycji budowlanych oraz nowe podejście do rozwoju miast mogą ograniczyć liczbę projektów, co przełoży się na spadek zapotrzebowania na pracowników budowlanych i zwolnienia w firmach działających w tym sektorze. Z kolei zielona energia wymusi na niektórych branżach zmianę wymagań względem kompetencji pracowników, a na pracownikach dostosowanie się do nowych norm i technologii.

Szanse dzięki nowym kompetencjom

Z drugiej strony nie brakuje głosów, że automatyzacja otworzy przed pracownikami blue collars szanse wynikające z możliwości rozwoju zawodowego. Przemiany technologiczne doprowadzą do redukcji etatów, ale pozwolą też stworzyć nowe stanowiska, wymagające wyższych kwalifikacji. Dziś na rynku pracy rośnie zapotrzebowanie na umiejętności techniczne i cyfrowe, a od pracowników fizycznych coraz częściej oczekuje się znajomości obsługi nowoczesnych maszyn i technologii. ▶

Produkcja musi sobie radzić z nowymi systemami zarządzania, robotami magazynowymi czy urządzeniami automatycznymi, zaś logistyka sprostać systemom do zarządzania zapasami, śledzenia przesyłek czy monitoringu. Do tego niezbędne są podstawowe umiejętności komputerowe.

Rozwiązaniem są tu szkolenia zawodowe oraz kursy obsługi nowoczesnych maszyn i urządzeń – to właśnie one pomogą pracownikom w adaptacji do nowych wymogów. Jednak warunkiem skorzystania z nich pozostaje elastyczność samych zainteresowanych oraz ich gotowość do nauki i podnoszenia kwalifikacji.

Zmiany demograficzne i rola cudzoziemców

W kontekście zapotrzebowania na pracowników blue collars należy również wspomnieć o wpływie zmian demograficznych. Polska, podobnie jak wiele innych krajów europejskich, mierzy się ze spadkiem liczby osób w wieku produkcyjnym. To sprawia, że mimo ograniczenia popytu na pracowników w wielu segmentach, obsadzenie wakatów może robić się z czasem coraz trudniejsze. Automatyzacja czy robotyzacja jest w tym przypadku rozwiązaniem, jednak częściowym. Dlatego pracodawcy coraz częściej sięgają także po pracowników z zagranicy. Ich rola na polskim rynku pracy rośnie – już nie tylko pracownicy zza wschodniej granicy, ale też obywatele z bardziej odległych kierunków znajdują zatrudnienie w naszym kraju. To trend wzrastający w ostatnich latach i nic nie wskazuje na to, by szybko wyhamował. Cudzoziemcy są potrzebni na polskim rynku pracy, bardzo często wypełniają lukę kadrową w sektorach i regionach, w których trudno znaleźć kandydatów z rodzimego rynku. Dlatego istotne jest usprawnianie procedur i zwiększenie dostępności rynku pracy dla obcokrajowców. Migracja zarobkowa – mimo wyzwań związanych z integracją czy barierami językowymi – staje się kluczowym czynnikiem stabilizującym rynek pracy.

Fachowcy zawsze w cenie

Nasze analizy potwierdzają, że zapotrzebowanie na pracowników blue collars utrzymuje się w Polsce na stabilnym poziomie. W niektórych branżach da się nawet zaobserwować lekką tendencję wzrostową, a w zawodach wymagających wysokich umiejętności manualnych i technicznych wciąż odczuwalny jest niedobór rąk do pracy.

W perspektywie długoterminowej model pracy fizycznej z pewnością ewoluuje w kierunku większej automatyzacji i cyfryzacji, ale zapotrzebowanie na wykwalifikowaną siłę roboczą nie zniknie. Kluczowe pozostaje więc szkolenie pracowników, aby byli w stanie sprostać nowym wymaganiom technologicznym i cyfrowym. Ważny jest także nacisk na rozwijanie elastyczności, która umożliwi im adaptację do dynamicznie zmieniających się warunków zewnętrznych.

Jakich pracowników poszukują pracodawcy?

Jakich pracowników planujecie Państwo rekrutować?

11,8%

Kadrę zarządzającą

56,4%

Pracowników średniego szczebla

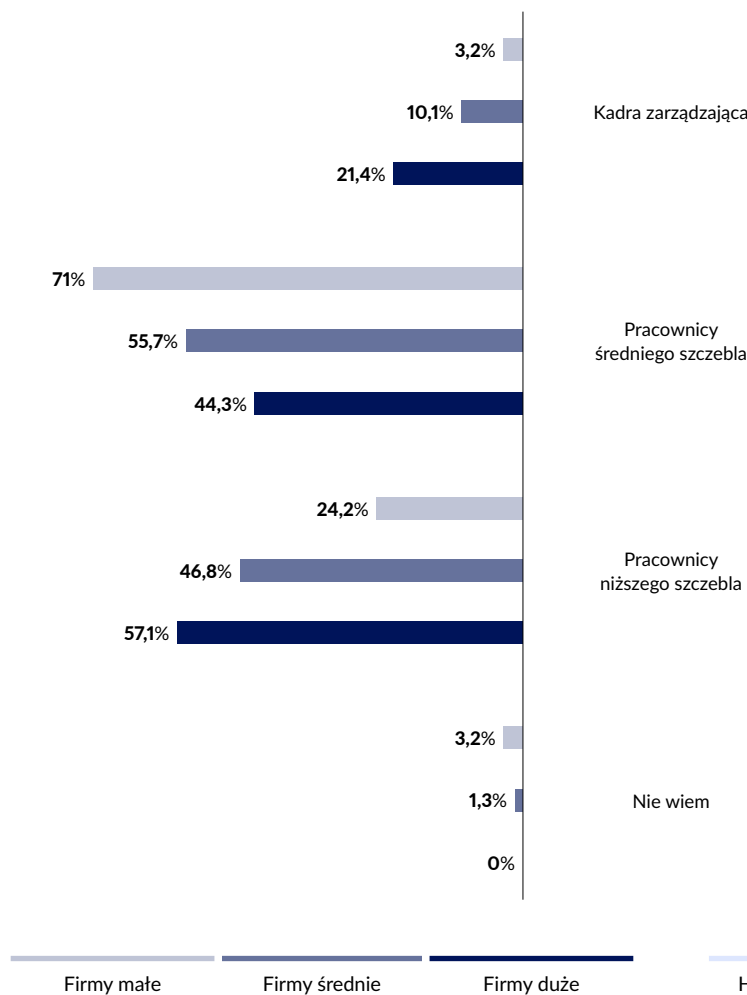
43,6%

Pracowników niższego szczebla

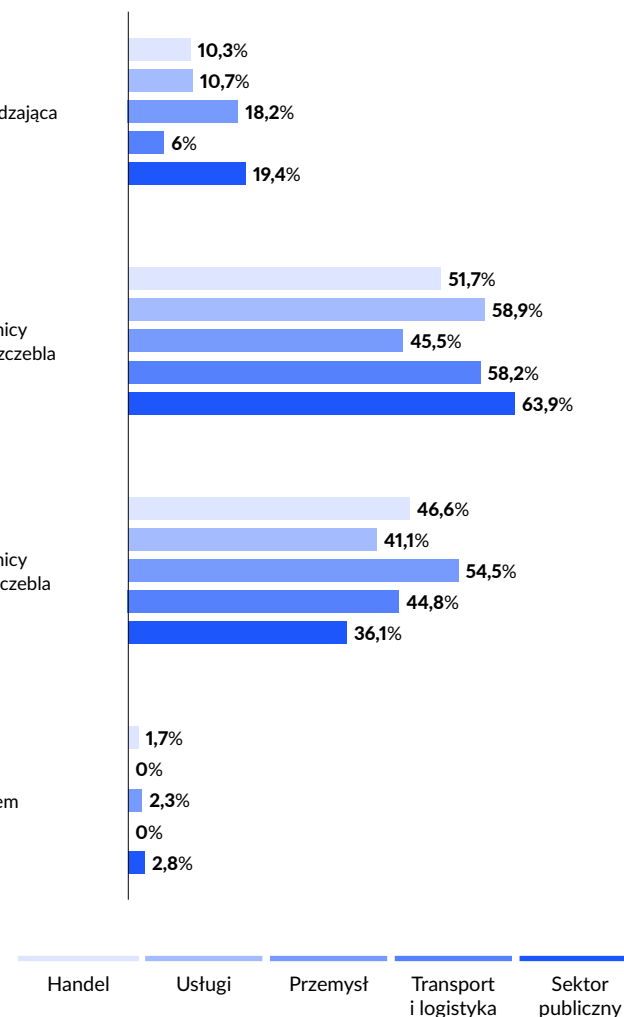
1,4%

Nie wiem

Poszukiwani pracownicy
w zależności od wielkości firmy



Poszukiwani pracownicy
w zależności od branży

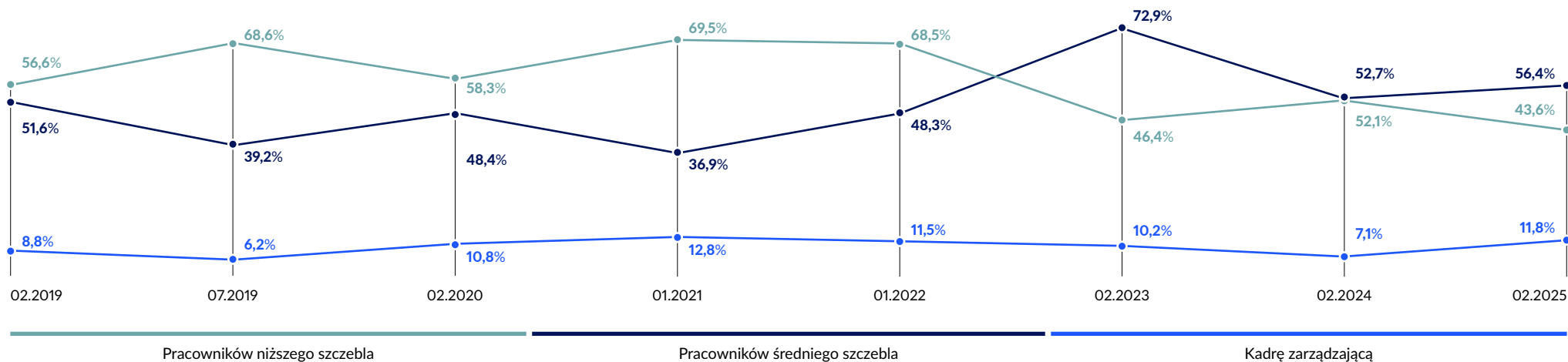


Jakich pracowników poszukują pracodawcy?

W nadchodzących miesiącach firmy będą przede wszystkim poszukiwać pracowników średniego szczebla – taką potrzebę deklaruje ponad połowa pracodawców (56,4%). Nieco mniejszy odsetek (43,6%) planuje rekrutację na stanowiska niższego szczebla, a co dziesiąta firma (11,8%) zamierza zatrudniać kadrę kierowniczą. W porównaniu do ubiegłego roku wyraźnie wzrosło zainteresowanie specjalistami i menedżerami, natomiast spadła liczba firm poszukujących pracowników na najniższe stanowiska (o 8,5 p.p.).

Rekrutację menedżerów najczęściej planują największe przedsiębiorstwa (21,4%), zwłaszcza w sektorze publicznym (19,4%) oraz przemysłowym (18,2%). Duże firmy wykazują także większe zapotrzebowanie na pracowników niższego szczebla (57,1%), głównie w przemyśle (54,5%). Z kolei małe firmy skupią się na zatrudnianiu pracowników średniego szczebla – aż 71% z nich wskazuje takie plany, a największe zapotrzebowanie zgłaszają sektor publiczny (63,9%), usługi (58,9%) oraz transport i logistyka (58,2%).

Jakich pracowników planują rekrutować firmy – porównanie na przestrzeni lat





Mariusz Lemparty

Country Cross Sell Manager, Grafton Recruitment

White collars w erze (r)ewolucji rynku pracy

Obecny rynek pracy charakteryzuje się zmiennością i silnym zróżnicowaniem, wynikającym zarówno z koniunktury gospodarczej, jak i rosnącego znaczenia nowych technologii oraz zmieniających się wymagań pracodawców i pracowników. Firmy dostosowują strategię rekrutacyjną do bieżącej sytuacji w poszczególnych branżach, mierząc się z niedoborem kandydatów oraz rosnącymi kosztami. Jednocześnie rynek staje się bardziej selektywny, a zatrudnieni coraz bardziej świadomi swoich oczekiwań i otwarci na zmiany.

Zatrudnienie w górę czy w dół?

Sektory, które pozostają odporne na wahania koniunktury i niepewność, to szeroko pojęta branża technologiczna, a także farmaceutyczna, biotechnologiczna, medyczna, FMCG i spożywcza. Tu o pracę nadal jest łatwo, trudniej natomiast znaleźć pracowników o oczekiwanych kompetencjach. Zatrudnienie rośnie również w centrach usług wspólnych, choć zauważalny jest spadek dynamiki ze względu na rosnące koszty pracy w Polsce. Po okresie prosperity i piku zamówień związanych z rozwojem e-commerce i pracy zdalnej rekalkuluje się sektor IT – rynek nie ściga się już o programistów, ale inżynierów zajmujących się cyberbezpieczeństwem, AI czy rozwiązaniami chmurowymi. Jeszcze innym wyzwaniem próbuje sprostać sektor motoryzacyjny, który ogranicza koszty, spłaszcza struktury i redukuje zespoły, z niepokojem patrząc na to, co dzieje się w automotive za naszą zachodnią granicą.

Znaczący wpływ na aktualne zapotrzebowanie na kadry i strukturę zatrudnienia ma rozwój technologiczny, w tym cyfryzacja i sztuczna inteligencja. Dobrym przykładem jest sektor bankowości, w którym centralizacja funkcji prowadzi do zmniejszania kadr w oddziałach na rzecz zwiększania zespołów zajmujących się analityką czy wdrażaniem automatyzacji.

Nowe kompetencje

Najbardziej poszukiwane są obecnie umiejętności analityczne, biegłość w technologiach cyfrowych oraz zarządzanie projektami. Przydają się właściwie w każdej specjalizacji i dziale – w marketingu i sprzedaży, HR czy finansach i księgowości, a ich wykorzystanie często decyduje o sukcesie firmy w redefiniowaniu działalności, rozwijaniu usług i budowaniu konkurencyjności. Ilustrują to przemiany w sektorze BSS, który w obliczu ograniczania międzynarodowych inwestycji w Polsce, pozyskuje bardziej wymagające projekty, bazując na wysokim potencjale kompetencyjnym pracowników.

Gdzie nas prowadzisz, technologio?

Technologia jest cennym wsparciem w obliczu negatywnych trendów demograficznych i presji na optymalizację kosztów. Z drugiej strony rozwiązania AI, robotyzacja i cyfryzacja sprawiają, że maleje zapotrzebowanie na rutynowe i powtarzalne prace, zastępowalne przez maszyny lub algorytmy. W ich miejsce rośnie atrakcyjność kompetencji technicznych, kreatywności czy zarządzania złożonymi procesami.

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na rosnące znaczenie reskillingu i upskillingu, które stają się istotnym elementem strategii firm. Systematyczna zmiana ich nastawienia, docenianie tego obszaru i tym samym inwestycje w rozwój pracowników to bez wątpienia pozytywne zjawisko, podobnie jak rosnąca gotowość Polaków do zmiany zawodu lub branży. Niezbędna jest natomiast intensyfikacja działań państwa, jasna strategia, wspierająca aktywnych zawodowo w przekierowywaniu ich ścieżki zawodowej. Ta kwestia nabiera dodatkowego znaczenia w kontekście starzenia się społeczeństwa i konieczności silniejszej aktywizacji osób pozostających poza rynkiem pracy lub wychodzących z niego. To już nie alternatywa, ale konieczność.



Paweł Prociak

Managing Director, Board Member, Wyser

W czasach niepewności rynek potrzebuje liderów

Zmienne otoczenie biznesowe, tempo transformacji technologicznej oraz większy nacisk na efektywność wzmacniają widoczny od pewnego już czasu trend – organizacje potrzebują sprawnych przywódców. Takich, którzy z jednej strony celnie odpowiedzą na wyzwania teraźniejszości, a z drugiej wyczuwają trendy i nie będą obawiać się podejmowania ryzyka. Wymagania i oczekiwania ciągle rosną – rynek poszukuje managerów, którzy będą potrafili stawić czoła licznym wyzwaniom, posiadających zarówno umiejętności twarde, jak i miękkie, potrafiących komunikować wartości ważne tak dla nich, jak i ich organizacji.

Branże i specjalizacje

Rekrutacje kadry managerskiej odzwierciedlają zmiany zachodzące na rynku. Związane są nie tylko z koniunkturą czy rozwojem technologicznym, ale również z presją na efektywność, rosnącą konkurencyjnością ze strony graczy lokalnych, jak i globalnych, a także ze zmianami modeli biznesowych.

Badania rynkowe i nasze obserwacje świadczą o tym, że firmy chcą i będą zatrudniać managerów właściwie we wszystkich sektorach, przede wszystkim w przemyśle, choć coraz częściej sięga po nich także przechodzący transformację sektor publiczny. Rekrutuje branża technologiczna, finansowa, medyczna i logistyczna. Także komercyjny rynek nieruchomości, dla którego ostatnie lata były trudne ze względu na sytuację makroekonomiczną, potrzebuje kompetentnych kadr z uwagi na wzrost aktywności funduszy inwestycyjnych lokujących kapitał w Polsce. Po bolesnej dla programistów rekaliibracji zasobów IT, rośnie zapotrzebowanie na managerów specjalizujących się w cyberbezpieczeństwie, rozwiązaniach chmurowych i AI.

W niestabilnych czasach doceniany jest obszar sprzedaży i marketingu – skuteczne działania pomagają firmom wyróżnić się na konkurencyjnym rynku, a to nie byłoby możliwe bez liderów, którzy mają klarowną wizję celu. Dodatkowo, firmy coraz bardziej koncentrują się na efektywnym zarządzaniu talentami, co zwiększa rolę managerów HR. Specjaliści People & Culture, dbający o dobrostan i motywację pracowników, będą kluczowi dla organizacji, które chcą utrzymać najlepsze kadry.

Nowoczesny styl przywództwa

Rynek potrzebuje zwinnych, dynamicznych i nowoczesnych managerów, a tempo i charakter zmian wymuszają ciągłe poszukiwanie liderów, będących w stanie zapewnić rozwój przedsiębiorstw w wymagających czasach. Przedsiębiorstwa szukają managerów, którzy nie tylko rozumieją rynek, ale także potrafią skutecznie zarządzać zespołami i je motywować. Dostrzegają, że to ludzie są fundamentem sukcesu i potrafią budować relacje oparte na otwartości i partnerstwie. Nie dziwi zatem rosnące zapotrzebowanie na managerów, którzy nie tylko odnajdują się w biznesowych realiach, ale potrafią tworzyć inspirujące środowisko pracy, wspierają innowacyjność i rozwój kompetencji w organizacjach. Wśród wysoko cenionych umiejętności jest zdolność tworzenia kultury organizacyjnej otwartej na dialog i oczekiwania pracujących, co przy obecnym deficycie kadr jest czynnikiem więcej niż ważnym.

Pomimo spowolnienia w niektórych obszarach, czego przykładem może być sektor automotive, perspektywy dla doświadczonych liderów pozostają więcej niż obiecujące, zwłaszcza w kluczowych branżach, napędzających rozwój gospodarczy. Są niezbędni, z czego rynek zdaje sobie sprawę, starając się pozyskać liderów, których kompetencje mogą zapewnić przewagę konkurencyjną w czasach transformacji i niepewności gospodarczej.

Trudności z rekrutacją pracowników

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

42,7%

Nie

7,5%

Trudno powiedzieć

49,8% miało problemy z rekrutacją przynajmniej jednej grupy pracowników

13,3%

Tak, pracowników wszystkich szczebli

16,5%

Tak, wykwalifikowanej kadry wyższego szczebla

13,1%

Tak, wykwalifikowanej kadry średniego szczebla

10,6%

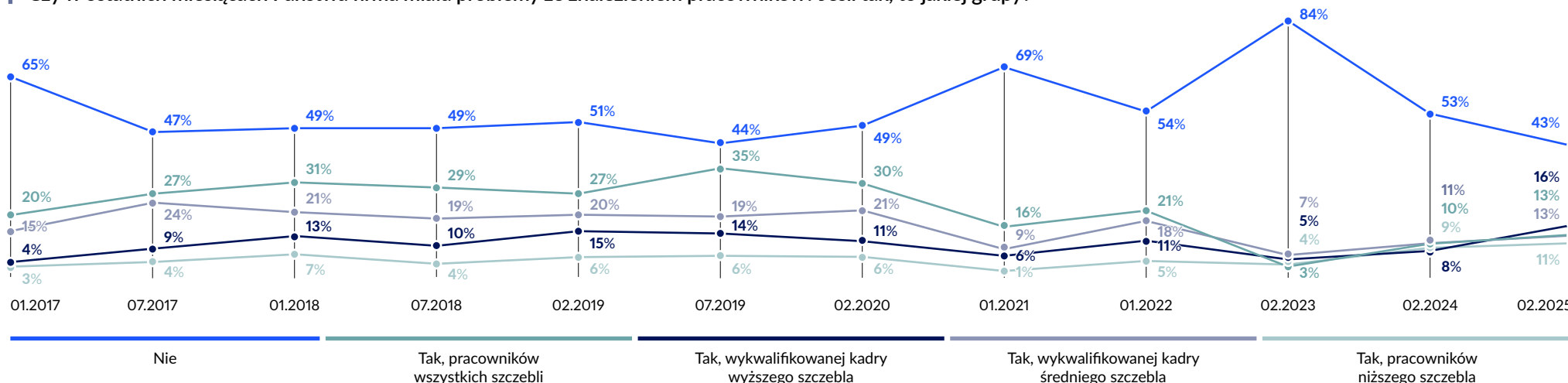
Tak, pracowników niższego szczebla

Blisko 50% ankietowanych przedsiębiorstw przyznało, że w ostatnich miesiącach miało trudności z rekrutacją co najmniej jednej grupy pracowników – to znaczący wzrost w porównaniu do zeszłego roku, gdy problem ten deklarowało 36% firm. Większe niż rok temu problemy z rekrutacją występują na wszystkich poziomach stanowisk, jednak największy wzrost dotyczy kadry wyższego szczebla (o 8,5 p.p. więcej). To właśnie rekrutacja na te stanowiska stanowi dla pracodawców największe wyzwanie.

Problemy z obsadzeniem wakatów na wszystkich poziomach stanowisk częściej dotyczyły firmy średniej wielkości (16%) oraz przedsiębiorstwa z branży handlowej i transportowo-logistycznej (po 19%). Rekrutacja kadry wyższego szczebla była największym wyzwaniem dla średnich firm (19%) oraz sektora publicznego (22%). Z kolei trudności w pozyskaniu wykwalifikowanych pracowników średniego szczebla najczęściej zgłaszały średnie i duże przedsiębiorstwa oraz firmy przemysłowe (19%). Największe podmioty, zwłaszcza z sektora usług (15%), częściej mierzyły się z niedoborem pracowników na stanowiskach niższego szczebla.

Jednocześnie 42,7% badanych firm zadeklarowało, że nie miało ostatnio problemów z rekrutacją – to o 10,6 p.p. mniej niż rok wcześniej i najniższy odsetek takich odpowiedzi w naszym badaniu od 2017 roku.

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



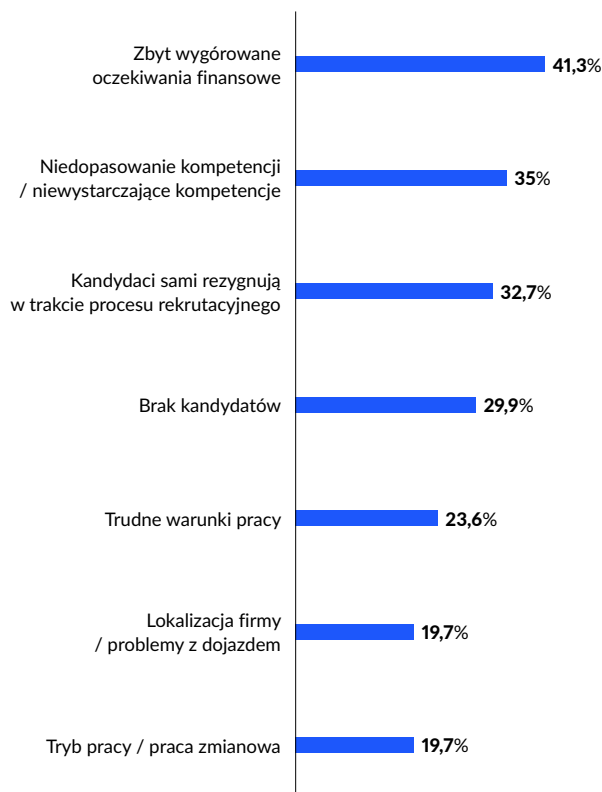
Możliwość wielu odpowiedzi • N=510

Przyczyny trudności rekrutacyjnych

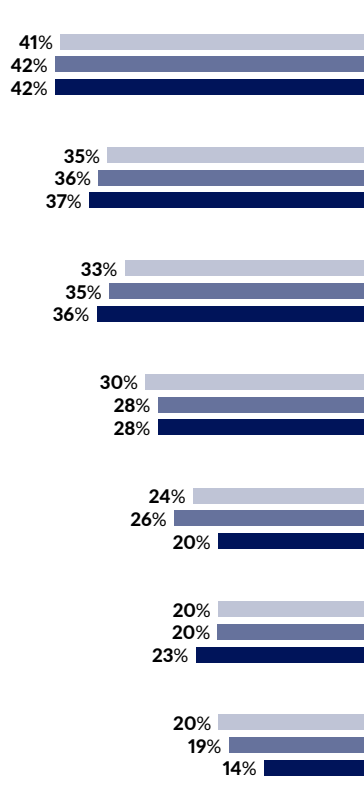
Firmy zmagające się z trudnościami rekrutacyjnymi wskazują przede wszystkim na trzy główne problemy: zbyt wysokie wymagania finansowe pracowników (41%), brak odpowiednich kwalifikacji lub ich niedopasowanie do potrzeb pracodawców (35%) oraz rezygnacje kandydatów w trakcie procesu rekrutacyjnego (33%). Wyniki te są zbliżone do ubiegłorocznych. Co istotne, trudności te dotyczą firm niezależnie od ich wielkości – małe, średnie i duże przedsiębiorstwa wskazują na podobne przeszkody w pozyskiwaniu pracowników. Warto też zwrócić uwagę, że głównym problemem nie jest brak kandydatów – tę barierę wskazało 30% badanych – lecz dostępność osób o odpowiednich kwalifikacjach, gotowych do podjęcia zatrudnienia na oferowanych warunkach.

W poszczególnych branżach przyczyny trudności rekrutacyjnych występują w różnym nasileniu. Pracodawcy z sektora publicznego zdecydowanie najczęściej wskazują na rozbieżność między oczekiwaniami płacowymi kandydatów a możliwościami finansowymi firm (62%), częściej też niż inne branże mierzą się także z brakiem kandydatów (43%). Z kolei w branży transportowej i logistycznej największym wyzwaniem są rezygnacje kandydatów w trakcie rekrutacji (44%) oraz niedobór odpowiednich kompetencji (41%). W przemyśle trudności z pozyskaniem pracowników wynikają ze zbyt wysokich oczekiwań finansowych kandydatów (36%), ale również istotną barierą bywa tryb pracy, najczęściej zmianowy (36%). Dla firm handlowych i usługowych głównym problemem są zbyt wysokie oczekiwania finansowe (odpowiednio 45% i 40%).

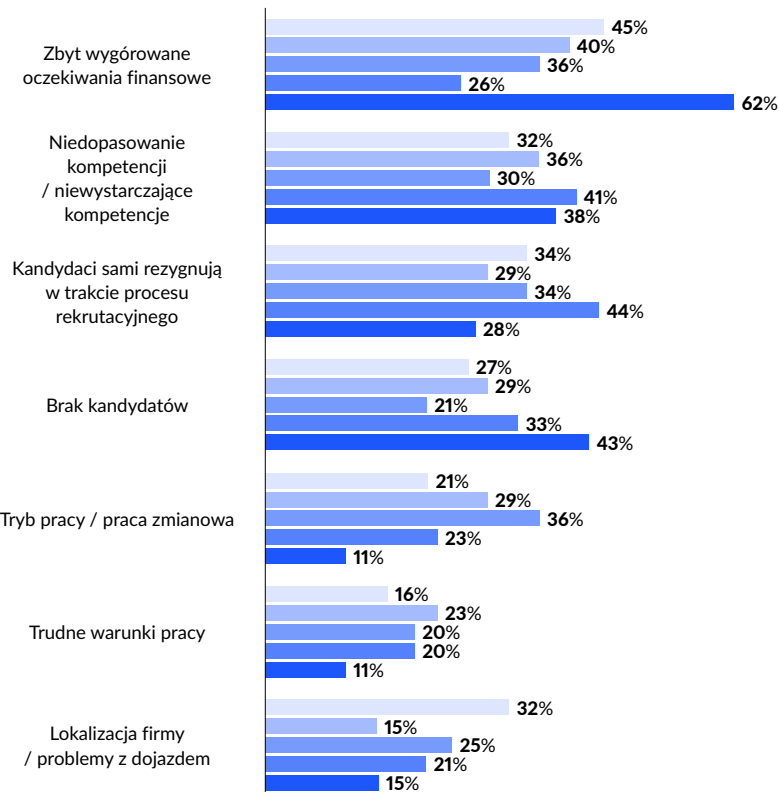
Co Państwa zdaniem wpływa na trudności rekrutacyjne?



Trudności rekrutacyjne w zależności od wielkości firmy



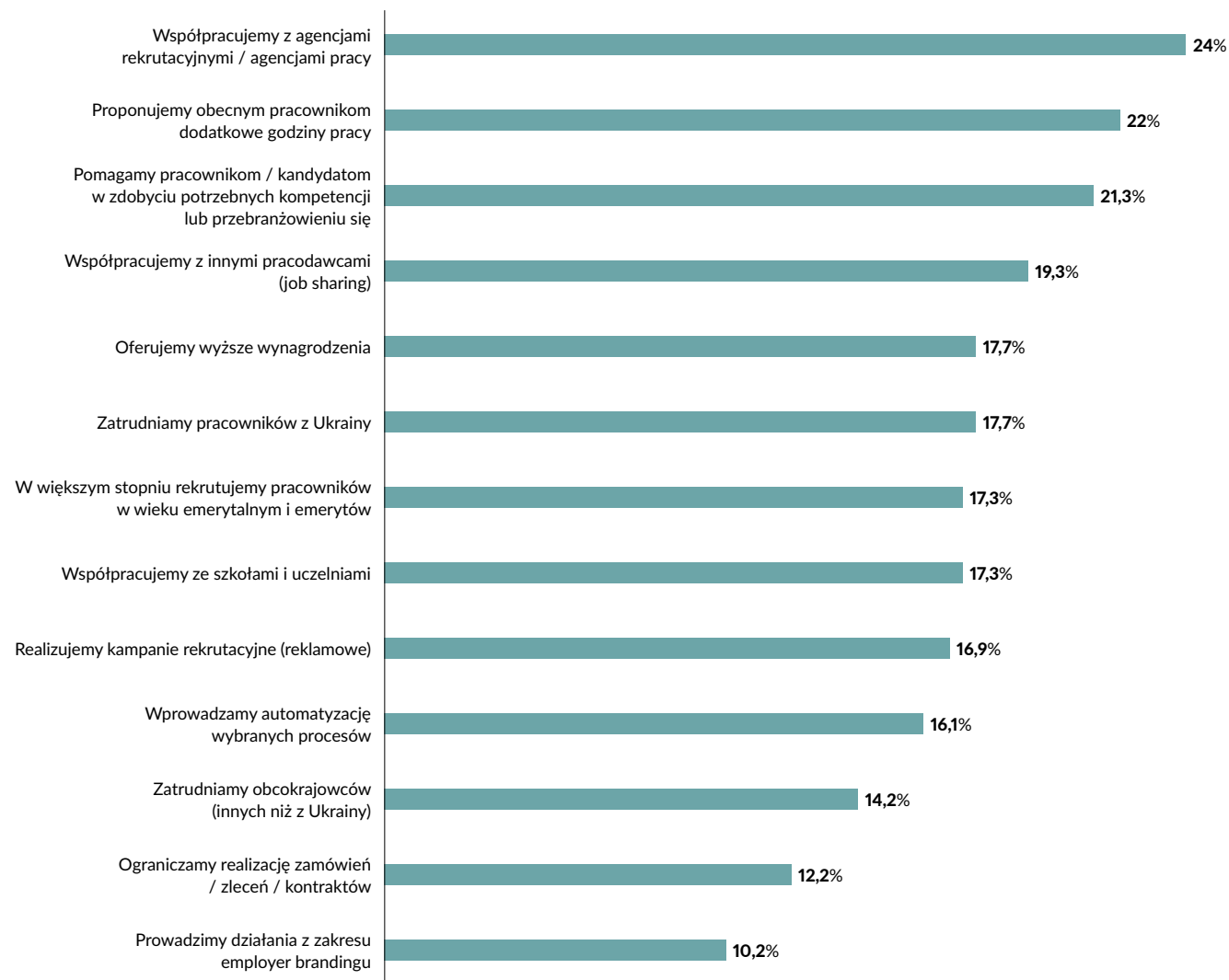
Trudności rekrutacyjne w zależności od branży



Możliwość maksymalnie 3 odpowiedzi • N=254
Firmy mające problemy z pozyskaniem pracowników

Jak firmy radzą sobie z problemami rekrutacyjnymi?

Jak firmy rozwiązują problemy z rekrutacją i niedoborem pracowników?



Aby poradzić sobie z trudnościami rekrutacyjnymi, przedsiębiorstwa sięgają po różne rozwiązania, coraz mocniej dywersyfikując swoje działania. Co czwarta badana firma zwraca się do agencji zatrudnienia (24%). To wyraźny wzrost w porównaniu do zeszłego roku, gdy na takie rozwiązanie decydowało się 17% respondentów.

22% firm proponuje swoim pracownikom dodatkowe godziny, choć ta strategia stosowana jest rzadziej niż rok temu (spadek o 3,5 p.p.). Wobec problemów z dostępnością na rynku kandydatów o określonych kompetencjach, coraz więcej firm inwestuje w podnoszenie kwalifikacji lub reskilling swoich pracowników (21,3%, wzrost o 3,4 p.p. r/r). Oferowanie wyższych wynagrodzeń – kiedyś główny sposób na przyciągnięcie pożądaných kandydatów – obecnie nie jest już pierwszym wyborem pracodawców (17,7%).

Strategie radzenia sobie z problemami rekrutacyjnymi różnią się w zależności od branży i wielkości firmy. Z pomocy agencji zatrudnienia najchętniej korzystają przedsiębiorstwa z sektora przemysłu i transportu (33%). Proponowanie dodatkowych godzin pracy obecnym pracownikom jest rozwiązaniem stosowanym częściej w firmach usługowych i przemysłowych (25%). Decydują się na to głównie największe organizacje (24%). Duże przedsiębiorstwa by wypełnić wakaty zatrudniają także cudzoziemców. W branży transportowo-logistycznej częściej poszukuje się Ukraińców, w przemyśle – obcokrajowców z innych państw. Podnoszenie wynagrodzeń jako sposób na przyciągnięcie kandydatów jest najczęściej wykorzystywane w sektorze usług (24%), natomiast wsparcie pracowników w przebranżowieniu i rozwijaniu nowych kompetencji to strategia, którą najchętniej wybierają firmy z sektora publicznego (30%).

Plany pracowników dotyczące zmiany pracy

Odsetek pracowników planujących zmianę pracy utrzymuje się na wysokim poziomie – 43,7% rozważa taki krok, a 12,4% chce to zrobić w ciągu najbliższego półrocza. To już drugi rok z rzędu, gdy w naszym badaniu liczba osób gotowych na zawodową zmianę przewyższa tych, którzy nie mają takich planów. Warto jednak zwrócić uwagę, że odsetek osób deklarujących chęć pozostania w obecnym miejscu pracy wzrósł o 2,9 p.p. w porównaniu do zeszłego roku. Pracownicy stali się więc nieco bardziej zachowawczy w kwestii zmiany zatrudnienia niż rok temu, choć nie jest to znacząca zmiana.

Po pandemii w wielu branżach nastąpił boom rekrutacyjny. Później rynek zaczął się stabilizować – w niektórych sektorach popyt na pracowników spadł, a tempo rekrutacji wyhamowało. Nie wpłynęło to jednak znacząco na postawy pracowników, którzy nadal postrzegają rynek pracy jako pełen możliwości. Co prawda w tegorocznym badaniu można dostrzec nieznaczny wzrost ostrożności w podejmowaniu decyzji o zmianie pracy, wciąż jednak pracownicy, zwłaszcza młodsze pokolenia, pozostają otwarci na zmianę pracodawcy i aktywnie poszukują lepszych warunków zatrudnienia.

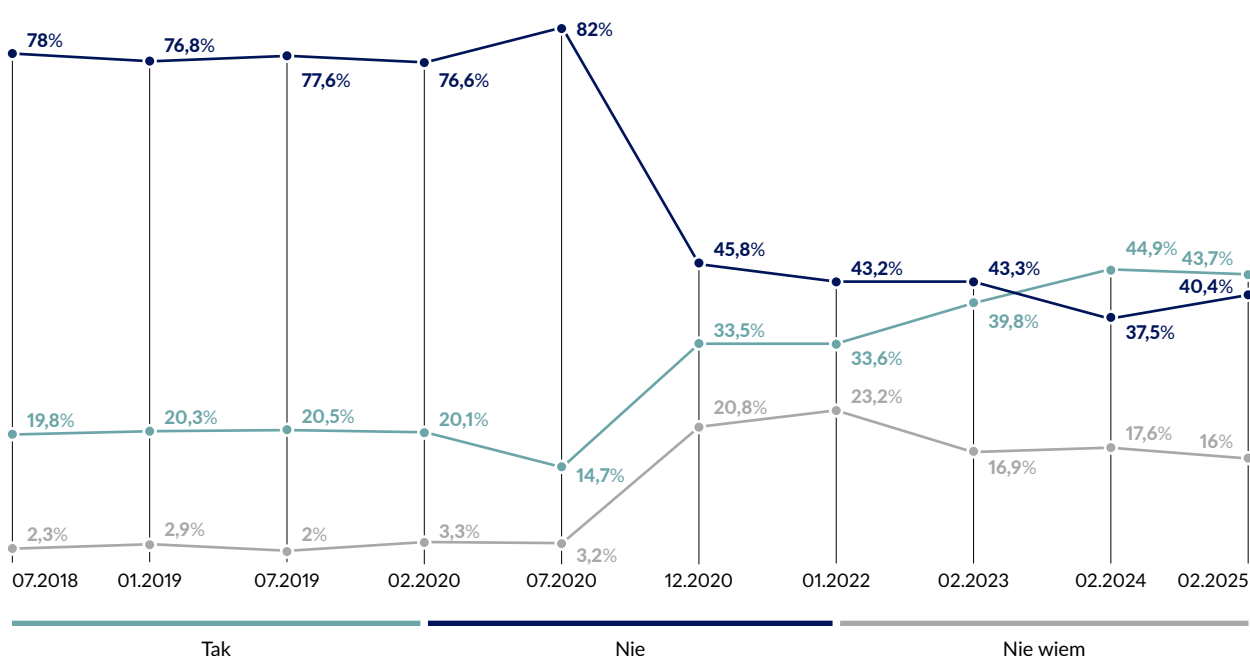
Rozwój technologii dodatkowo napędza takie postawy – rekrutacje odbywają się przede wszystkim online, co ułatwia kandydatom poszukiwanie ofert i aplikowanie oraz skraca czas potrzebny na udział w rozmowach kwalifikacyjnych.

Choć rynek spowolnił, zmiana postaw pracowników i ich większa otwartość na zmianę pracy wydaje się trwała. Zmiany koniunktury, powodujące głębsze przekształcenia w popycie na pracowników, mogą w przyszłości wpłynąć na zahamowanie tego trendu. Na razie jednak – mimo osłabienia pozycji pracowników – nie można mówić o pełnym powrocie do rynku pracodawcy (sytuacja jest zróżnicowana regionalnie i w poszczególnych branżach). Oznacza to, że firmy wciąż muszą aktywnie działać, by ograniczyć rotację i przyciągnąć pracowników – zwłaszcza w sektorach, które borykają się z luką kompetencyjną czy ograniczoną podażą kandydatów.

Czy zamierza Pan/Pani zmienić swoją obecną pracę?

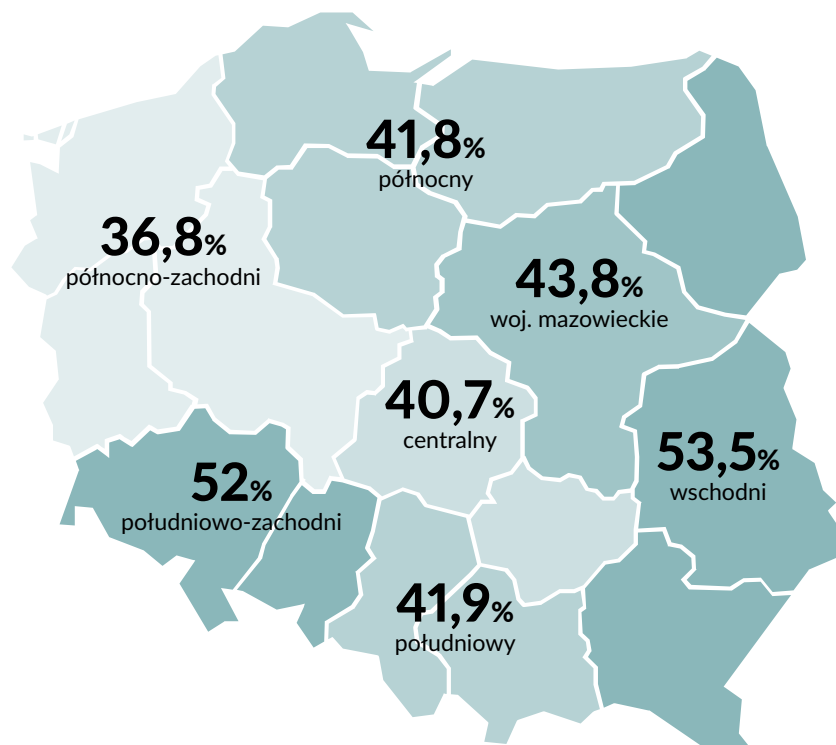


Czy zamierza Pan/Pani zmienić swoją obecną pracę?



Kto rozważa zmianę pracy?

Plany zmiany pracy w zależności od regionu*



Skłonność do zmiany miejsca zatrudnienia jest powiązana z wiekiem – im starsi pracownicy, tym rzadziej decydują się na taki krok. Widać jednak pewne zmiany w porównaniu z wynikami ubiegłorocznymi. W grupie wiekowej 25-44 lata odsetek osób zainteresowanych zmianą pracy spadł o 6,3 p.p., natomiast wśród najstarszych pracowników (55+) wzrósł aż o 10,3 p.p. Obecnie chęć zmiany pracy deklaruje blisko 60% osób poniżej 24. roku życia, niemal co drugi pracownik w wieku 25-44 lat, 35% w grupie 45-54 lata i prawie co trzeci wśród osób powyżej 55. roku życia. Wyniki te są zbliżone do zeszłorocznych, co wskazuje na utrzymujący się trend.

Większą gotowość do zmiany pracy deklarują mężczyźni niż kobiety (odpowiednio 46,2% i 41%). Pod względem stanowisk najczęściej o nowej pracy myślą młodzi specjaliści (51,7%) oraz pracownicy niższego szczebla (46,8%). Najmniej skłonni do zmian pozostają starsi specjaliści – tylko 38,1% z nich planuje odejście.

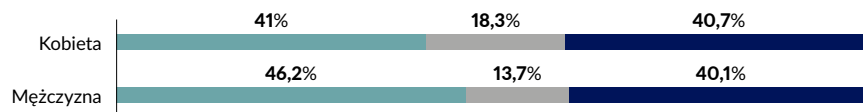
Branżowo najwięcej osób rozważa zmianę pracy w handlu, usługach oraz transporcie i logistyce – co drugi ankietowany z tych sektorów ma takie plany. W produkcji chęć poszukiwania nowego pracodawcy deklaruje 40% pracowników. Zdecydowanie mniejszą skłonność do zmiany miejsca pracy, podobnie jak w ubiegłym roku, wykazują zatrudnieni w sektorze publicznym – takie deklaracje składa 33,3% respondentów w tej grupie.

Zmianą zainteresowany jest co drugi ankietowany mieszkaniec regionu wschodniego i regionu południowo-zachodniego. Również rok temu w tych regionach zainteresowanie zmianą miejsca pracy było największe. Wzrósł odsetek osób chcących zmienić pracodawcę w regionie północnym, centralnym oraz województwie mazowieckim. Znaczaco mniej ankietowanych jest natomiast zainteresowanych zmianą miejsca zatrudnienia w regionie północno-zachodnim – rok temu było to 46,8%, w tym 36,8%.

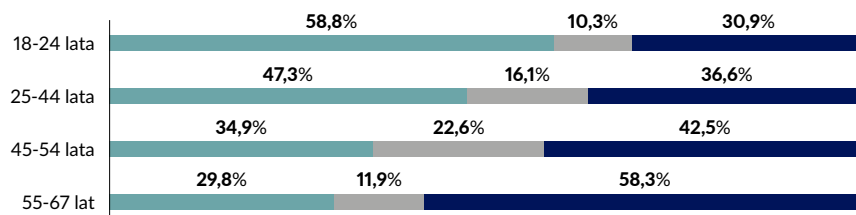
*Odsetek osób w danym regionie zamierzających zmienić pracę • N=550

Kto rozważa zmianę pracy?

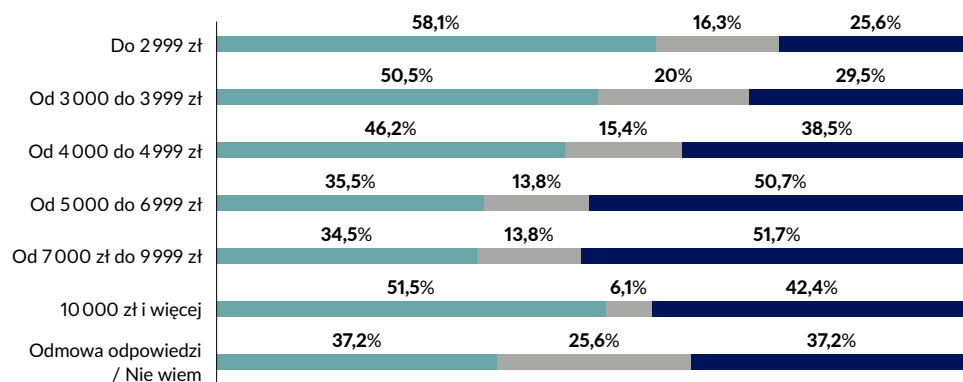
Czy zamierza Pan/Pani zmienić swoją obecną pracę?



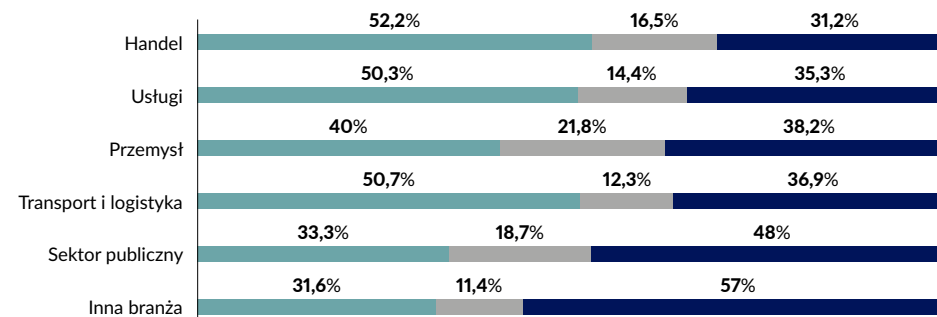
Plany zmiany pracy w zależności od wieku



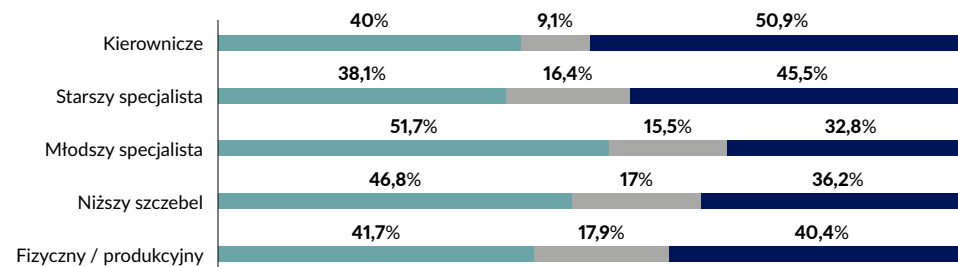
Plany zmiany pracy w zależności od zarobków



Plany zmiany pracy w zależności od branży



Plany zmiany pracy w zależności od stanowiska



Tak

Nie wiem

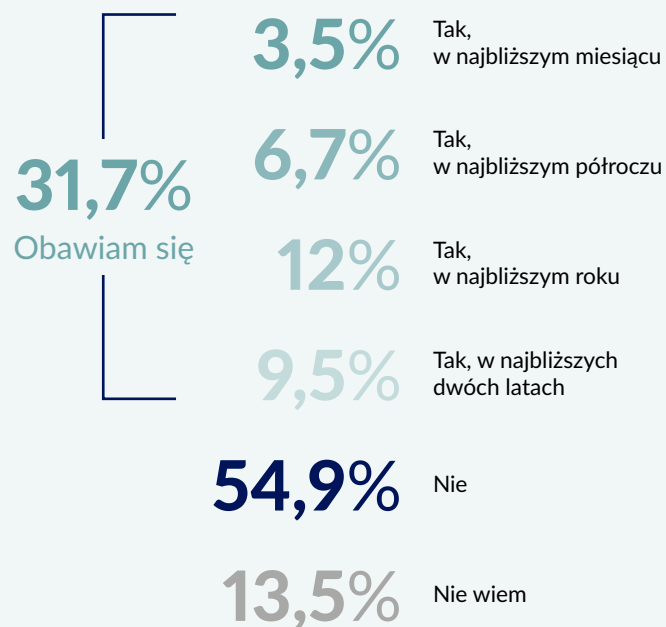
Nie

Obawy o utratę pracy

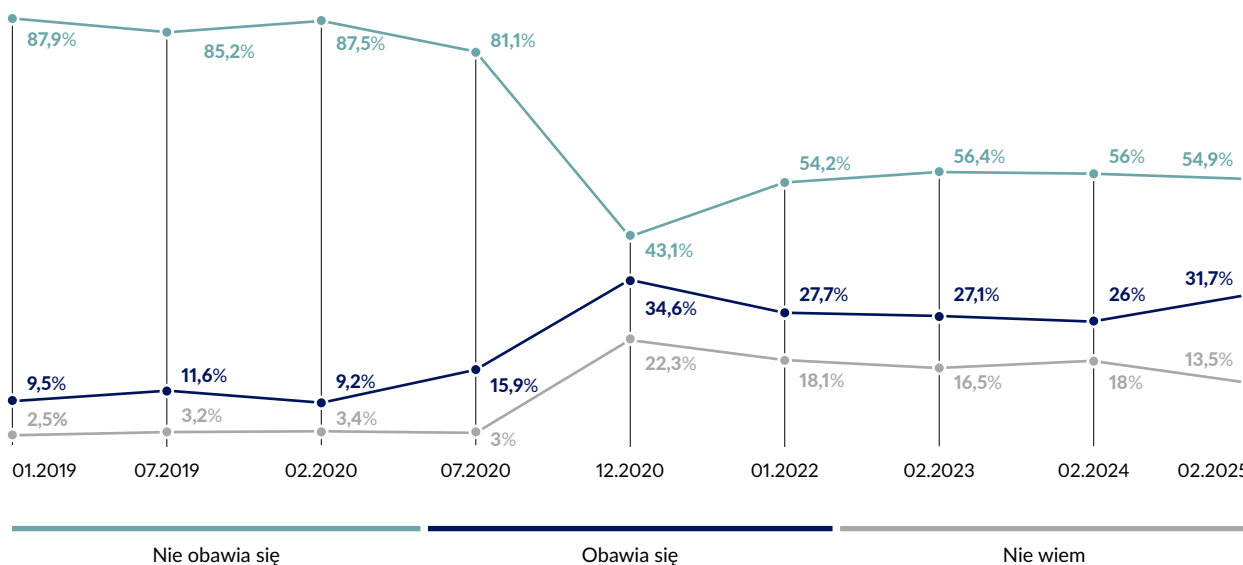
Odsetek osób obawiających się utraty pracy wzrósł do blisko 32% – to niemal o 6 p.p. więcej niż rok temu (26%) i drugi najwyższy wynik od 2019 roku. W ostatnich trzech latach wskaźnik ten nie przekraczał 28%, co wskazuje na zmianę trendu. Jednocześnie nieznacznie spadł odsetek osób deklarujących brak obaw o swoje zatrudnienie (o nieco ponad 1 p.p.). Zmniejszyła się także liczba odpowiedzi „nie wiem”, co sugeruje, że pracownicy mają większą pewność co do swojej sytuacji zawodowej – choć dla części z nich oznacza to rosnące obawy.

Wzrost obaw o utratę pracy może być związany z nasileniem podejmowania tematów dotyczących zwolnień grupowych w mediach, co wpływa na poczucie niepewności wśród pracowników, nawet jeśli nie dotyczy to bezpośrednio ich.

Czy obawia się Pan/Pani utraty pracy?



Czy obawia się Pan/Pani utraty pracy?



Kto boi się utraty pracy?

Najbardziej niepewni swojej przyszłości w obecnym miejscu zatrudnienia są najmłodszy pracownicy – aż 39,7% osób w wieku 18-24 lata obawia się zwolnienia. Niepokój częściej odczuwają także zarabiający w przedziale 3 000-3 999 zł oraz powyżej 10 000 zł. Relatywnie największą stabilność deklarują pracownicy o dochodach między 5 000 a 9 999 zł miesięcznie.

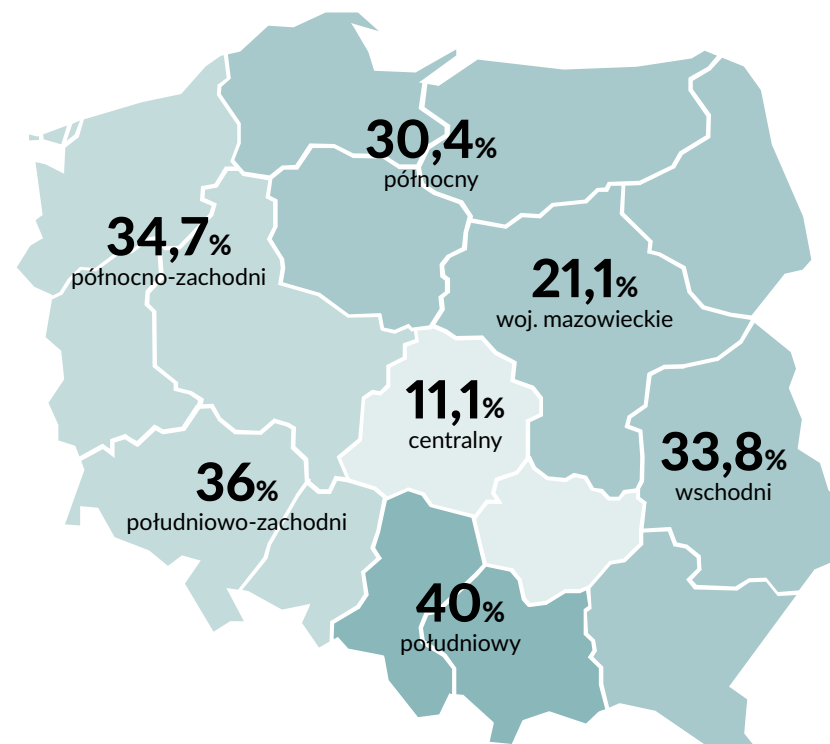
Pod względem branż najwięcej obaw mają osoby zatrudnione w handlu (38,5%), podczas gdy pracownicy sektora publicznego czują się zdecydowanie pewniej. Podobnie jak w ubiegłym roku, szczególnie niepokoją się młodzi specjaliści i pracownicy niższego szczebla. Najbardziej pewne swojego zatrudnienia są osoby zajmujące stanowiska kierownicze.

Na poziomie regionalnym największy skok obaw widać w Polsce południowej, gdzie aż 40% pracowników martwi się o swoją pracę – to niemal dwa razy więcej niż rok temu (24%). Podobna sytuacja występuje w regionie południowo-zachodnim, gdzie odsetek osób obawiających się zwolnienia wzrósł z 25,9% do 36%.

Może to być związane z trudnościami branży motoryzacyjnej, która w tych regionach jest istotnym pracodawcą. Wyjątkiem jest region centralny, gdzie odsetek obawiających się o zatrudnienie spadł z ponad 23% do 11%.

Takie wyniki pokazują, że niepokój o stabilność zatrudnienia staje się coraz bardziej powszechny, choć oczywiście jego skala różni się wśród poszczególnych grup pracowników.

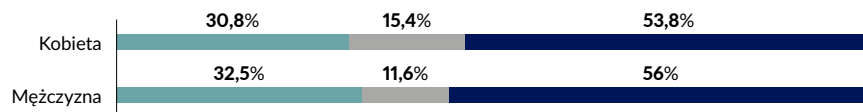
Obawy o utratę pracy w zależności od regionu*



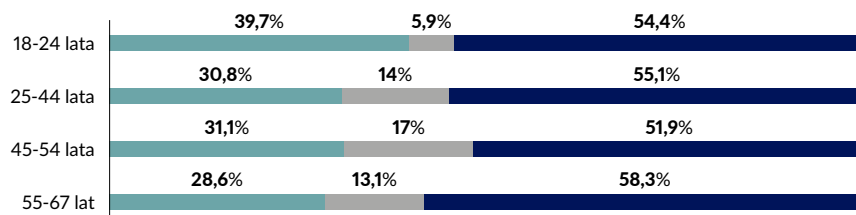
*Odsetek osób w danym regionie obawiających się utraty pracy • N=550

Kto boi się utraty pracy?

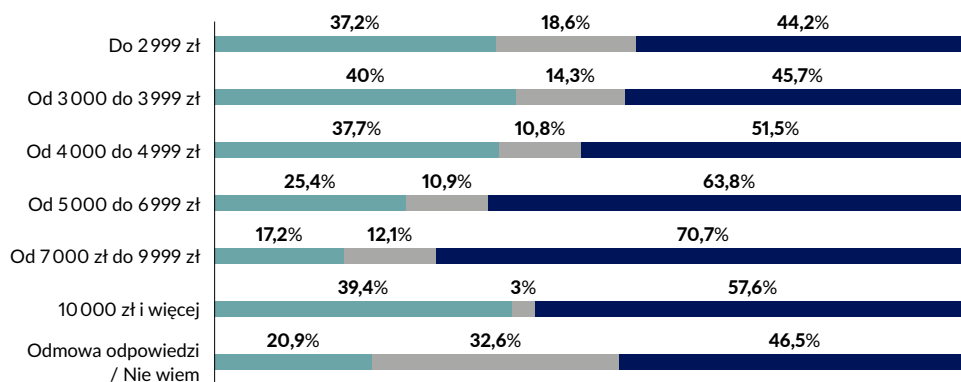
Czy obawia się Pan/Pani utraty pracy?



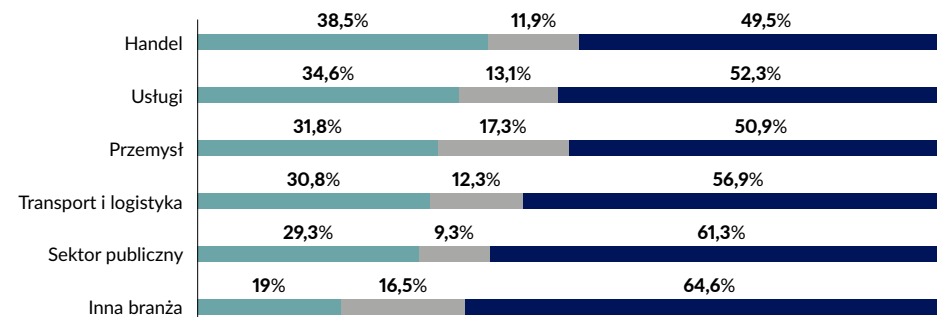
Obawy o utratę pracy w zależności od wieku



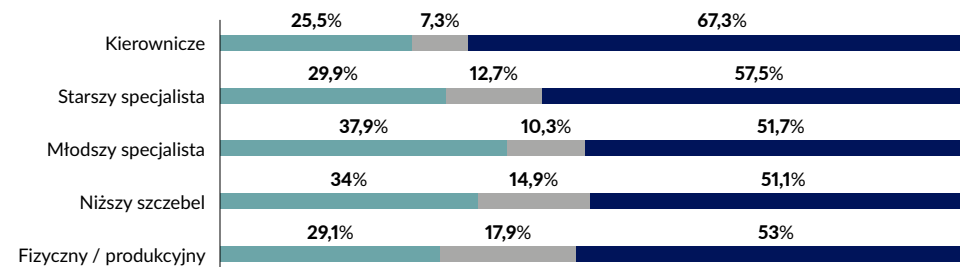
Obawy o utratę pracy w zależności od zarobków



Obawy o utratę pracy w zależności od branży



Obawy o utratę pracy w zależności od stanowiska



Tak

Nie wiem

Nie

Aktywność pracowników na rynku pracy

Czy szuka Pan/Pani obecnie pracy?*

60,2%

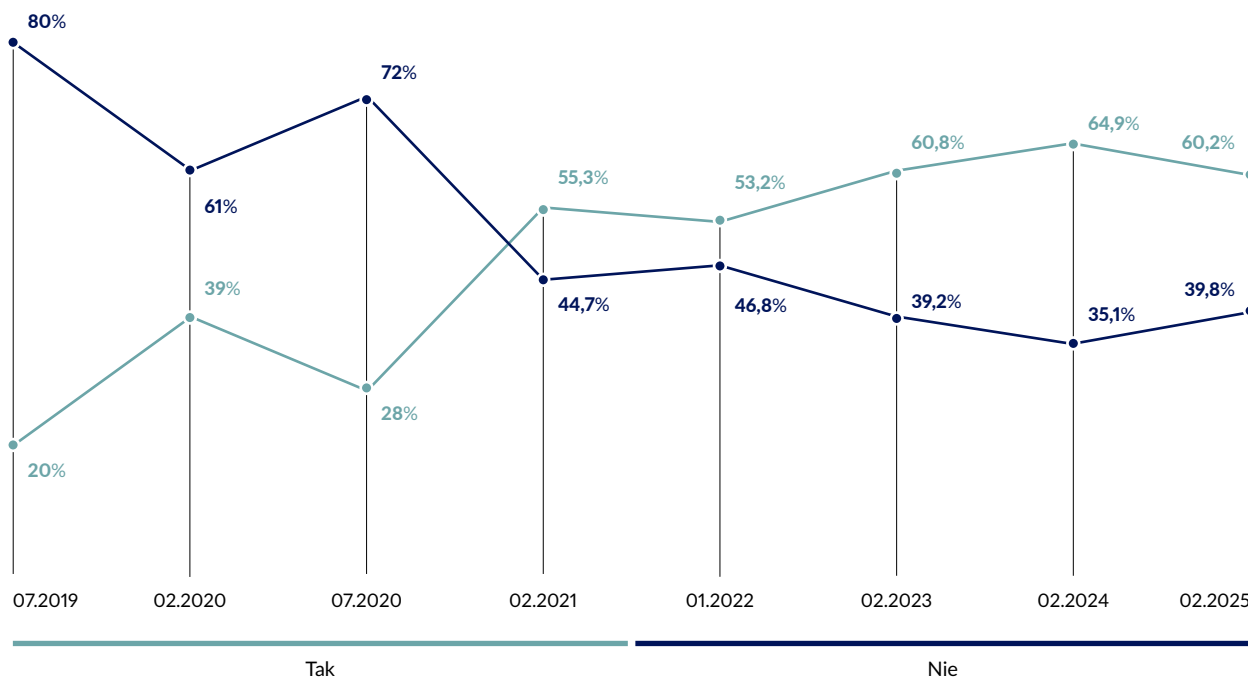
Tak

39,8%

Nie

* Pytanie zadane osobom obawiającym się utraty pracy lub chcącym ją zmienić • N=279

Poszukiwanie pracy – porównanie z poprzednimi wynikami badania



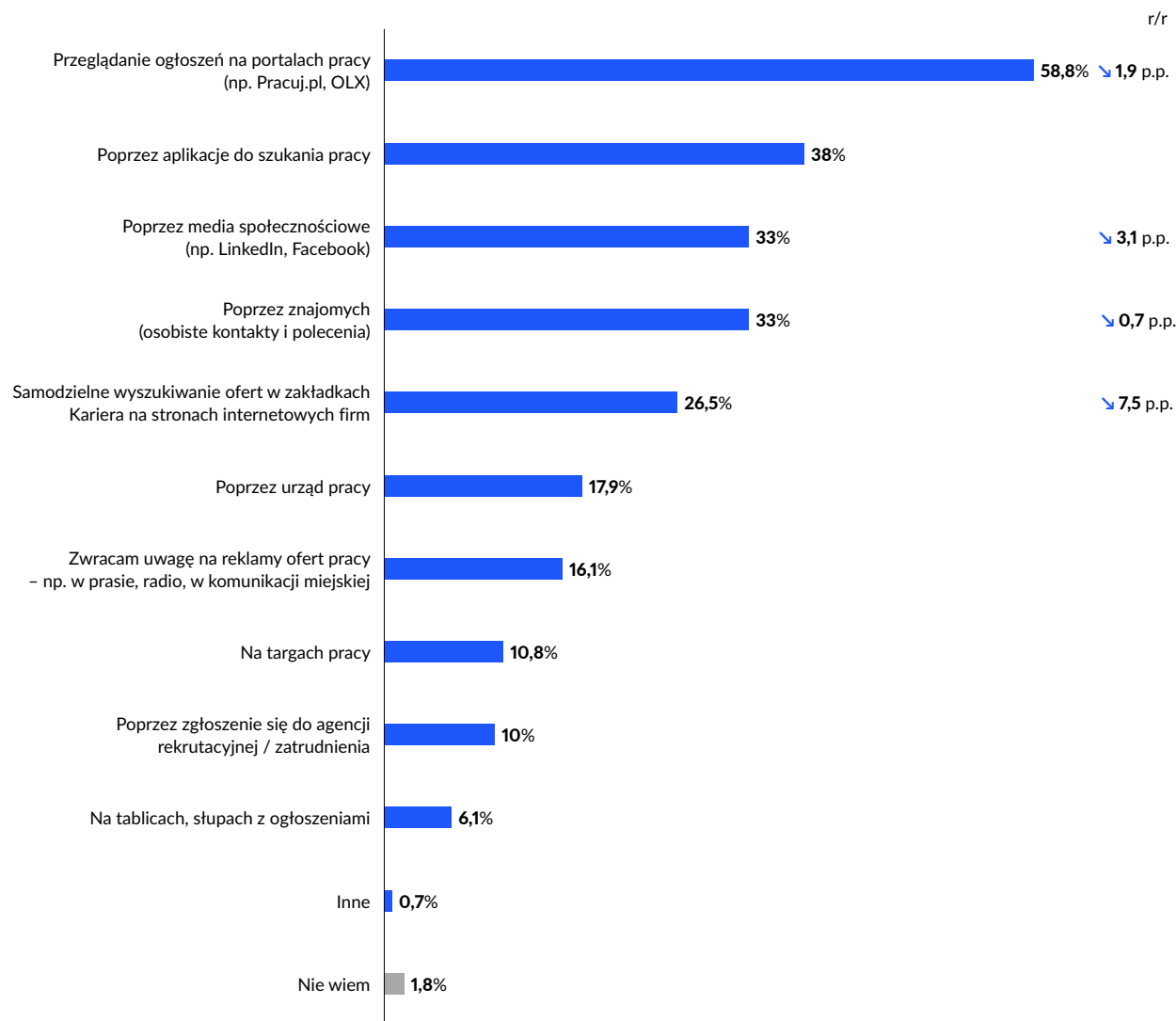
Już od kilku lat w naszych badaniach obserwujemy, że pracownicy, którzy zamierzają zmienić pracę lub obawiają się jej utraty, wykazują dużą aktywność w poszukiwaniach nowego pracodawcy. Mimo że w tym roku odsetek pracujących deklarujących, że aktualnie szukają nowego miejsca zatrudnienia, spadł o 4,7 p.p. w porównaniu do ubiegłego roku, nadal wynosi ponad 60%. Wskazuje to, że proaktywność pracowników na rynku pracy staje się stałym trendem.

Spadek odsetka respondentów, którzy – mimo planów zmiany pracy lub obaw o zwolnienie – nie podejmują działań w poszukiwaniu nowego pracodawcy, sugeruje większą ostrożność pracowników. Wobec doniesień medialnych o redukcjach etatów oraz mniejszej liczbie dostępnych ofert pracy, wiele osób może odkładać poszukiwanie nowego miejsca zatrudnienia tak długo, jak to możliwe.

Nie zmienia to jednak faktu, że aktywność pracowników na rynku pracy pozostaje wysoka, co dla pracodawców oznacza konieczność podejmowania działań w celu przeciwdziałania rotacji.

Sposoby poszukiwania pracy przez pracowników

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



Popularność poszczególnych kanałów poszukiwania pracy nie zmieniła się znacząco w porównaniu do zeszłego roku. Najbardziej wyraźną zmianą jest spadek odsetka osób samodzielnie wyszukujących oferty bezpośrednio na stronach firmowych pracodawców – zmniejszył się on o 7,5 p.p., z 34% do 26,5%. Mniej respondentów przy poszukiwaniu nowej pracy korzysta też z mediów społecznościowych (33%, spadek o 3,1 p.p. r/r). Spadek zainteresowania obserwujemy również w przypadku portali ogłoszeniowych oraz aplikacji do szukania pracy, jednakże, podobnie jak w poprzednim roku, te dwa kanały pozostają najczęściej wybieranymi przez osoby szukające zatrudnienia.

*Pytanie zadane osobom obawiającym się utraty pracy i/lub zamierzającym ją zmienić • Możliwość wskazania wielu odpowiedzi • N=279

Wiek a sposoby poszukiwania pracy

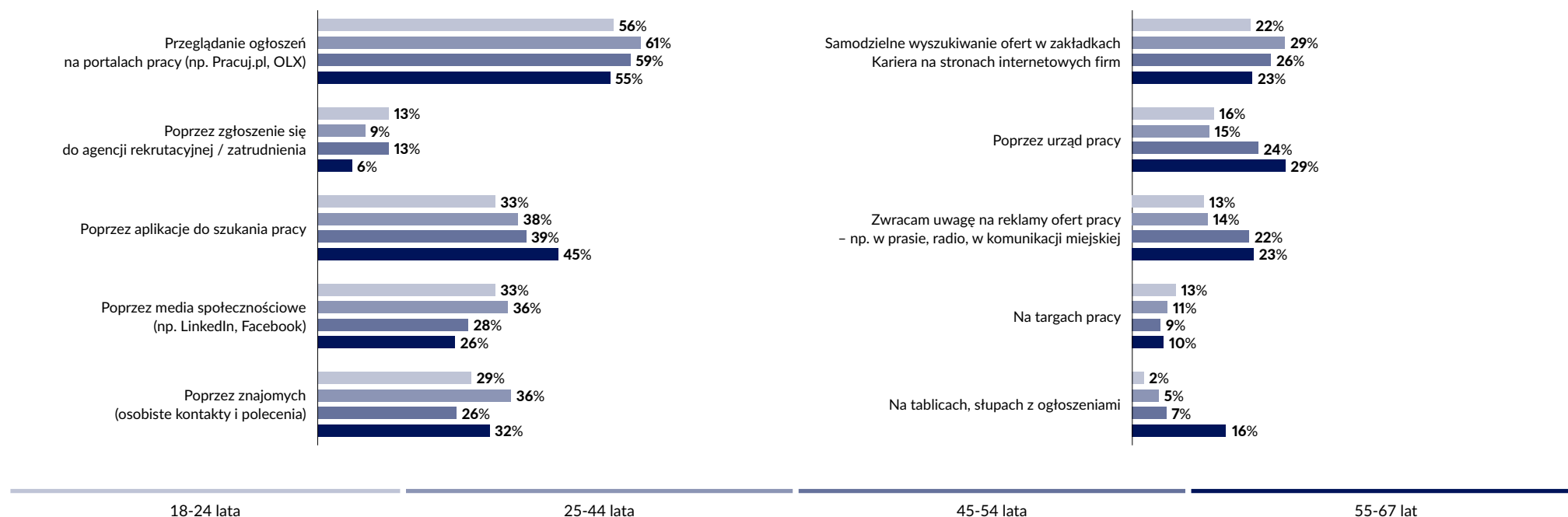
Choć sposoby poszukiwania pracy w poszczególnych grupach wiekowych są dość zbliżone, widać pewne różnice między nimi. We wszystkich grupach niezmiennie najpopularniejsze pozostają portale z ogłoszeniami o pracę. W porównaniu do zeszłego roku zyskały one na znaczeniu wśród najmłodszych i najstarszych respondentów (wzrost o 8,5 p.p. i 5 p.p.), podczas gdy w innych grupach ich popularność nieco spadła.

Drugim najczęściej wybieranym kanałem są aplikacje do szukania pracy. Warto zwrócić uwagę na wzrost ich znaczenia w grupie osób 55+ (z 33,3% do 45%), co może wskazywać na rosnącą otwartość starszych pracowników na cyfrowe narzędzia.

Młodszy częściej korzystają z mediów społecznościowych, podczas gdy starsi polegają na swojej sieci kontaktów. Obserwujemy jednak, że w grupach 45-54 oraz 55+ odsetek osób poszukujących pracy za pośrednictwem znajomych znacząco spadł – odpowiednio o 18,7 p.p. i 26,5 p.p. W tym kontekście warto jednak zwrócić uwagę, że młodsze pokolenia budują swoją sieć kontaktów głównie w mediach społecznościowych. Rzadsze wskazywanie przez nich na znajomych, jako źródło informacji o ofertach może więc nie odzwierciedlać w pełni skali zjawiska. Można przypuszczać, że dla wielu młodych osób znajomi i media społecznościowe często są ze sobą tożsame i trudno oddzielić te kanały, gdy mowa o poszukiwaniu pracy.

Najstarsze grupy pracowników nadal częściej wybierają bardziej tradycyjne metody poszukiwania zatrudnienia, jak urzędy pracy, reklamy w prasie czy ogłoszenia w przestrzeni publicznej.

Sposoby poszukiwania nowej pracy a wiek*



* Pytanie zadane osobom obawiającym się utraty pracy i/lub zamierzającym ją zmienić. Możliwość wskazania wielu odpowiedzi • N=279

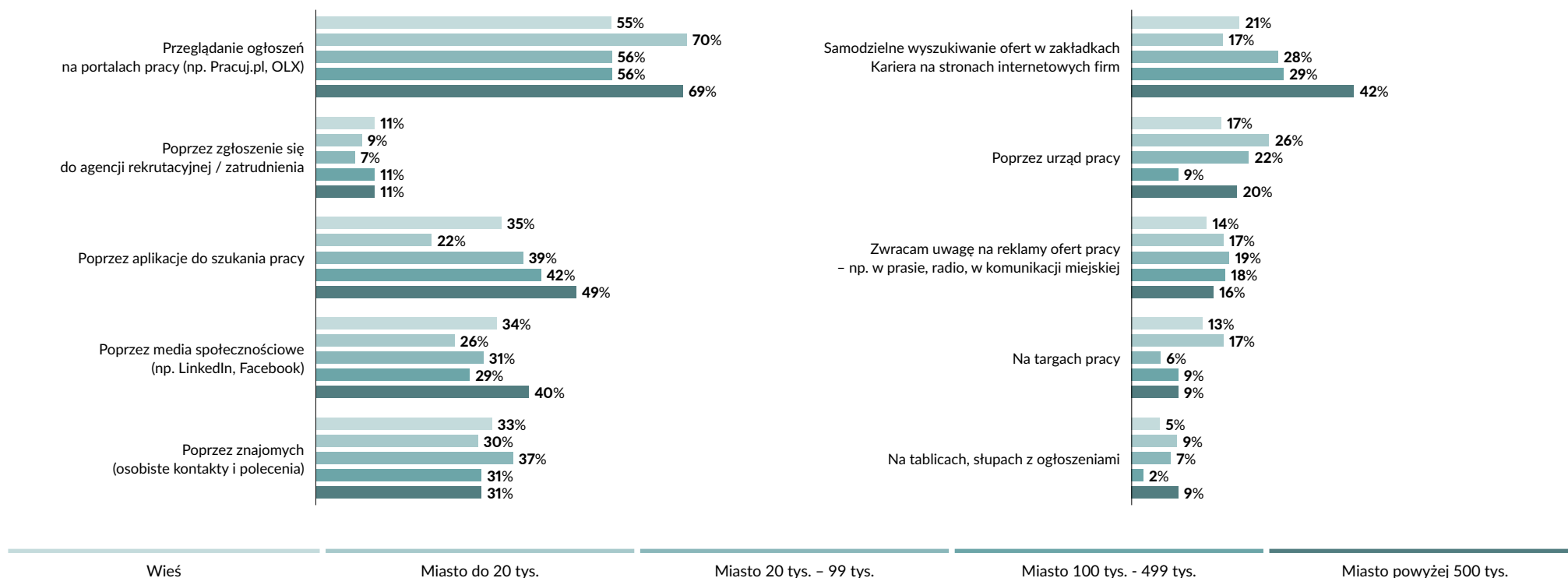
Miejsce zamieszkania a sposoby poszukiwania pracy

Portale z ogłoszeniami są najpopularniejszym sposobem na poszukiwanie pracodawcy przede wszystkim dla mieszkańców najmniejszych oraz największych miast, przy czym w największych ten odsetek wzrósł w porównaniu do zeszłego roku z 66% do 69%, a w najmniejszych spadł z ponad 77% do 70%.

Aplikacje do szukania pracy są bardziej popularne w największych ośrodkach miejskich. Tutaj także większym zainteresowaniem cieszy się szukanie pracy z pomocą mediów społecznościowych (40%), a także samodzielne wyszukiwanie ofert na stronach pracodawców (42%).

Choć w małych miastach, do 20 tys. mieszkańców, dominuje poszukiwanie pracy przez portale ogłoszeniowe, warto zwrócić uwagę, że co trzeci badany pozyskuje informacje o dostępnych wakatach od swoich znajomych. Ten sposób jest równie popularny w średnich miastach (20-99 tys. mieszkańców). W najmniejszych miastach najwięcej osób korzysta również ze wsparcia urzędów pracy (26%) oraz z targów pracy (17%). Na wsiach dominuje poszukiwanie pracodawcy poprzez portale z ogłoszeniami (55%) oraz aplikacje do szukania pracy (35%) i media społecznościowe (34%). Wciąż popularne jest też szukanie pracy z pomocą znajomych (33%).

Sposoby poszukiwania nowej pracy a miejsce zamieszkania*



*Pytanie zadane osobom obawiającym się utraty pracy i/lub zamierzającym ją zmienić. Możliwość wskazania wielu odpowiedzi • N=279

Branża a sposoby poszukiwania pracy

Sposoby poszukiwania pracodawców różnią się w zależności od branży zatrudnienia. We wszystkich sektorach najbardziej popularne jest przeglądanie ofert na portalach pracy, ale jeśli chodzi o inne sposoby, preferencje są już bardziej zróżnicowane.

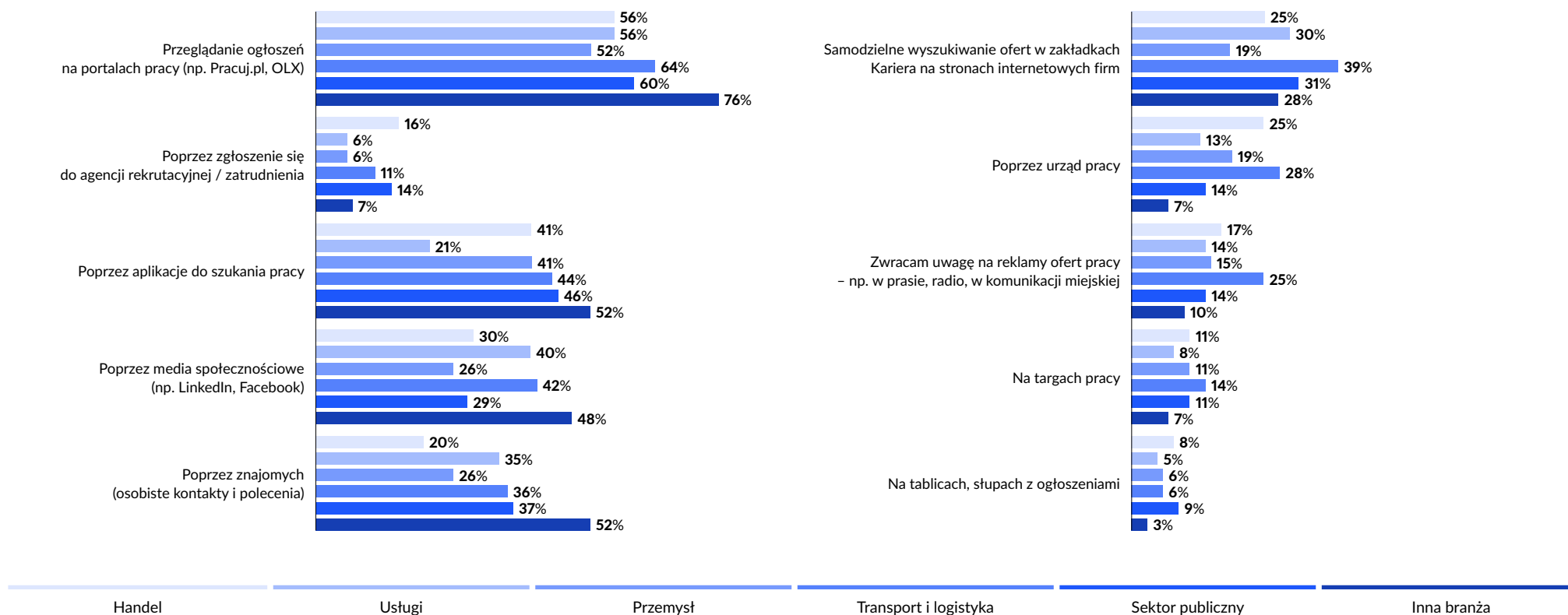
Pracownicy handlu częściej niż inni korzystają z agencji pracy i urzędów pracy, a zatrudnieni w usługach opierają się głównie na mediach społecznościowych i poleceniach znajomych.

W przemyśle istotną rolę odgrywają aplikacje do szukania pracy i sieć kontaktów, natomiast media społecznościowe są tu mniej popularne (26%).

W transporcie i logistyce kandydaci w większym stopniu dywersyfikują źródła informacji o dostępnych ofertach – obok portali i aplikacji częściej niż inne grupy samodzielnie wyszukują oferty na stronach firm, a także zwracają uwagę na reklamy i ogłoszenia w urzędach pracy.

W sektorze publicznym, poza portalami pracy, aplikacjami i social mediami, częściej niż w innych grupach poszukuje się pracy przez znajomych.

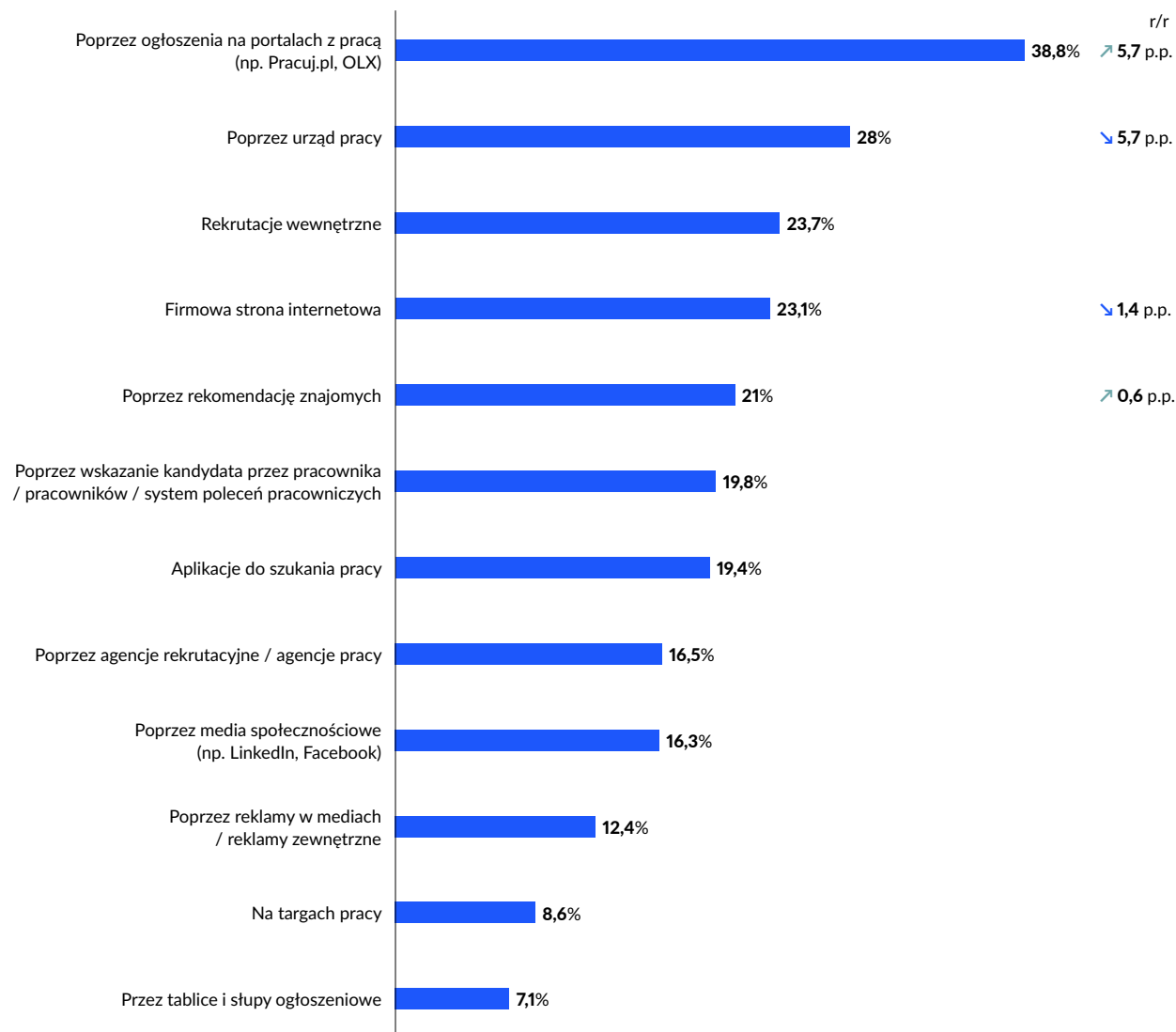
Sposoby poszukiwania nowej pracy a branża*



* Pytanie zadane osobom obawiającym się utraty pracy i/lub zamierzającym ją zmienić. Możliwość wskazania wielu odpowiedzi • N=279

W jaki sposób pracodawcy poszukują pracowników?

W jaki sposób najczęściej poszukują Państwo pracowników?



Portale z ogłoszeniami to obecnie najczęściej wybierane narzędzie rekrutacyjne – korzysta z nich 39% pracodawców, co oznacza wzrost o 5,7 p.p. względem ubiegłego roku. Na drugim miejscu znalazło się pośrednictwo urzędów pracy (28%), jednak ich znaczenie spada (28%, – 5,7 p.p. r/r), co może wynikać zarówno z ograniczonej dostępności kandydatów w tej formule, jak i rosnącego znaczenia bardziej bezpośrednich metod dotarcia do pracowników. Na kolejnych miejscach pracodawcy wymieniali rekrutacje wewnętrzne (23.7%, podobnie jak rok temu) oraz ogłoszenia na własnych stronach internetowych, przy czym ich znaczenie nieznacznie spadło.

Preferencje rekrutacyjne różnią się w zależności od wielkości firmy. Im większa organizacja, tym częściej korzysta z portali z ogłoszeniami (35% – małe, 39% – średnie, 42% – duże). Odwrotna tendencja występuje w przypadku pośrednictwa Urzędu (32% – małe, 31% – średnie, 21% – duże). Różnice widać także między branżami – ogłoszenia na portalach są najczęściej wykorzystywane w transporcie i logistyce (45%), podczas gdy pośrednictwo urzędu pracy dominuje w sektorze publicznym (37%).

Aplikacje do szukania pracy i media społecznościowe, mimo swojej popularności wśród pracowników, pozostają rzadziej wykorzystywanymi źródłami pozyskiwania kandydatów przez firmy. Porównując preferowane przez kandydatów metody poszukiwania pracy z kanałami rekrutacyjnymi wybieranymi przez pracodawców, widać, że to portale z ogłoszeniami o pracę obecnie stwarzają największe szanse na „spotkanie” obu stron.



Przeciwdziałanie rotacji pracowników

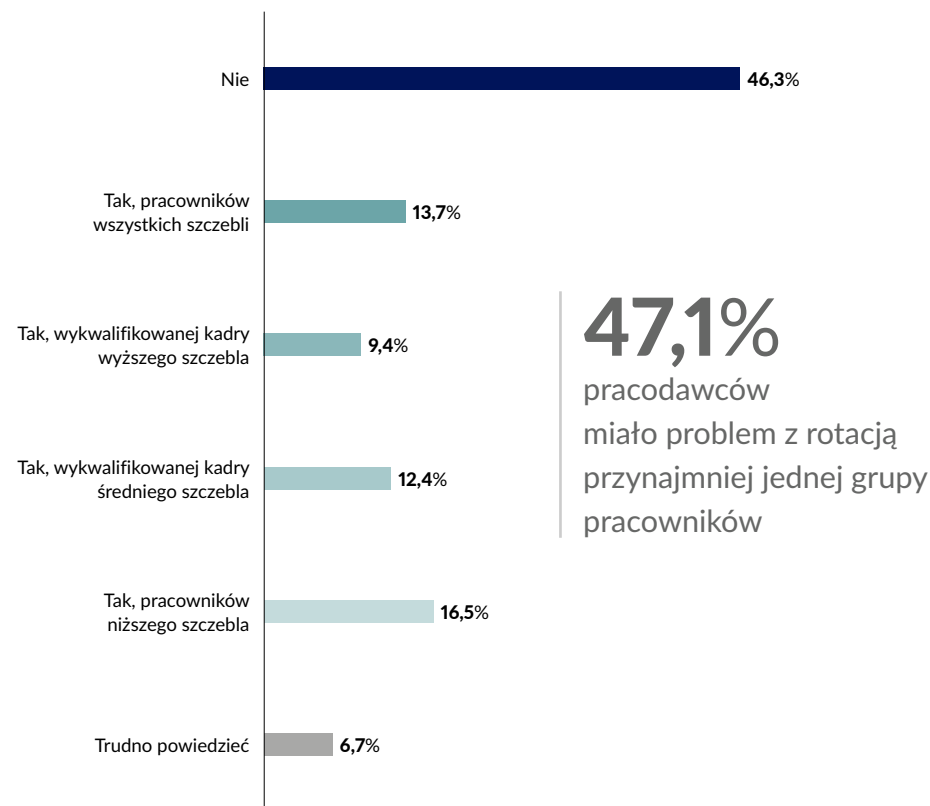
Rotacja – rosnące wyzwanie dla firm

W porównaniu do ubiegłorocznego badania, wyraźnie wzrósł odsetek przedsiębiorstw, które borykają się z rotacją pracowników. Aktualnie ponad 47% badanych firm przyznaje, że w ostatnich miesiącach miało problem z odejściami przynajmniej jednej grupy pracowników – to o blisko 11 p.p. więcej niż przed rokiem. Szczególnie zauważalny jest wzrost rotacji wśród wykwalifikowanej kadry średniego szczebla (o 4,6 p.p. r/r), choć zjawisko to nasiliło się we wszystkich grupach stanowisk. Najczęściej rotującą grupą są pracownicy niższego szczebla (16,5%).

Warto zwrócić uwagę na malejący odsetek firm, które nie potrafią jednoznacznie określić, czy problem rotacji ich dotyczy (odpowiedzi „trudno powiedzieć” – obecnie 6,5%, spadek o 4,9 p.p.).

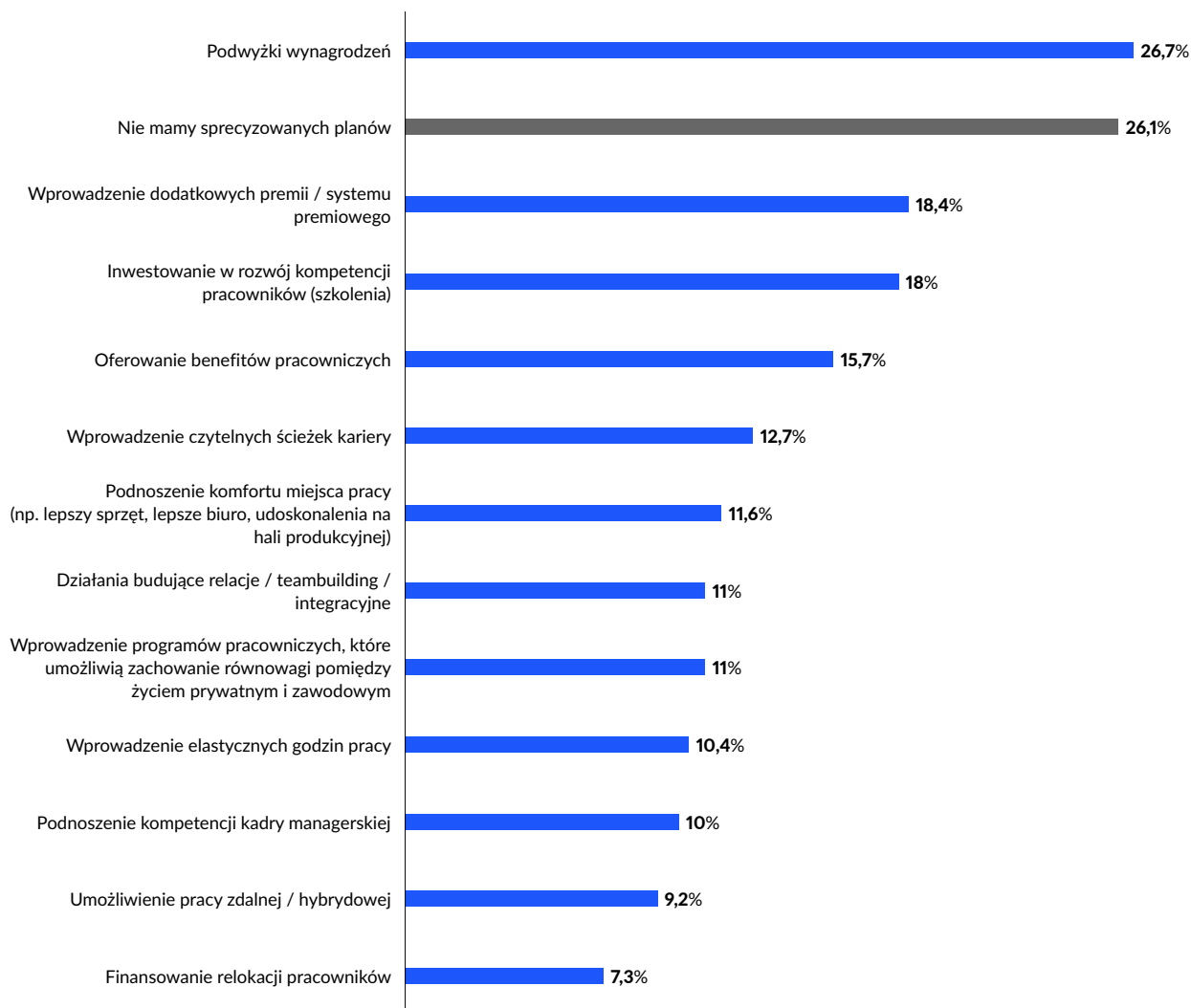
Może to sugerować, że problem staje się coraz częściej dostrzegany, a firmy zaczynają świadomie analizować tę kwestię, dokładniej monitorując wskaźniki rotacji. Przypomnijmy, że w badaniu z 2023 roku aż 87% firm deklarowało brak problemów z odejściami pracowników.

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



Przeciwdziałanie rotacji pracowników

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



Firmy coraz częściej podejmują aktywne działania, by zatrzymać pracowników. Najpopularniejszym rozwiązaniem pozostaje podwyżka wynagrodzenia – na ten krok decyduje się 26,7% pracodawców, co zresztą jest zgodne z oczekiwaniami zatrudnionych. Na kolejnych miejscach plasują się premie (18,4%) oraz inwestycja w rozwój pracowników (18%). Znacznie rzadziej organizacje oferują elastyczne harmonogramy czy możliwość pracy zdalnej, choć tego rodzaju benefity mogą skutecznie wzmacniać lojalność kadry.

Strategie różnią się w zależności od branży i wielkości firmy. Podwyżki najczęściej oferują małe podmioty (30%) oraz przedsiębiorstwa z sektora przemysłowego (31%) i handlowego (30%). Firmy usługowe częściej niż pozostałe wybierają premie (24%), a na szkolenia stawiają głównie organizacje z branży transportowo-logistycznej (26%).

Jednocześnie coraz mniej firm pozostaje biernych wobec problemu rotacji. Odsetek organizacji, które nie mają określonej strategii w tym zakresie, spadł do 26,1%, podczas gdy rok wcześniej wynosił 38,2%, a dwa lata temu aż 41%. To wyraźny sygnał, że pracodawcy nie tylko dostrzegają problem, ale również podejmują konkretne kroki, by mu przeciwdziałać. Wśród firm rośnie świadomość skutków nadmiernej fluktuacji kadr, która generuje nie tylko koszty związane z rekrutacją i przeszkoleniem nowych pracowników, ale także negatywnie wpływa na stabilność i efektywność zespołów.

Największą bierność w zakresie przeciwdziałania rotacji wykazuje sektor publiczny, gdzie aż 38% podmiotów nie wdraża żadnych działań w tym obszarze. W pozostałych branżach brak sprecyzowanej strategii deklaruje co piąty pracodawca.

Zadowolenie z obecnej pracy

Satysfakcja pracowników z obecnego miejsca zatrudnienia utrzymuje się na wysokim poziomie – ponad 68% ankietowanych deklaruje zadowolenie z pracy, przy czym wyraźnie wzrósł odsetek osób zdecydowanie zadowolonych (+6,7 p.p.). Jednocześnie zmniejszyła się liczba osób niezadowolonych.

Chociaż w każdej grupie wiekowej wzrósł odsetek zdecydowanie zadowolonych, największy wzrost satysfakcji odnotowano wśród osób w wieku 25-44 lata (+8,1 p.p.). Warto jednak zwrócić uwagę na najmłodszych i najstarszych pracowników – w obu tych grupach przybyło osób zdecydowanie zadowolonych, ale także tych oceniających swoją pracę neutralnie oraz – co istotne – także negatywnie. Tylko w tych dwóch grupach wiekowych odnotowano wzrost liczby osób niezadowolonych ze swojego miejsca pracy.

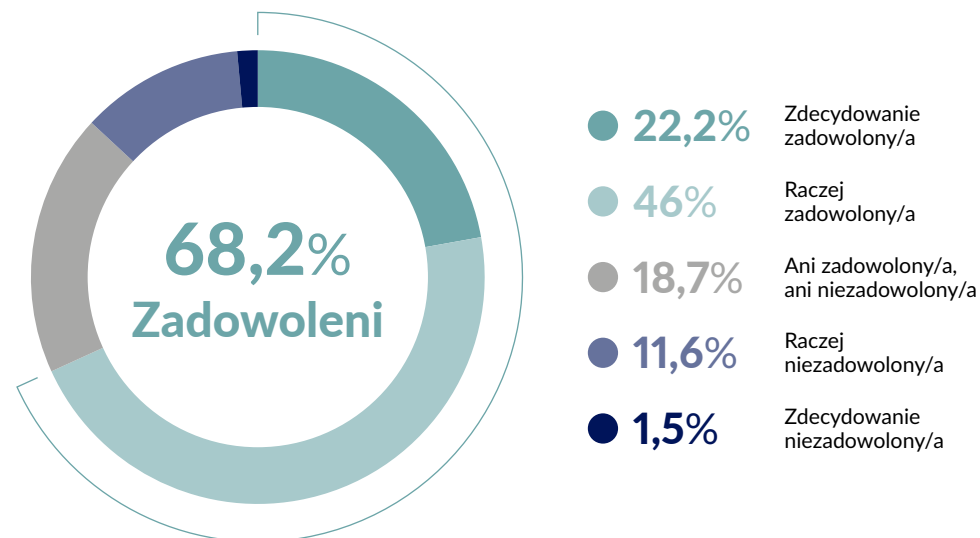
Poziom satysfakcji z pracy wzrasta wraz z wysokością dochodów. Najwyższy odsetek osób zdecydowanie zadowolonych z pracy obserwujemy wśród tych, którzy zarabiają powyżej 7000 zł netto. Jednocześnie, w grupie osób zarabiających od 7000 zł do 9000 zł, odsetek niezadowolonych jest najwyższy i wynosi ponad 20%. W grupie osób o niższych dochodach odsetek usatysfakcjonowanych jest mniejszy, ale nadal utrzymuje się na wysokim poziomie. Świadczy to o tym, że czynniki finansowe nie są jedynymi, które wpływają na satysfakcję z pracy.

We wszystkich sektorach widać wzrost odsetka osób zdecydowanie zadowolonych ze swojej pracy. Ubyło także osób niezadowolonych. Najwięcej osób zadowolonych jest w handlu oraz sektorze publicznym. Najmniejszą satysfakcję ze swojej pracy deklarują pracownicy sektora produkcyjnego. Wysoką satysfakcję deklarują osoby na stanowiskach kierowniczych (83,6%) oraz starsi specjaliści (75,4%). Najmniej zadowolonych, a jednocześnie najwięcej niezadowolonych, jest wśród pracowników niższego szczebla. Warto jednak odnotować wysoki poziom satysfakcji w grupie pracowników fizycznych (67,5%).

Takie wyniki mogą sugerować, że poprawia się jakość miejsc pracy. W ostatnich latach pracownicy nie mogli narzekać na dostępność ofert. Wielu z nich zdecydowało się zmienić pracę na lepiej płatną czy bardziej odpowiadającą indywidualnym potrzebom i aspiracjom. Zmieniło się także podejście firm, które są bardziej świadome, lepiej dbają o dobrostan pracowników, jakość sprzętu czy wygląd i wyposażenie stanowisk pracy. Wielu pracodawców oferuje też większą elastyczność, na przykład w zakresie godzin czy miejsca pracy, co także podnosi ogólny poziom satysfakcji pracowników. Nie bez znaczenia jest też ogólny wzrost wynagrodzeń w kraju.

Wzrost satysfakcji pracowników wskazuje na pozytywne zmiany na rynku pracy. Choć czynniki finansowe nadal odgrywają ważną rolę, to nie są one jedyną determinantą zadowolenia. To sygnał, że kluczem do długoterminowego sukcesu organizacji jest dbanie o kompleksowy rozwój pracowników – nie tylko poprzez wynagrodzenie, ale także poprzez stworzenie warunków sprzyjających ich rozwojowi, elastyczności i komfortowi pracy.

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



Powody zmiany pracy

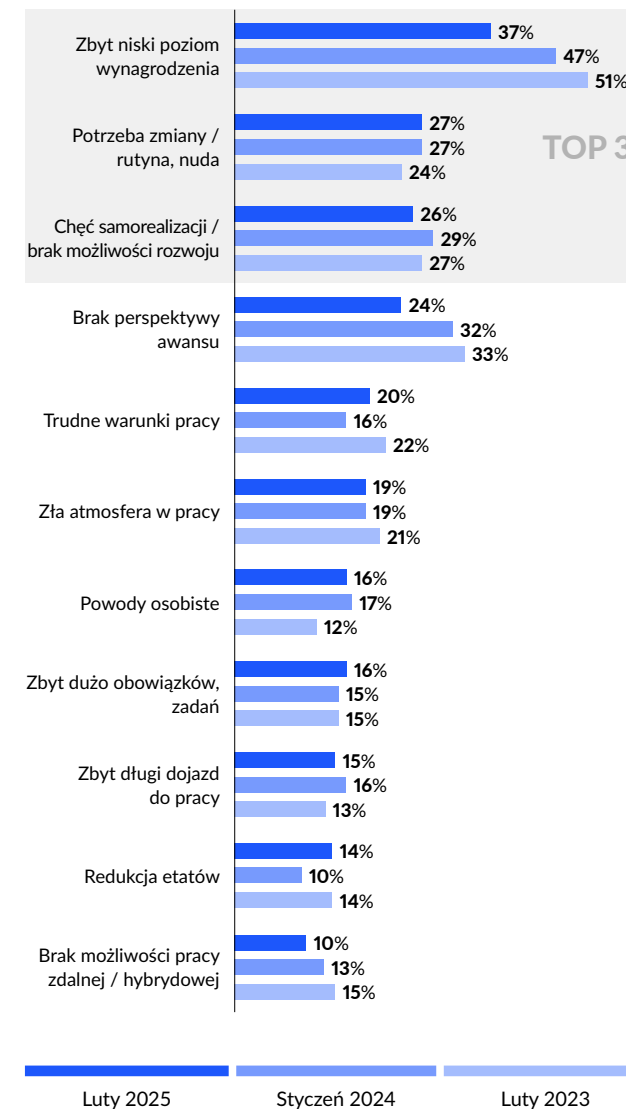
Czy zamierza Pan/Pani zmienić swoją obecną pracę?



Czynnik finansowy wciąż dominuje wśród powodów zmiany pracy, jednak jego znaczenie systematycznie maleje. W tym roku wskazało na niego 37% ankietowanych, o 10 p.p. mniej niż w roku ubiegłym. Dla porównania – dwa lata temu taki powód podawała ponad połowa badanych. Może to sugerować, że pracownicy w wielu branżach osiągają bardziej satysfakcjonujące zarobki i coraz częściej zwracają uwagę na inne aspekty pracy. Różnica ta może być również wynikiem zmiany pokoleniowej i odmiennych oczekiwań młodszych pracowników.

Poza wynagrodzeniem najczęstszymi powodami chęci zmiany pracy są potrzeba zmiany (27%), chęć samorealizacji oraz brak możliwości rozwoju (26%), a także brak perspektyw awansu w obecnym miejscu pracy (24%). Zwracają uwagę różnice w odpowiedziach kobiet i mężczyzn. Z powodu zbyt niskich zarobków pracę zamierza zmienić 41% mężczyzn i 33% kobiet. Mężczyźni częściej też wskazują na brak perspektyw awansu (27% mężczyzn vs. 21% kobiet) oraz na trudne warunki pracy (22% mężczyzn vs. 17% kobiet). Panie znacznie częściej chcą zmienić pracodawcę z uwagi na złą atmosferę pracy (23% kobiet vs. 15% mężczyzn) oraz z potrzeby zmiany (28% kobiet vs. 26% mężczyzn).

Dlaczego zamierza Pan/Pani zmienić swoją obecną pracę?*



*Pytanie zadane osobom zamierzającym zmienić pracę • Możliwość wskazania wielu odpowiedzi • N=240

Co przekonałoby pracowników do pozostania w obecnej firmie?

Podwyżki i premie nadal pozostają kluczowymi czynnikami wpływającymi na decyzję o pozostaniu w firmie, choć ich znaczenie nieco spadło w porównaniu do zeszłego roku – podwyżkę jako czynnik zatrzymujący wskazało 79% pracowników (rok temu 90%), a dodatkowe premie 75% (spadek z 85%). Podobnie jak w ubiegłym roku, na kolejnych pozycjach ankietowani wymieniali zwiększenie możliwości rozwoju zawodowego (72%) oraz poprawę atmosfery w miejscu pracy (65%), choć oba te czynniki także odnotowały spadek.

Warto zwrócić uwagę na różnice w odpowiedziach między poszczególnymi grupami zawodowymi i demograficznymi. Kobiety częściej niż mężczyźni wskazują na znaczenie premii, atmosfery w pracy i benefitów. Czynniki finansowe są priorytetem głównie dla osób w wieku 25-54 lata, podczas gdy najmłodsi (18-24 lata) zwracają większą uwagę na rozwój zawodowy i dofinansowanie edukacji.

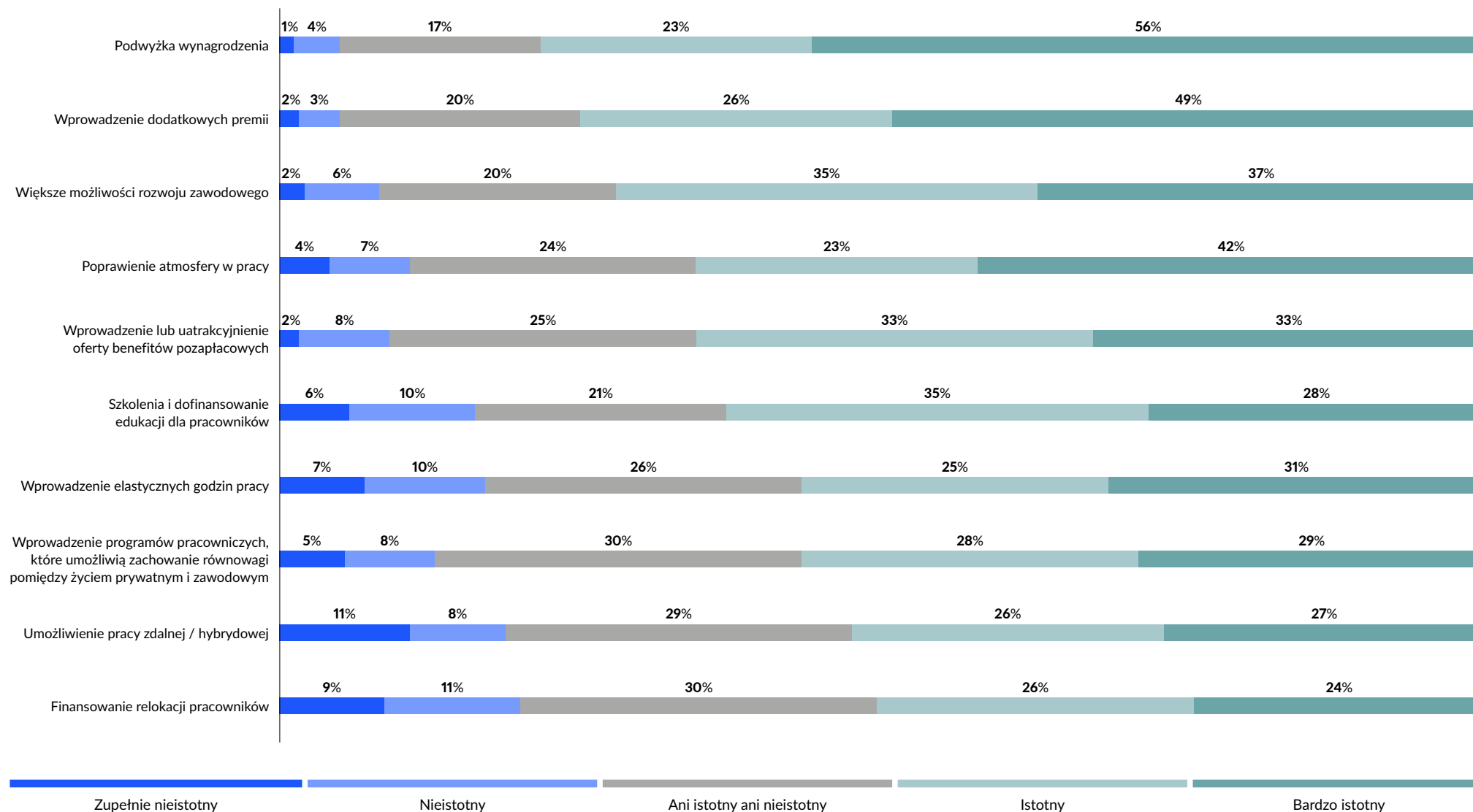
Patrząc na wyniki w ujęciu branżowym, podwyżki częściej zatrzymałyby pracowników w sektorze publicznym i handlu, podczas gdy w przemyśle duże znaczenie miałyby także wprowadzenie dodatkowych premii oraz szersze możliwości rozwoju zawodowego. Jeśli chodzi o poziom stanowisk – na każdym szczeblu to czynniki finansowe (podwyżki, premie) pozostają najważniejszym aspektem. Dużą rolę odgrywają także możliwości rozwoju zawodowego – zwłaszcza dla osób na stanowiskach kierowniczych oraz wśród pracowników produkcyjnych.

Niezmiennie to trzy kluczowe czynniki – wynagrodzenie i premie, możliwości rozwoju oraz atmosfera w miejscu pracy – decydują o tym, czy pracownicy zdecydują się zostać w firmie. Dla firm to wyraźny sygnał, że skuteczna strategia retencyjna musi uwzględniać te aspekty. Jak sugerują wyniki tegorocznego badania, pracodawcy coraz lepiej rozumieją oczekiwania swoich pracowników i biorą je pod uwagę w swoich działaniach, jednak skala tych działań pozostaje niewystarczająca. Wciąż niemal 4 na 10 pracodawców nie ma żadnej strategii zapobiegania nadmiernej rotacji. Podczas gdy pracownicy są coraz bardziej świadomi swoich potrzeb, część firm nadal nie dostrzega konieczności reagowania na te zmiany.

Nie można pominąć faktu, że sytuacja gospodarcza i rosnące koszty operacyjne stanowią realne ograniczenie dla pracodawców, którzy walcząc o zachowanie konkurencyjności, ostrożniej gospodarują środkami przeznaczonymi na podwyżki wynagrodzeń czy rozwój pracowników. Jednocześnie jednak długoterminowo firmy powinny patrzeć nie tylko przez pryzmat bieżących wyzwań ekonomicznych, ale także demograficznych. Liczba osób w wieku produkcyjnym systematycznie spada, co sprawia, że utrzymanie obecnych pracowników staje się równie istotne jak ich pozyskanie. Tym bardziej że skuteczna retencja jest zazwyczaj tańsza i bardziej efektywna niż rekrutacja nowych osób.

Co przekonałoby 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 • N=240



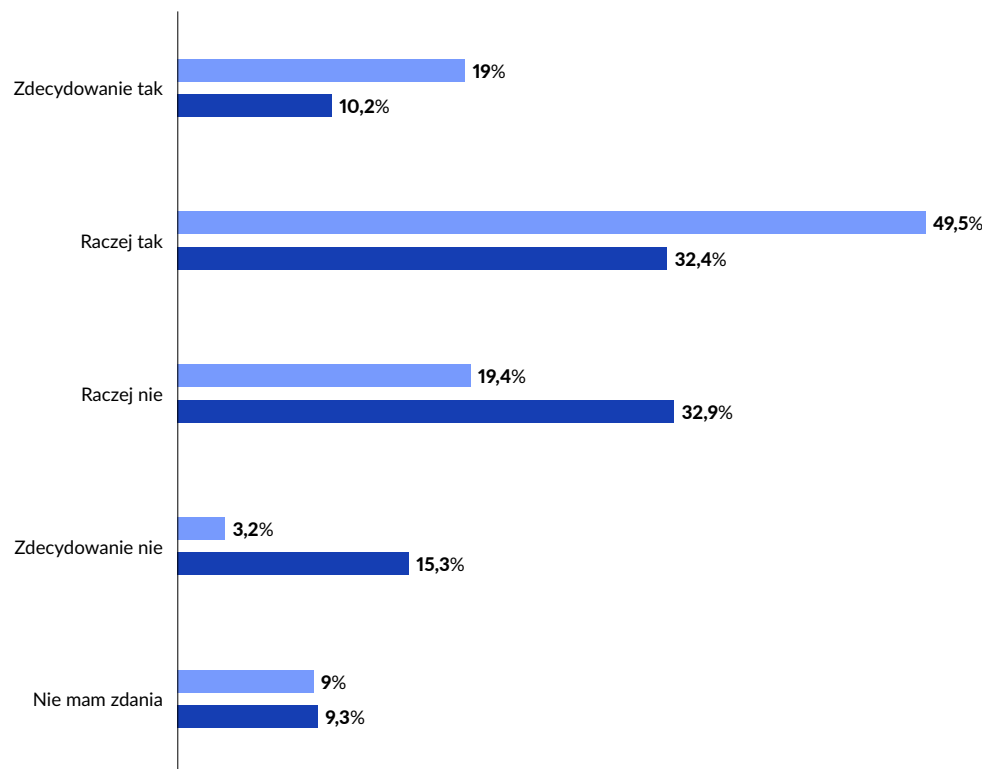
Reskilling i upskilling
– potrzeby i wsparcie

Czy pracownicy gotowi na przebranżowienie się?

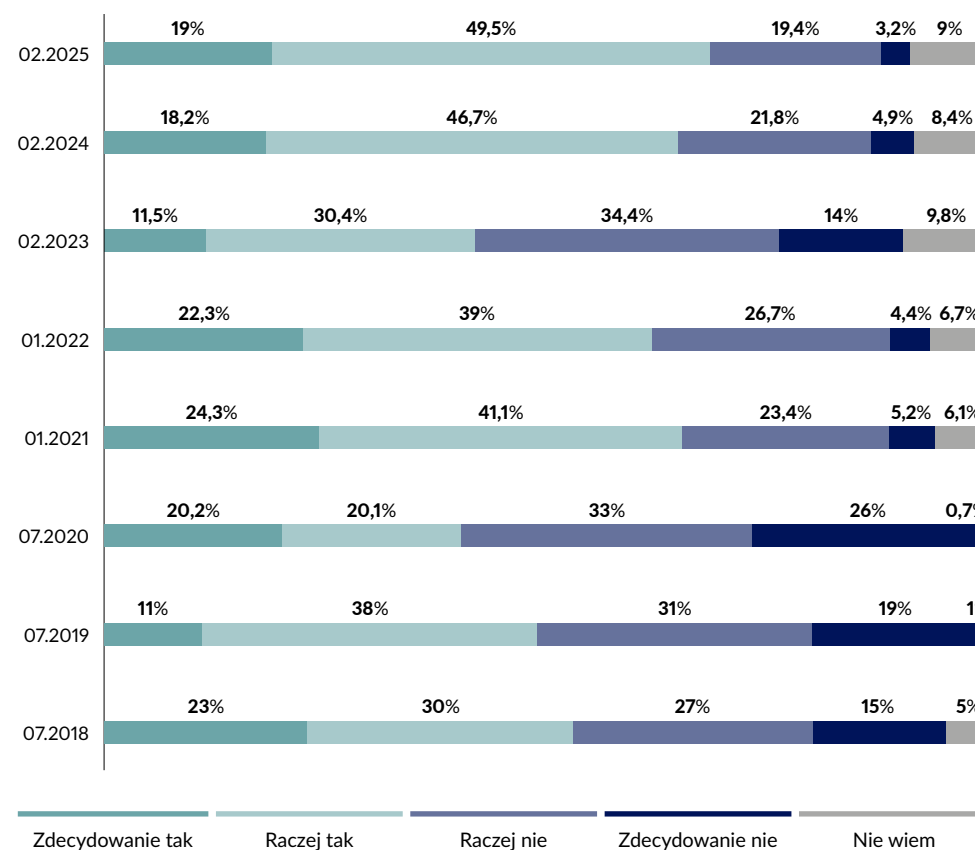
Odsetek pracowników rozważających zmianę zawodu wzrósł w porównaniu do zeszłego roku o 3,1 p.p., osiągając 42,6%. Szczególnie wysoką skłonność do przebranżowienia wykazują osoby, które obawiają się utraty pracy lub już planują jej zmianę – w tej grupie odsetek ten wynosi 68,5%, co oznacza wzrost o 2,5 p.p. względem poprzedniego roku. Dane te pokazują, że niepewność dotycząca stabilności zatrudnienia znacząco zwiększa gotowość pracowników do poszukiwania nowej ścieżki kariery lub przejścia do innej branży.

W ostatnich latach obserwujemy rosnącą gotowość pracowników do zmiany zawodu, co wynika ze zmienności rynku pracy. Automatyzacja, rozwój technologii i niepewność gospodarcza sprawiają, że coraz więcej osób dostrzega potrzebę dostosowania się do nowych realiów i aktywnie szuka możliwości rozwoju w innych branżach.

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*

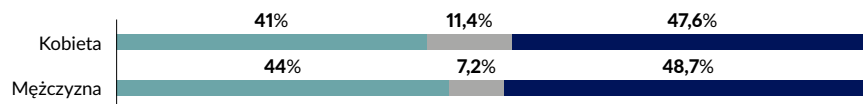


Pracownicy Ogółem, N=550 • Obawiający się utraty pracy i/lub zamierzający ją zmienić, N=279

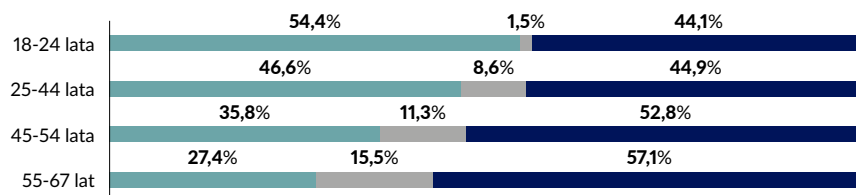
*Odpowiedzi osób obawiających się utraty pracy i/lub zamierzających zmienić pracę • N=279

Kto jest zainteresowany zmianą zawodu?

Planowanie przebranżowienia w zależności od płci



Planowanie przebranżowienia w zależności od wieku

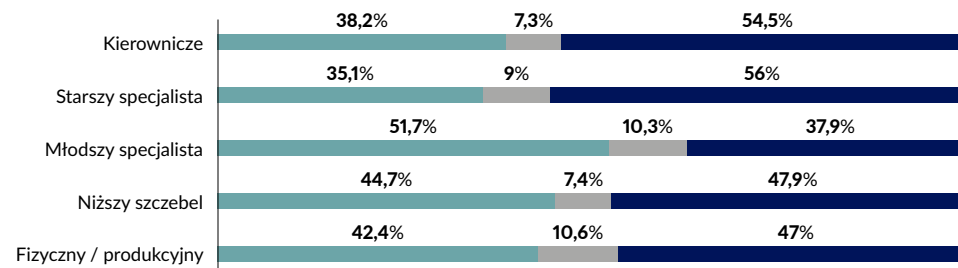


Chęć przebranżowienia deklaruje nieco więcej mężczyzn (44%) niż kobiet (41%). Kluczowym czynnikiem wpływającym na otwartość na reskilling pozostaje wiek – w grupie 18-24 lata gotowość na przebranżowienie zgłasza 54,4% badanych, a wśród osób 55+ ten odsetek spada do 27,4%. Najbardziej skłonni do zmiany zawodu są młodzi specjaliści – 51,7% z nich, co oznacza wyraźny wzrost względem ubiegłego roku (41%). Wśród starszych specjalistów i kadry kierowniczej odsetek ten wynosi odpowiednio 35,1% i 38,2%.

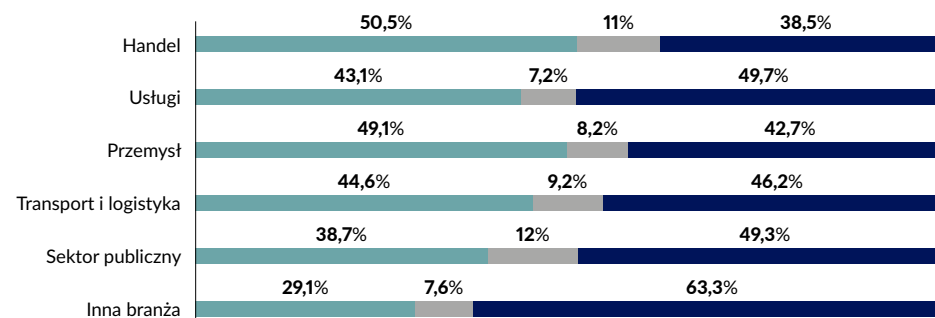
Największą gotowość do zmiany profesji wykazują pracownicy handlu (50,5%) i produkcji (49,1%), podczas gdy w sektorze publicznym zainteresowanie reskillingiem jest znacznie niższe (38,7%). Znaczenie ma także poziom wykształcenia – przebranżowienie częściej rozważają osoby z wykształceniem podstawowym (45,5%) i średnim (43,9%), natomiast wśród absolwentów uczelni ten odsetek spadł do 40,9%, z 45,6% rok wcześniej.

Większa gotowość na zmianę zawodu pokazuje, że pracownicy dostosowują się do zmian na rynku pracy. Postęp technologiczny, procesy automatyzacji i optymalizacji oznaczają nie tylko redukcję etatów, ale także powstawanie nowych miejsc pracy, wymagających nowych kompetencji. Rosnące zainteresowanie reskillingiem dowodzi, że wiele osób stara się aktywnie przygotować na nadchodzące wyzwania.

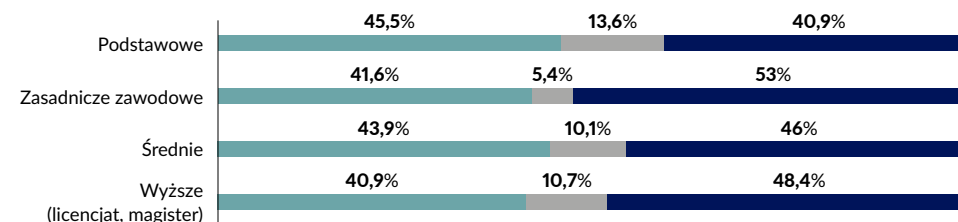
Planowanie przebranżowienia w zależności od stanowiska



Planowanie przebranżowienia w zależności od branży



Planowanie przebranżowienia w zależności od wykształcenia



Tak

Nie mam zdania

Nie

W jakim kierunku chcą się rozwijać pracownicy?

Największym zainteresowaniem wśród pracowników cieszy się nauka języków obcych (42%) oraz szkolenia zawodowe związane z wykonywaną pracą (37,1%). Kompetencje cyfrowe są priorytetem dla 29,3% badanych.

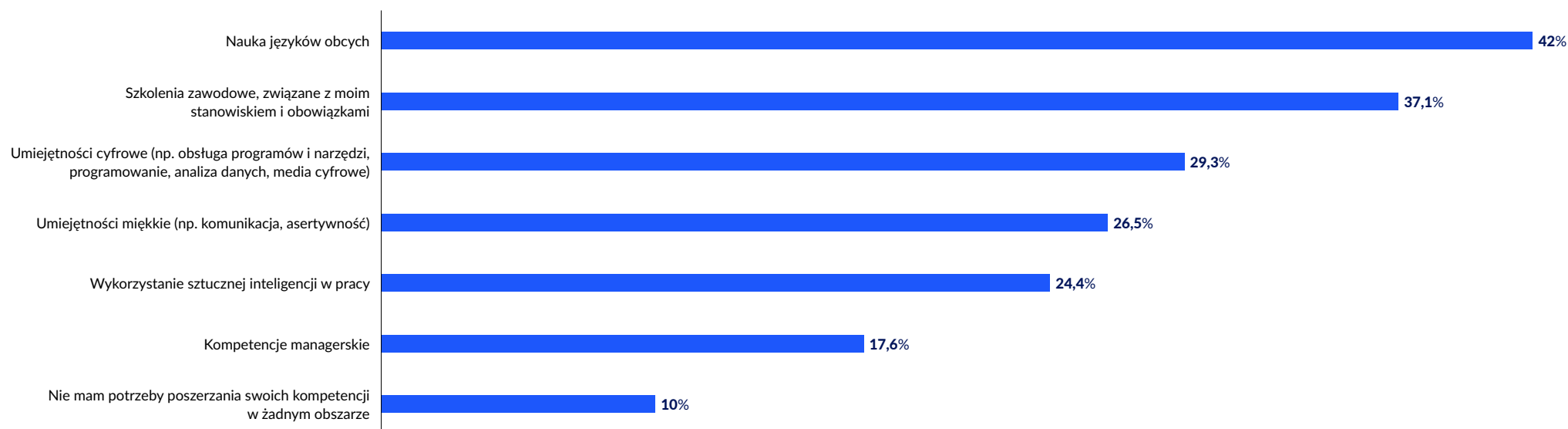
Chęć nauki języków obcych najczęściej deklarują osoby w wieku 25–54 lata – znajdujące się na kluczowym etapie kariery, które jednak przed rozpoczęciem pracy zawodowej nie miały tak szerokiego dostępu do edukacji językowej jak najmłodsze pokolenie. Językami obcymi częściej zainteresowane są kobiety (45%) niż mężczyźni (39%). Większe zainteresowanie wykazują także starsi specjaliści, managerowie oraz młodszy specjaliści, co sugeruje, że znajomość języków stanowi istotny czynnik awansu zawodowego. Najczęściej na ten rodzaj szkoleń wskazują także pracownicy sektora publicznego (47%) i usługowego (44%) oraz osoby z wyższym wykształceniem (49%).

Także zapotrzebowanie na szkolenia stanowiskowe jest największe wśród pracowników w wieku 25–54 lata – to okres, w którym kluczowe staje się stałe aktualizowanie i pogłębianie wiedzy, aby skutecznie umacniać swoją pozycję zawodową. Na potrzebę tego typu szkoleń częściej wskazują kobiety (41%) niż mężczyźni (34%). Szczególnie mocno zainteresowani są nimi młodszy specjaliści (44%), dla których zdobywanie nowych umiejętności jest naturalnym krokiem w drodze do awansu. Pod względem branż, szkolenia zawodowe są najbardziej pożądane w sektorze publicznym oraz w transporcie i logistyce.

Zainteresowanie kompetencjami cyfrowymi wykazują głównie osoby w wieku 25–44 lata, natomiast temat sztucznej inteligencji (AI) częściej przyciąga uwagę pracowników po 45. roku życia. Kobiety są bardziej zainteresowane rozwojem kompetencji cyfrowych, z kolei AI częściej wybierają mężczyźni. Największą chęć zdobywania wiedzy o AI deklarują starsi specjaliści (34%) – prawdopodobnie to na ich stanowiskach technologia ta znajduje największe zastosowanie, co zwiększa świadomość potrzeby jej lepszego zrozumienia.

Pod względem branż, umiejętności cyfrowe są najbardziej pożądane w sektorze publicznym i przemyśle, natomiast wiedza o AI – w sektorze publicznym. Zainteresowanie tymi kompetencjami jest wyraźnie większe wśród mieszkańców największych miast oraz osób z wyższym wykształceniem.

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

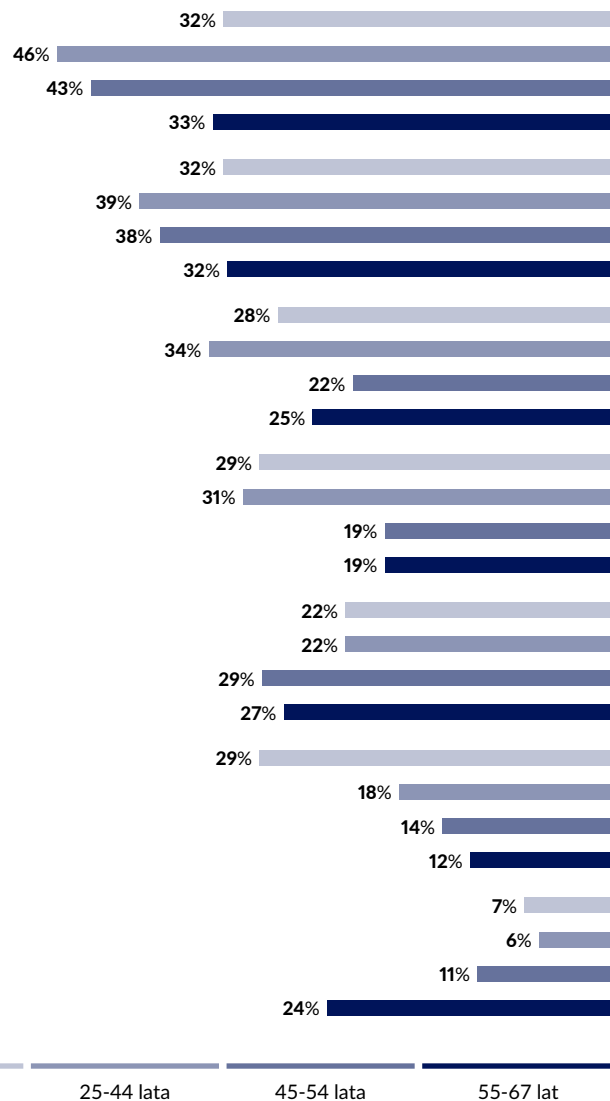


Możliwość wielu odpowiedzi • N=550

W jakim kierunku chcą się rozwijać pracownicy?

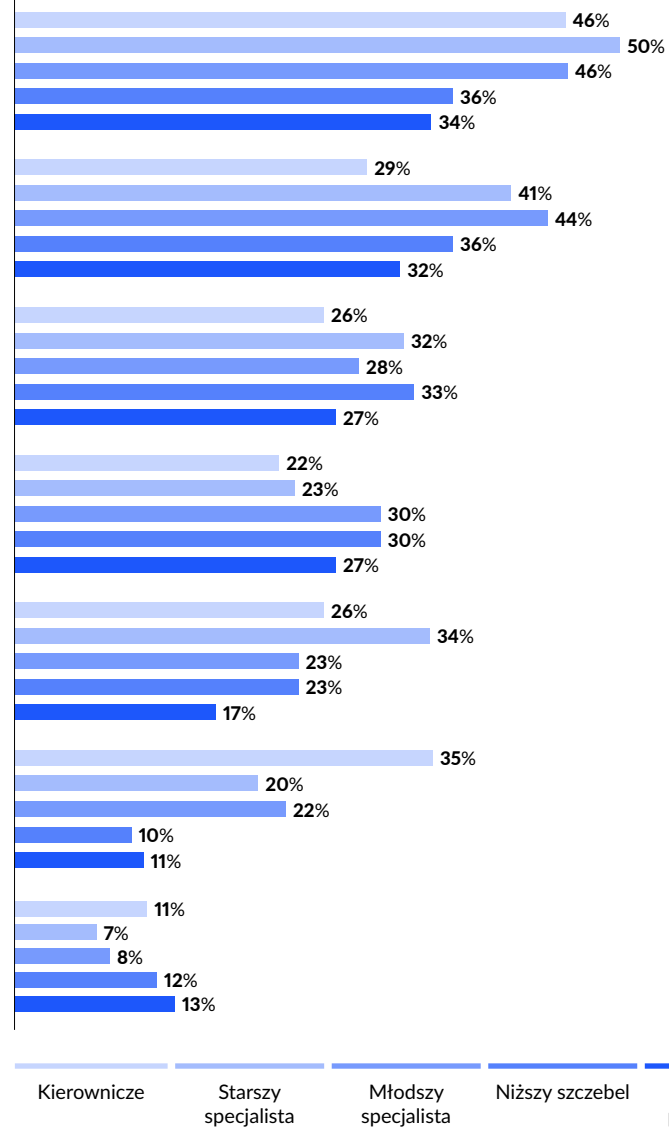
W jakich obszarach chciałby/chciałaby Pan/Pani się rozwijać?

Wiek



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

Stanowisko



Możliwość wielu odpowiedzi • N=510

Wsparcie rozwoju zawodowego pracowników

Błyskawiczny postęp technologiczny i tempo zmian zachodzących na rynku pracy sprawiają, że reskilling i upskilling stają się nieodłącznym elementem kariery zawodowej pracowników, którzy chcą utrzymać swoją konkurencyjność i aktywność na rynku zatrudnienia. Trend ten wpisuje się w szerszą koncepcję *lifelong learning*, czyli ciągłego uczenia się przez całe życie.

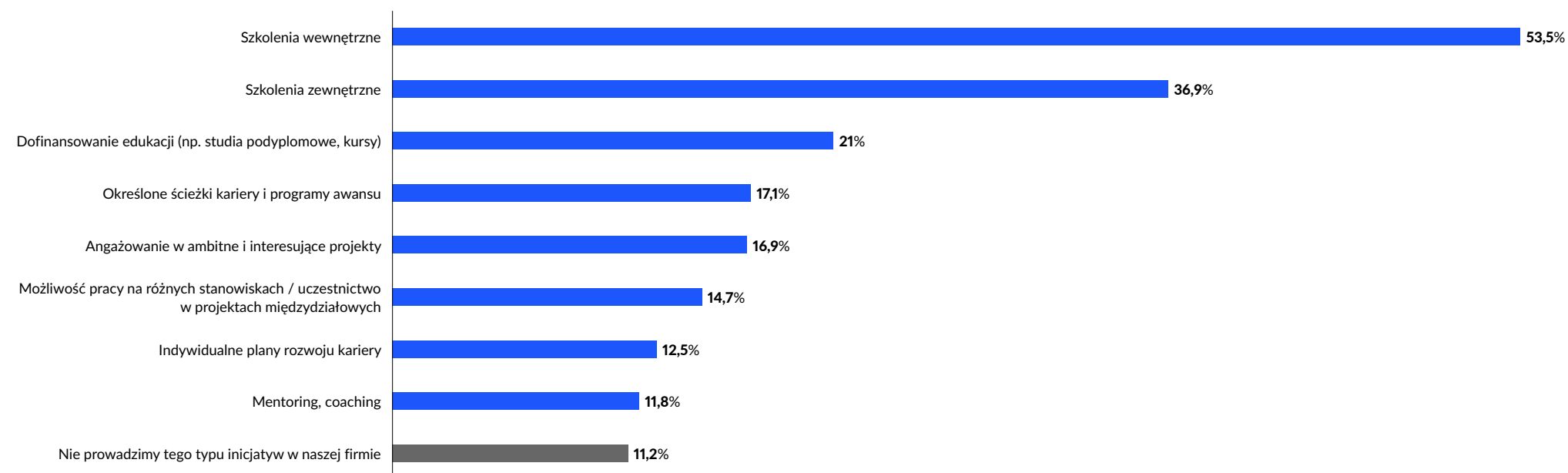
Choć wielu pracowników samodzielnie poszerza swoje kompetencje, nie wszyscy mają możliwość realizacji tego procesu w pełni – szczególnie w obszarach, gdzie wymagana jest specjalistyczna wiedza. W związku z tym, wsparcie pracodawców w zakresie reskillingu i upskillingu staje się kluczowe, aby skutecznie przeciwdziałać rosnącej luce kompetencyjnej, z jaką borykają się niektóre sektory.

Jakie działania podejmują firmy, by wspierać rozwój swoich pracowników? Zdecydowana większość (53,5%) organizuje szkolenia wewnętrzne, które stanowią podstawową formę wsparcia w procesie podnoszenia kwalifikacji. Na drugim miejscu znajdują się szkolenia zewnętrzne, oferowane przez 36,9% firm. Ponadto, 21% pracodawców decyduje się na dofinansowanie edukacji swoich pracowników. 11,2% badanych przyznało, że nie podejmuje żadnych działań mających na celu wspieranie rozwoju zawodowego swoich zespołów.

Na szkolenia wewnętrzne decydują się najczęściej największe przedsiębiorstwa (65%), najrzadziej – najmniejsze (45%). Jak można przypuszczać, wynika to z większych zasobów kadrowych – większe firmy dysponują szerokim gronem specjalistów, co sprzyja wymianie wiedzy i umożliwia realizację programów szkoleniowych wewnątrz organizacji. Szkolenia wewnętrzne częściej realizują podmioty z sektora publicznego (62%) oraz usługowego (56%), chociaż te same branże najczęściej korzystają także ze szkoleń zewnętrznych (odpowiednio 52% i 40%).

Na dofinansowanie edukacji pracowników najczęściej decydują się duże przedsiębiorstwa (24%) – tutaj także z sektora publicznego (29%) oraz transportu i logistyki (25%). Najrzadziej z takich szkoleń korzystają firmy przemysłowe (18%).

Jakie możliwości wsparcia rozwoju zawodowego oferuje Państwa firma pracownikom?



W jakich obszarach firmy wspierają rozwój kompetencji pracowników?

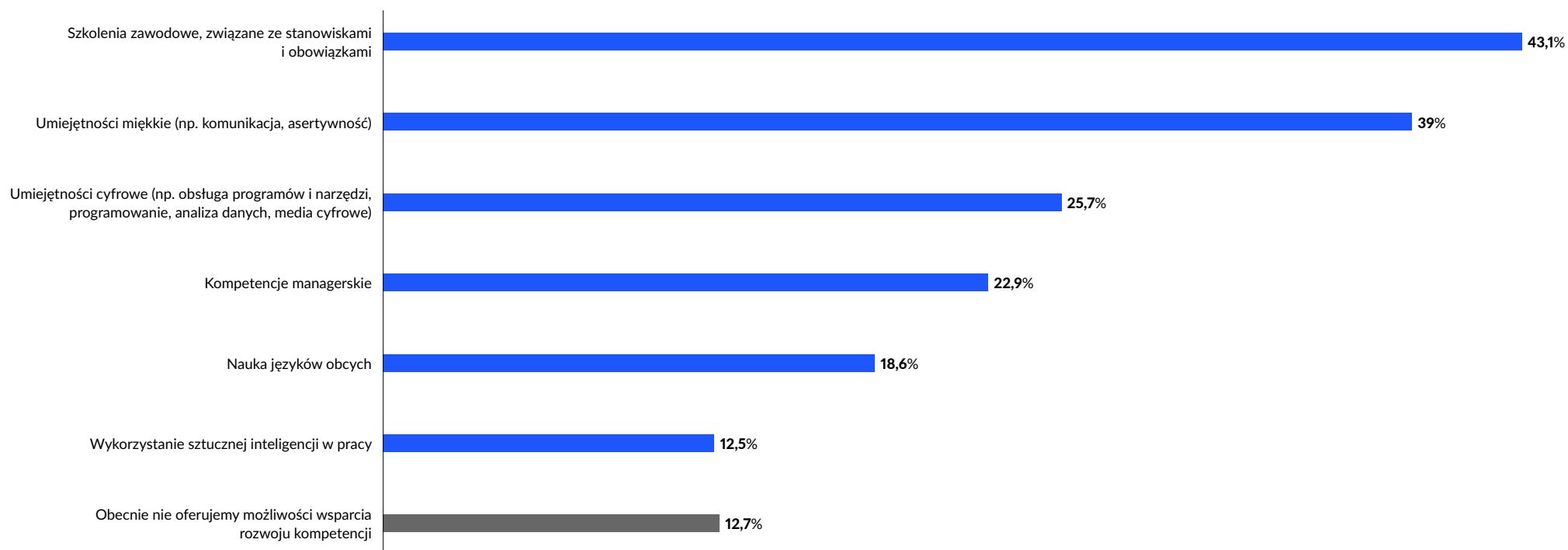
Firmy najczęściej inwestują w rozwój kompetencji zawodowych ściśle związanych z wykonywaną pracą – taki rodzaj wsparcia deklaruje 43,1% pracodawców. Na ten krok najczęściej decydują się duże przedsiębiorstwa (47%), głównie z sektora publicznego (50%) oraz przemysłowego (45%).

39% organizacji wspiera rozwój umiejętności miękkich, kluczowych dla efektywnej współpracy i adaptacji do zmian. Blisko 23% firm podnosi kompetencje managerów.

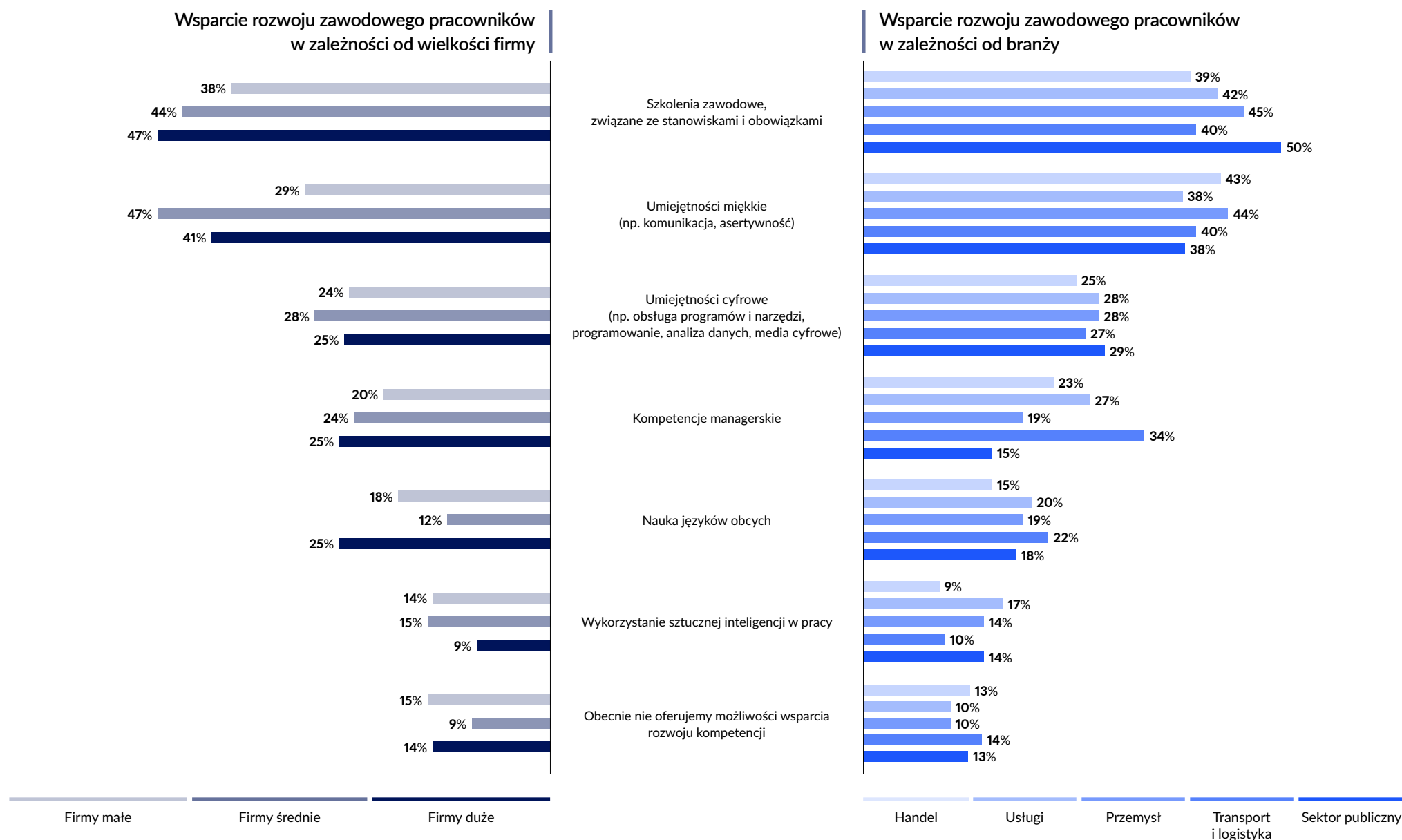
Umiejętności cyfrowe rozwija 25,7% pracodawców, głównie średnie przedsiębiorstwa (28%). Znacznie rzadziej firmy inwestują w szkolenia z zakresu AI – jedynie 12,5% podejmuje takie działania, przy czym największą aktywność wykazują małe i średnie firmy (14–15%), częściej z sektora usług (17%).

Ponad 18% pracodawców oferuje naukę języków obcych – tak pożądaną przez pracowników. Decyduje się na to co czwarte duże przedsiębiorstwo, zwłaszcza firmy z sektora transportowo-logistycznego (22%).

W jakich obszarach Państwa firma wspiera rozwój kompetencji pracowników?



W jakich obszarach firmy wspierają rozwój kompetencji pracowników?



Możliwość wielu odpowiedzi • N=510



Automatyzacja
i wykorzystanie
rozwiązań AI

Automatyzacja z perspektywy przedsiębiorców

Jak definiują Państwo automatyzację w kontekście działalności firmy?

47,3%

Usprawnienie procesów
produkcyjnych i operacyjnych

33,9%

Integracja systemów IT
w celu poprawy efektywności pracy

32,7%

Wykorzystanie danych
i narzędzi cyfrowych
do podejmowania decyzji

28,6%

Wdrożenie technologii
zastępujących pracę ludzką
w rutynowych zadaniach

Jak przedsiębiorstwa definiują automatyzację w kontekście swojej działalności? Zdecydowaliśmy się zadać takie pytanie pracodawcom, by lepiej zrozumieć, które obszary uznają oni za priorytetowe do automatyzacji i jak to może wpłynąć na rynek zatrudnienia, w szczególności na zapotrzebowanie na poszczególne role i kompetencje.

Większość badanych pracodawców postrzega automatyzację jako sposób na usprawnienie procesów produkcyjnych i operacyjnych – taką definicję wskazało 47% ankietowanych firm. Były to przede wszystkim największe przedsiębiorstwa (51,8%), głównie działające w sektorze przemysłowym (61%) i transportowo-logistycznym (54%), gdzie automatyzacja procesów ma istotne znaczenie dla poprawy efektywności operacyjnej.

Blisko 34% respondentów definiowało automatyzację jako integrację systemów IT w celu poprawy efektywności pracy. Taką odpowiedź częściej wskazują duże firmy, zwłaszcza z sektora transportowo-logistycznego, usługowego i publicznego. Jak można przypuszczać, korzystają one z wielu zróżnicowanych systemów, a ich integracja istotnie poprawia przepływ danych i procesów.

Niewiele mniej firm (32,7%) definiowało automatyzację jako wykorzystanie danych i narzędzi cyfrowych do podejmowania decyzji. Takie przekonanie podzielały częściej małe przedsiębiorstwa (34,7%), głównie w transporcie i logistyce (39%) oraz w usługach (37%).

Najrzadziej wskazywano definicję automatyzacji jako technologii zastępujących pracę ludzką w rutynowych zadaniach (28,6%). Takiej odpowiedzi częściej udzielały średnie i największe firmy (odpowiednio 31,2% i 30,6%) oraz wyraźnie częściej – sektor publiczny (37%).

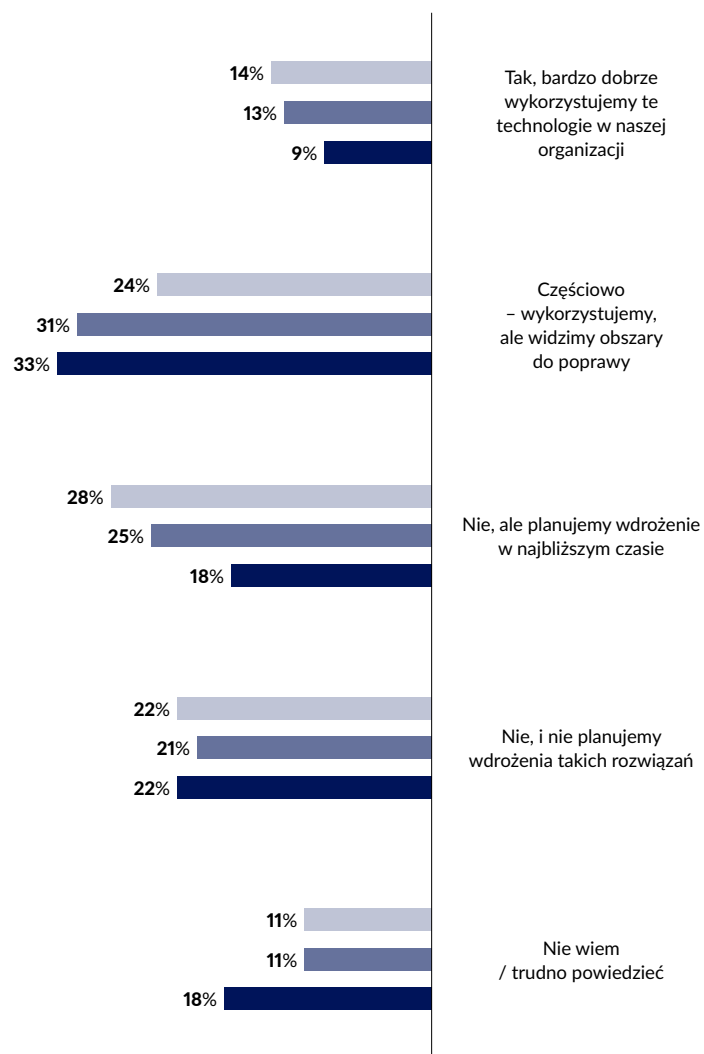
Wykorzystywanie automatyzacji i AI w polskich przedsiębiorstwach

Czy Państwa firma korzysta z automatyzacji i rozwiązań AI?

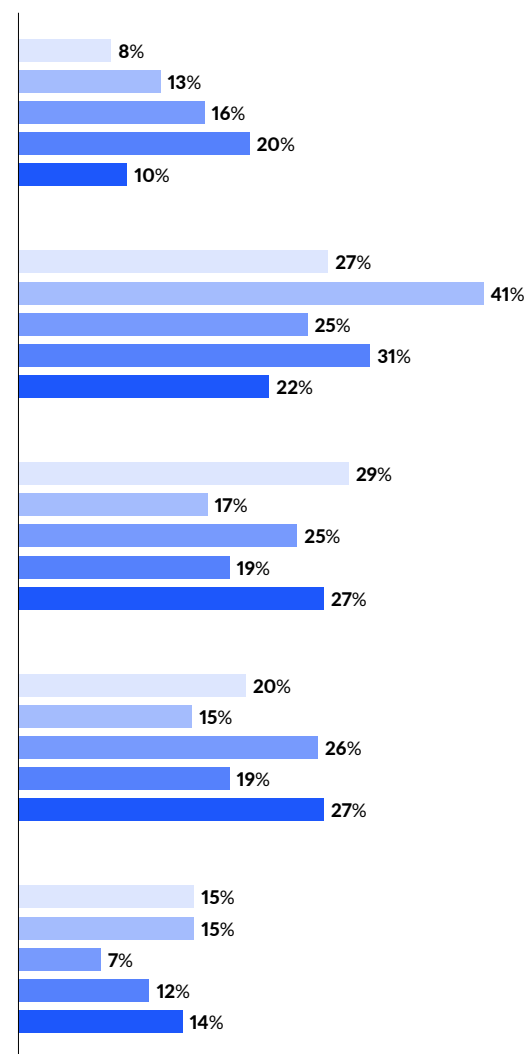


- **12,2%** Tak, bardzo dobrze wykorzystujemy te technologie w naszej organizacji
- **29,4%** Częściowo – wykorzystujemy, ale widzimy obszary do poprawy
- **23,5%** Nie, ale planujemy wdrożenie w najbliższym czasie
- **21,6%** Nie, i nie planujemy wdrożenia takich rozwiązań
- **13,3%** Nie wiem / trudno powiedzieć

Wykorzystywanie automatyzacji i AI w zależności od wielkości firm



Wykorzystywanie automatyzacji i AI w zależności od branży



Firmy małe

Firmy średnie

Firmy duże

Handel

Usługi

Przemysł

Transport
i logistyka

Sektor
publiczny

Wykorzystywanie automatyzacji i AI w polskich przedsiębiorstwach

Rosnąca popularność automatyzacji i rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji znajduje odzwierciedlenie także w wynikach naszego badania. Obecnie 41,6% firm deklaruje ich wykorzystanie, przy czym 12,2% uważa, że wdrożyło je w pełni i skutecznie – to głównie małe i średnie przedsiębiorstwa oraz firmy z branży transportowo-logistycznej, gdzie wdrożenia mogą być prostsze albo ze względu na mniejszą skalę działalności przedsiębiorstw, albo bardziej sprecyzowane potrzeby.

Niemal jedna trzecia firm (29,4%) przyznaje, że korzysta z automatyzacji i AI tylko częściowo, widząc wciąż obszary do poprawy. Wśród nich dominują duże przedsiębiorstwa oraz podmioty z sektora usługowego, które ze względu na swoją strukturę i liczbę procesów wymagają bardziej złożonych wdrożeń.

23,5% firm wykorzystanie takich rozwiązań ma dopiero w planach – są to częściej małe podmioty, głównie z sektora handlowego i publicznego. Z kolei ponad 20% badanych przedsiębiorstw przyznaje, że nie korzysta z tych technologii i nie planuje tego w przyszłości – dotyczy to przede wszystkim sektora publicznego i przemysłu.

W tym kontekście warto przypomnieć jak kształtowały się odpowiedzi na podobne pytanie, które zadawaliśmy naszym respondentom w 17. edycji Barometru Rynku Pracy zaledwie dwa lata temu. Wówczas niespełna 21% firm deklarowało, że wdrożyło lub jest w trakcie wdrażania automatyzacji, kolejne 8% miało ją w planach lub było nią zainteresowane, a blisko 71% w ogóle nie rozważało zastosowania tego typu rozwiązań. To doskonale pokazuje olbrzymią dynamikę i skalę przemian technologicznych, z jakimi mamy obecnie do czynienia.

A jak jest z wykorzystywaniem automatyzacji i rozwiązań opartych o sztuczną inteligencję w procesach rekrutacyjnych i zarządzaniu zasobami ludzkimi? Niemal co dziesiąta firma (8,2%) wykorzystuje automatyzację w procesach rekrutacyjnych, a w blisko co piątej (17,6%) wspiera ona zarządzanie zasobami ludzkimi. Podobny odsetek respondentów (16,5%) wskazuje na korzystanie z automatyzacji w obu tych obszarach jednocześnie. Z kolei niemal połowa firm (45,1%) nie planuje wdrażania automatyzacji ani AI w tych procesach – szczególnie dotyczy to dużych przedsiębiorstw (51%) oraz sektora publicznego (53%).

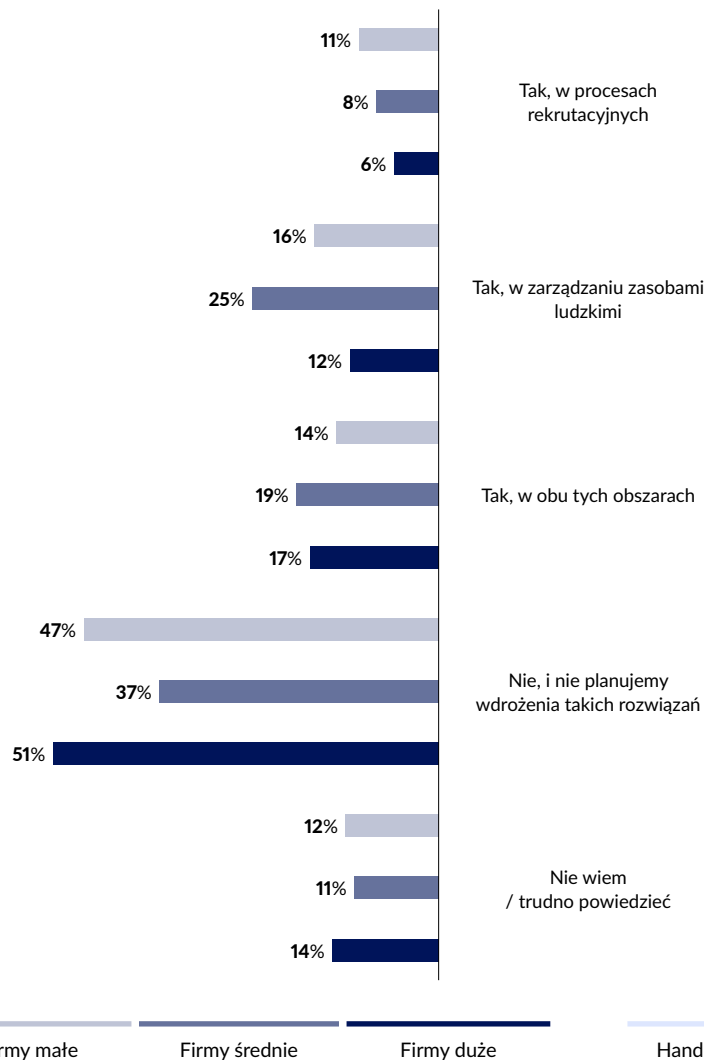
Wykorzystywanie automatyzacji i AI w procesach rekrutacyjnych

Czy wykorzystują Państwo lub planują wykorzystanie automatyzacji lub AI w procesach rekrutacyjnych i zarządzaniu zasobami ludzkimi?

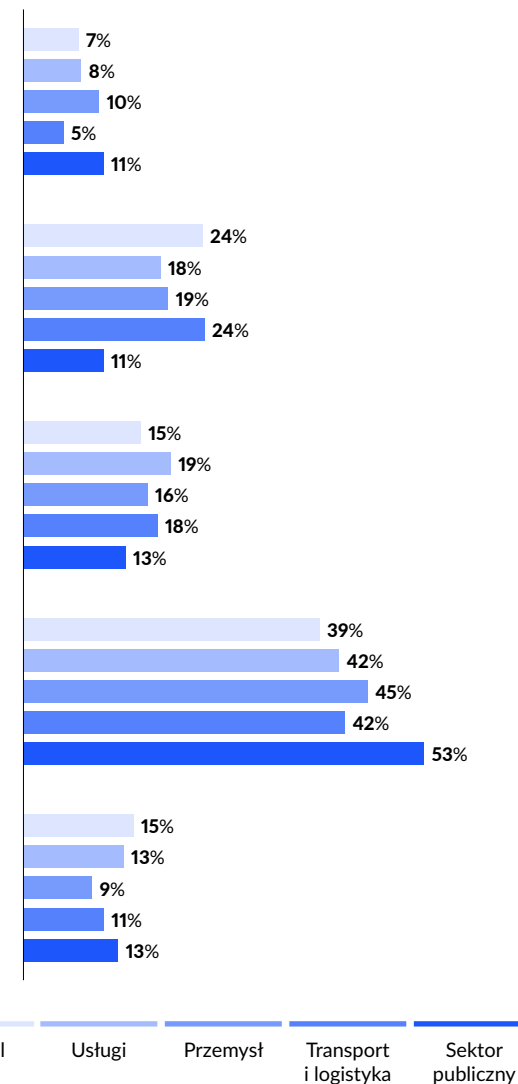


- **8,2%** Tak, w procesach rekrutacyjnych
- **17,6%** Tak, w zarządzaniu zasobami ludzkimi
- **16,5%** Tak, w obu tych obszarach
- **45,1%** Nie, nie wykorzystujemy i nie planujemy wykorzystywać automatyzacji lub AI w tych procesach
- **12,5%** Nie wiem / trudno powiedzieć

Automatyzacja i AI w procesach rekrutacyjnych w zależności od wielkości firmy



Automatyzacja i AI w procesach rekrutacyjnych w zależności od branży





Aneta Lebieżyńska-Bieleś

Employer Branding and Recruitment Leader, Skanska Central Europe

Jak nowe technologie wpływają na metody poszukiwania pracy oraz pracowników?

Rynek pracy zmienia się niemal z miesiąca na miesiąc. Kiedyś szukaliśmy zatrudnienia poprzez ogłoszenia w gazetach i roznoszenie papierowych CV do firm – dziś wystarczy kilka kliknięć na telefonie: CV wysyłamy online, rozmawiamy z chatbotem i umawiamy się na wideorozmowę. Technologie, a zwłaszcza sztuczna inteligencja, znacząco przekształcają procesy rekrutacyjne, wpływając zarówno na metody poszukiwania talentów przez firmy, jak i na strategię kandydatów w poszukiwaniu pracy.

Nowe technologie usprawniają i upraszczają rekrutację – zarówno dla rekruterów, jak i kandydatów, jednak kluczowym aspektem wykorzystania AI powinno być budowanie pozytywnych doświadczeń po obu stronach. Rozwiązania, z których korzystamy, muszą być nie tylko intuicyjne, ale także budzić zaufanie i opierać się na podstawowych zasadach etyki. Narzędzia AI należy regularnie monitorować, by minimalizować ryzyko błędów – tak, aby wartościowi kandydaci nie byli odrzucani przez algorytmy, a oferty pracy trafiały do właściwych osób. W Skanska ta filozofia towarzyszy nam na każdym kroku w obszarze rekrutacji, m.in. podczas audytów naszych procesów. Dzięki temu możemy stale je doskonalić i dbać o to, by każdy kandydat miał równe szanse.

Wsparcie od pierwszego etapu rekrutacji

Wokół technologii stosowanych w HR – zwłaszcza automatycznej selekcji CV – narosło wiele mitów, często nieprawdziwych i podsycających obawy kandydatów. W Skanska korzystamy z narzędzi, które przyspieszają wstępne etapy rekrutacji, takich jak generowanie ogłoszeń z pomocą AI w systemie ATS (Applicant Tracking System) czy automatyczne tagowanie kandydatów, ułatwiające ich późniejsze wyszukiwanie w bazie. Takie rozwiązania ułatwiają pracę, ale stosując je, należy pamiętać o zachowaniu równowagi pomiędzy wykorzystaniem AI a działaniem rekrutera. W Skanska nie polegamy całkowicie na sztucznej inteligencji – automatyzacja nas wspiera, lecz nie zastępuje ludzkiego osądu. System nikogo nie odrzuca automatycznie, a AI pełni jedynie rolę doradczą. W naszym procesie zawsze jest człowiek.

Wpływ na decyzyjność oraz efektywność

W działaniach rekrutacyjnych korzystamy także z narzędzi analitycznych w ATS, które pozwalają nam usprawnić podejmowanie decyzji. Dzięki raportom możemy np. szybko ocenić skuteczność poszczególnych kanałów pozyskiwania kandydatów, w rezultacie dobierając je z większą trafnością. Dzięki wsparciu technologii na bieżąco możemy analizować kluczowe wskaźniki efektywności (KPI), optymalizując nasze procesy, eliminując tzw. „wąskie gardła” i dopasowując działania do aktualnych potrzeb i wymagań rynku.

Sztuczna inteligencja nie zastąpi człowieka

Warto pamiętać, że AI wspiera jednak nie tylko rekruterów – kandydaci również mogą korzystać z inteligentnych narzędzi, które pomagają np. w tworzeniu CV: sugerują odpowiednie sformułowania czy dostosowują układ dokumentu do konkretnej oferty. Takie rozwiązania pozwalają na bardziej świadome zarządzanie procesem szukania pracy, uważam jednak, że nie wystarczy bazować wyłącznie na nich. Ostateczna decyzja dotycząca treści i stylu CV powinna należeć do kandydata: ważne jest, by dokument odzwierciedlał jego unikalne doświadczenie oraz osobowość.

Dalsze wykorzystanie AI w rekrutacji wydaje się obiecujące, ale będzie miało sens tylko wtedy, gdy przestaniemy traktować ją jako narzędzie rywalizacji między kandydatami a rekruterami. W tym procesie kluczowe jest wzajemne zrozumienie, edukacja i dialog – to one pozwolą nam wspólnie tworzyć nowe, lepsze standardy w rekrutacji.



Anna Ostrowska

HR Manager CEE, Logwin Poland

Wpływ automatyzacji na obowiązki i kompetencje pracowników – perspektywa działu HR

Automatyzacja procesów w organizacjach zmienia sposób, w jaki pracujemy, redefiniując role, kompetencje oraz strukturę zespołów. Nie oznacza wyłącznie redukcji etatów – dotyczy przede wszystkim zmiany charakteru pracy: ograniczenia liczby zadań powtarzalnych i operacyjnych na rzecz strategicznych, kreatywnych oraz analitycznych.

W dziale HR Logwin Poland stosujemy szeroki wachlarz systemów i aplikacji usprawniających zarządzanie personelem. Wśród nich znajdują się rozwiązania do rejestracji czasu pracy, obsługi kadr i płac, wniosków urlopowych, procesów rekrutacyjnych, Exit Interview oraz kontroli absencji chorobowych. Korzystamy również z platform umożliwiających komunikację z instytucjami publicznymi, takimi jak ZUS, urzędy skarbowe oraz powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy. Dzięki automatyzacji realizujemy procesy szybciej, nasze dane są bardziej ustrukturyzowane, a informacje łatwiej dostępne dla pracowników i kadry kierowniczej.

Korzyści ze zmiany ról

W praktyce automatyzacja zmieniła zakres kompetencji w naszym zespole – pracownicy HR przestali być jedynie wykonawcami rutynowych operacji, a stali się administratorami, analitykami i doradcami. Ich rola ewoluowała w stronę kontrolowania i optymalizacji systemów, interpretacji danych oraz dostarczania organizacji wartościowych analiz. Dzięki temu HR może skoncentrować się na bardziej zaawansowanych zadaniach, takich jak rozwój pracowników, kształtowanie kultury organizacyjnej czy wspieranie strategicznych decyzji biznesowych.

Niezbędna otwartość na nowe

Chcąc czerpać korzyści z automatyzacji procesów, warto ukierunkować na nią kompetencje zespołu. W tym kontekście kluczowe staje się szybkie przyswajanie wiedzy, a także elastyczność i otwartość na nowe technologie. Do równie istotnych czynników można zaliczyć umiejętność analizowania danych, zdolności komunikacyjne, ale też cierpliwość i wytrwałość.

Te ostatnie będą przydatne w podejściu opartym na eksperymentowaniu i testowaniu rozwiązań – nie wszystko przecież działa od razu perfekcyjnie.

Czynnik ludzki nadal istotny

Oczywiście nie w każdej branży i nie na wszystkich poziomach stanowisk automatyzacja zmienia role pracowników w podobnym stopniu. W obszarach wymagających kontaktu z klientem, kreatywności czy podejmowania skomplikowanych decyzji, czynnik ludzki nadal odgrywa kluczową rolę – w przeciwieństwie do sektorów operacyjnych czy produkcyjnych, gdzie automatyzacja może prowadzić do redukcji liczby stanowisk. Kluczowe jest tu znalezienie balansu między automatyzacją a czynnikiem ludzkim. Organizacje uczące się, inwestujące w rozwój kompetencji pracowników i otwarte na zmiany technologiczne będą w stanie efektywnie łączyć potencjał automatyzacji z ludzką kreatywnością i intuicją.

Automatyzacja stanowi szansę zarówno dla pracowników, jak i dla całej organizacji. W obszarze, w którym się specjalizuję, pozwala działom HR przekształcić się z jednostek operacyjnych w strategicznych partnerów biznesowych, dostarczających wartościowe dane i analizy, które wspierają podejmowanie decyzji. To wprawdzie trudny proces, wymagający elastyczności, gotowości do nauki i współpracy, ale jego efekty mogą przynieść organizacji znaczące korzyści na wielu poziomach.



Daniel Piaszczyk

Senior Partner, Head of Information Technology Practice, Wyser



Adam Ajtner

Principal, Information Technology Practice, Wyser

Jak AI zmienia tradycyjne role menedżerskie?

Sztuczna inteligencja (AI) rewolucjonizuje zarządzanie, przekształcając role managerów i sposoby podejmowania decyzji. Dzięki zaawansowanej analityce liderzy mogą opierać się na precyzyjnych danych, zamiast polegać wyłącznie na intuicji i doświadczeniu. AI wspiera ich w prognozowaniu trendów rynkowych, optymalizacji łańcucha dostaw, personalizacji oferty czy automatyzacji rutynowych zadań, co pozwala skupić się na strategicznych inicjatywach. Jednak, mimo tych technologicznych zmian, ludzka intuicja i etyka pozostają nieodzownymi elementami procesu decyzyjnego.

AI jako nowy wymiar podejmowania decyzji

W tradycyjnym modelu zarządzania decyzje opierały się na subiektywnych odczuciach i ograniczonej analizie danych. Aktualnie sztuczna inteligencja odgrywa coraz większą rolę w procesach decyzyjnych, dostarczając nie tylko szybki dostęp do kluczowych danych, ale także ich pogłębioną analizę w czasie rzeczywistym. Jej wartość nie polega jednak wyłącznie na automatyzacji zbierania informacji – to również narzędzie, które pozwala decydentom testować założenia, analizować różne scenariusze i identyfikować potencjalne ryzyka. Można ją traktować jako inteligentnego sparingpartnera, który kwestionuje utarte schematy myślenia i prowokuje do głębszej refleksji nad podejmowanymi decyzjami. W przeciwieństwie do rozwiązań, które po prostu wykonują zadania za człowieka, AI stanowi wsparcie w podejmowaniu lepszych, bardziej przemyślanych i długofalowych decyzji – dając nie gotowe odpowiedzi, lecz narzędzia do ich skutecznego wypracowania.

AI zmienia paradygmat zarządzania, umożliwiając przetwarzanie ogromnych zbiorów informacji w czasie rzeczywistym, co zwiększa precyzję decyzji. Jednak liderzy muszą nie tylko ufać algorytmom, ale także rozumieć ich działanie, umiejętnie interpretować wyniki oraz nadzorować procesy analityczne, by unikać błędów i nieświadomych uprzedzeń w danych.

Jak skutecznie włączyć AI do procesów zarządzania?

Z perspektywy eksperta obserwującego rynek pracy w obszarze AI widać, że obecne wyzwania rekrutacyjne wymagają nowego podejścia. Firmy muszą kłaść nacisk na identyfikację kandydatów, którzy łączą solidne umiejętności techniczne, w tym biegłość w wykorzystaniu narzędzi AI, z kluczowymi kompetencjami miękkimi. W dobie rosnącej automatyzacji zdolność do współpracy z inteligentnymi systemami, adaptacja do zmian oraz umiejętność krytycznego myślenia stają się równie ważne, co praktyczna wiedza na temat zastosowania AI w biznesie. Sukces organizacji w erze AI zależy od zatrudniania osób, które potrafią efektywnie łączyć te dwa zestawy umiejętności.

AI jako katalizator innowacji

AI więc nie tylko zwiększa efektywność operacyjną i redukuje koszty, ale także pozwala na bardziej świadome i precyzyjne podejście do klienta. Dzięki analizie danych organizacje mogą lepiej dostosować swoje produkty, usługi i sposób komunikacji do indywidualnych oczekiwań odbiorców. Ostatecznie, wprowadzenie AI nie oznacza eliminacji ludzkiej roli w zarządzaniu, lecz jej ewolucję – technologia wspiera liderów, pozwalając im skupić się na budowaniu długofalowych, wartościowych relacji z klientami i zespołami.

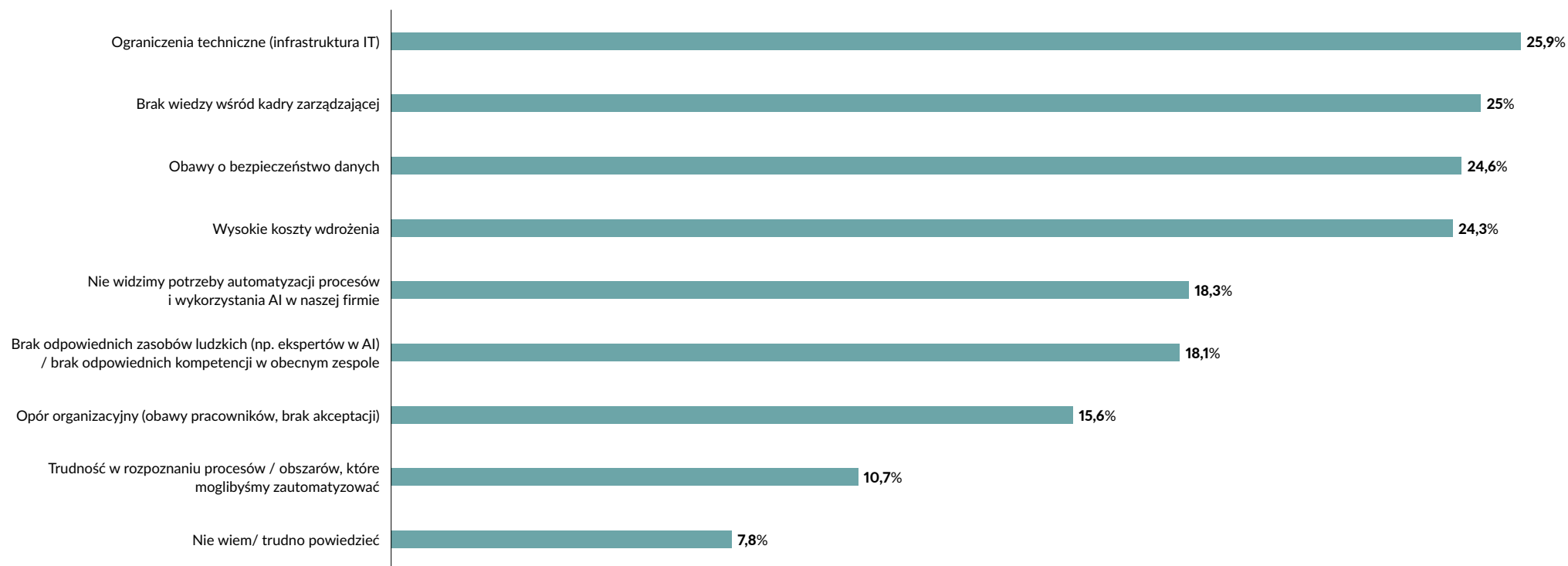
Przeszkody w automatyzacji i wprowadzaniu rozwiązań opartych na AI

Firmy, które przyznały, że nie wykorzystują jeszcze w pełni potencjału automatyzacji i rozwiązań opartych o sztuczną inteligencję, najczęściej argumentują to ograniczeniami technicznymi (25,9%), brakiem wiedzy wśród kadry zarządzającej (25%) oraz obawą o bezpieczeństwo danych (24,6%) i wysokimi kosztami wdrożenia (24,3%).

Największe przedsiębiorstwa najczęściej wskazują na ograniczenia techniczne (31%) oraz niedostateczne kompetencje kadry zarządzającej (28%). Obawy dotyczące bezpieczeństwa danych dzielą zarówno duże, jak i małe firmy (27%). Z kolei wysokie koszty implementacji stanowią największą barierę dla firm średniej wielkości (28%).

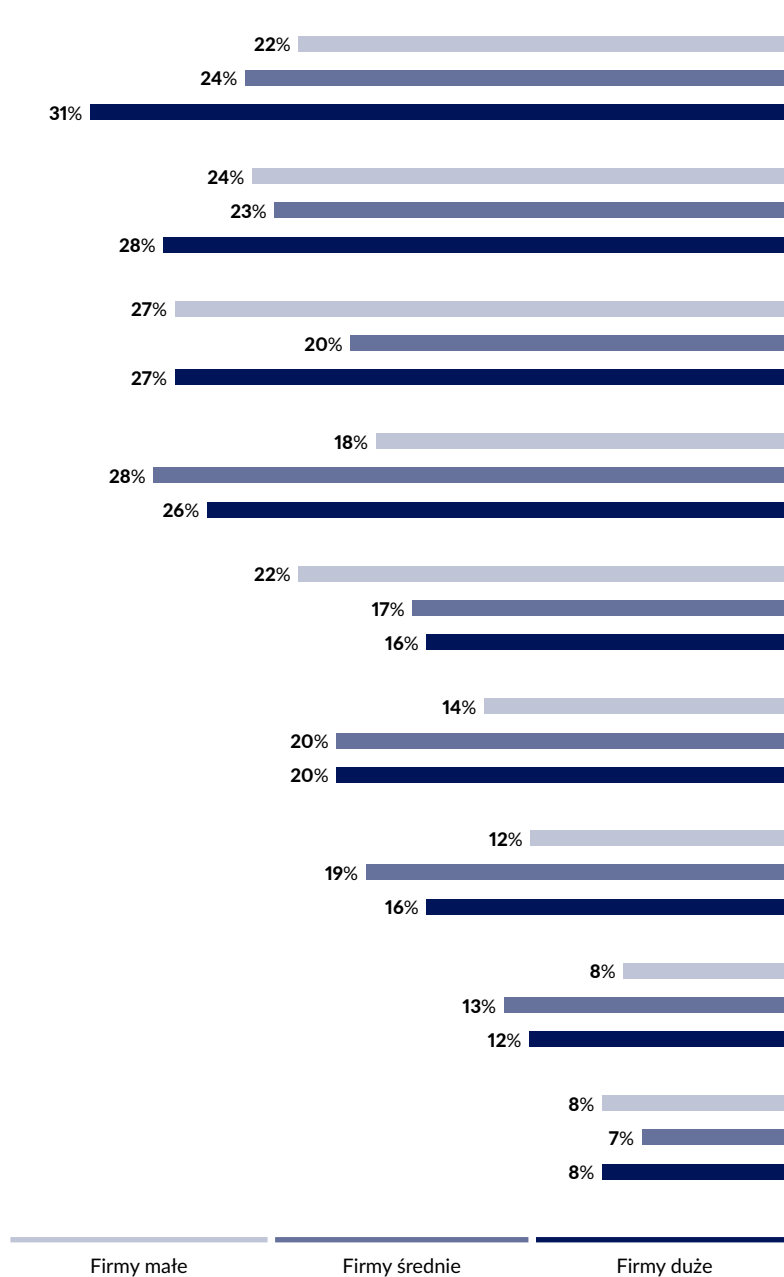
Patrząc na branże, ograniczenia infrastruktury IT najczęściej hamują rozwój automatyzacji w sektorze transportowo-logistycznym, przemysłowym i publicznym. Brak wiedzy po stronie kadry zarządzającej to problem szczególnie widoczny w firmach usługowych. Handel z kolei najbardziej obawia się kwestii związanych z bezpieczeństwem danych – co może wynikać z dużej liczby obsługiwanych klientów i przetwarzanych informacji. Wysokie koszty wdrożenia to przede wszystkim wyzwanie dla sektora publicznego, który jest ograniczony zarówno budżetem, jak i regulacjami dotyczącymi finansów publicznych. Kwestie finansowe są także barierą dla firm usługowych i przemysłowych.

Jakie są główne przeszkody w automatyzacji procesów lub wprowadzaniu rozwiązań opartych o AI w Państwa firmie?

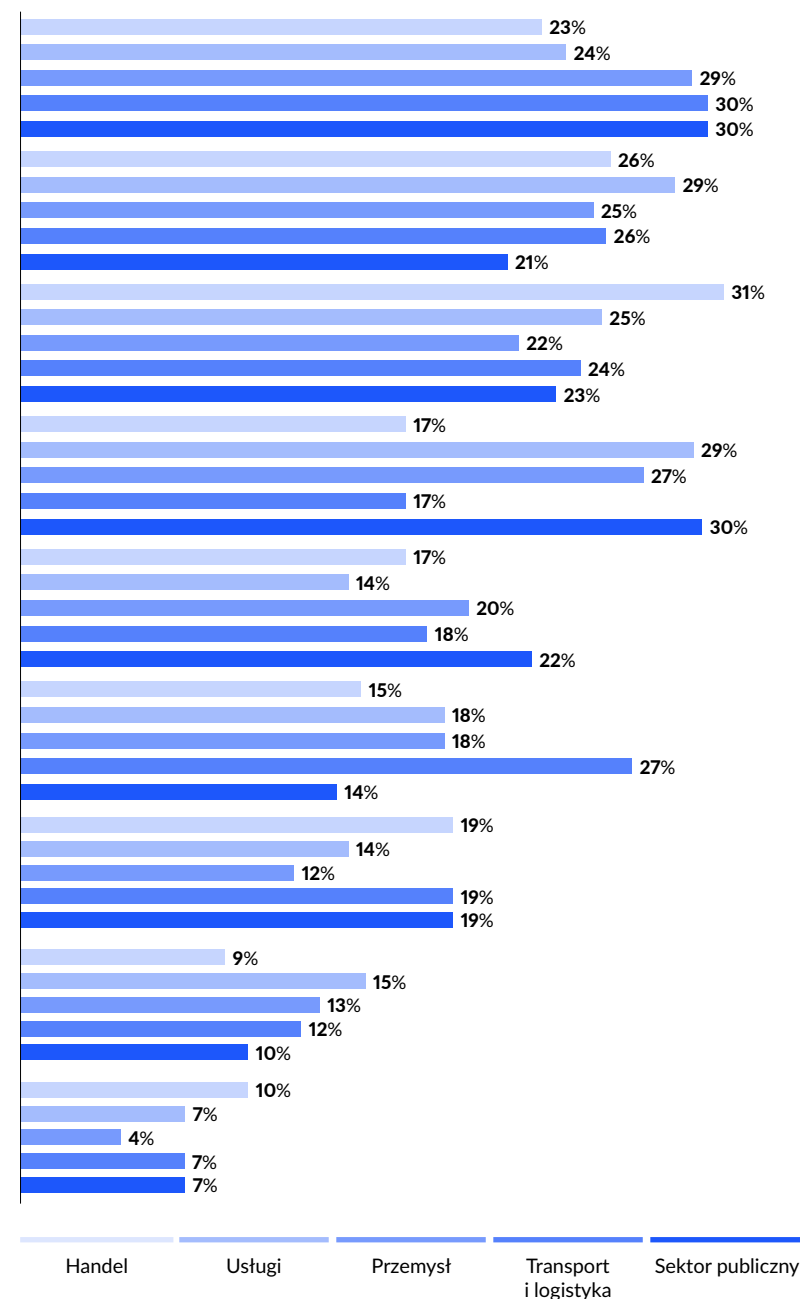


Możliwość wskazania wielu odpowiedzi • N=448 • Firmy, które w ograniczonym stopniu lub wcale nie wykorzystują automatyzacji i AI w swojej działalności

Główne przeszkody w automatyzacji procesów lub wprowadzaniu rozwiązań opartych o AI w zależności od wielkości firmy



Główne przeszkody w automatyzacji procesów lub wprowadzaniu rozwiązań opartych o AI w zależności od branży



Możliwość wskazania wielu odpowiedzi • N=448 • Firmy, które w ograniczonym stopniu lub wcale nie wykorzystują automatyzacji i AI w swojej działalności



Robert Lisicki

Dyrektor Departamentu Pracy, Konfederacja Lewiatan

Wykorzystanie AI i technologii cyfrowych w polskich przedsiębiorstwach

W świetle najnowszych danych Eurostatu Polska zajęła przedostatnie miejsce w UE pod względem wykorzystania przez firmy sztucznej inteligencji. Wskaźnik 5,9% firm korzystających z rozwiązań AI w Polsce w sytuacji, w której w Unii Europejskiej wynosi on średnio 13,5%, a w Danii wręcz 27,6%, nie napawa optymizmem. A przecież musimy uwzględnić fakt, iż UE pozostaje w tyle pod względem inwestowania w sztuczną inteligencję oraz jej wdrażanie. Nie pozostaje to bez wpływu na potencjał i konkurencyjność jej gospodarki.

Według danych OECD między 2018 r. a trzecim kwartałem 2023 r. w unijnych firmach zajmujących się sztuczną inteligencją zainwestowano ok. 32,5 mld euro. Brzmiałoby to imponująco gdyby nie fakt, że w Stanach Zjednoczonych było to ponad 120 mld euro, czyli prawie cztery razy więcej.

Czy inwestycje w nowe technologie mają realne znaczenie? Zdaniem Europejskiego Banku Centralnego jednym z kluczowych czynników wpływających na wydajność są właśnie inwestycje w cyfryzację i automatyzację. Od 2020 r. do połowy 2024 r. wydajność pracy na godzinę w Stanach Zjednoczonych wzrosła o ok. 6,7%, podczas gdy dla strefy EURO wskaźnik ten wyniósł ok. 1%.

Przyczyn niskiego wykorzystania AI w polskich firmach jest wiele. To wciąż nowa technologia, wiedza na temat jej praktycznego wykorzystania jest niewystarczająca, a wszelkie badania i oceny zaangażowania firm są utrudnione. Nie uświadamiamy sobie jeszcze w pełni potencjału wykorzystania AI w obszarze innowacji, badań, zwiększenia wydajności realizacji określonych prac czy usprawnienia organizacji procesów w firmie. Najczęściej kojarzy się z chatbotami, które są już powszechnie wykorzystywane przy realizowaniu prostszych prac w administracji i usługach.

Większą wiedzę mają natomiast duże podmioty, często posiadające międzynarodowe know-how i odpowiednie środki przeznaczone na inwestycje. Niewielki udział firm wykorzystujących AI czy generalnie – technologie cyfrowe wynika również z kosztów wdrażania takich rozwiązań oraz niskiego poziomu finansowania inwestycji przez nasze firmy, szczególnie sektora MŚP.

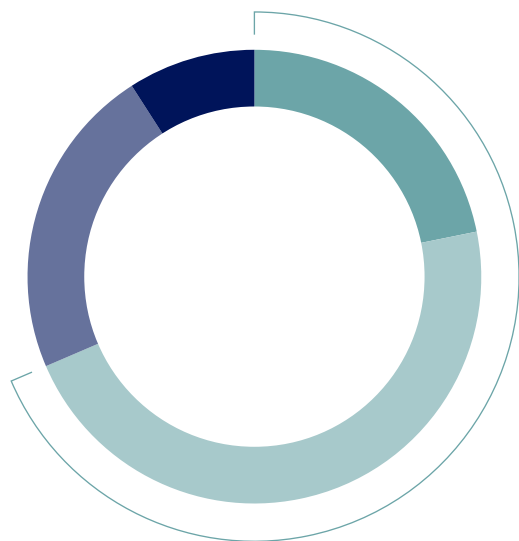
Musimy mieć także na uwadze, że skala i tempo zastosowania AI pozostaną różne w poszczególnych sektorach gospodarki. Podczas gdy usługi IT, media i telekomunikacja plasują się wysoko w intensywności wykorzystania nowoczesnych technologii, dla innych branż, np. HoReCa czy budowlanej wskaźnik ten jest dużo niższy. Rozwój AI będzie zależny od postępu w zakresie automatyzacji procesów i zasadności jej zastosowania.

Kolejnym wątkiem, który może mieć wpływ na sytuację w Polsce, jest ograniczona dostępność wykwalifikowanych kadr, które wsparłyby firmy w opracowywaniu strategii wprowadzania i stosowania AI. W UE należymy do grona krajów, mających najniższy wskaźnik wykorzystania technologii ICT oraz poziomu umiejętności cyfrowych (raport PIE, AI na polskim rynku pracy).

Rozwój AI rodzi wiele obaw, także w kontekście jej wpływu na rynek pracy. Warto jednak podkreślić, że nie powstrzymamy tej (r) ewolucji.

Czy pracownicy rozumieją rolę automatyzacji i AI w swoim miejscu pracy?

Czy rozumie Pan/Pani czym jest i w jaki sposób może być wykorzystana automatyzacja i AI (sztuczna inteligencja) w Pana/Pani miejscu pracy?



- **21,8%** Tak, mam pełną wiedzę i rozumiem te procesy
- **46,7%** Tak, ale chciał(a)bym wiedzieć więcej o ich zastosowaniach
- **22,4%** Nie, mam tylko ogólne pojęcie i nie wiem, jak dokładnie są wykorzystywane
- **9,1%** Nie, nie rozumiem w jaki sposób wpływają na moją pracę

Czy pracownicy rozumieją, czym jest automatyzacja i sztuczna inteligencja oraz w jaki sposób mogą być wykorzystywane w ich miejscu pracy? Takie pytanie zadaliśmy naszym respondentom. Zdecydowana większość – 46,7% – uważa, że posiada wiedzę na ten temat, ale chciałaby dowiedzieć się więcej o możliwych zastosowaniach tych technologii.

Pełne zrozumienie procesów automatyzacji i rozwiązań AI deklaruje niespełna 22% ankietowanych pracowników. Podobny odsetek (22,4%) przyznaje, że ma jedynie ogólne pojęcie na ten temat. Natomiast ponad 9% badanych nie wie, w jaki sposób automatyzacja i AI mogą wpływać na ich pracę.

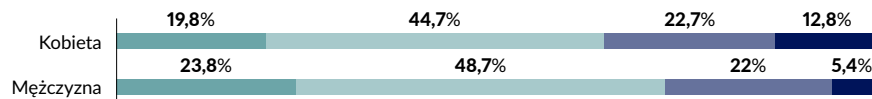
Analizując wyniki, wyraźnie widać zależność między poziomem wiedzy a wiekiem respondentów. W najmłodszej grupie, 18-24 lata, aż 35,3% badanych jest przekonana o pełnym rozumieniu tych kwestii, a kolejne 38,2% ma wiedzę w temacie, ale chciałoby ją poszerzyć. Z kolei w grupie 55+ pełne zrozumienie deklaruje jedynie 9,5% ankietowanych, a 16,7% przyznaje, że nie wie, jak automatyzacja i AI mogą być wykorzystane w ich miejscu pracy.

Młodsze pokolenia dorastały w otoczeniu nowoczesnych technologii, co niewątpliwie ułatwia im zrozumienie tych zagadnień. Warto jednak mieć na uwadze fakt, że najmłodsi pracownicy mieli realnie mniej okazji do zweryfikowania swojej wiedzy w pracy zawodowej. O ile częściej korzystają z podstawowych narzędzi generatywnej AI, o tyle mogli mieć mniej szans na pracę z bardziej zaawansowanymi rozwiązaniami, wdrażać je czy nadzorować, co często weryfikuje posiadaną wiedzę w temacie i obnaża ewentualne braki. To może tłumaczyć, dlaczego wśród pracowników w wieku 25–44 lata, mimo podobnego odsetka osób, które w tym temacie wiedzą bardzo mało lub mają raczej ogólną wiedzę, mniej badanych deklaruje pełne zrozumienie tematu, a aż 49,3% przyznaje, że ich wiedza wymaga uzupełnienia.

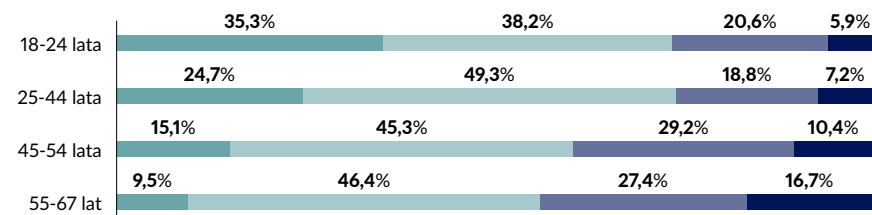
Czy pracownicy rozumieją rolę automatyzacji i AI w swoim miejscu pracy?

Czy rozumie Pan/Pani czym jest i w jaki sposób może być wykorzystana automatyzacja i AI (sztuczna inteligencja) w Pana/Pani miejscu pracy?

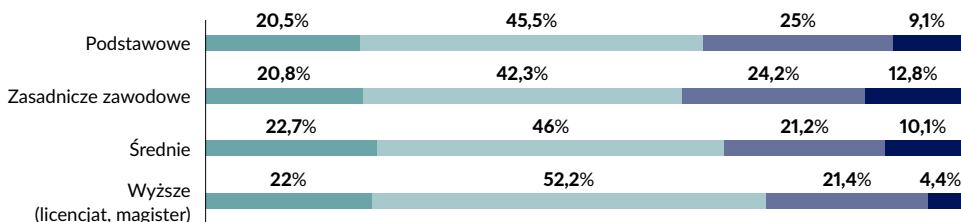
Płeć



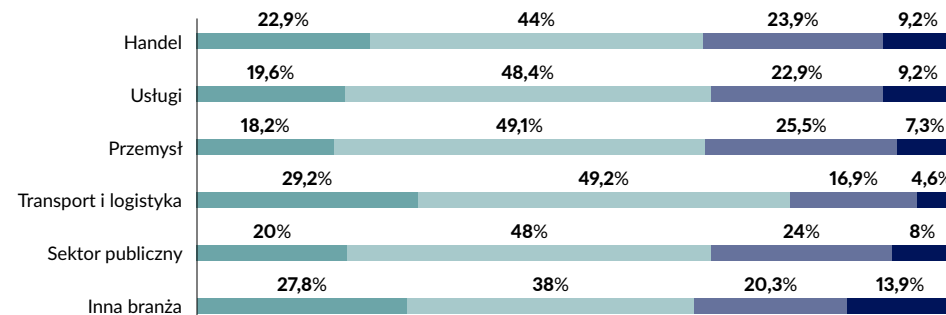
Wiek



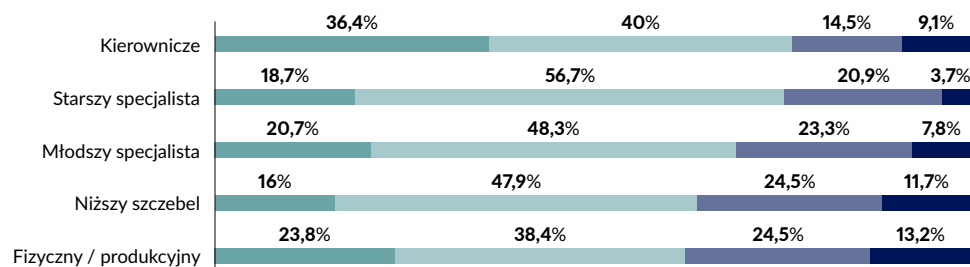
Wykształcenie



Branża



Stanowisko



Tak, mam pełną wiedzę i rozumiem te procesy

Tak, ale chciał(a)bym wiedzieć więcej o ich zastosowaniach

Nie, mam tylko ogólne pojęcie i nie wiem, jak dokładnie są wykorzystywane

Nie, nie rozumiem w jaki sposób wpływają na moją pracę

Możliwości zdobywania wiedzy o AI w miejscu pracy

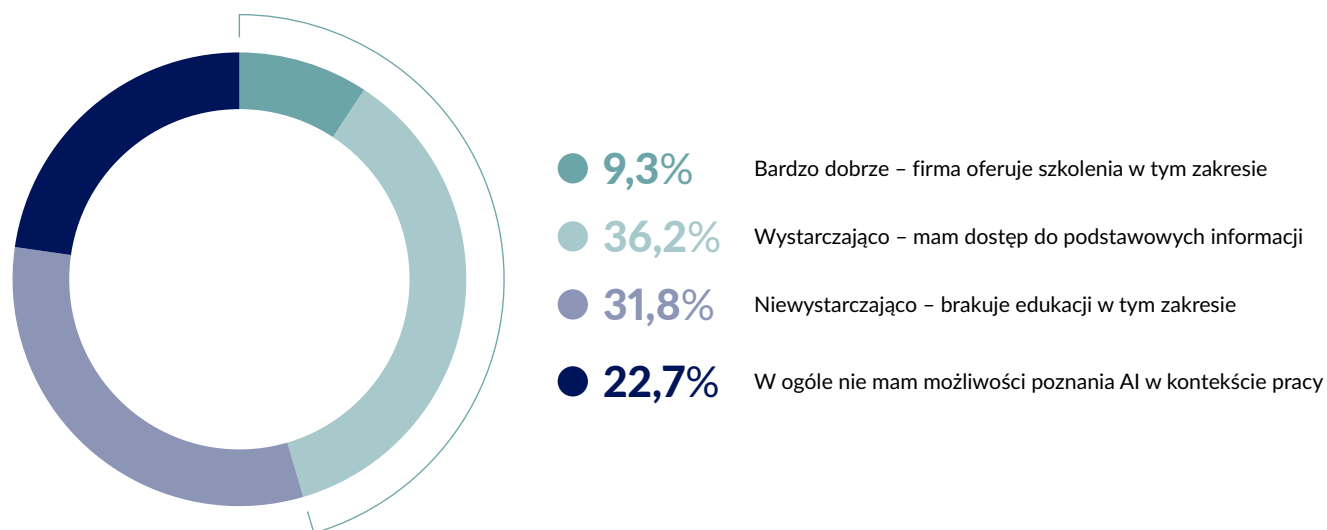
Jak pracownicy oceniają możliwość zdobywania wiedzy na temat wykorzystania sztucznej inteligencji (AI) w swoim miejscu pracy? Ponad jedna trzecia ankietowanych (36,2%) ocenia dostęp do wiedzy jako wystarczający, stwierdzając, że są w stanie zdobyć podstawowe informacje na ten temat. 31,8% przyznaje, że brakuje im edukacji w zakresie AI, a aż 22,7% badanych nie ma w ogóle możliwości zapoznania się z takimi rozwiązaniami w swojej pracy. Zaledwie 9,3% respondentów ocenia dostęp do wiedzy o AI bardzo dobrze, podkreślając, że ich firma oferuje szkolenia w tym obszarze.

Kto najlepiej ocenia możliwości zdobywania wiedzy o rozwiązaniach AI w swoim miejscu pracy?

Zdecydowanie najmłodszy pracownicy (18-24 lata) oraz osoby z wykształceniem podstawowym lub gimnazjalnym, a także pracownicy branży handlowej. Lepszy dostęp do wiedzy o AI deklarują również kierownicy, starsi specjaliści oraz osoby o wyższych dochodach.

W kontekście doniesień o luce kompetencyjnej związanej z postępem technologicznym i rosnącym zapotrzebowaniem na pracowników o kompetencjach technicznych, te dane podkreślają, jak wiele pozostaje do zrobienia w zakresie upskillingu. Otwartym pozostaje pytanie, na ile rozwój wiedzy na temat AI powinien być inicjowany i organizowany przez firmy, a na ile pracownicy powinni samodzielnie dbać o zdobywanie umiejętności w tym obszarze, a także która droga będzie bardziej efektywna?

Jak ocenia Pan/Pani możliwości zdobywania wiedzy o AI (sztucznej inteligencji) w swoim miejscu pracy?



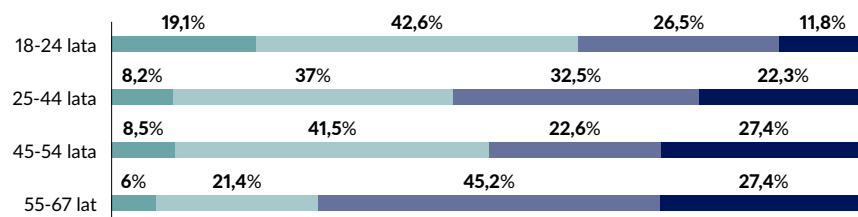
Możliwości zdobywania wiedzy o AI w miejscu pracy

Jak ocenia Pan/Pani możliwości zdobywania wiedzy o AI (sztucznej inteligencji) w swoim miejscu pracy?

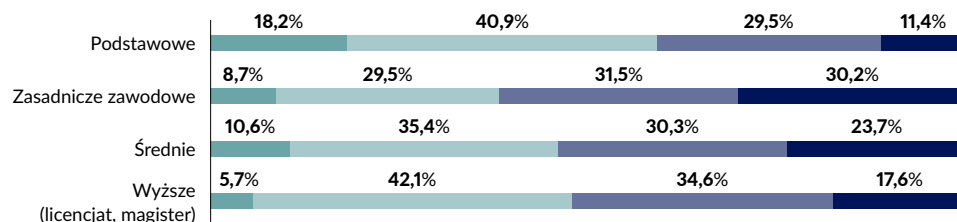
Płeć



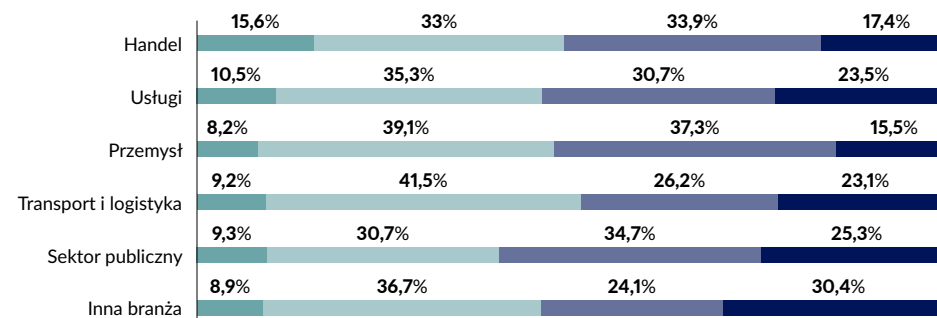
Wiek



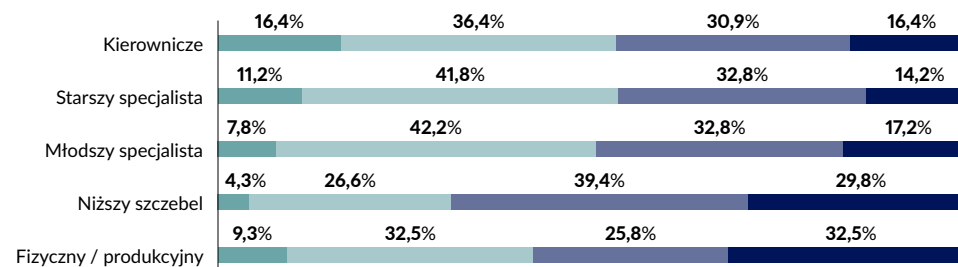
Wykształcenie



Branża



Stanowisko



Bardzo dobrze
– firma oferuje szkolenia w tym zakresie

Wystarczająco
– mam dostęp do podstawowych informacji

Niewystarczająco
– brakuje edukacji w tym zakresie

W ogóle nie mam możliwości
poznania AI w kontekście pracy



Katarzyna Złotnicka

HR Business Partner, Autoneum

Rola pracodawców w rozwijaniu umiejętności cyfrowych wśród pracowników

Ewolucja technologii przemysłowych, powszechna cyfryzacja i wykorzystanie AI w każdej praktycznie dziedzinie życia wymuszają na organizacjach dostosowanie się do otoczenia, w którym działają. Mają też wpływ na oczekiwania wobec pracowników: w obecnych realiach kompetencje cyfrowe są już właściwie niezbędne. Jak pracodawcy mogą wesprzeć zespół w ich rozwijaniu i dlaczego ta kwestia jest tak istotna?

Konkurencyjność, efektywność i bezpieczeństwo

Cyfrowe kompetencje pracowników są obecnie kluczowe dla zachowania konkurencyjności i efektywności biznesowej. Sama znajomość nowych technologii jednak nie wystarczy – dopiero umiejętne korzystanie z nich umożliwia firmom podnoszenie innowacyjności, automatyzację procesów i zwiększanie produktywności. Nowe technologie to także ułatwienie w codziennej pracy na różnych stanowiskach – stwarzają możliwość pracy zdalnej i hybrydowej, usprawniają komunikację: zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną.

Umiejętności cyfrowe mają również znaczenie w aspekcie bezpieczeństwa. Nie wszyscy zdają sobie sprawę, że niekompetentny cyfrowo pracownik może stanowić zagrożenie dla bezpieczeństwa szeroko pojętych danych organizacji. W cyfrowym świecie czyha coraz więcej zagrożeń i tylko osoba świadoma cyfrowo rozpozna oszustwo internetowe (np. phishing) czy nie zainstaluje na komputerze nielegalnych aplikacji niezgodnych z polityką bezpieczeństwa firmy.

Wsparcie ze strony pracodawcy

Deficyt kompetentnych cyfrowo pracowników stanowi barierę w rozwoju wielu firm, dlatego tak ważne jest inicjowanie i skuteczne rozwijanie kompetencji cyfrowych pracowników. Co pracodawca może w tym celu zrobić?

• Szkolenia i kursy dla pracowników

Korzystajmy z szerokiej oferty różnorodnych szkoleń, kursów dofinansowanych z Krajowego Funduszu Szkoleniowego czy Bazy Usług Rozwojowych (BUR), a także z bezpłatnych webinarów. Szkolenia to chyba najbardziej oczywisty sposób podnoszenia kompetencji.

• Inicjatywy wewnątrz organizacji

Organizujmy warsztaty o tematyce cyfrowej, podczas których zróżnicowane wiekiem lub stażem grupy projektowe będą wspólnie rozwiązywać problemy, dzielić się wiedzą oraz pomysłami.

• Inwestycja w nowe technologie

W miarę możliwości inwestujmy w nowe technologie. Digitalizujmy procesy, korzystajmy z nowoczesnych aplikacji i platform, aby stworzyć środowisko pracy sprzyjające nabywaniu kwalifikacji cyfrowych w toku codziennej pracy (on-the-job training).

• Tworzenie kultury ciągłego rozwoju

Stwórzmy taką kulturę i politykę przedsiębiorstwa, która będzie motywować pracowników do ciągłego doskonalenia, a wzajemna pomoc, wymiana doświadczeń i własne inicjatywy zostaną docenione. To wprawdzie najbardziej czasochłonny sposób na rozwój kompetencji, ale jednocześnie najmniej kosztowny. ▶

Odpowiedzialność po obu stronach

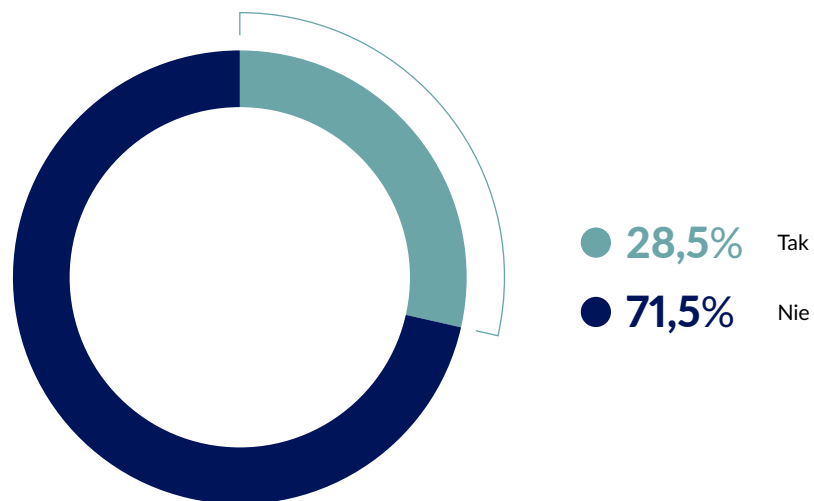
Wsparcie ze strony pracodawcy nie powinno jednak zwalniać pracowników z odpowiedzialności za samodzielne rozwijanie kompetencji cyfrowych. Posiadanie takich kwalifikacji jest obecnie kluczowe dla zachowania konkurencyjności na rynku pracy i skutecznego wykonywania obowiązków jako ceniony pracownik.

Umiejętność korzystania z technologii cyfrowych wpływa znacząco na jakość życia i codzienne funkcjonowanie: ułatwia dostęp do informacji, usług edukacyjnych, zdrowotnych, a także relacje z różnymi instytucjami. Wobec rosnącej długości życia i powracającego co jakiś czas tematu podniesienia wieku emerytalnego, człowiek pozbawiony kompetencji cyfrowych sam skazuje się na wykluczenie, nie tylko zawodowe.

Nie bójmy się więc nowych technologii, nauczmy się jedynie korzystać z możliwości, jakie nam oferują. Tylko takie otwarte podejście przyniesie organizacji przewagę na rynku pracy. Pamiętajmy też, że umiejętności cyfrowe to nie tylko biegłość w korzystaniu z Excela czy zdolność obsługi narzędzi i aplikacji. To także kompetencje miękkie, takie jak krytyczne myślenie, zdolność efektywnej komunikacji i umiejętność rozwiązywania problemów. To również pewność siebie i przede wszystkim szybka adaptacja w dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym.

Wykorzystywanie AI w pracy

Czy obecnie wykorzystuje Pan/Pani AI (sztuczną inteligencję) w swojej pracy?



28,5% ankietowanych pracowników zadeklarowało wykorzystywanie sztucznej inteligencji (AI) w swojej pracy. Najczęściej korzystają z niej osoby w wieku 18-24 lata, wśród których aż połowa stosuje narzędzia AI. W innych grupach wiekowych odsetek użytkowników AI jest zbliżony i wynosi około 25%.

Choć mężczyźni częściej przyznają się do posiadania wiedzy na temat automatyzacji i AI, to kobiety częściej wykorzystują te narzędzia w swojej pracy – 30,4% kobiet w porównaniu do 26,7% mężczyzn. Z AI częściej korzystają również osoby z wykształceniem podstawowym / gimnazjalnym (36,4%) oraz wyższym (32,1%).

Jeśli chodzi o branżę, najwięcej osób korzystających ze sztucznej inteligencji pracuje w sektorze usług (35,3%), transportu i logistyki (32,3%) oraz w handlu (32,1%). Zdecydowanie mniej – tylko 21,3% – wykorzystuje AI w pracy w sektorze publicznym.

Również poziom zarobków i zajmowane stanowisko mają wpływ na częstotliwość stosowania sztucznej inteligencji w pracy. Im wyższe stanowisko i wyższe wynagrodzenie, tym częściej pracownicy deklarują używanie rozwiązań AI w swojej codziennej działalności.

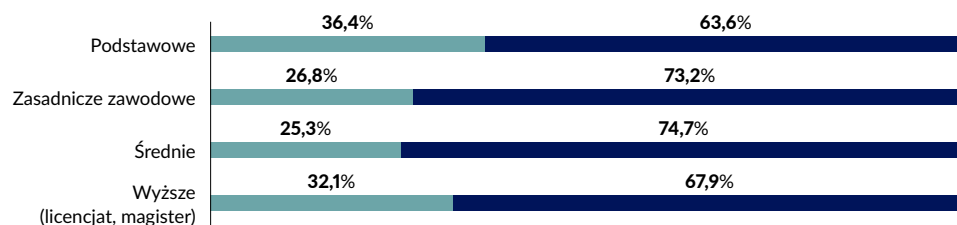
Wykorzystywanie AI w pracy

Czy obecnie wykorzystuje Pan/Pani AI (sztuczną inteligencję) w swojej pracy?

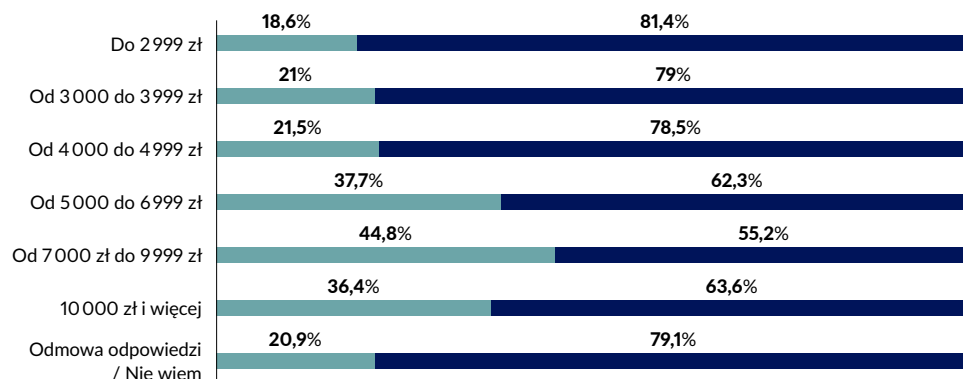
Wiek



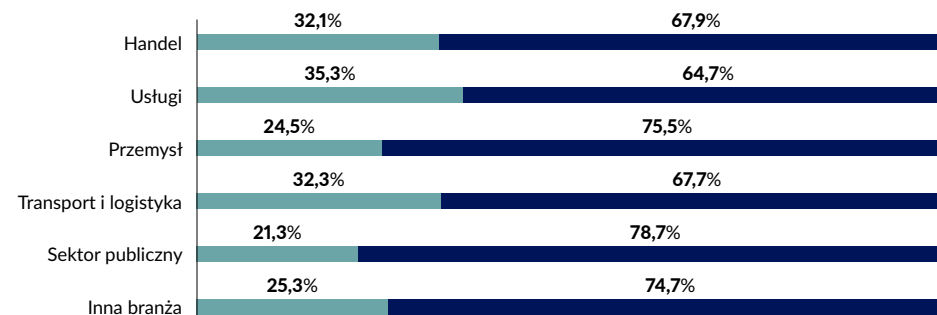
Wykształcenie



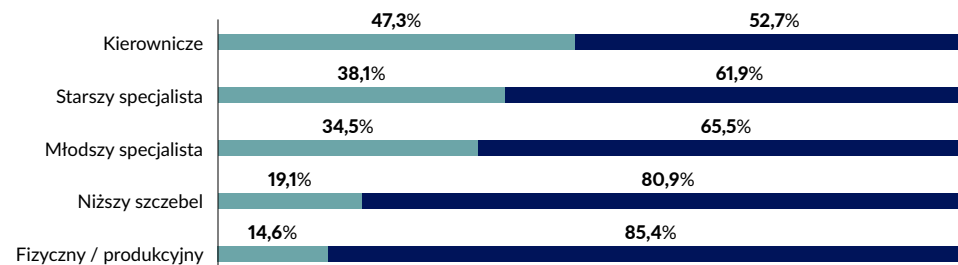
Zarobki



Branża



Stanowisko



Tak

Nie

Technologia i AI w pracy – obawy pracowników

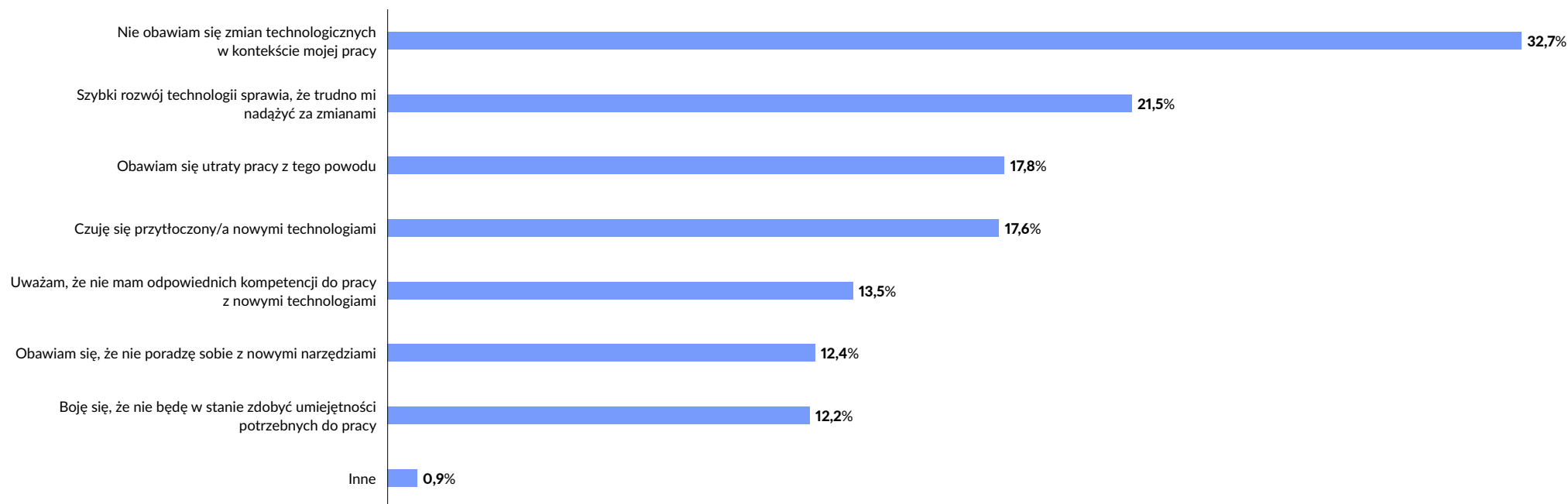
Większość badanych pracowników (32,7%) nie obawia się zmian technologicznych w kontekście swojej pracy. Taką postawę częściej deklarują mężczyźni, osoby w wieku 55+, mieszkańcy dużych miast, a także osoby z wykształceniem średnim. Jeśli chodzi o branże, najrzadziej niepokój wyrażają pracownicy transportu i logistyki oraz sektora publicznego.

Wśród pracowników, którzy dostrzegają wyzwania związane z nowymi technologiami, najczęstszym zmartwieniem jest tempo zmian, które dla 21,5% respondentów jest zbyt szybkie, by za nimi nadążyć. W tej grupie przeważają mężczyźni, osoby w wieku 45-54 lata, starsi specjaliści oraz pracownicy z wykształceniem wyższym. Ponadto, 17,6% ankietowanych czuje się przytłoczonych szybko postępującymi technologiami. Jest to częstsze wśród młodszych pracowników, kobiet oraz osób z niższym wykształceniem i zatrudnionych na stanowiskach niższego szczebla. Obawy te są także bardziej widoczne u mieszkańców wsi.

Czy pracownicy boją się utraty pracy z powodu rozwoju technologii i wykorzystania AI? Nie jest to główna obawa – takie deklaracje składa 17,8% badanych. Pojawia się ona wśród najmłodszych pracowników (18-24 lata), kobiet (20% w porównaniu do 16% mężczyzn), osób z podstawowym lub gimnazjalnym wykształceniem oraz pracowników niższego szczebla i młodszych specjalistów. Obawy te są silniejsze w sektorze usług oraz handlu.

Mniej powszechne są natomiast obawy związane z brakiem odpowiednich kompetencji do pracy z nowymi technologiami czy możliwościami ich zdobycia, co sugeruje, że pracownicy czują się stosunkowo dobrze przygotowani do przyswajania nowej wiedzy.

Jakie ma Pan/Pani obawy w związku rozwojem technologii i wykorzystaniem AI (sztucznej inteligencji) w pracy?



Możliwość wskazania wielu odpowiedzi • N=550



Izabela Gosiewska

Human Resources Business Partner, Kuehne + Nagel

Automatyzacja i AI w miejscu pracy – jak rozwiązać obawy pracowników?

Automatyzacja i sztuczna inteligencja zmieniają świat pracy, budząc zarówno ekscytację, jak i strach. Historia pokazuje, że każda rewolucja przemysłowa wywoływała podobne emocje – od mechanizacji tkactwa w XVIII wieku, przez maszyny parowe w XIX wieku, aż po komputeryzację w XX wieku. Dziś niewątpliwie stoimy przed kolejną falą transformacji i kolejną falą obaw.

Trudne wyjście ze strefy komfortu

Badania przeprowadzone przez McKinsey & Company¹ wskazują, że do 2030 roku nawet 30% stanowisk na świecie może ulec zmianie lub zniknąć w wyniku automatyzacji. To powoduje naturalny lęk przed utratą zatrudnienia, ale także poczucie, że ludzka praca okaże się zbędna. Pracownicy obawiają się również, że nie będą w stanie dostosować się do nowych wymagań lub że technologia będzie dla nich zbyt skomplikowana.

Z perspektywy psychologii zarządzania zmianą ludzie naturalnie opierają się nowościom, ponieważ zmiana oznacza wyjście ze strefy komfortu. Proces adaptacji często przechodzi przez fazy szoku, zaprzeczenia, frustracji, a dopiero potem akceptacji i zaangażowania. Dlatego odpowiednie podejście organizacji do tego tematu jest tak bardzo istotne, a rola liderów kluczowa w zarządzaniu lękiem. Jak w takim razie można minimalizować obawy przed automatyzacją?

Świadome zarządzanie i transparentna komunikacja

Najważniejszym krokiem jest zarządzanie zmianą w sposób świadomy i strategiczny. Przede wszystkim: transparentna komunikacja – brak informacji zawsze zwiększa lęk, a pracownicy boją się najbardziej tego, czego nie rozumieją. Dlatego organizacje powinny otwarcie mówić, jakie zmiany nastąpią wraz z automatyzacją, jak AI wpłynie na ich pracę, jakie umiejętności będą teraz ważne oraz jaki jest cel wprowadzanej zmiany.

Największym problemem dla pracowników prawdopodobnie nie będzie automatyzacja sama w sobie, ale brak umiejętności dostosowania się do nowego rynku pracy. Organizacje powinny więc już teraz inwestować w programy reskillingowe, które pozwolą na dopasowanie umiejętności do wymogów nowej technologii. Pomocne będzie również stopniowe wdrażanie zmian, aby uniknąć niepotrzebnej paniki. Można wprowadzać AI etapami, testując je na wybranych zespołach i dostosowując rozwiązania do rzeczywistych potrzeb pracowników.

Kultura innowacji a wprowadzanie zmian

Kolejny ważny czynnik to budowanie w organizacji kultury innowacji. Warto prezentować AI nie jako narzędzie do redukcji etatów czy obniżenia kosztów, ale jako wsparcie dla pracowników, którzy im bardziej będą zaangażowani w cały proces, tym szybciej zaadaptują się do zmian. Organizacje mogą na przykład wprowadzać: warsztaty współtworzenia rozwiązań AI, ankiety i panele dyskusyjne o wpływie technologii na pracę, programy ambasadorów zmian w firmie. Liderzy powinni regularnie wyjaśniać pracownikom, jakie zmiany nastąpią i jak na nich wpłyną; pokazywać wartość AI, podkreślać jej rolę w usprawnieniu codziennej pracy, inspirować i edukować, zapewniać szkolenia, mentoring oraz rozwój kompetencji przyszłości.

Podsumowując, wprowadzenie sztucznej inteligencji do naszej codziennej pracy jest nieuniknione. Korzystajmy więc jak najlepiej z doświadczeń ludzkości, z dostępnych narzędzi i wiedzy. Bądźmy twórczy i odważni w działaniu, aby ta zmiana stała się początkiem efektywnej i satysfakcjonującej kariery dla naszych pracowników.

¹ Raport McKinsey & Company: „Ramie w ramie z robotem. Jak wykorzystać potencjał automatyzacji w Polsce”

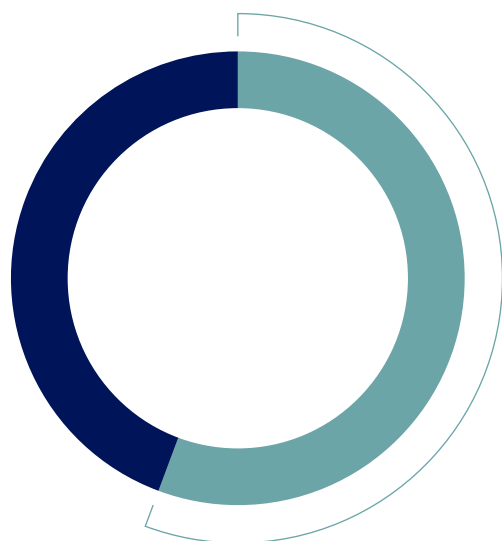


Znaczenie elastyczności

Korzystanie z elastycznych form zatrudnienia

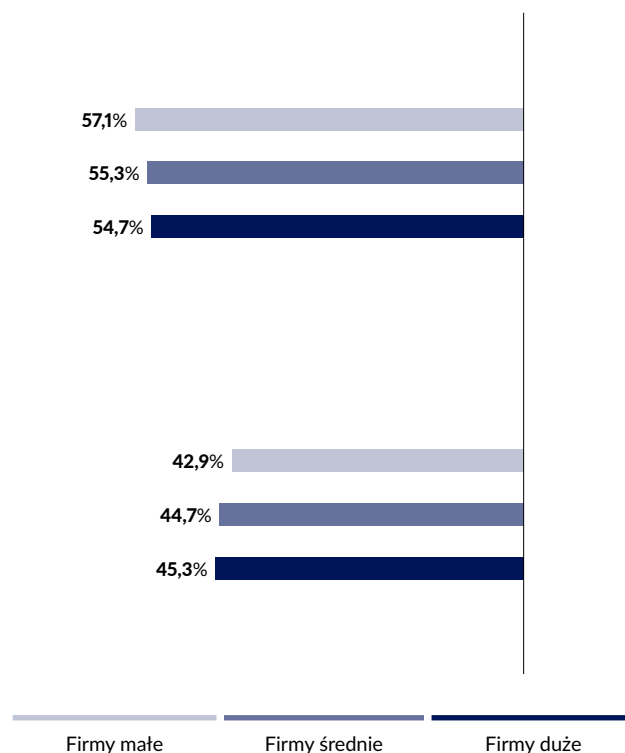
Ponad połowa badanych firm stosuje elastyczne formy zatrudnienia. Choć ich wykorzystanie nie zależy od wielkości przedsiębiorstwa, występują różnice między sektorami. Najczęściej sięgają po nie firmy z branży usługowej oraz transportu i logistyki (64,6%), natomiast najrzadziej – podmioty z sektora publicznego (47,1%).

Czy obecnie korzystają Państwo z elastycznych form pracy w Państwa organizacji?

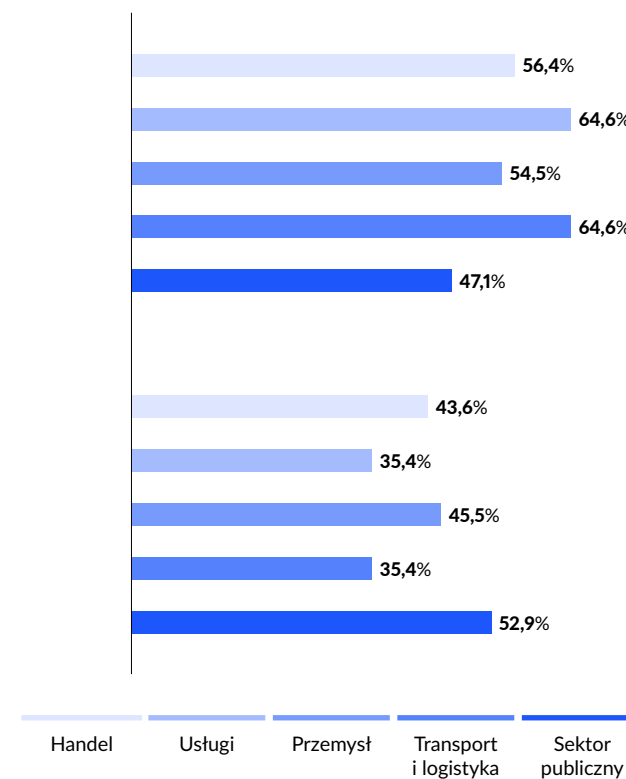


● 55,7% Tak
● 44,3% Nie

Czy obecnie korzystają Państwo z elastycznych form pracy w Państwa organizacji? W zależności od wielkości firmy



Czy obecnie korzystają Państwo z elastycznych form pracy w Państwa organizacji? W zależności od branży





Edyta Kozłowska

Lead Manager HR Poland, Hemmersbach Central Support

Elastyczność jako strategia sukcesu – jak organizacje i zespoły mogą zyskać przewagę w wymagających czasach

Szybki proces decyzyjny ułatwia reagowanie na wyzwania zanim staną się one problemami. To niezwykle ważne w branży usługowej, szczególnie w serwisie IT, dla którego szeroko pojęta elastyczność stanowi klucz do sukcesu. Co to oznacza w praktyce?

Płaska struktura organizacyjna

W Hemmersbach elastyczność zaczyna się od płaskiej i wyspecjalizowanej struktury organizacyjnej. W naszych zespołach operacyjnych czasem zaledwie 6 poziomów dzieli technika/specjalistę IT od CEO, co jest kluczowe dla decyzyjności i szybkości działania. Taka struktura umożliwia pracownikom płynny rozwój kariery od początkującego talentu aż do wyższej kadry zarządzającej, a organizacji zachowanie efektywności.

Sprawną rekrutacja i rozwój kompetencji

Aby szybko reagować na potrzeby klientów – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, w procesach rekrutacji korzystamy z wyspecjalizowanej struktury i określonych praktyk. Nie opieramy się na dokładnych prognozach czy planach zatrudnienia, ponieważ w tak dynamicznej branży jak nasza nie jest to możliwe. Dlatego proces pozyskiwania talentów jest w Hemmersbach zorganizowany tak, aby w ciągu nawet 30 dni zapewnić odpowiedniego kandydata na dane stanowisko.

Projekty IT w naszej firmie ewoluują; jedne się kończą, inne rozpoczynają, dlatego ważna jest dla nas płynność w oferowaniu pracownikom nowych wyzwań przy realizacji kolejnych zleceń. Często wiąże się to z koniecznością reskillingu lub poszerzenia specyficznych kompetencji. Wychodzimy jednak z założenia, że przygotowanie do pełnienia nowej roli lub przejęcia nowego zakresu zadań jest znacznie szybsze w przypadku osób już zatrudnionych niż kandydatów pozyskiwanych z rynku.

W realizacji tego procesu pomaga nam wewnętrzny system Internal Job Board, gdzie każdy pracownik może aplikować na wybrane przez siebie stanowisko wewnątrz organizacji. Ponadto wszyscy nasi pracownicy otrzymują dostęp do Global Campus – platformy rozwojowej online ze specjalistycznymi, dopasowanymi do ról i projektów szkoleniami oraz wsparciem mentora, który pomaga przełożyć wiedzę na praktykę. Szkolenia nie tylko pozwalają poszerzać kompetencje w poszczególnych obszarach, ale też przygotowują naszych pracowników do natychmiastowego podjęcia nowych zadań w miarę zapotrzebowania.

Model pracy

Branża serwisowa opiera się na ludziach, więc pracownicy są naszą największą wartością. Dlatego staramy się zapewnić im maksymalną elastyczność – nie tylko w kwestii rozwoju czy wyboru projektu, ale także work-life balance. Realizujemy to na wiele sposobów. Wprowadzenie elastycznych modeli pracy, takich jak praca hybrydowa i zdalna, pozwala na lepsze dostosowanie się do indywidualnych potrzeb pracowników i przekłada na ich większe zaangażowanie oraz satysfakcję z pracy. Jednak nie każde stanowisko może być objęte elastycznym modelem pracy, ponieważ niektóre obowiązki wymagają obecności na miejscu. W takiej sytuacji proponujemy ruchome godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy, pracę w oparciu o grafiki lub projekty, dające możliwość pracy dorywczej. Niektórzy nasi pracownicy na swój wniosek pracują w obniżonym wymiarze godzin lub z uwagi na sytuację prywatną zmienili zespół, by móc pracować w bardziej elastycznym modelu.

Staramy się odpowiadać na potrzeby pracowników wszędzie tam, gdzie jest to możliwe. Jesteśmy firmą odpowiedzialną społecznie, a jedna z naszych fundacji – Hemmersbach Kids Family – wspiera dzieci w rodzinach zastępczych i domach dziecka. Dlatego doskonale rozumiemy, jak ważna jest rodzina i życie prywatne. Elastyczność pomaga naszym pracownikom skutecznie oddzielać sferę prywatną od zawodowej, a nam budować przewagę konkurencyjną, którą opieramy na zaangażowanych specjalistach.



Agnieszka Jakubczyk-Latała

Head of HR Lublin, DATA MODUL Polska

Elastyczność organizacji a kultura organizacyjna – jak stworzyć środowisko pracy sprzyjające elastyczności?

W zmieniającym się otoczeniu biznesowym elastyczność organizacyjna stanowi kluczowy czynnik sukcesu. Globalne kryzysy, rozwój technologii i zmieniające się oczekiwania pracowników wymagają od firm zdolności do szybkiego dostosowywania się do nowych warunków. Jednak prawdziwa elastyczność to nie tylko umiejętność reagowania na zmiany, ale przede wszystkim element kultury organizacyjnej, który musi być świadomie budowany i pielęgnowany.

Na czym polega elastyczność organizacyjna?

Elastyczność organizacyjna to zdolność firmy do adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych, technologicznych oraz społecznych. Nie ogranicza się jedynie do wprowadzania nowych procesów czy narzędzi – jest sposobem myślenia i działania całej organizacji, obejmującym różne obszary. Elastyczność strukturalną, polegającą na reorganizacji zespołów i procesów w ramach dopasowywania się do aktualnych wyzwań. Elastyczność operacyjną, zakładającą szybkie podejmowanie decyzji, upraszczanie procedur oraz gotowość do wdrażania innowacji. Wreszcie elastyczność kulturową, przejawiającą się w otwartości na różnorodność, współpracę i nowe modele pracy, np. hybrydowy czy projektowy.

Elastyczność jako element kultury organizacyjnej

Fundamentem elastyczności firmy jest jej kultura organizacyjna. Jeśli organizacja promuje otwartość, zaufanie i współodpowiedzialność, to zmiany będą w niej przyjmowane jako naturalny element rozwoju, a nie jako zagrożenie. Firmy elastyczne charakteryzuje otwartość na innowacje – zachęcają one pracowników do testowania nowych rozwiązań i akceptują błędy jako element nauki. Wyróżnia je także płaska struktura organizacyjna, ponieważ mniej rozbudowana hierarchia to szybszy przepływ informacji i lepsza decyzyjność. Stawiają one także na zwinność w zarządzaniu poprzez wykorzystanie takich metod jak Agile czy Lean do szybszej realizacji projektów. Organizacje tego typu są też zwykle zorientowane na pracownika – oferują elastyczne formy zatrudnienia, dbając o work-life balance zespołu, co sprzyja tworzeniu kultury opartej na zaufaniu.

Jakie działania organizacji sprzyjają elastyczności?

Budując środowisko pracy oparte na elastyczności, warto skupić się na kilku obszarach, które są dla tego procesu kluczowe. Przede wszystkim istotna jest efektywna komunikacja – jasna, otwarta i dwukierunkowa, która sprawia, że pracownicy czują się doinformowani i zaangażowani. Firmy, które chcą być elastyczne, powinny inwestować w narzędzia umożliwiające szybkie przekazywanie informacji oraz promować kulturę feedbacku.

Kolejnym ważnym elementem jest otwartość na zmiany i różnorodność. Różnorodne zespoły są bardziej innowacyjne i szybciej znajdują skuteczne rozwiązania problemów. Organizacje dążące do elastyczności powinny aktywnie promować różnorodność i inkluzywność, ponieważ zwiększa to ich kreatywność i zdolność adaptacji do zmieniających się warunków.

Szybkość procesów decyzyjnych, to kolejny istotny czynnik. W firmach o sztywnej strukturze decyzyjnej elastyczność jest niemożliwa. Decentralizacja decyzji, delegowanie odpowiedzialności i upraszczanie procedur to klucz do zwiększenia szybkości reakcji.

Kluczowe jest także odpowiednie przywództwo. Liderzy odgrywają istotną rolę w kształtowaniu kultury elastyczności. Powinni inspirować, angażować i tworzyć środowisko, w którym pracownicy nie będą się bali eksperymentować i wychodzić poza utarte schematy. Przywództwo oparte na zaufaniu oraz empowerment sprawiają, że zespoły stają się bardziej samodzielne i odporne na zmiany.

Wsparcie w budowaniu elastycznych organizacji stanowi także technologia. Nowoczesne narzędzia cyfrowe umożliwiają sprawniejsze zarządzanie pracą, automatyzację powtarzalnych procesów i lepszą analizę danych, co przekłada się na szybsze podejmowanie decyzji. Podsumowując, elastyczność organizacyjna to nie tylko strategia, ale przede wszystkim sposób myślenia i działania. Warto w nią inwestować, ponieważ wraz ze środowiskiem pracy sprzyjającym elastyczności tworzą się fundamenty trwałego i zrównoważonego rozwoju organizacji. Firmy, które wbudują elastyczność w swoją kulturę organizacyjną, zyskują przewagę na tle konkurencji i łatwiej przyciągną i zatrzymają talenty. Będą też bardziej odporne na zmiany rynkowe, których w ostatnich latach nie brakuje.



Monika Zych

HR Manager, AFL Telecommunications Poland

Elastyczne modele pracy w sektorze produkcyjnym

Elastyczne formy zatrudnienia, takie jak praca zdalna, freelancing czy niepełny wymiar godzin, zyskały na popularności w ostatnich latach, szczególnie w branżach kreatywnych, IT, usługowych czy SSC. Zwłaszcza pandemia COVID-19 znacząco przyspieszyła rozwój pracy zdalnej i hybrydowej. W wielu organizacjach stała się ona standardem, pozwalającym na przyciągnięcie potencjalnych kandydatów i optymalizację kosztów.

Produkcja a praca zdalna – czy to ma sens?

Jednak gdy przychodzi do przemysłu produkcyjnego, pojawia się pytanie: czy elastyczne modele pracy są w ogóle możliwe w środowisku, które wymaga fizycznej obecności na hali produkcyjnej?

W zakładach produkcyjnych obecność pracowników jest niezbędna do prawidłowego funkcjonowania całego procesu, a osoba pozbawiona bezpośredniego kontaktu z produktem, maszynami oraz procesami wytwórczymi, nie jest w stanie efektywnie reagować na bieżące potrzeby. W produkcji nie chodzi o „pracę w tle”, ale o natychmiastową interakcję z maszynami i pracownikami, dostosowanie procesów produkcyjnych do zmieniających się warunków oraz bezpośrednie zarządzanie zespołem.

Przemysł produkcyjny charakteryzuje się zmiennością i wymaga szybkiego reagowania na różnorodne problemy, takie jak brak materiałów, awarie maszyn czy wysoka absencja. Z tego powodu także kadra managerska i specjaliści nadzorujący produkcję muszą mieć bezpośredni kontakt z zespołem, maszynami i procesami technologicznymi. Brak fizycznej obecności może prowadzić do opóźnień w podejmowaniu decyzji oraz utrudniać szybkie wdrażanie zmian.

Trzeba również mieć na uwadze fakt, że w firmach produkcyjnych kultura organizacyjna jest często oparta na fizycznej obecności i bezpośrednich relacjach międzyludzkich. Działania integracyjne, szkolenia, dzielenie się doświadczeniem i wspólne rozwiązywanie problemów na hali produkcyjnej – to elementy, które są trudne do zrealizowania w trybie zdalnym.

Alternatywne rozwiązania zwiększające elastyczność w produkcji

Praca zdalna na liniach produkcyjnych jest niemożliwa, elastyczność zatrudnienia nie oznacza jednak wyłącznie home office. Firmy produkcyjne mogą wprowadzać inne rozwiązania, które lepiej odpowiadają na potrzeby pracowników, jednocześnie uwzględniając specyfikę operacyjną zakładów. Wśród możliwości, które analizujemy w naszej organizacji, znajdują się na przykład elastyczne grafiki pracy, umożliwiające pracownikom dostosowanie harmonogramu pracy w ramach ustalonych widełek czasowych. Takie rozwiązanie może szczególnie pomóc osobom dojeżdżającym z dalszych miejscowości lub mającym zobowiązania rodzinne. Staramy się także dopasować system zmianowy do potrzeb pracowników. Odpowiednie planowanie zmian umożliwia np. wspólne dojazdy do pracy (car sharing).

Rozważamy także możliwość wydłużenia dniówki roboczej (np. o 1-2 godziny) w zamian za krótszy dzień pracy w piątki. Równoważny czas pracy w takiej formie może zwiększyć satysfakcję pracowników i poprawić ich work-life balance.

Kolejnym rozwiązaniem, które bierzemy też pod uwagę jest zwiększenie liczby dni pracy zdalnej dla stanowisk biurowych. Choć linia produkcyjna wymaga fizycznej obecności, działy administracyjne mogłyby korzystać z większej liczby dni pracy zdalnej niż standardowe 24 dni w roku.

Przyszłość elastyczności w sektorze produkcyjnym

Elastyczne modele pracy są jednym z kluczowych trendów na rynku zatrudnienia. W wielu branżach stały się standardem, ale w sektorze produkcyjnym ich implementacja wymaga dostosowania do specyficznych warunków operacyjnych. ►

Choć pełna elastyczność, jaką znamy z sektora usług, nie jest możliwa w przemyśle produkcyjnym, to istnieją rozwiązania, które mogą dostosować model pracy do zmieniających się oczekiwań pracowników. Elastyczne grafiki zmianowe czy równoważny czas pracy to realne opcje, które mogą przynieść korzyści zarówno firmie, jak i pracownikom.

Przyszłość elastycznych modeli zatrudnienia w produkcji zależy od gotowości organizacji do testowania nowych rozwiązań oraz umiejętnego łączenia interesów biznesowych z potrzebami pracowników. Wdrożenie odpowiednich mechanizmów może stać się kluczowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej na rynku pracy.

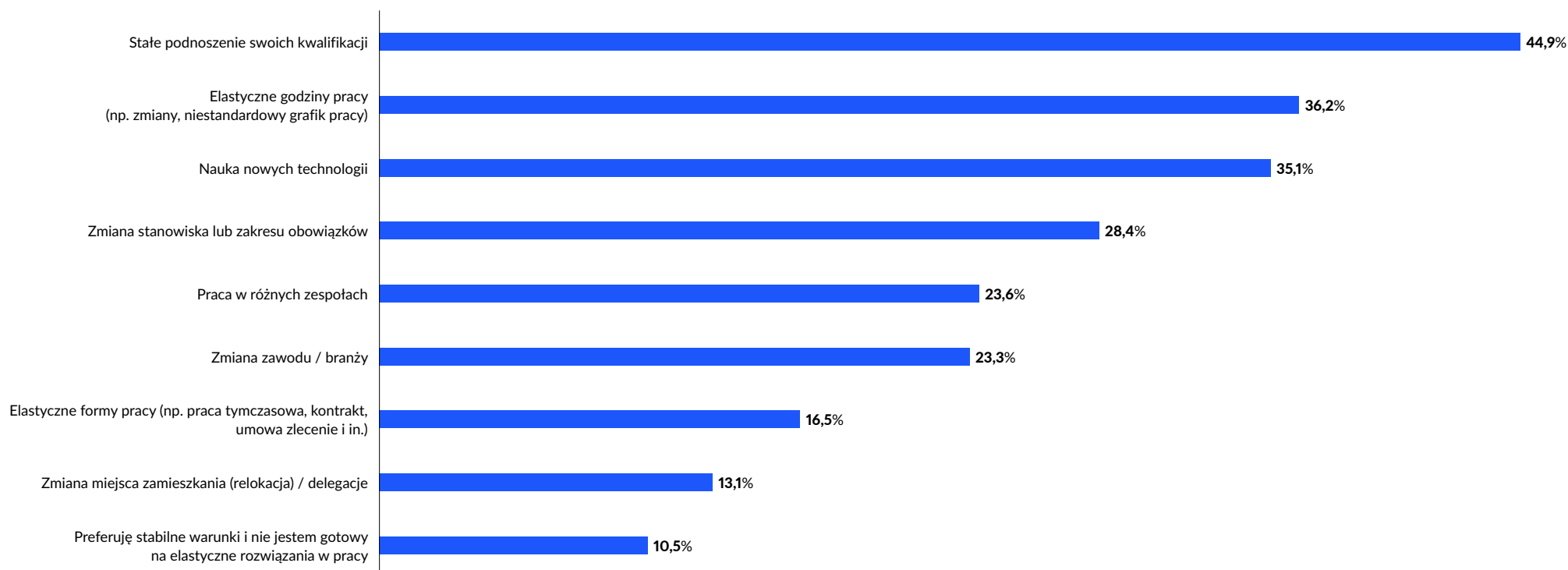
W jakich aspektach pracy pracownicy są gotowi na elastyczność?

W świecie, gdzie warunki gospodarcze i geopolityczne mogą zmieniać się niemal z dnia na dzień, zdolność organizacji do elastycznego reagowania na wyzwania jest nie tylko przewagą konkurencyjną – często staje się warunkiem przetrwania i przyszłości biznesu. Ale rzeczywistość rynkowa wymaga elastyczności nie tylko od firm, lecz także od pracowników. Zapytaliśmy ich, w jakich obszarach byliby otwarci na elastyczność w pracy.

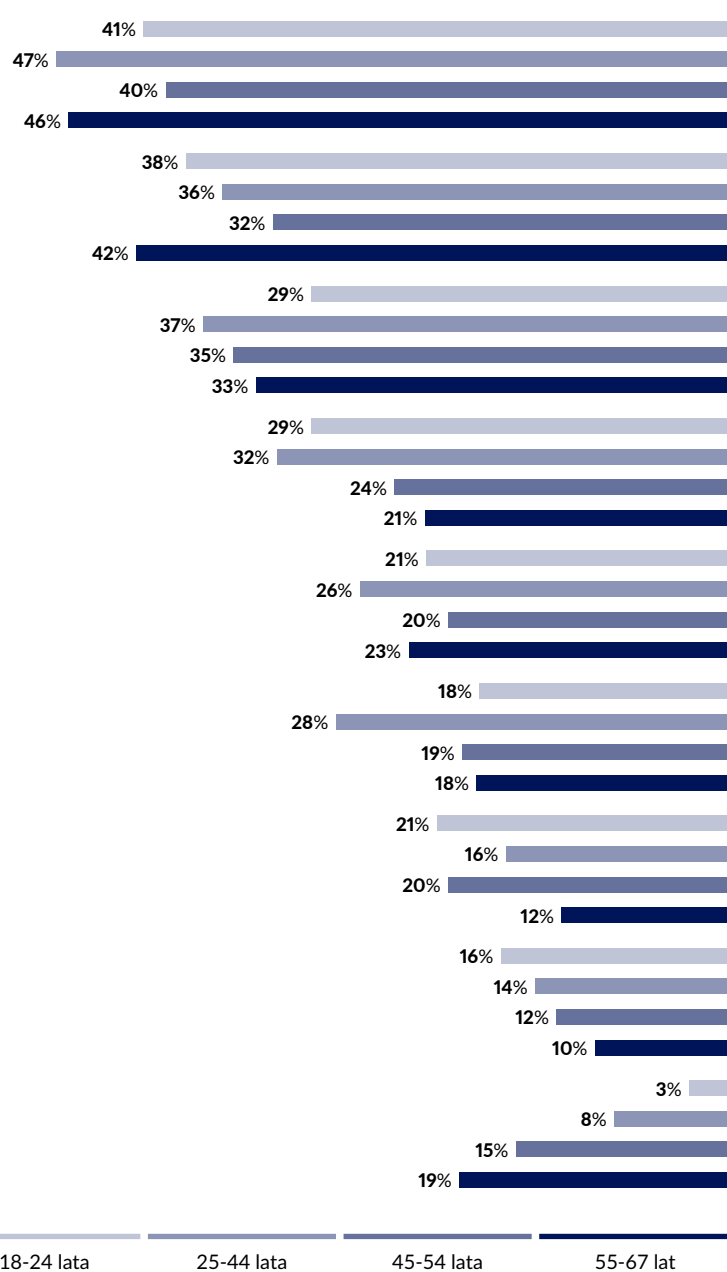
Blisko 45% jest gotowa na stałe podnoszenie swoich kwalifikacji zawodowych, a 35,1% na naukę nowych technologii. To sygnał, że pracownicy zdają sobie sprawę z tego, że obecnie tzw. *lifelong learning* staje się koniecznością, by móc pozostać aktywnym na rynku pracy. Warto też zwrócić uwagę, że ponad 28% ankietowanych jest gotowa na zmianę stanowiska lub zakresu obowiązków, a ponad 23% na podjęcie pracy w nowym zawodzie lub branży. To pokazuje, że dla pracowników elastyczność w dużej mierze oznacza gotowość na modyfikowanie swojej ścieżki zawodowej.

Zdecydowanie rzadziej respondenci są skłonni pracować poprzez elastyczne formy pracy, jak praca tymczasowa, kontrakt czy umowy cywilnoprawne. Elastyczność przez pracowników często rozumiana jest również jako elastyczność czasu pracy (36,2%) – są oni gotowi podejmować pracę zmianową, czy w ramach niestandardowego grafiku, co może oznaczać, że wolą się skupiać na realizacji zadania, dostosowując czas pracy zarówno do wykonywanych obowiązków, jak i swoich osobistych potrzeb.

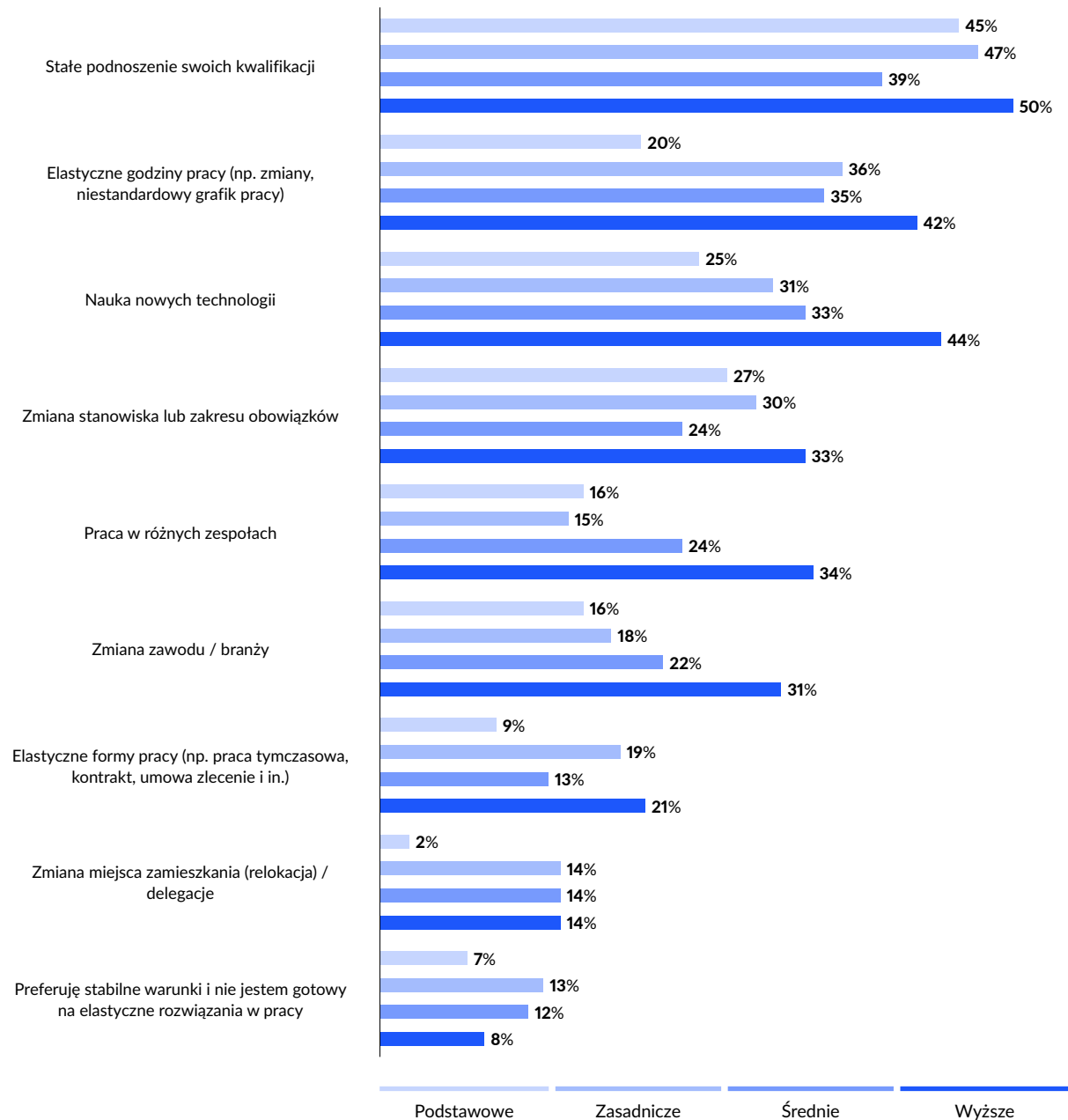
W jakich obszarach jest Pan/Pani otwarty/a na elastyczność w pracy?



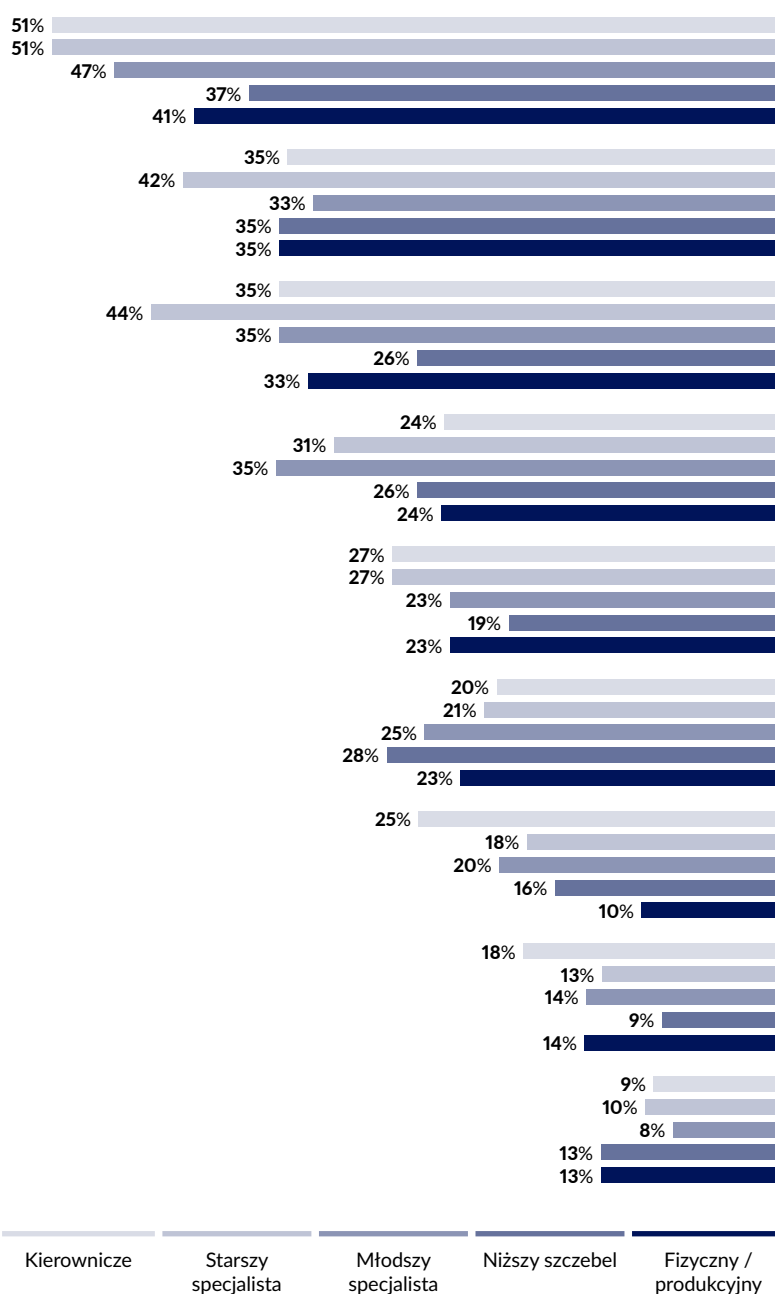
W jakich obszarach jest Pan/Pani otwarty/a
na elastyczność w pracy?
Wiek



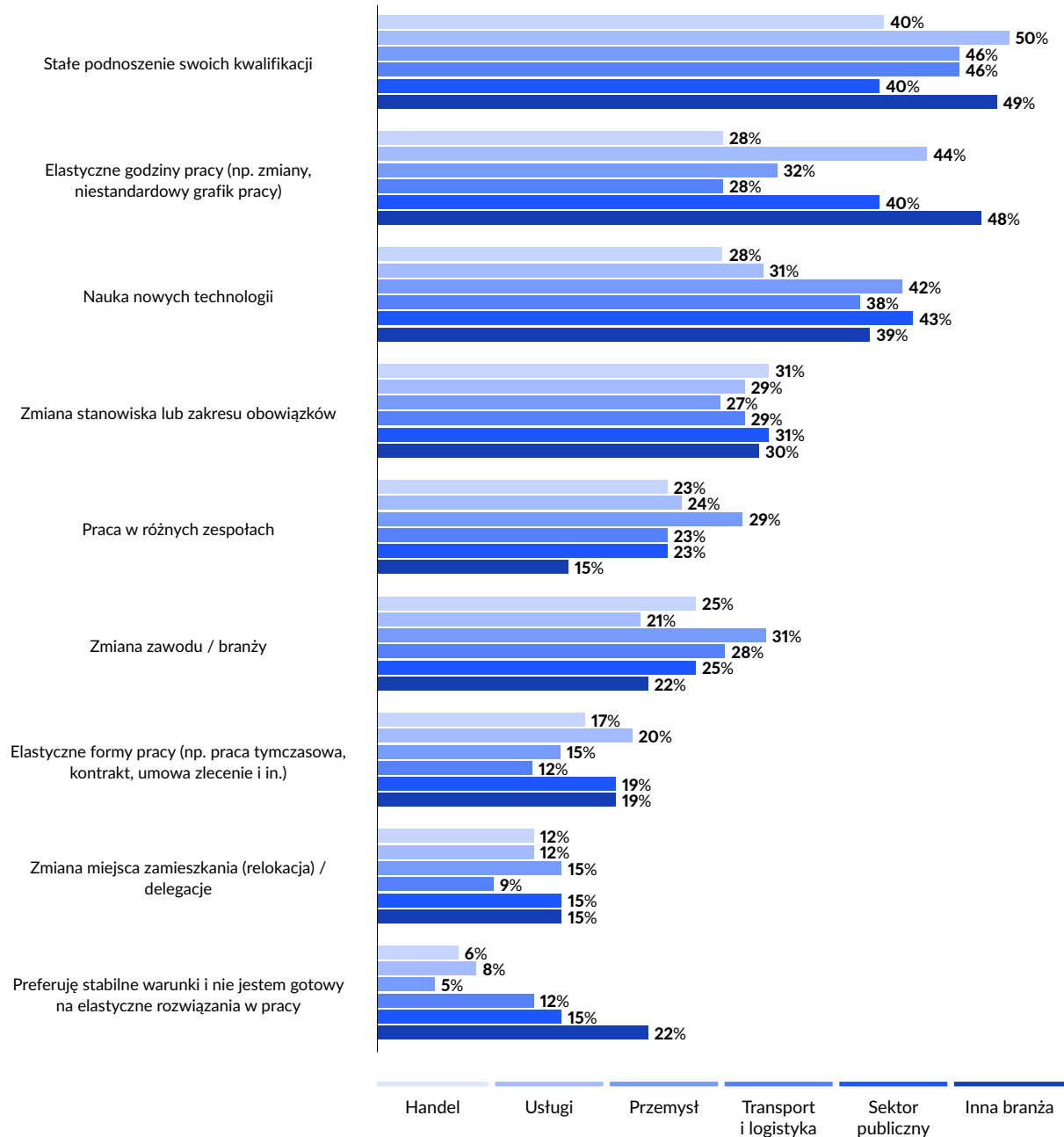
W jakich obszarach jest Pan/Pani otwarty/a
na elastyczność w pracy?
Wykształcenie



W jakich obszarach jest Pan/Pani otwarty/a
na elastyczność w pracy?
Stanowisko



W jakich obszarach jest Pan/Pani otwarty/a
na elastyczność w pracy?
Branża





Antonio Carvelli

Wiceprezes Gi Group Poland S.A.

Elastyczne formy zatrudnienia – odpowiedź na zmienne warunki rynkowe i kluczowe rozwiązanie dla dzisiejszych pracodawców

Rynki globalne stały się niezwykle trudne w zarządzaniu, a prowadzenie biznesu dawno nie było tak pełne wyzwań. W obliczu zmian gospodarczych i wysokich kosztów operacyjnych fakt, że inwestorzy w Polsce coraz częściej zlecają usługi HR agencjom zewnętrznym, przestał już kogokolwiek dziwić. Podobnie jak rosnąca popularność elastycznych form zatrudnienia, takich jak praca tymczasowa, outsourcing czy umowy cywilnoprawne – te zyskują na znaczeniu, bo pomagają firmom utrzymać konkurencyjność, przynosząc im korzyści na naprawdę wielu poziomach.

Elastyczność = optymalizacja

Optymalizacja kosztów to jeden z głównych atutów elastycznych form zatrudnienia i powodów, dla których firmy się na nie decydują. Praca tymczasowa czy outsourcing pozwalają przedsiębiorstwom zredukować wydatki, które poniosłyby przy zatrudnianiu pracowników na stałe. Oczywistymi plusami są tu możliwość uniknięcia długoterminowych zobowiązań finansowych (pensje, świadczenia socjalne) czy obniżenie kosztów rekrutacji oraz wdrożeń, ale też – dostęp do wysokiej jakości usług przy minimum kosztów. Mówiąc wprost: niektóre procesy IT czy HR warto czasem zlecić na zewnątrz, zamiast inwestować w zasoby wewnętrzne. Pozwala to skupić się na efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi i łatwiej dopasować je do bieżących potrzeb.

Sprawniejsze zarządzanie i szybsza adaptacja

Tu dochodzimy do ważnego aspektu, jakim jest adaptacja organizacji do zmieniających się warunków. Elastyczne formy zatrudnienia ułatwiają szybkie reagowanie na aktualne potrzeby rynku, co sprawia, że są idealnie skrojone pod dzisiejsze czasy. Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z kryzysem gospodarczym, musimy zmienić technologię czy obserwujemy zmiany popytu, praca tymczasowa i outsourcing stanowią odpowiedź na wiele potrzeb.

Zatrudniając pracowników tymczasowych, łatwiej dostosować ich liczbę do sezonowych wahań lub krótkoterminowych projektów, bez przeprowadzania kosztownych i czasochłonnych procesów zwolnień, które dodatkowo wpływają na morale pracowników i reputację firmy. Krótsza rekrutacja, krótsza adaptacja – te aspekty elastyczności stanowią istotną przewagę konkurencyjną i gwarantują utrzymanie stabilności operacyjnej.

Innowacyjność dzięki specjalistom

Zdarza się, że firmy poszukują specjalistów o specyficznych umiejętnościach na krótki okres. Eksperti w zakresie IT, doradcy finansowi, projektanci – takie osoby często są potrzebne jako wsparcie przy konkretnym projekcie, na określony czas. W takich sytuacjach outsourcing czy zatrudnienie na umowy cywilnoprawne również będą dobrym rozwiązaniem, ponieważ pozwalają na szybki dostęp do wysokiej klasy specjalistów bez konieczności prowadzenia długotrwałego procesu rekrutacji. Warto dodać, że dzięki elastycznym formom zatrudnienia firmy zyskują nie tylko zasoby merytoryczne, ale też stają się bardziej innowacyjne – za sprawą outsourcingu mogą korzystać z innowacyjnych pomysłów pochodzących od zewnętrznych ekspertów. Zewnętrzni kontrahenci, którzy specjalizują się w określonych obszarach, mogą zaproponować nowatorskie rozwiązania, które przyczynią się do wzrostu efektywności lub poprawy jakości produktów czy usług.

Czy elastyczny znaczy idealny?

Pomimo wielu zalet, elastyczne formy zatrudnienia wiążą się także z pewnymi wyzwaniami, szczególnie na polskim rynku. Złożoność tutejszego prawa pracy, zmieniające się regulacje dotyczące pracy tymczasowej, minimalnych stawek godzinowych czy zatrudniania cudzoziemców, wymagają od firm ciągłego monitorowania przepisów i dostosowywania swoich procesów do status quo. Choć w kwestii elastyczności zatrudnienia wiele się zmienia, wciąż istnieją obszary, w których prawo nie nadąża za potrzebami rynku pracy. ▶

Np. nie jest łatwo pozyskać kandydatów w branżach wymagających specjalistycznych umiejętności czy w sektorach technicznych, gdzie stopa bezrobocia utrzymuje się na niskim poziomie. W takich sytuacjach rozwiązaniem może być wsparcie ze strony agencji pracy, które obecnie odgrywają kluczową rolę w szybkim pozyskiwaniu talentów i dostosowywaniu oferty do specyficznych wymagań klientów.

Strategiczne wsparcie w rekrutacji

W ostatnich latach rola agencji pracy uległa transformacji: takie podmioty nie oferują już tylko prostych wyszukiwań i selekcji kandydatów do pracy tymczasowej, ale często usługi o wysokiej wartości dodanej. Firmy takie jak Gi Group są w stanie kompleksowo zarządzać całym ekosystemem usług HR, przez co stają się partnerami strategicznymi dla organizacji chcących utrzymać konkurencyjność w niestabilnym otoczeniu.

W swojej codziennej pracy zauważam wzrost zapotrzebowania na usługi HR dopasowane do specyficznych wymagań oraz rozwiązania szyte na miarę potrzeb klientów – takie, które będą ich wspierać w efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wyspecjalizowane agencje pracy zapewniają takie wsparcie dzięki wiedzy o dynamice rynków oraz umiejętności interpretacji potrzeb klientów. Ponadto nasza odpowiedzialność nie ogranicza się tu jedynie do jakości usług, ale ma także charakter finansowy. Gdy trzeba na bieżąco dostosowywać swoje struktury do nowej rzeczywistości gospodarczej, warto skorzystać z wiedzy doświadczonego partnera. Szczególnie, że zapotrzebowanie na elastyczne formy pracy rośnie, a elastyczność wkrótce stanie się elementem długoterminowej strategii każdej organizacji.

Elastyczne formy zatrudnienia z perspektywy pracowników

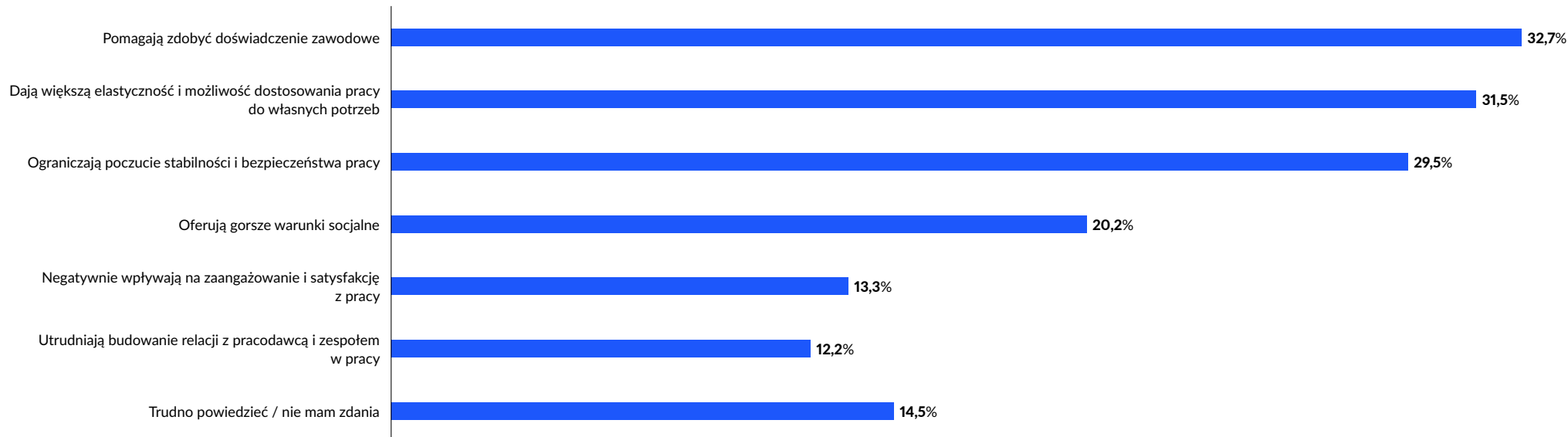
Jednym z istotnych elementów elastyczności firm na rynku jest możliwość sprawnego dostosowywania poziomu zatrudnienia w organizacji do aktualnych warunków i potrzeb, wynikających np. z sytuacji gospodarczej czy aktualnych zamówień. Oznacza to m.in. dywersyfikowanie sposobów zatrudnienia pracowników – nie tylko na podstawie umów o pracę, ale także poprzez umowy cywilnoprawne, kontrakty terminowe, czy korzystanie z usługi pracy tymczasowej lub outsourcingu. Jednak jak takie rozwiązania postrzegają pracownicy?

32,7% ankietowanych uważa, że elastyczne formy zatrudnienia sprzyjają zdobywaniu doświadczenia zawodowego. Taką opinię podzielają głównie najmłodszy pracownicy, częściej mężczyźni niż kobiety (36% vs. 30% kobiet).

31,5% badanych jest zadania, że elastyczne formy zatrudnienia pozwalają na lepsze dopasowanie pracy do indywidualnych potrzeb. Również w tej kwestii przeważają młodzi pracownicy, jednak tym razem to kobiety (34%) częściej zgadzają się z tym stwierdzeniem niż mężczyźni (29%). Możliwość dostosowania pracy do własnych potrzeb podkreślają przede wszystkim osoby zatrudnione w sektorze publicznym, handlu i usługach oraz kierownicy i pracownicy niższego szczebla (po 44%). Najmniej przekonani są o tym pracownicy produkcyjni (22%), którzy z kolei częściej niż inni wskazują na ograniczenie poczucia stabilności i bezpieczeństwa pracy (33%). Podobne obawy mają pracownicy sektora usługowego i przemysłowego.

Bardziej negatywnie takie rozwiązania oceniają także starsi pracownicy, wskazując, że wiążą się one z gorszymi warunkami socjalnymi oraz trudnościami w budowaniu relacji z pracodawcą i zespołem.

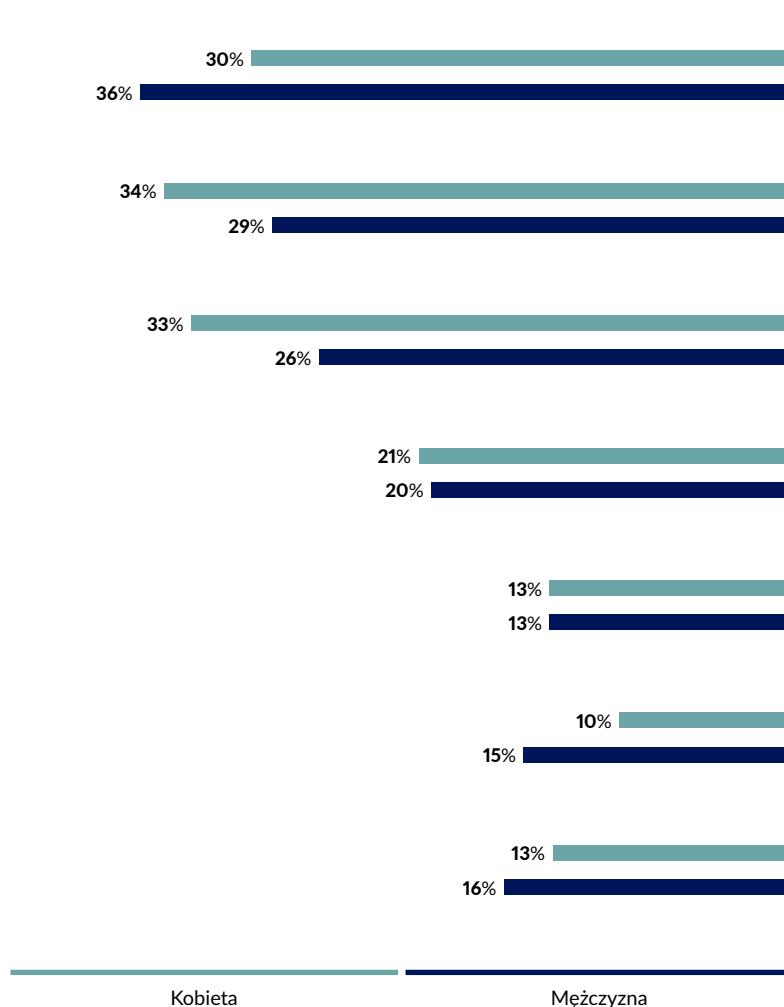
Jak postrzega Pan/Pani elastyczne formy zatrudnienia (np. praca tymczasowa, outsourcing, umowa zlecenie, kontrakt)?



Elastyczne formy zatrudnienia z perspektywy pracowników

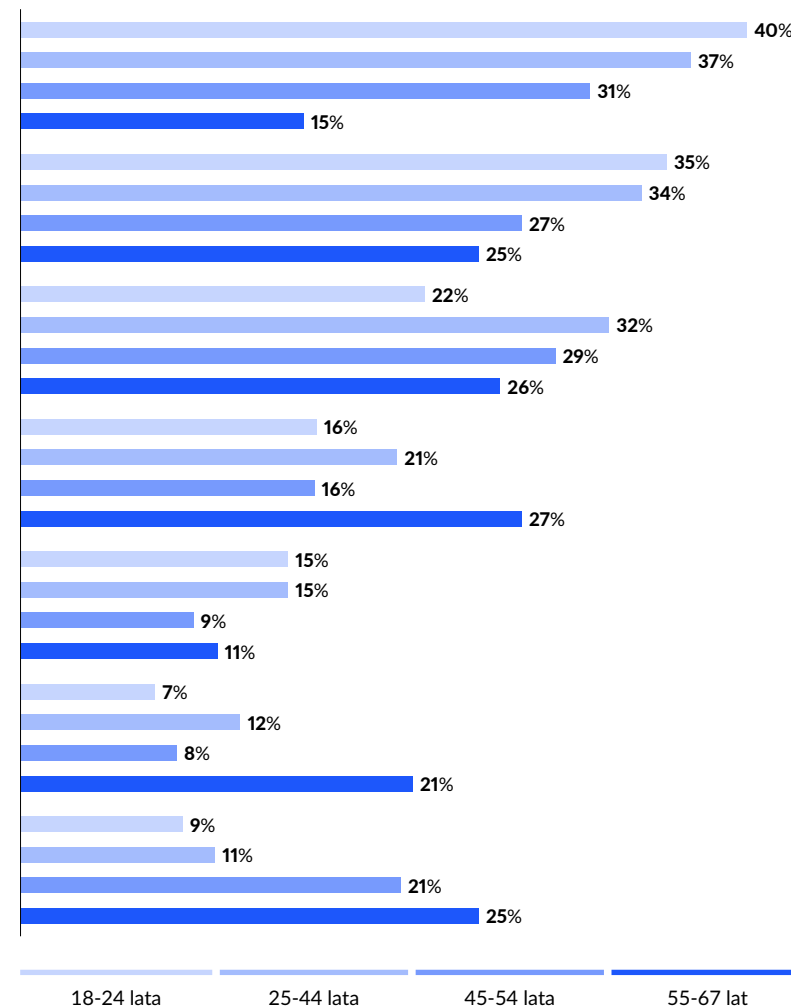
Postrzeganie elastycznych form zatrudnienia

Płeć



Postrzeganie elastycznych form zatrudnienia

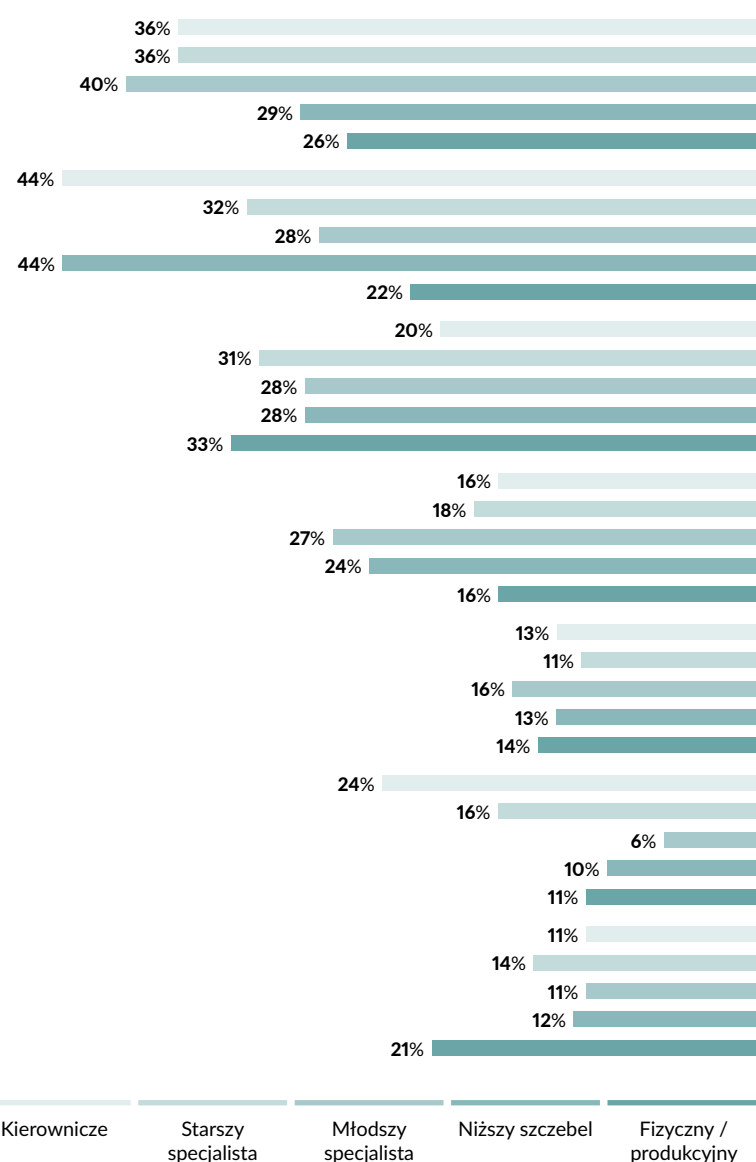
Wiek



Elastyczne formy zatrudnienia z perspektywy pracowników

Postrzeganie elastycznych form zatrudnienia

Stanowisko



Postrzeganie elastycznych form zatrudnienia

Branża

Pomogają zdobyć doświadczenie zawodowe

Dają większą elastyczność i możliwość dostosowania pracy do własnych potrzeb

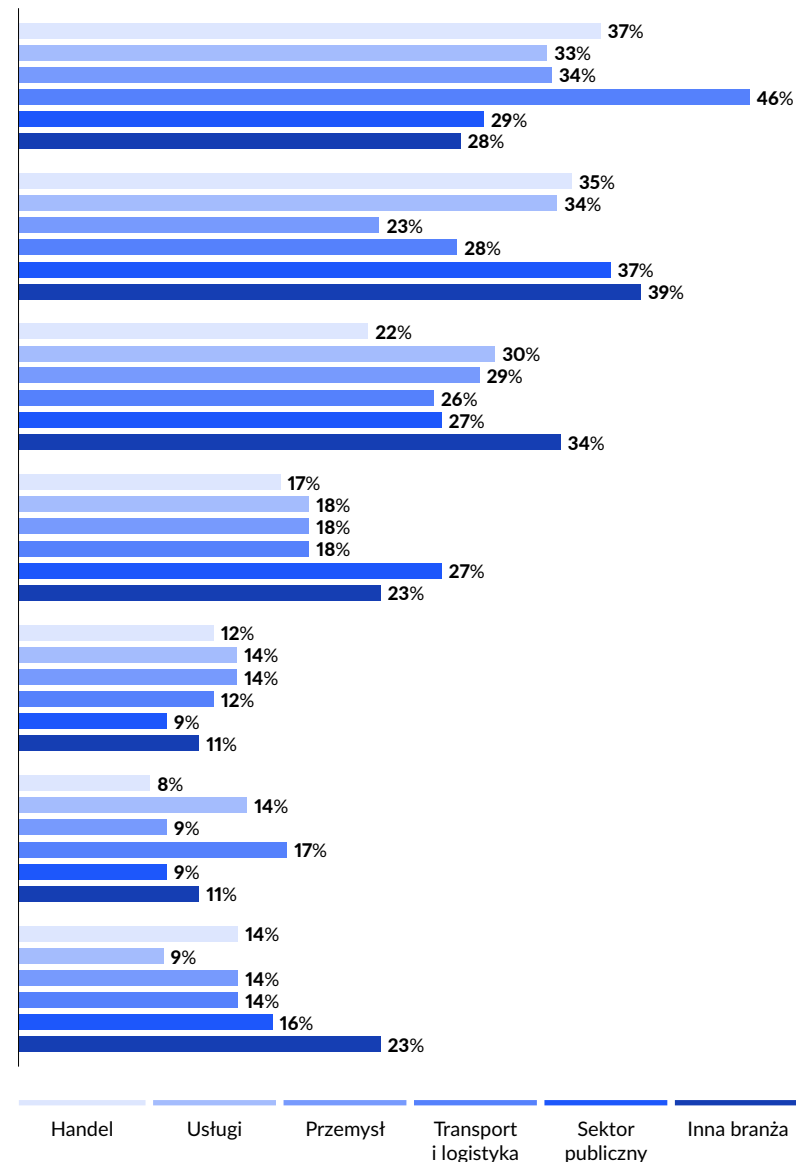
Ograniczają poczucie stabilności i bezpieczeństwa pracy

Oferują gorsze warunki socjalne

Negatywnie wpływają na zaangażowanie i satysfakcję z pracy

Utrudniają budowanie relacji z pracodawcą i zespołem w pracy

Trudno powiedzieć / nie mam zdania



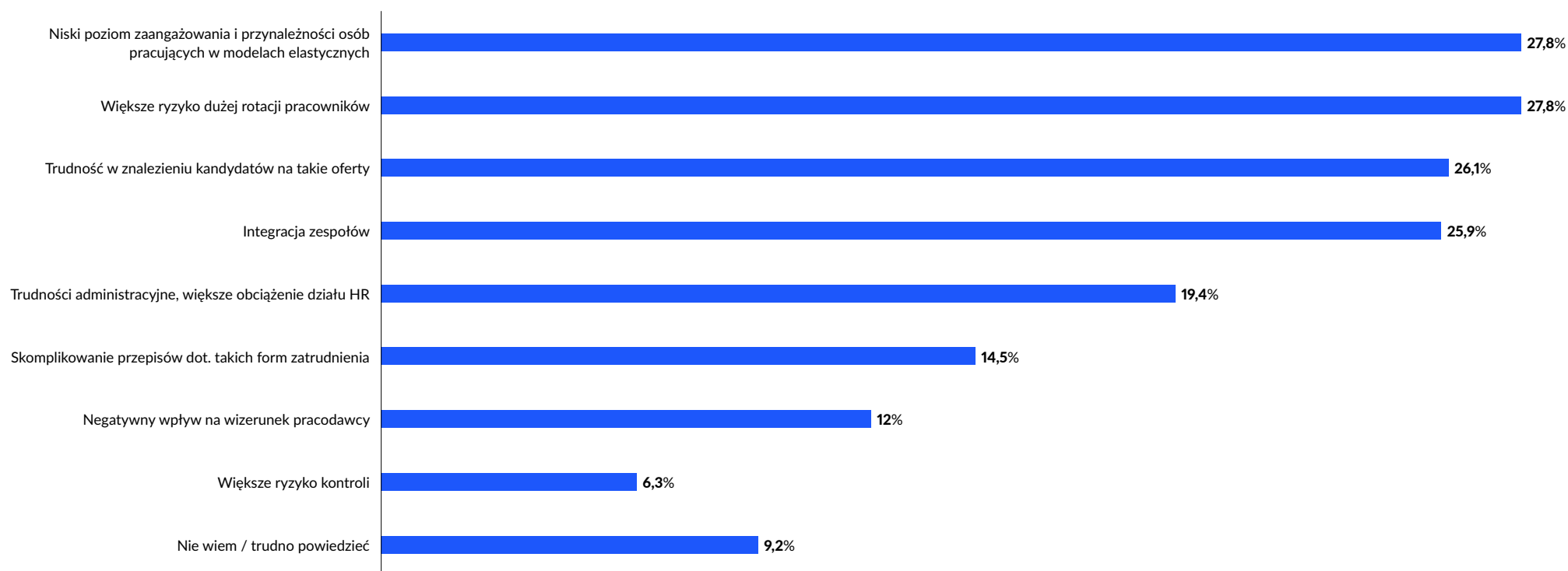
Wyzwania związane z elastycznymi formami zatrudnienia

Wykorzystanie elastycznych form pracy, takich jak praca tymczasowa czy umowy cywilnoprawne, wiąże się z kilkoma istotnymi wyzwaniami. Anketowani pracodawcy najczęściej wymieniali niski poziom zaangażowania pracowników (27,8%) oraz większe ryzyko rotacji (27,8%). Obawa o zaangażowanie jest szczególnie wyraźna w firmach z sektora transportu i logistyki, gdzie aż 37% pracodawców wskazuje ten problem. Wyższe ryzyko rotacji stanowi wyzwanie głównie w dużych organizacjach. Zwracają na nie uwagę przede wszystkim firmy usługowe, przemysłowe oraz transportowo-logistyczne.

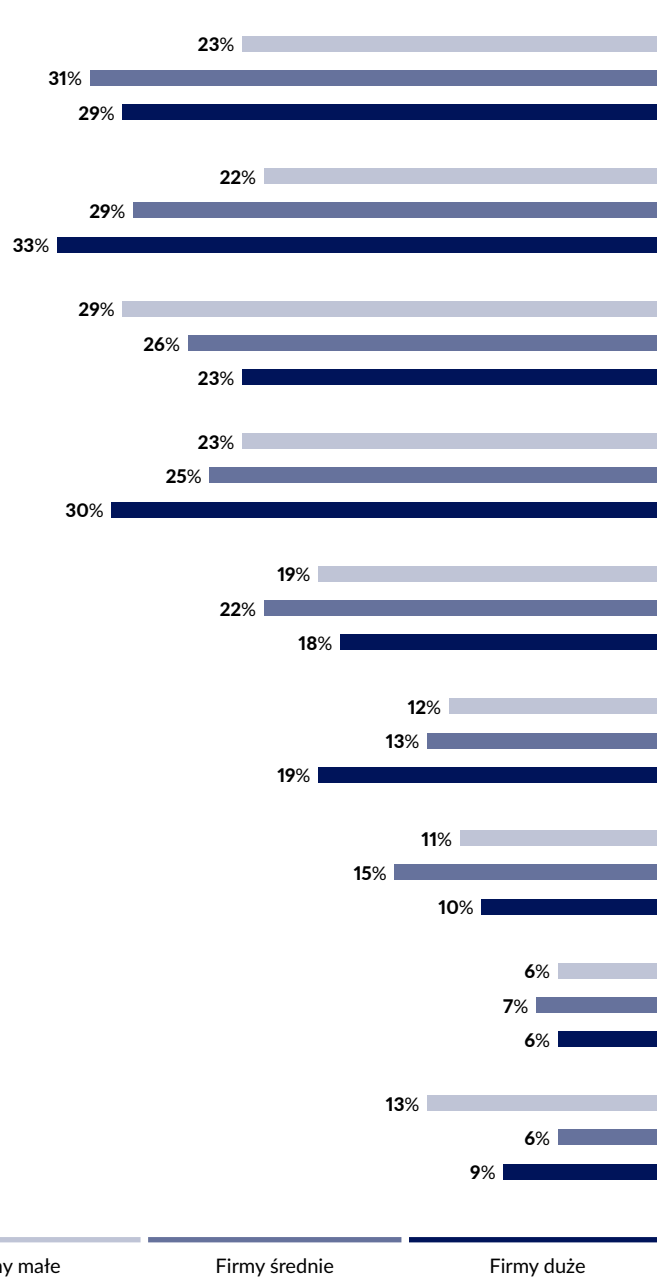
Kolejnym istotnym problemem jest trudność w rekrutacji pracowników do elastycznych form zatrudnienia – 26,1% pracodawców wskazało ten aspekt jako barierę. W szczególności dotyczy to małych firm (29%), a także przedsiębiorstw z sektora publicznego, transportowo-logistycznego i handlowego.

Pracodawcy zwracają uwagę również na trudności z integracją zespołów, w których pracownicy zatrudnieni są na różnych warunkach. Problem ten jest najbardziej widoczny w dużych firmach, gdzie aż 30% przedsiębiorstw dostrzega tę trudność, w szczególności w sektorach przemysłowym (33%) oraz usługowym (28%).

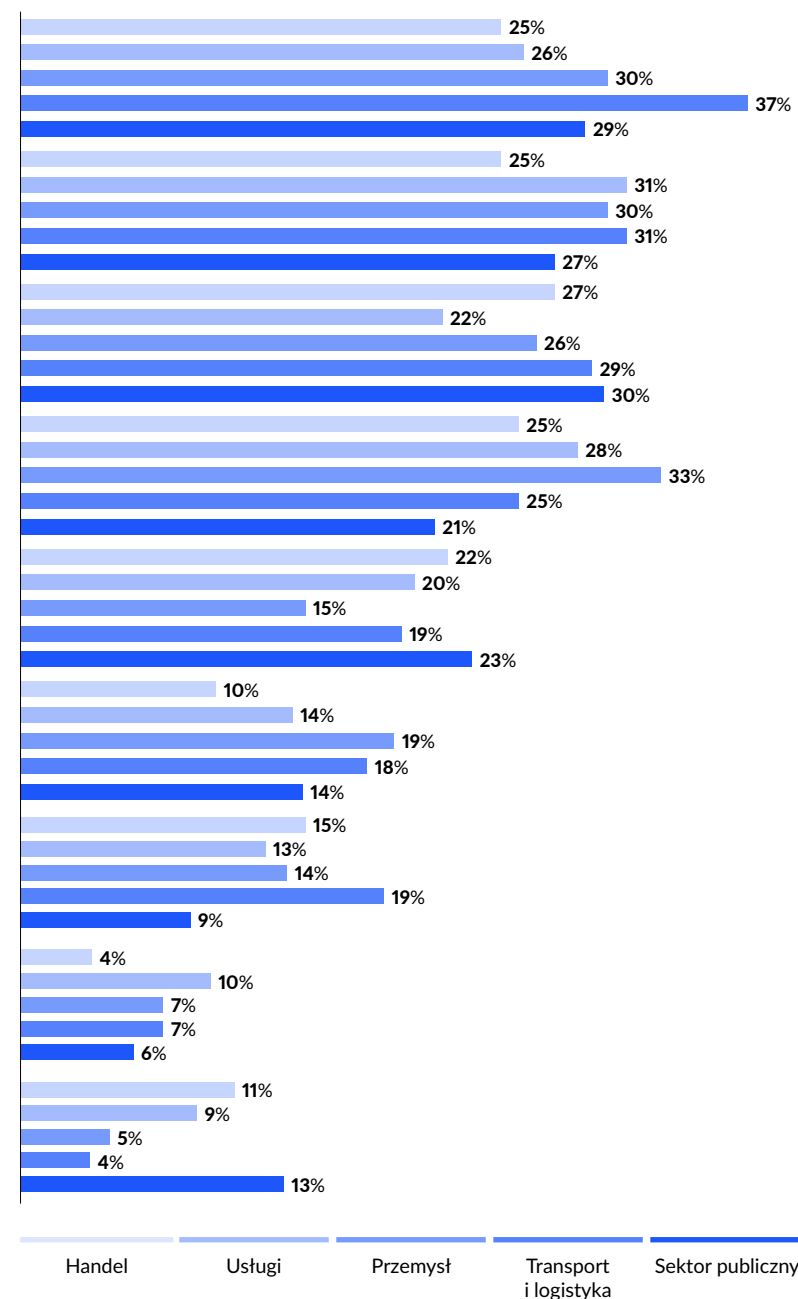
Jakie są główne wyzwania związane z wykorzystaniem elastycznych form pracy w Państwa organizacji (praca tymczasowa, umowy cywilnoprawne itp.)?



Wyzwania dotyczące elastycznych form pracy w zależności od wielkości firmy



Wyzwania dotyczące elastycznych form pracy w zależności od branży





Anna Mrzyk

Country HR Manager, Bitron Appliance Poland

Elastyczność zatrudnienia a zadowolenie i zaangażowanie pracowników

Współczesny świat rozwija się w bardzo dynamicznym tempie. Transformacja przemysłowa, postęp technologiczny czy postępująca globalizacja kształtują obecną rzeczywistość ekonomiczną i społeczną, wpływając na poszczególne ich obszary, w tym na rynek pracy. Jednym z przejawów tych przemian, są zmiany w sposobie organizacji pracy. Aby dostosować się do realiów rynkowych, pracodawcy coraz częściej sięgają po elastyczne formy zatrudnienia.

Rosnąca popularność elastycznych form zatrudnienia jest ściśle związana ze zmianami pokoleniowymi. Przedsiębiorcy nie mogą ignorować faktu, że coraz większą część ich zespołów stanowią przedstawiciele młodszych generacji, dla których organizacja pracy oraz zarządzanie czasem mają inne znaczenie niż dla wcześniejszych pokoleń. Młodsze pokolenie pracowników inaczej podchodzi do wykonywania zadań, wypełniania obowiązków pracowniczych, lojalności wobec firmy czy równowagi między życiem prywatnym i zawodowym. Między innymi z tego powodu pracodawcy poszukują rozwiązań, które pozwolą im skutecznie odpowiadać na zróżnicowane potrzeby zarówno młodszych, jak i starszego pokolenia pracowników.

Elastyczność zatrudnienia pozwala pracownikom dostosowywać organizację pracy do indywidualnych potrzeb oraz stylu życia, jednocześnie wpisując się w cele organizacji. Jednak elastyczność w organizacji to nie tylko więcej możliwości zarządzania harmonogramem pracy. To również większa zdolność adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych i technologicznych.

Najpopularniejsze formy elastyczności w organizacji pracy

Wśród najchętniej wybieranych rozwiązań znajduje się model hybrydowy, który obecnie cieszy się większą popularnością niż praca całkowicie zdalna. Po okresie pandemii wielu pracowników doceniło elastyczność w wyborze miejsca pracy, jednocześnie zauważając wartość bezpośrednich interakcji i integracji zespołowej. Jednak satysfakcja osób pracujących w takim

modelu zależy od jakości komunikacji w firmie, dostępnych narzędzi współpracy oraz działań wspierających integrację zespołów.

Równie często wybraną i wysoko cenioną przez pracowników formą, jest elastyczny czas pracy, pozwalający dostosować harmonogram do indywidualnych potrzeb. Przekłada się to na większą efektywność i lepszą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Pracodawcom taki model daje z kolei możliwość współpracy z osobami z różnych lokalizacji i stref czasowych, co zwiększa pulę wartościowych kandydatów.

Coraz popularniejsze stają się także modele pracy pozwalające na skompensowanie tygodniowego wymiaru godzin w krótszym czasie, np. w formie czterodniowego tygodnia pracy.

Formą elastycznego zatrudnienia są również freelancing oraz kontrakty B2B, które zapewniają większą swobodę czasu pracy, często wyższe zarobki i możliwość realizacji wielu projektów jednocześnie, co może być atrakcyjne zwłaszcza dla wysoko wykwalifikowanych specjalistów. Z perspektywy pracodawców taki model może jednak stanowić wyzwanie – pracownik realizujący kilka projektów równocześnie nie poświęci pełnej uwagi jednej firmie, a zatem jego poziom zaangażowania będzie niższy. Przy budowaniu strategii zarządzania talentami warto uwzględnić ryzyko w postaci braku pełnej dyspozycyjności takich osób i niemożności skupienia na jednym celu biznesowym.

Wpływ elastyczności na zaangażowanie

Obniżenie zaangażowania pracowników to jeden z głównych zarzutów podnoszonych przez krytyków elastycznych rozwiązań w organizacji pracy. Badania i doświadczenie rynkowe wskazują jednak, że jest wręcz przeciwnie. Według raportu HRbrain aż 70% pracowników ceni sobie możliwość korzystania z elastycznych form pracy, a 80% deklaruje większą lojalność wobec pracodawców, którzy oferują takie rozwiązania. ►

Organizacje, które wdrażają elastyczne modele, nie tylko przyciągają najlepszych specjalistów, ale również budują bardziej zaangażowane i zmotywowane zespoły.

Korzyści z elastyczności

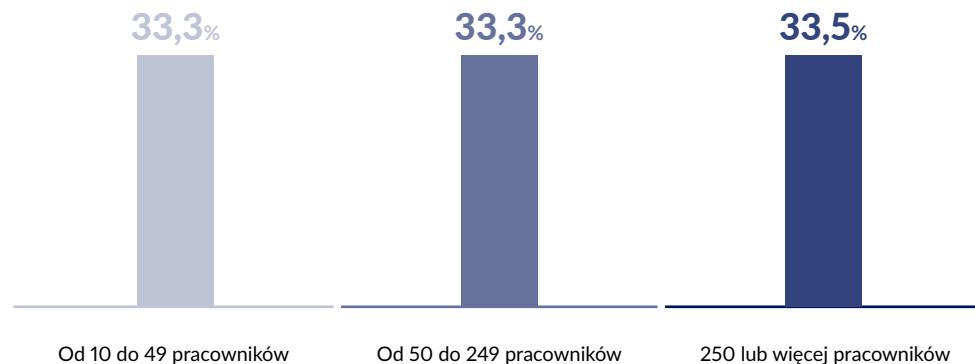
Elastyczność organizacji pracy nie jest rozwiązaniem, które sprawdzi się w każdej firmie, jednak jeśli jej wprowadzenie jest możliwe w danej organizacji, może przynieść wiele korzyści zarówno pracodawcy, jak i pracownikom. Wybór takiego modelu zatrudnienia zyskuje na popularności, a w niektórych dużych organizacjach przestaje być on postrzegany jako benefit, stając się standardem i codziennością. Upoważnienie pracowników do zarządzania swoim stylem pracy buduje poczucie zaufania i może znacząco podnieść ich poczucie własnej wartości. Takie osoby są bardziej zaangażowane, produktywne i mniej skłonne do zmian pracy, ponieważ dzięki elastyczności mogą lepiej organizować swoje osobiste zobowiązania i utrzymywać właściwy work-life balance. W czasach szybkich zmian takie podejście przekłada się na mniejszy poziom stresu i niższe ryzyko wypalenia, a w efekcie pomaga firmom zatrzymać najlepsze talenty. Jest to oczywista korzyść dla obydwu stron.

Metodologia badania

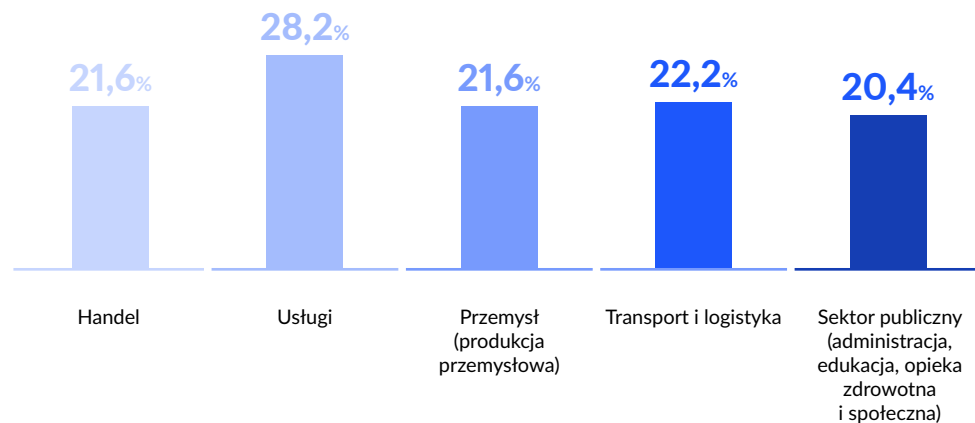
	Cel badania:	Głównym celem badania było sprawdzenie postrzegania rynku pracy w Polsce z perspektywy pracodawcy i pracownika
	Metoda badawcza:	• Pracodawcy: wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo (CATI) z przedstawicielami małych, dużych i średnich firm działających w różnych branżach • Pracownicy: wywiady on-line (CAWI) na panelu internetowym SW Panel
	Próba badawcza:	• Pracodawcy: W ramach badania przeprowadzono 510 ankiet z przedstawicielami małych, dużych i średnich firm działających w różnych branżach • Pracownicy: W ramach badania przeprowadzono 550 ankiet z reprezentatywną próbą Polek i Polaków
	Respondent:	■ Pracodawcy: • Przedstawiciele firm małych (10 – 49 pracowników): N=170 • Przedstawiciele firm średnich (50 – 249 pracowników): N=170 • Przedstawiciele firm dużych (powyżej 250 pracowników): N=170 • Przedstawiciele firm działających w sektorze handlowym: N=110 • Przedstawiciele firm działających w usługach: N=144 • Przedstawiciele firm działających w przemyśle: N=110 • Przedstawiciele firm działających w transporcie i logistyce: N=113 • Przedstawiciele firm działających w sektorze publicznym: N=104 ■ Pracownicy: • Polki i Polacy w grupie wiekowej 18-67 lat, zgodnie z rozkładem płci, wieku i klasy wielkości miejscowości
	Termin realizacji badania:	Pracodawcy: 07.02 – 14.02.2025 Pracownicy: 07.02 – 09.02.2025

Struktura demograficzna próby – pracodawcy

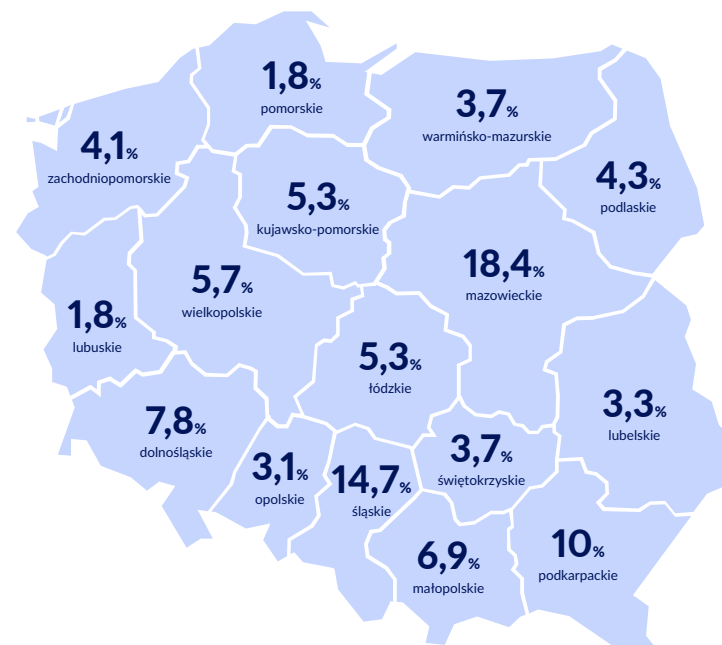
Wielkość firmy



Branża

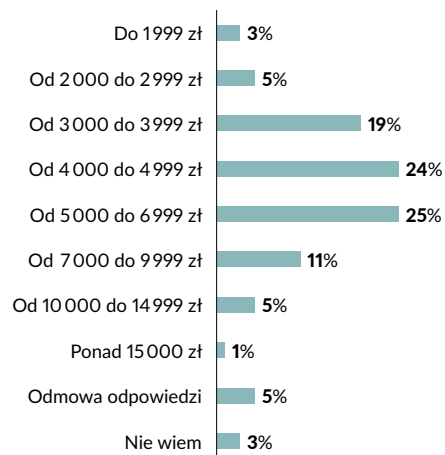


Województwo

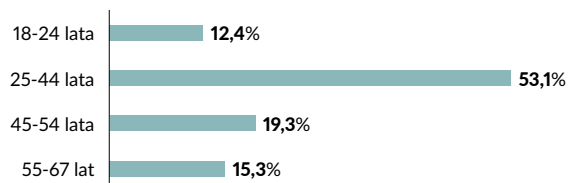


Struktura demograficzna próby – pracownicy

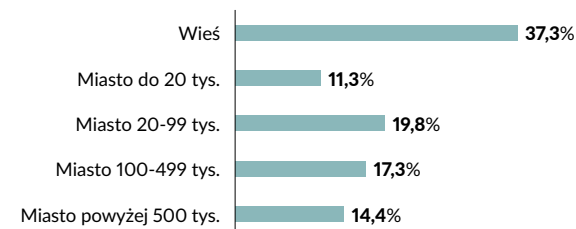
Dochód



Wiek



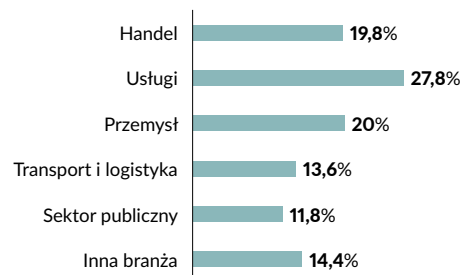
Wielkość miejscowości



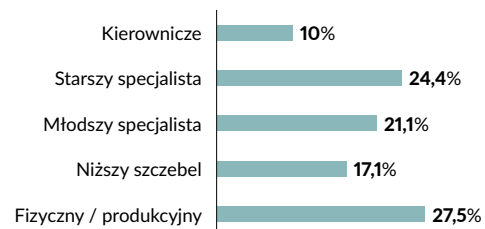
Płeć



Branża



Stanowisko



Województwo



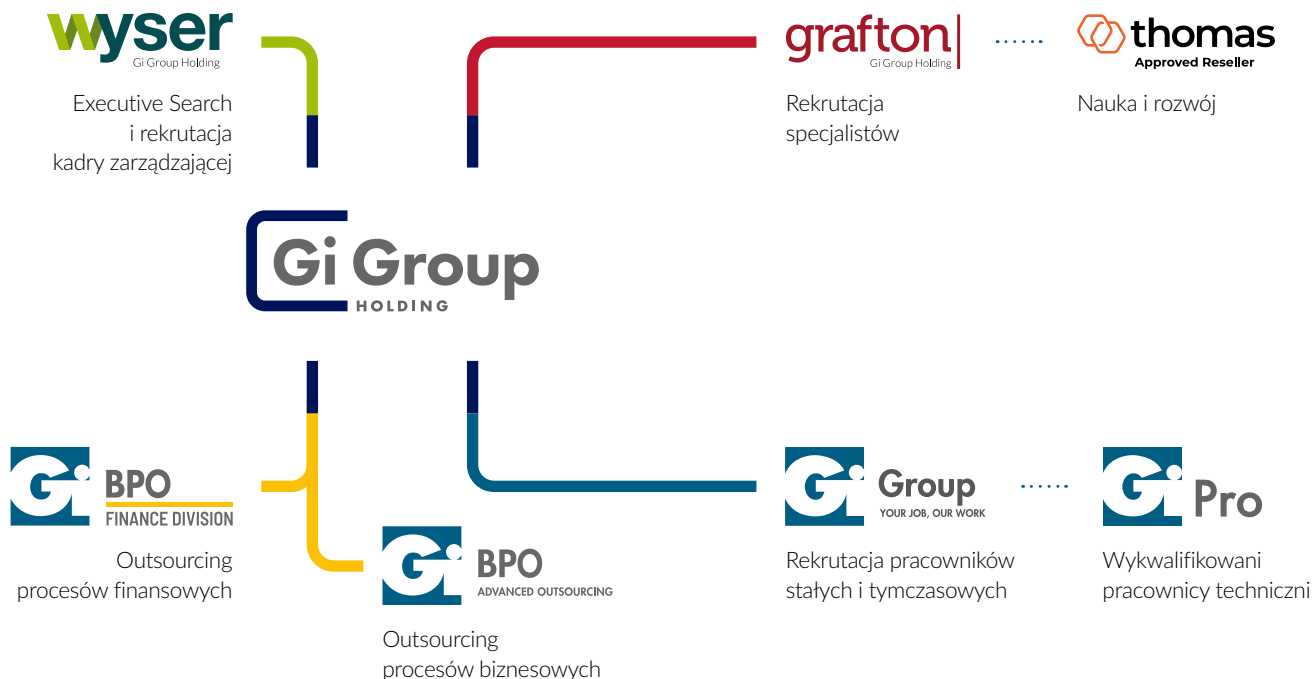
Gi Group Holding – globalny ekosystem usług HR

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 27 000 Klientów na całym świecie, generując w 2023 roku przychody na poziomie 3,9 miliarda euro. Zatrudniamy ponad 8000 pracowników i jesteśmy aktywni w 37 krajach w całej Europie, rejonie APAC i obu Amerykach.



WŚRÓD NAJWIĘKSZYCH FIRM HR



15
miejsce
GLOBALNIE



9
miejsce
W EUROPIE



OBECNOŚĆ BEZPOŚREDNIA W 37 KRAJACH

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

W Gi Group **upraszczamy procesy rekrutacyjne, łącząc globalną perspektywę z lokalnym doświadczeniem.** Dzięki skalowalnym i dopasowanym rozwiązaniom skutecznie łączymy firmy z właściwymi pracownikami. **Oferujemy kompleksowe usługi w zakresie pracy tymczasowej, stałej i outsourcingu,** budując długotrwałe relacje oparte na doświadczeniu, zaufaniu i odpowiedzialności.



Nasz globalny zasięg



37 krajów
Bezpośrednia obecność



8 000+
Pracowników



700+
Oddziałów i placówek



27 000+
Klientów

Działamy lokalnie



25+
Oddziałów w Polsce



10 000+
Pracowników tymczasowych



2500+
Rekrutacji stałych rocznie



Jesteśmy jedną z największych
firm rekrutacyjnych w Polsce
TOP3 wg Polskiego Forum HR

Nasze rozwiązania

- Praca tymczasowa
- Rekrutacje stałe - Gi Pro (wykwalifikowani pracownicy techniczni)
- Rekrutacje pracowników z zagranicy - International Mobility
- Site Managed Services (u Klienta/SMS/Onsite)
- Multi Site Management (MSM)
- RPO
- Outsourcing
- Employer Branding

Profil kandydata

- Operatorzy magazynów
- Pracownicy produkcji, fabryki, fizyczni
- Kierowcy/operatorzy dostaw
- Pracownicy kontroli jakości
- Wyszczególnieni technicy
- Operatorzy utrzymania ruchu /CNC/CAD/CAM
- Spawacze
- Kierowcy wózków widłowych
- Monterzy elektromechaniczni
- Technicy PLC
- Operatorzy okablowania/tokarek/ frezarek
- Elektrycy
- Pracownicy utrzymania ruchu
- Pracownicy biurowi
- Pracownicy administracyjni
- Sekretarki/asystentki biurowe
- Asystenci sprzedaży/sklepu
- Obsługa klienta / operatorzy call center



Optymalizacja działań poprzez outsourcing procesowy w bankowości

Co nas wyróżnia

- ✓ 15 lat doświadczenia w sektorze finansowym
- ✓ Pełne wsparcie operacyjne dla banków i instytucji
- ✓ Optymalizacja kosztów i rentowność operacyjna
- ✓ Pełna zgodność z regulacjami KNF
- ✓ Bezpieczeństwo i precyzja w zarządzaniu finansami
- ✓ Nowoczesne technologie i bezpieczeństwo danych
- ✓ Sprawdzone rozwiązania outsourcingowe
- ✓ Kompleksowa obsługa finansowa
- ✓ Skalowalność i elastyczność usług
- ✓ Działamy na terenie całej Polski

Gi BPO Finance jest liderem w dziedzinie outsourcingu procesowego w bankowości. Optymalizujemy procesy i tworzymy wartość dodaną, wprowadzając rozwiązania **dzięki naszemu wieloletniemu i różnicowanemu doświadczeniu** z różnych projektów niszowych. W ciągu ostatnich 15 lat wiele banków i instytucji ubezpieczeniowych w Polsce wybrało **Gi BPO Finance** jako swojego **partnera strategicznego**.

Nasze usługi



Obsługa
klienta



Back
office



Przetwarzanie
transakcji



Usługi IT

The solution you need. Together, we'll get it.

Rozumiemy potrzebę optymalizacji kosztów, stosujemy mix rozwiązań, aby maksymalnie wykorzystać dostępne zasoby.

Grafton Recruitment to ponad 40 lat globalnego doświadczenia w rekrutacji, zarządzaniu talentami oraz świadczeniu szerokiego wachlarza usług HR – w tym niemal 30 lat działalności na rynku polskim. Ponad 50 biur Grafton w 25 krajach, zatrudniających ponad 600 pracowników, pozwala nam być blisko naszych kandydatów i klientów.



Zapewniamy nielimitowane wsparcie merytoryczne naszym klientom.

Analizy Thomas International

Jesteśmy najlepszym partnerem, jeśli mierzysz się z wyzwaniami rekrutacyjnymi! Zastosowania narzędzi psychometrycznych Thomas obejmują wszystkie obszary związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacji (etap rekrutacji, wdrożenia i rozwoju pracownika). Wykorzystanie tych narzędzi stanowi rozwiązanie wielu wyzwań rekrutacyjnych.



Odpowiedni pracownik?

Zatrudniaj biorąc pod uwagę **predyspozycje, zdolności i potencjał Kandydata**. Twój nowy Pracownik będzie odpowiednią osobą na odpowiednim miejscu.



Skuteczny onboarding?

Poznaj **mocne strony, ograniczenia i preferencje kandydatów** już podczas rozmów kwalifikacyjnych. Zatrzymaj nowych pracowników w firmie!



Budowanie zespołów?

Buduj **świadomość i zaufanie**, zwiększaj różnorodność i integrację w swojej firmie.



Praca hybrydowa?

Daj swoim managerom narzędzia i wskazówki do **skutecznego zarządzania ludźmi, niezależnie od ich fizycznej lokalizacji**.



Skąd wziąć najlepszych liderów?

Znajdź, rozwijaj i promuj pracowników o najwyższym potencjale. **Buduj indywidualne ścieżki karier, zwiększaj zaangażowanie.**



Tracisz talenty?

Personalizuj strategię wyzwań i motywacji, **obniż wskaźniki odejść, utrzymaj talenty i zwiększ produktywność.**

Wyser to firma rekrutacyjna specjalizująca się w usługach Executive Search oraz rekrutacjach managerskich. Podstawą naszego podejścia jest metodologia Executive Search, która wspiera rozwój biznesu poprzez strategiczne zarządzanie relacjami na poziomie C-Level oraz rozbudowę profesjonalnej sieci kontaktów.

Oferujemy jakość i standardy **typowe dla butikowych agencji Executive Search**, połączone z szybkością, efektywnością i dynamicznym tempem rozwiązań dostosowanych do Twoich potrzeb.

Nasze specjalizacje

- C-Level & General Management
- Finance & Accounting
- Private Equity & Capital Markets
- Professional Services (Consulting & Advisory)
- Business Services (SSC, BPO, CoE)
- Human Resources
- Sales & Marketing
- Digital & E-commerce
- Information Technology
- Manufacturing & Supply Chain
- Real Estate
- Construction & Energy

Rekrutujemy kwartalnie

- 1** CEO
- 2** Dyrektorów Zarządzających
- 9** Członków Zarządu / Dyrektorów
- 17** Managerów / Starszych Ekspertów

Zlecenie **rekrutacji liderów** Wyser Executive Search gwarantuje profesjonalne podejście, dostęp do najlepszych talentów oraz optymalizację całego procesu, co przekłada się na wybór liderów, którzy będą w stanie efektywnie zarządzać i rozwijać organizację w perspektywie długookresowej.

Stanowiska, na które rekrutujemy:

- Członkowie rad nadzorczych
- Dyrektorzy C-Level
- Kadra zarządzająca wyższego szczebla
- Senior managerowie i eksperci

OPRACOWANIE MERYTORYCZNE

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

REDAKCJA

Joanna Fitek-Chybzińska, Dorota Zawadzka, Katarzyna Lewandowska

NADZÓR GRAFICZNY

Joanna Fitek-Chybzińska

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 2025

© 2025 Gi Group Holding, Wszystkie prawa zastrzeżone.

Cytowanie danych za: Raport Gi Group Holding – „BAROMETR RYNKU PRACY 2025, edycja 19.”