



Barometr rynku pracy

edycja 20.
kwiecień 2026

Barometr rynku pracy

edycja 20.
kwiecień 2026

PARTNERZY WYDANIA



Spis treści

Wstęp	4	Produktywność pracy w warunkach presji kosztowej	47
Raport w liczbach	5	Najważniejsze bariery produktywności w opinii pracodawców	48
Wynagrodzenia	7	Najczęściej podejmowane działania na rzecz poprawy produktywności	53
Zmiany wynagrodzeń w ostatnim kwartale	8	Bariery efektywnej pracy z perspektywy pracowników	55
Zmiany wynagrodzeń w ostatnim kwartale – perspektywa pracowników	9	Możliwości dalszej optymalizacji kosztów pracy w firmach	59
Oczekiwania płacowe pracowników	10	Wzrost wymagań dotyczących tempa i efektywności pracy	63
Kto oczekuje podwyżki?	11	Przeciążenie obowiązkami zawodowymi w ocenie pracowników	64
Oczekiwana wysokość podwyżki	12	Skutki przeciążenia pracą	66
Plany płacowe firm	13	Wykorzystywanie automatyzacji i AI w firmach	70
Dlaczego pracodawcy decydują się na wzrost wynagrodzeń?	15	Efekty wdrożeń automatyzacji i AI z perspektywy firm	71
Trendy i wyzwania rekrutacyjne	16	Wykorzystanie automatyzacji i AI w codziennej pracy pracowników	73
Plany rekrutacyjne przedsiębiorstw	17	Wpływ automatyzacji i AI na codzienną pracę pracowników	74
Kogo zamierzają rekrutować pracodawcy?	19	Jakich kompetencji firmy najbardziej potrzebują, by zwiększać produktywność?	77
Trudności z rekrutacją pracowników	21	Kompetencje wspierające efektywność pracy w ocenie pracowników	79
Przyczyny trudności rekrutacyjnych	23	Gi Group Holding – globalny ekosystem usług HR	82
Jak firmy radzą sobie z problemami rekrutacyjnymi?	24	Metodologia badania	83
Redukcje zatrudnienia	26	Struktura demograficzna próby	84
Plany pracowników dotyczące zmiany pracy	28		
Kto rozważa zmianę pracy?	29		
Obawy o utratę pracy	30		
Kto najbardziej obawia się utraty pracy?	31		
Aktywność pracowników na rynku pracy	32		
Czy pracownicy są gotowi na przebranżowienie się?	33		
Kto jest zainteresowany zmianą zawodu?	34		
Sposoby poszukiwania pracy przez pracowników	35		
W jaki sposób pracodawcy poszukują pracowników?	36		
Przeciwdziałanie rotacji pracowników	37		
Zmiana pracodawcy w ostatnich 2 latach	38		
Zadowolenie z obecnej pracy	39		
Powody zmiany pracy	40		
Co przekonałoby pracowników do pozostania w obecnej firmie?	41		
Rotacja – rosnące wyzwanie dla firm	43		
Przeciwdziałanie rotacji pracowników	44		



Marcos Segador Arrebola

Dyrektor Zarządzający Gi Group Holding w Polsce

Współczesny rynek zatrudnienia pozostaje przestrzenią intensywnych zmian i nieustannego dostosowywania się do nowych okoliczności. Firmy działają dziś w warunkach, które wymagają jednoczesnego godzenia wielu celów: utrzymania konkurencyjności, kontroli kosztów, zapewnienia ciągłości operacyjnej i budowania organizacji odpornych na zmienność otoczenia. W takich realiach decyzje dotyczące zatrudnienia, wynagrodzeń, organizacji pracy czy rozwoju kompetencji coraz rzadziej dają się planować w długiej perspektywie, a coraz częściej wymagają elastyczności, szybkiego reagowania i gotowości do ciągłej korekty kierunku.

Na rynek pracy nadal silnie oddziałują zjawiska, które w ostatnich latach szczególnie wyraźnie zaznaczyły swoją obecność: presja kosztowa, niedobory kadrowe i kompetencyjne, rosnące oczekiwania pracowników, a także postępująca cyfryzacja i rozwój narzędzi opartych na sztucznej inteligencji. To wymagające warunki, dlatego firmy podejmując decyzje z coraz większą uwagą analizują, które działania realnie wspierają stabilność biznesu.

To podejście dobrze widać w obszarze rekrutacji. Nasze badanie kolejny rok z rzędu pokazuje ostrożność pracodawców w decyzjach kadrowych. Nie oznacza ona jednak wyhamowania rynku, lecz raczej zmianę priorytetów. Dziś celem coraz częściej nie jest rozbudowa zespołów, lecz bardziej przemyślane i precyzyjne działania, które mają z jednej strony zabezpieczyć ciągłość operacji, a z drugiej pozwolić utrzymać oczekiwany poziom jakości i efektywności. W tym sensie rekrutacja staje się nie tylko odpowiedzią na bieżące potrzeby personalne, ale także elementem szerszej strategii operacyjnej.

W tegorocznej edycji Barometru rynku pracy szczególne miejsce poświęcamy zagadnieniu produktywności. Wobec rosnących kosztów prowadzenia działalności, dużej zmienności otoczenia i ograniczonej przewidywalności to ona coraz częściej staje się jednym z kluczowych warunków konkurencyjności firm. Najważniejsze pytanie w tym kontekście brzmi: jak mądrze poprawiać ten wskaźnik.

Nie chodzi przecież jedynie o to, by robić więcej mniejszym kosztem, ale by znaleźć taki model działania, który pozwoli firmom rozwijać się w sposób trwały, a jednocześnie nie osłabi ich potencjału operacyjnego i kadrowego.

Pytamy więc pracodawców, co dziś w największym stopniu ogranicza produktywność pracy w ich organizacjach, jakie działania podejmują, by ją zwiększyć oraz jakie kompetencje pracowników są dziś kluczowe z perspektywy efektywności. Sprawdzamy także, jaką rolę w tym procesie odgrywają automatyzacja i rozwiązania oparte na AI oraz w jaki sposób wpływają na codzienną pracę zespołów.

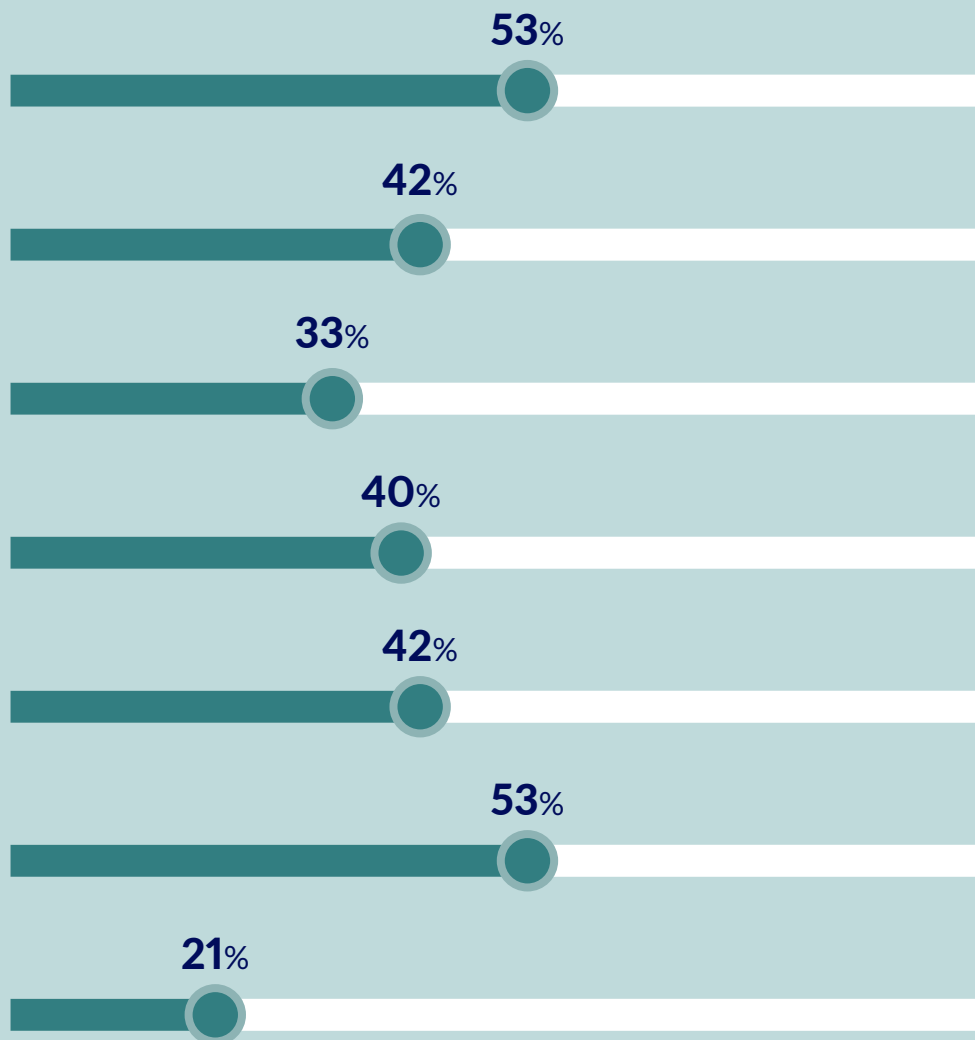
Równocześnie analizujemy, jak w tej rzeczywistości odnajdują się pracownicy. Zwiększanie produktywności nie odbywa się przecież w oderwaniu od ludzi – od ich kompetencji, obciążeń, doświadczeń i zdolności adaptacji do zmian. Jak co roku w naszej analizie zestawiamy perspektywę pracodawców i pracowników, aby lepiej zrozumieć, gdzie ich cele i oczekiwania się spotykają, a gdzie pojawiają się napięcia.

Wierzę, że tegoroczna, 20. edycja naszego raportu pomoże lepiej uchwycić nie tylko bieżące nastroje oraz plany pracodawców i pracowników, ale również szerszy kierunek zmian, który będzie kształtował rynek pracy w najbliższym czasie.

Serdecznie zachęcam Państwa do lektury.

Raport w liczbach

Pracownicy



pracowników oczekuje podwyżki w najbliższych miesiącach

pracowników planuje zmianę pracy w perspektywie najbliższych dwóch lat

pracowników obawia się utraty pracy w ciągu najbliższych dwóch lat

pracowników rozważa przebranżowienie się

pracowników odczuwa przeciążenie obowiązkami zawodowymi

pracowników uważa, że AI ułatwiła lub przyspieszyła pracę

pracowników uważa, że AI zwiększyła tempo pracy lub presję na wyniki

Raport w liczbach

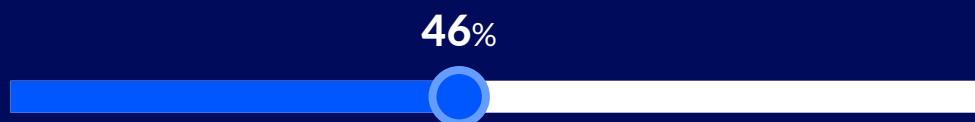
Pracodawcy



firm planuje zwiększenie poziomu zatrudnienia



organizacji planuje redukcje zatrudnienia



firm miało w ostatnich miesiącach problemy z rekrutacją przynajmniej jednej grupy pracowników



pracodawców miało w ostatnich miesiącach problem z rotacją co najmniej jednej grupy pracowników



firm wskazuje niedobór pracowników jako główną barierę produktywności



firm nie podejmowało w ostatnim roku żadnych działań na rzecz wzrostu produktywności



pracodawców uznaje umiejętności miękkie za kluczowe dla wzrostu produktywności



Wynagrodzenia

Zmiany wynagrodzeń w ostatnim kwartale

Dane pokazują pewne wyhamowanie dynamiki płac. Odsetek organizacji, które zwiększyły wynagrodzenia w ostatnim kwartale, pozostał zbliżony do ubiegłorocznego poziomu (31% wobec 31,8% rok temu), podobnie jest w przypadku pracodawców, którzy utrzymali dotychczasowy poziom płac (55,9% wobec 56,3% rok temu). Warto jednak mieć na uwadze perspektywę pracowników, gdzie według deklaracji spadł udział osób, które realnie odczuły wzrost pensji – z 38,9% w ubiegłym roku do 34,6% obecnie. Jednocześnie wzrósł odsetek tych, których wynagrodzenie nie zmieniło się w ostatnim kwartale, z 47,6% do 52,8%, a same podwyżki częściej miały niewielką skalę – w większości były niższe niż 10% lub wynosiły dokładnie 10% (łącznie 62,1% wobec 57,9% rok temu).

To sugeruje, że choć firmy nadal podnoszą płace, robią to ostrożniej niż rok wcześniej, a wzrosty wynagrodzeń są mniej powszechne i częściej mają charakter ograniczonych korekt niż wyraźnych podwyżek.

Zmiana wynagrodzenia w ostatnim kwartale – perspektywa firm



Zmiana wynagrodzenia w ostatnim kwartale – perspektywa pracowników



O ile procent zwiększyło się Pana/Pani wynagrodzenie?

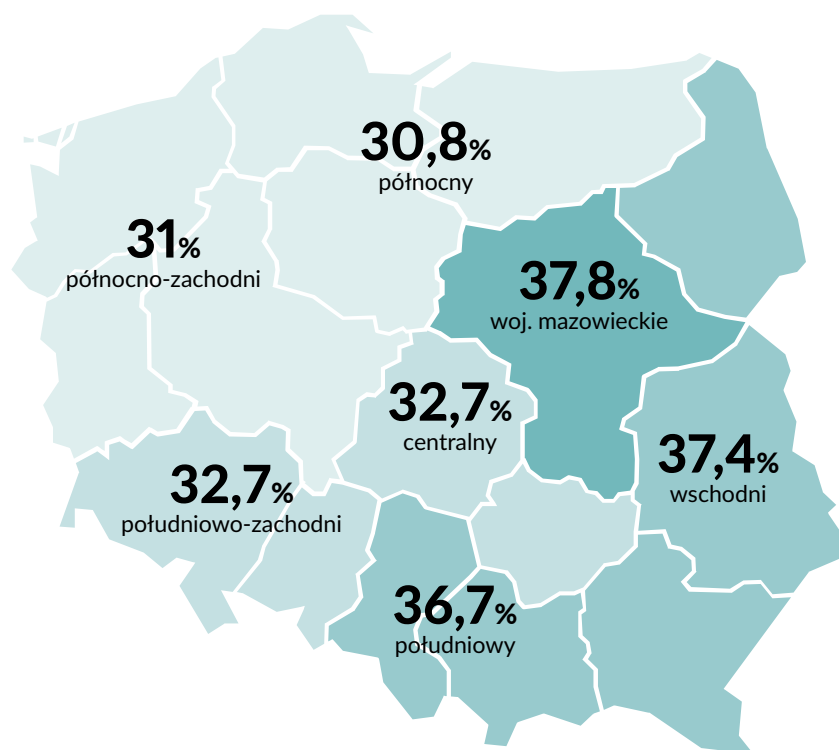


Zmiany wynagrodzeń w ostatnim kwartale – perspektywa pracowników

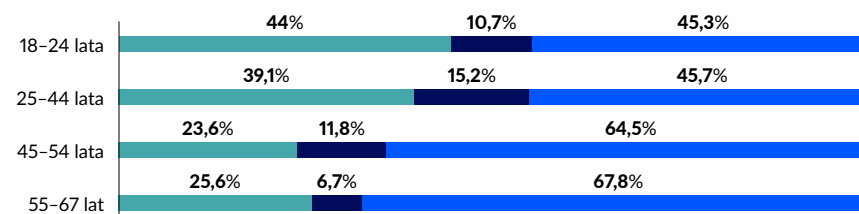
Najczęściej wzrost wynagrodzenia w ostatnim kwartale deklarują najmłodszy pracownicy 18–24 lata (44%), a najrzadziej osoby w wieku 45–54 lata (23,6%) i 55–67 lat (25,6%). Na poziomie stanowisk podwyżki najczęściej otrzymywali młodzi specjaliści (42,6%), a najrzadziej pracownicy niższego szczebla (28,3%) i starsi specjaliści (30,3%). Z kolei spadek wynagrodzenia częściej niż inni deklarują pracownicy fizyczni (15,1%) i niższego szczebla (14,1%).

Branżowo częściej podwyżki pojawiały się w transporcie i logistyce (41,4%) oraz handlu (39,3%), rzadziej w usługach (31,3%) i sektorze publicznym (31,7%) – w tych ostatnich też częściej niż w innych branżach pracownicy deklarowali brak zmian w poziomie wynagrodzeń – odpowiednio 56,4% i 57,3%.

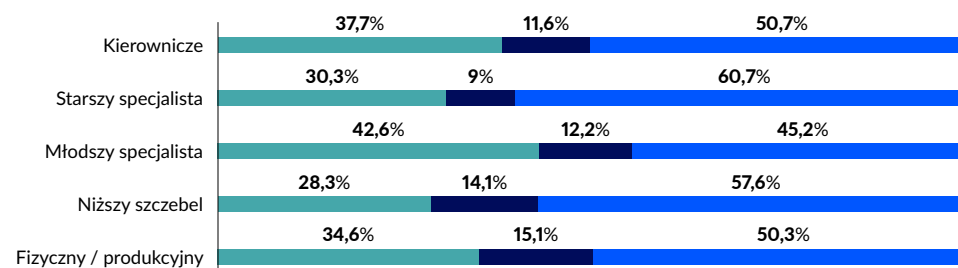
Odsetki osób w regionach, których wynagrodzenie wzrosło



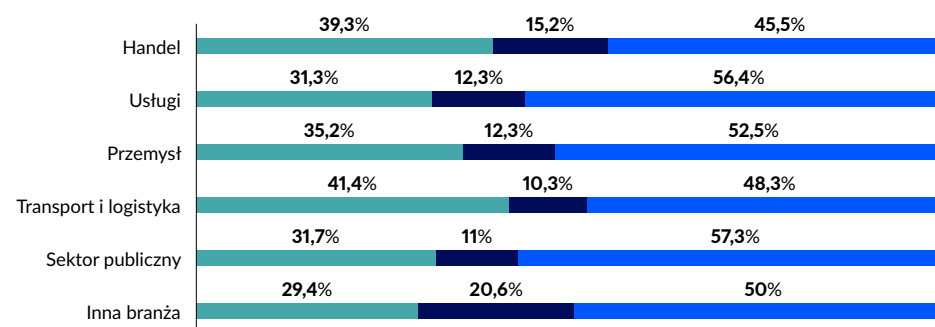
Zmiana wynagrodzenia w zależności od wieku



Zmiana wynagrodzenia w zależności od stanowiska



Zmiana wynagrodzenia w zależności od branży



Wzrost wynagrodzenia

Spadek wynagrodzenia

Brak zmian

Oczekiwania płacowe pracowników

Oczekiwania płacowe pracowników pozostają wysokie, choć już kolejny rok z rzędu zauważalnie słabną. Podwyżki w najbliższych miesiącach spodziewa się 53,4% badanych, czyli o 2,6 p.p. mniej niż rok temu, o 6,2 p.p. mniej niż dwa lata temu i o 8,1 p.p. mniej niż trzy lata temu. Jednocześnie wzrósł odsetek osób zakładających, że ich wynagrodzenie pozostanie bez zmian – z nieco ponad 33% do 35%.

Na podwyżki najczęściej liczą osoby w wieku 45–54 lata (60,9%), kierownicy i starsi specjaliści (po 59%) oraz pracownicy sektora publicznego (59,8%). Częściej wzrostu wynagrodzenia oczekują także kobiety – 59,2% wobec 47,5% mężczyzn. Warto również odnotować, że relatywnie najwyższe oczekiwania płacowe deklarują osoby zarabiające od 5000 do 9999 zł netto miesięcznie – w tych grupach odsetek liczących na podwyżkę wynosi 56–58%.

Zmienia się również skala oczekiwanych podwyżek. W tegorocznym badaniu 37,5% respondentów oczekuje wzrostu wynagrodzenia na poziomie 11–20%, podczas gdy rok temu takich odpowiedzi było 44%. Jednocześnie częściej niż w 2025 roku pracownicy spodziewają się podwyżki nieprzekraczającej 10% – około 30% wobec 26% rok wcześniej. Na większe podwyżki liczą zwłaszcza najmłodszy pracownicy (18–24 lata) – łącznie ponad 43% z nich oczekuje wzrostu wynagrodzenia na poziomie 21 i więcej procent – a także zatrudnieni w transporcie i logistyce (tutaj 44% oczekuje podwyżki o co najmniej 20%) oraz osoby zarabiające powyżej 10000 zł netto miesięcznie. W pozostałych grupach respondentów oczekiwania są zbliżone i bardziej umiarkowane. Oznacza to, że choć presja płacowa nadal pozostaje silna, coraz częściej towarzyszy jej bardziej realistyczna ocena sytuacji rynkowej i możliwości finansowych pracodawców.

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

53,4%

Podniesienia poziomu wynagrodzenia

34,9%

Utrzymania poziomu wynagrodzenia

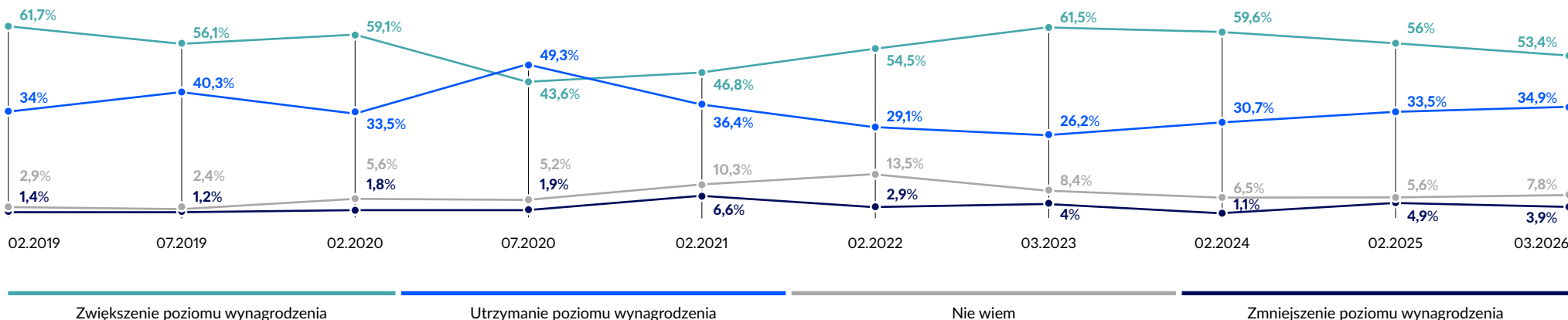
3,9%

Obniżenia poziomu wynagrodzenia

7,8%

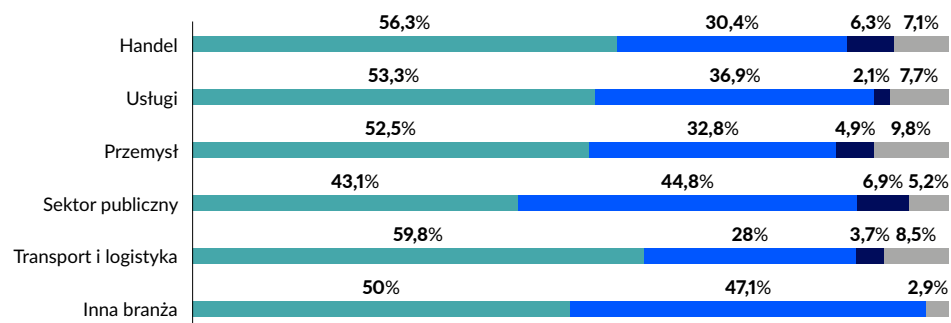
Nie wiem

Spodziewana zmiana wynagrodzenia – porównanie wyników na przestrzeni lat

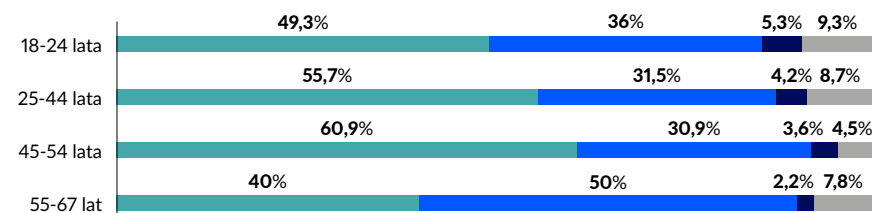


Kto oczekuje podwyżki?

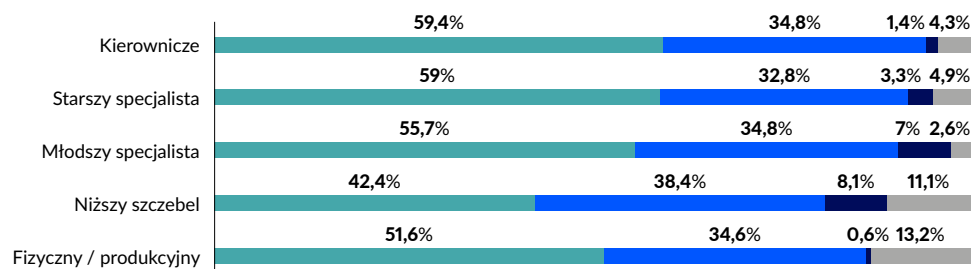
Oczekiwania płacowe w zależności od branży



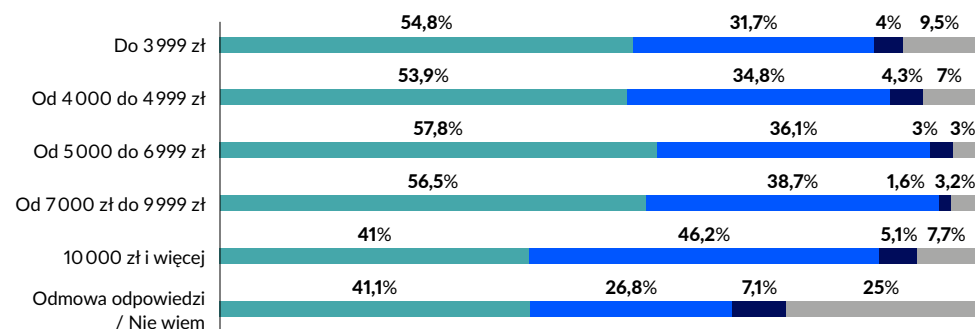
Oczekiwania płacowe w zależności od wieku



Oczekiwania płacowe w zależności od stanowiska



Oczekiwania płacowe w zależności od zarobków



Podniesienie poziomu wynagrodzenia

Utrzymanie poziomu wynagrodzenia

Obniżenie poziomu wynagrodzenia

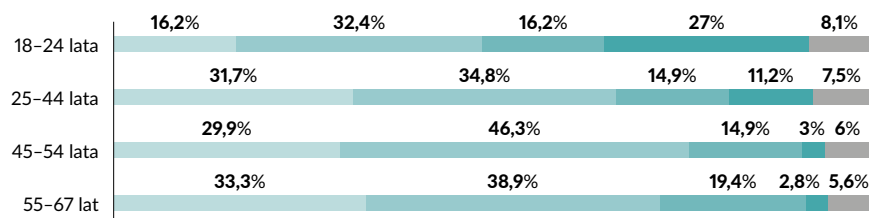
Nie wiem

Oczekiwana wysokość podwyżki

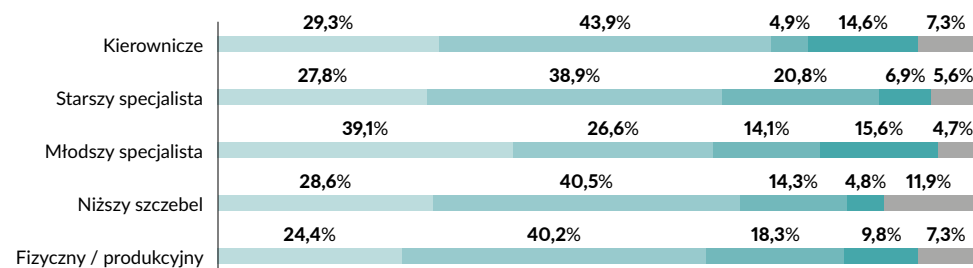
Jak wysokiej podwyżki Pan/Pani oczekuje?*



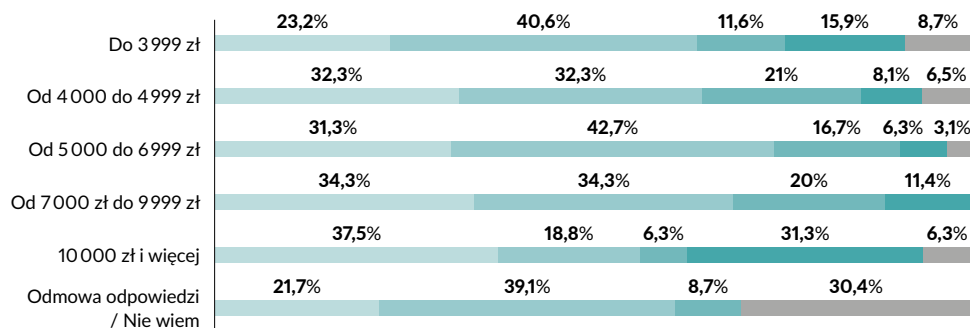
Oczekiwana wysokość podwyżki w zależności od wieku



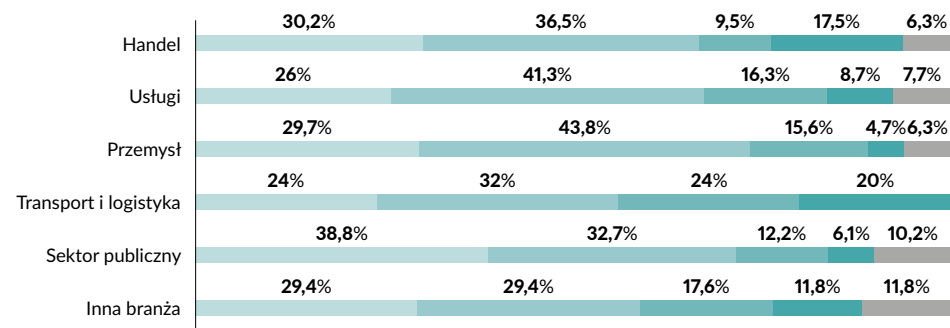
Oczekiwana wysokość podwyżki w zależności od stanowiska



Oczekiwana wysokość podwyżki w zależności od zarobków



Oczekiwana wysokość podwyżki w zależności od branży



0 10%

11-20%

21-30%

Powyżej 30%

Nie wiem

Plany płacowe firm

Deklaracje pracodawców odnośnie planów płacowych na najbliższy kwartał nie odbiegają znacząco od zeszłorocznych założeń, choć w 2026 roku obserwujemy niewielki wzrost skłonności do podwyżek (z 28,2% do 29,4%). Spadł także odsetek firm rozważających zmniejszenie poziomu wynagrodzeń (z 4,5% do 3,5%)

Czy w ciągu najbliższego kwartału planujecie Państwo:

29,4%

Zwiększenie
poziomu wynagrodzeń

52,4%

Utrzymanie
poziomu wynagrodzeń

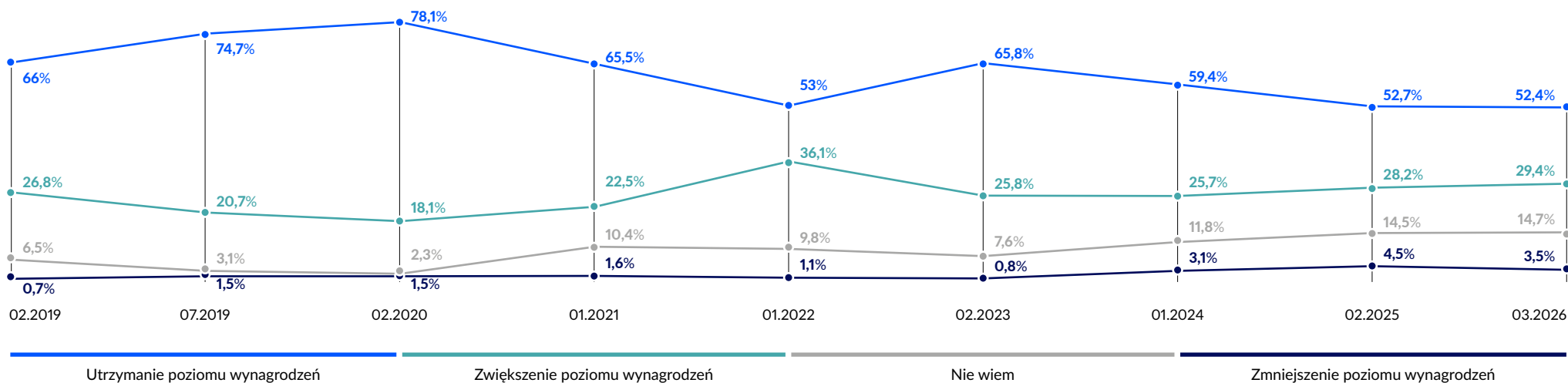
3,5%

Zmniejszenie
poziomu wynagrodzeń

14,7%

Nie wiem

Planowane zmiany wynagrodzenia na przestrzeni lat



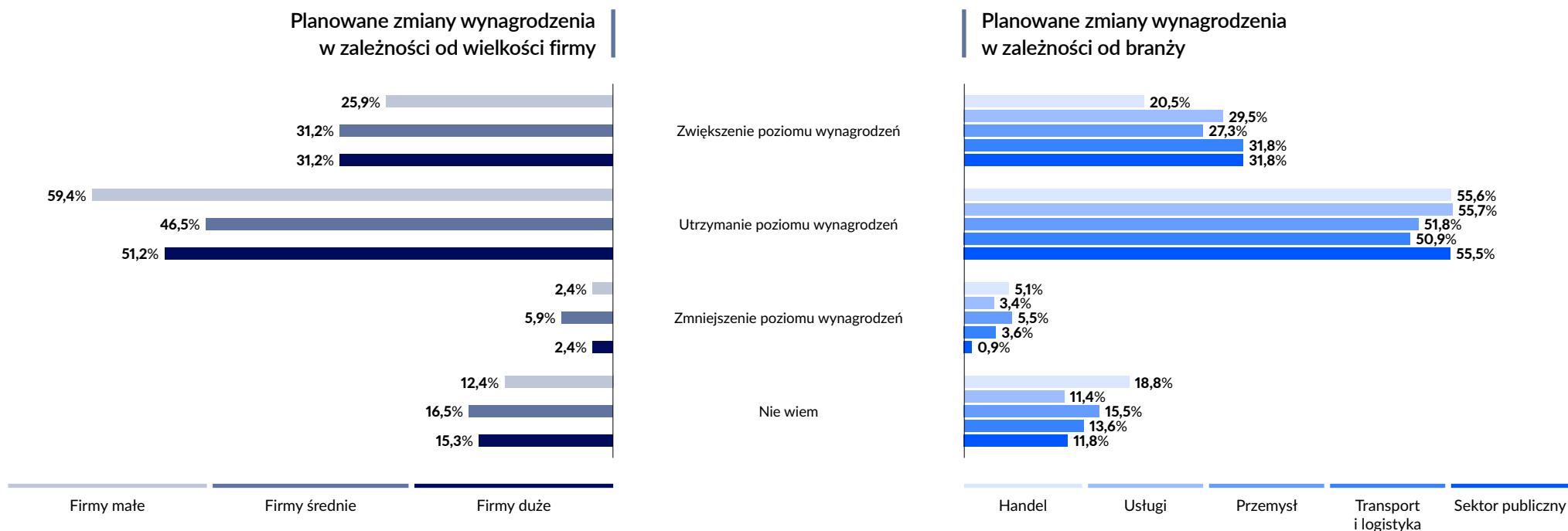
Plany płacowe firm

Podniesienie wynagrodzeń najczęściej planują średnie i duże firmy (31,2%) – w obu przypadkach obserwujemy wyraźny wzrost takich deklaracji w porównaniu do ubiegłego roku, kiedy podwyżki planowało około 25% przedsiębiorstw tej wielkości. Inaczej wygląda sytuacja wśród małych firm – tu odsetek pracodawców planujących wzrost płac spadł o 7 p.p., z blisko 33% do niespełna 26% w ciągu roku.

Zmianę widać także w ujęciu branżowym. W 2026 roku plany podwyżek częściej deklarują firmy z sektora publicznego oraz transportu i logistyki – po 31,8%. To istotna różnica wobec 2025 roku, gdy właśnie te branże należały do najbardziej ostrożnych, a podwyżki planowało w nich po 24% organizacji. Największy spadek planów podwyżek w porównaniu do zeszłego roku obserwujemy w handlu – obecnie deklaruje je 20,5% ankietowanych przedsiębiorstw, wobec blisko 33% rok temu.

Taki układ wyników może sugerować, że to głównie większe organizacje mają dziś przestrzeń finansową do planowania wzrostu płac, a jednocześnie silniej odczuwają potrzebę utrzymania pracowników i dostosowania wynagrodzeń do rosnących oczekiwań z ich strony. W przypadku małych firm większe znaczenie mogą mieć natomiast ograniczenia budżetowe i ostrożniejsze podejście do zwiększania kosztów stałych.

Podobnie jak w ubiegłym roku, wśród pracodawców dominują jednak plany utrzymania obecnego poziomu wynagrodzeń – we wszystkich analizowanych branżach takie deklaracje składa ponad połowa firm. Oznacza to, że choć część organizacji rozważa podwyżki, ogólne podejście do polityki płacowej pozostaje zachowawcze. Nie widać jednak sygnałów wyraźnego pogorszenia nastrojów, mimo napięć i niepewności obecnych w krajowym i międzynarodowym otoczeniu gospodarczym.



Dlaczego pracodawcy decydują się na wzrost wynagrodzeń?

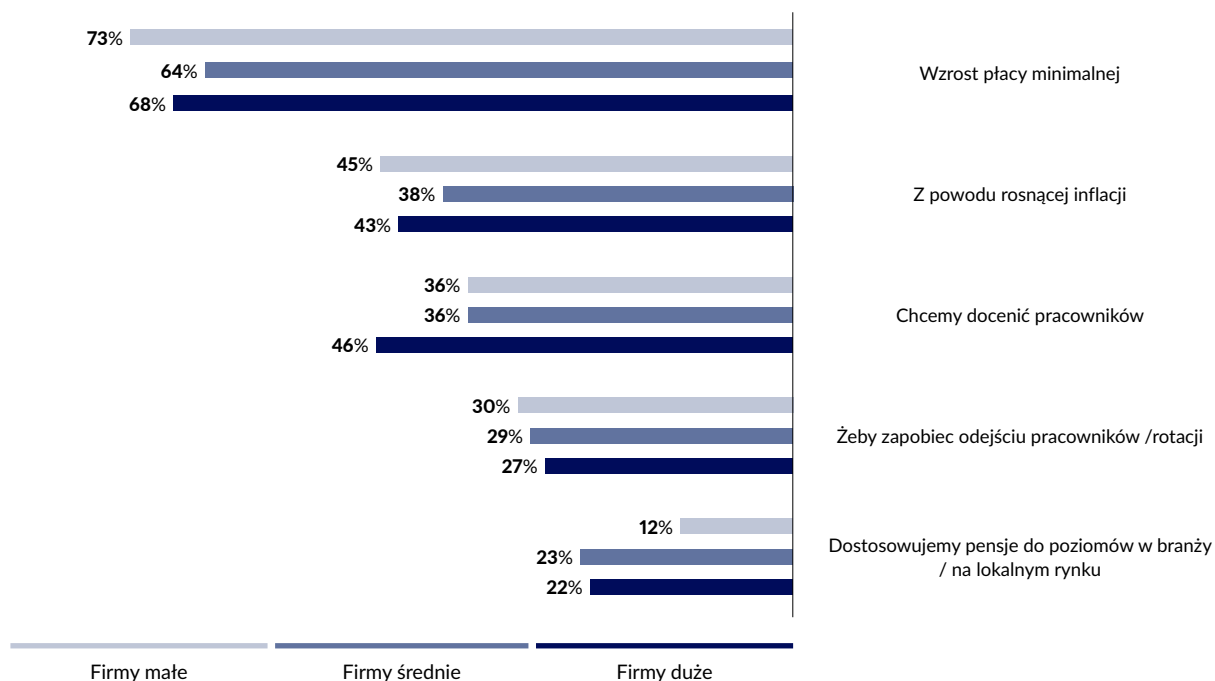
Podobnie jak przed rokiem, najważniejszym impulsem do podwyżek pozostaje wzrost płacy minimalnej. Obecnie jego znaczenie jest nawet większe niż wcześniej – wskazuje na nie 68,3% pracodawców wobec 64,5% rok temu. Szczególnie mocno widać to wśród najmniejszych firm, gdzie odsetek takich deklaracji wzrósł aż o 16 p.p. r/r, oraz w przemyśle, gdzie sięga 73% (+8 p.p. r/r). Drugim ważnym powodem podwyżek pozostaje inflacja, wskazywana przez 42,3% organizacji (+4,2 p.p. r/r), która zyskała na znaczeniu zwłaszcza w małych firmach, a także w usługach oraz transporcie i logistyce (w usługach wzrost z 37% do 50% rok do roku, a w transporcie i logistyce z 29% do 46%).

To, co zwraca uwagę w tegorocznym badaniu, to wyraźnie częstsze niż rok temu motywowanie podwyżek chęcią docenienia pracowników (39,2% vs 30,2%). Zmiana ta jest szczególnie widoczna w dużych firmach (46%, +23 p.p. r/r), a także w handlu (55%, +20 p.p.) i przemyśle (43%, +14 p.p.).

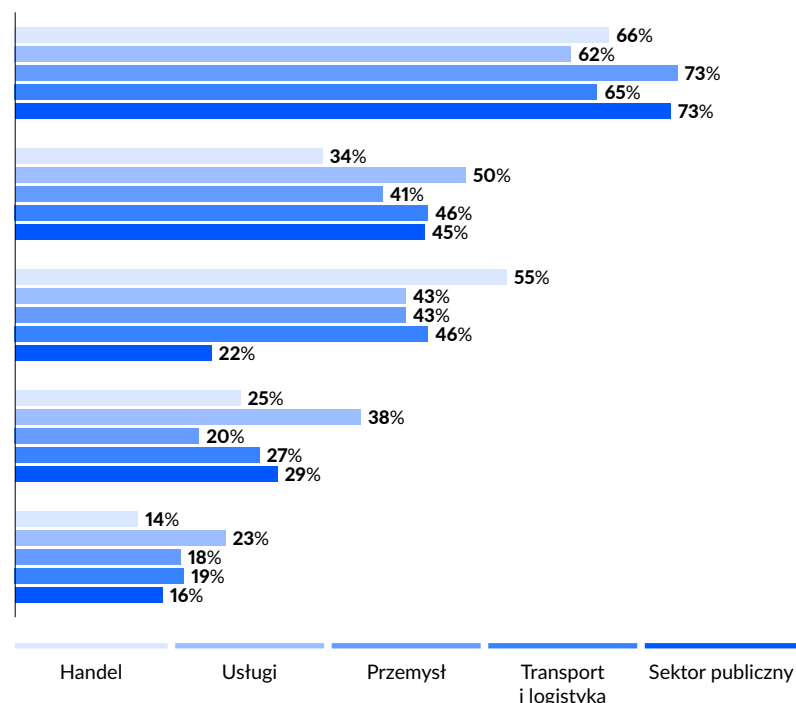
Ponad 28% badanych firm podnosi wynagrodzenia także po to, by ograniczyć rotację. Taką motywację częściej wskazują mniejsze przedsiębiorstwa (30%), a szczególnie wyraźnie zyskała ona na znaczeniu w usługach – 38%, o 7 p.p. więcej rok do roku. Rzadziej niż w ubiegłym roku natomiast taki powód wskazywały firmy z branży przemysłowej (20% wobec 32% rok temu). Blisko co piąta firma deklaruje z kolei, że podnosi płace, aby dostosować je do poziomów rynkowych (19,4%). Częściej robią to średnie i duże organizacje oraz, podobnie jak rok temu, firmy usługowe.

Tegoroczne wyniki pokazują więc, że decyzje płacowe pracodawców mają dziś kilka równoległych źródeł. Choć nadal najsilniej wpływają na nie czynniki zewnętrzne, jak poziom płacy minimalnej czy inflacja, na znaczeniu zyskują motywacje związane z utrzymaniem pracowników, ich docenianiem i budowaniem konkurencyjności wynagrodzeń.

Powody zwiększenia wynagrodzenia w zależności od wielkości firmy



Powody zwiększenia wynagrodzenia w zależności od branży





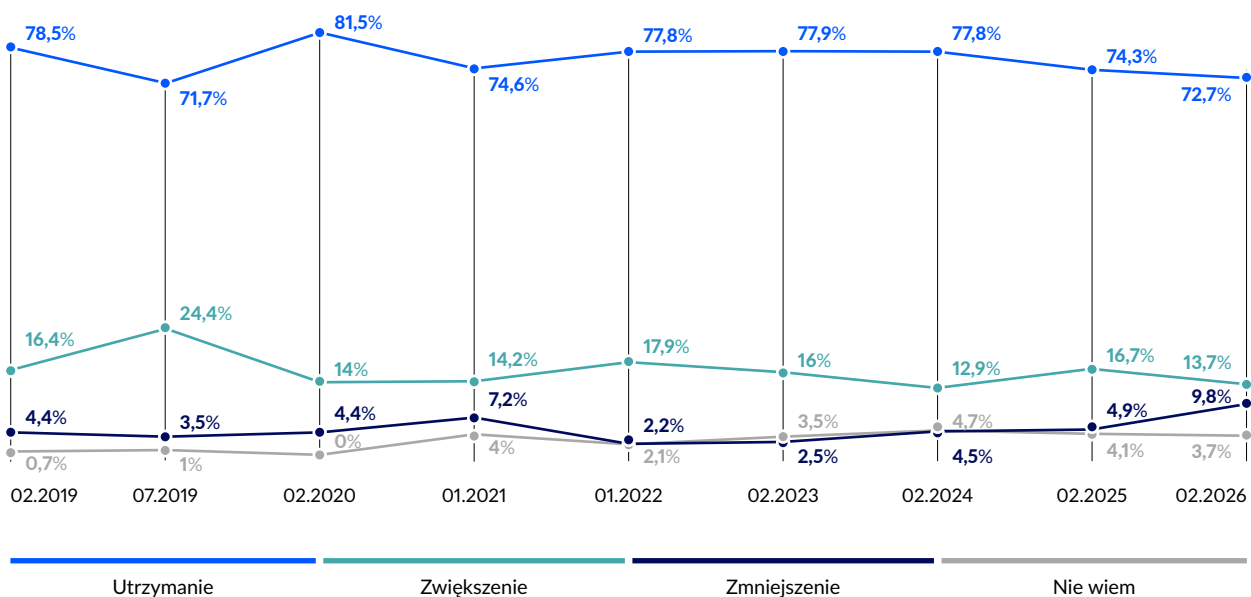
Trendy i wyzwania
rekrutacyjne

Plany rekrutacyjne przedsiębiorstw

Deklaracje pracodawców pokazują, że firmy podchodzą do planowania zatrudnienia wyraźnie ostrożniej niż przed rokiem. Zwiększenie liczby etatów w najbliższym kwartale planuje 13,7% przedsiębiorstw, podczas gdy rok wcześniej było to 16,7%. Jednocześnie dwukrotnie wzrósł odsetek organizacji przewidujących redukcję zatrudnienia – z 4,9% rok temu do 9,8%. To najwyższy wynik odnotowany w naszym badaniu od 2017 roku. Nadal najczęściej wskazywanym scenariuszem pozostaje utrzymanie obecnego poziomu zatrudnienia, choć i tu widać lekki spadek rok do roku.

Wyniki pokazują, że firmy ostrożniej niż wcześniej podchodzą do decyzji kadrowych. Rzadziej planują rozwój zespołów, częściej dopuszczają cięcia i w większym stopniu koncentrują się na utrzymaniu stabilności operacyjnej. W praktyce może to przekładać się na większą powściągliwość w tworzeniu nowych miejsc pracy i silniejsze nastawienie na zabezpieczenie bieżących potrzeb organizacji.

Planowane zmiany zatrudnienia na przestrzeni lat



Czy w ciągu najbliższego kwartału planujecie Państwo?

13,7% Zwiększenie poziomu zatrudnienia

23,9% Utrzymanie poziomu zatrudnienia poprzez rekrutację pracowników

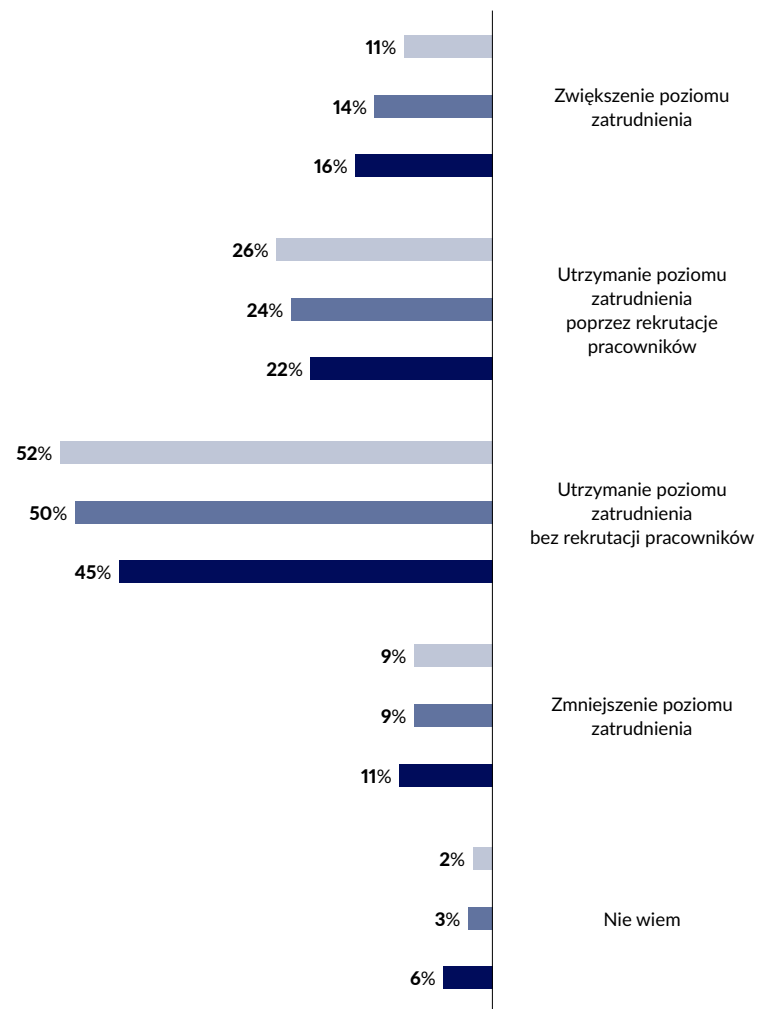
72,7% Utrzymanie
48,8% Utrzymanie poziomu zatrudnienia bez rekrutacji pracowników

9,8% Zmniejszenie poziomu zatrudnienia

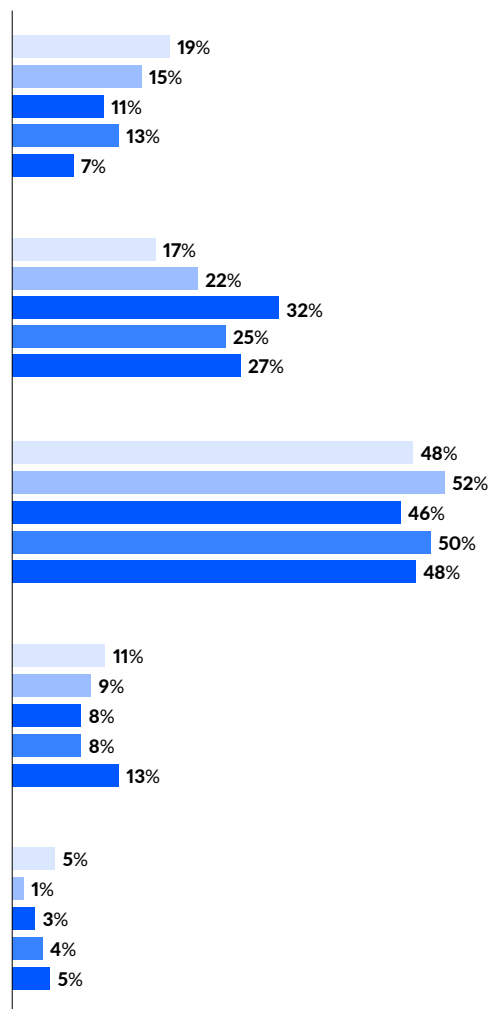
3,7% Nie wiem

Plany rekrutacyjne przedsiębiorstw

Plany zmiany zatrudnienia w zależności od wielkości firmy



Plany zmiany zatrudnienia w zależności od branży



Największą gotowość do zwiększania zatrudnienia deklarują dziś przede wszystkim firmy średnie i duże – odpowiednio 14% i 16%. W obu przypadkach oznacza to jednak spadek względem ubiegłego roku, gdy takie plany wskazywało 20% średnich i 19% dużych organizacji. Mniejsze firmy wyraźniej stawiają na utrzymanie obecnego stanu zatrudnienia i ostrożniej podchodzą do nowych rekrutacji.

W ujęciu branżowym największą skłonność do zwiększania poziomu zatrudnienia widać w handlu (19%) i usługach (15%). W produkcji zdecydowanie dominuje stabilizacja – 78% firm chce utrzymać obecny poziom zatrudnienia, a jedynie 11% planuje wzrost. Warto jednocześnie zwrócić uwagę, że w przemyśle relatywnie duża część firm zakłada utrzymanie poziomu zatrudnienia poprzez aktywne rekrutacje uzupełniające (32%). Może to świadczyć o wyższej rotacji pracowników w tym obszarze i konieczności bieżącego uzupełniania braków kadrowych. Na tym tle najbardziej zachowawczo wypada sektor publiczny: zwiększenie zatrudnienia planuje tam zaledwie 7% organizacji, a redukcje 13%. To jedyna branża w naszym badaniu, w której plany cięć są częstsze niż plany wzrostu.

Kogo zamierzają rekrutować pracodawcy?

Firmy planujące rekrutację będą koncentrować się przede wszystkim na pozyskiwaniu pracowników średniego szczebla (57,8%, wobec 56,4% rok wcześniej) oraz niższego szczebla (44,8%, wobec 43,6% w 2025 roku). Znacznie rzadziej w planach rekrutacyjnych pojawia się kadra zarządzająca, choć również w tym przypadku widać wzrost zainteresowania ze strony pracodawców – z 11,8% rok temu do 16,1%.

Pracowników średniego szczebla będą poszukiwać głównie małe (65%) i średnie przedsiębiorstwa (60%), a także organizacje z sektora usług oraz transportu i logistyki (po 64%). Na stanowiska niższego szczebla planują zatrudniać duże podmioty (58%), a branżowo sektor publiczny (53%) oraz transport i logistyka (50%). Kadry zarządzającej najczęściej poszukiwać zamierzają średnie (17%) i małe firmy (16%), a w ujęciu branżowym przede wszystkim handel (24%) oraz transport i logistyka (19%).

Wyniki pokazują, że firmy skupiają się dziś głównie na rekrutacji pracowników potrzebnych do bieżącego funkcjonowania organizacji, a rzadziej myślą o szerszej rozbudowie struktur zarządczych. Jednocześnie rosnące zainteresowanie kadrami managerską może sugerować, że część pracodawców – mimo ostrożniejszego podejścia do zatrudnienia – dostrzega potrzebę wzmocnienia kompetencji związanych z zarządzaniem zespołami i organizacją pracy.

Jakich pracowników planujecie Państwo rekrutować?

16,1%

Kadrę zarządzającą

57,8%

Pracowników średniego szczebla

44,8%

Pracowników niższego szczebla

2,6%

Nie wiem

Kogo zamierzają rekrutować pracodawcy?

Gdzie zapotrzebowanie na poszczególne typy stanowisk jest najwyższe?

Pracownicy niższego szczebla

duże firmy	58%
sektor publiczny	53%
transport i logistyka	50%

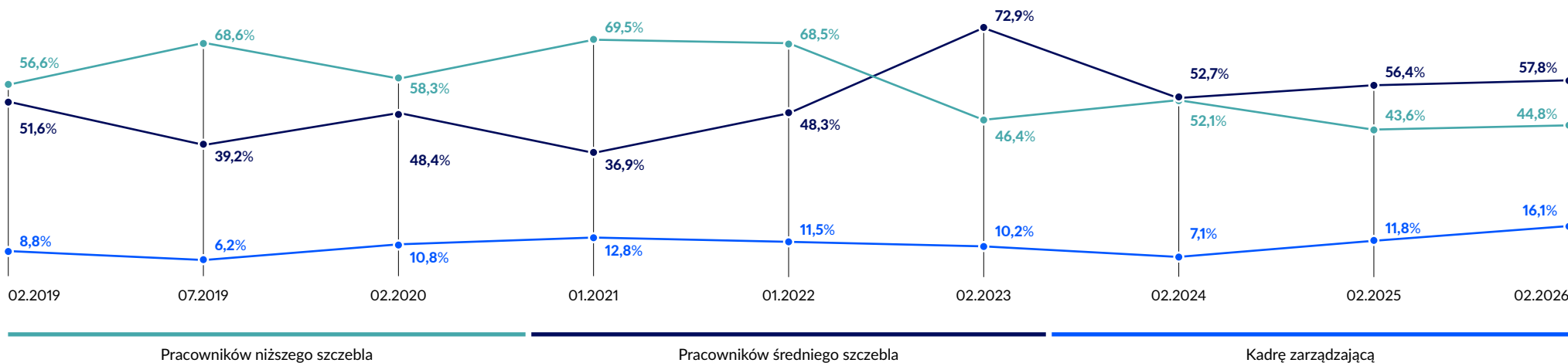
Pracownicy średniego szczebla

małe firmy	65%
usługi	64%
transport i logistyka	64%

Kadra zarządzająca

średnie firmy	17%
handel	24%
transport i logistyka	19%

Jakich pracowników planują rekrutować firmy – porównanie na przestrzeni lat



Trudności z rekrutacją pracowników

45,7% ankietowanych firm przyznaje, że w ostatnich miesiącach miało trudności z rekrutacją co najmniej jednej grupy pracowników. To pokazuje, że problemy z pozyskaniem kandydatów nadal dotyczą istotnej części rynku, choć ich skala jest nieco mniejsza niż rok wcześniej, gdy podobne deklaracje składała blisko połowa organizacji.

Najczęściej pracodawcy wskazywali trudności w rekrutacji kadry wyższego szczebla (14,3%). Rzadziej problem dotyczył pracowników niższego szczebla (12,4%) oraz rekrutacji na wszystkich poziomach stanowisk (12,2%). Niemal co dziesiąta firma miała trudności ze znalezieniem pracowników średniego szczebla. Tylko w przypadku kadry niższego szczebla ankietowani pracodawcy deklarowali częstsze trudności z rekrutacją, niż w ubiegłym roku (wzrost o 1,8 p.p.).

Problemy rekrutacyjne częściej dotyczą firm średniej wielkości oraz przedsiębiorstw działających w handlu. Małe firmy relatywnie częściej mierzą się z problemem pozyskania kadry wyższego szczebla, natomiast duże organizacje – pracowników niższego szczebla.

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

45,7% miało problemy z rekrutacją przynajmniej jednej grupy pracowników

44,1%

Nie

12,2%

Tak, pracowników wszystkich szczebli

14,3%

Tak, wykwalifikowanej kadry wyższego szczebla

9,6%

Tak, wykwalifikowanej kadry średniego szczebla

12,4%

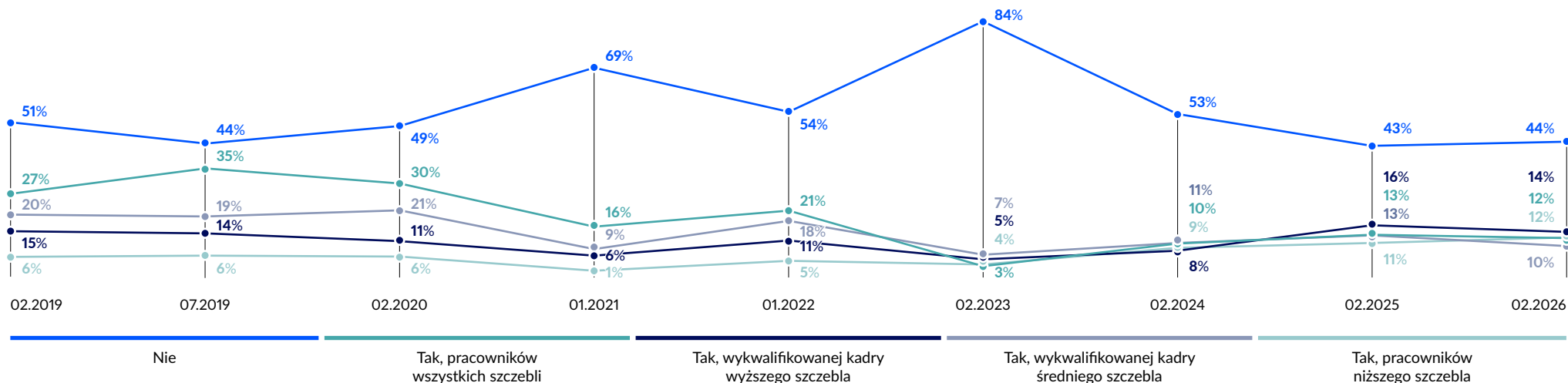
Tak, pracowników niższego szczebla

10,2%

Trudno powiedzieć

Trudności z rekrutacją pracowników

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



Możliwość wielu odpowiedzi • N=510

Gdzie trudności rekrutacyjne są największe?

Pracownicy wszystkich szczebli

średnie firmy

handel

przemysł

Kadra wyższego szczebla

małe firmy

usługi

Średni szczebel pracowników

firmy średnie i duże

sektor publiczny

Niższy szczebel pracowników

duże firmy

handel

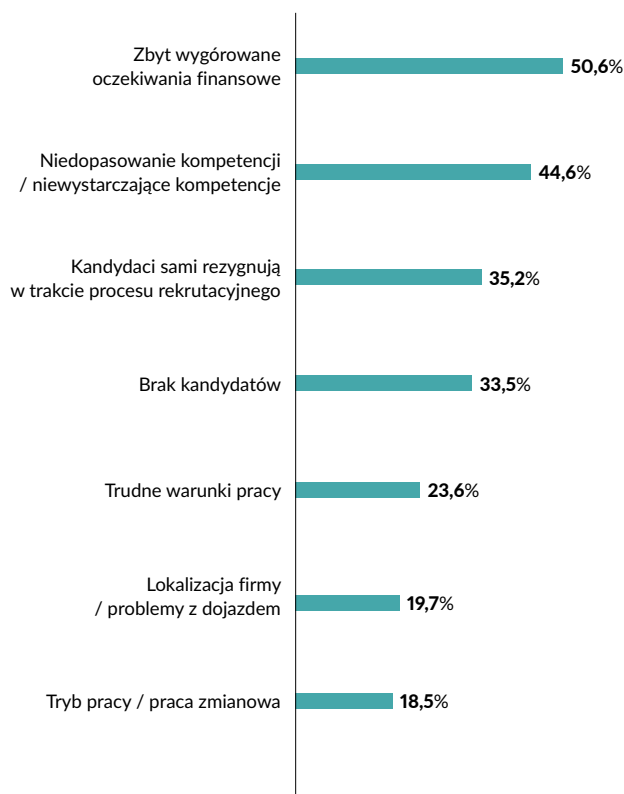
transport i logistyka

Przyczyny trudności rekrutacyjnych

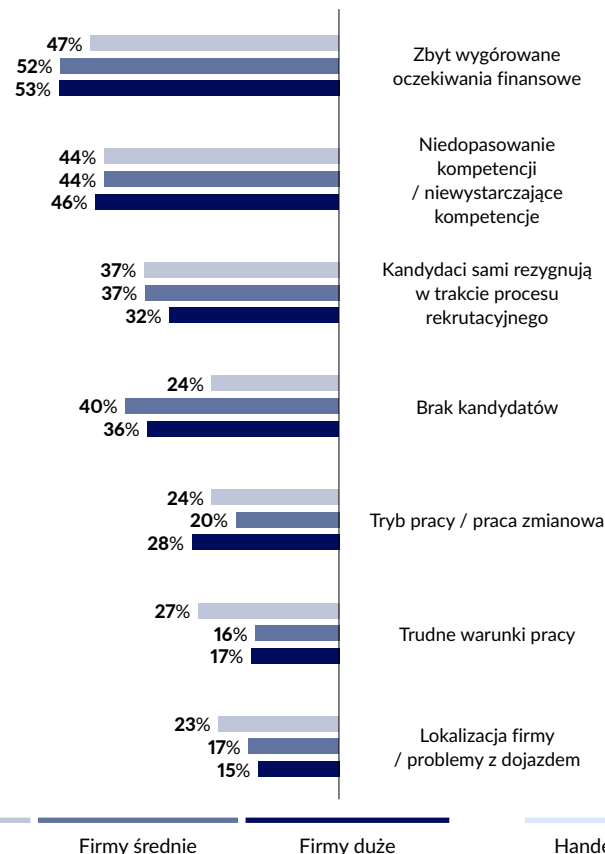
Najczęściej wskazywanym powodem trudności rekrutacyjnych są zbyt wygórowane oczekiwania finansowe kandydatów – mówi o nich ponad 50% badanych firm mających problem z pozyskaniem pracowników. Na kolejnych miejscach znalazły się niedopasowane lub niewystarczające kompetencje kandydatów (44,6%), rezygnacje w trakcie procesu rekrutacyjnego (35,2%) oraz brak kandydatów (33,5%). W porównaniu z 2025 rokiem wyraźnie wzrosła skala trzech najczęściej deklarowanych problemów. Rok temu firmy wskazywały głównie na wysokie oczekiwania finansowe (41%), niedopasowanie kompetencyjne (35%) i rezygnacje kandydatów w trakcie rekrutacji (33%). W 2026 roku każdy z tych wskaźników wzrósł. Najsilniej zwiększyło się znaczenie presji płacowej (+9,3 p.p.) oraz niewystarczających kompetencji (+9,6 p.p.).

Zbyt wygórowane oczekiwania finansowe kandydatów to problem dotyczący wszystkich typów firm, niezależnie od ich wielkości, choć nieco częściej wskazują na nie duże i średnie przedsiębiorstwa oraz firmy produkcyjne (58%). Podobnie jest z niedopasowaniem kompetencji, z którym mierzą się podmioty różnej wielkości i niemal wszystkich branż – rzadziej wskazuje je jedynie sektor publiczny (35%). Rezygnacje kandydatów w trakcie procesu rekrutacyjnego rzadziej dotyczą dużych firm, natomiast częściej wskazuje je branża usługowa oraz transportowo-logistyczna. Z deficytem kandydatów mierzą się głównie średnie podmioty (40%) i sektor publiczny (43%). Niedogodna lokalizacja oraz trudne warunki pracy to częściej problem małych firm, zwłaszcza usługowych i handlowych. Niezadowolający tryb pracy częściej natomiast wskazują największe przedsiębiorstwa oraz branża transportowo-logistyczna.

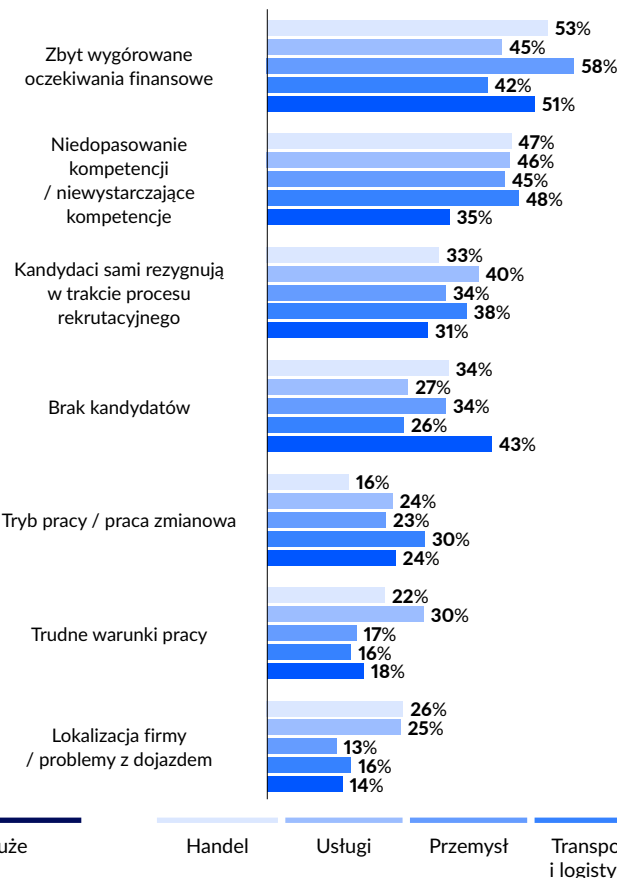
Co Państwa zdaniem wpływa na trudności rekrutacyjne?



Trudności rekrutacyjne w zależności od wielkości firmy



Trudności rekrutacyjne w zależności od branży



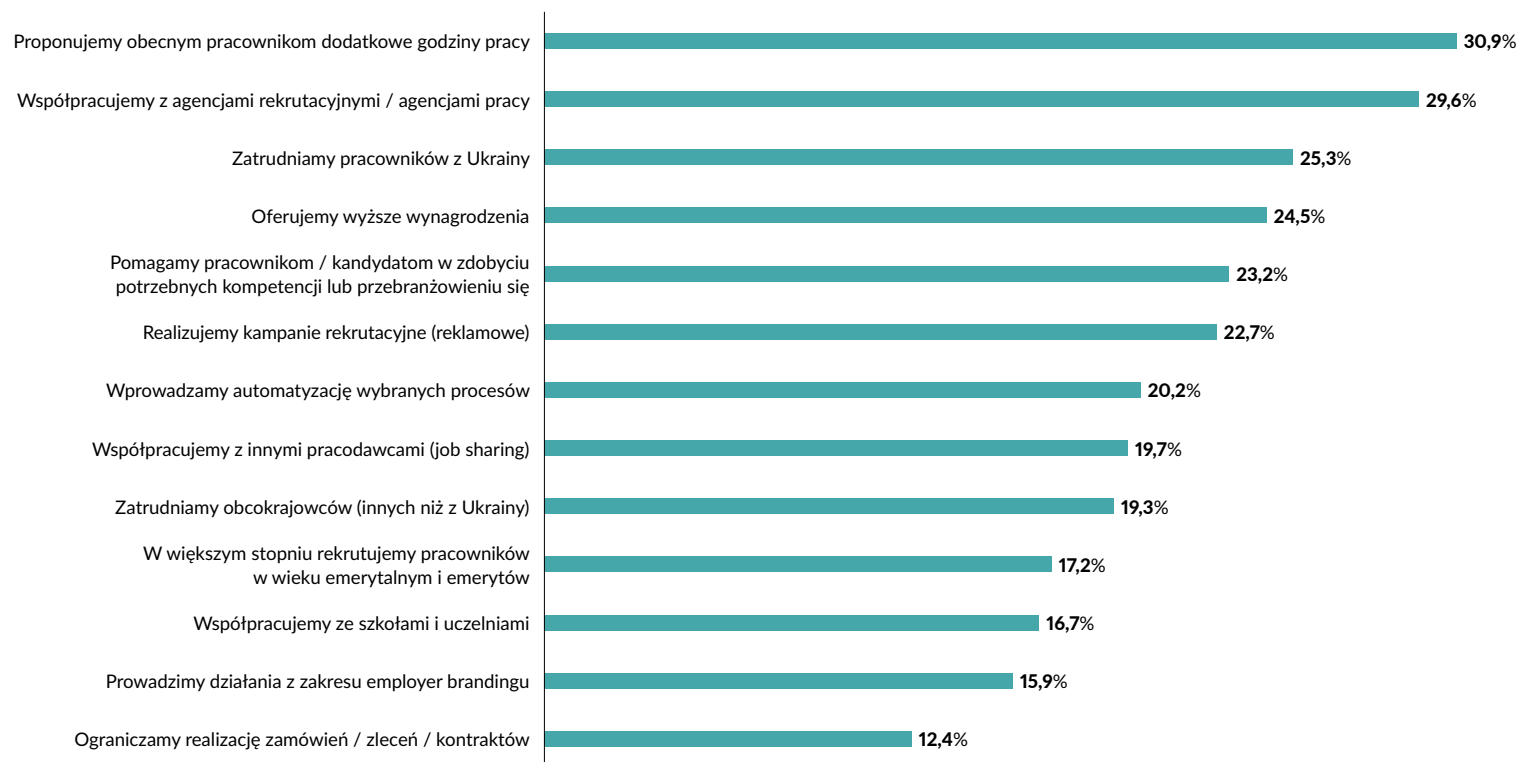
Możliwość maksymalnie 3 odpowiedzi • N=233
Firmy mające problemy z pozyskaniem pracowników

Jak firmy radzą sobie z problemami rekrutacyjnymi?

Co trzecia firma mająca trudności rekrutacyjne próbuje radzić sobie z nimi poprzez proponowanie dodatkowych godzin obecnym pracownikom (30,9%). To rozwiązanie wyraźnie zyskało na znaczeniu względem ubiegłego roku, kiedy wskazywało je 22% firm. Częściej pracodawcy sięgają także po wsparcie agencji rekrutacyjnych (29,6%, wzrost o 5,6 p.p. r/r), a także po pracowników z Ukrainy – decyduje się na to co czwarte przedsiębiorstwo, podczas gdy rok wcześniej było to niespełna 18%. Proponowanie wyższych wynagrodzeń, by przyciągnąć kandydatów również jest częściej wybieraną opcją niż rok temu (24,5% względem 17,7%), choć w perspektywie ostatnich kilku lat wydaje się, że pracodawcy decydują się na to coraz rzadziej.

Inne rozwiązania pozostają mniej popularne, chociaż także w ich przypadku widać wzrost rok do roku. Częściej niż w 2025 roku firmy automatyzują procesy (20,2% vs. 16,1%), zatrudniają obcokrajowców z krajów innych niż Ukraina (19,3% vs. 14,2%) oraz prowadzą kampanie rekrutacyjne (22,7% vs. 16,9%). Kolejny rok z rzędu obserwujemy większą dywersyfikację działań podejmowanych przez pracodawców w celu radzenia sobie z trudnościami rekrutacyjnymi, co może sugerować, że problemy z obsadzeniem wakatów są dziś bardziej złożone i coraz częściej wymagają łączenia kilku metod jednocześnie.

Jak firmy rozwiązują problemy z rekrutacją i niedoborem pracowników?



Jak firmy radzą sobie z problemami rekrutacyjnymi?

Różne firmy, różne rozwiązania

Małe firmy

35%
dodatkowe godziny pracy

33%
agencje rekrutacyjne

Średnie firmy

30%
dodatkowe godziny pracy

29%
wyższe wynagrodzenia

Duże firmy

39%
agencje rekrutacyjne

29%
kampanie rekrutacyjne

Handel

34%
dodatkowe godziny pracy

Usługi

36%
agencje rekrutacyjne

31%
dodatkowe godziny pracy

Przemysł

28%
zatrudnianie obcokrajowców
z Ukrainy

30%
zatrudnianie obcokrajowców
z innych krajów

Transport i logistyka

36%
agencje rekrutacyjne

34%
reskilling i upskilling

Sektor publiczny

33%
wyższe wynagrodzenia

Redukcje zatrudnienia

Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy Państwa organizacja przeprowadziła redukcję zatrudnienia?

28%

Tak

72%

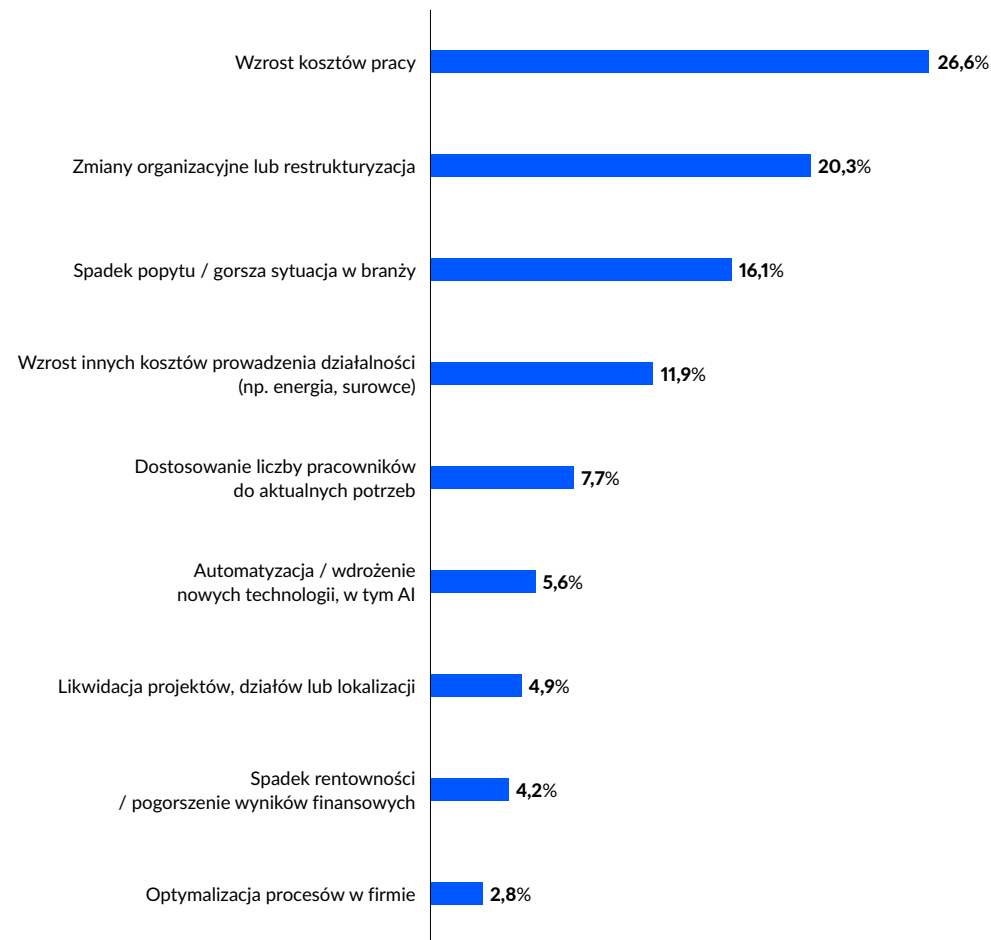
Nie

28% ankietowanych firm przyznaje, że w ciągu ostatniego kwartału przeprowadziło redukcję zatrudnienia. Nieco częściej na taki krok decydowały się duże organizacje (32,4%), podczas gdy wśród firm małych i średnich było to około 25%. Najczęściej redukcje dotyczyły firm z sektora handlu (37,6%) oraz przemysłu (32,7%), a najrzadziej – sektora publicznego.

Głównym wskazywanym powodem redukcji zatrudnienia był wzrost kosztów pracy – na tę przyczynę wskazało ponad 26% firm, które przeprowadziły cięcia. Na kolejnych miejscach znalazły się zmiany organizacyjne i restrukturyzacja (20,3%), spadek popytu i pogorszenie sytuacji w branży (16,1%) oraz wzrost kosztów prowadzenia działalności (11,9%).

Wzrost kosztów pracy częściej wskazywały małe przedsiębiorstwa (30%), a branżowo – firmy handlowe (32%) oraz transportowo-logistyczne (31%). Z kolei restrukturyzacje częściej były przyczyną redukcji w dużych firmach (27%) i sektorze publicznym (33%). Spadek popytu silniej wybrzmiewał wśród małych firm (23%) oraz w przemyśle (25%) i handlu (20%). Wzrost innych kosztów prowadzenia działalności częściej wskazywały firmy średnie (18%) oraz przedsiębiorstwa z sektora transportu i logistyki (17%). Na tle tych wyników warto zwrócić uwagę, że automatyzacja i wdrażanie nowych technologii wciąż nie należą do głównych powodów redukcji zatrudnienia. Taką przyczynę wskazało jedynie 5,6% badanych firm – częściej małych przedsiębiorstw (9%), przede wszystkim z sektora handlu i usług.

Z jakiego powodu zdecydowali się Państwo na redukcję zatrudnienia?





Agnieszka Zielińska

Dyrektor Polskiego Forum HR

Czy medialny obraz fali zwolnień oddaje rzeczywistą skalę redukcji zatrudnienia w Polsce?

W ubiegłym roku odnotowaliśmy wyraźny wzrost zgłoszeń dotyczących planowanych zwolnień grupowych – objęły one blisko 100 tys. osób, głównie w sektorze publicznym. Warto jednak pamiętać, że zgłoszenia obejmują również wypowiedzenia zmieniające i często mają charakter zapobiegawczy, wynikający z formalnych obowiązków pracodawców. Faktyczna skala redukcji była znacznie niższa – pracę straciło ok. 29,5 tys. osób, co jest poziomem zbliżonym do roku poprzedniego. Pokazuje to, że same zapowiedzi zwolnień mogą budzić niepokój, ale nie odzwierciedlają w pełni sytuacji na rynku pracy.

Polski rynek pracy pozostaje stosunkowo stabilny – bezrobocie utrzymuje się na niskim poziomie, a wiele osób stosunkowo szybko znajduje nowe zatrudnienie. Pamiętajmy, że według danych BAEL liczba pracujących w IV kwartale 2025 wzrosła o 99 tys. osób w porównaniu z rokiem poprzednim.

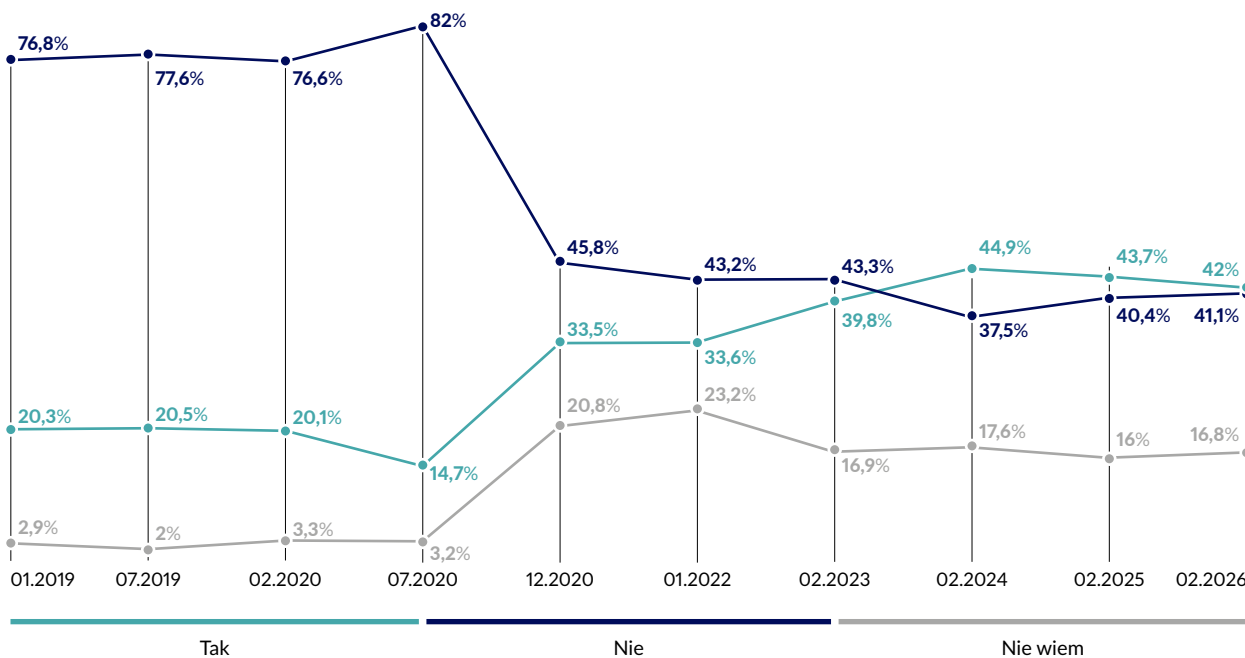
Obecne redukcje wynikają głównie ze zmian strukturalnych, takich jak automatyzacja, cyfryzacja czy presja kosztowa, a nie z kryzysu gospodarczego. Ponadto firmy coraz częściej sięgają po alternatywne rozwiązania, np. skracanie czasu pracy, przesuwanie pracowników między działami czy zamrażanie rekrutacji, co ogranicza faktyczną liczbę zwolnień.

W efekcie medialny obraz „fali zwolnień” bywa bardziej alarmujący niż rzeczywista sytuacja – pełny obraz rynku pracy pokazuje, że redukcje zatrudnienia mają charakter ograniczony i w dużej mierze są elementem naturalnych procesów restrukturyzacyjnych.

Plany pracowników dotyczące zmiany pracy

Już trzeci rok z rzędu w naszym badaniu odsetek pracowników planujących zmianę miejsca zatrudnienia pozostaje wyższy niż udział tych, którzy takich planów nie deklarują. Oznacza to, że gotowość do zmiany pracodawcy utrzymuje się na relatywnie wysokim poziomie. Obecnie chęć zmiany pracy w perspektywie najbliższych dwóch lat deklaruje 42% badanych pracowników, wobec 43,6% rok temu. To niewielki spadek, choć może wskazywać na stopniowe osłabianie dynamiki tego trendu i coraz ostrożniejsze podejście pracowników do decyzji zawodowych na niepewnym rynku.

Czy zamierza Pan/Pani zmienić swoją obecną pracę?

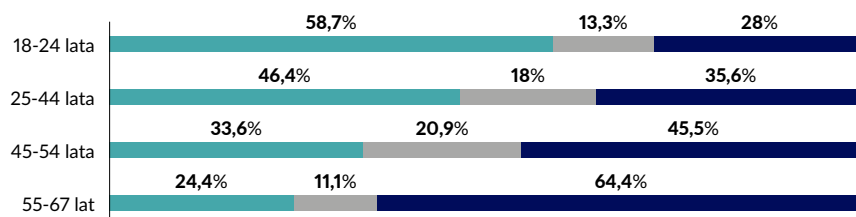


Czy zamierza Pan/Pani zmienić swoją obecną pracę?

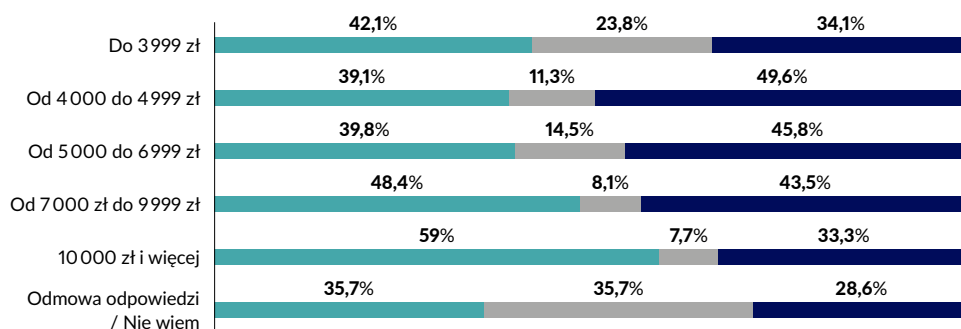


Kto rozważa zmianę pracy?

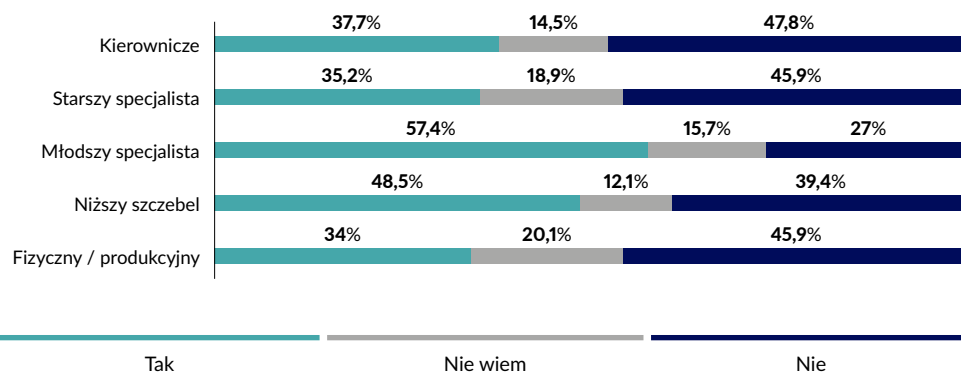
Plany zmiany pracy w zależności od wieku



Plany zmiany pracy w zależności od zarobków



Plany zmiany pracy w zależności od stanowiska



Wiek jest jednym z najsilniejszych czynników różnicujących mobilność zawodową. Najbardziej skłonni do zmiany pracy pozostają najmłodszy pracownicy. W grupie osób w wieku 18–24 lata takie deklaracje składa 58,7% badanych – podobnie jak rok temu, to najwyższy wynik spośród wszystkich grup wiekowych. Jednocześnie wraz z wiekiem gotowość do zmiany pracodawcy wyraźnie maleje.

W tegorocznych wynikach zaznacza się także zależność między poziomem dochodów a gotowością do zmiany pracodawcy. Im wyższe zarobki, tym częstsze deklaracje planowanej zmiany zatrudnienia. Najbardziej mobilna okazuje się grupa osób zarabiających powyżej 10000 zł miesięcznie – aż 59% z nich rozważa zmianę pracy. Z kolei osoby o niższych dochodach, które rok temu częściej deklarowały chęć zmiany pracodawcy, obecnie są w tej kwestii bardziej zachowawcze.

Podobnie jak w ubiegłorocznej edycji badania, większą gotowość do zmiany miejsca zatrudnienia deklarują młodszy specjaliści i pracownicy niższego szczebla. W tych grupach zainteresowanie zmianą pracy dodatkowo wzrosło. W pozostałych grupach zawodowych skłonność do zmiany pracodawcy osłabła, najmocniej wśród pracowników fizycznych, gdzie spadek wyniósł 7,7 p.p., do poziomu 34%.

Różnice widać również na poziomie branż. Największą skłonność do zmiany pracy deklarują osoby zatrudnione w transporcie i logistyce – 56,9%, a wynik ten jest jeszcze wyższy niż przed rokiem, gdy było to niespełna 51%. Wzrost widać również w produkcji, gdzie chęć zmiany miejsca zatrudnienia deklaruje obecnie 45,9% respondentów, o 5,9 p.p. więcej rok do roku. W pozostałych branżach skłonność do zmiany pracy jest niższa niż rok temu, a najmniejszą mobilność zawodową obserwujemy w sektorze publicznym (26,8%).

Obawy o utratę pracy

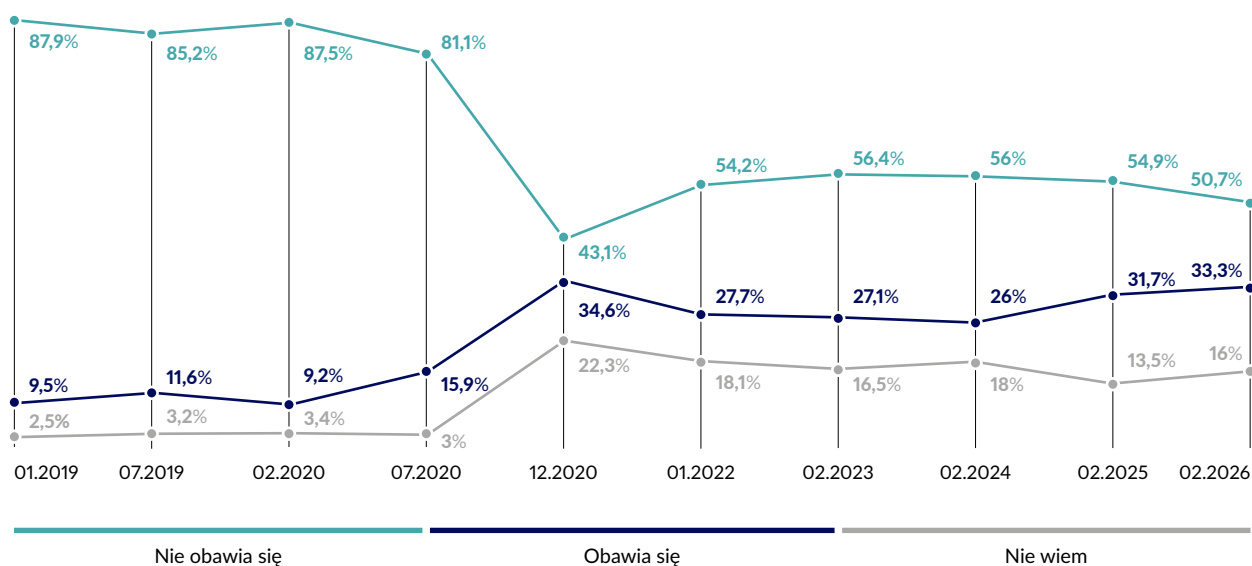
Obawy o utratę pracy nieznacznie wzrosły w porównaniu do zeszłego roku. Obecnie wyraża je łącznie 33,3% badanych, podczas gdy rok temu było to 31,7%, a dwa lata temu 26%. Oznacza to, że już kolejny rok z rzędu rośnie odsetek pracowników, którzy nie czują się pewnie w swojej obecnej sytuacji zawodowej. Jednocześnie spadł udział pracowników deklarujących brak takich obaw – z 54,9% do 50,7% – a wzrósł odsetek tych, którzy nie potrafią jednoznacznie ocenić, czy ich stanowisko jest zagrożone (z 13,5% do 16%).

Warto przy tym zauważyć, że wyraźnie wzrósł udział respondentów, którzy liczą się z utratą pracy już w ciągu najbliższego półrocza (z 6,7% do 10,3%). Rok temu obawy dotyczyły bardziej odległej przyszłości. Może to sugerować, że pracownicy częściej dostrzegają konkretne sygnały ryzyka – zarówno w otoczeniu rynkowym, jak i w sytuacji własnych organizacji – a ich niepokój ma bardziej realny charakter.

Czy obawia się Pan/Pani utraty pracy?

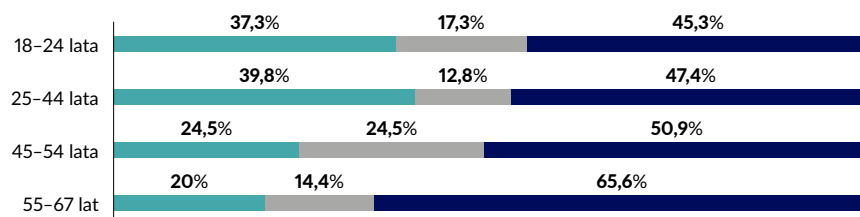


Czy obawia się Pan/Pani utraty pracy?

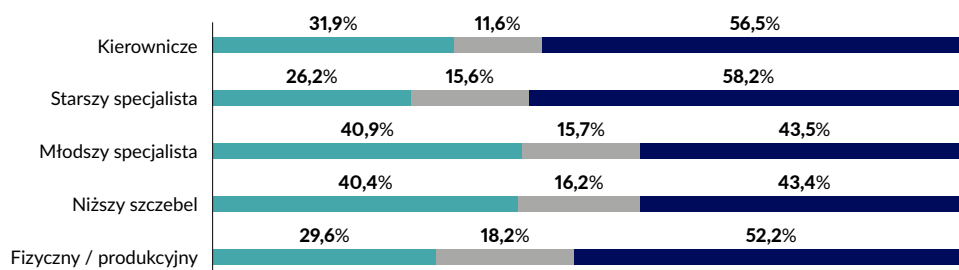


Kto najbardziej obawia się utraty pracy?

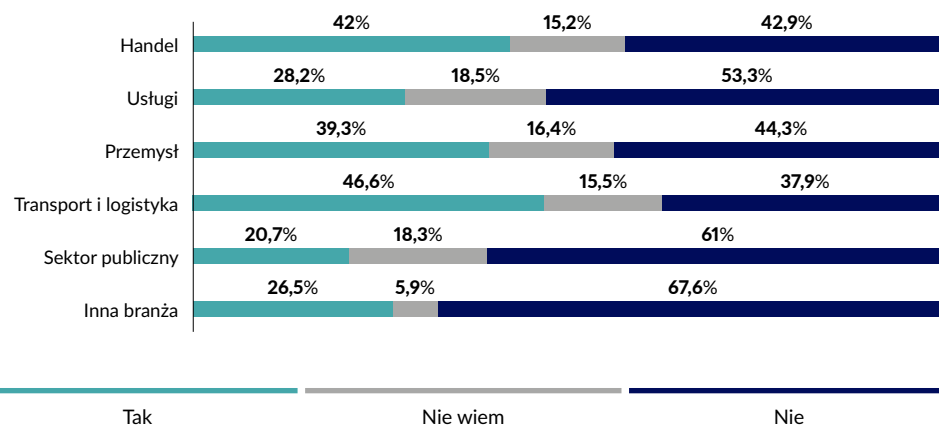
Obawy o utratę pracy w zależności od wieku



Obawy o utratę pracy w zależności od stanowiska



Obawy o utratę pracy w zależności od branży



Częściej utraty pracy obawiają się kobiety niż mężczyźni – 37,7% wobec 28,9%. W przypadku kobiet oznacza to wzrost o 6,9 p.p. r/r, a wśród mężczyzn spadek o 3,6 p.p.

Najsilniejsze obawy wyrażają pracownicy w wieku 18–44 lata. W grupie 18–24 lata wskaźnik wynosi 37,3% (rok temu 39,7%), a wśród osób w wieku 25–44 lata wzrósł z 30,8% do 39,8%. W starszych grupach obawy osłabły – wśród osób 45–54 lata o 6,6 p.p., a w grupie 55+ o 8,6 p.p. r/r.

Najmniej stabilnie swoją sytuację oceniają osoby zarabiające powyżej 10 000 zł netto, podobnie jak rok temu, choć i w tej grupie obawy wzrosły (obecnie 48,7%). Najbardziej pewnie czują się natomiast osoby z dochodem 7 000–9 999 zł netto (22,6%).

Największe obawy o zatrudnienie deklarują pracownicy transportu i logistyki (46,6%, o 15,8 p.p. więcej niż rok wcześniej). Dalej są handel (42%) i produkcja (39,3%). Najmniej obaw mają zatrudnieni w sektorze publicznym (20,7%) oraz usługach (28,2%) – to też jedyne sektory, w których obawy spadły (odpowiednio o 8,6 i 6,4 p.p.).

Jeśli chodzi o poziom stanowiska, obawy o utratę pracy wzrosły niemal we wszystkich grupach. Wyjątek stanowią starsi specjaliści, wśród których odsetek ten spadł o 3,7 p.p., do 26,2%. Najsilniejszy wzrost odnotowano natomiast wśród pracowników niższego szczebla – o 6,4 p.p. r/r, do poziomu 40,4%. W przypadku pracowników produkcyjnych poziom obaw pozostał bez zmian.

Najwyższy poziom obaw deklarują mieszkańcy regionu południowo-zachodniego (42,9%) oraz centralnego i wschodniego (36,3%) – we wszystkich tych przypadkach wyższy niż rok temu. Wyraźnie wzrosły też obawy w woj. mazowieckim – z 21,1% do 33,3%. Najrzadziej utraty pracy boją się mieszkańcy regionu północnego (23,1%). Mniej obaw niż przed rokiem widać także w regionie południowym – z 40% do 34,2%.

Aktywność pracowników na rynku pracy

Czy szuka Pan/Pani obecnie pracy?*

56,7%

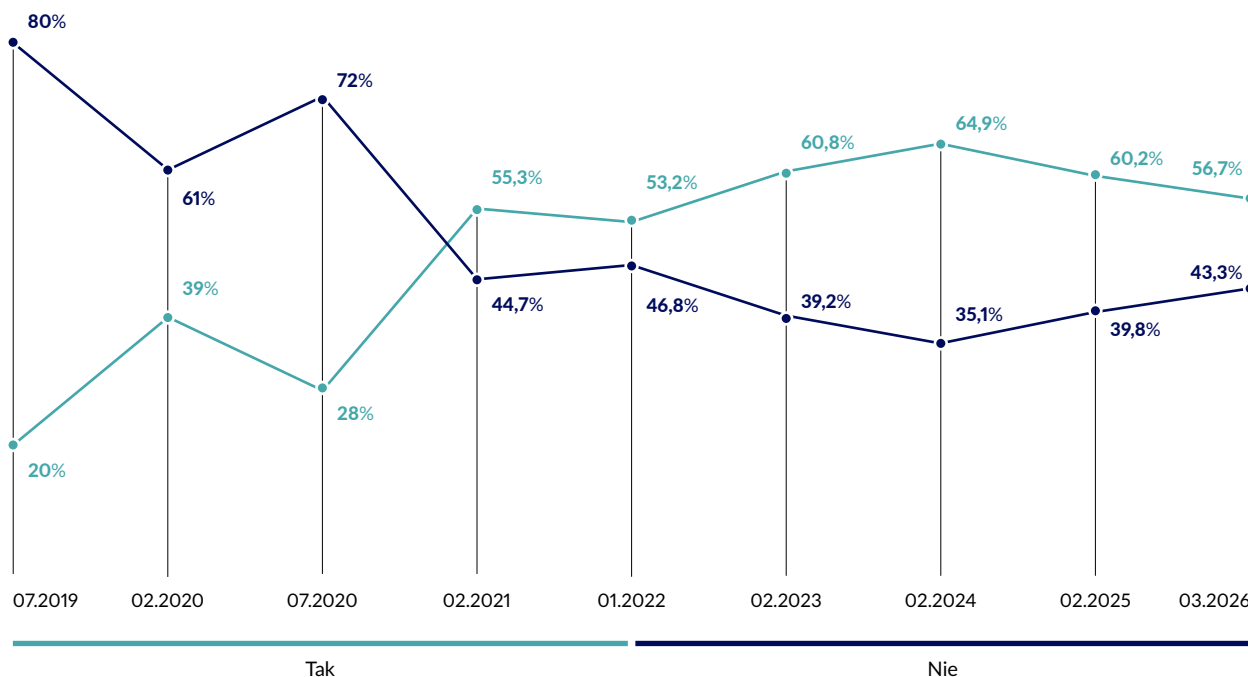
Tak

43,4%

Nie

*Pytanie zadane osobom obawiającym się utraty pracy i/lub zamierzającym ją zmienić • N=289

Poszukiwanie pracy – porównanie z poprzednimi wynikami badania



W dalszym ciągu obserwujemy wysoką proaktywność na rynku pracy wśród osób, które obawiają się utraty zatrudnienia lub rozważają jego zmianę. Od 2021 roku w naszych badaniach odsetek respondentów z tej grupy, którzy aktywnie szukają pracy, przewyższa udział tych, którzy mimo obaw lub chęci zmiany pracodawcy nie podejmują żadnych działań. Po wzroście odnotowanym w 2024 roku aktywność ta zaczęła jednak stopniowo słabnąć – obecnie wynosi 56,7%, co oznacza spadek o 3,5 p.p. rok do roku. Można przypuszczać, że pracownicy, obserwując sytuację geopolityczną i kondycję rynku pracy, w tym doniesienia o zwolnieniach czy rosnącym bezrobociu, ostrożniej podchodzą dziś do decyzji zawodowych i dłużej pozostają przy obecnym pracodawcy, zanim zdecydują się na konkretny ruch.

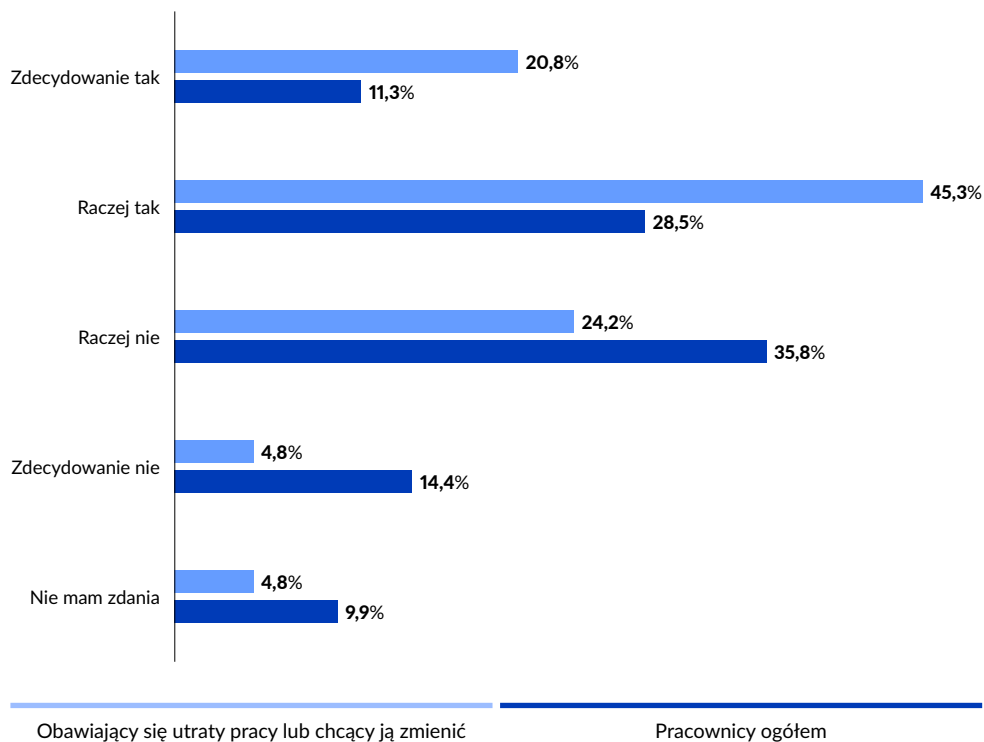
Jednocześnie powrót do realiów sprzed pandemii, gdy zdecydowana większość pracowników pozostawała bierna na rynku pracy, nie wydaje się dziś scenariuszem szczególnie prawdopodobnym. Pracownicy stali się bowiem bardziej świadomi, proaktywni i gotowi do reagowania na zmieniające się warunki. To z jednej strony efekt zmiany pokoleniowej, a z drugiej rosnącej adaptacji do rynku pracy, który w ostatnich latach wymaga od zatrudnionych znacznie większej elastyczności.

Czy pracownicy są gotowi na przebranżowienie się?

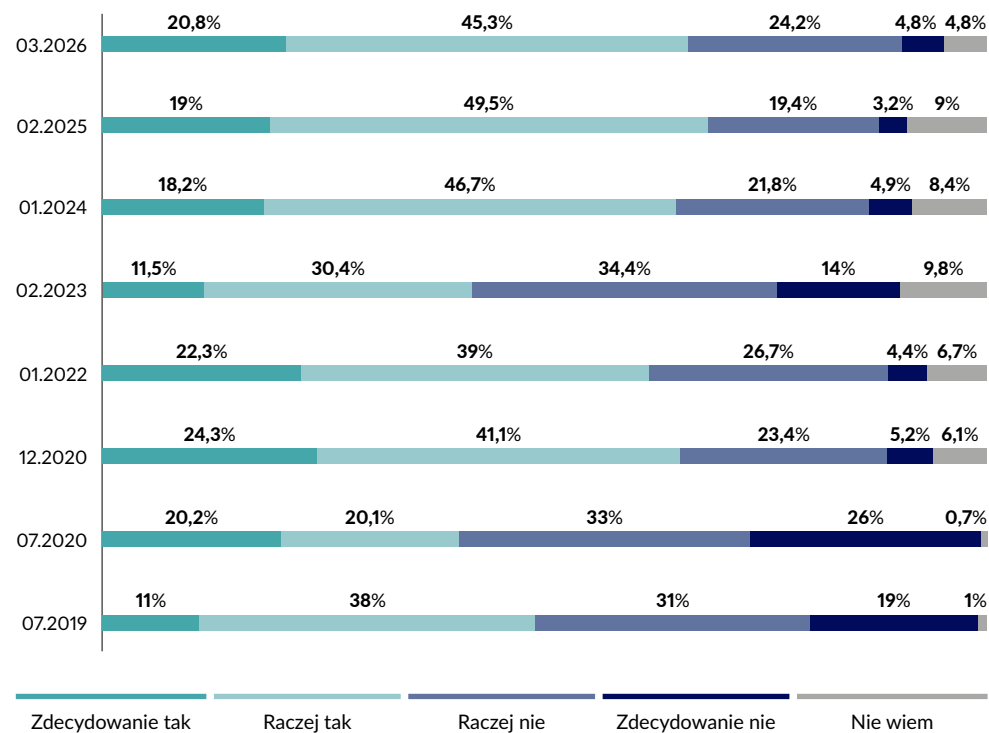
Gotowość pracowników do przebranżowienia się pozostaje wysoka, choć w porównaniu z ubiegłym rokiem nieco osłabła. Wśród ogółu badanych zmianę obecnie wykonywanego zawodu bierze pod uwagę 39,8% pracowników, wobec 42,6% rok wcześniej, co oznacza spadek o 2,8 p.p.

Jednocześnie wśród osób, które obawiają się utraty zatrudnienia i/lub planują zmianę obecnej pracy, gotowość do reskillingu jest znacznie wyższa. W 2025 roku deklarowało ją 68,5%, a w 2026 roku 66,1% ankietowanych. To spadek o 2,4 p.p r/r, nadal jednak jest to około dwie trzecie tej grupy, co pokazuje, że wielu pracowników będących w bardziej niepewnej lub „mobilnej” sytuacji zawodowej bierze pod uwagę nie tylko zmianę pracodawcy, ale też zmianę samego kierunku zawodowego.

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

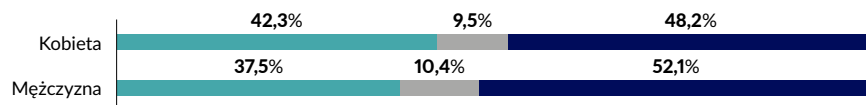


Plany zmiany zawodu na przestrzeni lat – wśród osób obawiających się utraty pracy i/lub chcących ją zmienić*

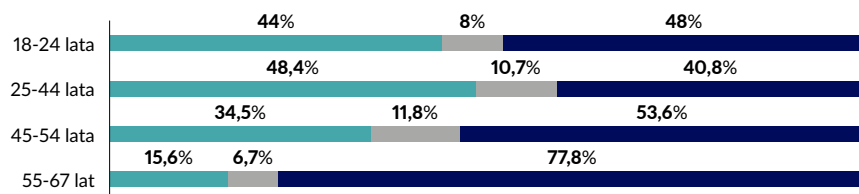


Kto jest zainteresowany zmianą zawodu?

Planowanie przebranżowienia w zależności od płci



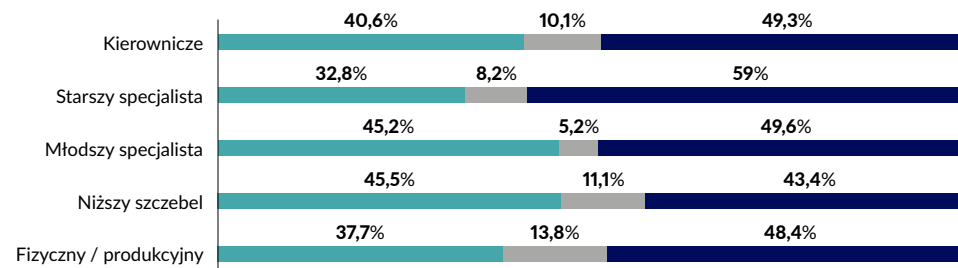
Planowanie przebranżowienia w zależności od wieku



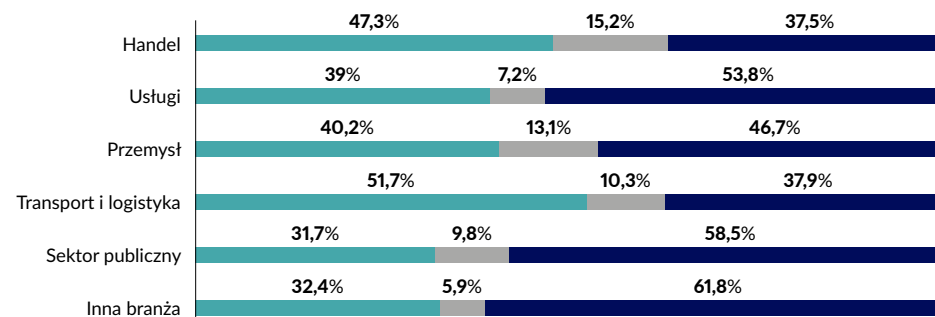
Na przebranżowienie najbardziej otwarte są osoby w wieku 25–44 lata (48,4%), a także pracownicy transportu i logistyki (51,7%) oraz handlu (47,3%). Wysoką gotowość do takiej zmiany widać również wśród pracowników niższego szczebla (45,5%) i młodszych specjalistów (45,2%). Może to sugerować, że to właśnie w tych grupach częściej pojawia się potrzeba poprawy warunków pracy, zwiększenia poczucia stabilizacji albo znalezienia zawodu lepiej dopasowanego do oczekiwań i możliwości rozwoju.

Najrzadziej o przebranżowieniu myślą natomiast osoby starsze, bardziej doświadczone zawodowo i funkcjonujące w stabilniejszych warunkach zatrudnienia. Reskilling rozważa 15,6% respondentów w wieku 55–67 lat, 31,7% pracowników sektora publicznego oraz 32,8% starszych specjalistów. Relatywnie rzadziej taką możliwość deklarują również badani w wieku 45–54 lata (34,5%) oraz osoby zarabiające od 7 do 9,9 tys. zł (33,9%). Można przypuszczać, że im silniejsza pozycja zawodowa i większe poczucie stabilizacji, tym mniejsza otwartość na przebranżowienie się. Zwraca jednak uwagę fakt, że mapa gotowości do zmiany zawodu zmieniła się w porównaniu do ubiegłego roku – w wielu grupach respondentów ta gotowość jest dziś mniejsza. Spadek widać przede wszystkim wśród mężczyzn (z 44% do 37,5%), osób w wieku 18–24 lata (z 54,4% do 44%) i 55–67 lat (z 27,4% do 15,6%), a także pracowników produkcji (z 49,1% do 40,2%). Jednocześnie wzrosła ona wśród badanych w wieku 25–44 lata (z 46,6% do 48,4%), kierowników (z 38,2% do 40,6%) oraz szczególnie w transporcie i logistyce, gdzie wskaźnik zwiększył się z 44,6% do 51,7%. Może to sugerować, że na bardziej niepewnym rynku pracy pracownicy ostrożniej podchodzą do tak dużej zmiany jak przebranżowienie.

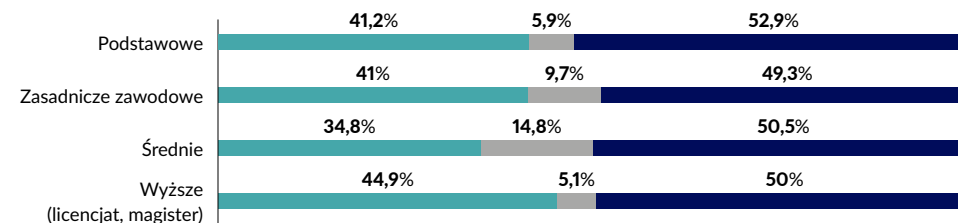
Planowanie przebranżowienia w zależności od stanowiska



Planowanie przebranżowienia w zależności od branży



Planowanie przebranżowienia w zależności od wykształcenia



Tak

Nie mam zdania

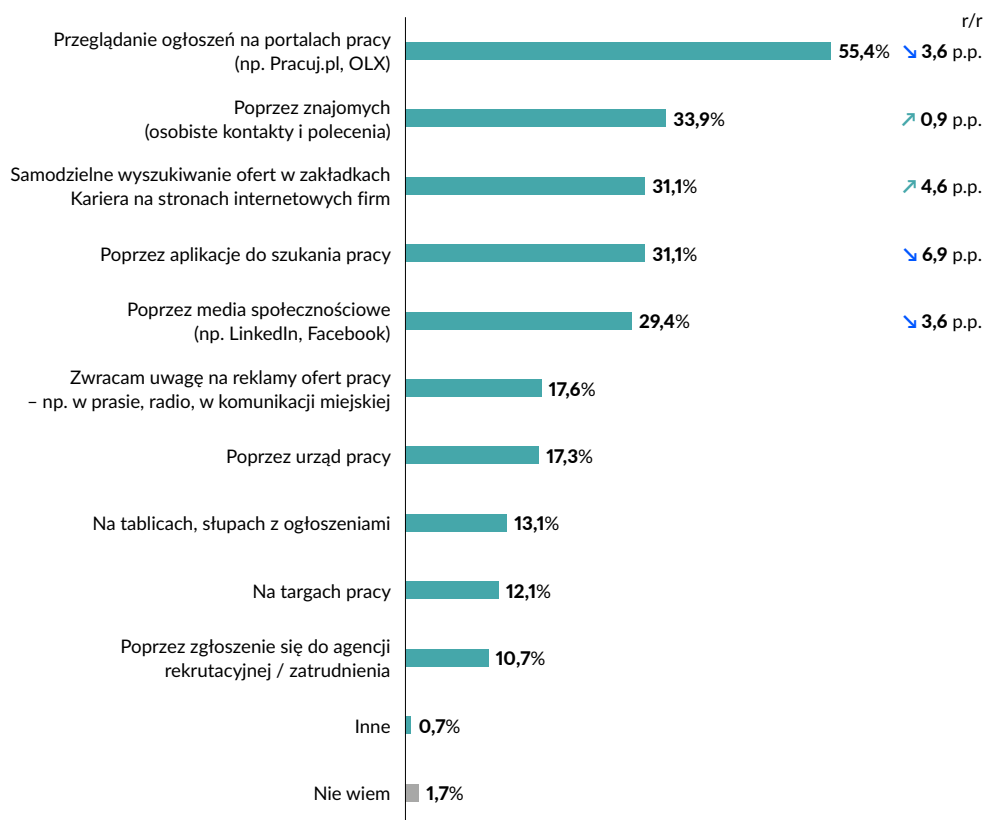
Nie

Sposoby poszukiwania pracy przez pracowników

Sposoby poszukiwania pracy nie zmieniły się istotnie w porównaniu z ubiegłym rokiem. Najważniejszym źródłem ofert nadal pozostają portale z ogłoszeniami o pracę, z których korzysta 55,4% badanych – choć ich znaczenie nieco spadło względem 2025 roku. W dalszej kolejności ankietowani pracownicy wskazywali znajomych (33,9%) oraz zakładki „Kariera” na stronach firm, które wyraźnie zyskały na znaczeniu (31,1%, +4,6 p.p.). Taki sam odsetek respondentów korzysta z aplikacji do szukania pracy (31,1%), jednak w tym przypadku widać spadek względem ubiegłego roku (-6,9 p.p.). Pierwszą piątkę zamykają media społecznościowe (29,4%), również wskazywane rzadziej niż rok temu. Pozostałe sposoby poszukiwania zatrudnienia, takie jak reklamy ofert pracy (17,6%), urzędy pracy (17,3%), ogłoszenia offline, targi pracy czy agencje zatrudnienia (10,7%) mają znacznie mniejsze znaczenie.

Może to wskazywać, że pracownicy szukają pracy przede wszystkim w sposób praktyczny, korzystając z powszechnie dostępnych kanałów, choć nieco rzadziej niż rok temu sięgają po bardziej „szerokie” narzędzia, takie jak aplikacje i media społecznościowe. Jednocześnie na znaczeniu zyskują źródła bardziej bezpośrednie – rekomendacje znajomych czy oferty publikowane przez konkretnych pracodawców na stronach firmowych.

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



Kanały poszukiwania pracy – kto z nich korzysta?

Portale z ogłoszeniami

To najważniejszy kanał we wszystkich grupach, ale szczególnie często korzystają z niego osoby **55–67 lat (70%)**, mieszkańcy miast powyżej **500 tys. (63%)** oraz pracownicy **usług (65%)**. Relatywnie rzadziej wybierają je osoby **18–24 lata (47%)** i pracownicy **transportu i logistyki (40%)**.

Znajomi i polecenia

Szczególnie duże znaczenie mają dla osób **55–67 lat (67%)**, **kierowników (45%)** oraz pracowników **handlu (42%)**.

Zakładki „Kariera” na stronach firm

Częściej niż inni korzystają z nich osoby w wieku **55–67 lat (48%)**, **starsi specjaliści (46%)** oraz pracownicy **sektora publicznego (47%)**.

Aplikacje do szukania pracy

Najczęściej wybierają je osoby w wieku **45–54 lata (48%)** oraz pracownicy **produkcji (39%)**. Co ciekawe, wśród najmłodszych pracowników **18–24 lata** korzysta z nich tylko **8%** badanych.

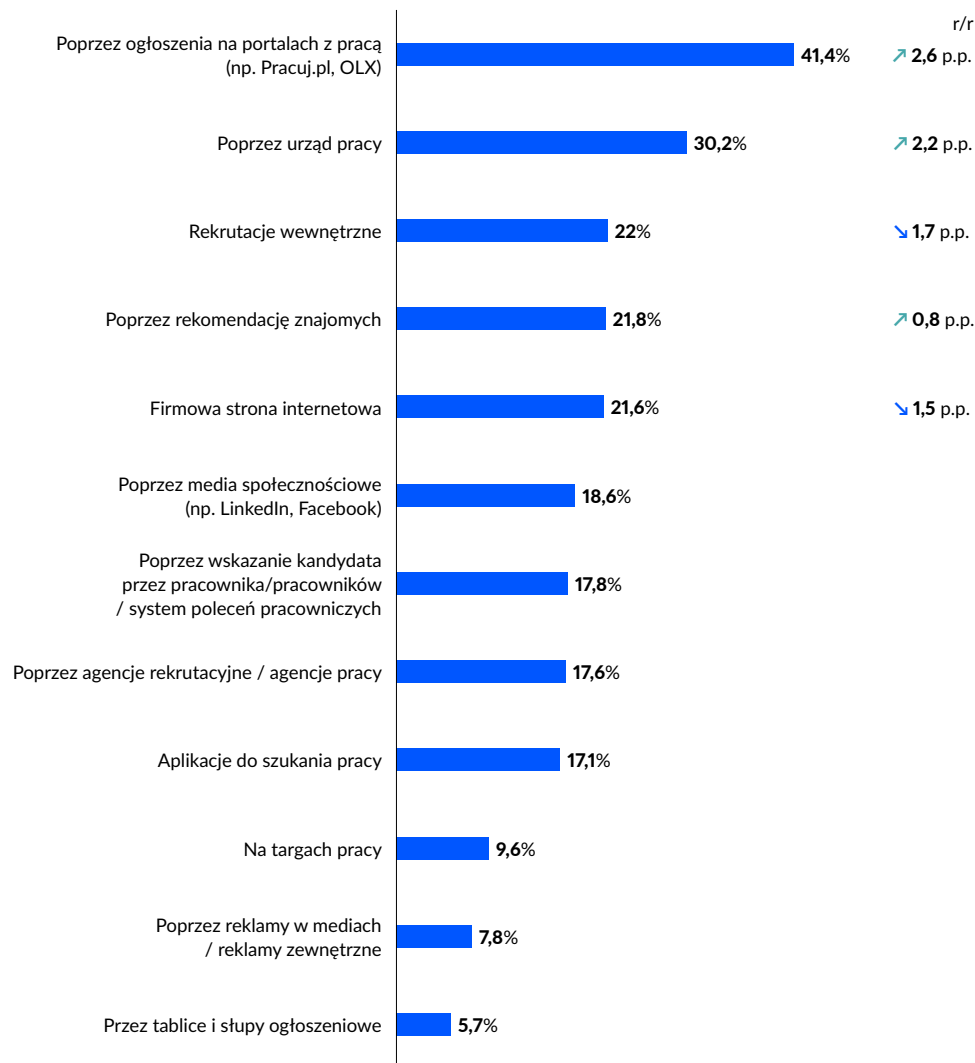
Media społecznościowe

Największe znaczenie mają dla mieszkańców **największych miast**, gdzie korzysta z nich **41%** badanych, pracowników **fizycznych (35%)** oraz dla pracowników **usług (38%)**.

*Pytanie zadane osobom obawiającym się utraty pracy i/lub zamierzającym ją zmienić • Możliwość wskazania wielu odpowiedzi • N=289

W jaki sposób pracodawcy poszukują pracowników?

W jaki sposób najczęściej pozyskują Państwo pracowników?*



Zdecydowanie najczęściej wykorzystywanym kanałem pozyskiwania pracowników są portale z ogłoszeniami o pracę – wskazuje je 41,4% ankietowanych firm. Pracodawcy korzystają także ze wsparcia urzędów pracy (30,2%), prowadzą rekrutacje wewnętrzne (22%), biorą też pod uwagę rekomendacje znajomych (21,8%).

Wybór źródła kandydatów wyraźnie zależy dziś zarówno od wielkości organizacji, jak i od branży. Mniejsze firmy częściej niż większe korzystają z urzędów pracy – robi to 36% małych podmiotów, wobec 28% średnich i 26% dużych. Wraz ze wzrostem skali działalności rośnie natomiast znaczenie takich rozwiązań, jak rekrutacje wewnętrzne (od 18% w małych do 32% w dużych firmach), agencje rekrutacyjne (od 14% do 23%) czy firmowa strona internetowa, z której korzysta już co czwarta duża firma. Niezależnie od wielkości organizacji najważniejszym sposobem dotarcia do kandydatów pozostają jednak portale pracy – korzysta z nich 39% małych, 43% średnich i 42% dużych przedsiębiorstw.

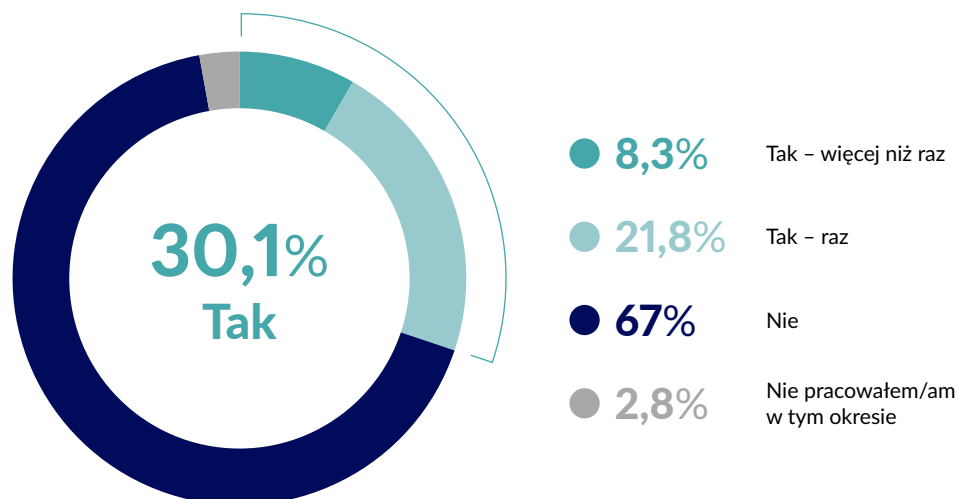
Różnice widać także na poziomie branż. Firmy z sektora transportu i logistyki (51%) oraz handlu (50%) najczęściej stawiają na portale pracy, podczas gdy sektor publiczny korzysta z nich wyraźnie rzadziej (26%). Tutaj większą rolę odgrywają urzędy pracy (39%), firmowa strona internetowa (34%) oraz rekrutacje wewnętrzne (29%). W usługach częściej niż w innych branżach wykorzystywane są rekomendacje znajomych (26%). W przemyśle relatywnie większe znaczenie niż w innych sektorach mają natomiast urzędy pracy (32%) oraz wsparcie agencji rekrutacyjnych (25%). Z kolei media społecznościowe najchętniej wykorzystywane są przez firmy handlowe (25%).



Przeciwdziałanie rotacji
pracowników

Zmiana pracodawcy w ostatnich 2 latach

Czy w ciągu ostatnich 2 lat zmienił/a Pan/Pani pracodawcę?



Zdecydowana większość ankietowanych pracowników deklaruje, że w ciągu ostatnich dwóch lat nie zmieniała pracodawcy (67%). Jednocześnie co piąty respondent wskazuje, że w tym czasie zmienił miejsce pracy raz, a 8,3% – więcej niż raz. Warto jednak zwrócić uwagę na różnice w odpowiedziach poszczególnych grup respondentów. Wpływ na częstotliwość zmiany pracy z pewnością ma wiek. W najmłodszej grupie badanych (18–24 lata) blisko 55% osób deklaruje zmianę pracodawcy co najmniej raz w tym okresie, w tym 20% więcej niż raz. W grupie 25–44 lata to 33,5%, a wśród 45–54-latków już tylko 20%. Taka mobilność wśród młodszej grupy pracowników nie zaskakuje – zmiany na początku kariery zawodowej są bardziej prawdopodobne, pracownicy pierwsze prace traktują często tymczasowo, nie zawsze też są one związane z ich preferowaną drogą zawodową. Wraz z wiekiem stabilizacja w tym względzie rośnie. Pracownicy zajmują coraz wyższe stanowiska, dobór miejsc pracy jest bardziej świadomy i celowy, poza tym ich sytuacja pozazawodowa skłania do większej stabilizacji finansowej. To przekłada się na mniejszą skłonność zmian pracodawcy.

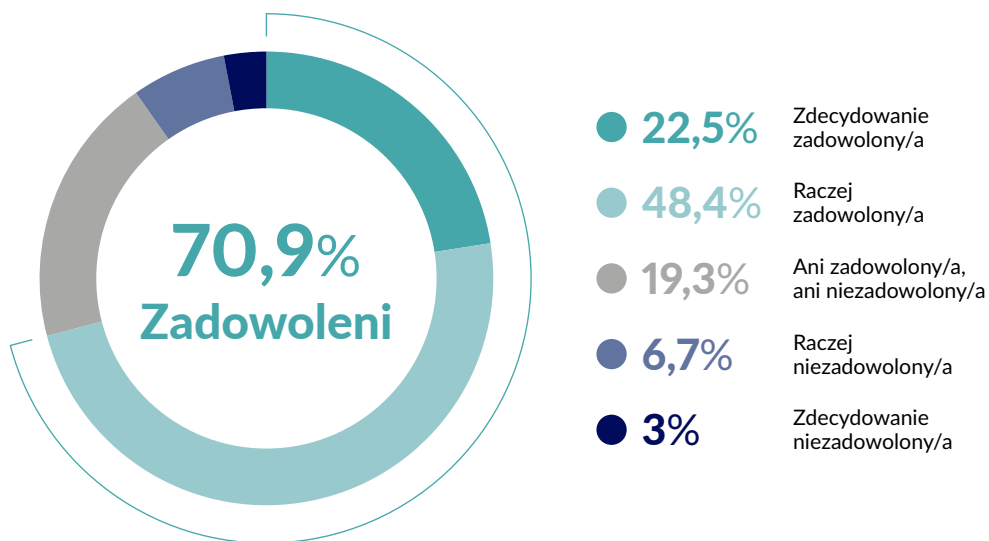
Potwierdza to rozkład odpowiedzi z uwagi na stanowisko badanych. Zdecydowanie najwyższą mobilność obserwujemy wśród młodszych specjalistów – 48,7% z nich zmieniło pracodawcę co najmniej raz w ciągu ostatnich dwóch lat, w tym 13,9% więcej niż raz. Najmniej mobilni są starsi specjaliści (21,4%) oraz pracownicy niższego szczebla (24,3%). Warto spojrzeć na te wyniki także w szerszym kontekście zmiany pokoleniowej – młodsze osoby są wyraźnie bardziej skłonne do zmiany pracy, gdy warunki zatrudnienia nie odpowiadają ich oczekiwaniom lub gdy poszukują lepszego wynagrodzenia i większych możliwości rozwoju.

Ciekawą zależność widać również w podziale według dochodów. W grupach zarabiających poniżej 7000 zł netto miesięcznie odsetek osób, które zmieniły pracodawcę co najmniej raz w ciągu ostatnich dwóch lat jest zbliżony i wynosi ok. 30%. Jeszcze mniejszą skłonność do zmiany pracy widać wśród osób osiągających dochody w przedziale 7000–9999 zł netto miesięcznie, co może sugerować, że taka kwota zapewnia im pewien stopień bezpieczeństwa finansowego, a zajmowane stanowiska są satysfakcjonujące na tyle, by nie szukać nowego miejsca. Zupełnie inaczej jest jednak w grupie zarabiającej ponad 10000 zł miesięcznie, gdzie udział osób, które zmieniły firmę co najmniej raz w ostatnich dwóch latach wynosi aż 51,3% (w tym 28,2% więcej niż raz). Zdaje się to być potwierdzeniem zjawiska mówiącego o tym, że istotny wzrost wynagrodzenia jest często łatwiejszy do osiągnięcia poprzez zmianę firmy niż rozwój płacowy w ramach obecnego miejsca zatrudnienia.

Różnice wyraźnie zaznaczają się także na poziomie branż. Najmniejszą mobilnością zawodową wykazują się pracownicy sektora publicznego – tu pracę w ciągu minionych dwóch lat zmieniło tylko 13,5% badanych. W produkcji było to blisko 24%. Największą skłonność do rotacji wykazują pracownicy transportu i logistyki – aż 50% z nich zmieniło pracodawcę w analizowanym okresie, w tym 19% więcej niż raz.

Zadowolenie z obecnej pracy

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



N=564

Wyniki z ostatnich trzech edycji badania pokazują, że poziom zadowolenia z pracy nie tylko utrzymuje się na wysokim poziomie, ale także stopniowo rośnie. W 2024 i 2025 roku satysfakcję z obecnego miejsca zatrudnienia deklarowało 68% pracowników, a w 2026 roku już 70,9%. Jednocześnie spadł odsetek osób raczej niezadowolonych – z 11,6% do 6,7% r/r. Warto jednak odnotować, że przy ogólnej poprawie wzrósł udział osób zdecydowanie niezadowolonych – z 1,5% do 3%. Jak można przypuszczać, wpływ na te wyniki mają poprawiające się warunki płacowe, ale też większa świadomość pracodawców oraz częstsze podejmowanie działań z obszaru HR, takich jak dbanie o wellbeing i rozwój pracowników, ograniczanie rotacji czy employer branding.

Jednocześnie szczegółowe dane pokazują, że satysfakcja z pracy nie rozkłada się równomiernie – wyraźnie różnicują ją wiek, poziom dochodów i miejsce w strukturze organizacyjnej.

Kto jest najbardziej zadowolony z pracy?

Najwyższy poziom satysfakcji widać na dwóch krańcach kariery zawodowej: 55–67 lat (77,8%) oraz 18–24 lata (77,3%). Najniższy wynik notuje grupa **45–54 lata (66,4%)** – to często etap największej presji zawodowej i życiowej, gdy pracownik częściej zajmuje stanowiska bardziej wymagające, z dużą odpowiedzialnością. Jednocześnie ta grupa może mieć poczucie, że możliwości awansu czy dużej zmiany zawodowej są już mniejsze niż wcześniej.

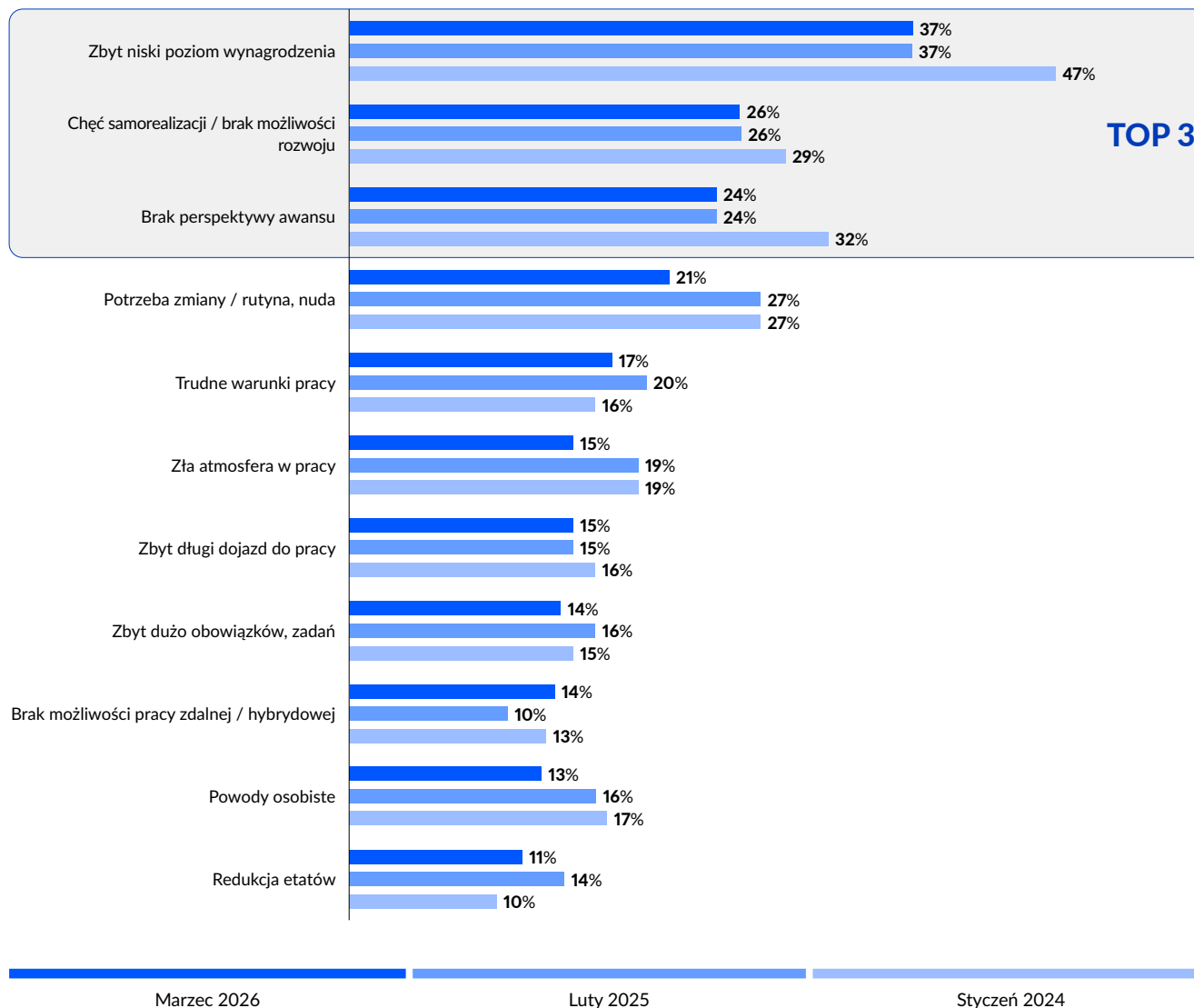
Najbardziej zadowolone są osoby zajmujące stanowiska kierownicze (82,6%), dalej starsi i młodszy specjaliści (ok. 73%). Niżej wypadają **pracownicy fizyczni (68,6%),** a najniższe zadowolenie mają **pracownicy niższego szczebla (61,6%).** Mniejsze zadowolenie na niższych stanowiskach może wynikać z mniejszej autonomii, słabszego wpływu na warunki pracy, ograniczonych perspektyw awansu i częstszego poczucia niedoceny. Wyniki nie odbiegają w tym względzie znacząco od zeszłorocznych.

Nie ulega wątpliwości, że satysfakcja z pracy jest silnie powiązana z poczuciem finansowego docenienia. Zadowolenie z pracy rośnie wraz z dochodem ankietowanych. Najlepiej wypada grupa zarabiająca **7 000–9 999 zł** – aż **80,7%** zadowolonych. Wysoko są też osoby z dochodem **10 000 zł i więcej** – **76,9%** oraz **5 000–6 999 zł** – **77,1%**. Najniższe zadowolenie obserwujemy wśród osób zarabiających **do 3 999 zł** – **61,9%**.

Produkcja oraz transport i logistyka to sektory, w których zadowolenie z obecnej pracy ankietowani deklarują rzadziej niż w innych branżach. Wciąż jednak jest to wysoki odsetek badanych – w **produkcji 66,4%**, a w **transporcie i logistyce 67,3%**.

Powody zmiany pracy

DLaczego zamierza Pan/Pani zmienić swoją obecną pracę?*



Najczęstsze powody zmiany pracy

- Najważniejszym powodem zmiany pracy pozostaje zbyt niski poziom wynagrodzenia – wskazuje go 37% pracowników.** To dokładnie tyle samo co rok temu, ale wyraźnie mniej niż w 2024 (47%) i 2023 roku (51%). Motywacja finansowa nie zniknęła, ale dziś silniej konkurują z nią także motywacje rozwojowe i jakościowe.
- Na drugim miejscu znalazła się chęć samorealizacji i brak możliwości rozwoju (26%)** – zbliżone wyniki uzyskaliśmy także w poprzednich dwóch latach. To pokazuje, że potrzeba rozwoju zawodowego i osobistego jest bardzo stabilnym motywem zmiany pracy. Nie jest to chwilowy efekt koniunktury, ale raczej trwały element oczekiwań pracowników.
- Brak perspektyw awansu to trzeci najważniejszy powód rezygnacji z pracy – podobnie jak rok temu wskazuje go co czwarty badany.** Znaczenie tego czynnika jest jednak mniejsze niż jeszcze 2–3 lata temu. Może to oznaczać, że awans przestał być dziś jedynym oczywistym sposobem poprawy sytuacji zawodowej – liczy się także lepsze dopasowanie zakresu obowiązków czy warunków zatrudnienia, również bez formalnej zmiany stanowiska.
- Mniej osób chce zmienić pracę z powodu nudy czy rutyny. Taki powód wskazuje dziś 21% pracowników,** wobec 27% w 2024 i 2025 roku. Może to sugerować większą ostrożność pracowników na mniej przewidywalnym rynku pracy – nawet jeśli praca nie daje pełnej satysfakcji, sama potrzeba „zmiany dla zmiany” słabnie, gdy rośnie znaczenie bezpieczeństwa i stabilizacji.

*Pytanie zadane osobom zamierzającym zmienić pracę • Możliwość wskazania wielu odpowiedzi • N=237

Co przekonałoby pracowników do pozostania w obecnej firmie?

Co mogłoby realnie zatrzymać pracowników, którzy myślą o odejściu? Najsilniej działają czynniki finansowe. Podwyżkę wynagrodzenia jako czynnik istotny lub bardzo istotny wskazało łącznie 84,3% badanych, w tym 58,6% uznało ją za bardzo istotną. Niewiele niżej są dodatkowe premie – odpowiednio 80,6% i 51,1%. Duże znaczenie dla pracowników mają także większe możliwości rozwoju zawodowego (76,4% – czynnik istotny i bardzo istotny), benefity pozapłacowe (72,2%), elastyczne godziny pracy (72,2%) oraz poprawa atmosfery w pracy (71,3%). To pokazuje, że choć pieniądze są najważniejsze, nie wyczerpują tematu. Dla wielu pracowników równie istotne jest to, czy firma daje perspektywy, wygodę i lepsze codzienne doświadczenie pracy. Żeby realnie zwiększyć chęć pozostania w firmie, pracodawcy muszą łączyć kwestie finansowe z rozwojem, elastycznością i poprawą komfortu pracy.

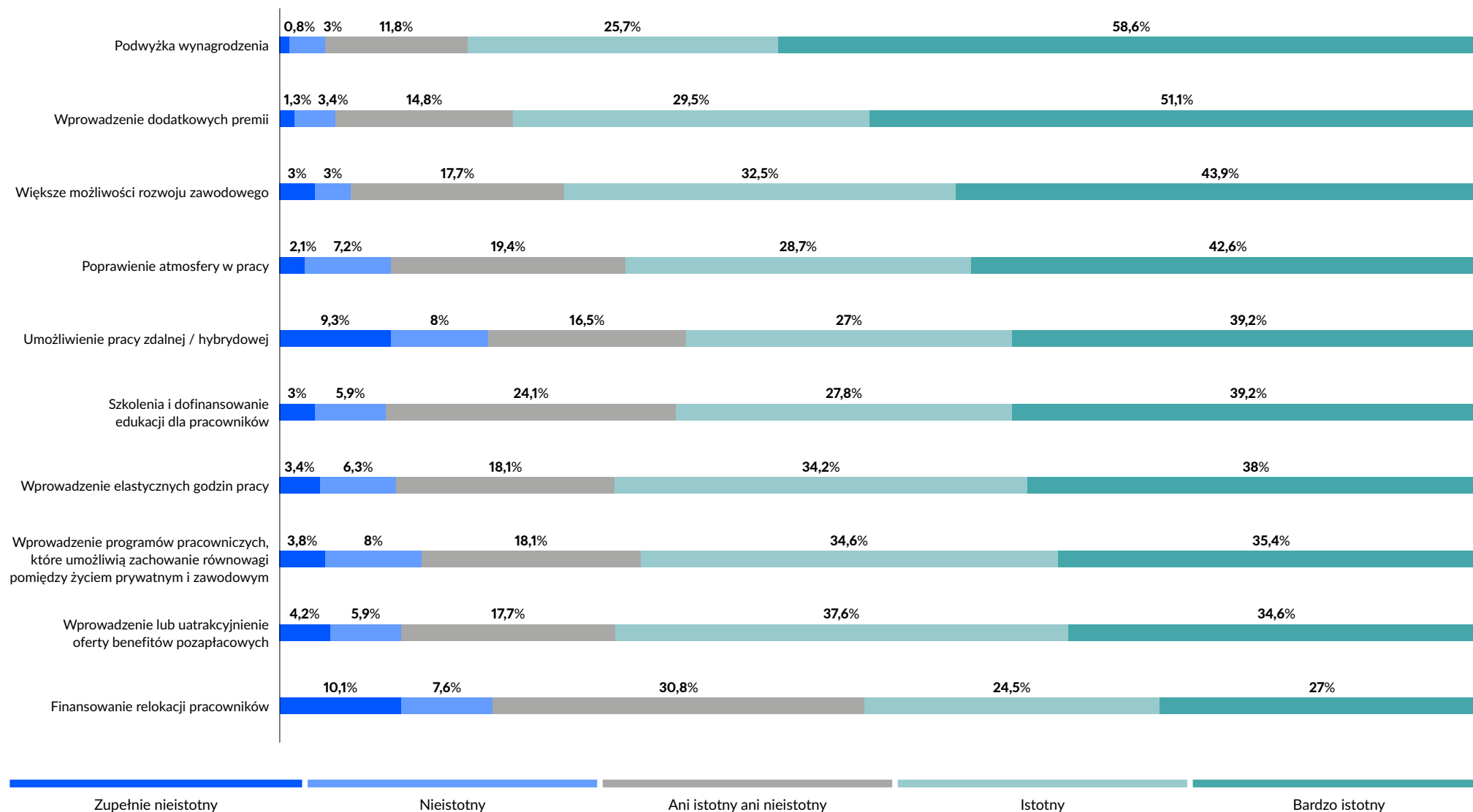
Co, poza podwyżką, skłoniłoby pracowników do pozostania w obecnej firmie?

Perspektywa różnych stanowisk (łącznie odpowiedzi: istotne i bardzo istotne)

Stanowisko			
Kierownicy	dodatkowe premie – 89%	programy wspierające work-life balance – 89%	poprawa atmosfery w pracy – 89%
Starsi specjaliści	dodatkowe premie – 86%	benefity pozapłacowe – 84%	elastyczne godziny pracy – 84%
Młodszy specjaliści	większe możliwości rozwoju zawodowego – 82%	dodatkowe premie – 79%	elastyczne godziny pracy – 79%
Pracownicy niższego szczebla	dodatkowe premie – 75%	większe możliwości rozwoju zawodowego – 69%	poprawa atmosfery w pracy – 65%
Pracownicy fizyczni	dodatkowe premie – 80%	poprawa atmosfery w pracy – 74%	większe możliwości rozwoju zawodowego – 72%

Co przekonałoby pracowników do pozostania w obecnej firmie?

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



*Pytanie zadane osobom zamierzającym zmienić pracę • N=237

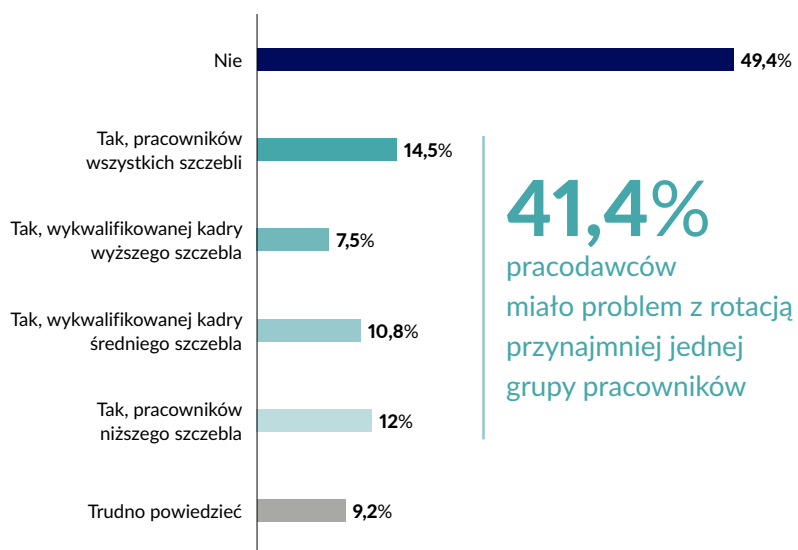
Rotacja – rosnące wyzwanie dla firm

Problem odejść pracowników pozostaje jednym z wyraźniejszych wyzwań po stronie pracodawców, choć w 2026 roku jego skala nieco się zmniejszyła. Z rotacją co najmniej jednej grupy pracowników w ostatnich miesiącach mierzyło się 41,4% badanych firm, wobec 47,1% rok wcześniej, co oznacza, że problem dotyczy niemal co drugiej organizacji.

Rzadziej niż w 2025 roku firmy wskazują trudności związane z utratą pracowników niższego szczebla (12% wobec 17%), wykwalifikowanej kadry średniego szczebla (11% wobec 13%) oraz kadry wyższego szczebla (8% wobec 9%). Jednocześnie lekko wzrósł odsetek przedsiębiorstw deklarujących problem z odejściami pracowników wszystkich szczebli – z 14% do 15%.

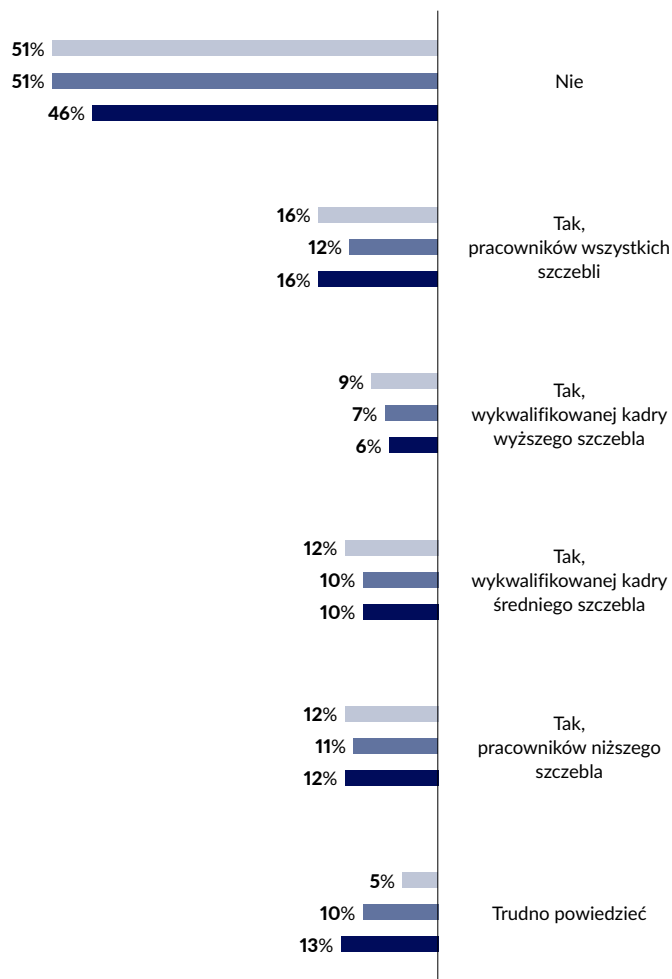
Z rotacją częściej borykają się małe i duże firmy – odpowiednio 44% i 41% z nich miało w ostatnim okresie problem z odejściami co najmniej jednej grupy pracowników. W największym stopniu mierzy się z nią sektor handlowy, zwłaszcza na niższych stanowiskach.

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

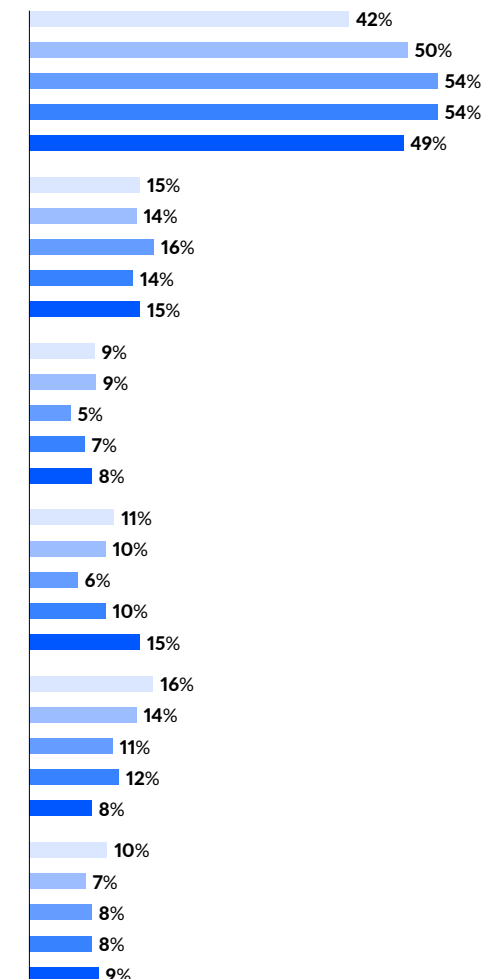


Możliwość wielu odpowiedzi • N=510

Odejścia w zależności od wielkości firmy

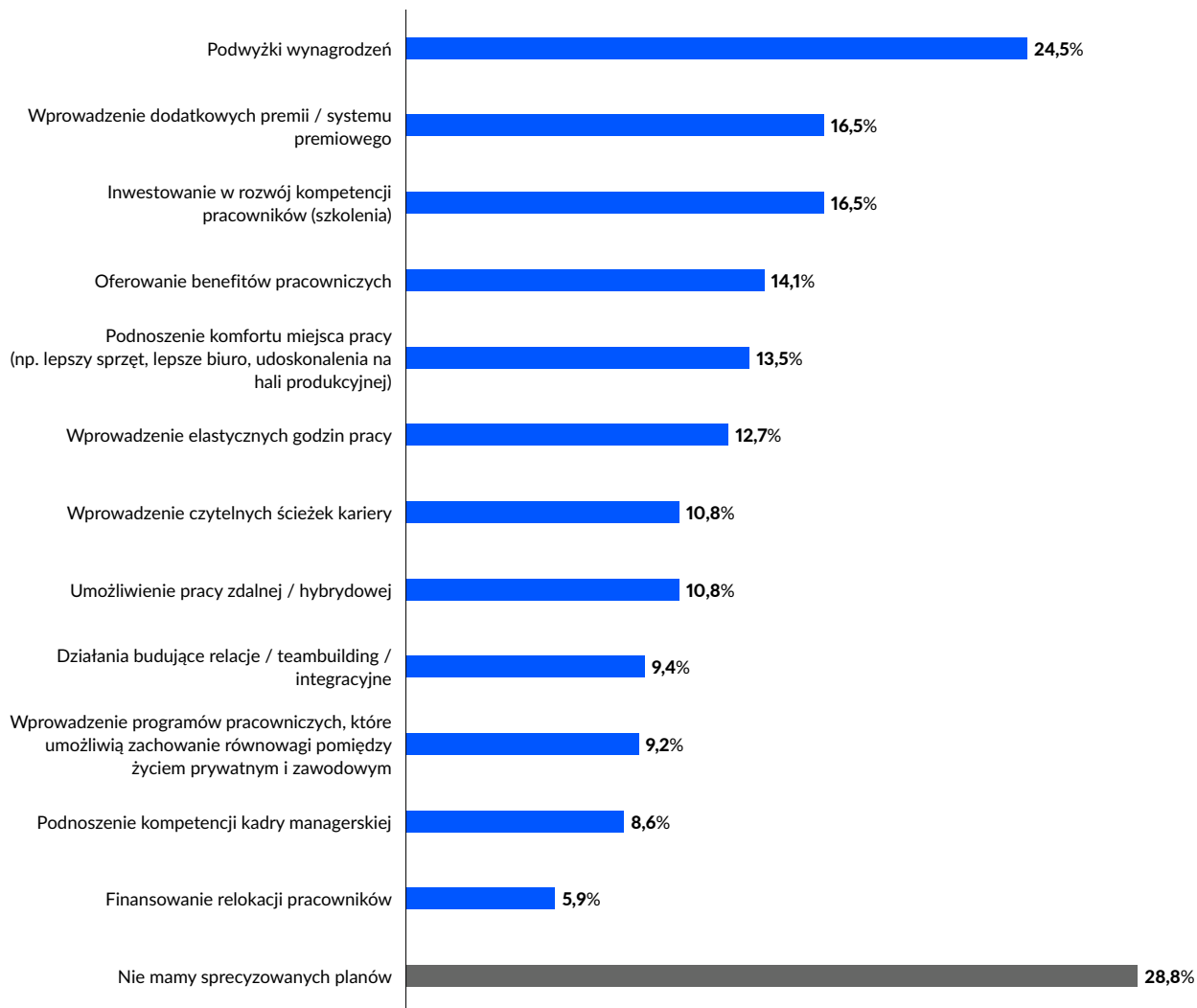


Odejścia w zależności od branży



Przeciwdziałanie rotacji pracowników

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



Coraz więcej firm stara się świadomie ograniczać ryzyko odejść pracowników. Najczęściej wybieranym sposobem przeciwdziałania rotacji pozostają podwyżki wynagrodzeń – sięga po nie co czwarta firma. Warto w tym miejscu podkreślić, że jest to rozwiązanie, którego pracownicy oczekują od pracodawców w pierwszej kolejności.

Pracodawcy stawiają także na premie (16,5%) oraz rozwój kompetencji i kwalifikacji pracowników (16,5%). Część organizacji próbuje też wzmacniać retencję poprzez benefity pozapłacowe (14,1%), poprawę warunków pracy na stanowiskach (13,5%) oraz większą elastyczność godzin pracy (12,7%).

Dobór rozwiązań zależy od specyfiki organizacji. Wyższe wynagrodzenia częściej proponują duże firmy (30%), a także przedsiębiorstwa z sektora transportu i logistyki (29%) oraz usług (26%). Premie są relatywnie częściej stosowane w handlu, usługach i przemyśle (19–20%). Rozwój kompetencji jako sposób na zatrzymanie pracowników częściej wybierają organizacje z sektora publicznego (21%) oraz transportu i logistyki (19%). Te ostatnie stawiają także częściej na benefity pracownicze (23%). Działania ukierunkowane na poprawę komfortu pracy częściej podejmują firmy handlowe, usługowe i podmioty publiczne.

Z jednej strony widać więc dużą gotowość firm do inwestowania w utrzymanie pracowników, z drugiej jednak przeszło jedna czwarta organizacji nie prowadzi w tym zakresie żadnych działań albo ogranicza się do reakcji doraźnych, bez długofalowego planu. Tymczasem w warunkach zmian zachodzących na rynku pracy, malejącego udziału osób w wieku produkcyjnym oraz trudności z szybkim uzupełnianiem wakatów, nawet niewielka skala rotacji może stać się istotnym wyzwaniem – wpływając na ciągłość operacyjną, efektywność zespołów i generując dodatkowe koszty.



Lucyna Sikorska

HR Biznes Partner, F-M Bimet S.A.

Rotacja pracowników kosztuje więcej, niż wynika z budżetów

Rotacja pracowników to jeden z największych i jednocześnie najbardziej niedoszacowanych kosztów funkcjonowania organizacji. W wielu firmach analiza jej konsekwencji finansowych ogranicza się do prostego podsumowania wydatków związanych z ponowną rekrutacją: publikacji ogłoszenia, czasu pracy działu HR, ewentualnie prowizji dla agencji. Tymczasem to zaledwie wierzchołek góry lodowej.

Rzeczywisty koszt zaczyna się już w momencie odejścia pracownika. Dochodzi wówczas od spadku produktywności zespołu, konieczności pracy w nadgodzinach, rośnie ryzyko błędów i przeciążenia kluczowych osób oraz obniżenia motywacji. W środowiskach produkcyjnych czy operacyjnych brak nawet jednej osoby potrafi zachwiać wydajnością całej linii. Są to realne straty, choć rzadko ujmowane w raportach finansowych.

Kolejne koszty pojawiają się na etapie wdrożenia nowego pracownika. W zależności od stanowiska pełną, oczekiwaną efektywność osiąga on zwykle po 3–6 miesiącach, a w przypadku ról specjalistycznych lub menedżerskich nawet po 9–12 miesiącach. W tym czasie firma ponosi nie tylko wydatki związane z wynagrodzeniem, lecz także angażuje czas przełożonego i współpracowników, którzy szkolą nową osobę, korygują błędy i nadzorują pracę. Dochodzą do tego koszty szkoleń, badań medycyny pracy, sprzętu, odzieży roboczej czy dostępu do systemów.

Istotne są także nakłady pozafinansowe: utrata wiedzy organizacyjnej, relacji z klientami, doświadczenia procesowego czy kulturowego dopasowania. W okresie przejściowym rośnie także ryzyko błędów wynikających z niedostatecznego doświadczenia nowego pracownika lub przeciążenia zespołu, skutkujących późniejszymi reklamacjami. Tego typu konsekwencje mogą ujawnić się dopiero po czasie, generując kolejne koszty finansowe i wizerunkowe.

Problem polega na tym, że wiele organizacji mierzy wyłącznie bezpośrednie wydatki związane z ponowną rekrutacją, pomijając koszty utraconej produktywności i pełnego wdrożenia. W efekcie rotacja wydaje się „akceptowalna”, bo rzeczywisty wymiar jej finansowych konsekwencji nie jest widoczny w jednym miejscu w budżecie. Dopiero kompleksowe spojrzenie – uwzględniające realny czas potrzebny do osiągnięcia pełnej efektywności oraz wpływ na zespół i wyniki – pokazuje, że inwestycja w retencję pracowników często okazuje się bardziej opłacalna niż ciągłe zastępowanie odchodzących osób.



Cezary Mączka

Group Chief People & Culture Officer, Wielton S.A.

Jak skrócić czas wdrożenia nowego pracownika?

Jak sprawić, aby nowy pracownik szybko osiągnął samodzielność i pełną efektywność? Zwykle w odpowiedzi pada hasło: „dobry onboarding”. To oczywiście prawda, jednak nie cała. Z moich obserwacji wynika, że w wielu organizacjach onboarding bywa postrzegany trochę niczym deus ex machina w starożytnym teatrze. W kulminacyjnym momencie fabuły na scenę opuszczano „boga z maszyny”, który nagle rozwiązywał wszystkie problemy bohaterów. Podobnie oczekuje się, że przejście onboardingu niemal automatycznie sprawi, że nowa osoba szybko odnajdzie się w organizacji i zacznie działać z pełną efektywnością.

Rzeczywistość jest jednak bardziej prozaiczna. Badania pokazują, że ok. 60% firm nie stawia nowym pracownikom jasno zdefiniowanych celów. Jednocześnie co czwarty pracownik oczekuje doprecyzowania oczekiwań ze strony przełożonego, a zaledwie ok. 12% nowych osób deklaruje, że w pełni rozumie swoje zadania i KPI.

Te dane w dużej mierze wyjaśniają, dlaczego proces wdrożenia często się wydłuża. Jeśli pracownik nie wie, dokąd ma dojść, trudno oczekiwać, że zrobi to szybko.

W praktyce osiągnięcie pełnej efektywności zajmuje zwykle od 3 do 9 miesięcy, w zależności od złożoności roli. Ten czas można jednak skrócić. Kluczowe są jasno określone cele na pierwsze 30, 60 i 90 dni, regularny feedback ze strony menedżera oraz dostęp do wiedzy i osób, które realnie pomagają zrozumieć organizację.

Największe bariery w procesie wdrożenia są zaskakująco prozaiczne. Jeśli użyjemy prostego narzędzia Lean – 5 Why – szybko dochodzimy do źródła problemu.

Dlaczego onboarding nie działa? Ponieważ pracownik nie ma jasno wyznaczonych celów. Dlaczego ich nie ma? Bo menedżer jest przytłoczony bieżącymi zadaniami. Dlaczego tak się dzieje? Ponieważ zarządzanie ludźmi często odbywa się „intuicyjnie”, bez standardów. Dlaczego? Bo organizacje działają w silosach.

Mamy też do czynienia z paradoksem: koszty rekrutacji i onboardingu zwykle znajdują się w budżecie HR, a nie menedżera. W efekcie jego motywacja do dbania o jakość wdrożenia bywa ograniczona.

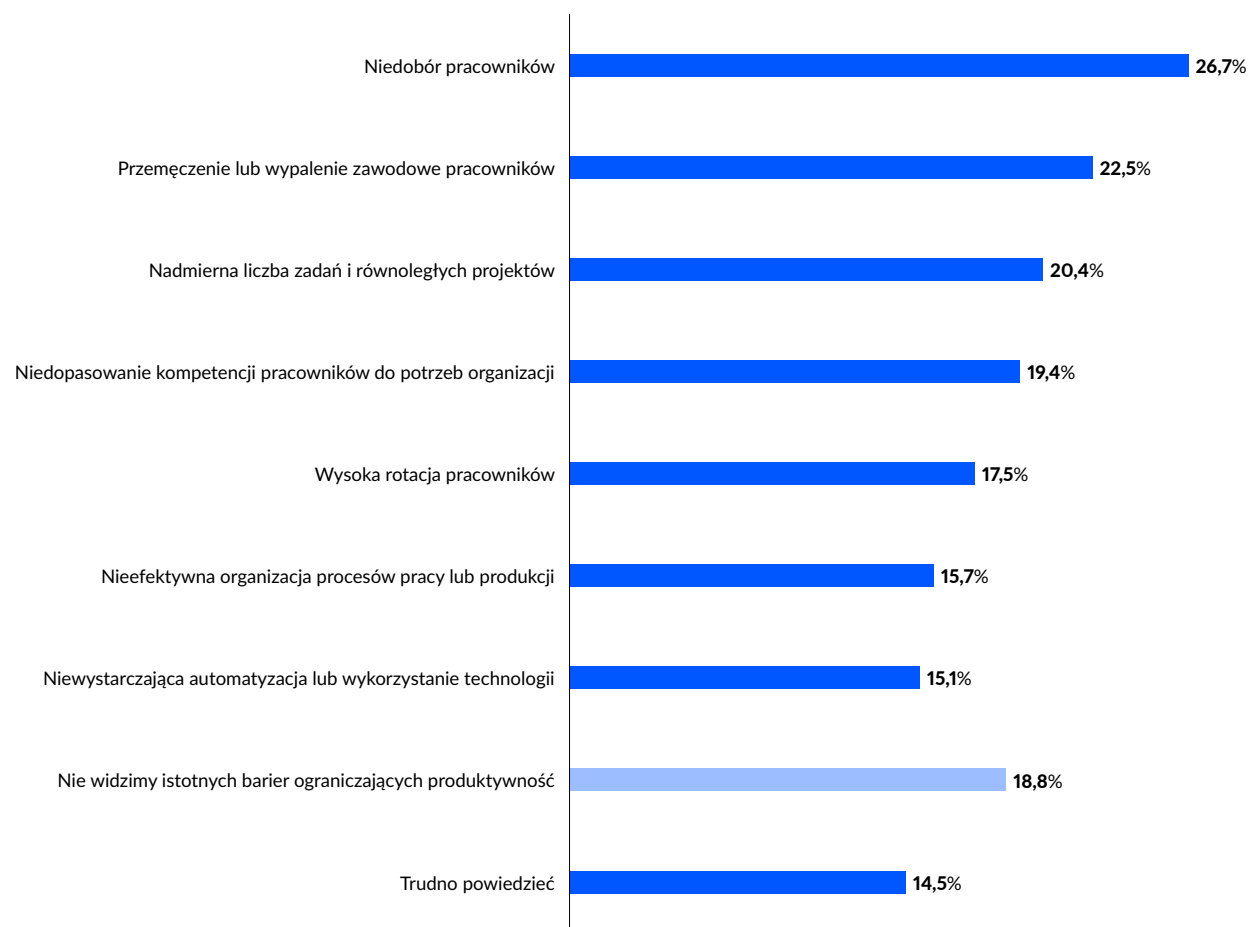
Dlatego skuteczny onboarding zaczyna się nie w dziale HR, lecz u menedżera – od jasno zdefiniowanych oczekiwań biznesowych. Bez tego nawet najlepiej zaprojektowane programy wdrożeniowe pozostają tylko dobrze przygotowaną scenografią.



Produktywność
pracy w warunkach
presji kosztowej

Najważniejsze bariery produktywności w opinii pracodawców

Co obecnie w największym stopniu ogranicza produktywność pracy w Państwa firmie?



Najczęściej wskazywaną przez pracodawców barierą produktywności jest niedobór pracowników (26,7%). Wśród najważniejszych ograniczeń (respondenci mogli wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi) wysoko znalazły się również przemęczenie i wypalenie zawodowe (22,5%), nadmiar obowiązków oraz równoległe prowadzonych projektów (20,4%) oraz niedopasowanie kompetencji pracowników do potrzeb organizacji (19,4%) i wysoka rotacja (17,5%).

Takie wyniki sugerują, że pracodawcy częściej postrzegają bariery produktywności bardziej jako problem „kadrowy” niż technologiczny. Niższe wyniki uzyskały bowiem takie czynniki, jak nieefektywna organizacja pracy lub produkcji (15,7%) oraz zbyt niski poziom automatyzacji i wykorzystania technologii (15,1%).

Nie oznacza to jednak, że technologia odgrywa mało istotną rolę. Możliwe, że dla wielu firm pilniejsze są dziś bariery „tu i teraz”: brak rąk do pracy, przeciążenie zespołów, rotacja i luki kompetencyjne. Na ich tle niewystarczająca automatyzacja czy wykorzystanie technologii mogą schodzić na dalszy plan – nawet jeśli w praktyce też ograniczają efektywność.

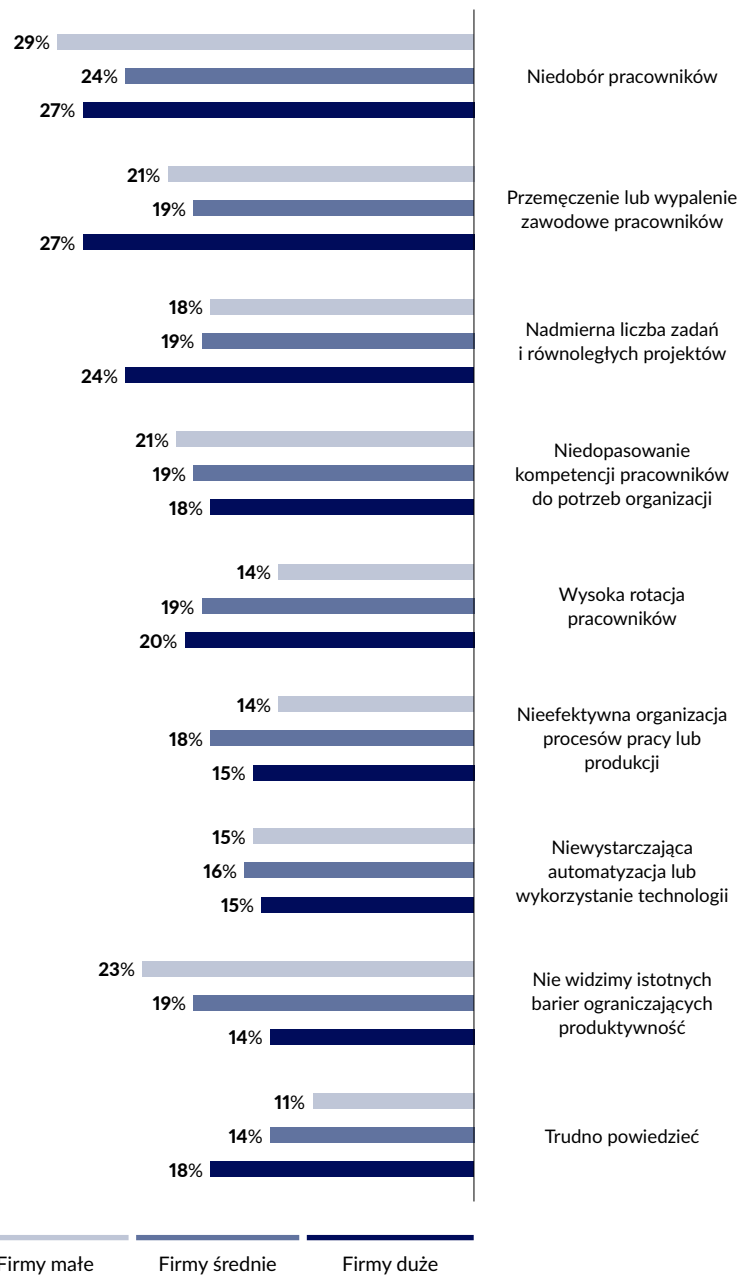
Warto też zwrócić uwagę, że 18,8% badanych firm nie dostrzega istotnych barier produktywności w swoich organizacjach, a 14,5% ma trudność z ich wskazaniem. Może to oznaczać zarówno relatywnie dobrą sytuację części organizacji, jak i to, że nie wszędzie produktywność jest systematycznie mierzona i analizowana na tyle dokładnie, by precyzyjnie wskazać źródła problemów.

Najważniejsze bariery produktywności w opinii pracodawców

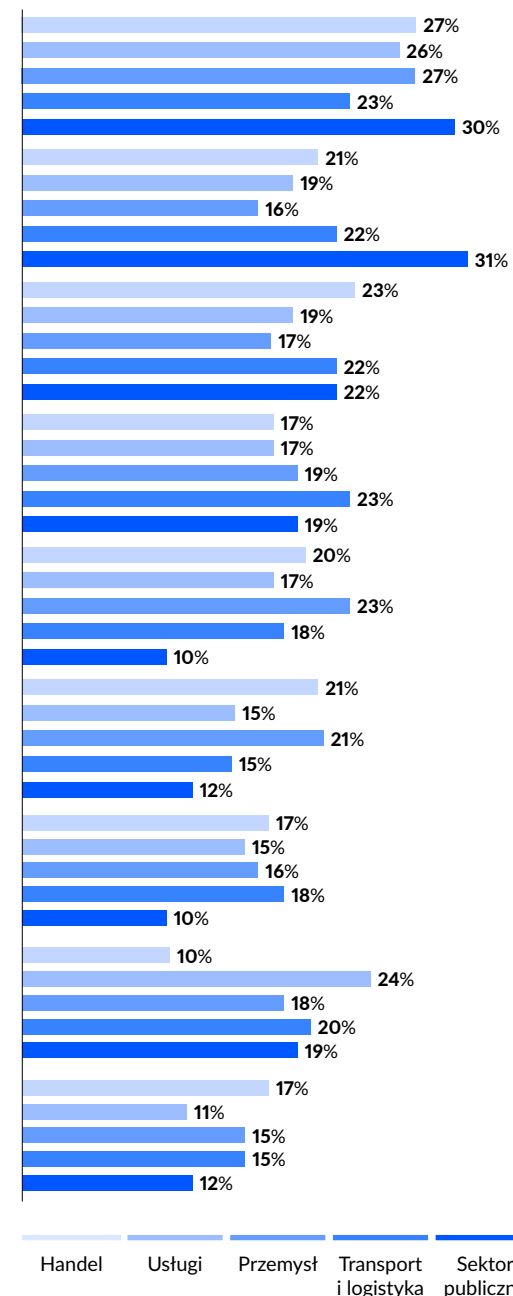
W małych firmach najczęściej wskazywanym problemem jest niedobór pracowników (29%), ale relatywnie często pojawiają się też niedopasowanie kompetencji do potrzeb organizacji (21%) oraz przemęczenie pracowników (21%). W średnich przedsiębiorstwach również na pierwszy plan wysuwa się deficyt kadr (24%), jednak w ich przypadku problemy są bardziej rozproszone – około jednej piątej firm wskazuje także na przemęczenie i wypalenie, nadmierną liczbę obowiązków, braki kompetencyjne oraz rotację pracowników. Z kolei duże organizacje najczęściej mierzą się jednocześnie z niedoborem pracowników (27%), przemęczeniem i wypaleniem zawodowym (27%) oraz nadmiarem zadań i projektów (24%), a także częściej niż pozostałe firmy wskazują na rotację pracowników (20%).

Niedobór pracowników pozostaje jedną z najczęściej wskazywanych barier niemal we wszystkich sektorach. Jeśli chodzi o inne czynniki, w handlu szczególnie wyraźnie zaznaczają się nadmiar zadań (23%) oraz nieefektywna organizacja procesów oraz przemęczenie pracowników (21%). W usługach przemęczenie i wypalenie kadry oraz zbyt duża liczba zadań realizowanych jednocześnie. W przemyśle, poza brakami kadrowymi (27%), istotnym problemem jest wysoka rotacja pracowników (23%) – wskazywana częściej niż w innych branżach. W transporcie i logistyce, poza niedoborem kadr, mocno wybrzmiewają przemęczenie, nadmiar zadań (po 22%) oraz niedopasowanie kompetencji do potrzeb organizacji (23%). Jednocześnie rzadsze wskazania na rotację, nieefektywną organizację procesów czy niewystarczającą automatyzację mogą sugerować, że w tych obszarach branża radzi sobie relatywnie lepiej. Z kolei w sektorze publicznym najmocniej zaznaczają się przemęczenie pracowników (31%) i braki kadrowe (30%).

Powody ograniczonej produktywności w zależności od wielkości firmy



Powody ograniczonej produktywności w zależności od branży



Możliwość wyboru maksymalnie 3 odpowiedzi • N=510



Jarosław Olender

Dyrektor strategicznego planowania zatrudnienia i rozwoju produktywności, ArcelorMittal Poland S.A.

Jak identyfikować bariery produktywności w organizacji i które z nich są dziś najtrudniejsze do przezwyciężenia?

Wraz ze wzrostem płac w Polsce, które coraz bardziej zbliżają się do poziomu krajów Europy Zachodniej, firmy tracą dotychczasową przewagę kosztową wynikającą z niższych wynagrodzeń, przy jednocześnie wciąż niskiej produktywności pracy. Aby utrzymać konkurencyjność, przedsiębiorstwa muszą zwiększać produktywność poprzez doskonalenie procesów produkcyjnych, wdrażanie nowoczesnych technologii, świadome zarządzanie zasobami oraz rozwijanie kultury współpracy i innowacyjności.

Produktywność to znacznie więcej niż tempo pracy. To przede wszystkim zdolność tworzenia wartości przy optymalnym wykorzystaniu zasobów. Aby skutecznie identyfikować bariery w tym zakresie, zwłaszcza te ukryte, organizacje muszą równolegle analizować procesy, technologie, organizację pracy oraz kulturę organizacyjną.

W ArcelorMittal Poland S.A. do analizy procesów i technologii stosujemy systemowe połączenie benchmarkingu oraz analizy tool time, aby uchwycić pełny obraz strat procesowych oraz wskazać najbardziej efektywne kierunki usprawnień. Benchmarking jest kluczowym narzędziem umożliwiającym porównanie osiąganych wyników z innymi zakładami, branżą czy standardami rynkowymi, co pozwala na jednoznaczną identyfikację, czy źródła problemów mają charakter lokalny, czy systemowy.

Z kolei analiza tool time, czyli obserwacja pracy w miejscu jej wykonywania, odsłania bariery niewidoczne w raportach, np.: wydłużone przebrojenia, mikro przerwy czy nieergonomiczne stanowiska pracy. Te z pozoru drobne zakłócenia potrafią sumować się do znacznych strat.

Do analizy zachowań i kultury organizacyjnej w ArcelorMittal Poland S.A. stosujemy narzędzia takie jak AVA (Added Value Analysis), która pozwala precyzyjnie oddzielić działania wartościowe od tych, które są kosztem. AVA ujawnia bariery niewidoczne w systemach KPI oraz umożliwia kwantyfikację potencjału usprawnień, pokazując gdzie i ile można zyskać.

Tego rodzaju analizy pomagają w osiągnięciu wyższego poziomu produktywności. W podejściu stosowanym w ArcelorMittal Poland S.A. istotne jest przede wszystkim konsekwentne łączenie danych operacyjnych z obserwacją rzeczywistej pracy. Pozwala to precyzyjnie i szybko identyfikować najważniejsze bariery procesowe, a także zrozumieć, gdzie faktycznie występują ograniczenia wynikające nie tylko z technologii, lecz również z kultury organizacyjnej oraz zachowań pracowników.

Najtrudniejszym wyzwaniem pozostaje dziś zmiana podejścia do produktywności. Jedną z największych barier jest konieczność redefinicji myślenia o niej na poziomie zarządczym, zwłaszcza w sytuacji, gdy rosnące koszty pracy oraz złożoność operacyjna wymuszają zmianę perspektywy. Produktywność staje się kluczowym KPI, równie ważnym jak bezpieczeństwo czy rentowność. Jest to trudna transformacja, ponieważ wymaga zmiany nawyków oraz konsekwentnego opierania decyzji na danych i analizie pracy.



Olga Krzoska

HR Manager, Amhil Europa Sp. z o.o.

Organizacyjne źródła spadku produktywności zespołów, o których mówi się za rzadko

W dyskusjach o produktywności zespołów często koncentrujemy się na narzędziach, procesach i wskaźnikach. Tymczasem praktyka pokazuje jednoznacznie, że trwały spadek efektywności wynika nie tylko z braków technologicznych czy zasobowych. Bardzo często jest konsekwencją malejącego zaangażowania pracowników, którego źródłem są kultura organizacyjna, jakość zarządzania i niedopasowanie kompetencji do ról.

Kultura organizacyjna wyznacza rzeczywiste, a nie deklarowane zasady funkcjonowania zespołów. W środowiskach opartych na presji, niskim poziomie zaufania, mikrozarządzaniu i permanentnym trybie „pilne, na wczoraj” pracownicy szybko uczą się zachowań zachowawczych. Ograniczają odpowiedzialność i inicjatywę, skupiają się na realizowaniu minimum oczekiwań, które pozwala uniknąć krytyki. Brak bezpieczeństwa psychologicznego oraz poczucia sensu pracy prowadzi do stopniowej erozji zaangażowania, a w efekcie spadku jakości decyzji, mniejszej innowacyjności i obniżonej produktywności, mimo formalnej obecności i pełnego obsadzenia zespołów.

Innym często pomijanym błędem jest niedopasowanie kompetencji do pełnionych ról. Dotyczy to zarówno specjalistów, jak i kadry menedżerskiej. Awansowanie najlepszych ekspertów do ról zarządczych bez przygotowania przywódczego czy powierzanie zadań bez uwzględnienia realnych predyspozycji, prowadzi do przeciążenia, frustracji i spadku efektywności.

Produktywność zespołów pozostaje też w bezpośredniej korelacji z jakością zarządzania. Niejasne decyzje, niespójna komunikacja, zmienne priorytety, chaos decyzyjny i nadmiar inicjatyw prowadzą do dezorientacji i rozproszenia zespołów. Pracownicy koncentrują się na ciągłej aktywności zamiast na osiągnięciu mierzalnych rezultatów. Pozorna produktywność zastępuje realną wartość biznesową.

Równie destrukcyjny jest nadmiar kontroli i brak autonomii, które skutecznie ograniczają samodzielność i motywację. Dojrzałe zarządzanie opiera się na klarownym kierunku, zaufaniu, konsekwencji oraz umiejętności łączenia wymagań biznesowych z realnymi możliwościami zespołu. Wymaga również regularnego dialogu z pracownikami. Brak informacji zwrotnej, rozmów rozwojowych i przestrzeni do zgłaszania problemów powoduje, że trudności narastają w sposób niewidoczny dla decydentów.

Spadek produktywności zespołów nie jest zjawiskiem nagłym ani przypadkowym. To efekt długotrwałych zaniedbań w obszarze kultury organizacyjnej, zarządzania oraz projektowania pracy. Produktywność nie jest wyłącznie efektem indywidualnych postaw czy kompetencji pracowników, lecz rezultatem decyzji strukturalnych – tego, jak definiowane są role, jak rozkładane są obciążenia, jak często organizacja zmienia oczekiwania i jaką wartość przypisuje krótkoterminowym wynikom kosztem długofalowej stabilności. Firmy, które świadomie projektują środowisko pracy – upraszczają struktury decyzyjne, ograniczają zbędne inicjatywy, inwestują w rozwój liderów i dbają o spójność między deklaracjami a praktyką – nie muszą „motywować” zespołów do produktywności. One tworzą warunki, w których produktywność staje się naturalnym efektem dobrze zaprojektowanego systemu.



Katarzyna Polonis

Dyrektor People&Culture, SPIE Central Europe

Opór wobec zmiany jako ukryta bariera produktywności

Barierzy produktywności w organizacjach mają różne źródła, od niesprawnej komunikacji i silosów, przez przeciążenie pracowników, po niewłaściwe wykorzystanie danych. Jednym z najtrudniejszych do uchwycenia zjawisk jest jednak opór wobec zmiany. Bez zrozumienia jego psychologicznych mechanizmów, nawet przy osiągnięciu doskonałości operacyjnej, poprawa efektywności pozostaje pod znakiem zapytania.

Opór wobec zmian może wynikać z lęku przed nieznanym, przywiązania do rutyny oraz obawy przed utratą autorytetu czy autonomii. Nowe procedury i systemy mogą ujawniać braki kompetencyjne osób dotąd postrzeganych jako eksperci, co bywa odbierane jako zagrożenie tożsamości zawodowej i może prowadzić do blokowania zmiany, a nawet jej sabotażu. Co istotne, często dzieje się to na poziomie nieświadomym i dlatego jest trudne do przewyżczenia.

Jeśli zmiana podważa elementy tzw. „self-concept”, czyli przekonania o własnych kompetencjach, roli czy wartości wykonywanej pracy, może być odbierana jako zagrożenie dla obrazu samego siebie. Stąd już tylko krok do mniej lub bardziej otwartego oporu. Choć ten wyrażany wprost jest łatwiejszy do zrozumienia i rozwiązania, jego ukryte formy mogą stanowić poważne wyzwanie, a nawet ryzyko dla organizacji wdrażającej kluczową zmianę.

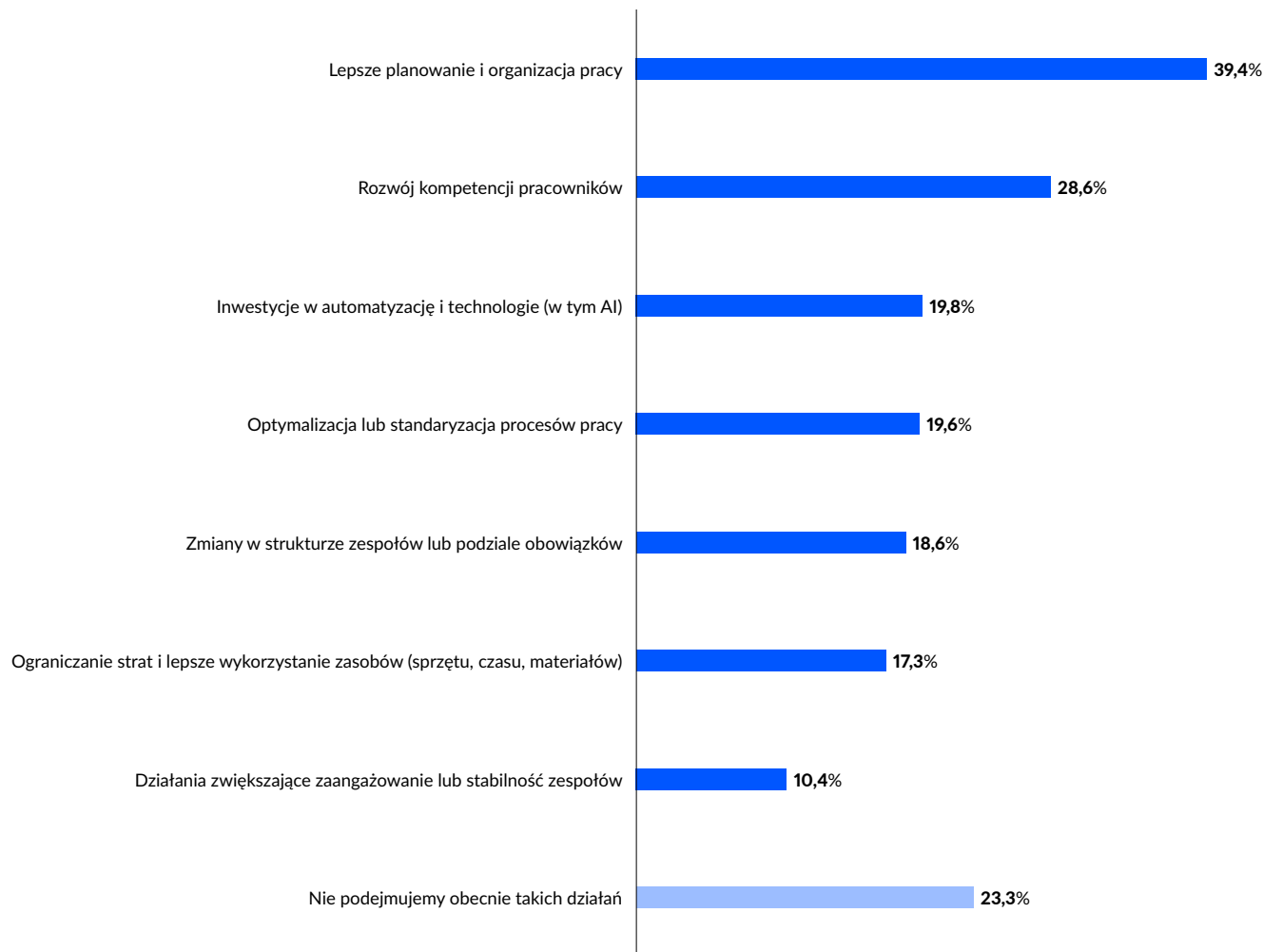
Jak rozpoznać takie postawy? Podstawą jest obserwacja zachowań pracowników – zarówno objętych zmianą, jak i zaangażowanych w jej wdrażanie. Sygnałami ostrzegawczymi mogą być m.in. niewerbalne oznaki dystansu (np. wzdychanie, przewracanie oczami czy ostentacyjne zajmowanie się telefonem podczas spotkania projektowego) przy jednoczesnym braku otwartej krytyki, ale także kwestionowanie terminów wdrożenia i nadmierna koncentracja na argumentach za jego odroczeniem, bez wskazywania obiektywnych przesłanek.

Warto zwrócić uwagę na tzw. pozorne posłuszeństwo. Sztywne trzymanie się procedur, nie zgłaszanie błędów, czy możliwych usprawnień, literalne wykonywanie poleceń. Niepokoić może też ciche wycofywanie się – pracownik przestaje dzielić się pomysłami i staje się „niewidzialny”. Przejawem oporu bywa również krytyka bez proponowania rozwiązań, celowe wydłużanie terminów, czy powrót do wcześniejszych nawyków po wdrożeniu zmiany. Na poziomie zespołu efektywność obniżają postawy antagonistyczne, chroniczne niezadowolenie i skupianie się na negatywach.

To pokazuje, jak ważna w zarządzaniu zmianą jest uważność i dojrzałość zarządcza – oparta na komunikacji i zrozumieniu perspektywy pracowników, która nie eliminuje oporu, lecz pomaga go rozpoznać i przekształcić w narzędzie wspierające proces transformacji.

Najczęściej podejmowane działania na rzecz poprawy produktywności

Jakie działania w ciągu ostatnich 12 miesięcy podejmowali Państwo, aby zwiększyć produktywność pracy?

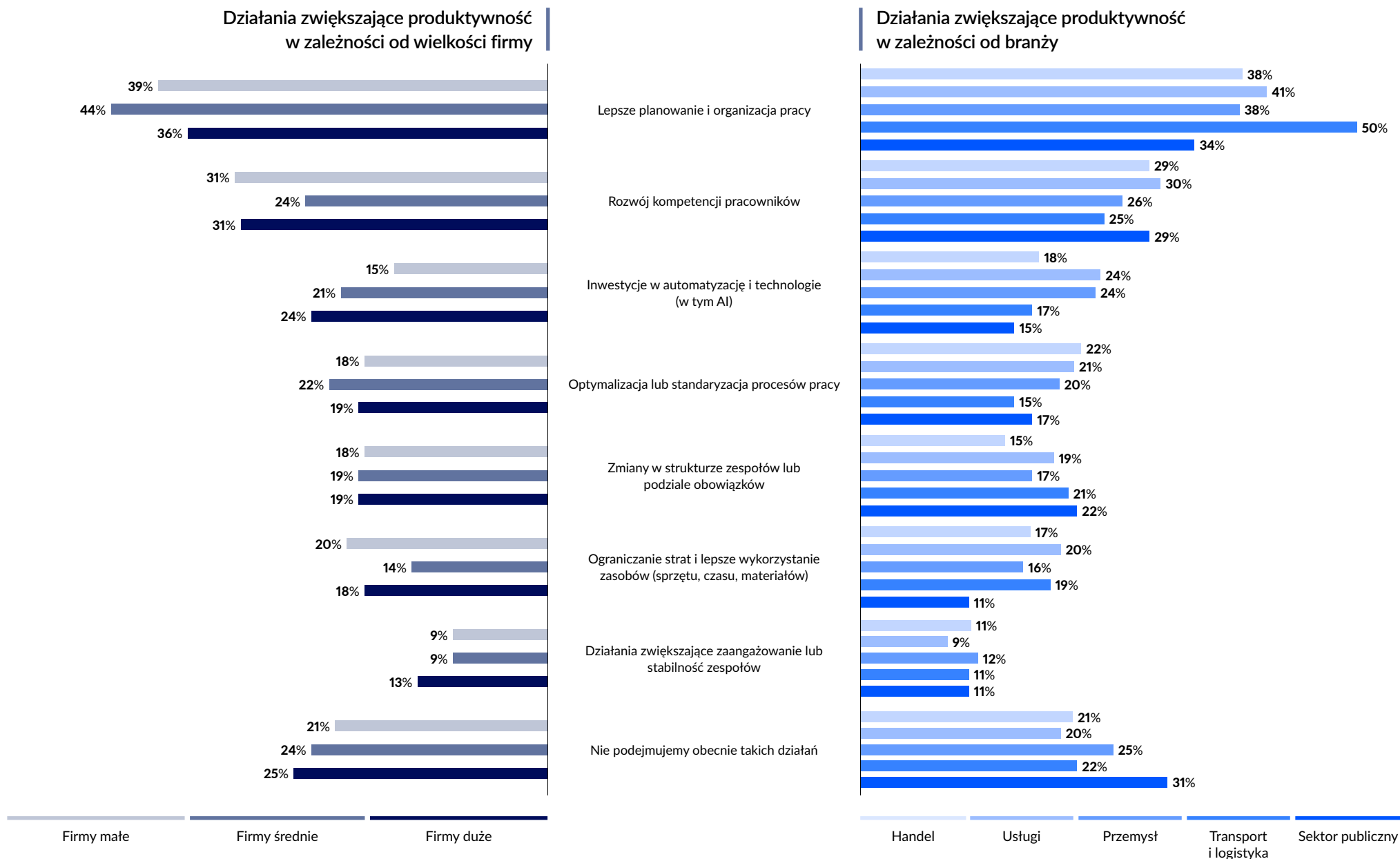


Przedsiębiorcy najczęściej upatrują szans na poprawę produktywności w lepszym planowaniu i organizacji pracy. W ciągu ostatnich 12 miesięcy działania w tym obszarze podjęto blisko 40% badanych podmiotów. Szczególnie często wskazywały je średnie firmy (44%) oraz przedsiębiorstwa z sektora transportu i logistyki, gdzie odsetek ten sięgnął 50% – wyraźnie więcej niż w pozostałych branżach.

Drugim najczęściej wybieranym rozwiązaniem był rozwój kompetencji pracowników, na który zdecydowało się 28,6% firm. Takie działania częściej podejmowały małe i duże podmioty (po 31%), częściej w handlu i usługach. Rządziej organizacje inwestowały natomiast w automatyzację i technologie (19,8%) oraz w optymalizację procesów (19,6%). W pierwszym przypadku częściej były to największe firmy, zwłaszcza z sektora usług i przemysłu, gdzie odsetek ten sięgał 24%. Z kolei optymalizacji procesów częściej podejmowały się firmy średnie, szczególnie działające w handlu i usługach.

Na uwagę zasługuje również fakt, że niemal co czwarta organizacja (23,3%) deklaruje, iż w ostatnim roku nie podejmowała działań ukierunkowanych na wzrost produktywności. Najczęściej dotyczyło to firm dużych (25%) i średnich (24%). Taki wynik może świadczyć zarówno o braku silnej presji na wdrażanie zmian w części organizacji, jak i o ograniczonych możliwościach realizacji działań rozwojowych. Na tym tle szczególnie wyróżnia się sektor publiczny, który najczęściej deklaruje brak aktywności w obszarze zwiększania produktywności (31%). Jeśli już podejmuje takie działania, dotyczą one przede wszystkim lepszej organizacji pracy, rozwoju kompetencji pracowników oraz zmian w strukturze i zakresach obowiązków.

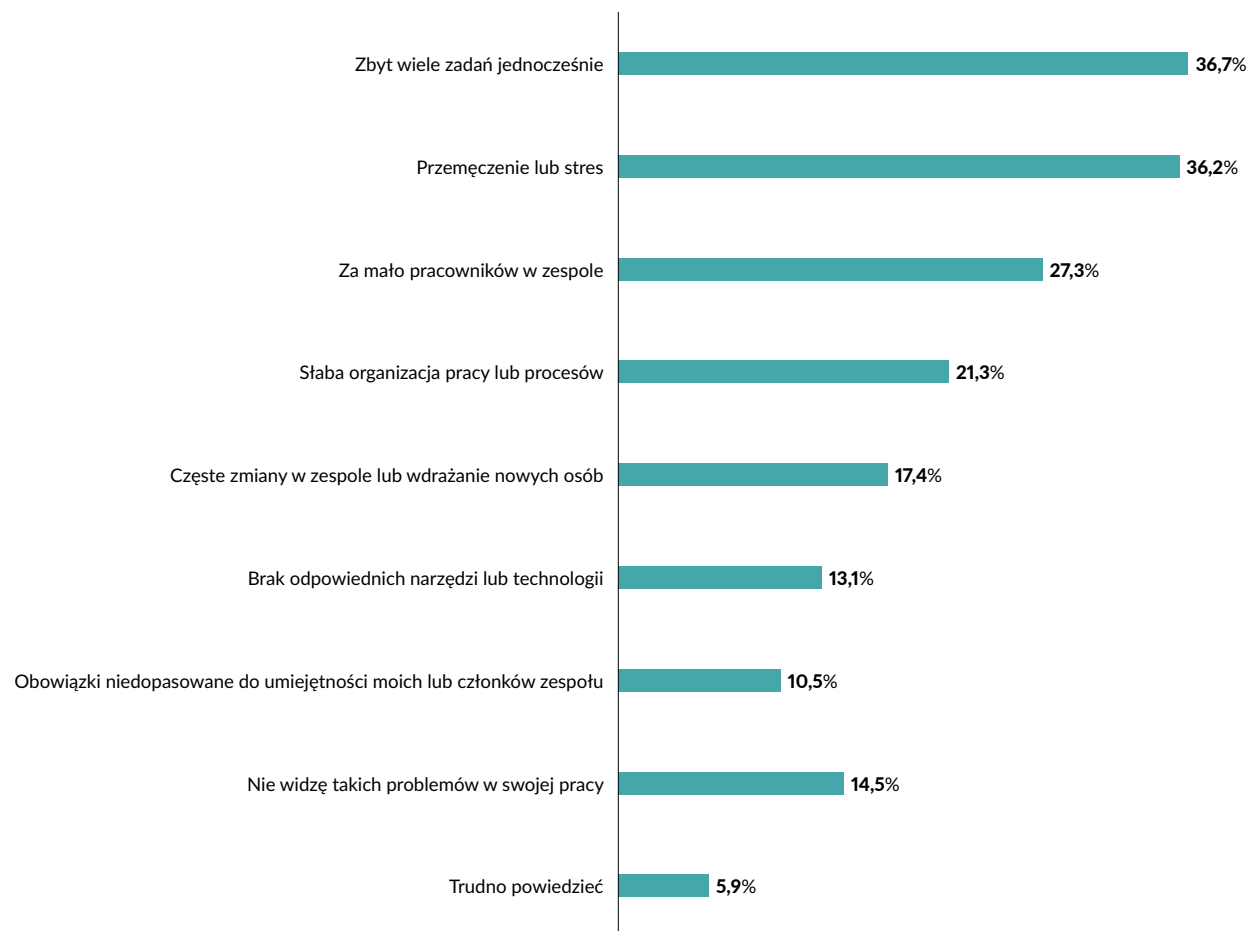
Najczęściej podejmowane działania na rzecz poprawy produktywności



Możliwość wyboru maksymalnie 3 odpowiedzi • N=510

Bariery efektywnej pracy z perspektywy pracowników

Które z poniższych czynników najbardziej utrudniają Panu/Pani efektywne wykonywanie pracy?



Z perspektywy pracowników główne bariery utrudniające efektywne wykonywanie pracy mają dziś przede wszystkim charakter organizacyjny i kadrowy. Najczęściej wskazywane są zbyt duża liczba zadań realizowanych jednocześnie (36,7%), przemęczenie lub stres (36,2%) oraz zbyt mała liczba pracowników w zespole (27,3%). Oznacza to, że źródłem spadku efektywności są przede wszystkim przeciążenie pracą, presja psychiczna i codzienne problemy organizacyjne, a nie braki technologiczne.

Ten obraz jest w dużej mierze spójny z perspektywą pracodawców, którzy jako główne bariery produktywności wskazują niedobór pracowników, przemęczenie lub wypalenie zawodowe oraz nadmierną liczbę zadań i równoległych projektów. Obie grupy podobnie diagnozują więc źródła problemu, choć patrzą na nie z nieco innej perspektywy. Pracownicy mocniej akcentują codzienne doświadczenie przeciążenia i słabszej organizacji pracy, podczas gdy pracodawcy częściej zwracają uwagę na niedobór pracowników, luki kompetencyjne i szersze wyzwania organizacyjne. W obu grupach relatywnie rzadziej wskazywane są natomiast bariery technologiczne, co sugeruje, że dziś ważniejszym wyzwaniem niż same narzędzia pozostają organizacja pracy, obciążenie zespołów i dostępność ludzi.

Bariery efektywnej pracy z perspektywy pracowników

Analiza odpowiedzi pracowników pokazuje, że skala i charakter barier efektywności nie są takie same we wszystkich grupach respondentów. Wśród specjalistów i kadry kierowniczej częściej na pierwszy plan wysuwają się zbyt duża liczba zadań wykonywanych jednocześnie oraz przemęczenie lub stres. Na stanowiskach niższego szczebla i fizycznych przemęczenie i stres są również dużym problemem, ale często wskazywaną barierą jest też zbyt mała liczba pracowników w zespole. Różnice widać także między branżami i grupami wiekowymi, co pokazuje, że poprawa efektywności wymaga nie tylko działań ogólnych, ale również rozwiązań lepiej dopasowanych do specyfiki poszczególnych grup pracowników.

Które z poniższych czynników najbardziej utrudniają Panu/Pani efektywne wykonywanie pracy?

Wiek	18-24 lata	25-44 lata	45-54 lata	55-67 lat
Zbyt wiele zadań jednocześnie	35	37	36	39
Przemęczenie lub stres	27	39	43	26
Za mało pracowników w zespole	27	32	21	21
Słaba organizacja pracy lub procesów	20	25	23	10
Częste zmiany w zespole lub wdrażanie nowych osób	20	20	14	12
Brak odpowiednich narzędzi lub technologii	16	15	11	9
Obowiązki niedopasowane do umiejętności moich lub członków zespołu	11	11	9	10
Nie widzę takich problemów w swojej pracy	13	10	16	29
Trudno powiedzieć	8	5	5	9

Stanowisko	kierownicze	starszy specjalista	młodszy specjalista	niższy szczebel	fizyczny
Zbyt wiele zadań jednocześnie	44	47	40	33	26
Przemęczenie lub stres	33	41	29	39	37
Za mało pracowników w zespole	23	23	29	29	30
Słaba organizacja pracy lub procesów	15	26	24	20	20
Częste zmiany w zespole lub wdrażanie nowych osób	22	21	15	16	16
Brak odpowiednich narzędzi lub technologii	19	9	17	15	10
Obowiązki niedopasowane do umiejętności moich lub członków zespołu	16	9	14	11	6
Nie widzę takich problemów w swojej pracy	22	11	12	12	18
Trudno powiedzieć	3	6	5	4	9

Branża	handel	usługi	przemysł	transport i logistyka	sektor publiczny	inne
Zbyt wiele zadań jednocześnie	31	34	40	29	52	24
Przemęczenie lub stres	37	34	33	40	42	35
Za mało pracowników w zespole	30	22	31	31	29	29
Słaba organizacja pracy lub procesów	25	17	25	26	23	18
Częste zmiany w zespole lub wdrażanie nowych osób	13	17	23	19	13	9
Brak odpowiednich narzędzi lub technologii	15	13	15	19	5	12
Obowiązki niedopasowane do umiejętności moich lub członków zespołu	8	12	10	9	18	6
Nie widzę takich problemów w swojej pracy	13	18	12	9	13	24
Trudno powiedzieć	6	8	5	3	6	9

Paulina Bieniek

Kierownik Biura Kadr/ HR Office Manager, Fabryka Łożysk Toczących – Kraśnik S.A.

Jak zmienia się profil „produktywnego pracownika”?

W ostatnich latach pojęcie „produktywnego pracownika” wyraźnie ewoluowało pod wpływem zmian na rynku pracy, rozwoju technologii i przemian w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw. Tradycyjnie produktywność utożsamiano przede wszystkim z efektywnością wykonywanych zadań, tempem pracy i realizacją celów. Jednak dzisiejsze realia pracy wymagają o wiele szerszego spojrzenia na to, co rzeczywiście decyduje o wartości pracownika dla organizacji.

Produktywny pracownik to dziś osoba, która nie tylko realizuje zlecone zadania, ale robi to w sposób inteligentny, adaptacyjny i ukierunkowany na rozwój. Coraz większe znaczenie mają nie tylko osiągnięte wyniki, lecz także umiejętność samodzielnego rozwiązywania problemów, efektywna współpraca w zespole, elastyczność w zmieniających się warunkach oraz gotowość do uczenia się. Formalna wiedza czy doświadczenie zawodowe nadal pozostają ważne, jednak coraz częściej muszą iść w parze rozwiniętymi kompetencjami miękkimi.

Formalna wiedza i doświadczenie mogą świadczyć o solidnych podstawach merytorycznych, ale nie gwarantują sukcesu w dynamicznym środowisku pracy. Pracownicy z wysoką wiedzą teoretyczną często muszą nauczyć się, jak przekładać ją na praktyczne rezultaty. Z kolei doświadczenie zawodowe pokazuje, że dana osoba radziła sobie w określonych kontekstach, ale to nie zawsze oznacza, że poradzi sobie w nowych, nieznanych sytuacjach.

Coraz większą wagę przykładają się więc do cech osobowościowych i potencjału adaptacyjnego. Kompetencje takie jak samodyscyplina, odpowiedzialność, umiejętność pracy pod presją, kreatywność i proaktywność stają się równie istotne jak twarde umiejętności. W czasach pracy zdalnej i hybrydowej samodzielność i dobra organizacja czasu pracy stały się wręcz kluczowe.

Jak zatem zidentyfikować produktywnego pracownika już na etapie rekrutacji? Po pierwsze, należy wyjść poza standardowe CV i testy wiedzy. Warto wykorzystywać zadania praktyczne, symulacje i case study, które odzwierciedlają realne wyzwania w pracy. Takie ćwiczenia pokazują sposób myślenia, kreatywność i umiejętność rozwiązywania problemów. Po drugie, rozmowa kwalifikacyjna powinna zawierać pytania sytuacyjne i behawioralne, które pozwalają ocenić konkretne cechy, takie jak odporność na stres, umiejętność pracy zespołowej czy zdolność uczenia się na błędach.

Warto również analizować dane i mierzyć efektywność rekrutacji – obserwować, które źródła pozyskiwania kandydatów i narzędzia selekcji przekładają się na wysoką produktywność pracowników już po zatrudnieniu. Dzięki temu proces oceny kandydatów staje się bardziej precyzyjny, a organizacja lepiej dostosowuje się do realiów współczesnego rynku pracy.



Paweł Prociak

Managing Director, Wyser

Między oczekiwaniami a realiami: dlaczego produktywność stała się największym testem dla liderów

Według analiz OECD i Banku Światowego wzrost wydajności pracy w krajach rozwiniętych spowolnił do poziomu nienotowanego od blisko dwóch dekad. Pandemia wzmocniła ten trend, uwidaczniając słabości procesów, brak elastyczności i przeciążenie pracowników. Choć w ostatnich kwartałach w Europie widać odbicie, tempo wzrostu pozostaje niskie, a prognozy wskazują raczej na stopniową odbudowę niż szybki powrót do wcześniejszej dynamiki.

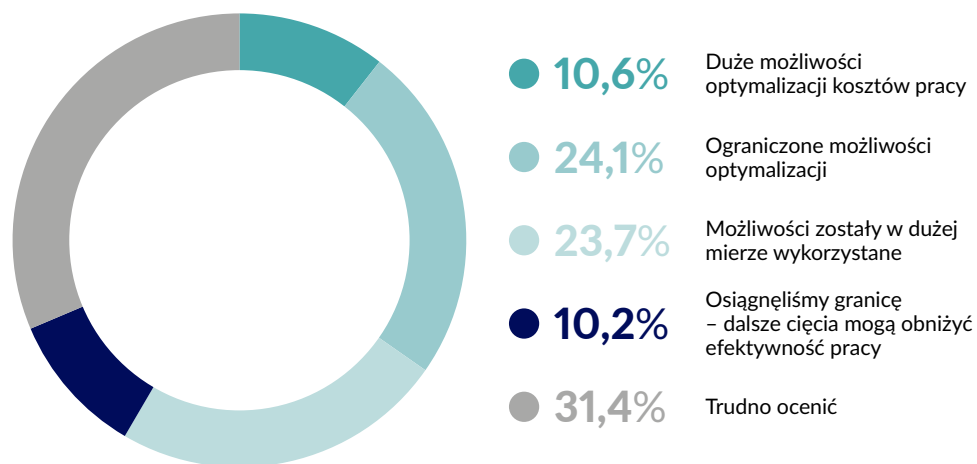
Tymczasem rośnie presja operacyjna. Firmy działają w środowisku, w którym tempo zmian technologicznych, regulacyjnych i rynkowych jest więcej niż szybkie. Złożoność procesów jest coraz większa, a liczba równoległych projektów często przekracza realne możliwości zespołów. W praktyce produktywność coraz mniej zależy już od indywidualnego wysiłku, a coraz bardziej od jakości środowiska pracy.

Kluczowe znaczenie ma tu jasność priorytetów. Zespoły działają szybciej i pewniej, gdy wiedzą, co jest ważne. Nadmiar zadań, mnogość równoległych projektów i brak jednoznacznych decyzji to dziś jeden z głównych hamulców efektywności. Równie istotne są kompetencje i rozwój. W obecnych uwarunkowaniach przewagę mają firmy, które inwestują w umiejętności pracowników. To nie tylko szkolenia, ale także możliwość realnego podnoszenia kwalifikacji poprzez efektywny dostęp do wiedzy i mentoring. Wreszcie – przywództwo. Liderzy, którzy potrafią usuwać bariery, porządkować procesy, chronić zespoły przed przeciążeniem i umiejętnie je motywować, realnie podnoszą produktywność.

Zatrzymam się na bardzo ważnym aspekcie przywództwa – partnerstwie. Oparte na zaufaniu i otwartości nie jest dodatkiem. Lider, który działa transparentnie, konsekwentnie i autentycznie, tworzy środowisko, w którym ludzie czują się bezpiecznie, chcą podejmować inicjatywę i dzielić się pomysłami. Jak trafnie zauważył Satya Nadella, CEO Microsoftu: „Empathy makes you a better innovator”. To podejście znajduje również potwierdzenie w danych. Badania Deloitte pokazują, że 79% pracowników ufających swojemu pracodawcy deklaruje wyższą motywację, podczas gdy wśród osób o niskim poziomie zaufania ten odsetek spada do 29%. W tak zarządzanych organizacjach obserwuje się lepszą współpracę w zespołach i większą skłonność pracowników do brania odpowiedzialności za wyniki. Dlatego firmy, które potrafią łączyć wymagania biznesowe z dbałością o warunki i kulturę pracy, osiągają lepsze rezultaty i szybciej adaptują się do zmian. To dziś jedna z najważniejszych przewag konkurencyjnych. I jedno z najtrudniejszych wyzwań dla liderów.

Możliwości dalszej optymalizacji kosztów pracy w firmach

Jak oceniają Państwo obecnie możliwości optymalizacji kosztów pracy bez obniżenia efektywności?



N=510

Wyniki badania pokazują, że w wielu firmach przestrzeń do dalszej optymalizacji kosztów pracy stopniowo się wyczerpuje. Jedynie 10,6% pracodawców dostrzega dziś duże możliwości dalszych działań w tym obszarze, podczas gdy łącznie 58% wskazuje na ograniczone pole manewru – od odpowiedzi „ograniczone możliwości” po deklarację „osiągnęliśmy granicę”. To wyraźny sygnał, że „łatwe” ruchy kosztowe zostały już w wielu organizacjach zrealizowane i dalsze cięcia będą coraz częściej odbijały się na wydajności, jakości albo ciągłości działania.

Warto też zwrócić uwagę na wysoki odsetek odpowiedzi „trudno ocenić” – 31,4%. Może to sugerować, że część firm nie dysponuje jeszcze wystarczająco precyzyjnymi wskaźnikami pozwalającymi ocenić relację między kosztami pracy a produktywnością oraz realne efekty podejmowanych działań optymalizacyjnych.

Nie ulega jednak wątpliwości, że dla wielu organizacji dalsze poszukiwanie oszczędności wymaga spojrzenia znacznie dalej niż tylko na nominalne koszty działalności. Coraz częściej źródłem oszczędności dla przedsiębiorstw będą lepsza organizacja pracy, trafniejsze planowanie zasobów, bardziej świadome zarządzanie obciążeniem zespołów, a także rozwój kompetencji pracowników – zarówno operacyjnych i specjalistów, jak i managerów.

Czy firmy doszły do granicy redukcji kosztów?

Duże możliwości dalszej optymalizacji deklaruje tylko ok. 10-11% firm, niezależnie od ich wielkości.

Najczęściej firmy deklarują, że ich możliwości są ograniczone lub że zostały już w dużej mierze wykorzystane. Tak odpowiada 54,1% małych firm, 47,7% średnich i 41,7% dużych.

Małe firmy najczęściej wskazują, że możliwości optymalizacji są ograniczone (27,6%) lub zostały już w dużej mierze wykorzystane (26,5%).

W dużych organizacjach szczególnie wysoki jest odsetek odpowiedzi „trudno ocenić” (37,6% wobec 28,2% w małych i średnich), co może sugerować większą złożoność struktury kosztów i trudność w jednoznacznej ocenie przestrzeni do dalszych cięć.

Średnie firmy relatywnie najczęściej deklarują, że dalsze cięcia mogą obniżyć efektywność pracy (12,9%).



prof. Grażyna Spytek-Bandurska

Ekspert Federacji Przedsiębiorców Polskich

Czy model konkurencyjności oparty na relatywnie niższych kosztach pracy definitywnie się wyczerpuje?

Model konkurencyjności oparty na relatywnie niższych kosztach pracy traci swoją skuteczność, szczególnie w gospodarkach aspirujących do miana wysokorozwiniętych. Kluczowym czynnikiem są zmiany demograficzne – malejące zasoby siły roboczej wymuszają wzrost płac niezależnie od wydajności. W efekcie pracodawcy konkurują poziomem wynagrodzeń, a na znaczeniu zyskuje płaca efektywna, czyli stawka przewyższająca przeciętne standardy rynkowe, stabilizująca zatrudnienie i ograniczająca koszty wynikające z rotacji.

Strategia budowania przewagi w oparciu o niskie koszty pracy prowadzi do błędnego koła niskiej efektywności. Ogranicza inwestycje w nowoczesne technologie, hamuje wzrost produktywności i utrwała strukturalne słabości gospodarki. Jest także często utożsamiana z niższą jakością, co rodzi istotne ryzyka wizerunkowe i utrudnia budowanie przewagi konkurencyjnej. Nowym paradygmatem konkurencyjności staje się natomiast model oparty na innowacyjności i wiedzy, wymagający inwestycji w infrastrukturę, automatyzację i rozwój kompetencji pracowników.

Polska znajduje się w fazie przejściowej: model niskokosztowy przestaje działać, a jednocześnie nie osiągnęliśmy jeszcze poziomu produktywności charakterystycznego dla gospodarek wysokorozwiniętych. To rodzi napięcia strukturalne – koszty pracy nie są równoważone odpowiednim wzrostem efektywności, co obniża konkurencyjność cenową, a jednocześnie nie pozwala w pełni przejść do modelu opartego na innowacjach. Transformacja wymaga większej roli automatyzacji, cyfryzacji i specjalistycznych kompetencji oraz budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej uczeniu się i adaptacji. W dłuższej perspektywie to właśnie te elementy, a nie niskie koszty pracy, będą kształtować przewagę konkurencyjne przedsiębiorstw i całej gospodarki.



Grzegorz Gojny

Operations Director, Gi Group

Jak elastyczność zatrudnienia wspiera produktywność organizacji?

Elastyczność zatrudnienia i umiejętność dopasowania modelu pracy do zmiennego popytu odgrywają dziś kluczową rolę w zwiększaniu produktywności organizacji. W realiach rynku, który zmienia się szybciej niż kiedykolwiek, firmy coraz częściej funkcjonują pod presją sezonowości, krótkich kontraktów, nagłych wzrostów zamówień, ale też również szybkich spadków.

W takich warunkach elastyczność nie jest już dodatkiem do strategii zarządzania personelem, ale jednym z jej fundamentów. Organizacje, które opierają się wyłącznie na sztywnym modelu zatrudnienia, mają dziś coraz większy problem z utrzymaniem konkurencyjności. Trudniej im reagować na wahania popytu, szybciej rosną koszty operacyjne, a zespoły są bardziej przeciążone, co odbija się zarówno na efektywności, jak i jakości realizowanych procesów.

Elastyczne modele pracy pozwalają dopasować liczbę pracowników do realnych potrzeb „tu i teraz”. To oznacza możliwość utrzymania produktywności na stabilnym poziomie bez nadmiernego obciążania stałych zespołów, bez niepotrzebnego zwiększania kosztów i bez ryzyka utraty zamówień wynikającego z braków kadrowych. Elastyczne rozwiązania, takie jak praca tymczasowa czy wsparcie specjalistów w modelu projektowym, przestają być więc sposobem na doraźne „gaszenie pożarów”, a stają się narzędziem świadomego zarządzania zasobami.

Firmy, które potrafią budować zrównoważony mikś zatrudnienia, łącząc stałe zespoły z elastycznymi rozwiązaniami, zyskują większą odporność na wahania rynku. Mogą szybciej reagować na zmiany, podejmować nowe kontrakty i realizować większe wolumeny bez konieczności długotrwałej rozbudowy struktur. Organizacja, która dobrze zna swoje możliwości operacyjne i potrzeby kompetencyjne, może trafniej planować, efektywniej wykorzystywać zasoby i ograniczać działania podejmowane ad hoc. W efekcie łatwiej jej utrzymać wysoką jakość i skutecznie realizować cele biznesowe.



Karolina Molenda

Dyrektor Personalny, Silgan White Cap Polska

Czy automatyzacja jest dziś „ostatnią rezerwą” wzrostu efektywności?

Obserwując zmiany zachodzące w firmach i światowych gospodarkach można odnieść wrażenie, że dalsze zwiększanie produktywności, a tym samym konkurencyjności przedsiębiorstw jest możliwe tylko poprzez automatyzację procesów – bo wszystkie inne sposoby zostały już wykorzystane.

Optymalizacja procesów (np. w oparciu o metody lean) to dziś standard nawet w mniejszych organizacjach i w wielu firmach jest już mocno zaawansowana. Globalizacja i outsourcing przyniosły ogromne oszczędności kosztowe w latach 90. i 2000. Z kolei cyfryzacja (systemy informatyczne, w tym systemy typu ERP) zwiększyła wydajność pracy biurowej i efektywność procesów łańcucha dostaw.

W tym kontekście kolejnym dużym krokiem na drodze do wzrostu efektywności rzeczywiście może być automatyzacja pracy – zarówno w postaci robotyzacji produkcji, jak i automatyzacji procesów biurowych czy wykorzystania rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji. Jednakże twierdzenie, że automatyzacja to „ostatnia rezerwa” poprawy efektywności wydaje się trochę na wyrost. Jest ona bardzo ważnym źródłem wzrostu produktywności, ale z pewnością nie jedynym dostępnym.

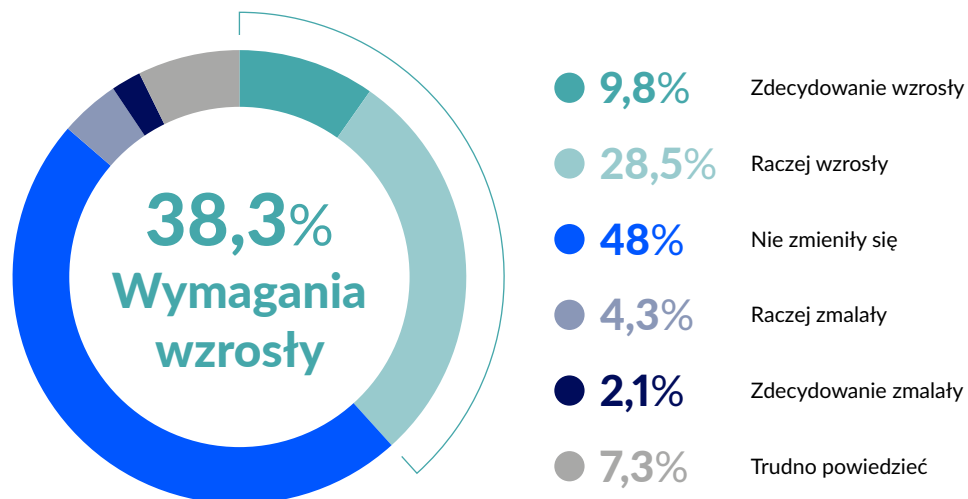
Historia gospodarki pokazuje, że nowe źródła produktywności często pojawiają się nieoczekiwanie. Nierzadko większy efekt niż sama technologia przynosi zmiana sposobu organizacji pracy. Istotne są też inwestycje w rozwój umiejętności pracowników, które zwiększają produktywność równie skutecznie jak nowe narzędzia. W ludziach drzemie nieograniczony potencjał, który warto z nich wydobywać i rozwijać. To ludzie kreują innowacje, które mogą zmienić strukturę gospodarki i zwiększyć wydajność całych sektorów.

Kluczem jest transformacja, a nie samo zautomatyzowanie istniejących procesów – co niestety często ma miejsce w organizacjach. Mniej pracy do wykonania lub szybsze jej tempo niekoniecznie przekładają się na skokowy wzrost produktywności. Największe korzyści z technologii pojawiają się dopiero wtedy, gdy zmianie ulega cały model biznesowy, a nie tylko wykorzystywane narzędzie.

Podsumowując, automatyzacja sama w sobie nie gwarantuje wzrostu produktywności. Największe efekty pojawiają się dopiero wtedy, gdy równolegle zmieniają się modele biznesowe, organizacja pracy i kompetencje pracowników. Dlatego nawet jeśli dziś automatyzacja bywa postrzegana jako ostatnia duża rezerwa wzrostu efektywności, w praktyce jest ona tylko jednym z elementów głębszej zmiany.

Wzrost wymagań dotyczących tempa i efektywności pracy

Czy w ciągu ostatniego roku wzrosły wobec Pana/Pani wymagania dotyczące tempa i efektywności pracy?



Blisko 4 na 10 ankieterowanych pracowników (38,3%) przyznaje, że w ciągu ostatniego roku wzrosły wymagania dotyczące tempa i efektywności ich pracy. W tym 9,8% uważa, że wymagania zdecydowanie wzrosły, a 28,5% – że raczej wzrosły. 48% nie zauważyło w tym zakresie zmian.

Rosnące wymagania częściej dostrzegają pracownicy w wieku 25–54 lata (40%) oraz osoby na wyższych stanowiskach – tam, gdzie odpowiedzialność za wyniki, tempo realizacji i koordynację pracy jest największa. Wśród pracowników fizycznych wzrost wymagań deklaruje co trzeci badany, natomiast wśród starszych specjalistów i osób zajmujących kierownicze stanowiska to już odpowiednio 44,3% i 46,4%.

Takie wyniki można wiązać z rosnącą presją na produktywność po stronie firm. Wysokie koszty pracy i ograniczone możliwości optymalizacji w tym obszarze – na co wskazują również pracodawcy biorący udział w naszym badaniu – powodują, że organizacje częściej koncentrują się na zwiększaniu efektywności i lepszym wykorzystaniu już posiadanych zasobów, również kadrowych. Presja na produktywność staje się więc dziś realnym doświadczeniem dużej części pracowników. Nie musi to oznaczać wyłącznie większej liczby obowiązków, ale także wyższe oczekiwania dotyczące tempa działania, lepszej organizacji pracy, większej samodzielności i utrzymywania wyników mimo trudniejszego otoczenia biznesowego.

Przeciążenie obowiązkami zawodowymi w ocenie pracowników

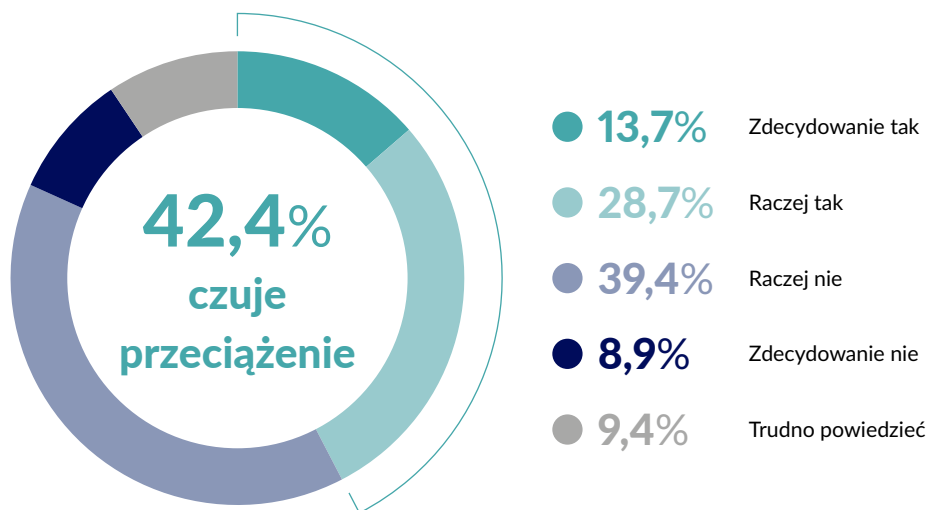
Ponad 42% ankietowanych pracowników przyznaje, że odczuwa przeciążenie obowiązkami zawodowymi. Choć 48,3% badanych nie podziela tego odczucia, skala zjawiska pozostaje wysoka i pokazuje, że dla dużej części zatrudnionych nadmiar zadań jest realnym wyzwaniem w codziennej pracy.

Poczucie przeciążenia wyraźnie rośnie wraz z poziomem zajmowanego stanowiska. Wśród osób pełniących funkcje kierownicze aż 47,8% deklaruje, że czuje się nadmiernie obciążona obowiązkami zawodowymi.

Wysoki odsetek widać również wśród starszych specjalistów, gdzie przeciążenie deklaruje 45,9% badanych. Dla porównania, na stanowiskach fizycznych wskazuje na nie nieco ponad 38% respondentów. Podobną zależność obserwujemy w przypadku poziomu zarobków – im wyższe, tym większa skala przeciążenia pracą.

Najsilniej problem ten widoczny jest w transporcie i logistyce, gdzie blisko 59% pracowników deklaruje przeciążenie obowiązkami. To zdecydowanie najwyższy wynik spośród wszystkich analizowanych branż. Na kolejnych miejscach znalazły się sektor publiczny (46,3%) oraz handel (45,5%). Wyniki te pokazują, że przeciążenie pracą szczególnie silnie dotyka środowisk, w których codzienność zawodowa wiąże się z dużą presją operacyjną, intensywnym tempem pracy i wysoką odpowiedzialnością.

Czy w swojej pracy czuje się Pan/Pani przeciążony/a obowiązkami?

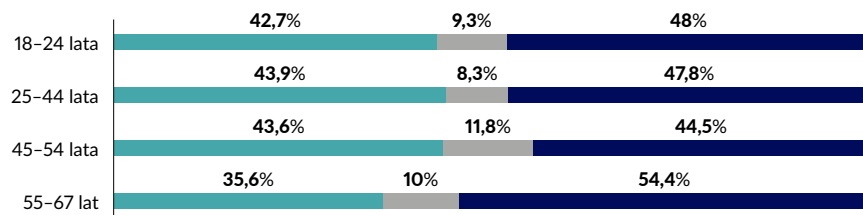


N=564

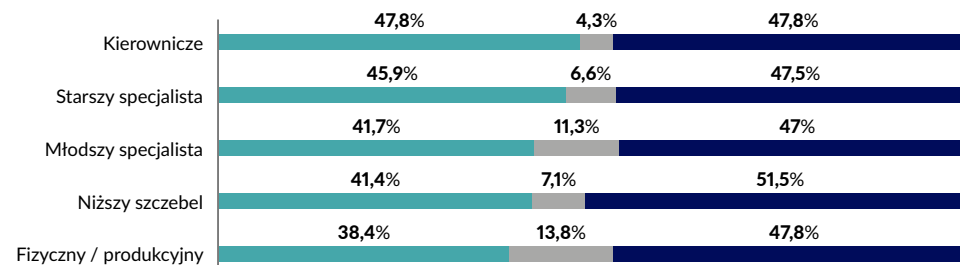
Poczucie przeciążenia obowiązkami wyraźnie częściej towarzyszy pracownikom, którzy zauważyli wzrost wymagań dotyczących tempa i efektywności ich pracy w ostatnim okresie. W tej grupie aż 66,2% respondentów czuje się przeciążonych, podczas gdy wśród osób, które nie dostrzegają zmian w wymaganiach, odsetek ten wynosi 23,6%. Jednocześnie ankietowani, którzy nie zauważyli zmian, najczęściej deklarują brak przeciążenia (67,5%).

Przeciążenie obowiązkami zawodowymi w ocenie pracowników

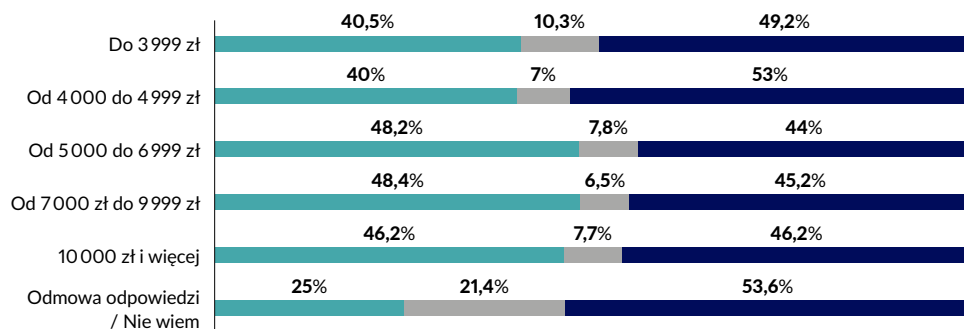
Przeciążenie obowiązkami w zależności od wieku



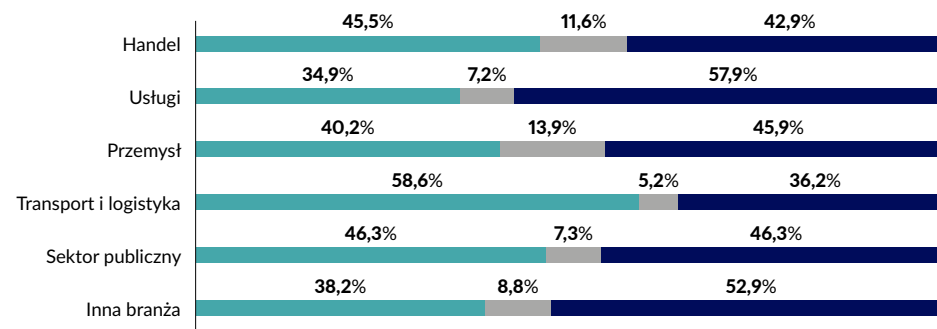
Przeciążenie obowiązkami w zależności od stanowiska



Przeciążenie obowiązkami w zależności od zarobków



Przeciążenie obowiązkami w zależności od branży



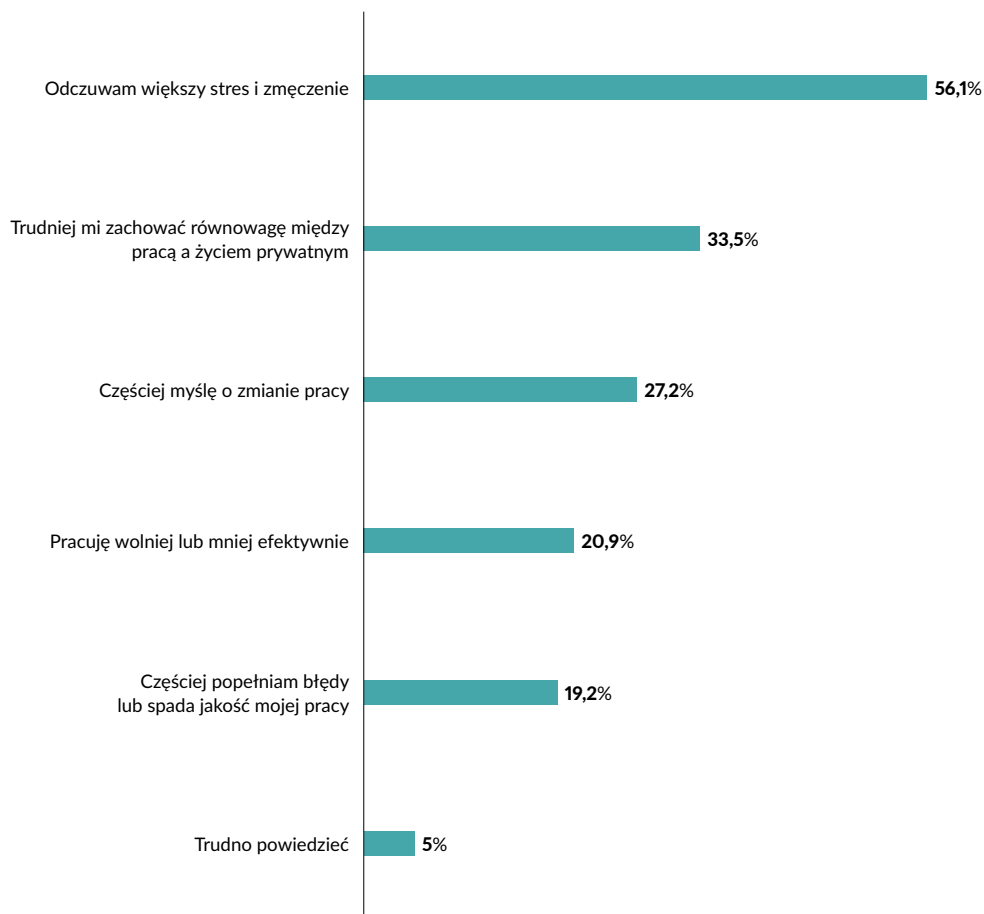
Odczuwają przeciążenie

Trudno powiedzieć

Nie odczuwają przeciążenia

Skutki przeciążenia pracą

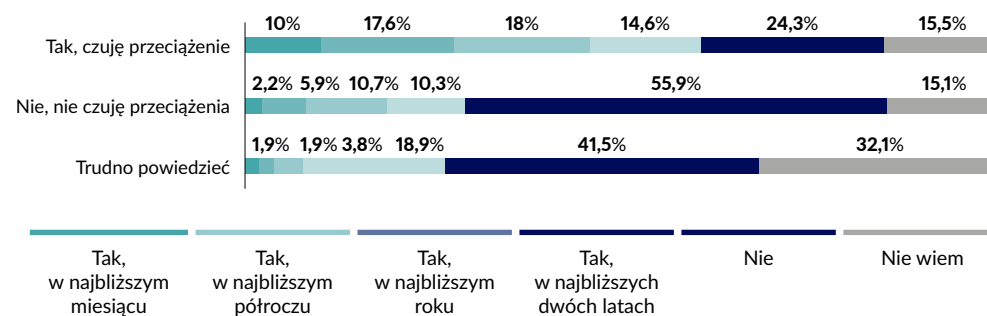
Które z poniższych skutków przeciążenia pracą są dla Pana/Pani najbardziej odczuwalne?*



Konsekwencje przeciążenia pracą wykraczają poza chwilowy dyskomfort i wyraźnie wpływają zarówno na dobrostan pracowników, jak i ich postawy wobec pracy. Najczęściej wskazywanymi skutkami są wzrost stresu i zmęczenia (56,1%) oraz trudności w zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (33,5%). Jednocześnie przeciążenie niesie także konsekwencje istotne z punktu widzenia organizacji: 27,2% badanych częściej myśli o zmianie pracy, 20,9% deklaruje spadek tempa lub efektywności wykonywanych zadań, a 19,2% częściej dostrzega błędy lub obniżenie jakości swojej pracy. Oznacza to, że nadmierne obciążenie nie tylko pogarsza komfort pracy, ale też może obniżać efektywność, przekładać się na spadek jakości i zwiększać ryzyko rotacji.

Zależność tę potwierdza także zestawienie poczucia przeciążenia z planami zmiany pracy deklarowanymi przez badanych. Wśród osób przeciążonych obowiązkami, tylko 24,3% nie planuje zmiany pracodawcy. Dla porównania, wśród ankietowanych, którzy nie odczuwają przeciążenia, odsetek ten wynosi aż 55,9%. Przeciążeni pracownicy częściej rozważają zmianę zatrudnienia w każdej analizowanej perspektywie czasowej. W tej grupie 10% badanych planuje taki krok w najbliższym miesiącu, 17,6% – w najbliższym półroczu, 18% – w ciągu roku, a 14,6% – w perspektywie dwóch lat. Wyniki te pokazują, że brak przeciążenia wyraźnie częściej współwystępuje ze stabilizacją zawodową, natomiast jego odczuwanie wiąże się z większą skłonnością do poszukiwania nowego pracodawcy.

Plany zmiany pracy w zależności od przeciążenia obowiązkami



*Pytanie zadane osobom, które odczuwają przeciążenie pracą; możliwość wskazania kilku odpowiedzi • N=239



Ewa Lis

HR Manager, Sest-Luve-Polska Sp. z o.o.

Kiedy presja na produktywność zaczyna działać przeciwko firmie

W środowisku produkcyjnym presja na tempo pracy, realizację KPI, OEE czy redukcję kosztów jednostkowych jest naturalnym elementem zarządzania. Krótkoterminowo podniesienie norm i intensyfikacja pracy często przynosi wymierne efekty – wzrost wolumenu, poprawę wskaźników efektywności czy skrócenie lead time. Jednak w dłuższej perspektywie nadmierna presja może prowadzić do zjawisk, które systemowo osłabiają organizację.

Po pierwsze, rośnie ryzyko wypalenia zawodowego oraz spadku zaangażowania pracowników. Osoby funkcjonujące długotrwale na granicy wydolności psychofizycznej koncentrują się głównie na realizacji bieżących zadań i utrzymaniu tempa pracy, co ogranicza uwagę poświęcaną jakości, bezpieczeństwu oraz usprawnianiu procesów. W praktyce produkcyjnej może to skutkować większą liczbą błędów operacyjnych, reklamacji, incydentów BHP czy nieplanowanych przestojów.

Drugą istotną konsekwencją jest wzrost absencji i rotacji. Utrata doświadczonego operatora, technika czy lidera zmiany generuje znaczne koszty organizacyjne. Proces rekrutacji, wdrożenia oraz osiągnięcia pełnej samodzielności przez nowego pracownika wymaga czasu i zasobów, co w wielu przypadkach niweluje krótkoterminowe korzyści wynikające z podnoszenia norm produktywności.

Kolejnym aspektem jest ograniczenie przestrzeni dla kultury ciągłego doskonalenia. Organizacje produkcyjne, które budują swoją przewagę konkurencyjną w oparciu o Lean Management czy Kaizen, potrzebują zaangażowania pracowników w analizę i optymalizację procesów. W sytuacji permanentnej presji operacyjnej energia zespołów koncentruje się wyłącznie na realizacji planu produkcyjnego, co osłabia inicjatywę usprawniającą.

Z perspektywy HR kluczowe jest więc utrzymanie równowagi pomiędzy ambitnymi celami biznesowymi a długofalową wydolnością organizacji. Oznacza to projektowanie realistycznych norm pracy, inwestowanie w automatyzację i rozwój kompetencji oraz monitorowanie wskaźników takich jak zaangażowanie, absencja czy rotacja. Trwała produktywność nie wynika wyłącznie z presji na wynik, lecz z dobrze zaprojektowanego systemu pracy i stabilnego, zaangażowanego zespołu.



Alicja Walawska-Bomba

Dyrektor ds. Personalnych / Consolidated Precision Products Poland sp. z o.o.

Gdzie przebiega granica między optymalizacją a przeciążeniem?

W dzisiejszych, niezwykle szybko zmieniających się organizacjach, w których tempo pracy nie spada, a wskaźniki efektywności z miesiąca na miesiąc i z roku na rok mają być coraz lepsze, „optymalizacja” stała się jednym z najczęściej używanych pojęć w biznesowym słowniku. Liderzy na co dzień poszukują rozwiązań, które pozwolą usprawnić procesy, zredukować koszty i zwiększać wydajność. Warto jednak pamiętać, że między zdrowym dążeniem do poprawy efektywności a przeciążeniem pracowników istnieje cienka granica. Jej przekroczenie może negatywnie wpływać nie tylko na samopoczucie zatrudnionych osób, lecz także na ich motywację, zaangażowanie i realną produktywność. Zrozumienie, gdzie leży ta granica to jeden z najważniejszych warunków budowania efektywnych organizacji.

Optymalizacja, co do zasady, polega na poprawianiu systemu, m.in. poprzez automatyzowanie rutynowych zadań, redukcję zbędnych wymagań czy zwiększanie zasobów, takich jak autonomia lub narzędzia wsparcia. Oznacza tworzenie warunków, w których ludzie mogą wykonywać swoją pracę lepiej i przy mniejszym wysiłku. Jej celem, poza efektami wprost wpływającymi na wyniki organizacji, jest także wzrost zaangażowania i motywacji. Prawdziwa optymalizacja jest wtedy, kiedy zwiększamy efekty bez zwiększania presji wobec pracowników. To podejście pojawia się w filozofii ciągłego doskonalenia Toyoty, gdzie doskonały proces powinien eliminować marnotrawstwa, poprawiać przepływ i pozwalać pracownikom na wprowadzanie zmian w procesie, jednocześnie chroniąc ich przed przeciążeniem.

Problem pojawia się, gdy ciągłe doskonalenie przemienia się w ciągłe przyspieszanie. Dzieje się tak, kiedy pod hasłem optymalizacji kryją się coraz wyższe wymagania wobec pracowników, za którymi nie idzie wsparcie czy nowe zasoby. W takich sytuacjach wzrost tempa pracy nie wynika z poprawy procesu czy większej biegłości pracownika na danym stanowisku, lecz jedynie z rosnących oczekiwań, którym często towarzyszy ograniczanie etatów czy zasobów.

W efekcie zamiast poprawiających się procesów obserwujemy narastanie obciążeń – lista zadań pęcznieje, czasy produkcyjne się skracają, a presja na wyniki rośnie mimo niezmiennych lub nawet malejących zasobów. Przeciążenie często pozostaje niezauważone, dopóki nie pojawią się zmęczenie, drażliwość, ograniczona koncentracja, a także poczucie, że wkładany wysiłek nie przekłada się na osiągnięte efekty. Mamy wtedy do czynienia z wyczerpaniem emocjonalnym, zmniejszeniem zaangażowania i motywacji, co początkowo może prowadzić do powtarzających się błędów, zwiększonej rotacji, awarii, braków czy wypadków, a długofalowo nawet do obniżenia rentowności.

Dlatego ważne jest, by przy każdej planowanej zmianie odpowiadać sobie na pytanie: czy to usprawnienie rzeczywiście odciąża ludzi i uwalnia zasoby, czy tylko stwarza takie pozory? Optymalizacja nie polega na tym, by pracować szybciej, lecz mądrzej – w przeciwnym razie zamiast usprawniać, będzie generować kolejne obciążenia.

Co zrobić, aby nie przekroczyć tej granicy? Przede wszystkim monitorować procesy, dokonując przeglądu zadań i sprawdzając rzeczywiste obciążenie pracą. Ważne jest też budowanie wśród liderów świadomości, jak rozpoznawać wczesne sygnały ostrzegawcze, jak zachęcać do szczerzej rozmowy na temat możliwości zespołu i jak motywować do szukania usprawnień bez tworzenia ciągłej presji. Najlepsze pomysły na usprawnienia powstają wtedy, kiedy to pracownicy je zgłaszają, a potem uczestniczą w ich wdrażaniu. Dzięki temu rośnie ich determinacja i sprawczość. Niezwykle ważne jest zrozumienie, że najwyższą efektywność osiągają organizacje oparte na zaangażowanych i zmotywowanych zespołach, w których wysoka wydajność wynika z równowagi, a nie nieustannego wyścigu.



Izabela Krzeszewska-Rykowska

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

Jak budować wysoką efektywność operacyjną bez ryzyka przeciążenia pracowników i spadku jakości pracy?

Budowanie wysokiej efektywności operacyjnej nie musi oznaczać zwiększania presji na pracowników. Wręcz przeciwnie – w dłuższej perspektywie o jakości pracy i stabilności organizacji decyduje przede wszystkim równowaga pomiędzy wynikiem biznesowym a dobrostanem zespołu.

Z mojej perspektywy kluczowe znaczenie ma upraszczanie procesów i eliminowanie zbędnych obciążeń. Często największy wzrost efektywności nie wynika z większego wysiłku pracowników, lecz z lepszej organizacji pracy, jasnego podziału odpowiedzialności, realistycznego planowania oraz ograniczania zadań, które nie wnoszą realnej wartości do procesu. W wielu organizacjach duży potencjał poprawy efektywności tkwi także w automatyzacji powtarzalnych czynności oraz w standaryzacji pracy.

Niezwykle istotną rolę odgrywa przy tym jakość komunikacji z zespołem. Regularne rozmowy z pracownikami pozwalają szybciej identyfikować momenty przeciążenia oraz obszary, w których można usprawnić procesy. Często to właśnie osoby bezpośrednio zaangażowane w realizację procesów operacyjnych najszybciej dostrzegają ich niedoskonałości i zgłaszają najlepsze pomysły optymalizacyjne.

Ważne jest także dbanie o kulturę codziennego doceniania. Konstruktywna informacja zwrotna od przełożonego, ale także proste gesty, jak zauważenie czyjegoś wysiłku czy podziękowanie za dobrze wykonane zadanie realnie wzmacniają zaangażowanie. Pracownicy, którzy czują się dostrzeżeni i mają poczucie sensu swojej pracy, działają efektywniej.

W kontekście utrzymania wysokiej jakości pracy warto też zwrócić uwagę na znaczenie tzw. mini resetów w ciągu dnia. Szczególnie w przypadku pracy przy komputerze łatwo zapomnieć o krótkich przerwach. Tymczasem odejście od biurka choćby na kilka minut pozwala realnie zregenerować koncentrację, poprawia skupienie i zmniejsza liczbę błędów w dalszej pracy.

Warto odejść od myślenia o efektywności wyłącznie przez pryzmat wskaźników. Organizacje, które konsekwentnie dbają o przejrzystość procesów, rozsądne tempo pracy, przestrzeń na krótką regenerację oraz kulturę doceniania, osiągają lepsze wyniki nie dlatego, że pracownicy pracują więcej, ale dlatego, że pracują mądrzej i z większym zaangażowaniem.

Wykorzystywanie automatyzacji i AI w firmach

Choć 42,2% badanych firm deklaruje, że korzysta dziś z automatyzacji i rozwiązań AI, najczęściej są to wdrożenia częściowe, a nie szerokie wykorzystanie tych technologii w całej organizacji. Tylko 12,2% pracodawców wskazuje, że stosuje je na szeroką skalę, podczas gdy 30% wykorzystuje je jedynie w wybranych obszarach i nadal dostrzega przestrzeń do rozwoju. Może to oznaczać, że dla wielu firm AI i automatyzacja pozostają dziś przede wszystkim narzędziem wspierającym konkretne procesy, a nie elementem pełnej transformacji operacyjnej.

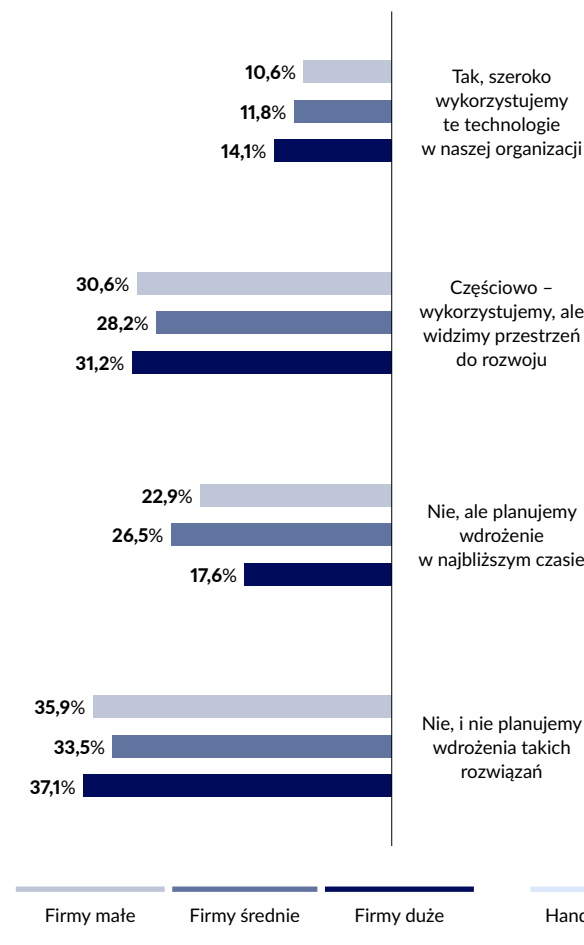
Szczegółowe wyniki pokazują, że skala wykorzystania automatyzacji i AI różnicuje się dziś bardziej między branżami niż między firmami różnej wielkości. Szerokie wykorzystanie tych rozwiązań częściej deklarują duże firmy (14,1%) niż średnie (11,8%) i małe (10,6%), co można wiązać z większymi zasobami, wyższą dojrzałością procesową oraz większą zdolnością do prowadzenia inwestycji technologicznych. Firmy średnie najczęściej znajdują się na etapie przejściowym: 26,5% z nich jeszcze nie korzysta z AI i automatyzacji, ale planuje wdrożenie. Może to sugerować, że właśnie ten segment rynku będzie w najbliższych latach najmocniej nadrobił dystans technologiczny. Jednocześnie duże firmy relatywnie częściej niż pozostałe deklarują brak planów wdrożenia (37,1%), co pokazuje, że sama skala działalności nie przesądza o otwartości na transformację.

Jeszcze wyraźniejsze różnice widać w podziale na branże. Najwyższy odsetek firm szeroko wykorzystujących automatyzację i AI notują handel (15,4%) oraz usługi (14,1%), podczas gdy w przemyśle odsetek ten wynosi 9,1%. Jednocześnie to właśnie w przemyśle oraz transporcie i logistyce najczęściej obserwujemy częściowe wdrożenia – po 36,4%. Może to oznaczać, że w tych sektorach technologie są już obecne, ale nadal funkcjonują przede wszystkim w wybranych obszarach działalności. Warto też zwrócić uwagę na relatywnie wysoki odsetek firm planujących wdrożenie w handlu (25,6%) i sektorze publicznym (25,5%), co może wskazywać, że to właśnie te segmenty rynku będą w najbliższych latach rozwijać się pod tym względem najbardziej dynamicznie.

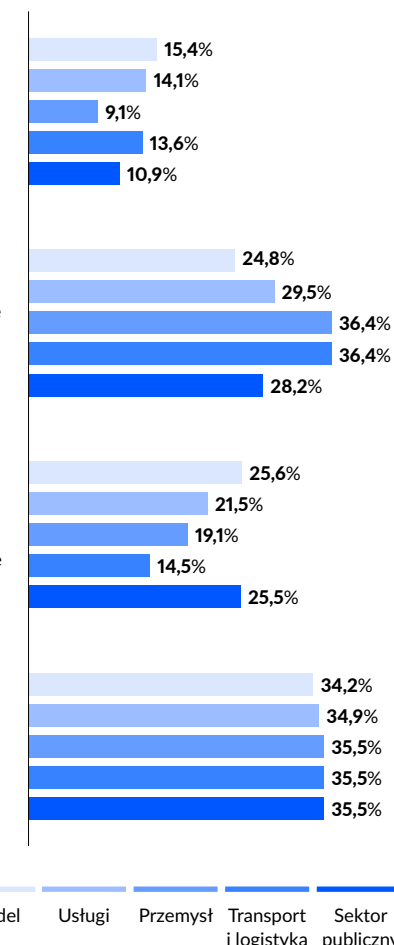
Czy Państwa firma korzysta z automatyzacji i rozwiązań AI?

- 12,2%** Tak, szeroko wykorzystujemy te technologie w naszej organizacji
- 30%** Częściowo – wykorzystujemy, ale widzimy przestrzeń do rozwoju
- 22,4%** Nie, ale planujemy wdrożenie w najbliższym czasie
- 35,5%** Nie, i nie planujemy wdrożenia takich rozwiązań

Wykorzystywanie automatyzacji i AI w zależności od wielkości firmy

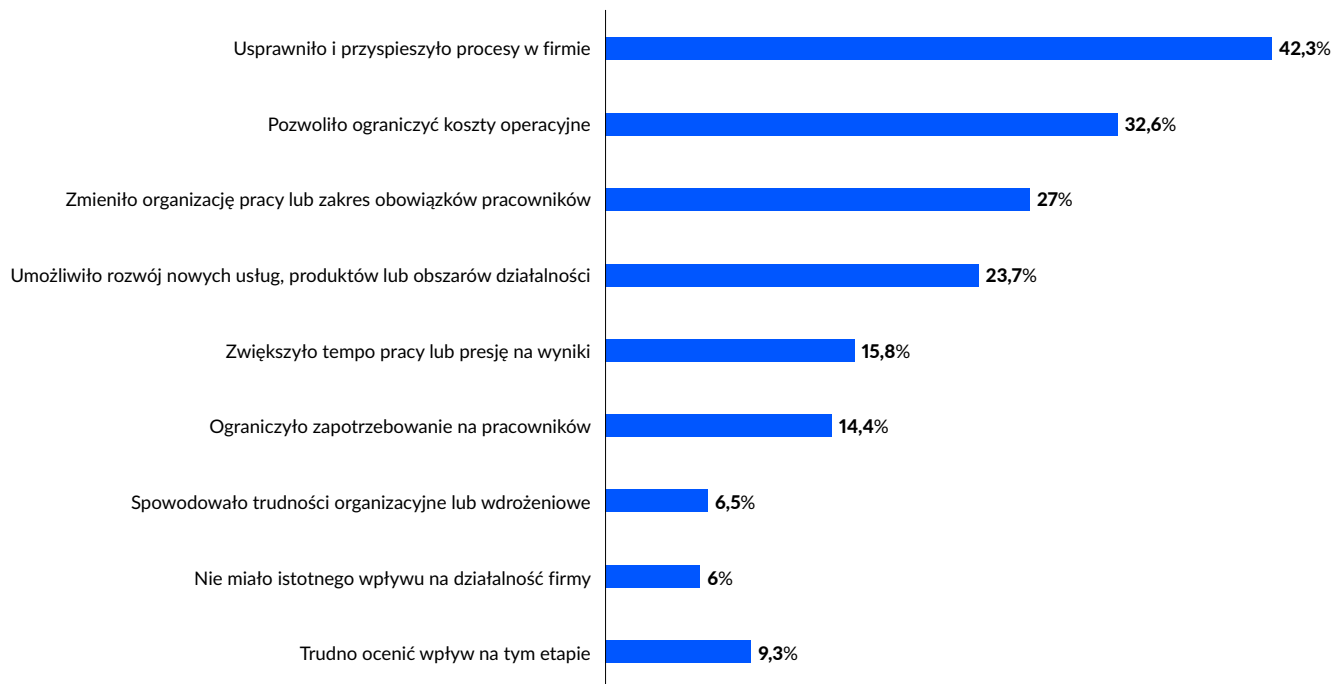


Wykorzystywanie automatyzacji i AI w zależności od branży



Efekty wdrożeń automatyzacji i AI z perspektywy firm

Jak wdrożenie automatyzacji / AI wpłynęło na działalność Państwa firmy?



Pytanie zadane firmom, które wykorzystują automatyzację; możliwość wielu odpowiedzi • N=215

W ocenie pracodawców najczęściej odczuwanym skutkiem wdrożenia automatyzacji i AI było usprawnienie i przyspieszenie procesów w firmie (42,3%) oraz ograniczenie kosztów operacyjnych (32,6%). To naturalne, ponieważ tego typu rozwiązania są najczęściej wdrażane najpierw w obszarach powtarzalnych, czasochłonnych i podatnych na standaryzację, gdzie najszybciej można osiągnąć wzrost efektywności i najbardziej wymierne korzyści biznesowe. Rzadziej pracodawcy wskazywali na rozwój nowych usług, produktów lub obszarów działalności (23,7%), co może sugerować, że na obecnym etapie technologia jest częściej wykorzystywana do optymalizacji niż do budowania nowych przewag biznesowych.

Jednocześnie widać, że wpływ tych rozwiązań nie kończy się na samej efektywności. Ponad jedna czwarta firm (27%) przyznaje, że automatyzacja i AI zmieniły organizację pracy lub zakres obowiązków pracowników. Warto przy tym zauważyć, że część firm dostrzega również mniej korzystne dla pracowników konsekwencje wdrożeń. 15,8% respondentów wskazało na wzrost tempa pracy lub presji na wyniki, a 14,4% na ograniczenie zapotrzebowania na pracowników.

W jakich branżach poszczególne efekty wdrożenia są widoczne najczęściej?

- usprawnienie procesów → **handel (47%), usługi (46%)**
- redukcja kosztów → **przemysł (48%)**
- zmiany organizacji pracy → **usługi (32%)**
- rozwój nowych obszarów → **sektor publiczny (30%)**
- wzrost tempa pracy i presji → **transport i logistyka (22%)**
- mniejsze zapotrzebowanie na pracowników → **transport i logistyka (22%), handel (19%)**
- trudności wdrożeniowe → **usługi (11%)**



Marta Bronisz

Kierownik Działu Personalnego i Płac, Remondis Sp. z o.o.

Jakie warunki muszą być spełnione, by technologia realnie zwiększała efektywność?

Technologia może być potężnym katalizatorem wzrostu efektywności, ale tylko wtedy, gdy jest wdrażana świadomie i z pełnym zrozumieniem roli, jaką ma odegrać w organizacji. Wiele firm inwestuje w nowoczesne narzędzia, jednak nie zawsze osiąga oczekiwane rezultaty. Kluczem jest połączenie technologii z dobrze zaprojektowanymi procesami oraz odpowiednim przygotowaniem pracowników.

Przede wszystkim nowe rozwiązania muszą być zintegrowane z istniejącymi procesami, by nie tworzyć kolejnych cyfrowych silosów. Dopiero spójność narzędzi pozwala na sprawne przepływy pracy i szybkie podejmowanie decyzji w oparciu o dane. Technologia nie może być elementem „doklejonym” do organizacji – powinna stanowić naturalną część całego ekosystemu biznesowego. Wdrożenie nowych rozwiązań powinno być odpowiedzią na bieżące potrzeby firmy i wynikać z wcześniejszej analizy procesów, np. pod kątem możliwości ich usprawnienia.

Drugim warunkiem sukcesu jest odpowiednie przygotowanie pracowników. Nawet najlepsze platformy pozostają bezużyteczne, jeśli brakuje świadomości, jak i w jakim celu z nich korzystać. To sposób wykorzystania nowych narzędzi przez pracowników w praktyce przesądza o tym, czy wdrożenie przyniesie realną zmianę. Dlatego kluczowe są szkolenia, komunikacja, jak również uwzględnienie obaw, które towarzyszą każdej transformacji. Istotne jest dopasowanie szkoleń i przekazywanej wiedzy do poziomu stanowiska i zakresu decyzyjności określonych grup pracowników, tak aby mogli oni skutecznie wykorzystywać potencjał wdrażanych rozwiązań.

Nie można też pomijać znaczenia właściwego zarządzania zmianą. Wdrożenie technologii to proces, który wymaga konsekwencji, wsparcia liderów i jasnego określenia, co dokładnie zmienia się w codziennej pracy. Tam, gdzie ten aspekt jest zaniedbywany, często pojawia się opór wobec nowych rozwiązań i spadek produktywności.

Technologia powinna potwierdzać swoją wartość w liczbach – dlatego konieczne jest mierzenie efektów. Ustalanie wskaźników, takich jak skrócenie czasu realizacji procesów, redukcja liczby błędów czy wzrost satysfakcji klientów pozwala nie tylko ocenić skuteczność wdrożenia, ale też optymalizować je na bieżąco.

Wreszcie, każda organizacja powinna realistycznie oceniać możliwości technologii. Nie rozwiąże ona wszystkich problemów, zwłaszcza gdy procesy są niespójne, a cele niejasne. Dlatego najpierw warto przeanalizować funkcjonowanie poszczególnych obszarów, a dopiero potem zdecydować, gdzie technologia faktycznie wniesie wartość. Rzetelny audyt przed wyborem narzędzi i dostawcy jest jednym z kluczowych czynników decydujących o tym, czy zmiana na „nowe” będzie też zmianą „na lepsze”.

Technologia zwiększa efektywność nie wtedy, gdy jest modna, ale wtedy, gdy jest właściwie osadzona w organizacji, przemyślana i wsparta przygotowaniem ludzi oraz procesów. Dopiero taka kombinacja przynosi trwałą, mierzalną zmianę.

Wykorzystanie automatyzacji i AI w codziennej pracy pracowników

Czy w Pana/Pani pracy używane są narzędzia automatyzujące zadania lub wykorzystujące AI?

23,2% Tak – korzystam z nich w swojej pracy

19,9% Tak – są używane w firmie, ale ja z nich nie korzystam

45,7% Nie – nie są używane ani w firmie, ani przeze mnie

11,2% Trudno powiedzieć/ Nie wiem

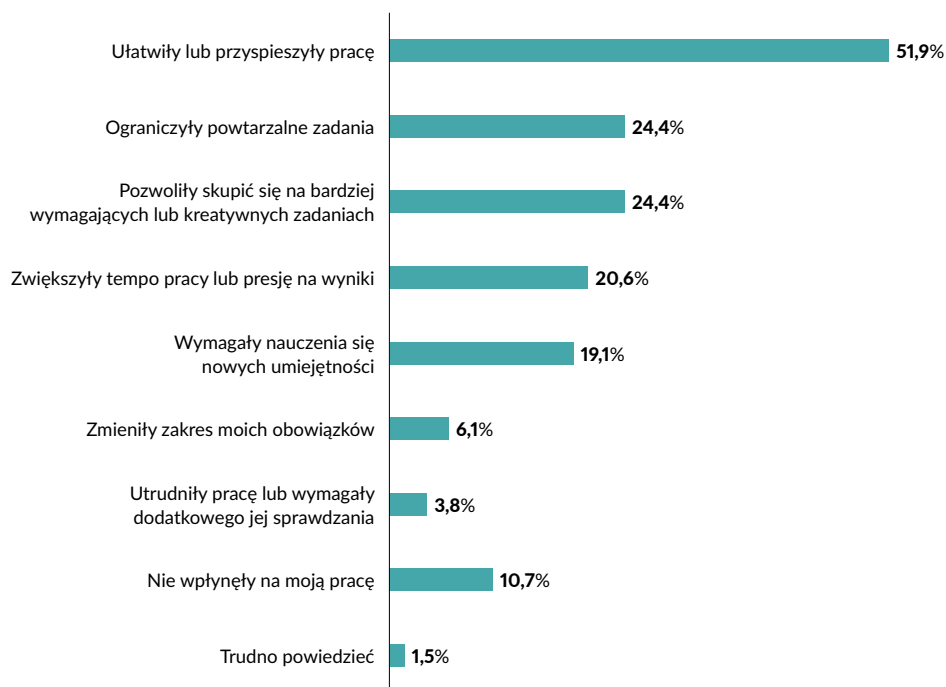
Z perspektywy pracowników automatyzacja i AI wciąż nie są jeszcze powszechnym elementem codziennej pracy. 23,2% badanych deklaruje, że korzysta z takich narzędzi bezpośrednio, a 19,9% wskazuje, że są one używane w firmie, choć nie w ich własnej pracy. Jednocześnie 45,7% respondentów pracuje w organizacjach, w których tego typu rozwiązania nie są wykorzystywane ani przez firmę, ani przez nich samych. Pokazuje to, że upowszechnienie tych technologii z perspektywy pracowników nadal ma ograniczony i nierównomierny charakter.

Wpływ automatyzacji i AI na codzienną pracę pracowników

Pracownicy, korzystający z narzędzi automatyzujących zadania lub opartych o AI, najczęściej podkreślają ich pozytywny, praktyczny wpływ na codzienną pracę. Ankietowani najczęściej przyznawali, że narzędzia te ułatwiły lub przyspieszyły ich pracę (51,9%), a także ograniczyły powtarzalne zadania (24,4%) i pozwoliły skupić się na bardziej wymagających lub kreatywnych obowiązkach (24,4%). Może to sugerować, że AI i automatyzacja są dziś najczęściej postrzegane przez pracowników jako wsparcie w codziennych zadaniach, przede wszystkim tam, gdzie mogą przejąć część prostszych, rutynowych czynności.

Wdrożenie tych narzędzi nie pozostaje też bez wpływu na organizację pracy i wymagania wobec pracowników. 20,6% respondentów wskazało na wzrost tempa pracy lub presji na wyniki, a 19,1% – na konieczność nauczenia się nowych umiejętności. Oznacza to, że obok ułatwień pojawia się również potrzeba szybkiego adaptowania się do nowych narzędzi i sposobów pracy. Stosunkowo rzadko badani deklarowali natomiast, że automatyzacja i AI utrudniły pracę lub wymagały dodatkowego jej sprawdzania (3,8%) albo zmieniły zakres obowiązków (6,1%). Można więc uznać, że tam, gdzie pracownicy korzystają już z takich rozwiązań, są one częściej kojarzone z usprawnieniem pracy niż z jej destabilizacją.

W jaki sposób narzędzia automatyzujące zadania lub wykorzystujące AI wpłynęły na Pana/Pani pracę?



Kto najczęściej wskazuje dane efekty wykorzystania automatyzacji i AI?

- Ułatwienie i przyspieszenie pracy**
 → pracownicy niższego szczebla (70%); sektor publiczny (66,7%), usługi (60,4%).
- Mniej zadań powtarzalnych**
 → młodzi specjaliści (30,6%), kadra kierownicza (28,9%); transport i logistyka (40%), przemysł (33,3%).
- Skupienie na wymagających lub kreatywnych zadaniach**
 → pracownicy fizyczni (33,3%), kadra kierownicza (31,6%); transport i logistyka (40%), handel (31%).
- Większe tempo pracy i presja wyników**
 → pracownicy niższego szczebla (30%); usługi (24,5%).
- Potrzeba nowych umiejętności**
 → pracownicy fizyczni (41,7%); przemysł (27,8%).
- Zmiana zakresu obowiązków**
 → młodzi specjaliści (11,1%); transport i logistyka (20%) oraz przemysł (16,7%)

*Pytanie zadane osobom, które korzystają z narzędzi automatyzujących zadania lub AI w swojej pracy; możliwość wskazania kilku odpowiedzi • N=131



Ewa Michalska

Operations Director, Grafton Recruitment

Nowy profil kompetencyjny w erze produktywności i technologii

W organizacjach wdrażających nowe technologie zmienia się dziś nie tylko sposób wykonywania pracy, ale również profil kompetencyjny pracowników. Dzieje się tak nie tylko dlatego, że firmy sięgają po nowe narzędzia, ale przede wszystkim ze względu na rosnącą presję kosztową i potrzebę zwiększania produktywności, które wymuszają inne podejście do pracy, organizacji procesów i wykorzystywania zasobów.

Najwyraźniej widać to tam, gdzie procesy da się stosunkowo łatwo uporządkować, wystandaryzować i częściowo zautomatyzować, na przykład w obsłudze klienta czy call center. W takich obszarach maleje znaczenie szybkiej i efektywnej realizacji powtarzalnych, prostych zadań, a rośnie rola sprawnego poruszania się w środowisku cyfrowym i gotowości do pracy z wykorzystaniem nowych narzędzi. Znaczenia nabiera umiejętność szybkiego uczenia się i adaptacji do zmiennych warunków, ważne stają się też kompetencje miękkie – współpraca w zespole, sprawna komunikacja, umiejętność priorytetyzacji zadań czy samodzielność.

Inaczej przebiega to w bardziej złożonych procesach, gdzie technologie nie zastępują człowieka w realizacji poszczególnych zadań, lecz wspierają go w analizie, podejmowaniu decyzji i organizacji pracy. W przypadku takich ról rośnie znaczenie kompetencji innego rodzaju: krytycznego myślenia, umiejętności interpretacji informacji, łączenia danych z kontekstem biznesowym oraz oceny, w jaki sposób wykorzystać dostępne narzędzia do osiągnięcia konkretnych rezultatów. Wraz z tym coraz ważniejsze stają się elastyczność, odporność na zmianę i gotowość do stałego podnoszenia kwalifikacji. Firmy potrzebują dziś pracowników, którzy nie tylko potrafią korzystać z technologii, ale też rozumieją, jak przełożyć jej możliwości na realną efektywność operacyjną.

W praktyce te zmiany oznaczają przesunięcie w stronę profilu, który łączy kompetencje technologiczne, analityczne i społeczne. Z jednej strony zyskują na znaczeniu umiejętności wykorzystywania AI, analiza danych czy świadomość cyberbezpieczeństwa, z drugiej – coraz ważniejsze stają się samodzielność, adaptacyjność, panowanie nad emocjami, współpraca w rozproszonych strukturach i rozumienie szerszej perspektywy biznesowej. To właśnie takie połączenie sprawia, że pracownik potrafi odnaleźć się w organizacji, która dąży do zwiększania produktywności nie tylko poprzez cięcie kosztów, ale przede wszystkim przez mądrzejsze wykorzystanie technologii i lepszą organizację pracy.

Można powiedzieć, że w firmach inwestujących w nowe technologie najbardziej zyskuje dziś profil „technicznego humanisty” – osoby, która rozumie narzędzia, ale jednocześnie potrafi działać elastycznie, krytycznie myśleć i wspierać biznes w zmiennym otoczeniu. To właśnie tacy pracownicy najpełniej przekładają potencjał technologii na wzrost produktywności.



Jakub Kubiczek

Kierownik Zespołu Makroekonomii, Polski Instytut Ekonomiczny

Kapitał ludzki jako warunek zrównoważonej transformacji cyfrowej

Nowoczesne technologie mogą istotnie zwiększać efektywność funkcjonowania organizacji, jednak ich wdrażanie wymaga ostrożności. Algorytmy są w stanie wspierać pracowników oraz przejmować powtarzalne zadania, wykonując je szybciej i z większą precyzją. Nie oznacza to jednak, że mogą funkcjonować całkowicie samodzielnie. Brak odpowiedniego nadzoru, niewystarczająca kontrola jakości oraz nadmierna ufność wobec ich działania mogą prowadzić do błędów i strat. Z tego względu rola człowieka w procesie wdrażania i nadzorowania nowych technologii pozostaje kluczowa.

Problem ten nabiera szczególnego znaczenia w warunkach rosnącej presji na transformację cyfrową, w tym wzrostu znaczenia AI. Z danych GUS wynika, że w 2025 r. 8,7 proc. przedsiębiorstw w Polsce deklaruowało wykorzystywanie AI. Jednocześnie analizy PIE wskazują, że rzeczywista skala wykorzystania może być wyższa i sięgać kilkunastu procent. Można również przypuszczać, że w najbliższych latach będzie rosło nie tylko upowszechnienie AI wśród przedsiębiorstw, lecz także zakres jej zastosowań w organizacjach, które już korzystają z tych rozwiązań.

Rosnąca presja na wdrażanie AI może prowadzić do przeceniania roli technologii oraz do nadmiernie intensywnych inwestycji podejmowanych w sytuacji, gdy organizacja nie jest do nich odpowiednio przygotowana, zwłaszcza w obszarze kapitału ludzkiego.

Możliwość dalszego rozszerzania roli AI potwierdzają analizy NASK z 2025 r., zgodnie z którymi 30,3 proc. wszystkich miejsc pracy w Polsce jest podatnych na pewien stopień interakcji z GenAI. Skala tego zjawiska jest szczególnie duża w przypadku pracowników biurowych: 71,2 proc. z nich wykonuje zawody podatne na wpływ GenAI, a 47,2 proc. pracuje w zawodach o bardzo wysokiej podatności na automatyzację.

W tych warunkach niedopasowanie kompetencji pracowników staje się jednym z podstawowych zagrożeń dla efektywnego funkcjonowania organizacji. Nagła transformacja cyfrowa może prowadzić do wdrażania rozwiązań, z których pracownicy nie potrafią właściwie korzystać. Dążenie do wykorzystania nowych technologii bez zapewnienia odpowiednich kompetencji lub możliwości ich nabycia skutkuje z jednej strony spadkiem efektywności, z drugiej zaś demotywacją pracowników. Dlatego tak istotne jest równoległe dbanie o dopasowanie kompetencyjne i rozwój kadr. Jest to tym bardziej zasadne, że 58,4 proc. pracujących Polaków deklaruje gotowość do nauki w obszarze AI, co wskazuje na znaczący potencjał adaptacyjny zasobów pracy.

Główny Urząd Statystyczny (2025). Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2025 r.

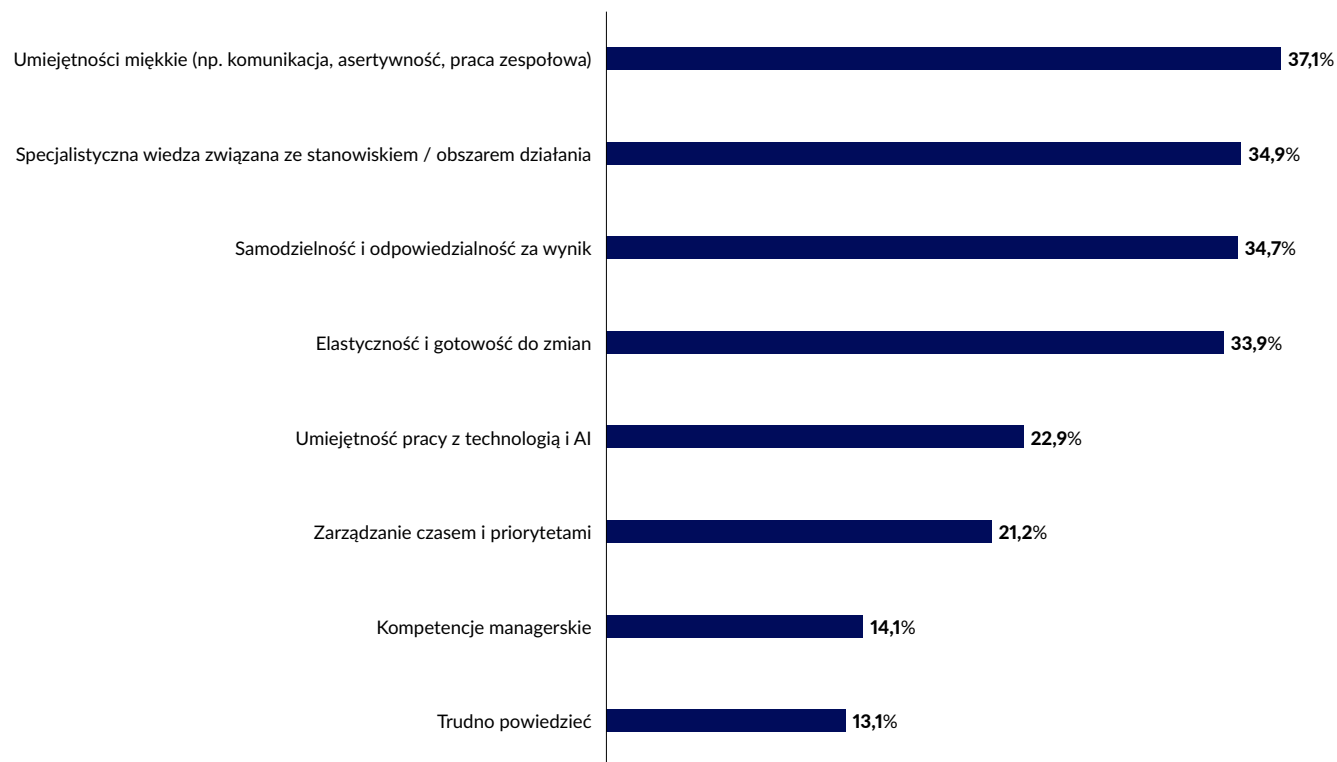
Lesiak, M., Święcicki, I., Witczak, J. (2025), AI w polskich przedsiębiorstwach, Point Paper, nr 5, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa

Troszyński, M., Berg, J., Gmyrek, P., Kamiński, K., Konopczyński, F., Ładna, A., Nafradi, B., Rosłaniec, K. (2025). Generatywna sztuczna inteligencja a polski rynek pracy. Raport badawczy. Naukowa i Akademicka Sieć Komputerowa – Państwowy Instytut Badawczy.

Troszyński, M., Berg, J., Gmyrek, P., Kamiński, K., Konopczyński, F., Ładna, A., Nafradi, B., Rosłaniec, K. (2025). Generatywna sztuczna inteligencja a polski rynek pracy. Raport badawczy. Naukowa i Akademicka Sieć Komputerowa – Państwowy Instytut Badawczy.

Jakich kompetencji firmy najbardziej potrzebują, by zwiększać produktywność?

Jakie kompetencje pracowników są dziś kluczowe dla zwiększania produktywności?

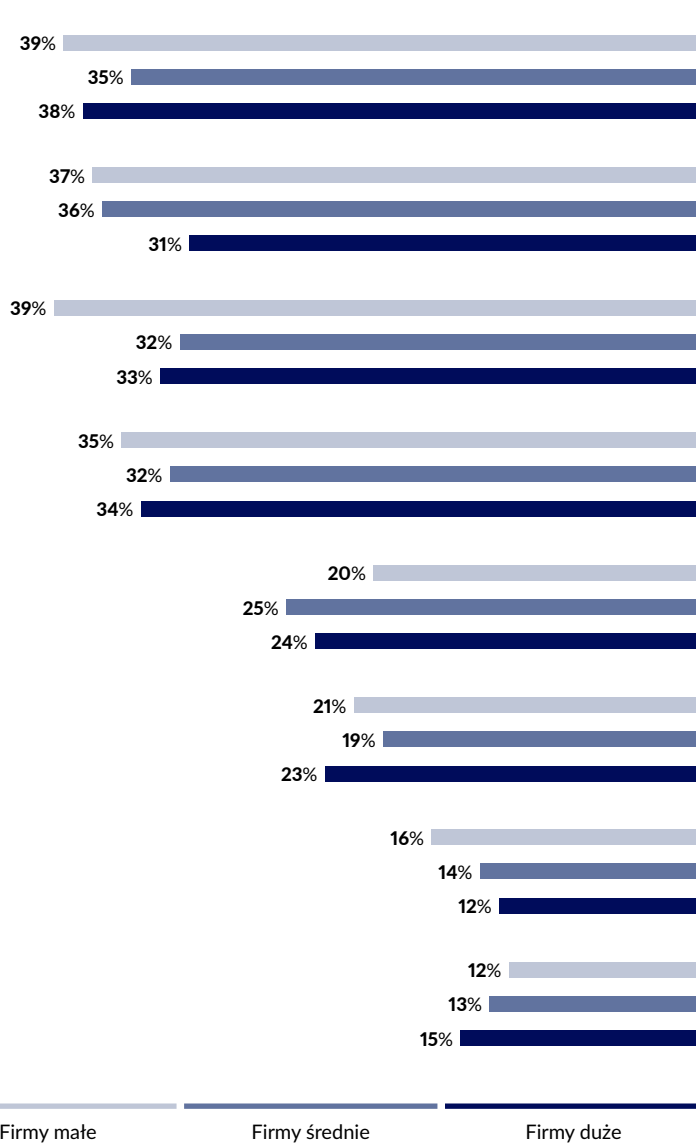


Jak pokazują wyniki badania, z perspektywy pracodawców wzrost produktywności nie zależy dziś od jednej, konkretnej umiejętności, lecz od zestawu kompetencji, które pozwalają pracownikom skutecznie działać w codziennej pracy. Najczęściej firmy wskazywały na umiejętności miękkie (37,1%), ale niemal równie istotne pozostają specjalistyczna wiedza (34,9%), samodzielność i odpowiedzialność za wynik (34,7%) oraz elastyczność i gotowość do zmian (33,9%). To pokazuje, że firmy potrzebują dziś pracowników, którzy nie tylko dobrze znają swój obszar zawodowy, lecz także potrafią współpracować, przejmować inicjatywę i działać bez stałego prowadzenia oraz szybko dostosowywać się do zmian.

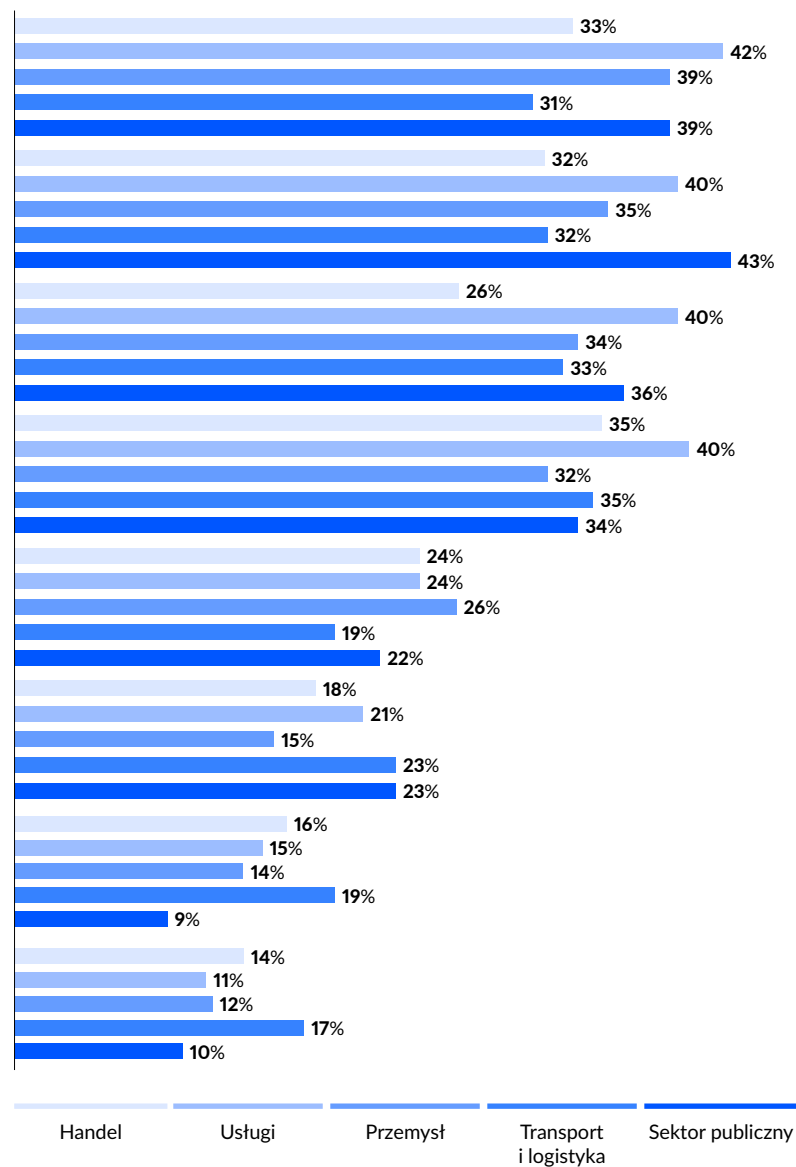
Na tym tle niższy odsetek wskazań na umiejętność pracy z technologią i AI (22,9%) sugeruje, że sama technologia nie jest jeszcze postrzegana przez pracodawców jako najważniejszy czynnik wzrostu produktywności. Aby realnie przekładała się na efektywność, musi być wsparta kompetencjami organizacyjnymi, społecznymi i zdolnością pracowników do adaptacji.

Jakich kompetencji firmy najbardziej potrzebują, by zwiększać produktywność?

Kluczowe kompetencje w zależności od wielkości firmy



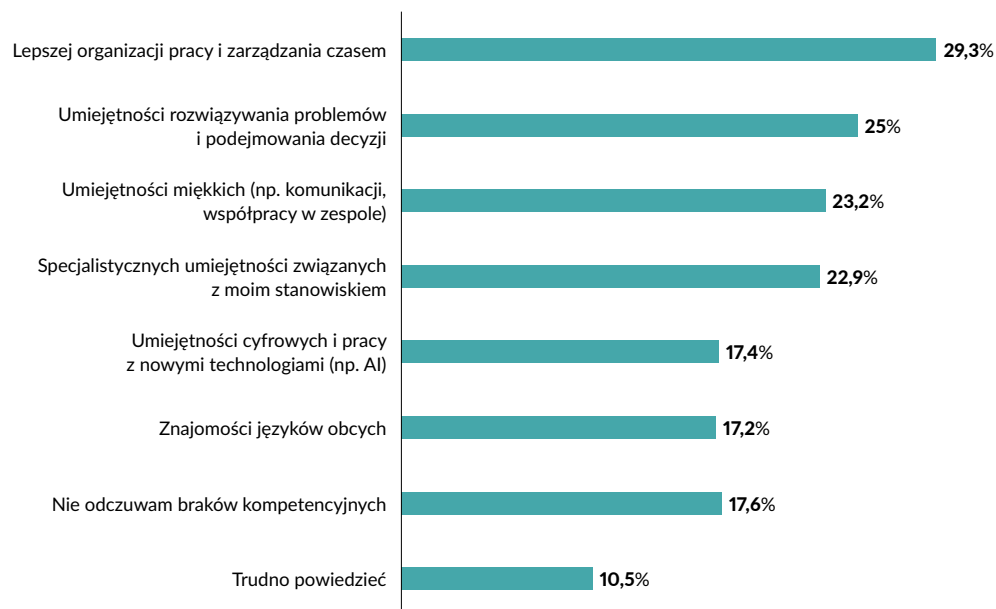
Kluczowe kompetencje w zależności od branży



Możliwość wskazania wielu odpowiedzi • N=510

Kompetencje wspierające efektywność pracy w ocenie pracowników

Jakich kompetencji potrzebuje Pan/Pani najbardziej, aby pracować bardziej efektywnie?



W odpowiedzi na pytanie o kompetencje potrzebne do bardziej efektywnej pracy respondenci najczęściej wskazują lepszą organizację pracy i zarządzanie czasem (29,3%), a następnie umiejętność rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji (25%), umiejętności miękkie (23,2%) oraz kompetencje specjalistyczne związane ze stanowiskiem (22,9%). Wyraźnie rzadziej mówią o umiejętnościach cyfrowych i pracy z nowymi technologiami, w tym AI (17,4%). Z perspektywy pracowników dla codziennej efektywności większe znaczenie mają dziś kompetencje, które pomagają im lepiej radzić sobie z bieżącymi wyzwaniami, niż sam rozwój wiedzy technicznej.

Taki rozkład odpowiedzi dobrze koresponduje z barierami efektywności, które pracownicy wskazują w swojej codziennej pracy. Skoro największymi problemami są nadmiar zadań, przemęczenie czy stres, to najbardziej potrzebne okazują się właśnie te kompetencje, które pomagają porządkować pracę, trafnie ustalać priorytety, szybciej reagować i sprawniej działać w zespołach. Innymi słowy, pracownicy oczekują dziś nie tylko rozwoju kwalifikacji zawodowych, ale przede wszystkim takich umiejętności, które pozwolą im lepiej funkcjonować w środowisku wysokiego obciążenia i presji.

Różne perspektywy, wspólny kierunek

Choć pracodawcy i pracownicy patrzą na kompetencje wspierające produktywność z różnych perspektyw, ich odpowiedzi nie są sprzeczne, lecz wzajemnie się uzupełniają. Pracodawcy mocniej akcentują efekt biznesowy – **samodzielność, elastyczność, odpowiedzialność i współpracę**. Pracownicy pokazują natomiast, jakich kompetencji potrzebują, aby móc te oczekiwania skutecznie realizować w praktyce. W obu grupach wyraźnie powraca ten sam wspólny mianownik: **kompetencje miękkie, sprawność działania, samodzielność i dobra organizacja pracy** są dziś ważniejsze niż sama wiedza techniczna czy sama technologia.



Katarzyna Buła

Grupa Maspex, Senior HR Business Partner

Których kompetencji najbardziej brakuje dziś organizacjom, by zwiększać produktywność i budować przewagę konkurencyjną?

Odpowiedź na pytanie o to, jakich kompetencji najbardziej brakuje dziś organizacjom, wymaga przede wszystkim zrozumienia, które z nich najmocniej wspierają codzienne funkcjonowanie firm. W warunkach dużej zmienności kluczowe stają się te umiejętności, które pozwalają szybciej reagować, sprawniej podejmować decyzje i utrzymywać wysoką jakość pracy niezależnie od sytuacji. Organizacjom najbardziej brakuje dziś kompetencji pozwalających pracować mądrzej, szybciej i stabilniej w zmiennym otoczeniu – przede wszystkim zdolności adaptacji, uczenia się, myślenia krytycznego oraz praktycznego rozwiązywania problemów.

Najbardziej widoczna luka kompetencyjna dotyczy dziś umiejętności adaptacji i ciągłego uczenia się. Organizacje potrzebują pracowników, którzy potrafią elastycznie dostosowywać sposób działania do nowych okoliczności, wyciągać wnioski z doświadczeń i wdrażać je w praktyce. To właśnie te kompetencje sprawiają, że zespoły nie tylko nadążają za zmianą, lecz także potrafią ją wykorzystać, zwiększając efektywność i jakość realizowanych zadań.

Drugim obszarem, który coraz częściej decyduje o przewadze konkurencyjnej, jest krytyczne myślenie i umiejętność rozwiązywania problemów. W środowisku pracy pełnym zależności i presji czasu zdolność właściwego zdefiniowania problemu, oceny możliwych scenariuszy oraz wskazania najbardziej racjonalnego rozwiązania staje się niezbędna. Zespoły, które potrafią pracować w taki sposób, działają szybciej, popełniają mniej błędów i są bardziej samodzielne.

Rozwój tych kompetencji w dużej mierze zależy od jakości przywództwa. Dzisiejszy lider powinien tworzyć partnerskie środowisko pracy, w którym ludzie mogą uczyć się na bieżąco, testować rozwiązania i szukać usprawnień. Chodzi o jasne cele, transparentną komunikację, i dostępność w roli mentora oraz konsekwentne wzmacnianie odpowiedzialności zespołu. Taki styl zarządzania nie tylko zwiększa zaangażowanie, ale przede wszystkim pozwala w pełni wykorzystać potencjał pracowników – a to właśnie on buduje trwałą efektywność operacyjną organizacji.



Robert Lisicki

Dyrektor Departamentu Pracy, Konfederacja Lewiatan

Kto powinien ponosić odpowiedzialność za upskilling i reskilling – pracodawca, pracownik czy państwo?

W warunkach przyspieszającej transformacji technologicznej i zmian demograficznych stałe zdobywanie, aktualizowanie i podnoszenie kwalifikacji staje się niezbędnym warunkiem konkurencyjności. Inicjatywy wspierające rozwój umiejętności i aktywizację zawodową różnych grup, w tym młodych, kobiet oraz osób 50+, nie są przypadkowe – stają się jednym z filarów polityki Unii Europejskiej, która podkreśla konieczność dostosowania rynku pracy do nowych realiów. Są ważnym gwarantem odporności gospodarczej i zapewnienia jakości życia obywateli.

Fundamentalną rolę odgrywa w tym obszarze państwo. To ono powinno tworzyć ramy systemowe, sprzyjające inwestowaniu w kapitał ludzki – od nowoczesnej edukacji formalnej, przez elastyczne programy szkoleniowe, po instrumenty finansowe wspierające rozwój kompetencji. W świecie, w którym według Komisji Europejskiej 90% miejsc pracy wymaga co najmniej podstawowych umiejętności cyfrowych, edukacja i programy szkoleniowe muszą być elastyczne, praktyczne i dostępne dla osób na każdym etapie kariery. Dlatego tak ważna jest otwartość instytucji publicznych na współpracę z pracodawcami, by tworzone rozwiązania efektywnie odpowiadały na realne potrzeby rynku.

To pracodawcy najszybciej identyfikują zmiany w procesach biznesowych i dysponują wiedzą o obecnych oraz przyszłych potrzebach kompetencyjnych. Coraz większego znaczenia nabiera więc – obok inwestycji w nowoczesne narzędzia pracy, zmian w modelach operacyjnych czy budowania kultury sprzyjającej uczeniu się – świadome wzmacnianie potencjału zespołów, zarówno poprzez zachęcanie do rozwoju, jak i tworzenie warunków, w których zdobywanie lub zmiana kwalifikacji staje się realną i dostępną opcją.

W tym podejściu ważną rolę odgrywa możliwość przechodzenia do nowych ról lub rozwijania kompetencji w obecnych stanowiskach, co wzmacnia elastyczność zespołów i ich zdolność do adaptacji. Wsparcie w planowaniu rozwoju zawodowego nie zastąpi jednak indywidualnej odpowiedzialności pracujących, zwłaszcza że utrzymanie zatrudnienia będzie wymagało coraz większej gotowości do uczenia się przez całe życie.

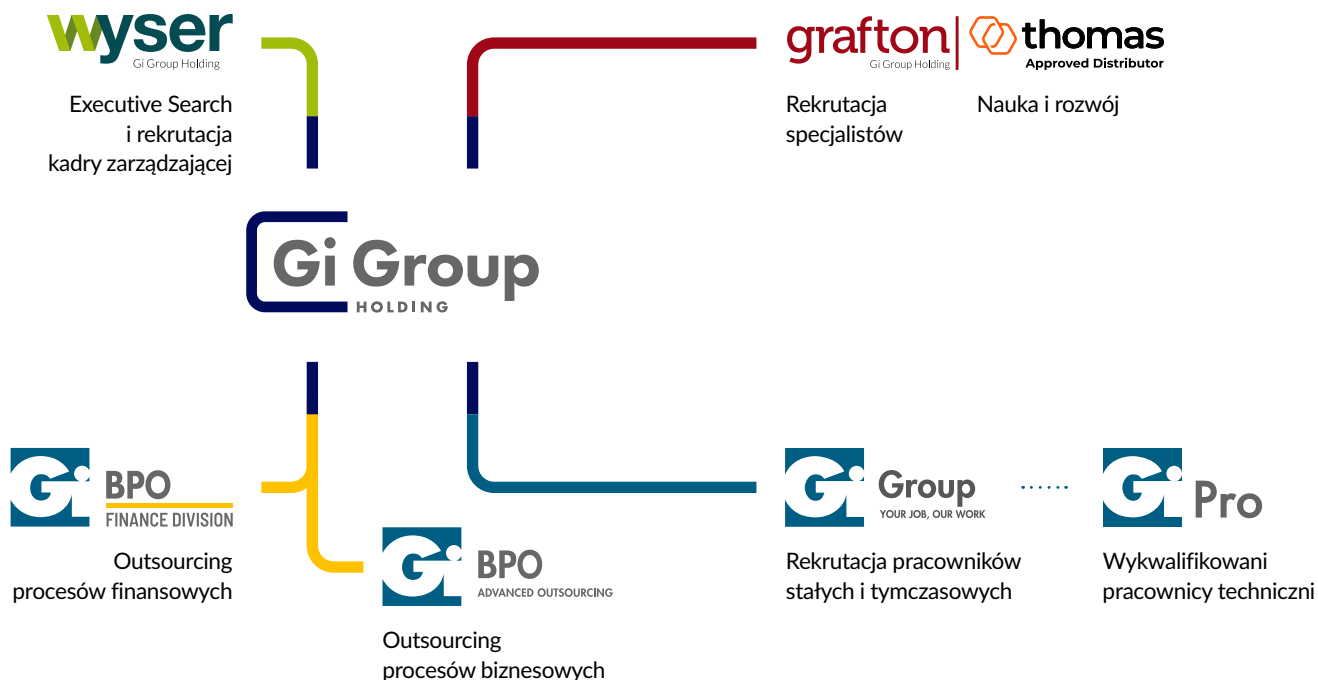
Skala i złożoność transformacji sprawia, że to model oparty na współodpowiedzialności – instytucji publicznych, pracodawców i zatrudnionych – pozwoli skutecznie odpowiadać na wyzwania technologiczne i demograficzne. Tylko takie podejście umożliwi utrzymanie konkurencyjności gospodarki i realne przygotowanie rynku pracy na przyszłe wyzwania.

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 autoryzowaną dostawcą narzędzi Thomas International w Polsce. Dzięki nim Grupa może zaoferować pełen zakres usług w obszarze HR, dostarczając przedsiębiorstwom rozwiązania skuteczne i adekwatne do bieżących potrzeb.

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

Gi Group Holding obsługuje obecnie ponad 25 000 Klientów na całym świecie, generując w 2024 roku przychody na poziomie 4,7 miliarda euro. Zatrudniamy ponad 8000 pracowników i jesteśmy aktywni w 37 krajach w całej Europie, rejonie APAC i obu Amerykach.



WŚRÓD NAJWIĘKSZYCH FIRM HR



11
miejsce
GLOBALNIE








6
miejsce
W EUROPIE



OBECNOŚĆ BEZPOŚREDNIA W 37 KRAJACH

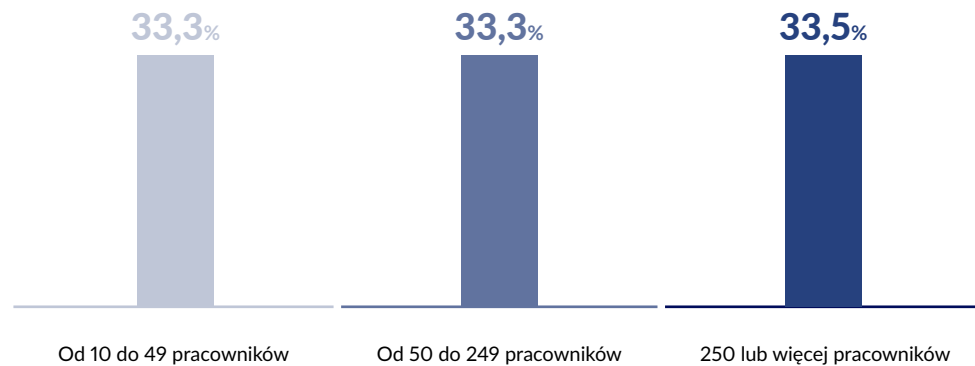
Argentyna	Chiny	Estonia	Kolumbia	Malezja	Polska	USA	Wielka Brytania
Belgia	Chorwacja	Francja	Litwa	Meksyk	Portugalia	Szwajcaria	Włochy
Brazylia	Czarnogóra	Hiszpania	Liechtenstein	Niderlandy	Rumunia	Turcja	
Bułgaria	Czechy	Indie	Luksemburg	Niemcy	Serbia	Ukraina	
Chile	Dania	Irlandia	Łotwa	Norwegia	Słowacja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

Metodologia badania

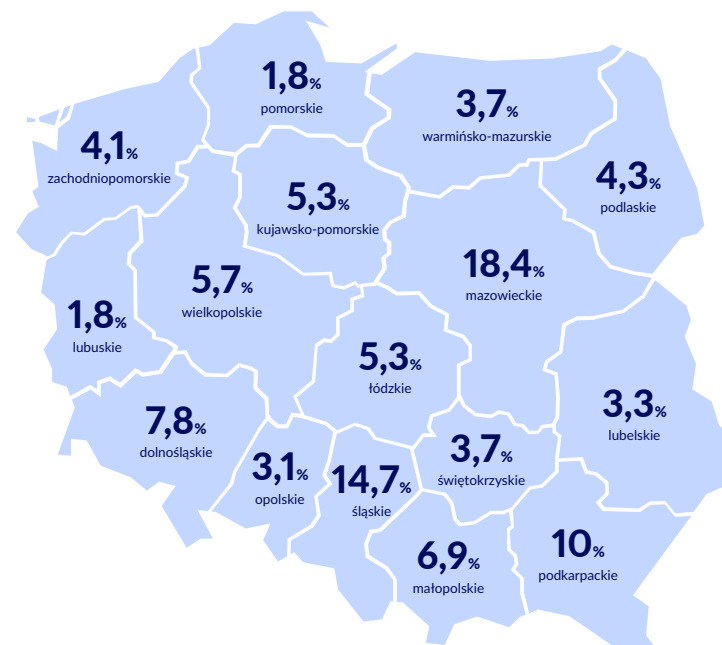
	Cel badania:	Głównym celem badania było sprawdzenie postrzegania rynku pracy w Polsce z perspektywy pracodawcy i pracownika
	Metoda badawcza:	<ul style="list-style-type: none">• Pracodawcy: wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo (CATI) z przedstawicielami małych dużych i średnich firm działających w różnych branżach• Pracownicy: wywiady on-line (CAWI) na panelu internetowym SW Panel
	Próba badawcza:	<ul style="list-style-type: none">• Pracodawcy: W ramach badania przeprowadzono 510 ankiet z przedstawicielami małych, dużych i średnich firm działających w różnych branżach• Pracownicy: W ramach badania przeprowadzono 564 ankiety z reprezentatywną próbą Polek i Polaków
	Respondent:	<ul style="list-style-type: none">■ Pracodawcy:<ul style="list-style-type: none">• 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=117• Przedstawiciele firm działających w usługach: N=149• Przedstawiciele firm działających w przemyśle: N=110• Przedstawiciele firm działających w transporcie i logistyce: N=110• Przedstawiciele firm działających w sektorze publicznym: N=110■ Pracownicy:<ul style="list-style-type: none">• Polki i Polacy w grupie wiekowej 18–67 lat, zgodnie z rozkładem płci, wieku i klasy wielkości miejscowości
	Termin realizacji badania:	<p>Pracodawcy: 25/02 – 09/03.2026</p> <p>Pracownicy: 23/02 – 03/03.2026</p>

Struktura demograficzna próby – pracodawcy

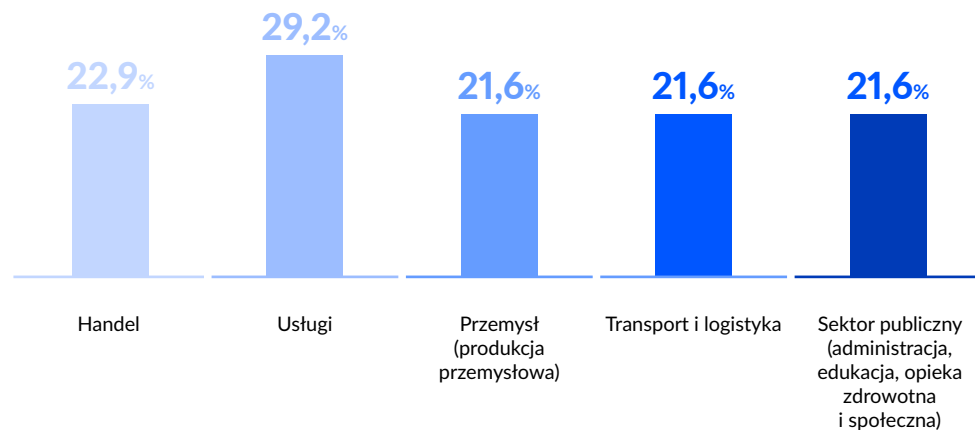
Wielkość firmy



Województwo

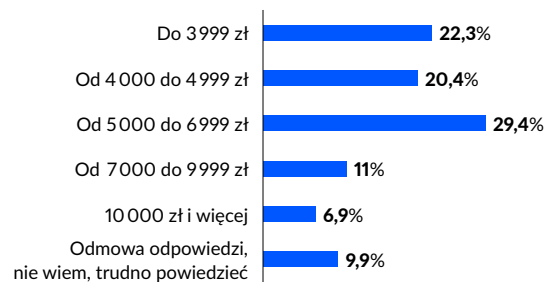


Branża

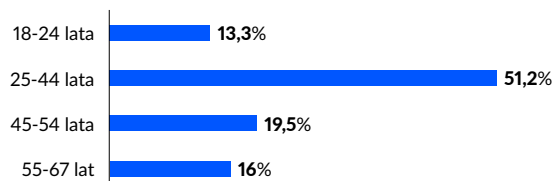


Struktura demograficzna próby – pracownicy

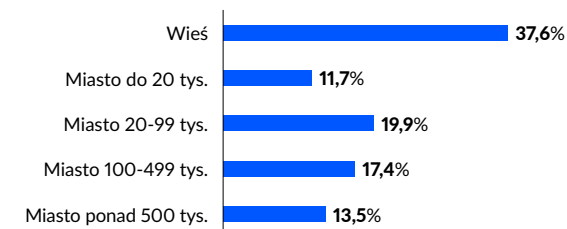
Dochód



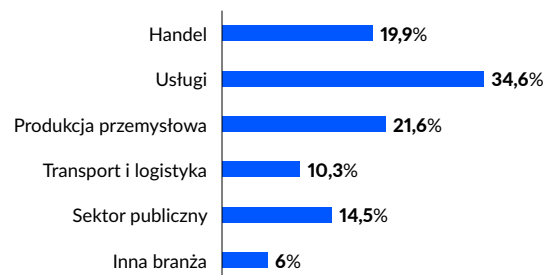
Wiek



Wielkość miejscowości



Branża



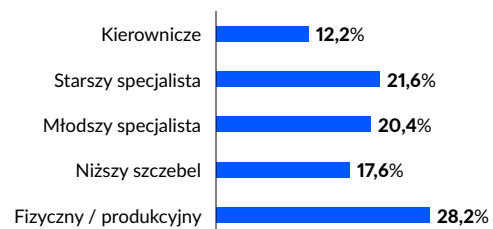
Płeć



Województwo



Stanowisko





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



Działamy lokalnie



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
- Wyspecjalizowani 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 zróżnicowanemu 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

Grafton Recruitment to 30 lat doświadczenia w Polsce i ponad 40 lat na świecie, w zarządzaniu talentami i świadczeniu szerokiego wachlarza usług HR. Zapewniamy nielimitowane wsparcie merytoryczne naszym klientom. Rozumiemy potrzebę optymalizacji kosztów, stosujemy mix rozwiązań, aby maksymalnie wykorzystać dostępne zasoby, bo efektywność kosztowa to nasz priorytet.

Nasze usługi

- Rekrutacje stałe i tymczasowe
- Rekrutacje wolumenowe
- Outsourcing
- IT contracting
- RPO (Recruitment Process Outsourcing)
- Doradztwo inwestycyjne
- Analizy rynku i raporty biznesowe
- Konsultacje biznesowe
- Optymalizacja kosztów
- Outplacement
- Szkolenia

Dlaczego Grafton

- Możemy obsłużyć 10 000+ pracowników zewnętrznych miesięcznie
- Zatrudniamy ponad 120 konsultantów w Polsce
- Przeprowadzamy 2000+ rekrutacji każdego roku
- 1 milion kandydatów w bazie
- Średnio 3 dni potrzebujemy, aby dostarczyć pierwsze rekomendacje kandydatów standardowych specjalizacji
- 10 lat wynosi średni staż konsultanta Grafton, bo nasz zespół to doświadczeni eksperci

**Znajdziemy
najlepsze talenty,
dobierzemy modele
współpracy,
przejmiemy obsługę
kadrowo-płacową.**



Skontaktuj się z nami!

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
- 1 Dyrektora Zarządzającego
- 10 Członków Zarządu / Dyrektorów
- 11 Managerów

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

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 2026

© 2026 Gi Group Holding. Wszystkie prawa zastrzeżone.

Cytowanie danych za: Raport Gi Group Holding – „BAROMETR RYNKU PRACY 2026, edycja 20.”