

Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich firmach

obraz tuż
przed pandemią

RAPORT Z BKL

2019

Marcin Kocór
Jarosław Górniak
Piotr Prokopowicz
Anna Szczucka

Bilans Kapitału Ludzkiego 2019

Raport z badania pracodawców w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim

Autorzy Raportu:

Marcin Kocór

Jarosław Górniak

Piotr Prokopowicz

Anna Szczucka

Koordinacja i współpraca merytoryczna (PARP):

Wioletta Skrzypczyńska

Anna Tarnawa

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

© Copyright by Uniwersytet Jagielloński

ISBN 978-83-7633-436-3

Publikacja dostępna na stronie internetowej

www.parp.gov.pl

Wersja elektroniczna

Warszawa 2020

Opracowanie graficzno-techniczne:

www.ccpog.com.pl

Projekt współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

Słowo wstępne	4
Wprowadzenie	6
Główne wnioski	11
Metodologia badania pracodawców	19
1. Poszukiwanie pracowników	21
2. Trudności rekrutacyjne	25
3. Wymagania stawiane pracownikom	29
3.1. Wymagania ogólne	30
3.2. Wymagania kompetencyjne	36
4. Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim	39
4.1. Planowanie długoterminowe	39
4.2. Sposób podejmowania decyzji	41
4.3. Narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi	42
4.4. Kultura organizacyjna polskich przedsiębiorstw	45
5. Inwestycje pracodawców w kadry	49
5.1. Sposób pomiaru inwestycji pracodawców w kompetencje kadr	49
5.2. Firmy inwestują w rozwój kompetencji pracowników	50
5.3. Pracownicy rozwijają swoje kompetencje głównie w miejscu pracy	55
5.4. Zmniejsza się znaczenie zewnętrznych kursów i szkoleń	57
5.5. Uczenie się w miejscu pracy najbardziej efektywną formą rozwoju kompetencji pracowników	63
5.6. Strategiczne inwestycje?	65
5.7. Kluczowe efekty szkoleń	70
5.8. Bariery w podnoszeniu kompetencji jest głównie brak czasu pracowników na działania rozwojowe	74
5.9. Pracodawcy rzadziej planują inwestycje w kompetencje w kolejnym roku	77
Aneks	79
Bibliografia	81

Słowo wstępne



Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce drugi z kolei raport prezentujący dane o zarządzaniu kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Analiza powstała w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego”, który realizujemy wspólnie z zespołem ekspertów z Uniwersytetu Jagiellońskiego pod kierunkiem prof. Jarosława Górniaka.

Raport dotyczy sytuacji z końca 2019 r. – czyli okresu jeszcze przez pandemią, kiedy to firmy działały na „wysokich obrotach”. Należy jednak wierzyć, że potrzeba odbicia się gospodarki po jej zamknięciu i spowolnieniu w wyniku COVID-19 nie wpłynie bardzo negatywnie na pracowników polskich firm. Warto przy tym, aby wykorzystali ten czas na szybkie pozyskanie nowych kwalifikacji, które pomogą im i firmom funkcjonować w „nowej rzeczywistości”.

Nadal większość pracodawców (71 proc.) ma trudności ze znalezieniem odpowiednich osób do pracy. To może tłumaczyć fakt dlaczego firmy w Polsce tak bardzo inwestują w rozwój swoich pracowników, a tylko 16 proc. nie podejmuje żadnych działań w tym obszarze.

Z naszego raportu wynika także, że wzrasta rola miejsca pracy, jako tego, w którym nauka pracowników przynosi największe korzyści dla pracodawcy. Wyniki obecnej edycji badania wskazują bowiem, że więcej pracodawców stosuje szkolenia wewnętrzne (m.in. instruktaż, coaching, mentoring czy job shadowing) niż zewnętrzne. Prawidłowość tę obserwujemy niezależnie od wielkości firmy czy branży. Stanowi to odwrócenie tendencji dominującej wśród krajowych pracodawców przez kilka ostatnich lat, kiedy to szkolenia zewnętrzne cieszyły się większą popularnością.

Co ciekawe, coraz mniejsze znaczenie podczas rekrutacji mają takie kryteria jak doświadczenie i wiek, a coraz większe – wykształcenie i odpowiednie kompetencje, szczególnie miękkie. Najbardziej poszukiwani pracownicy to osoby dobrze zorganizowane,

komunikatywne, odporne na stres i chętne, aby uczyć się nowych rzeczy. Bardzo prawdopodobne jest, że znaczenie właśnie tych kompetencji będzie dodatkowo wzrastać w obliczu zmian zachodzących na skutek SARS-CoV-2.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości stara się aktywnie wspierać rozwój kapitału ludzkiego również w tym trudnym czasie pandemii. Robimy to m.in. poprzez współpracę z siedemnastoma Radami Sektorowymi ds. Kompetencji, czego owocem są szkolenia adresowane do przedsiębiorstw i ich pracowników. Prowadzimy ogólnopolskie i branżowe badania w obszarze kompetencji. Stale też rozwijamy Bazę Usług Rozwojowych, w której znajduje się już ponad 5 tys. podmiotów świadczących usługi rozwojowe dla przedsiębiorców i osób indywidualnych.

Zapraszam Państwa do lektury raportu.

Małgorzata Oleszczuk
Prezes Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości



Wprowadzenie

Badanie Bilansu Kapitału Ludzkiego – przeprowadzone między wrześniem 2019 r. a lutym 2020 r. – okazało się w istocie rzeczy przeglądem sytuacji na rynku pracy na krótko przed pandemią COVID-19 i wywołanymi przez nią perturbacjami gospodarczymi, których pełen rozmiar jeszcze się nie ujawnił w momencie przedstawienia niniejszego raportu Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich firmach – obraz tuż przed pandemią i dwóch kolejnych raportów przeglądowych Rozwój kompetencji - uczenie się dorosłych i sektor rozwojowy oraz Raport z badania ludności w wieku 18-69 lat), czyli we wrześniu 2020 r. Raporty przeglądowe BKL służą syntetycznej prezentacji wyników badań pracodawców, ludności w wieku produkcyjnym i sektora szkoleniowego oraz zjawisk i tendencji zarysowujących się w ich świetle na rynku pracy. Mają z założenia charakter opisowy. Pogłębionej analizie problemów i mechanizmów społecznych służą raporty podsumowujące dwie kolejne edycje. Dla edycji 2019 i 2020 taki raport BKL zostanie opublikowany w 2021 r. Ostatni raport podsumowujący pt.: Aktywność zawodowa i edukacyjna dorosłych Polaków wobec wyzwań współczesnej gospodarki jest dostępny na stronie PARP¹.

Ze względu na pandemię, która raptownie zakłóciła sytuację na rynku pracy, ostatnie miesiące 2019 r. stanowiły niejako zamknięcie okresu bardzo dobrej koniunktury. Nawet jeśli z kryzysu 2020 r. uda się nam wyjść w miarę obronną ręką na poziomie całej gospodarki, na rynku pracy nastąpią bardzo poważne zmiany. Część z nich będzie wynikać ze stopnia, w jakim poszczególne branże zostaną dotknięte kryzysem. Wiele zmian będzie jednak skutkiem gwałtownego przyspieszenia procesów, które można było obserwować już wcześniej. Związane są one z wykonywaniem pracy zdalnej i zarządzaniem zespołami funkcjonującymi w ten sposób oraz robotyzacją pracy umysłowej, która dopełni rozwijającą się już wcześniej automatyzację i robotyzację pracy fizycznej. W badaniach BKL powtarza się wysokie zapotrzebowanie pracodawców na kompetencje miękkie, takie jak: samoorganizacja i dyscyplina, odpowiedzialność, umiejętności komunikacyjne i relacyjne, umiejętność

¹ <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/aktywnosc-zawodowa-i-edukacyjna-doroslych-polakow-wobec-wyzwan-wspolczesnej-gospodarki>

pracy zespołowej, odporność i uczenie się nowych rzeczy. Jest to przejaw dużego znaczenia adaptacyjności i elastyczności, zwinności współczesnych organizacji, względem których takie cechy pracowników są funkcjonalne. Jest to także wynikiem generycznego charakteru wielu miejsc pracy, na których niezbędne kompetencje techniczne łatwo można sobie przyswoić, natomiast o sukcesie w wykonywaniu roli zawodowej decydują właśnie kompetencje miękkie, transferowalne między miejscami pracy, ale też nabywane w długim procesie rozwoju osobistego i kształtowania jednostki. Badani w ramach BKL pracodawcy cenią też odpowiednie wykształcenie pracowników. To, że dominuje ono nad wskazywaniem doświadczenia, jest także wskaźnikiem wzrostu zmienności otoczenia firm i dostrzegania znaczenia bazowego kapitału ludzkiego, kształtowanego w toku długotrwałej edukacji, który stanowi fundament dla cenionego także doświadczenia, ale i daje lepsze podstawy do kreatywnej adaptacji do zmian. Firmy w dominującej większości prowadzą działania rozwijające kompetencje kadr (głównie w miejscu pracy) choć, z drugiej strony, repertuar narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi i motywacji pracowników jest najczęściej bardzo skromny. Krótki horyzont planistyczny dopełnia obrazu firm działających w konkurencyjnym, zmiennym otoczeniu. Dane z raportu z badania pracodawców przygotowanego przez Marcina Kocóra, Piotra Prokopowicza i Annę Szczucką (Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich firmach – obraz tuż przed pandemią) dobrze obrazują tę sytuację.

W procesie zmian bardzo ważna rola przypadnie instytucjom edukacji formalnej oraz sektorowi usług rozwojowych. Temu drugiemu poświęcony jest odrębny raport przeglądowy autorstwa Anny Strzebońskiej i Barbary Worek (Rozwój kompetencji – uczenie się dorosłych i sektor rozwojowy). Dzięki wprowadzonej jeszcze w pierwszej edycji BKL zmianie metodyki pomiaru zaangażowania osób dorosłych w procesy uczenia się uzyskujemy bardziej optymistyczny obraz aktywności Polaków w tej dziedzinie niż ten wyłaniający się z badań GUS. Aż 80% osób w wieku 25-64 lata zwiększało swoje kompetencje w ciągu ostatnich 12 miesięcy, najczęściej nieformalnie, w szczególności w miejscu pracy. Pesymistycznie wygląda udział w kształceniu formalnym, co można interpretować jako wyraz niedopasowania oferty do potencjalnego popytu z jednej strony, a z drugiej brak zawodowej stymulacji do rozwijania kompetencji w tej formie. Już przed pandemią Internet był bardzo ważnym źródłem wiedzy i narzędziem rozwijania kompetencji i obserwowaliśmy wzrost w tym zakresie. Pandemia radykalnie zwiększyła znaczenie tego medium. Po jej ustąpieniu należy się spodziewać ponownego wzrostu wykorzystania kontaktowych form uczenia się, niemniej Internet i formy zdalne pozostaną w zdecydowanie większym stopniu środowiskiem rozwojowym. Kwestią

otwartą jest to, jak w takiej sytuacji rozwijać ważne kompetencje miękkie, o których była mowa wyżej.

Sektor usług rozwojowych przed pandemią był w dobrej kondycji i dominowały w nim optymistyczne nastroje, choć sam dość słabo inwestował w rozwój własnych kadr. Był też nastawiony raczej reaktywnie i nie wykazywał specjalnej dynamiki w zakresie zatrudnienia. Pandemia postawiła także ten sektor przed poważnymi wyzwaniami. To, czy zda egzamin, okaże się przy okazji kolejnych badań tego sektora. W okresie zamknięcia gospodarki widzieliśmy rozmaite próby realizacji aktywności rozwojowych przez Internet, ale oczywiście nie mamy jeszcze danych pozwalających zbudować rzetelny obraz sytuacji.

Ostatni z raportów przeglądowych, oparty na badaniach ludności – autorstwa Szymona Czarnika, Magdaleny Jelonek i Krzysztofa Kasparka (Raport z badania ludności w wieku 18-69 lat) – pokazuje obraz rynku pracy ciągle jeszcze w fazie wysokiej koniunktury. Nie znajdujemy w nim specjalnie zaskakujących zjawisk. Niska stopa bezrobocia, wyraźny wzrost wynagrodzeń w stosunku do 2017 r. oraz wysoki odsetek osób pracujących w oparciu o umowę o pracę w pełnym wymiarze pozwoliły mierzyć się z kryzysem COVID-19 z relatywnie dobrej pozycji. Na rynku pracy obserwowaliśmy poprawę poczucia dopasowania posiadanego wykształcenia i kompetencji do wykonywanej pracy oraz stosunkowo wysoką ocenę przydatności wiedzy i umiejętności wyniesionych z ukończonych szkół, zwłaszcza w przypadku osób z wykształceniem wyższym, w tym w szczególności wśród absolwentów kierunków ścisłych. U progu kryzysu COVID-19 polscy pracownicy byli przeciętnie raczej zadowoleni z wykonywanej pracy, aktywność zawodowa rosła, choć występowały pod tym względem różnice między kobietami i mężczyznami – więcej informacji znajduje się w raporcie. Wiele kwestii jest w nim przedstawionych – zgodnie z założeniami – tylko opisowo, dotyczy to na przykład, kwestii różnic w oczekiwaniach płacowych kobiet i mężczyzn. Takie zjawisko wymaga pogłębionej analizy mechanizmów, które za nim stoją oraz jego konsekwencji. Były one już analizowane w poprzednich odsłonach BKL i na pewno jeszcze do tego wrócimy. Ten raport przeglądowy będzie zapewne przydatnym źródłem informacji dla osób zainteresowanych charakterystykami rynku pracy w punkcie odniesienia dla kolejnych odsłon zmian, które czekają naszą gospodarkę.

Wszystkie trzy raporty zaopatrzone są w informacje metodologiczne dotyczące badanej zbiorowości, wielkości próby, okresu realizacji badań i innych szczegółów technicznych. Warto w tym miejscu podziękować naszym partnerom, zbierającym dla nas pracownie dane w badaniach terenowych: Centrum Badania Opinii Społecznej oraz agencji badawczej PBS

z Sopotu. Realizacja badań społecznych z roku na rok stawała się trudniejsza, tym bardziej należy docenić starania obu zespołów, by dostarczyć rzetelne dane. Bez tego tych raportów by nie było.

Przekazujemy więc Państwu obraz „krajobrazu przed burzą”, tuż przed nią. Jak rozwinie się sytuacja gospodarcza, a wraz z nią stosunki na rynku pracy, jest ciągle niepewne. W skali globalnej rządy państw i Unia Europejska podejmują szereg działań, które mają pomóc gospodarkom wyjść jak najszybciej z tego kryzysu. Optymiści mówią o scenariuszu typu „V”, czyli szybkiego wzrostu gospodarczego po ostrym, ale krótkotrwałym załamaniu. Umiarkowani wskazują raczej na scenariusz typu „U”, w którym trzeba się przygotować na nieco dłuższe przebywanie w stanie niższego poziomu PKB. Są też zwolennicy tezy o czekającej nas dużo bardziej długotrwałej recesji, wskazujący na to, że COVID-19 tylko przyspieszył i w pewnym stopniu zaostrzył tempo kryzysu. Ta ostatnia teza zasługuje na uwagę, gdyż obecny kryzys zastał globalną gospodarkę w stanie słabnącego od piętnastu lat wzrostu ogólnej produktywności czynników produkcji. Ten trend dotyczył zwłaszcza gospodarek rozwiniętych, ale po wielkim kryzysie finansowym lat 2008-2009 osłabł także wzrost produktywności w gospodarkach wschodzących i rozwijających się². Towarzyszyła temu ekspansywna polityka banków centralnych, w tym szczególnie Europejskiego Banku Centralnego, czego konsekwencją było zahamowanie realokacji zasobów z mniej do bardziej produktywnych przedsiębiorstw. Wśród czynników wpływających na ogólną produktywność czynników produkcji wskazuje się innowacje, inwestycje w kapitał fizyczny i poprawę jakości kapitału ludzkiego, w tym lepszą edukację. Z kolei innowacje i inwestycje wymagają sprzyjającego wzrostowi otoczenia instytucjonalnego i stabilności makroekonomicznej oraz rządów prawa³. Pandemia pogarsza sytuację w zakresie produktywności, co będzie oddziaływało na wzrost gospodarczy. Kurczenie się handlu międzynarodowego (dodatkowo pogłębione przez napięcia geostrategiczne na linii USA-Chiny), spadek inwestycji, ograniczenia mobilność i pogorszenie się jakości kapitału ludzkiego oraz wzrost nierówności społecznych będą oddziaływać dodatkowo negatywnie na produktywność, a w konsekwencji na wzrost gospodarczy. Wśród zestawu zadań dla polityki publicznej przywołany raport Banku Światowego, wskazuje między innymi na ważną rolę inwestycji w poprawę jakości kapitału ludzkiego, w tym na znaczenie zarówno jakości edukacji

² Pogłębioną analizę dynamiki ogólnej produktywności czynników produkcji i wydajności pracy, czynników wpływających na tę dynamikę oraz znaczenia pandemii COVID-19 dla produktywności przynosi raport pod red. Alistaira Dieppe, *Global Productivity: Trends, Drivers, and Policies. Advanced Edition*. World Bank, Washington, DC, 2020.

³ Ibidem.

formalnej, jak i szkoleń w miejscu pracy i poprawy umiejętności menadżerskich. Intensywny rozwój kapitału ludzkiego jest też niezbędny dla skompensowania procesów starzenia się społeczeństwa i zmniejszania się zasobów kadrowych, przed którym stoimy. Mimo tego, że szybko zachodzące zmiany technologiczne stanowiące tzw. czwartą rewolucję przemysłową nie przełożyły się dotąd na wzrost produktywności, to jednak nie pozostaną bez konsekwencji dla przyszłości rynku pracy. Pandemia przyspieszyła między innymi zmiany w zakresie organizacji pracy i gwałtowny wzrost zakresu pracy zdalnej. To jednak tylko jeden z elementów. Możemy się spodziewać przyspieszenia procesu automatyzacji rutynowych czynności intelektualnych i dalszej robotyzacji procesów produkcji. Chociaż zakłócenia makroekonomiczne oddziałują negatywnie na inwestycje, to – jak w każdym kryzysie – pojawią się liderzy wzrostu, którzy będą budować swoje przewagi konkurencyjne przez innowacje i związane z nimi inwestycje. Duże rzesze pracowników staną wobec konieczności zmiany stanowisk pracy i potrzeby nowych kompetencji. Lepiej będą sobie radzić ci, którzy mają już dobrze rozwinięte umiejętności miękkie sprzyjające szybkiemu uczeniu się, dobrej współpracy i elastyczności w radzeniu sobie ze zmianą.

Wszystko wskazuje na to, że jesteśmy w punkcie zwrotnym dla gospodarki globalnej i gospodarki naszego kraju. Nasze raporty pokazują, w jakiej sytuacji byliśmy u ich progu. Badania, które będziemy realizować na przełomie 2020 i 2021 r. pozwolą nam uchwycić zmiany następujące po ataku pandemii i zweryfikować projekcje rozwoju sytuacji. Biorąc pod uwagę megatrendy technologiczne i gospodarcze można z wysokim prawdopodobieństwem trafności prognozować dalszy wzrost znaczenia jakości kapitału ludzkiego i trafnych inwestycji w jego rozwój. Czy potrafimy sprostać jako kraj temu wyzwaniu i zbudować podstawy konkurencyjności na przyszłość? To wielkie wyzwanie dla polityki publicznej, lecz także wskazanie dla indywidualnych strategii rozwojowych. W projekcie Bilans Kapitału Ludzkiego będziemy obserwować zmiany, które będą zachodzić i zdawać relacje z ich przebiegu.

Na koniec rzecz bardzo ważna: wielkie podziękowania należą się zespołowi Departamentu Analiz i Strategii Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, paniom: Adrianie Skorupskiej, Wioletcie Skrzypczyńskiej, Annie Tarnawie i oczywiście pani dyrektor Paulinie Zadura za liczne i cenne uwagi do raportów oraz za znakomitą merytorycznie i organizacyjnie, twórczą i spolegliwą współpracę przy realizacji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego.

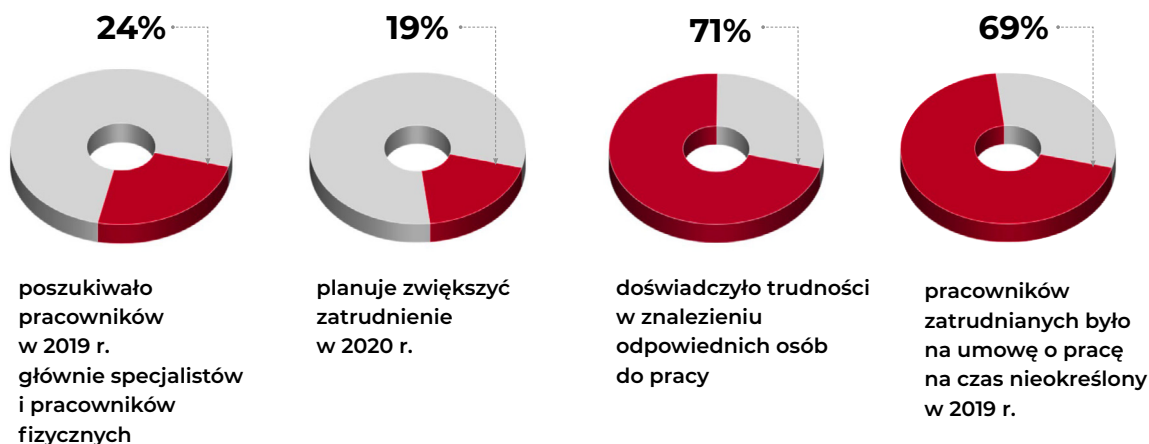
*prof. dr hab. Jarosław Górniak
kierownik zespołu badawczego BKL*

Główne wnioski

Poszukiwanie pracowników

1. W 2019 r. **pracodawcy obniżyli swoje potrzeby zatrudnieniowe** – mniej firm deklarowało poszukiwanie nowych osób do pracy niż rok wcześniej (24% wobec 35%). Co więcej także **mniejszy był optymizm w zakresie zwiększenia zatrudnienia w kolejnych 12 miesiącach** (odpowiednio 19% i 26%). Biorąc pod uwagę, że badania miały miejsce pod koniec roku 2019, a więc przed pandemią koronawirusa, można się spodziewać, że te trendy się utrzymają.

Zatrudnienie w polskich przedsiębiorstwach*



*o liczbie pracowników min. 50

2. **Nie zmieniła się natomiast struktura potrzeb rekrutacyjnych** – w 2019 r. pracodawcy poszukiwali pracowników na podobne stanowiska w poprzednim roku. Nadal **najczęściej szukano do pracy specjalistów** (szczególnie w średnich i dużych firmach) **oraz pracowników fizycznych**. W przypadku takiej pracy dało się jednak zauważyć nieco mniejsze zapotrzebowanie, szczególnie ze strony dużych firm.

3. **Nie zmieniły się również metody poszukiwania pracowników. Do najpopularniejszych należą: pośrednictwo urzędów pracy, z polecenia oraz ogłoszenia na portalach rekrutacyjnych i wewnątrzfirmowe.** Ponadto warto zauważyć, że średnie i duże firmy rekrutują pracowników na więcej sposobów niż najmniejsze podmioty.

Trudności rekrutacyjne

1. Jesienią 2019 r. **więcej firm niż w poprzednim roku deklarowało doświadczenie trudności rekrutacyjnych** polegające na znalezieniu odpowiednich osób do pracy, do której poszukiwali pracowników (71% wobec 68%). **Problemy te były największe w przypadku najbardziej poszukiwanych pracowników – specjalistów i robotników, zarówno wykwalifikowanych, jak i do prac prostych.**
2. **Główną przyczyną utrudnień w znalezieniu odpowiednich osób do pracy było niespełnienie przez kandydatów stawianych im wymagań – przede wszystkim w zakresie kompetencji, doświadczenia i posiadanych uprawnień.** Jednak zwraca uwagę to, że w porównaniu do poprzednich lat więcej pracodawców wskazuje na przyczynę trudności rekrutacyjnych brak zgłaszających się osób do pracy i odmienne oczekiwania kandydatów co do warunków oferowanych w pracy.

Wymagania wobec pracowników

1. Pracodawcy – bez względu na wielkość podmiotu – deklarują, że **większość osób zatrudnianych na kluczowych stanowiskach pracuje na umowę o pracę na czas nieokreślony** (66% w 2018 r. i 69% w 2019 r.) **lub określony** (odpowiednio 38% i 43%).
2. Jeżeli chodzi o **ogólne wymagania** wobec pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach, to cały czas **najbardziej liczy się wykształcenie.** Dopiero w dalszej kolejności pracodawcy oczekują posiadania doświadczenia, odpowiedniego wieku i płci pracownika. Najmniej ważna jest znajomość języka obcego. Warto jednak zaznaczyć, że daje się zauważyć zmniejszenie kryterium wieku przy zatrudnianiu na kluczowych stanowiskach.

Jakich pracowników szukali pracodawcy?



WYKSZTAŁCONYCH

im bardziej specjalistyczne stanowisko, tym wyższe wykształcenie wymagane



DOŚWIADCZONYCH

wymagania rosną wraz ze specjalizacją stanowiska



Z KOMPETENCJAMI

samoorganizacyjnymi, interpersonalnymi i kognitywnymi



UWAGA! W 2019 r. w porównaniu z ub.r. zmalało znaczenie doświadczenia i wieku pracowników przy rekrutacji.

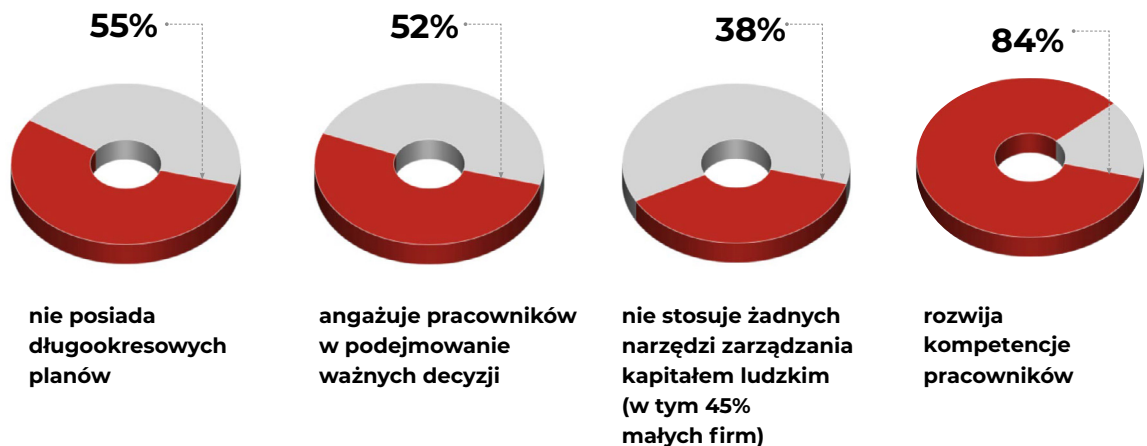
3. **Wymagane wykształcenie jest związane ze stanowiskiem, na którym dana osoba pracuje – im bardziej specjalistyczne, tym wyższy poziom wykształcenia jest oczekiwany.** Wykształcenie **zasadnicze zawodowe** stanowi minimum wymagań do zatrudnienia na stanowiskach robotniczych. Wykształcenie **średnie** stanowi podstawę do zatrudnienia w zawodach usługowych, związanych ze sprzedażą, biurowych oraz techników i pracowników średniego szczebla. **Wykształcenie wyższe** jest wymagane do pracy na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych. Co ciekawe, w tym ostatnim przypadku, większe firmy bardziej cenią wykształcenie magisterskie niż licencjackie.
4. Podobnie jak w przypadku wykształcenia **wraz ze specjalizacją stanowiska pracy, rosną wymagania w zakresie długości doświadczenia zawodowego.** Na proste stanowiska – biurowe i robotników niewykwalifikowanych – potrzeba średnio półtora roku stażu. Od robotników wykwalifikowanych wymagane jest średnio nieco ponad dwa lata. Od specjalistów oczekuje się trzech lat, a od kierowników czterech.
5. **Wymagania kompetencyjne także pozostają podobne.** Bez względu na wielkość zatrudnienia i rodzaj wykonywanego zawodu pracodawcy najbardziej cenią trzy ogólne kategorie kompetencji:
 - samoorganizacyjne – związane z zarządzaniem czasem i terminowością, gotowością do brania na siebie odpowiedzialności za wykonywane zadania, samodzielną organizacją pracy i radzeniem sobie w sytuacjach stresujących;

- interpersonalne – czyli bycie komunikatywnym, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi, praca w grupie;
- kognitywne – dotyczące uczenia się nowych rzeczy, pomysłowości, kreatywności, analizy informacji i wyciągania wniosków.

Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim

1. **Większość polskich firm (55%) nie posiada planów działania wykraczających poza najbliższe 3 miesiące.** Ta krótka perspektywa czasowa charakterystyczna jest szczególnie dla firm małych; im większa liczba zatrudnionych pracowników, tym większy odsetek przedsiębiorstw planujących długoterminowo.

Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach



2. **Najczęściej wykorzystywanymi w polskich przedsiębiorstwach narzędziami zarządzania zasobami ludzkimi są opisy stanowisk pracy, systemy wynagrodzeń oraz plany zatrudnienia;** najmniej popularnymi – indywidualne plany rozwoju, wystandaryzowane narzędzia rekrutacji pracowników oraz narzędzia identyfikacji pracowników z wysokim potencjałem. Co niepokojące **znaczna część pracodawców, w tym prawie połowa małych firm, nie stosuje żadnych narzędzi HRM (Human Resources Management).**
3. **Jedynie nieco ponad połowa (52%) polskich przedsiębiorstw angażuje pracowników w podejmowanie ważnych decyzji dotyczących pracowników.** 45% menedżerów polskich

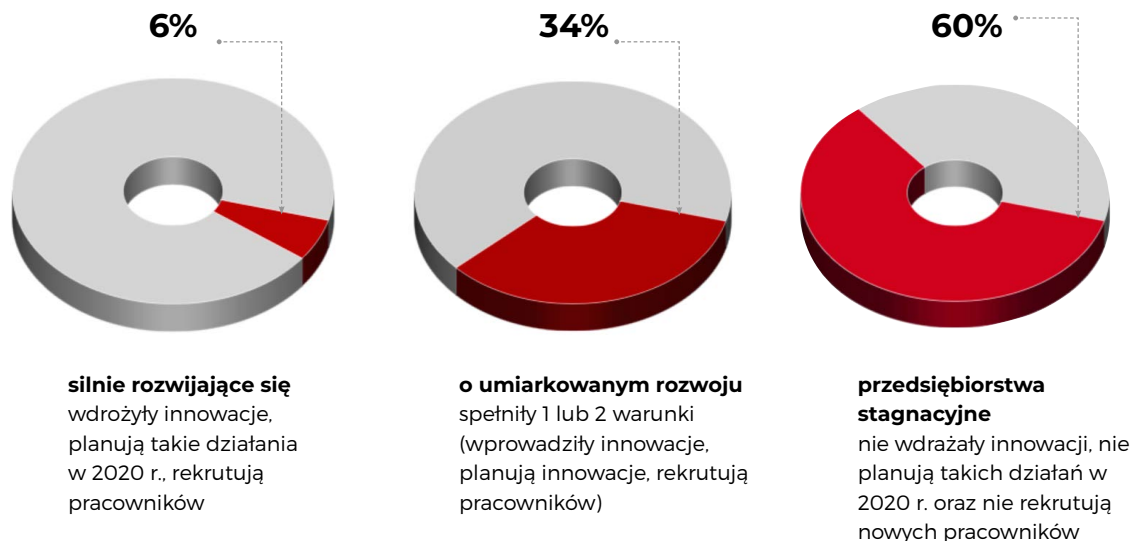
firm podejmuje decyzje samodzielnie, bez konsultacji z podwładnymi; jednocześnie jedynie śladowy odsetek pracodawców pozwala pracownikom podejmować decyzje samodzielnie. Wbrew oczekiwaniom **nie ma w tym zakresie żadnych znaczących różnic między kategoriami wielkości przedsiębiorstw.**

4. Kultura organizacji to ogół wartości i norm charakteryzujących dane przedsiębiorstwo; różnicuje ona sposób reakcji firmy na bodźce wewnętrzne i zewnętrzne, stanowiąc jednocześnie pewnego rodzaju „osobowość” organizacji.
 - **W kategorii firm małych dominującymi w Polsce typami kultury są kultury klanu i adhokracji** (kultura klanu „Firma jak wielka rodzina”, kultura adhokracji „Firma energiczna i przedsiębiorcza”), wyraźnie mniej firm ogółem wskazało na kulturę rynku i hierarchii jako dominujący typ kultury (kultura rynku „Firma skupiona na wynikach” i hierarchii „Firma rządzona przez formalne procedury”). W kategorii organizacji średnich porządek popularności kultur okazał się taki sam jak w mniejszych, jednak zróżnicowanie między kategoriami wielkości było mniej wyraźne. **W kategorii firm dużych dominują kultury adhokracji i rynku**, w nieco mniejszym stopniu klanu i hierarchii.
 - Nieco większe różnice da się zauważyć w rozkładzie kultur organizacji między poszczególnymi branżami. **Branżą ze szczególnie wysokim odsetkiem kultur klanu jest przemysł i górnictwo, podczas gdy ze wszystkich branż największym odsetkiem kultur hierarchii może poszczycić się branża usług specjalistycznych.**

Poziom rozwoju polskich firm i innowacyjność

1. **W polskiej gospodarce dominują podmioty stagnacyjne**, czyli firmy, które zarówno nie wdrażały innowacji, nie planują takich działań w nadchodzącym roku, jak i nie rekrutują nowych pracowników. **Stanowią one 60% wszystkich badanych firm.** Nieco ponad 1/3 krajowych firm to podmioty umiarkowanie rozwijające się, a **jedynie 6% stanowią przedsiębiorstwa silnie rozwijające się** (spełniające wszystkie trzy warunki).

Jakie było tempo rozwoju przedsiębiorstw w 2019 r.?



2. Wśród firm dużych 35% zadeklarowało wdrożenie jakichkolwiek innowacji w roku poprzedzającym badanie, w przypadku firm średnich, małych i mikro było to 21%. **Mniejsze firmy rzadziej wdrażają innowacje niż podmioty duże oraz rzadziej rekrutują pracowników.**

Poziom inwestycji pracodawców w kadry

1. **Zdecydowana większość pracodawców w kraju jest zaangażowana w proces rozwoju kadr.** Prowadzenie jakichkolwiek działań rozwojowych w 2019 r. zadeklarowało 84% firm, w tym wszystkie duże firmy, 88% podmiotów średnich i 81% mikro i małych. Poziom tego zaangażowania **pozostaje bez zmian do roku poprzedniego.**
2. Poza wielkością podmiotu czynnikiem istotnie różnicującym stopień zaangażowania firm w działania inwestycyjne w obszarze kompetencji pracowników jest **poziom rozwoju firm.** Ten aspekt wpływa także na sposób realizacji tych inwestycji. Branża wprowadza relatywnie niewielkie zróżnicowanie w poziomie inwestycji w kadry.
3. Pracodawcy relatywnie rzadko wykorzystują w tym procesie rozwiązania na poziomie organizacji takie jak: dział szkoleniowy czy budżet szkoleniowy, zwłaszcza jeśli należą

do grupy firm mikro i małych (17% dział i 22% budżet szkoleniowy) oraz średnich (odpowiednio 29% i 37%).

4. Biorąc pod uwagę wszystkie formy kursów i szkoleń, mediana szkolonych pracowników w firmach mikro i małych wynosiła w 2019 r. 5 pracowników, w firmach średnich 20 pracowników, a firmach dużych 48 pracowników. **Według deklaracji pracodawców można oszacować, że w skali kraju przeszkolono 3,6 mln pracowników**, wśród których 1,34 mln przy udziale najmniejszych pracodawców, 1,26 w przypadku średnich i blisko 1 mln w firmach dużych.
5. Warto jednocześnie podkreślić optymizm pracodawców dot. postrzegania i oceny kompetencji swoich pracowników – wśród badanych firm aż 65% pracodawców oceniło, że kompetencje wszystkich pracowników są w pełni wystarczające i nie ma potrzeby ich doskonalenia.

Formy rozwijania kompetencji

1. **Pracodawcy podnoszą kompetencje pracowników najczęściej w miejscu pracy i z wykorzystaniem własnego kapitału ludzkiego. Prawidłowość tę można zaobserwować niezależnie od wielkości firmy czy branży.** Wyjątkiem od tej reguły są średnie i duże firmy z branży przemysł i górnictwo, które częściej korzystają z form poza miejscem pracy.
2. Znaczenie kursów i szkoleń (niezależnie od formy) w aktywności rozwojowej firm jest mniejsze niż pozostałych form uczenia się. W stosunku do poprzedniej edycji badania BKL udział średnich i dużych firm korzystających z kursów i szkoleń nieznacznie zmniejszył się. Najbardziej widoczny spadek nastąpił w odniesieniu do firm korzystających ze szkoleń zewnętrznych (-11 p.p.).
3. **Nastąpiło odwrócenie tendencji dominującej przez kilka lat dotyczącej preferowania przez pracodawców szkoleń zewnętrznych w stosunku do wewnętrznych.** W 2019 roku szkolenia wewnętrzne były częściej stosowane przez firmy niż kursy zewnętrzne i to zarówno w przypadku firm większych, jak i w grupie mikro i małych podmiotów. W dalszym ciągu relatywnie rzadko wykorzystywane są szkolenia e-learningowe.

Jak pracodawcy rozwijali kompetencje pracowników w 2019 r.?



najczęściej podnoszenie kompetencji odbywało się w miejscu pracy



rzadziej na kursach i szkoleniach zewnętrznych



najrzadziej poprzez kształcenie formalne

4. Wśród form rozwoju kompetencji – realizowanych z wykorzystaniem zasobów własnych firmy i w miejscu pracy – zdecydowanie najbardziej popularny jest instruktaż (62%), niezależnie od wielkości firmy. Z kolei formą uznawaną za najbardziej skuteczną (niezależnie od tego do jakich pracowników jest kierowana) jest coaching i mentoring.

Kluczowe efekty i wyzwania w procesie inwestycji w kadry

1. Zdaniem badanych pracodawców działania podejmowane przez nich na rzecz rozwoju kompetencji pracowników w największym stopniu przekładają się na poprawę współpracy w zespole (47%) oraz zwiększenie wydajności swoich pracowników (45%).
2. Blisko połowa pracodawców wskazała, że nie widzi żadnych istotnych barier w procesie inwestowania w rozwój swojej kadry. Wśród pozostałych odpowiedzi dominującymi wyzwaniami są głównie brak czasu pracowników na działania rozwojowe (33%) oraz wysoki koszt takich działań (29%).

Metodologia badania pracodawców

Badania pracodawców realizowane są w okresie 2017–2023 w dwóch formach: badań głównych oraz badań śródkresowych. Obydwie formy badań przeprowadzane są trzykrotnie w dwuletnich odstępach czasu. Badania główne obejmują w każdej edycji po 3500 wywiadów podzielonych na próbę panelową firm małych (N = 1000), średnich (N = 500) i dużych (N = 500) oraz próbę przekrojową przedsiębiorstw (N = 1500). Natomiast badania śródkresowe obejmują jedynie próbę panelową średnich i dużych przedsiębiorstw (N = 1000). Każdorazowo w wylosowanych firmach przeprowadzane są wywiady osobiste (CAPI) lub telefoniczne (CATI) z przedstawicielami kadry zarządzającej.

W 2019 roku badanie pracodawców prowadzone przez agencję badawczą PBS Spółka z o.o. rozpoczęło się 13 września, a ostatnim dniem realizacji wywiadów był 7 lutego 2020 roku. Dodatkowa kontrola jakości odbywała się pomiędzy 29.08.2020 r. a 19.02.2020 r. Sumarycznie zrealizowano 3539 wywiadów, a średni czas ich realizacji wyniósł 32 minuty.

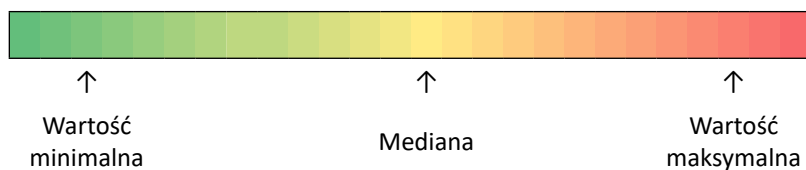
Dobierając próbę do badania, zastosowano warstwowanie nieproporcjonalne ze względu wielkość przedsiębiorstwa oraz sekcję PKD. Operatem losowania była Polska Baza Danych będąca w posiadaniu firmy Bisnode.

Wszystkie analizy zostały przeprowadzone na danych ważonych. Wagi zostały obliczone w ten sposób, aby podwyższyć reprezentację najmniejszych podmiotów o liczbie zatrudnienia do 50 osób.

Sposoby prezentacji wyników

W wielu tabelach dla łatwiejszej orientacji zastosowano kolorowanie „topograficzne”, nawiązujące do sposobu kolorowania map. Wartościom względnie niskim odpowiada kolor zielony, przeciętnym (zbliżonym do mediany) – żółty, względnie wysokim – czerwony.

Należy podkreślić, że zarówno środek, jak i bieguny skali kolorystycznej są wyznaczone przez empiryczne wartości analizowanej zmiennej, czyli kolejno: wartość minimalną, medianową i maksymalną. Przy kolorowaniu „topograficznym” w tabeli prezentującej zróżnicowane wartości zawsze wystąpi pełna gama kolorów (od zielonego przez żółty po czerwony).



Wartości wskaźnika względem mediany

1. Poszukiwanie pracowników

Porównując zapotrzebowanie na pracowników w trzecim kwartale 2018 i 2019 r., to w tym ostatnim zmniejszyła się gotowość do zatrudniania nowych osób (tabela 1). W 2019 r. 24% średnich i dużych firm szukało pracowników, a w 2018 r. 35% takich podmiotów deklaroowało potrzeby zatrudnieniowe. Redukcja zapotrzebowania na pracowników w podobnym stopniu dotknęła firmy średnie i duże – deklaracje o poszukiwaniu osób do pracy obniżyły się o 10 p.p. Utrzymała się również tendencja większego zapotrzebowania na pracowników w dużych firmach.

Tabela 1. Odsetek przedsiębiorstw poszukujących pracowników do pracy według wielkości zatrudnienia (%)

Wielkość zatrudnienia	2018	2019
2–49	x	16
50–249	32	21
250+	49	39
Ogółem (50+)	35	24
Ogółem	35	19
N	677	2876

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

Jeżeli chodzi o plany zatrudnienia na nadchodzące 12 miesięcy, to w tym przypadku daje się zauważyć zmniejszający się optymizm. Widoczne jest to szczególnie w przypadku przedstawicieli mniejszych podmiotów – zatrudniających do 49 osób (tabela 2). Ogólnie większość pracodawców – bez względu na wielkość firm – była ostrożna w szacunkach zmian zatrudnienia i uznała, że liczba pracowników pozostanie na tym samym poziomie. Bardzo niewielu pracodawców – szczególnie z małych i średnich firm – wskazywało, że zatrudnienie wzrośnie. Jedynie w dużych firmach prawie jedna trzecia pracodawców uznała, że zatrudnienie będzie większe. Należy jednak podkreślić, że te opinie były wyrażane rzadziej niż w poprzednim roku.

Tabela 2. Prognoza zmian zatrudnienia według wielkości zatrudnienia (%)

Prognoza zatrudnienia	2018 2–49	2018 50–249	2018 250+	2018 Ogół	2018 N
Zmniejszy się	x	11	10	11	94
Bez zmian		64	55	63	540
Zwiększy się		25	35	26	225
Prognoza zatrudnienia	2019 2–49	2019 50–249	2019 250+	2019 Ogół	2019 N
Zmniejszy się	7	8	9	7	234
Bez zmian	75	74	64	74	2325
Zwiększy się	18	18	27	19	583

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

Struktura zapotrzebowania na poszczególne zawody zgłaszanego przez firmy nie zmieniła się zasadniczo w porównaniu do tej sprzed roku (tabela 3). Nadal w średnich i dużych podmiotach najczęściej poszukiwano specjalistów (włączając do tego również techników i średni personel). W drugiej kolejności firmy takie zgłaszały zapotrzebowanie na pracowników fizycznych – zarówno wykwalifikowanych robotników, operatorów, monterów, jak i robotników niewykwalifikowanych. Należy jednak zauważyć, że jesienią 2019 r. mniej dużych firm (zatrudniających min. 250 osób) w porównaniu do analogicznego okresu 2018 r. poszukiwało pracowników fizycznych (robotników przemysłowych i rzemieślników, operatorów i monterów maszyn i urządzeń oraz pracowników przy pracach prostych).

Na podstawie danych z badania w 2019 r. należy też wskazać dość istotne różnice w strukturze potrzeb zatrudnieniowych najmniejszych firm – zatrudniających do 49 osób – w porównaniu do ich średnich i dużych odpowiedników. Ich przedstawiciele częściej deklarowali zapotrzebowanie na sprzedawców i pracowników usług (jedna czwarta najmniejszych firm poszukiwała takich osób), a rzadziej na specjalistów.

Tabela 3. Struktura pracowników poszukiwanych przez firmy w zależności od wielkości zatrudnienia (%)

Poszukiwani pracownicy	2018	2018	2018	2018	2019	2019	2019	2019
	2-49	50-249	250+	Ogół	2-49	50-249	250+	Ogół
Kierownicy		7	9	7	3	5	8	4
Specjaliści		35	39	35	16	33	41	25
Technicy i inny średni personel		18	21	19	11	17	19	14
Pracownicy biurowi		11	14	12	11	6	13	10
Pracownicy usług i sprzedawcy	x	16	14	15	24	13	9	19
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy		21	32	24	22	19	23	21
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń		16	25	18	20	15	20	18
Pracownicy przy pracach prostych		16	21	17	9	19	18	13
N		284	73	357	367	218	75	660

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

Omawiając potrzeby rekrutacyjne pracodawców, warto na koniec powiedzieć, jak wyglądają metody poszukiwania pracowników stosowane w polskich firmach (tabela 4). W pierwszej kolejności należy zauważyć, że strategie rekrutacyjne średnich i dużych oraz małych podmiotów różnią się. Średnie i duże firmy stosują więcej metod poszukiwania pracowników i częściej korzystają z urzędów pracy oraz ogłoszeń wewnątrzfirmowych w porównaniu do najmniejszych pracodawców (zatrudniających do 49 osób).

Tabela 4. Sposoby poszukiwania pracowników stosowane w firmach w zależności od wielkości zatrudnienia (%)

Metoda poszukiwania pracowników	2018	2018	2018	2018 Ogół	2019	2019	2019	2019 Ogół
	2-49	50-249	250+		2-49	50-249	250+	
urząd pracy		63%	70%	64%	43%	67%	63%	51%
z polecenia rodziny i znajomych		29%	32%	30%	46%	39%	47%	44%
z polecenia pracowników przedsiębiorstwa		40%	50%	41%	37%	44%	43%	40%
oferty nadsyłane do firmy bez prowadzonej rekrutacji		36%	49%	38%	20%	32%	36%	24%
ogłoszenia na portalach rekrutacyjnych		46%	58%	47%	44%	36%	50%	42%
informacje na portalach społecznościowych	x	13%	14%	13%	15%	16%	19%	16%
prywatne biura pośrednictwa pracy, agencje rekrutacyjne, firmy headhuntingowe		15%	21%	15%	15%	14%	20%	15%
ogłoszenia wewnątrzfirmowe		32%	44%	33%	30%	43%	51%	35%
ogłaszając się w szkołach, uczelniach		14%	16%	14%	10%	17%	19%	13%
targi pracy		5%	12%	6%	14%	18%	25%	16%
Ogółem		883	147	1030	2279	1051	192	3523

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

Pomiędzy jesienią 2019 a 2018 r. daje się zauważyć niewielką różnicę w sposobach poszukiwania pracowników stosowaną przez średnie i duże firmy. W mniejszym stopniu korzystały one z pośrednictwa urzędów pracy i rzadziej zamieszczały ogłoszenia na portalach rekrutacyjnych. Przy poszukiwaniu nowych pracowników wzrosła natomiast rola polecenia kandydatów (w tym przypadku przez znajomych i rodzinę) oraz ogłoszeń wewnętrznych.

2. Trudności rekrutacyjne

Pracodawców, którzy szukali osób do pracy, zapytano, czy mają oni problemy ze znalezieniem odpowiednich pracowników. Poziom takich trudności rekrutacyjnych wzrósł tylko nieznacznie pomiędzy jesienią 2019 a 2018 r., ale co należy podkreślić nadal był wysoki (tabela 5).

Większe problemy związane z poszukiwaniem pracowników zgłaszali przedstawiciele dużych firm. O ile w 2019 r. w podmiotach zatrudniających do 49 osób dwie trzecie – z tych, którzy poszukiwali pracowników – miało problem ze znalezieniem odpowiednich osób, to w firmach zatrudniających co najmniej 250 osób takie problemy dotykały ponad trzy czwarte firm.

Tabela 5. Odsetek przedsiębiorstw poszukujących pracowników do pracy i doświadczających problemów rekrutacyjnych według wielkości zatrudnienia (%)

Wielkość zatrudnienia	2018	2019
2–49	x	66
50–249	67	69
250+	71	77
Ogółem (50+)	68	71
Ogółem	68	68
N	239	449

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

Porównanie zawodów, w których firmy poszukiwały pracowników ze stanowiskami najbardziej problematycznymi do obsadzenia (w których pracodawcy mieli trudności ze znalezieniem odpowiednich osób do pracy), pokazuje dość oczywisty obraz (tabela 6).

Mianowicie największe trudności dotyczyły tych zawodów, które były najczęściej poszukiwane. Przedstawione dane należy odczytać w ten sposób: jaki odsetek pracodawców szukających do pracy na przykład specjalistów deklarował trudności w znalezieniu pracowników w danej kategorii zawodowej. W tym przypadku 2% szukających takich osób miało trudności ze znalezieniem kierowników, 82% specjalistów i tak dalej.

Szczególnie dużo problemów wiązało się z poszukiwaniem osób do pracy w zawodach fizycznych (robotników wykwalifikowanych, operatorów i monterów oraz robotników niewykwalifikowanych), specjalistów oraz sprzedawców. W ich przypadku ponad 80% firm szukających takich pracowników miało problem ze znalezieniem pracowników. Mniej problemów napotymano w firmach poszukujących osób do pracy na stanowiskach techników i średniego personelu oraz biurowych. Nadal jednak 65% podmiotów doświadczało w takich przypadkach trudności. Stosunkowo najłatwiejsze w rekrutacji były stanowiska kierownicze, gdyż tylko połowa firm szukających osób do takiej pracy zgłaszała problemy ze znalezieniem odpowiednich osób.

Tabela 6. Odsetek firm poszukujących pracowników do pracy w określonych zawodach i deklarujących problemy rekrutacyjne w znalezieniu odpowiednich osób do pracy w 2019 r. (%)

Zawód	%	N
Kierownicy	52	19
Specjaliści	82	161
Technicy i inny średni personel	67	73
Pracownicy biurowi	65	46
Pracownicy usług i sprzedawcy	81	86
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	89	155
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	83	127
Pracownicy przy pracach prostych	82	88

Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

Pracodawcom mającym problem ze znalezieniem odpowiednich osób do pracy zadano pytanie o wskazanie przyczyn tych utrudnień (tabela 7). Przed ich omówieniem należy jednak zaznaczyć, że odpowiedzi z obu okresów badania nie można w tym przypadku porównywać, gdyż pomiędzy 2018 a 2019 r. konieczne było zmienienie metodologii zadawania tego pytania⁴.

⁴ W 2018 r. badani mogli wybrać kilka odpowiedzi, natomiast w 2019 r. tę, która stanowiła główną przyczynę problemów rekrutacyjnych. W związku z tym odsetki poszczególnych odpowiedzi dla 2018 r. są wyraźnie większe, gdyż pracodawcy mogli jednocześnie wymieniać kilka przyczyn. Bezpośrednie porównanie wyników pomiędzy latami nie jest możliwe i pozwala jedynie pokazać ogólne trendy.

Tabela 7. Powody utrudnień rekrutacyjnych według wielkości zatrudnienia (%)

Powód utrudnień rekrutacyjnych	2018 2-49	2018 50-249	2018 250+	2018 Ogół	2018 N
Nikt nie odpowiedział na ofertę	x	32	29	31	77
Kandydaci nie spełniali oczekiwań		41	49	43	105
Kandydatom nie odpowiadały warunki pracy		33	38	34	83
Powód utrudnień rekrutacyjnych	2019 2-49	2019 50-249	2019 250+	2019 Ogół	2019 N
Nikt nie odpowiedział na ofertę	18	37	39	39	120
Kandydaci nie spełniali oczekiwań	51	39	35	35	202
Kandydatom nie odpowiadały warunki pracy	31	25	26	26	127

Uwaga: dla danych z 2018 r. procenty nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wskazania kilku kluczowych stanowisk.

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

Najczęściej zgłaszanymi przyczynami trudności rekrutacyjnych, zarówno w 2018, jak i 2019 r., było to, że kandydaci, którzy odpowiadali na ofertę pracy, nie spełniali stawianych im wymagań. Problem ten w 2019 r. był szczególnie wyraźny w przypadku małych firm.

O kondycji rynku pracy w obu tych momentach czasu wiele mówi fakt, że co trzeci pracodawca jako powód trudności rekrutacyjnych wymieniała ogólnie brak odpowiedzi na ofertę – nikt się nie zgłaszał do danej pracy. Dla porównania, w poprzedniej edycji badania BKL z lat 2010–2014, ten powód był podawany przez co dziesiątego pracodawcę doświadczającego problemów rekrutacyjnych. Obecnie znacznie wzrosła również liczba odpowiedzi wskazujących na problemy z obsadzeniem stanowisk ze względu na to, że to kandydatom nie odpowiadają warunki pracy. W okresie badań z lat 2010–2014 ten powód był wskazywany przez co dziesiątą firmę mającą problemy rekrutacyjne. Tymczasem w 2019 r. na taką przyczynę utrudnień w znalezieniu pracowników wskazywała co czwarta średnia lub duża firma i co trzecia mała.

Tabela 8. Braki u kandydatów niespełniających stawianych im wymagań według pracodawców szukających osób do pracy i mających trudności rekrutacyjne (%)

Braki	2018 50+	2019 2–49	2019 50+
Wiedzy, umiejętności	45	25	24
Wymaganych uprawnień	59	31	22
Odpowiedniego doświadczenia	50	29	30
Motywacji do pracy	17	7	18
Inne	5	9	6
N	139	124	79

Uwaga: dla danych z 2018 roku procenty nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wskazania kilku kluczowych stanowisk.

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

Przyglądając się bliżej temu, czego najbardziej brakowało kandydatom, których średni i duzi pracodawcy określili jako niespełniających ich wymagań, można zauważyć, że w 2019 r. były to głównie kwestie nieposiadania przez nich odpowiedniego doświadczenia oraz wiedzy i umiejętności (tabela 8). Najmniejsi pracodawcy zwracali również uwagę na brak wymaganych uprawnień u kandydatów. Ponieważ i w tym przypadku zmieniono sposób zadawania pytania, nie można bezpośrednio porównać odpowiedzi uzyskanych w 2018 r.⁵ Tym niemniej ogólny trend pozostawał ten sam i pracodawcy ze średnich i dużych firm za największe braki u kandydatów niespełniających ich wymagań uznali: nieposiadanie uprawnień, doświadczenia oraz wiedzy i umiejętności.

⁵ Zmiana podobnie jak poprzednio polegała na zapytaniu o najważniejszy brak w 2019 r. (pytanie jednokrotnego wyboru), podczas gdy w 2018 r. proszono o wymienienie wszystkich braków (pytanie wielokrotnego wyboru).

3. Wymagania stawiane pracownikom

Aby lepiej poznać strukturę zatrudnienia w firmach i wymagania stawiane pracownikom w określonych zawodach, poproszono pracodawców o wskazanie kluczowych stanowisk w firmie (tabela 9).

Tabela 9. Kluczowe stanowiska w firmach o różnej wielkości (%)

Kluczowe stanowisko	2018	2018	2018	2018	2019	2019	2019	2019
	2-49	50-249	250+	Ogół	2-49	50-249	250+	Ogół
Kierownicy		7	9	7	3	5	8	4
Specjaliści		35	39	35	16	33	41	25
Technicy i inny średni personel		18	21	19	11	17	19	14
Pracownicy biurowi		11	14	12	11	6	13	10
Pracownicy usług i sprzedawcy	x	16	14	15	24	13	9	19
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy		21	32	24	22	19	23	21
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń		16	25	18	20	15	20	18
Pracownicy przy pracach prostych		16	21	17	9	19	18	13
N		283	73	357	367	218	75	660

Uwaga: procenty nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wskazania kilku kluczowych stanowisk.

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

Uzyskany obraz jest dość oczywisty – w średnich i dużych firmach za kluczowe częściej uznano stanowiska specjalistyczne, natomiast w najmniejszych podmiotach za takie w większym stopniu uznawano te związane ze sprzedażą i usługami oraz fizyczne (robotników wykwalifikowanych oraz operatorów i monterów). Struktura kluczowych stanowisk w firmach była bardzo podobna w obu okresach badania.

Przed omówieniem wymagań stawianym pracownikom zatrudnionym na kluczowych stanowiskach w firmie, warto zobaczyć jaka jest forma ich zatrudnienia (tabela 10).

Tabela 10. Forma zatrudnienia kluczowych pracowników według wielkości zatrudnienia (%)

Forma umowy	2018	2018	2018	2018	2019	2019	2019	2019
	2-49	50-249	250+	Ogół	2-49	50-249	250+	Ogół
Na pełny etat na czas określony	x	39	35	38	44	40	50	44
Na pełny etat na czas nieokreślony		69	72	69	63	72	70	66
Na niepełny etat na czas określony		2	2	2	4	3	3	4
Na niepełny etat na czas nieokreślony		1	1	1	3	2	2	2
O dzieło		0	1	0	1	0	0	0
Zlecenie		3	4	3	5	2	3	4
Bez formalnej umowy		0	0	0	1	0	0	0
Kontrakt		1	2	1	2	2	3	2
N		888	147	1035	2284	1049	193	3526

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

Jak się okazuje, i wbrew potocznemu często powielanemu obrazowi, większość pracodawców zatrudnia pracowników na pełen etat – albo na czas określony, albo częściej na czas nieokreślony. Takie formy zatrudnienia zdecydowanie przeważają i to bez względu na wielkość firmy. Jedyna, aczkolwiek nieznaczna różnica, dotyczy przypadku najmniejszych podmiotów, które nieco częściej zatrudniają swoich pracowników w bardziej elastycznych formach – na niepełny etat lub w postaci umów cywilno-prawnych. Jednak – co należy podkreślić – zdecydowana większość przedstawicieli również najmniejszych firm deklarowała zatrudnienie na pełen etat. Formy zatrudnienia pracowników na kluczowych stanowiskach nie zmieniły się pomiędzy 2018 a 2019 r.

3.1. Wymagania ogólne

W poniższej tabeli 11 przedstawione zostały ogólne wymagania pracodawców wobec pracowników na kluczowych stanowiskach, odnoszące się do takich kryteriów jak: wykształcenie, doświadczenie, płeć, wiek oraz potrzeb znajomości języka obcego.

Tabela 11. Wymagania ogólne do pracy na kluczowych stanowiskach według wielkości zatrudnienia (%)

Wymagania ogólne	2018	2018	2018	2018	2019	2019	2019	2019
	2-49	50-249	250+	Ogół	2-49	50-249	250+	Ogół
Wykształcenie	x	98	99	98	96	97	97	96
Doświadczenie		72	70	72	53	54	55	53
Płeć		45	45	45	54	47	49	52
Wiek		78	75	77	48	54	60	50
Język		29	29	29	25	23	28	25
N		882	147	1029	2270	1042	189	3501

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

Z odpowiedzi pracodawców wynika, że właściwie – bez względu na okres badania i wielkość podmiotu – najwięcej uwagi przykładano do odpowiedniego wykształcenia pracowników. Dopiero w dalszej kolejności pracodawcy oceniali ich doświadczenie, płeć, wiek czy znajomość języka obcego. Warto też zwrócić uwagę, że w 2019 r. mniejsza była waga doświadczenia i wieku pracowników. Nieznacznie natomiast wzrosła rola płci pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach.

Tabela 12. Wymagania ogólne do pracy na kluczowych stanowiskach według wielkości zatrudnienia i zawodu pracowników (%)

Wymagania ogólne	2019: firmy zatrudniające 2–49 osób							
	Kierownicy	Specjaliści	Technicy i inny średni personel	Pracownicy biurowi	Pracownicy usług i sprzedawcy	Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	Pracownicy przy pracach prostych
Wykształcenie	97	100	99	99	95	94	90	86
Doświadczenie	69	60	58	54	48	49	52	17
Płeć	41	35	42	46	41	85	89	74
Wiek	59	48	52	53	52	38	42	41
Język	48	33	29	36	26	7	16	6
N	221	444	383	138	356	305	261	150
	2018: firmy zatrudniające 50 i więcej osób							
	Kierownicy	Specjaliści	Technicy i inny średni personel	Pracownicy biurowi	Pracownicy usług i sprzedawcy	Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	Pracownicy przy pracach prostych
Wykształcenie	99	100	97	100	99	98	94	92
Doświadczenie	89	66	77	67	63	76	66	45
Płeć	27	20	48	44	31	88	84	72
Wiek	74	75	81	86	85	77	79	77
Język	51	38	26	47	34	7	5	8
N	163	313	123	41	59	130	125	53
	2019: firmy zatrudniające 50 i więcej osób							
	Kierownicy	Specjaliści	Technicy i inny średni personel	Pracownicy biurowi	Pracownicy usług i sprzedawcy	Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	Pracownicy przy pracach prostych
Wykształcenie	100	99	97	95	94	95	91	96
Doświadczenie	83	53	61	52	37	52	55	8
Płeć	40	23	41	40	40	89	82	67
Wiek	69	53	49	57	56	48	58	54
Język	48	32	23	22	21	5	9	4
N	145	389	162	66	87	156	139	73

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

Znaczenie wymagań ogólnych formułowanych przez pracodawców wobec poszczególnych kategorii stanowisk pracy właściwie nie zmieniło się pomiędzy latami (tabela 12).

Najważniejszym wymogiem w przypadku wszystkich kategorii zawodowych było posiadanie określonego wykształcenia. Istotne było posiadanie określonego doświadczenia oraz wiek pracowników. Jednak w tym przypadku waga tych kryteriów nieco się zmieniła – w 2019 roku dla średnich i dużych firm ich znaczenie zmniejszyło się. Jeżeli chodzi o oczekiwania wobec płci, to tutaj zaznacza się wyraźnie podział na zawody fizyczne i umysłowe – w tych pierwszych płeć pracownika ma znaczenie (częściej preferowano mężczyzn), natomiast dla zawodów umysłowych płeć pracownika nie odgrywa już takiej dużej roli.

Minimalny poziom wykształcenia wymagany przez pracodawców na różne stanowiska układa się w charakterystyczny wzór – im bardziej specjalistyczny zawód, tym wyższego wykształcenia wymagano od zatrudnionych osób (tabela 13).

Tabela 13. Wymagania w zakresie minimalnego poziomu wykształcenia do pracy na kluczowych stanowiskach według wielkości zatrudnienia i zawodu pracowników (%)

Najniższy poziom wykształcenia wymagany na danym stanowisku	2019: firmy zatrudniające 2–49 osób							
	Kierownicy	Specjaliści	Technicy i inny średni personel	Pracownicy biurowi	Pracownicy usług i sprzedawcy	Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	Pracownicy przy pracach prostych
Podstawowe, gimnazjalne	0	0	0	1	3	8	7	30
Zasadnicze zawodowe	2	3	12	15	32	62	70	37
Średnie	36	24	51	61	51	22	22	32
Wyższe licencjackie, inżynierskie	27	32	19	17	7	7	2	2
Wyższe magisterskie, inżynierskie	36	42	18	5	7	1	0	0
N	215	442	377	138	337	286	236	128
Najniższy poziom wykształcenia wymagany na danym stanowisku	2018: firmy zatrudniające 50 i więcej osób							
	Kierownicy	Specjaliści	Technicy i inny średni personel	Pracownicy biurowi	Pracownicy usług i sprzedawcy	Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	Pracownicy przy pracach prostych
Podstawowe, gimnazjalne	0	0	7	0	17	2	15	37
Zasadnicze zawodowe	3	1	9	17	22	65	64	41
Średnie	17	14	41	66	51	31	21	22
Wyższe licencjackie, inżynierskie	27	20	18	5	2	0	0	0
Wyższe magisterskie, inżynierskie	52	63	24	12	9	2	0	0
Doktorskie	1	2	1	0	0	0	0	0
N	161	313	121	41	59	127	117	49
Najniższy poziom wykształcenia wymagany na danym stanowisku	2019: firmy zatrudniające 50 i więcej osób							
	Kierownicy	Specjaliści	Technicy i inny średni personel	Pracownicy biurowi	Pracownicy usług i sprzedawcy	Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	Pracownicy przy pracach prostych
Podstawowe, gimnazjalne	0	0	3	8	14	7	9	58
Zasadnicze zawodowe	5	1	12	18	42	67	81	33
Średnie	28	17	45	52	36	17	10	6
Wyższe licencjackie, inżynierskie	27	19	22	13	5	7	1	3
Wyższe magisterskie, inżynierskie	41	63	19	10	4	2	0	0
N	145	387	157	63	81	149	126	69

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

Wykształcenie podstawowe zapewniało zatrudnienie na prostych stanowiskach robotniczych. Co jednak ciekawe najmniejsze firmy bardziej preferowały do takiej pracy osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym i średnim. Wykształcenie zasadnicze zawodowe – bez względu na wielkość firmy i okres badania – było wymogiem do zatrudnienia na bardziej wymagających stanowiskach fizycznych: robotników wykwalifikowanych oraz operatorów maszyn i urządzeń. Wykształcenie średnie stanowiło wymóg przy zatrudnieniu na stanowiskach usługowych (pracownicy usług i sprzedawcy, pracownicy biurowi) oraz techników i średniego personelu. Średni poziom wykształcenia w przypadku najmniejszych firm stawał się częściej niż w średnich i dużych podmiotach przepustką do stanowisk specjalistycznych i kierowniczych. Jednak częściej do takiej wysoce specjalistycznej pracy wymagano wykształcenia wyższego. Co więcej w średnich i dużych firmach do pracy w takich zawodach bardziej preferowano wykształcenie magisterskie niż licencyjne (zdarzały się nawet firmy wymagające doktoratu do pracy na wyższych stanowiskach).

Tabela 14. Wymagania w zakresie minimalnej długości stażu do pracy na kluczowych stanowiskach według wielkości zatrudnienia i zawodu pracowników, średnia liczba lat

Kluczowe stanowisko	2018 50+	2019 2-49	2019 50+
Kierownicy	4,1	4,5	4,2
Specjaliści	2,8	3,0	3,1
Technicy i inny średni personel	3,0	3,2	2,9
Pracownicy biurowi	2,3	2,1	2,5
Pracownicy usług i sprzedawcy	1,5	2,4	1,8
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	2,4	2,3	2,3
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	2,4	2,6	2,5
Pracownicy przy pracach prostych	1,7	1,7	1,3
N	717	1192	659

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

Wymagania w zakresie minimalnej długości stażu pracy na podobnym stanowisku były dość wysokie, ale nie różniły się pomiędzy firmami o różnej wielkości i w obu latach badania (tabela 14). Im wyższe stanowisko kluczowego pracownika, tym dłuższego stażu wymagano – od średnio niecałych 2 lat w przypadku robotników do prac prostych, poprzez przeciętnie ponad 2 lata dla stanowisk wykwalifikowanych robotników, monterów i operatorów, średnio

3 lata w przypadku specjalistów oraz techników i średniego personelu aż po średnio ponad 4 lata dla kierowników. Wyjątkiem od tej reguły są jedynie pracownicy usług i sprzedawcy, gdzie wymagania w zakresie stażu pracy były stosunkowo niskie (niecałe 2 lata), ale tylko wśród średnich i dużych firm. Małe podmioty wymagały w tym przypadku przeciętnie ponad 2 lat doświadczenia.

Tabela 15. Wymagania w zakresie minimalnego wieku do pracy na kluczowych stanowiskach według wielkości zatrudnienia i zawodu pracowników, średnia liczba lat

Kluczowe stanowisko	2018 50+	2019 2–49	2019 50+
Kierownicy	29	29	31
Specjaliści	26	27	27
Technicy i inny średni personel	25	26	26
Pracownicy biurowi	23	25	24
Pracownicy usług i sprzedawcy	22	23	23
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	22	24	24
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	23	25	25
Pracownicy przy pracach prostych	21	21	20
N	779	1087	668

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

Jeżeli chodzi o wymagania w zakresie minimalnego wieku pracowników, to są one zbieżne z kryterium związanym z poziomem wykształcenia i długością wymaganego stażu pracy – czyli w tym przypadku im bardziej specjalistyczne stanowisko, tym oczekiwano starszych pracowników (tabela 15). W przypadku najprostszyc zawodów – robotników pomocniczych i pracowników usług oraz sprzedawców – mogli to być nawet 20-latkowie. Natomiast dla stanowisk specjalistów i kierowników ten wymóg wieku przy zatrudnieniu zbliżał się do 30 lat.

3.2. Wymagania kompetencyjne

Wyróżnikiem badań z cyklu BKL są pytania o wymagania kompetencyjne pracodawców wobec pracowników zatrudnionych na określonych stanowiskach. Posługując się klasyfikacją

obejmującą 25 różnych kompetencji, umiejętności, zdolności i postaw odnoszących się do różnych zadań zawodowych, pracodawcy proszeni są o określenie wymaganego poziomu kompetencji. Deklaracje te można przedstawić za pomocą przeciętnego poziomu wymagań kompetencyjnych (tabela A1 i tabela A2 w Aneksie).

Bez względu na wielkość firmy najwyżej cenione przez pracodawców jesienią 2019 roku były ogólnie kompetencje:

- samoorganizacyjne: zarządzanie czasem i terminowość, gotowość do brania na siebie odpowiedzialności, samodzielna organizacja pracy i radzenie sobie w sytuacjach stresujących;
- interpersonalne: bycie komunikatywnym, łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi, praca w grupie;
- kognitywne: uczenie się nowych rzeczy, pomysłowość, kreatywność, analiza informacji i wyciągania wniosków.

Wymagania wobec posiadania tych kompetencji były stosunkowo wysokie dla każdego zawodu, chociaż w przypadku zawodów umysłowych ich posiadanie było bardziej potrzebne niż w zawodach fizycznych i to bez względu na wielkość firmy.

Na stanowiskach fizycznych – szczególnie wymagających kwalifikacji (robotnicy wykwalifikowani oraz operatorzy i monterzy) – przydatna była również sprawność fizyczna oraz zdolności techniczne (obsługa maszyn, narzędzi i urządzeń technicznych oraz ich montaż i naprawa). Co ciekawe, w przypadku mniejszych firm, na tych stanowiskach nieco bardziej liczyła się również ogólna dyspozycyjność (gotowość do częstych wyjazdów oraz gotowość do pracy w nietypowych godzinach).

Ze względu na liczbę danych porównanie wymagań kompetencyjnych pomiędzy latami możliwe jest na poziomie ogólnym (tabela 16). Jak się jednak okazuje pomiędzy jesienią 2018 a jesienią 2019 roku nie nastąpiły pod tym względem znaczące zmiany – waga poszczególnych kompetencji była zbliżona. Jedyne co można było zauważyć, to systematyczne – aczkolwiek nieznaczne – obniżenie wymagań w zakresie najbardziej cenionych kompetencji deklarowane w średnich i dużych firmach.

Tabela 16. Przeciętny poziom wymagań kompetencyjnych w pracy na kluczowych stanowiskach według wielkości firm (średnia na skali od 1 – niepotrzebne do 5 – bardzo potrzebne)

Kompetencje	2019 2–49	2018 50+	2019 50+
Zarządzanie czasem i terminowość	3,9	4,1	3,8
Gotowość do brania na siebie odpowiedzialności	3,8	4,2	3,8
Bycie komunikatywnym	3,8	4,1	3,7
Samodzielna organizacja pracy	3,8	4,1	3,7
Łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi	3,8	4,0	3,7
Radzenie sobie w sytuacjach stresujących	3,6	4,0	3,7
Uczenie się nowych rzeczy	3,6	3,9	3,6
Praca w grupie	3,5	4,0	3,7
Analiza informacji i wyciągania wniosków	3,6	3,8	3,6
Pomysłowość, kreatywność	3,6	3,9	3,5
Biegłe posługiwanie się językiem polskim	3,2	3,7	3,2
Posługiwanie się komputerem, tabletem, smartfonem	3,3	3,4	3,2
Sprawność fizyczna	3,3	3,4	3,2
Wykonywanie prostych rachunków	3,1	3,2	3,1
Praca administracyjna i prowadzenie dokumentacji	3,0	3,1	3,0
Obsługa maszyn, narzędzi i urządzeń technicznych	3,0	3,2	2,9
Rozwiązywanie konfliktów między ludźmi	2,8	3,3	3,0
Obsługa specjalistycznych programów komputerowych	2,9	3,1	2,9
Koordynowanie pracy innych osób	2,8	3,1	2,9
Gotowość do pracy w nietypowych godzinach	2,9	3,1	2,8
Współpraca z osobami różnych narodowości	3,0	2,9	2,8
Gotowość do częstych wyjazdów	2,7	2,6	2,6
Wykonywanie zaawansowanych obliczeń matematycznych	2,5	2,7	2,4
Montaż i naprawa maszyn i urządzeń technicznych	2,5	2,5	2,4
Zdolności artystyczne	2,2	2,1	2,2
N	2277	1011	1231

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

4. Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim

Jednym z kluczowych aspektów tworzenia się i rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach jest sposób w jakim jest on zarządzany. W kolejnej części rozdziału prezentujemy wyniki związane z perspektywą czasową przyjmowaną przez polskie przedsiębiorstwa, sposobem podejmowania w nich decyzji, wykorzystywanymi narzędziami zarządzania zasobami ludzkimi oraz kulturami organizacyjnymi dominującymi w polskich przedsiębiorstwach.

4.1. Planowanie długoterminowe

Większość badanych w 2019 roku firm nie posiadała planów działania wykraczających poza najbliższe 3 miesiące. Ta krótka perspektywa czasowa podejmowanych działań charakterystyczna jest szczególnie dla firm małych; im większa liczba zatrudnionych pracowników, tym większy odsetek przedsiębiorstw planujących długoterminowo (tabela 17). Między trzecim kwartałem 2018 a 2019 r. nie zauważono znacznych zmian w zakresie tworzenia planów długoterminowych w kategoriach firm średnich i dużych – w przypadku tych pierwszych liczba firm planujących na dłużej niż 3 miesiące nieznacznie zmalała, w przypadku tych drugich – nieznacznie wzrosła.

Tabela 17. Odsetek przedsiębiorstw posiadających plan działań powyżej 3 miesięcy według wielkości zatrudnienia (%)

Wielkość firmy	2018	2019
2–49	x	38%
50–249	59%	55%
250+	63%	66%
Ogółem	60%	45%
N	582	1515

Jeśli chodzi o branże, to plan wykraczający poza najbliższe 3 miesiące posiada połowa lub więcej przedsiębiorstw w sektorze budownictwa i transportu oraz przemysłu i górnictwa; w najmniejszym stopniu planują długoterminowo przedsiębiorstwa z branży handlu, zakwaterowania, gastronomii i usług wspierających (tabela 18). Między jesienią 2018 a 2019 r. największe zmiany w odsetku przedsiębiorstw posiadających plan działań powyżej 3 miesięcy w kategorii firm dużych dały się zarejestrować w branżach: edukacyjnej i opieki zdrowotnej, gdzie można było zauważyć spadek liczby firm planujących długoterminowo oraz handlu i przemysłu oraz górnictwa, gdzie odsetek firm planujących długoterminowo wzrósł.

Tabela 18. Odsetek przedsiębiorstw posiadających plan działań powyżej 3 miesięcy według branż i wielkości zatrudnienia (%)

2018	2–49	50–249	250+	Ogółem	N
Budownictwo i transport	x	48%	50%	49%	47
Edukacja	x	64%	83%	64%	134
Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	x	56%	61%	57%	102
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	x	49%	74%	56%	37
Przemysł i górnictwo	x	55%	62%	56%	164
Usługi specjalistyczne	x	76%	62%	74%	98

2019	2–49	50–249	250+	Ogółem	N
Budownictwo i transport	43%	55%	64%	50%	357
Edukacja	44%	42%	68%	44%	206
Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	33%	56%	71%	39%	401
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	37%	60%	63%	43%	286
Przemysł i górnictwo	52%	57%	72%	55%	191
Usługi specjalistyczne	32%	54%	67%	44%	74

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

Jeśli chodzi o plany długoterminowe, większość polskich przedsiębiorców, których perspektywa działań wykracza poza najbliższe 3 miesiące, planuje działania od 1 roku do 2 lat – sytuacja ta nie zmieniła się między 2018 a 2019 r., choć nieznacznie zwiększyła się liczba przedsiębiorstw planujących w tej perspektywie (tabela 19). Niewiele firm planuje

w perspektywie dłuższej niż 5 lat – zarówno w 2018, jak i w 2019 r. było to w większości kategorii zatrudnienia mniej niż 5% przedsiębiorstw.

Tabela 19. Odsetek przedsiębiorstw posiadających plan działań powyżej 3 miesięcy, w kategoriach długości perspektywy planowania, według wielkości zatrudnienia (%)

Długość planu działań	2018 2-49	2018 50-249	2018 250+	2018 Ogół	2018 N
Do roku	x	5%	4%	5%	27
Od 1 roku do 2 lat		63%	62%	62%	347
Od 3 lat do 5 lat		29%	29%	29%	160
Powyżej 5 lat		4%	5%	4%	22
	2019 2-49	2019 50-249	2019 250+	2019 Ogół	2019 N
Do roku	0%	0%	0%	0%	0
Od 1 roku do 2 lat	76%	72%	69%	74%	1070
Od 3 lat do 5 lat	22%	22%	26%	22%	318
Powyżej 5 lat	3%	6%	5%	4%	58

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

4.2. Sposób podejmowania decyzji

Firmy różnią się między sobą, jeśli chodzi o to, w jaki sposób podejmują decyzje. Jednym z głównych wymiarów tych różnic jest zakres w jakim pracownicy są włączani w podejmowane decyzje. 52% polskich przedsiębiorstw angażuje pracowników w podejmowanie decyzji, nieco mniej (45%) menedżerów polskich firm podejmuje decyzje samodzielnie, bez konsultacji z podwładnymi; jednocześnie jedynie śladowy odsetek pracodawców pozwala pracownikom podejmować decyzje samodzielnie. Co ciekawe nie ma w tym zakresie żadnych znaczących różnic między rokiem 2018 a 2019 r. oraz między kategoriami wielkości przedsiębiorstw (tabela 20).

Tabela 20. Odsetek przedsiębiorstw angażujących swoich pracowników w różnym zakresie w podejmowanie decyzji według wielkości zatrudnienia (%)

Działanie	2018 2–49	2018 50–249	2018 250+	2018 Ogół
Angażują pracowników w podejmowanie decyzji	x	56%	55%	56%
Menedżerowie podejmują decyzje samodzielnie, bez konsultacji z podwładnymi		42%	43%	42%
Pozostawiają podejmowanie decyzji pracownikom		3%	2%	3%
N		888	147	1035
	2019 2-49	2019 50-249	2019 250+	2019 Ogół
Angażują pracowników w podejmowanie decyzji	51%	55%	53%	52%
Menedżerowie podejmują decyzje samodzielnie, bez konsultacji z podwładnymi	47%	43%	45%	45%
Pozostawiają podejmowanie decyzji pracownikom	3%	2%	2%	2%
N	2294	1052	193	3539

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

4.3. Narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi

Polskie przedsiębiorstwa stosują różnorodne narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi. Najpopularniejszymi z nich są opisy stanowisk pracy, systemy wynagrodzeń oraz plany zatrudnienia, najmniej popularnymi – indywidualne plany rozwoju, wystandaryzowane narzędzia rekrutacji pracowników oraz narzędzia identyfikacji pracowników z wysokim potencjałem. Co niepokojące 38% ogółu pracodawców, w tym 45% małych firm, nie stosuje żadnych narzędzi HRM. Między rokiem 2018 a 2019 nie zarejestrowano większych różnic w wykorzystaniu narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w poszczególnych kategoriach wielkości przedsiębiorstw, z wyjątkiem pozapłacowych systemów motywacji pracowników, których wykorzystanie spadło w kategorii przedsiębiorstw dużych.

Tabela 21. Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących poszczególne narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi według wielkości zatrudnienia (%)

Narzędzia HR	Wielkość firmy						
	2–49	50–249		250+		Ogółem	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Opisy stanowisk pracy	33%	49%	50%	54%	54%	50%	39%
System wynagrodzeń uwzględniający hierarchię stanowisk i uwarunkowania rynkowe	18%	39%	36%	51%	42%	41%	25%
Plan zatrudnienia	16%	28%	31%	42%	41%	30%	22%
Wartościowanie stanowisk pracy	14%	26%	25%	29%	32%	27%	18%
Plan zastępowania odchodzących pracowników	13%	22%	24%	31%	29%	23%	17%
Baza danych kandydatów	12%	19%	19%	25%	28%	20%	15%
System pozapłacowych mechanizmów motywacji pracowników	10%	19%	18%	25%	17%	20%	13%
Procedury zwalniania (derekrutacji) pracowników	7%	12%	11%	16%	16%	13%	9%
Narzędzia adaptacji pracowników	8%	9%	10%	16%	14%	10%	9%
Indywidualne plany rozwoju/ścieżki kariery pracowników	4%	15%	11%	16%	16%	16%	6%
Wystandaryzowane narzędzia selekcji kandydatów	5%	11%	10%	14%	15%	12%	7%
Narzędzia identyfikacji pracowników o wysokim potencjale rozwoju	2%	7%	5%	9%	10%	7%	3%
Nie wie	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Nie stosują żadnych narzędzi HR	45%	25%	25%	20%	18%	24%	38%
N	2294	888	1052	147	193	1035	3539

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

Polskie przedsiębiorstwa stosują również zróżnicowany wachlarz metod pozafinansowej motywacji pracowników (tabela 22). Najpopularniejszą metodą zarówno w roku 2018, jak i 2019 okazała się pochwała ze strony przełożonego, którą w 2019 r. stosowała prawie połowa przedsiębiorstw. Kolejne popularne metody to awans i bony okazjonalne, popularnością cieszy się też zwiększanie zakresu odpowiedzialności pracowników. Brak jest także dużych różnic w popularności metod motywacji, z wyjątkiem spadku odsetka przedsiębiorstw stosujących awans w kategorii firm średnich i dużych oraz powiększenia odpowiedzialności pracowników i szkoleń dodatkowych w przypadku firm dużych.

Tabela 22. Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących poszczególne narzędzia pozafinansowej motywacji pracowników według wielkości zatrudnienia (%)

Narzędzia pozafinansowej motywacji pracowników	Wielkość firmy						
	2-49	50-249		250+		Ogółem	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Pochwała ze strony przełożonego	45%	56%	52%	62%	54%	57%	48%
Awans	26%	56%	45%	63%	52%	57%	33%
Bony okazjonalne	25%	27%	29%	35%	27%	28%	26%
Zwiększanie zakresu odpowiedzialności pracowników	23%	29%	28%	38%	29%	30%	25%
Zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji	22%	27%	25%	24%	24%	27%	23%
Szkolenia dodatkowe	12%	27%	21%	36%	27%	28%	15%
Ustanawianie celów efektywnościowych	16%	17%	17%	20%	23%	17%	17%
Karty/karnety fitness	16%	18%	16%	23%	24%	19%	16%
Wyjazdy/imprezy integracyjne	12%	24%	18%	21%	23%	24%	15%
Dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe, w tym zdrowotne	11%	17%	13%	26%	22%	18%	12%
Karty/karnet do instytucji kulturalnych	9%	10%	12%	13%	17%	10%	11%
Dofinansowane/bezpłatne posiłki	7%	10%	8%	11%	7%	10%	8%
Żadne/nic	x	8%	x	7%	x	8%	x
Inne	3%	6%	5%	5%	3%	6%	4%
Nie wie	5%	0%	2%	1%	3%	0%	4%
N	2294	888	1052	147	193	1035	3539

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

Bez zmian pozostaje „wielka trójka” najpopularniejszych narzędzi rekrutacyjnych – życiorysu, rozmowy rekrutacyjnej i listu motywacyjnego. Z dwóch pierwszych metod korzystała w 2019 r. około połowa przedsiębiorstw, z ostatniej – jedna trzecia. Między rokiem 2018 a 2019 nie dało się zauważyć znaczących różnic w zakresie wykorzystywanych metod, choć odnotować należy lekki wzrost w korzystaniu z testów sytuacyjnych i spadek wykorzystania listów motywacyjnych w kategoriach firm średnich i dużych (tabela 23).

Tabela 23. Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących poszczególne narzędzia rekrutacji według wielkości zatrudnienia (%)

Narzędzia rekrutacji	Wielkość firmy						
	2–49	50–249		250+		Ogółem	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Życiorys	49%	77%	72%	84%	80%	78%	58%
Rozmowa rekrutacyjna	41%	64%	57%	66%	62%	64%	47%
List motywacyjny	27%	50%	47%	60%	53%	51%	34%
Referencje	11%	26%	21%	31%	29%	26%	15%
Test wiedzy związanej ze stanowiskiem pracy	12%	18%	19%	28%	26%	20%	15%
Próbka pracy	14%	16%	19%	20%	24%	16%	16%
Wywiad ustrukturyzowany	11%	14%	13%	23%	20%	16%	12%
Test sytuacyjny	5%	4%	9%	8%	12%	4%	6%
Test zdolności poznawczych, inteligencji	2%	1%	2%	2%	3%	1%	2%
W ubiegłym roku nie rekrutowali	42%	18%	24%	11%	16%	17%	35%
N	2294	888	1052	147	193	1035	3539

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

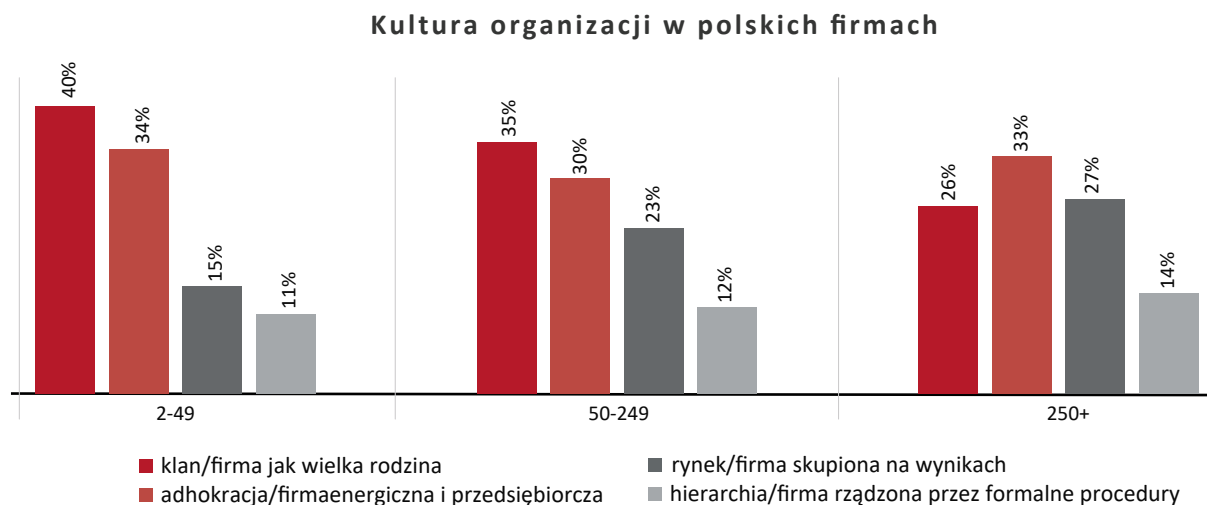
4.4. Kultura organizacyjna polskich przedsiębiorstw

Kultura organizacji, rozumiana jako ogół wartości i norm charakteryzujących dane przedsiębiorstwo, różnicuje w znacznym stopniu sposób reakcji firmy na bodźce wewnętrzne i zewnętrzne, stanowiąc jednocześnie pewnego rodzaju „osobowość” organizacji.

W zakresie konfiguracji dominujących typów kultur organizacyjnych dało się zauważyć w 2019 r. wyraźne różnice między kategoriami wielkości przedsiębiorstw (wykres 1). W kategorii firm małych zdecydowanie dominującymi typami kultury były kultury klanu („Firma jak wielka rodzina”) i adhokracji („Firma energiczna i przedsiębiorcza”), jedynie 26% firm ogółem wskazało na kulturę rynku („Firma skupiona na wynikach”) i hierarchii („Firma

rzządzona przez formalne procedury”) jako dominujący typ kultury. W kategorii organizacji średnich porządek popularności kultur okazał się taki sam jak w mniejszych, jednak różnicowanie między kategoriami wielkości było mniej wyraźne. W kategorii firm dużych dominują kultury adhokracji i rynku, w nieco mniejszym stopniu klanu i hierarchii.

Wykres 1. Wskazanie na poszczególne typy kultury organizacji jako dominującej w danych przedsiębiorstwie według wielkości zatrudnienia (%)



Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

Między rokiem 2018 a 2019 nie odnotowano znacznych różnic w kulturach organizacji wskazywanych jako charakteryzujące badane organizacje (tabela 24).

Tabela 24. Odsetek przedsiębiorstw wskazujących na poszczególne typy kultury organizacji jako dominującej w danych przedsiębiorstwie według wielkości zatrudnienia (%)

	2-49	50-249		250+		Ogółem	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Klan/Firma jak wielka rodzina	40%	35%	35%	23%	26%	33%	38%
Adhokracja/Firma energiczna i przedsiębiorcza	34%	27%	30%	34%	33%	28%	33%
Rynek/Firma skupiona na wynikach	15%	22%	23%	27%	27%	22%	18%
Hierarchia/Firma rządzona przez formalne procedury	11%	17%	12%	16%	14%	17%	12%
N	2294	888	1052	147	193	1035	3539

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

Nieco większe różnice da się zauważyć w rozkładzie kultur organizacji między poszczególnymi branżami (tabela 25). Przykładowo branżą ze szczególnie wysokim odsetkiem kultur klanu jest przemysł i górnictwo, podczas gdy ze wszystkich branż największym odsetkiem kultur hierarchii może poszczycić się branża usług specjalistycznych.

Tabela 25. Odsetek przedsiębiorstw wskazujących na poszczególne typy kultury organizacji jako dominującej w danych przedsiębiorstwie według wielkości zatrudnienia i branży (%)

	Typ kultury organizacji	2-49		50-249		250+		Ogółem	
		2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	
Budownictwo i transport	Klan/Firma jak wielka rodzina	40%	24%	30%	18%	28%	23%	35%	
	Adhokracja/Firma energiczna i przedsiębiorcza	36%	23%	27%	36%	32%	24%	32%	
	Rynek/Firma skupiona na wynikach	13%	42%	29%	33%	27%	41%	20%	
	Hierarchia/Firma rządzona przez formalne procedury	11%	11%	14%	13%	13%	12%	12%	
	N	392	89	278	14	82	103	752	
Edukacja	Klan/Firma jak wielka rodzina	36%	37%	27%	14%	17%	36%	33%	
	Adhokracja/Firma energiczna i przedsiębiorcza	34%	31%	40%	71%	36%	32%	36%	
	Rynek/Firma skupiona na wynikach	16%	13%	25%	14%	35%	13%	19%	
	Hierarchia/Firma rządzona przez formalne procedury	14%	20%	8%	0%	13%	19%	12%	
	N	350	214	116	6	18	220	484	
Handel, zakwaterowanie, gastrologia, usługi wspierające	Klan/Firma jak wielka rodzina	42%	37%	35%	34%	26%	37%	40%	
	Adhokracja/Firma energiczna i przedsiębiorcza	33%	23%	33%	30%	39%	24%	33%	
	Rynek/Firma skupiona na wynikach	17%	26%	26%	26%	24%	26%	19%	
	Hierarchia/Firma rządzona przez formalne procedury	9%	14%	6%	10%	11%	14%	8%	
	N	839	161	212	27	36	188	1087	
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Klan/Firma jak wielka rodzina	39%	33%	35%	27%	28%	31%	37%	
	Adhokracja/Firma energiczna i przedsiębiorcza	36%	25%	28%	14%	39%	22%	34%	
	Rynek/Firma skupiona na wynikach	14%	19%	22%	31%	23%	22%	16%	
	Hierarchia/Firma rządzona przez formalne procedury	12%	23%	14%	29%	11%	24%	13%	
	N	513	52	150	19	26	72	690	
Przemysł i górnictwo	Klan/Firma jak wielka rodzina	41%	33%	44%	20%	32%	30%	43%	
	Adhokracja/Firma energiczna i przedsiębiorcza	31%	27%	27%	33%	27%	29%	28%	
	Rynek/Firma skupiona na wynikach	17%	23%	14%	29%	24%	24%	16%	
	Hierarchia/Firma rządzona przez formalne procedury	11%	17%	14%	18%	16%	17%	13%	
	N	112	253	234	61	8	315	353	
Usługi specjalistyczne	Klan/Firma jak wielka rodzina	44%	42%	36%	21%	22%	39%	39%	
	Adhokracja/Firma energiczna i przedsiębiorcza	25%	27%	23%	45%	22%	30%	24%	
	Rynek/Firma skupiona na wynikach	17%	16%	21%	19%	31%	17%	20%	
	Hierarchia/Firma rządzona przez formalne procedury	14%	15%	20%	15%	26%	15%	18%	
	N	88	118	62	20	23	137	173	

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

5. Inwestycje pracodawców w kadry

5.1. Sposób pomiaru inwestycji pracodawców w kompetencje kadr

W badaniu aktywności pracodawców w obszarze inwestycji w kadry uwzględniono, podobnie jak w badaniu ludności, zróżnicowane formy rozwijania kompetencji pracowników stosowane w praktyce firm. Podobnie jak w poprzedniej edycji BKL 2018 uwzględniono trzy podstawowe rodzaje aktywności rozwojowych:

1. **kursy i szkolenia (I)**, realizowane w różnych formach: wewnętrznej, zewnętrznej (przez zewnętrznego dostawcę szkolenia) oraz e-learningowej;
2. **inne formy rozwoju poza miejscem pracy (II)**, np. konferencje, nauka w szkołach wyższych itp.,
3. **uczenie się w miejscu pracy (III)** z uwzględnieniem zróżnicowanych form tego procesu (np. instruktaże, rotacja).

Pracodawcy uczestniczący w badaniu deklarowali, czy stosowali każdą z poszczególnych form (tabela 26). Wskaźniki te posłużyły do stworzenia syntetycznej miary, która pozwoliła wyodrębnić podmioty inwestujące w kadry w jakikolwiek sposób (wskazanie co najmniej jednej z poniższych form) lub nieinwestujące (brak wskazań na żadną z form).

Tabela 26. Formy rozwoju kadry, o które pytano pracodawców w badaniu BKL 2018 oraz BKL 2019

Inwestowanie w kompetencje pracowników w firmie – wskaźnik syntetyczny		
(I) Kursy i szkolenia (ostatni rok kalendarzowy)	(II) Inne formy rozwoju kompetencji poza miejscem pracy (ostatnie 12 miesięcy)	(III) Inne formy rozwoju kompetencji w miejscu pracy (ostatnie 12 miesięcy)
Kursy i szkolenia zewnętrzne	dofinansowanie szkół zawodowych i średnich	Coaching/ mentoring
Kursy i szkolenia wewnętrzne	dofinansowanie szkół wyższych	rotacja
Kursy e-learnigowe	konferencje, seminaria, warsztaty	job shadowing
	wizyty studyjne	instruktaże
		dni otwarte, spotkania
		samokształcenie

Źródło: opracowanie własne.

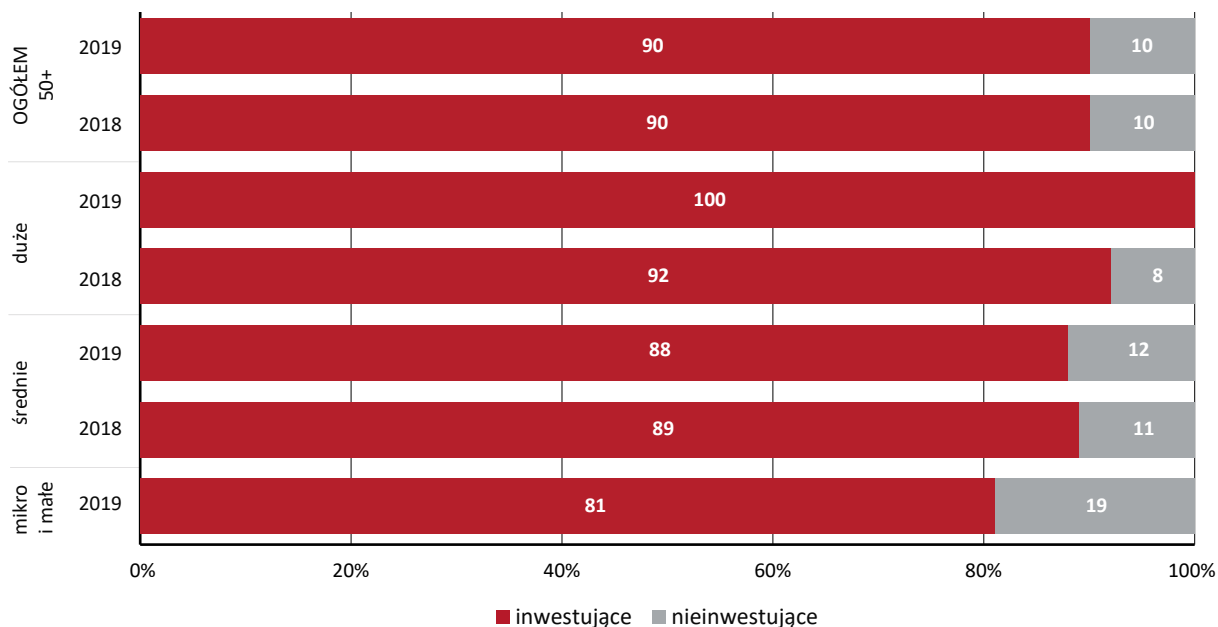
5.2. Firmy inwestują w rozwój kompetencji pracowników

Nie ma wątpliwości, że we współczesnej gospodarce, określanej gospodarką opartą na wiedzy, kluczem do sukcesu w przedsiębiorstwach jest koncentracja wysiłków na zarządzaniu i rozwijaniu zasobów wiedzy i informacji posiadanych w organizacji. Jakość i skuteczność tego procesu sprzyja rozwojowi firmy, osiągnięciu przewagi konkurencyjnej i odpowiada za stymulowanie procesów innowacyjnych w firmach. **Jednym ze sposobów rozwijania wiedzy w firmie jest stałe inwestowanie w kompetencje swoich pracowników.** Odpowiednio stymulowany kapitał ludzki jest też kluczowym zasobem w post-COVID-owej rzeczywistości, w której firmy będą konfrontować się ze znanymi, ale i nowymi wyzwaniami, wynikającymi z bezprecedensowych konsekwencji wybuchu pandemii COVID-19 (CEDEFOP, 2020).

Wyniki badania BKL 2019 wskazują, że **pracodawcy w kraju są w zdecydowanej większości zaangażowani w proces rozwoju kadr – prowadzenie takich działań w 2019 r. zadeklarowało 84% pracodawców.** W firmach od 50 pracowników, 9 na 10 przedsiębiorstw prowadzi co najmniej jedno działanie ukierunkowane na rozwój kompetencji kadr (wykres 2). **Wynik**

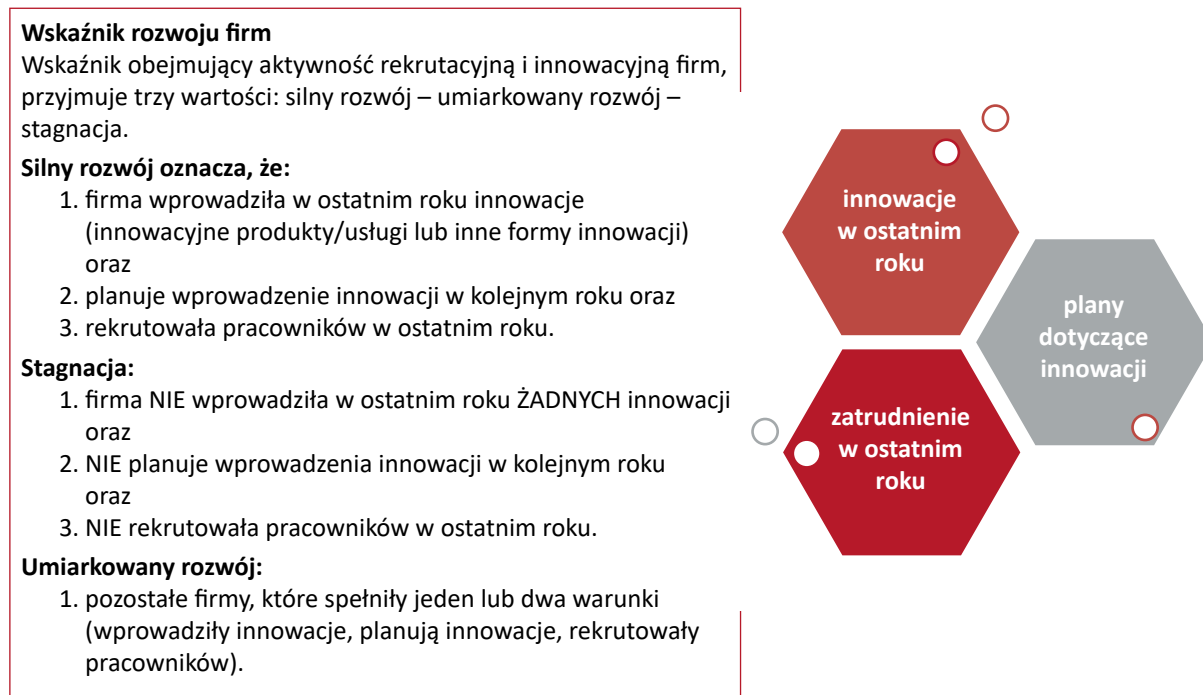
ten nie zmienił się w stosunku do 2018 r. Podobnie, utrzymała się tendencja, wskazująca na fakt, że im większy podmiot, tym częściej jest on zaangażowany w taki proces – w badaniu BKL 2019 były to wszystkie duże firmy, 88 % firm średnich oraz 81% firm małych i mikro. Choć, jak wspomniano, kompetencje kadry rozwija zdecydowana większość pracodawców, to jednak warto zauważyć, że wskaźnik ten ma charakter bardzo inkluzywny, tj. włączał każdego pracodawcę, który stosował chociaż jedną z wielu zróżnicowanych form rozwoju pracowników. Patrząc na te wyniki z innej perspektywy, widać, że istnieje nadal spory potencjał do wzrostu – blisko co piąty pracodawca z grupy mikro i małych, czyli firm, które dominują w krajowej gospodarce, jest bierny w obszarze rozwoju kompetencji pracowników.

Wykres 2. Firmy inwestujące w kadry wg wielkości (%; N2018 = 1035, N2019 = 3507)



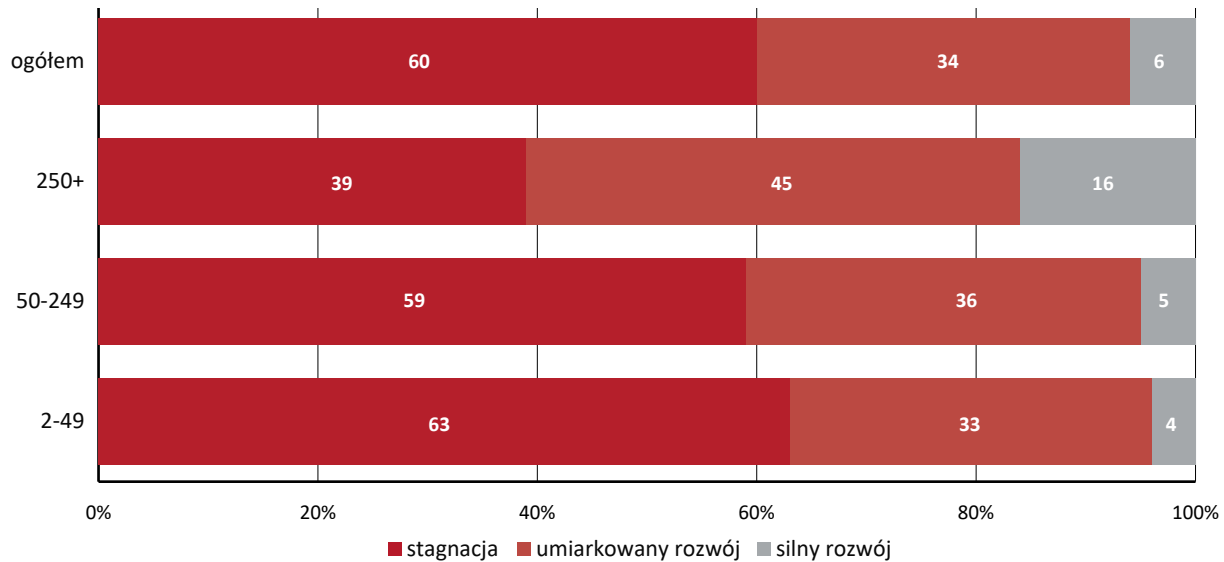
Źródło: BKL 2018 i 2019 – Badanie pracodawców.

Poza wielkością firm, czynnikami różnicującymi fakt aktywności rozwojowej firm są także tempo rozwoju firmy oraz, w mniejszym stopniu, branża. Podobnie jak w poprzedniej edycji, wskaźnik rozwoju obliczony został na podstawie odpowiedzi przedstawicieli firm dotyczących: innowacyjności firmy w roku poprzedzającym badanie, planowanych wdrożeń innowacji w kolejnym roku oraz zwiększania zatrudnienia w firmie (wykres 3). Pozwoliło to wyodrębnić podmioty wyróżniające się silnym rozwojem i porównać ich aktywność z firmami stagnacyjnymi lub podmiotami, które odnotowują umiarkowany rozwój.

Wykres 3. Wskaźnik rozwoju firm.

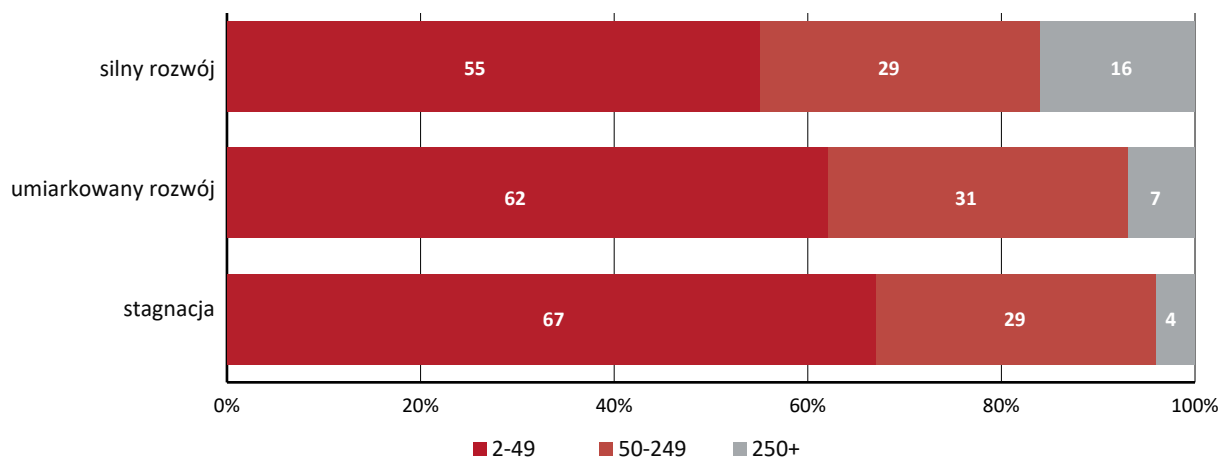
W polskiej gospodarce dominują podmioty stagnacyjne, czyli firmy, które nie wdrażają innowacji, nie planują takich działań i nie rekrutują nowych pracowników. **Stanowią one 60% wszystkich badanych firm. Nieco ponad 1/3 to firmy umiarkowanie rozwijające się, a przedsiębiorstwa silnie rozwijające się to jedynie 6%** (wykres 4). Mniejsze firmy rzadziej rekrutują pracowników i nieco rzadziej wdrażają innowacje niż podmioty duże⁶, dlatego im mniejsze firmy, tym więcej wśród nich podmiotów stagnacyjnych, a mniej silnie rozwijających się.

⁶ Wśród firm dużych 35% zadeklarowało wdrożenie jakichkolwiek innowacji w roku poprzedzającym badanie, w przypadku firm średnich, małych i mikro było to 21%.

Wykres 4. Tempo rozwoju firm w podziale na wielkość pomiotów (% , N = 3507)

Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

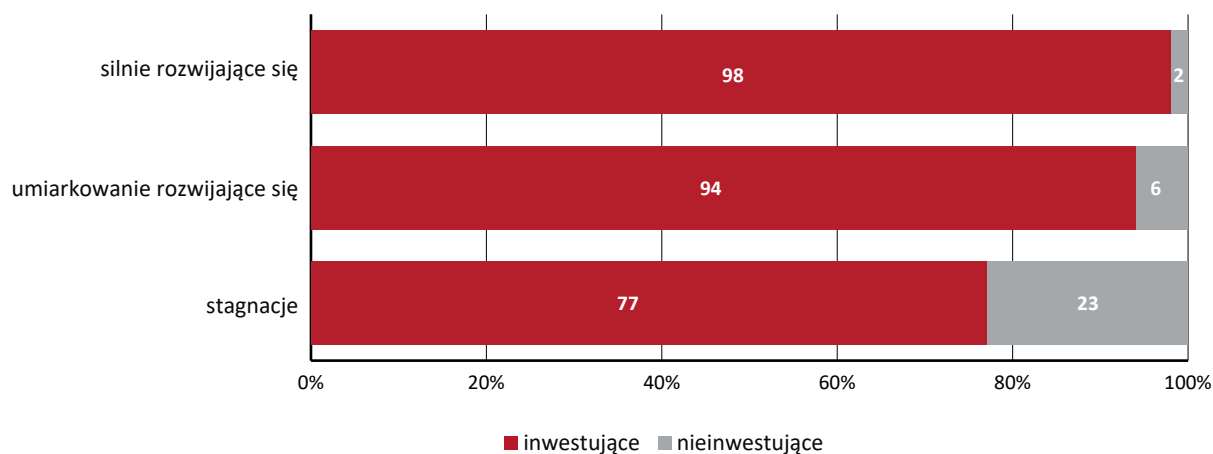
We wszystkich grupach firm wyróżnionych ze względu na kryterium rozwoju dominują firmy mikro i małe, jednak ich udział jest największy w grupie firm stagnacyjnych (67%), nieco mniejszy wśród firm umiarkowanie rozwijających się (62%) i najmniejszy wśród firm silnie rozwijających się (55%). Udział firm średnich jest względnie podobny we wszystkich grupach i oscyluje wokół 30%. Z kolei duże firmy wyraźnie częściej są reprezentowane w kategorii firm silnie rozwijających się (16%) niż stagnacyjnych (4%).

Wykres 5. Udział firm z poszczególnych kategorii wielkości w firmach wyróżnionych ze względu na tempo rozwoju (% , N = 3507)

Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

Firmy, które odnotowują silny rozwój to jednocześnie podmioty najbardziej aktywne w dziedzinie podnoszenia kompetencji kadr. Takie działania zadeklarowali niemal wszyscy pracodawcy w tej grupie, tj. 98% (wykres 5). Z kolei w grupie firm stagnacyjnych, czyli nieinnowacyjnych oraz nierekrutujących pracowników, wskaźnik ten był istotnie niższy i wyniósł 77%. Potwierdza to odnotowaną wyżej korelację między inwestycjami w kompetencje pracowników a potencjałem innowacyjnym i wzrostem firmy.

Wykres 6. Firmy inwestujące w kadry wg tempa rozwoju (%; N2019 = 3509)



Źródło: BKL 2018 i 2019 – Badanie pracodawców.

Dodatkowe, choć relatywnie niewielkie, zróżnicowanie aktywności rozwojowej firm wprowadza także perspektywa branżowa. Biorąc pod uwagę wszystkie firmy, różnica między najaktywniejszą a najmniej aktywną branżą wynosi 6 p.p. Nie jest już widoczny, tak klarowny jak we wcześniejszych edycjach badania, podział na branże tradycyjne (budownictwo i transport, handel, zakwaterowanie i gastronomia oraz przemysł i górnictwo), charakteryzujące się wyraźnie niższą aktywnością w zakresie kształcenia pracowników, oraz branże tzw. nowej gospodarki (edukacja, opieka zdrowotna i pomoc społeczna oraz usługi specjalistyczne), które cechowały się wysokim udziałem pracodawców inwestujących w kadry. W badaniu BKL 2019 w grupie firm średnich i dużych na czele znajdują się nadal usługi specjalistyczne i opieka zdrowotna – odpowiednio 95% i 93% firm z tych branż inwestowało w rozwój kompetencji pracowników (tabela 27). Aktywność firm z tych branż nie jest zaskoczeniem. Zbliżone wartości firmy z tych branż osiągnęły także w poprzedniej edycji badania, więc utrzymały swoją pozycję lidera. Niższą wartość wskaźnika w branży edukacyjnej (choć to branża tzw. nowej gospodarki) wyjaśnia m.in. fakt, że badanie obejmowało

wyłącznie przedsiębiorstwa, a nie ogół instytucji edukacyjnych. Zwraca natomiast uwagę wysoki odsetek aktywnych firm z branży handel, zakwaterowanie i gastronomia – w grupie firm 50+ wynosi 92%, co plasuje tę branżę na trzeciej pozycji oraz wyraźny wzrost liczby firm aktywnych w grupie 50+ w branży budownictwo i transport.

Tabela 27. Aktywność rozwojowa firm z różnych branż w podziale na edycję i wielkość firmy (%)

Branża	2018 50 +	2019 50+	2019 2-49
Budownictwo i transport	75	88	83
Edukacja	89	88	79
Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	86	92	81
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	94	93	83
Przemysł i górnictwo	94	89	81
Usługi specjalistyczne	96	95	76
N	1035	1035	2272

Źródło: BKL 2018 i 2019 – Badanie pracodawców.

5.3. Pracownicy rozwijają swoje kompetencje głównie w miejscu pracy

Wyższy udział aktywnych firm w branżach handel, hotelarstwo i gastronomia oraz budownictwo i transport wynika w dużej mierze z wykorzystywanych w tych branżach form rozwoju w miejscu pracy (tabela 28). W pierwszym przypadku zadeklarowało tak 87% pracodawców z firm średnich i dużych i blisko $\frac{3}{4}$ firm małych i mikro, w drugim – odpowiednio 81% i 73%. Zwiększenie inkluzyjności wskaźnika aktywności, poprzez wskazanie szerszej listy możliwych form rozwoju kompetencji kadry, w tym rozwoju w miejscu pracy, pokazuje trafność tego podejścia dla lepszego scharakteryzowania aktywności rozwojowej firm. Dla kontrastu, aktywność firm z branży handel, hotelarstwo i gastronomia z wykorzystaniem form poza miejscem pracy, tj. dofinansowanie kształcenia w szkołach czy udział w seminariach, jest relatywnie niski (odpowiednio 41% i 24% w firmach większych i małych). Pośrodku stawki lokują się kursy i szkolenia, które stosowane są w połowie firm mikro i małych oraz w 63% firm średnich i większych.

Takie rozłożenie akcentów w wykorzystaniu poszczególnych rodzajów działań rozwojowych w firmach jest właściwe dla wszystkich branż, niezależnie od wielkości podmiotu. Biorąc pod uwagę te trzy ogólne rodzaje aktywności rozwojowej, zdecydowanie najczęstszą formą podnoszenia kompetencji kadry są aktywności w miejscu pracy, w drugiej kolejności wykorzystywane są kursy i szkolenia, a najrzadziej stosowane są inne formy rozwoju poza miejscem pracy. Wyraźnie więc widać, że aktywność rozwojowa firm ulokowana jest przede wszystkim w obrębie firmy i z wykorzystaniem jej własnego kapitału ludzkiego. Prawidłowość tę można zaobserwować niezależnie od wielkości firmy czy branży. Jedynym wyjątkiem od tej reguły są średnie i duże firmy z branży przemysł i górnictwo, które częściej korzystają z form poza miejscem pracy (72% w stosunku do 70% w przypadku kursów i szkoleń) i relatywnie rzadziej niż inne większe firmy korzystają z rozwoju w miejscu pracy (76%).

Tabela 28. Formy aktywności rozwojowej firm w podziale na wielkość firmy i branże (%)

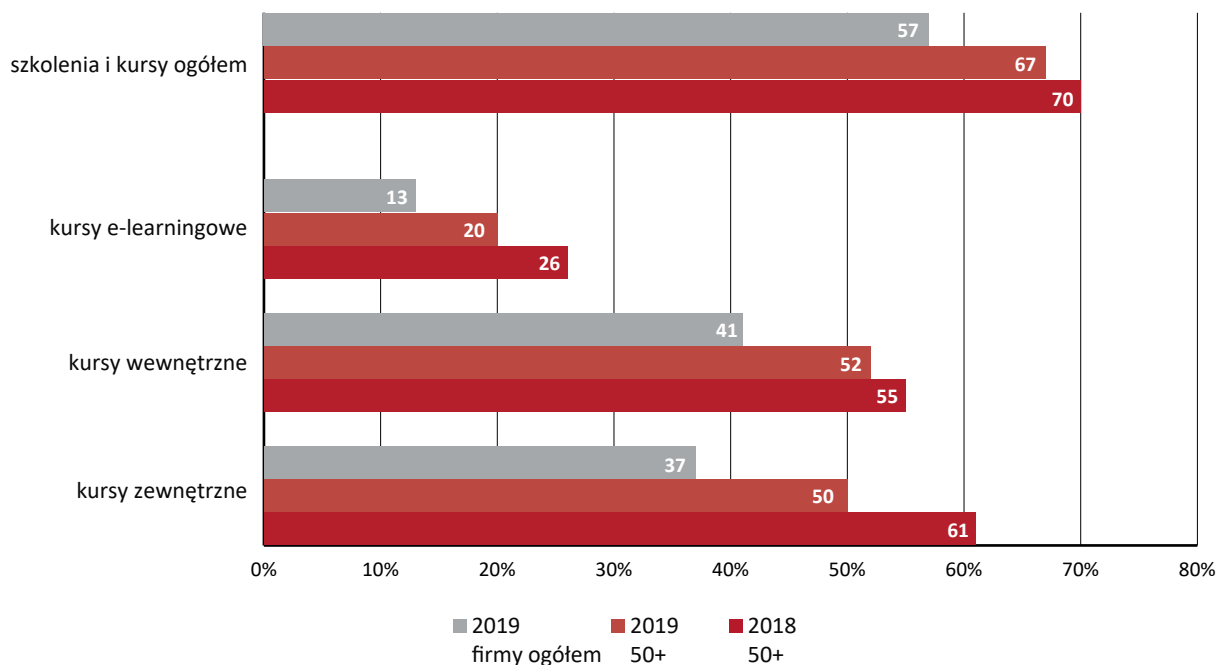
	Branża	Szkolenia i kursy	Rozwój poza miejscem pracy	Rozwój w miejscu pracy	N
2-49	Budownictwo i transport	52	27	73	388
	Edukacja	45	22	72	347
	Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	48	24	74	831
	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	57	38	73	508
	Przemysł i górnictwo	62	51	65	111
	Usługi specjalistyczne	50	47	67	87
	Ogółem	51	30	73	2272
50+	Budownictwo i transport	70	53	81	357
	Edukacja	59	40	83	133
	Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	63	41	87	246
	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	66	62	89	175
	Przemysł i górnictwo	70	72	76	239
	Usługi specjalistyczne	78	65	87	86
	Ogółem	67	55	83	1236

Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

5.4. Zmniejsza się znaczenie zewnętrznych kursów i szkoleń

Z punktu widzenia sposobów wykorzystania poszczególnych form rozwoju kompetencji w praktyce firm znaczenie kursów i szkoleń jest mniejsze niż uczenia się w miejscu pracy. Korzysta z nich nieco więcej niż 2/3 firm średnich i dużych łącznie oraz tylko co drugi pracodawca mikro i mały. Znaczenie kursów i szkoleń wśród większych firm nieznacznie zmalało także względem poprzedniej edycji badania BKL – o 3 p.p. Spadek ten jednak jest wyraźnie większy, jeśli przeanalizujemy poszczególne rodzaje kursów – największą różnicę można zaobserwować w przypadku korzystania z kursów zewnętrznych. W 2017 r.⁷ z tej formy szkoleń i kursów, prowadzonych przez zewnętrzną firmę, korzystało 61% pracodawców zatrudniających co najmniej 50 pracowników. W 2018 r. takie działania zadeklarowała tylko połowa pracodawców z tej grupy. Być może spadek odsetka firm korzystających z tej formy rozwoju kadry wiąże się z mniejszym przekonaniem przedsiębiorców odnośnie efektywności i jakości tej formy. Kolejna edycja badania pozwoli zweryfikować, czy wartość wskaźnika ustabilizuje się na niższym poziomie, czy nadal będzie występować tendencja spadkowa. Niższe odsetki wskazań w grupie firm 50+ dotyczą także szkoleń wewnętrznych i e-learningowych – w przypadku tych pierwszych spadek względem poprzedniego badania wyniósł 3 p.p, drugich 6 p.p. (wykres 7).

⁷ W przypadku szkoleń i kursów firmy pytano o poprzedni rok kalendarzowy – w edycji realizowanej w 2018 roku firmy deklarowały swoją aktywność w tym obszarze w odniesieniu do roku 2017, a w edycji 2019 analogicznie w odniesieniu do roku 2018.

Wykres 7. Stosowanie kursów i szkoleń w firmach (% , N2018 = 1035, N2019 = 3507)

Źródło: BKL 2018 i 2019 – Badanie pracodawców.

Warto jednocześnie zwrócić uwagę, że szkolenia wewnętrzne są częściej stosowane przez firmy niż zewnętrzne i to zarówno w przypadku firm większych, jak i w grupie mikro i małych podmiotów. Te wyniki pokazują odwrócenie tendencji dominującej wśród krajowych pracodawców przez kilka ostatnich lat. W poprzedniej edycji badania, choć odsetki korzystających ze szkoleń prowadzonych przez zewnętrzne firmy lub instytucje szkoleniowe oraz firm prowadzących szkolenia z wykorzystaniem własnej kadry były podobne, to nadal nieco popularniejszą formą były te pierwsze. Wyniki obecnej edycji badania wskazują, że po raz pierwszy mamy do czynienia z większą grupą pracodawców stosujących szkolenia wewnętrzne niż zewnętrzne i to zarówno wśród firm większych (50+), jak i wśród pracodawców mikro i małych.

Relatywnie rzadko wykorzystywane są szkolenia internetowe. Choć generalnie mamy do czynienia z rosnącą ofertą w tym zakresie oraz z malejącymi barierami dostępu w firmach, to jednak zaledwie co 8 pracodawca mikro lub mały oraz co 5 średni lub duży decyduje się włączyć je jako narzędzie rozwoju swojej kadry.

Biorąc pod uwagę wszystkie formy kursów i szkoleń mediana szkolonych pracowników w firmach mikro i małych wynosiła w 2019 r. 5 pracowników⁸, w firmach średnich 20 pracowników, a firmach dużych 48 pracowników. Według deklaracji pracodawców można oszacować, że w skali kraju przeszkolono 3,6 mln pracowników, wśród których 1,34 mln przy udziale najmniejszych pracodawców, 1,26 w przypadku średnich i blisko 1 mln w firmach dużych (wykres 8).

Wykres 8. Liczba pracowników przeszkolonych w firmach wg wielkości (mln)



Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

Wśród form rozwoju kompetencji – realizowanych z wykorzystaniem zasobów własnych firmy i w miejscu pracy – zdecydowanie najbardziej popularny jest instruktaż (62%) – zarówno wśród firm większych, jak i tych mikro i małych. Zdecydowanie częściej wykorzystują je też firmy rozwijające się niż stagnacyjne oraz firmy z branży budowlanej i transportowej (tabela 29).

Na drugim miejscu znajdują się inwestycje w formy indywidualnego wsparcia takie jak coaching czy mentoring (57% w firmach 50+ i 49% w firmach małych), a następnie bezpośrednia obserwacja innej osoby wykonującej pracę, czyli tzw. job shadowing (odpowiednio 55% i 42%). W pierwszym przypadku jest to forma popularna zwłaszcza w branży zdrowia i opieki społecznej (tabela 29). W drugim jest to forma wykorzystywana względnie podobnie często we wszystkich branżach.

Pozycja tych trzech najpopularniejszych form nie uległa zmianie w porównaniu do poprzedniej edycji badania. Spadła natomiast liczba pracodawców deklarujących współfinansowanie samokształcenia pracowników (poprzez zakup dla nich książek,

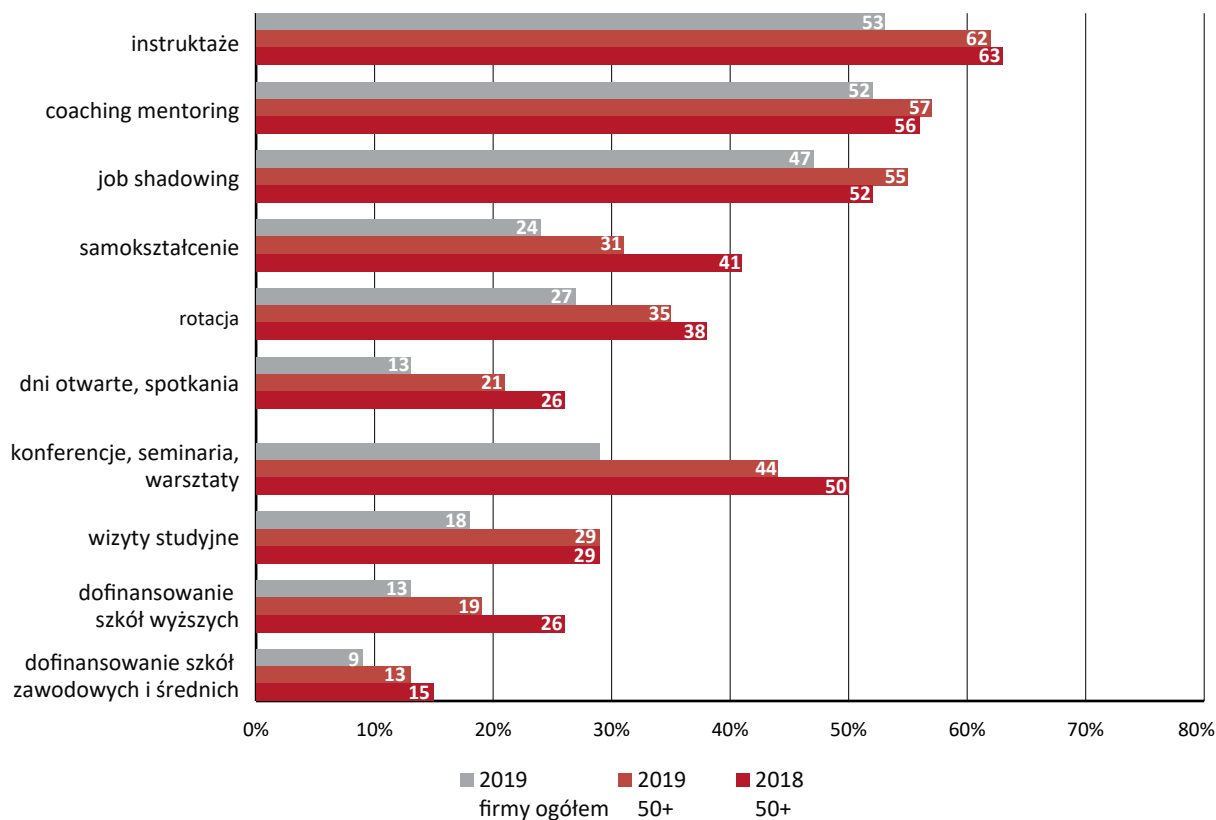
⁸ Każdy pracownik liczony był tylko raz, niezależnie od liczby szkoleń, w których uczestniczył.

prenumeratę czasopism, zakup oprogramowania, dostęp do internetowych baz wiedzy itp.) na rzecz zwiększonego udziału firm stosujących rotację w miejscach pracy, czyli zaplanowanego przeniesienia pracownika na inne stanowisko w celach szkoleniowych. Najbardziej w celach rozwoju kompetencji wykorzystywano formułę spotkań między zespołowych czy dni otwartych.

Najbardziej wykorzystywane przez pracodawców są formy rozwojowe realizowane poza miejscem pracy (inne niż kursy i szkolenia). Korzysta z nich nieco ponad połowa firm 50+ i tylko 30% firm mikro i małych.

W tej grupie aktywności rozwojowych, podobnie jak w poprzedniej edycji badania, najczęściej wykorzystywane przez pracodawców były konferencje, seminaria i warsztaty, następnie wizyty studyjne, w dalszej kolejności dofinansowanie nauki w szkołach wyższych oraz w szkołach zawodowych i średnich (wykres 9).

Wykres 9. Formy rozwijania kompetencji pracowników w miejscu pracy i poza miejscem pracy (%; N2018 = 640, N2019 dla firm 50+ = 682, N2019 = 3507)



Źródło: BKL 2018 i 2019 – Badanie pracodawców.

Ogółem w 2019 roku z konferencji i szkoleń skorzystało 29% pracodawców. Ta forma zdecydowanie częściej wybierana była przez firmy większe – 44% pracodawców zatrudniających z co najmniej 50 pracowników zadeklarowało korzystanie z tej formy kształcenia, podczas gdy w firmach mikro i małych tylko 20%. Jednocześnie w stosunku do poprzedniej edycji ich wykorzystanie w firmach większych jest nieco rzadsze (50% w firmach 50+ w BKL 2018). Wyróżniają się na tym tle także firmy z branż: przemysł i górnictwo (55%) oraz usługi specjalistyczne (50%).

Na drugim miejscu znalazły się wizyty studyjne, z których skorzystało 29% większych i 12% pracodawców mikro i małych (ogółem 18% pracodawców).

Najsłabszym zainteresowaniem (9%) cieszyło się dofinansowanie rozwoju pracowników w szkołach zawodowych i średnich (zasadniczych szkołach zawodowych, technikach, liceach) oraz, nieco wyższym (13%), w szkołach wyższych (studia podyplomowe, MBA, studia zaoczne i inne). Mniejsze zainteresowanie pracodawców tymi formami może wyjaśniać fakt, że są to formy kierowane raczej do wąskiego grona pracowników oraz wymagają jednocześnie ponoszenia długotrwałych inwestycji.

Warto podkreślić wyraźny związek między udziałem firm stosujących poszczególne formy rozwoju kompetencji a rozwojem firmy (tabela 29). W każdym przypadku firmy silnie rozwijające się (wdrażające innowacje, planujące kolejne wdrożenia i rekrutujące pracowników) zdecydowanie częściej korzystały ze wspierania kompetencji kadry niż pozostałe podmioty, w szczególności firmy stagnacyjne (nieinnowacyjne i nierekrutujące nowej kadry). Co istotne różnice są najbardziej wyraźne w przypadku form rozwijania kompetencji w miejscu pracy, co oznacza, że firmy silnie rozwijające się znacznie lepiej

i bardziej intensywnie wykorzystują własny kapitał do stymulowania rozwoju pracowników i zwiększania ich kompetencji (w przypadku rotacji różnica między firmami silnie rozwijającymi się a stagnacyjnymi wynosi aż 40 p.p różnicy).

Tabela 29. Stosowane formy rozwoju kompetencji w miejscu pracy i poza w podziale na branże oraz tempa rozwoju (%; N2019 = 3507)

Formy rozwoju kompetencji	Stagnacja	Umiarkowany rozwój	Rozwój	Budownictwo i transport	Edukacja	Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Przemysł i górnictwo	Usługi specjalistyczne	Ogółem
Instruktaże	44	66	80	62	57	49	52	44	55	53
Coaching mentoring	47	57	74	53	50	54	56	42	48	52
Job shadowing	41	54	69	51	49	46	44	44	45	47
Samokształcenie	14	37	42	22	18	17	28	41	31	24
Rotacja	20	34	60	32	28	30	24	16	22	27
Dni otwarte, spotkania	8	19	28	10	8	10	15	31	12	13
Konferencje, seminaria, Warsztaty	19	42	51	28	16	19	34	55	50	29
Wizyty studyjne	12	27	36	19	13	14	21	32	24	18
Dofinansowanie szkół wyższych	8	19	29	12	9	8	12	34	15	13
Dofinansowanie szkół zawodowych i średnich	6	13	18	11	9	8	9	14	7	9

Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

5.5. Uczenie się w miejscu pracy najbardziej efektywną formą rozwoju kompetencji pracowników

Pracodawcy dostosowują swoje strategie rozwojowe w zależności od grupy pracowników, w jakiej występuje potrzeba rozwoju kompetencji – menedżerów, specjalistów czy pracowników niższego szczebla. Wskazuje na to zróżnicowanie ocen pracodawców dotyczących efektywności poszczególnych form kształcenia pracowników (wykres 10), niemniej jednak formą uznawaną za jedną z najbardziej skutecznych w każdej z grup jest coaching i mentoring.

W przypadku kadry na stanowiskach menedżerskich w firmach 50+ wskazało go 22% pracodawców. Jednak za najbardziej skuteczne w przypadku tej grupy uznawane są konferencje i seminaria (28%).

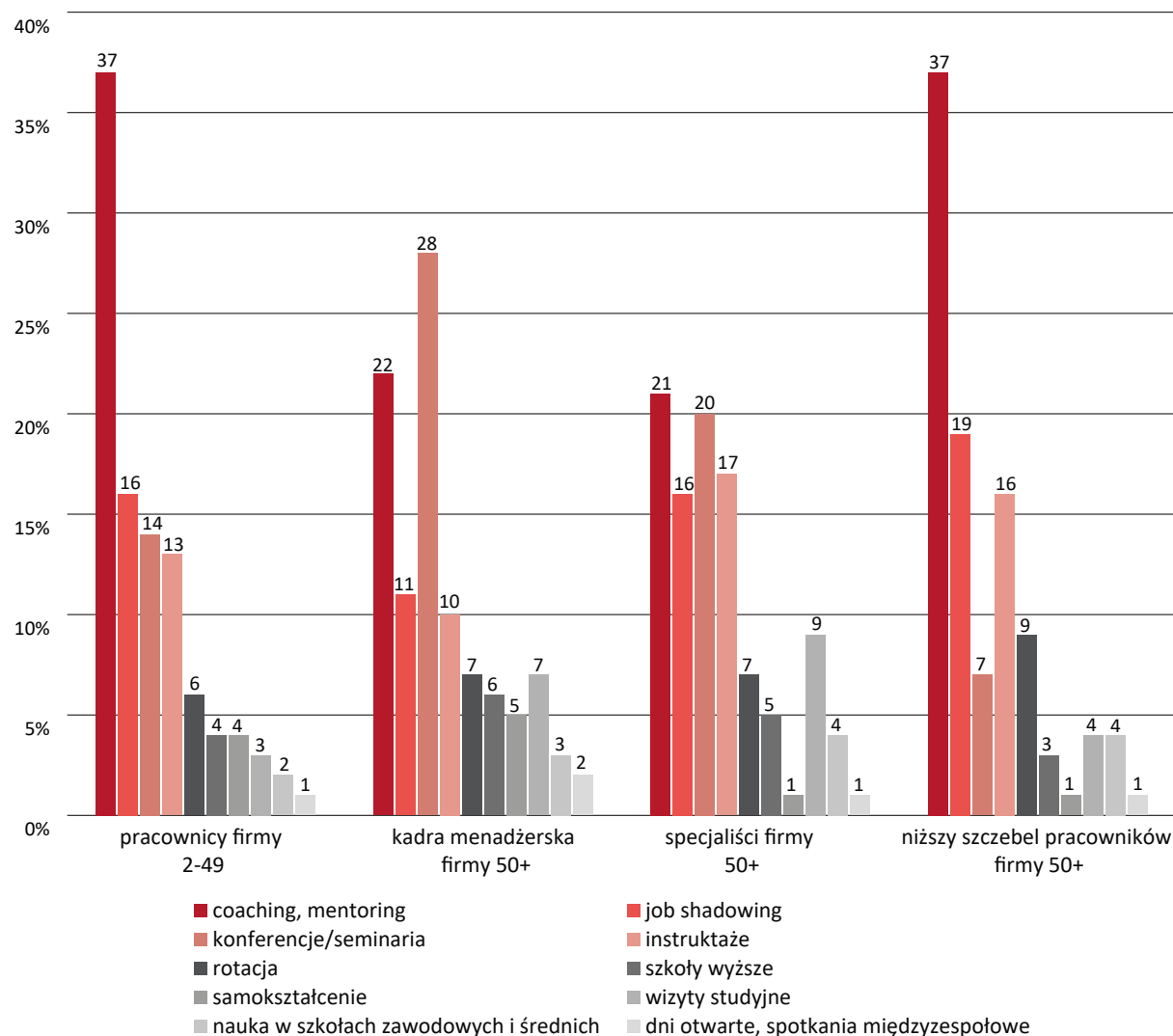
W odniesieniu do specjalistów dominują także te dwie formy kształcenia, ale w odwrotnej kolejności: coaching i mentoring, związany m.in. z możliwością planowania długofalowego rozwoju w firmie uznany był za najbardziej efektywny przez 21% pracodawców, a 20% wskazało na seminaria i konferencje. Nieco więcej wskazań niż w innych grupach uzyskały wizyty studyjne (9%).

W przypadku pracowników niższego szczebla w firmach 50+ zdecydowanie przeważają te odwołujące się do wiedzy w organizacji niż wykorzystujące zewnętrzne firmy, np. kursy i szkolenia. Dominuje bardzo wyraźnie coaching i mentoring (37%), na kolejnej pozycji znalazł się job shadowing (19%), czyli obserwacja pracy innego pracownika. Na trzeciej pozycji znalazły się instruktaże dotyczące np. obsługi nowego sprzętu, maszyn czy oprogramowania (16%).

Pracodawcy firm mikro i małych – w przeciwieństwie do firm średnich i dużych – wskazywali jedną formę rozwoju, która ich zdaniem jest najbardziej skuteczna (bez podziału na stanowiska), także dominowało uczenie się pod kierunkiem innej osoby z organizacji,

czyli coaching i mentoring (37% wskazań). Na zdecydowanie dalszych pozycjach znalazły się kolejno: job shadowing (16%), konferencje i seminaria (14%) oraz instruktáže (13%).

Wykres 10. Najskuteczniejsze formy rozwoju według pracodawców dla poszczególnych stanowisk (%), N dla firm 2– 49 = 2363, N dla firm 50+ = 387)



Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

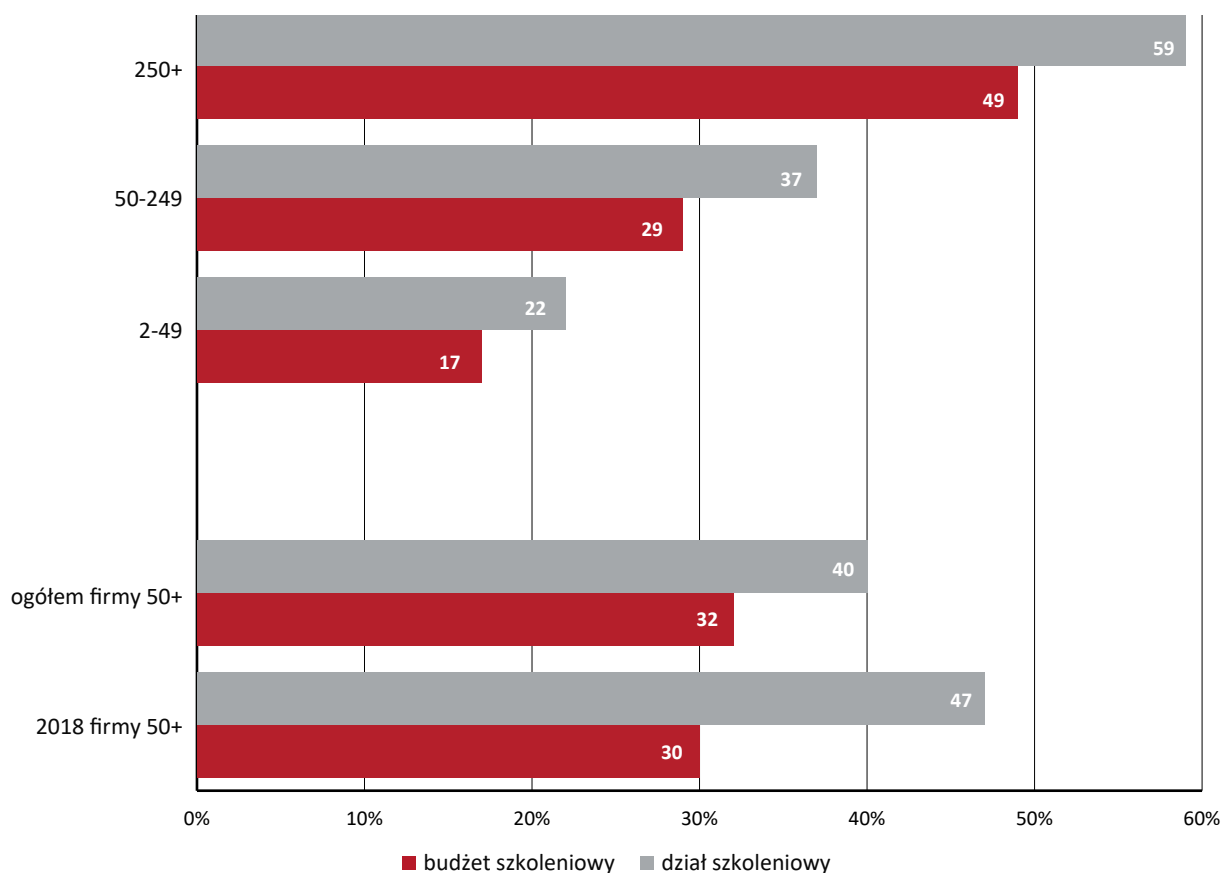
Chociaż widoczne jest zróżnicowanie ocen skuteczności poszczególnych możliwości rozwoju w odniesieniu do różnych grup pracowników, to wyraźnie obecny jest trend, w którym formy wewnętrznego pozyskiwania wiedzy są oceniane przez pracodawców generalnie wyżej, jako

bardziej efektywne niż formy zewnętrzne. To wyjaśnia ich wyraźnie wyższą popularność w praktyce rozwojowej firm.

5.6. Strategiczne inwestycje?

Statystyki aktywności przedsiębiorstw w obszarze kształcenia pokazują, że działania w tym zakresie prowadzi dominująca część pracodawców, niezależnie od wielkości czy branży. Jednocześnie formuła tego procesu inwestycyjnego różni się w zależności od wagi, jaką przykładają do niego zarządzający firmą. O tym, czy przedsiębiorstwa podchodzą w sposób strategiczny do potrzeb rozwojowych, mogą świadczyć, np. pewne praktyki organizacyjne, w tym prowadzenie oceny potrzeb kompetencyjnych pracowników czy uwarunkowania organizacyjne w firmie, tj. posiadanie działu szkoleniowego czy budżetu szkoleniowego.

W przypadku tych ostatnich rozwiązań wyniki badania wskazują, że nie są one powszechnie stosowane w firmach. Na wyodrębnienie określonego budżetu szkoleniowego zdecydowanie częściej decydują się duże firmy – w ich przypadku blisko 60% pracodawców zadeklarowało posiadanie takiego rozwiązania w firmie w 2019 r. W przypadku firm średnich stosowało go nieco ponad 1/3 przedsiębiorców, a w podmiotach małych i mikro – co piąty. W odniesieniu do działu rozwojowego tendencja jest analogiczna, im większa firma, tym częściej decyduje się na wyodrębnienie takiego działu (wykres 11). Choć jest to mniejsza grupa pracodawców niż w przypadku budżetu szkoleniowego (odpowiednio 49% w firmach dużych, 29% w średnich i 17% w małych i mikro). W porównaniu do roku poprzedniego (2018) zmalał odsetek pracodawców posiadających budżet szkoleniowy o 7 p.p, ale nieznacznie wzrósł w odniesieniu do działu szkoleniowego (o 2 p.p.), co być może wiąże się z rosnącą popularnością wewnętrznych form kształcenia kadr.

Wykres 11. Budżet szkoleniowy i dział rozwojowy w firmach (%; N2019 = 3481, N2018 = 1025)

Źródło: BKL 2018,2019 – Badanie pracodawców.

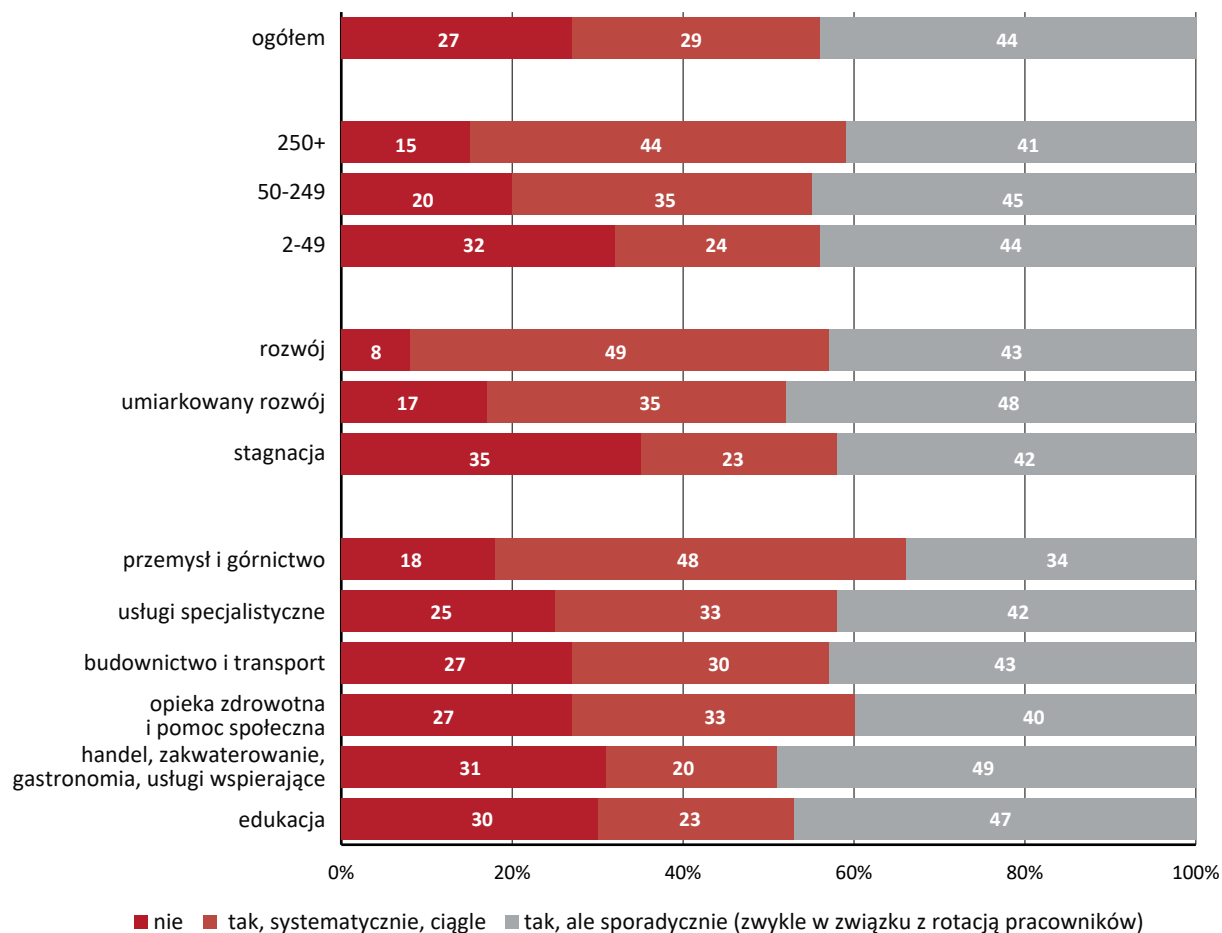
Niezależnie od posiadanych powyższych rozwiązań organizacyjnych, $\frac{3}{4}$ firm dokonuje oceny kompetencji pracowników, choć w większości dzieje się to w sposób sporadyczny i nieusystematyzowany (wykres 12). Taką formę oceny kompetencji kadry przeprowadza 44% wszystkich firm. 29% prowadzi regularne i systematyczne oceny kompetencji pracowników, a 27% nie prowadzi wcale takiej oceny. To pokazuje, że pracodawcy przykładają małą lub co najwyżej umiarkowaną wagę do procesu oceny kompetencji pracowników, która ma strategiczne znaczenie z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, w szczególności w odniesieniu do efektywnego osadzania kadry na odpowiednich stanowiskach w ramach organizacji, zarządzania rozwojem pracowników, wyznaczania ich ścieżek rozwoju indywidualnego i awansów.

Warto odnotować, że im większa firma, tym częściej decyduje się na regularne i systematyczne działania w tym obszarze – tak się dzieje w przypadku 44% dużych firm, 35%

średnich i 24% firm małych i mikro. I odwrotnie, im mniejsza firma, tym częściej w ogóle rezygnuje z prowadzenia oceny kompetencji kadry – o ile w firmach dużych biernych jest 15% firm, o tyle w firmach średnich co piąty, a w mikro i małych już co trzeci pracodawca.

Wyraźnie większą wagę do tego procesu przykładają także firmy rozwijające się. Wśród tych intensywnie rozwijających się najczęściej, bo aż połowa, prowadzi regularne oceny, a kolejne 43% realizuje te działania w sposób doraźny. Jedynie 8% firm deklaruje brak takich działań. W przypadku firm umiarkowanie rozwijających się dominującą formą są oceny doraźne (48%), rośnie też do 17% odsetek biernych w tym obszarze. Najmniej aktywne są firmy stagnacyjne – aż co trzecia firma z tej grupy nie prowadzi żadnej oceny kompetencji pracowników. Taka zależność potwierdza występowanie sygnalizowanego już wyżej sprzężenia zwrotnego między działaniami rozwojowo-edukacyjnymi a rozwojem gospodarczym firmy.

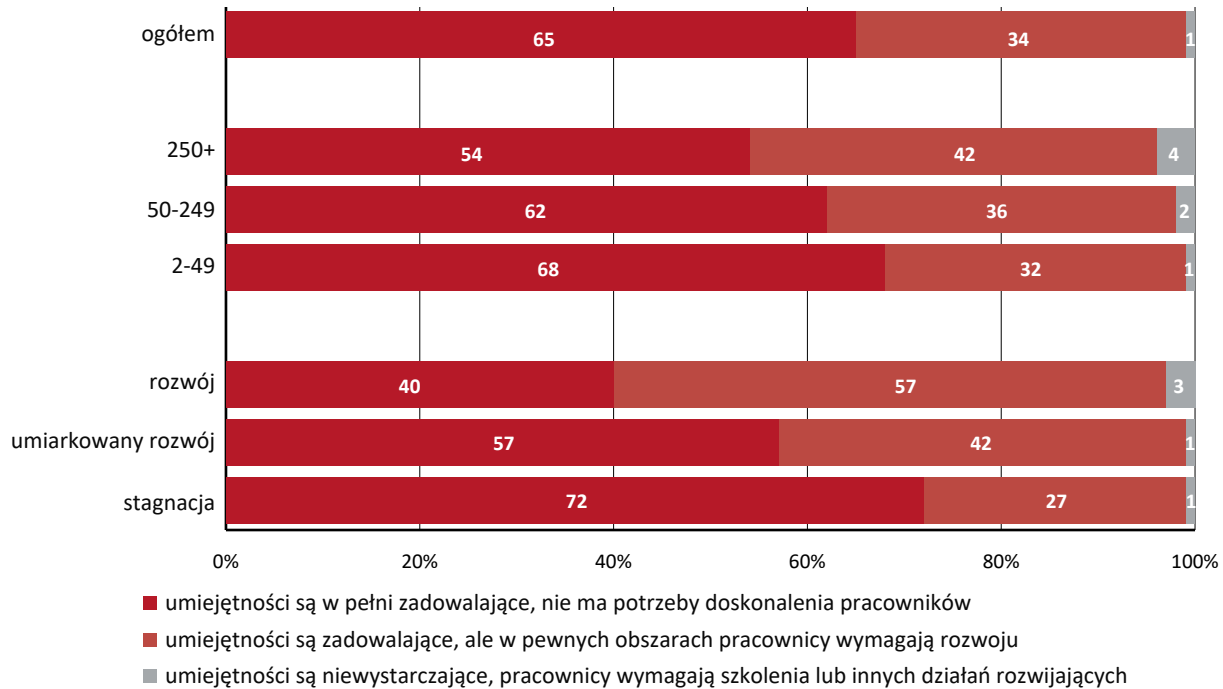
W perspektywie branżowej najbardziej systematyczne działania podejmują firmy z branży przemysłu i górnictwa (48%) oraz usług specjalistycznych i zdrowia (po 33%). Najmniej aktywna w tym obszarze jest branża handlowo-hotelarsko-gastronomiczna oraz edukacyjna.

Wykres 12. Prowadzenie oceny potrzeb kompetencyjnych w firmach (% , N = 3479)

Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

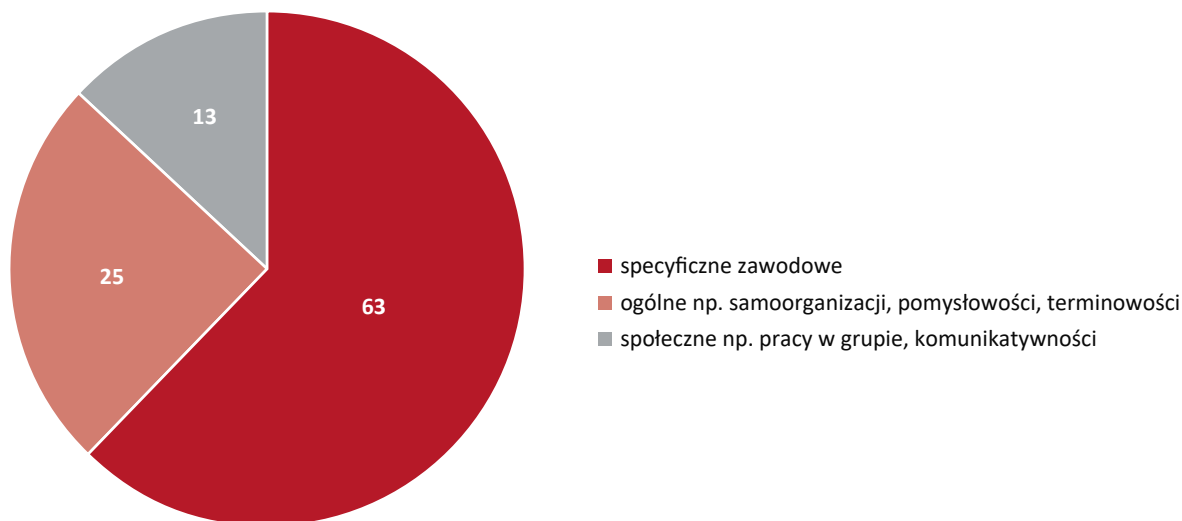
Brak strategicznego, systematycznego podejścia do oceny kompetencji pracowników, który jest cechą większości krajowych pracodawców, może wyjaśniać także duży optymizm osób zarządzających firmą w ogólnej ocenie kompetencji swojej kadry. Aż 65% pracodawców oceniło, że kompetencje wszystkich pracowników są w pełni wystarczające i nie ma potrzeby ich doskonalenia (wykres 13). Tylko co trzeci pracodawca był zdania, że choć umiejętności są wystarczające, to istnieją pewne obszary, które wymagają ich rozwijania. Zdecydowanie częściej potencjał do rozwoju kompetencji swojej kadry widziały przedsiębiorstwa, które dynamicznie się rozwijają – w tej grupie 57% dostrzega przestrzeń do wzrostu. Dla kontrastu w podmiotach stagnacyjnych takich opinii jest o połowę mniej (27%), a blisko ¼ nie widzi żadnych potrzeb ani deficytów kompetencyjnych swoich pracowników. Częściej potrzebę uzupełnienia kompetencji pracowników dostrzegają także firmy większe (42% w dużych firmach, 36% w średnich i 32% w mikro i małych).

Wykres 13. Ocena umiejętności pracowników z uwzględnieniem wielkości firmy i tempa rozwoju (% , N = 3507)



Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

Wśród tych pracodawców, którzy dostrzegają potrzebę w zakresie rozwoju kompetencji swojej kadry, najczęściej inwestycji wymagają kompetencje specyficzne zawodowe (63%). Co czwarty pracodawca w tej grupie wskazał, że poprawy wymagają kompetencje ogólne, np. samoorganizacji, pomysłowości, terminowości, a co ósmy, że społeczne, np. pracy w grupie, komunikatywności (wykres 14).

Wykres 14. Umiejętności pracowników wymagające poprawy (% , N = 1189)

Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

5.7. Kluczowe efekty szkoleń

Strategiczne prowadzenie polityki rozwojowej w firmie pozwala szybciej jej się rozwijać, osiągać korzyści ekonomiczne wynikające z wyżej efektywności pracy i innowacyjności pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i kompetencjach. Umożliwia także generować szeroki wachlarz efektów związanych z motywacją pracowników, zinternalizowaniem przez nich kultury organizacji, lojalnością, zmniejszeniem rotacji czy lepszym wizerunkiem firmy jako pracodawcy.

W celu zidentyfikowania tych efektów, które w opinii pracodawców są najbardziej widocznym skutkiem przeprowadzonych przez nich inwestycji w kompetencje kadry, poproszono ich przedstawicieli o wskazanie trzech, które w ostatnim roku wystąpiły w największym stopniu. Zdaniem badanych pracodawców działania podejmowane przez nich na rzecz rozwoju kompetencji pracowników w największym stopniu przekładają się na poprawę współpracy w zespole – na taki efekt działań szkoleniowo-rozwojowych wskazała blisko połowa pracodawców (47%). Niemal tyle samo pracodawców (45%) zauważyło także istotny wpływ tych działań na zwiększenie wydajności swoich pracowników. Wśród kolejnych efektów, które wystąpiły w firmie w rezultacie działań szkoleniowo-rozwojowych, pracodawcy zauważyli zwiększenie kreatywności pracowników (39%) oraz wyższą motywację i zaangażowanie

w pracę (36%). Najbardziej wskazywanym przez firmy efektem było przekładanie się inwestycji w kadry na bezpośrednie efekty ekonomiczne wynikające ze wzrostu sprzedaży w firmie. Tylko 17% pracodawców oznaczyło ten efekt jako jeden z trzech najbardziej widocznych rezultatów przeprowadzonych inwestycji w kadry (wykres 15).

Wykres 15. Najbardziej widoczne efekty działań szkoleniowo-rozwojowych prowadzonych w firmie w ostatnim roku (% , N = 2310)



Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

Tabela 30. Efekty szkoleń, które dla pracodawców są najbardziej widoczne (%)

	Większa motywacja i zaangażowanie pracowników	Lepsza współpraca w zespole	Większa sprzedaż	Większa kreatywność pracowników	Lepszy wizerunek i prestiż firmy	Mniejsza rotacja pracowników	Wprowadzanie nowych pomysłów i rozwiązań w firmie	Większa wydajność pracowników	N
2-49	35	45	19	39	27	31	21	47	1352
50-249	37	51	14	40	28	24	25	41	788
250+	40	43	19	42	26	24	26	45	169
Stagnacja	33	47	18	39	26	28	19	44	1164
Umiarkowany rozwój	39	47	15	40	29	28	26	46	963
Rozwój	44	44	25	40	25	30	31	45	183
Budownictwo i transport	38	47	19	36	24	30	22	52	506
Edukacja	34	49	15	35	26	30	20	52	307
Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	32	49	24	37	23	34	18	43	673
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	37	44	17	44	31	24	25	45	446
Przemysł i górnictwo	42	40	5	47	33	20	32	29	257
Usługi specjalistyczne	42	55	7	36	34	22	27	41	121
N	838	1087	402	905	620	652	522	1037	2310

Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

Warto zwrócić uwagę, że trzy z czterech najbardziej dostrzeganych przez pracodawców efektów działań rozwojowych dotyczą zaobserwowanych wzrostów w zakresie kompetencji personalnych i społecznych – lepsza współpraca, kreatywność, zaangażowanie i zmotywowanie do pracy. Były one wskazywane najczęściej (z niewielkimi różnicami w rozłożeniu akcentów) przez pracodawców niezależnie od wielkości, tempa rozwoju i branży (tabela 30). Z kolei efekt zwiększenia wydajności pracowników najczęściej obserwowany był w branżach budowlanej i transportowej (52%) oraz edukacyjnej (52%), a najrzadziej dostrzegali go pracodawcy z branży przemysł i górnictwo (29%). W tej branży szkolenia najrzadziej przekładały się także na wzrost sprzedaży (5%) i był to, w relacji do pozostałych branż, najniższy wynik. W przypadku branży handel, zakwaterowanie i gastronomia, pracodawcy relatywnie częściej niż w innych branżach dostrzegali efekt zmniejszenia rotacji w firmie w wyniku przeprowadzonych działań szkoleniowo-rozwojowych (34%), co jest szczególnie istotne w odniesieniu do wyzwań związanych z podażą i fluktuacją pracowników w tej branży.

W przypadku firm innowacyjnych i rekrutujących pracowników (rozwijających się) większy odsetek pracodawców dostrzegał korzystny wpływ szkoleń na wzrost motywacji i zaangażowania pracowników niż w firmach stagnacyjnych, czyli tych, które nie rekrutują pracowników i nie wdrażają innowacji ani ich nie planują – odsetki wyniosły odpowiednio 44% i 33%. Drugą większą różnicę można zaobserwować w odniesieniu do efektu dotyczącego generowania nowych pomysłów i rozwiązań w firmie – wskazało na niego 31% firm rozwijających się i tylko 19% firm stagnacyjnych. Ta różnica może wynikać z faktu, że ten wymiar jest w większym stopniu analizowany i dostrzegany przez zarządzających jako istotny z punktu widzenia strategii firm innowacyjnych w porównaniu do firm, które takich innowacji nie wdrażają ani nawet ich nie planują.

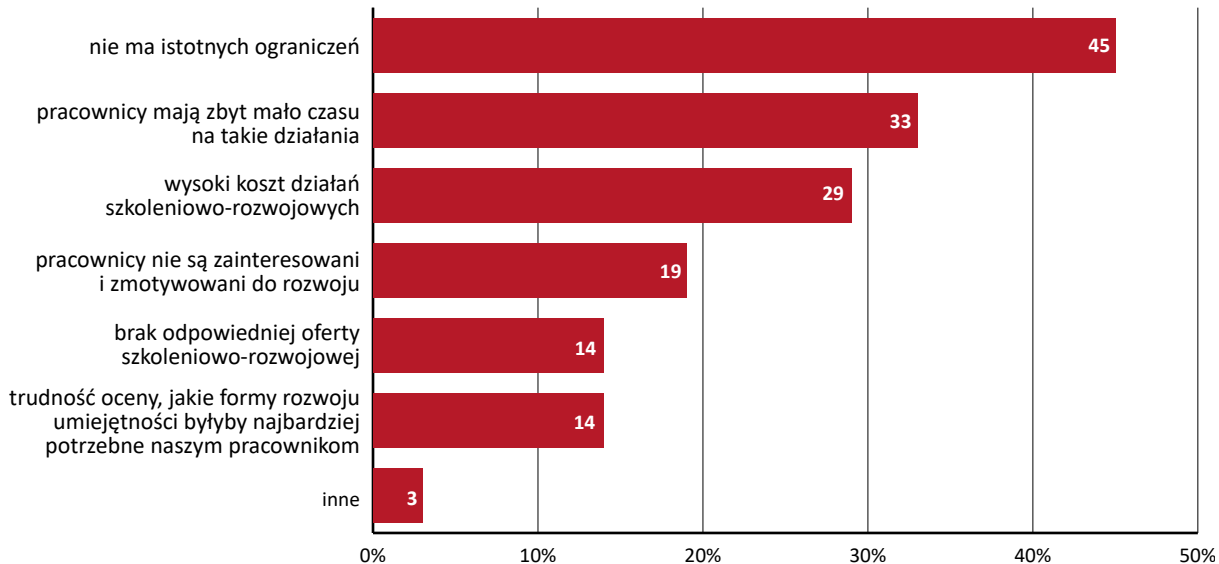
Wśród pozostałych odpowiedzi dominującymi wskazaniem były: brak czasu pracowników, który utrudnia ich uczestnictwo w działaniach szkoleniowo-rozwojowych (33%) oraz wysoki koszt takich działań (29%). W pierwszym przypadku częściej wskazywały na ten powód przedsiębiorstwa rozwijające się (40%) oraz firmy z branży edukacyjnej (40%). Wielkość przedsiębiorstwa nie wpływała znacząco na ten czynnik. Z kolei na koszty szkoleń najczęściej wskazywały firmy średnie (34% w stosunku do mikro i małych 26%) oraz również firmy rozwijające się (37% w stosunku do umiarkowanie rozwijających się 34% i stagnacyjnych – 25%). Dostrzeganie tych ograniczeń przez firmy rozwijające się, w większym stopniu niż przez firmy pozostałe, może świadczyć o tym, że są one częściej skłonne do podejmowania takich inwestycji i są chętne do ich intensyfikacji w większym stopniu niż inne podmioty.

Co piąty pracodawca wskazywał także, że jednym z kluczowych ograniczeń w procesie rozwoju kompetencji kadry jest właśnie kadra, która nie jest zainteresowana ani odpowiednio zmotywowana do rozwoju (19%). To wyzwanie ponownie częściej dostrzegały firmy rozwijające się (24%) oraz firmy z branży budowlanej i transportowej oraz edukacyjnej (po 24%). W odczuciu pracodawców brak odpowiedniej oferty szkoleniowo-rozwojowej nie jest dużym problemem – tylko 14% wskazało na nią jako ograniczenie dla swoich działań. Po raz kolejny nieco częściej dostrzegały go firmy rozwijające się (20%). Drugim najrzadziej wskazywanym ograniczeniem jest trudność w ocenie, jakie formy rozwoju byłyby najbardziej potrzebne pracownikom i korzystne z punktu widzenia firmy (14% wskazań). Przekonanie o dobrym rozpoznaniu potrzeb pracowników, które stoi za tym niskim poziomem wskazań, kontrastuje jednak z niskim odsetkiem pracodawców przeprowadzających regularne i systematyczne oceny kompetencji pracowników.

5.8. Bariera w podnoszeniu kompetencji jest głównie brak czasu pracowników na działania rozwojowe

Istotną kwestią w obszarze stymulowania inwestycji firm w kompetencje pracowników jest rozpoznanie, czy firmy dostrzegają jakieś istotne bariery lub wyzwania w tym procesie. Pozwala to rozpoznać sytuację, na ile obecny stan i intensywność inwestycji prowadzonych przez pracodawców w tym obszarze są stanem przez nich pożądanym z punktu widzenia realizacji celów firmy, a na ile efektem występujących ograniczeń, które utrudniają ten proces.

Wyniki badania wyraźnie wskazują (wykres 16), że blisko połowa pracodawców (45%) wskazała, że nie widzi żadnych istotnych ograniczeń w procesie inwestowania w rozwój swojej kadry. Co ciekawe częściej wskazywały tak firmy małe i mikro (48%) niż średnie (40%) oraz duże (45%). Odpowiedzi nie różnicował istotnie rozwój firm i branża – największa różnica występowała między branżą opieki zdrowotnej, w której ponad połowa firm (51%) nie dostrzegała istotnych przeszkód w tym procesie, a budowlano-transportową, w której 43% pracodawców podzielało tę opinię.

Wykres 16. Bariery w procesie inwestowania w rozwój kadr w firmie (% , N = 3508)

Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

W przypadku tych pracodawców, którzy w ogóle nie prowadzili działań szkoleniowo-rozwojowych w roku poprzedzającym badanie, dominującą przyczyną był brak takiej potrzeby w firmie – wskazało na niego 59% w grupie firm nieaktywnych w tym obszarze. Był to najczęściej wskazywany powód niezależnie od wielkości, tempa rozwoju czy branży, w której funkcjonuje firma (tabela 31). Drugim w kolejności powodem rezygnacji z działań szkoleniowo-rozwojowych w firmie był brak czasu pracowników na uczestnictwo w takich działaniach (47% nieaktywnych pracodawców). Warto zwrócić uwagę, że jest to jeden z kluczowych ograniczeń także w grupie szkolących pracodawców. Jest to przyczyna częściej wskazywana przez duże firmy i podmioty rozwijające się. Trzecim powodem w kolejności jest brak motywacji pracowników do rozwoju – na taką przyczynę wskazał częściej niż co trzeci pracodawca (36%). Ważne jest także to, że pracodawcy nieszkolący swojej kadry oceniają motywację pracowników do rozwoju gorzej niż pracodawcy, którzy szkolą (takie ograniczenie dostrzega 20% pracodawców nieszkolących). To wyzwanie dostrzegają także częściej duże firmy oraz podmioty z branży edukacyjnej oraz budowlano-transportowej.

Istotny jest także fakt, że blisko co trzeci pracodawca (31%) nie prowadzi działań rozwojowych, ponieważ uważa, że to pracownicy powinni samodzielnie dbać o rozwój swoich kompetencji, poza pracą. Częściej są o tym przekonani przedstawiciele branży usług specjalistycznych oraz przemysłu i górnictwa.

Tabela 31. Powody braku inwestycji w kompetencje pracowników w firmach nieszkolących (%)

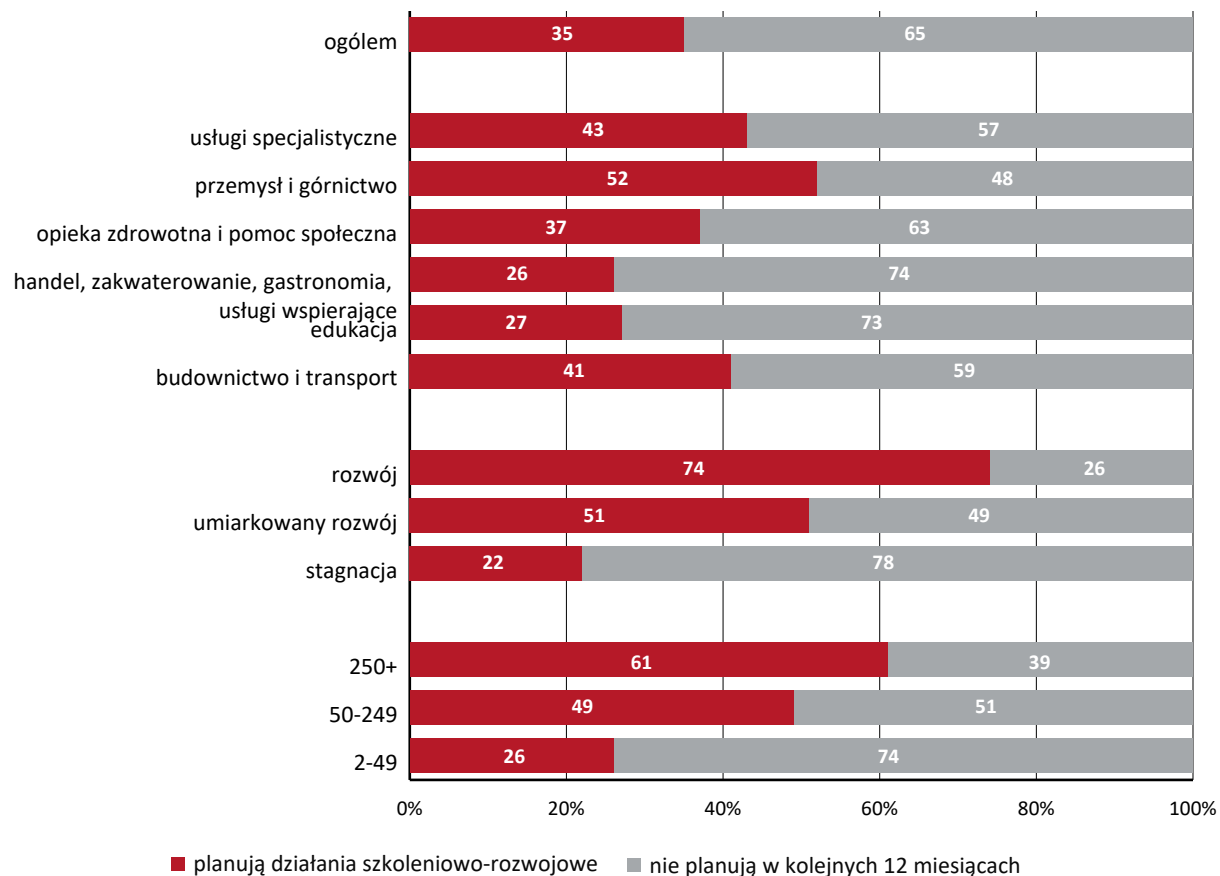
	Nie mieliśmy takiej potrzeby	Trudność oceny, jakie formy rozwoju umiejętności byłyby najbardziej potrzebne naszym pracownikom	Pracownicy nie byli zainteresowani i zmotywowani do rozwoju	Pracownicy mieli zbyt mało czasu na takie działania	Działania szkoleniowo-rozwojowe były dla nas zbyt drogie	Pracownicy powinni samodzielnie dbać o rozwój umiejętności, poza pracą, bo przynosi to lepsze efekty	Inne	N
2-49	60	30	37	48	32	32	9	881
50-249	56	24	31	40	25	28	7	169
250+	67	44	44	66	34	26	16	21
Stagnacja	57	27	35	46	27	30	5	733
Umiarkowany rozwój	66	33	40	48	38	32	14	289
Rozwój	59	41	35	63	41	34	27	49
Budownictwo i transport	62	35	41	44	31	33	9	227
Edukacja	62	19	41	53	32	26	6	174
Handel, zakwaterowanie	55	28	36	48	31	32	10	336
Opieka zdrowotna	64	31	31	49	29	27	7	205
Przemysł i górnictwo	54	32	29	39	29	38	7	81
Usługi specjalistyczne	59	33	24	48	30	40	11	48
Ogółem	59	29	36	47	30	31	9	1071

Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

5.9. Pracodawcy rzadziej planują inwestycje w kompetencje w kolejnym roku

Pracodawcy w 2019 r. nie tylko nie prowadzili działań rozwojowych częściej niż w poprzednim roku, ale także możemy wnioskować, że zamierzają inwestować w kompetencje pracowników jeszcze mniej w kolejnym roku, tj. 2020 (wykres 17). Zdecydowany na takie działania był tylko co trzeci badany pracodawca (35%). Podejście to różni się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa – w dużych firmach, rzecz jasna, takie deklaracje przedstawiło znacznie więcej firm (61%) niż w firmach średnich (49%), a tym bardziej mikro i małych (26%). Jeszcze mocniej tę postawę różnicuje rozwój firmy – podmioty stagnacyjne w niemal 80% nie planowały realizować żadnych aktywności szkoleniowo-rozwojowych w kolejnym roku. W firmach umiarkowanie rozwijających się była to połowa podmiotów, a firmach rozwijających aż ¾ pracodawców jest przekonanych, że takie inwestycje będą prowadzone. W perspektywie branżowej najwięcej podmiotów planuje szkolić w branży przemysł i górnictwo (52%), a także w usługach specjalistycznych (43%).

Wykres 17. Plany w zakresie prowadzenia jakichkolwiek działań szkoleniowo-rozwojowych w kolejnych 12 miesiącach(% , N = 3508)



Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

Aneks

Tabela A1. Przeciętny poziom wymagań kompetencyjnych w pracy na kluczowych stanowiskach według zawodu pracowników dla małych firm (do 50 osób) w 2019 roku (średnia na skali od 1 – niepotrzebne do 5 – bardzo potrzebne)

Kompetencje	Kierownicy	Specjaliści	Technicy i inny średni personel	Pracownicy biurowi	Pracownicy usług i sprzedawcy	Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	Pracownicy przy pracach prostych	Ogół
Zarządzanie czasem i terminowość	4,3	4,1	4,1	3,9	3,8	3,7	3,8	3,5	3,9
Gotowość do brania na siebie odpowiedzialności	4,3	4,1	3,9	3,9	3,7	3,7	3,7	3,1	3,8
Samodzielna organizacja pracy	4,2	4,1	4,0	3,8	3,7	3,6	3,6	3,4	3,8
Bycie komunikatywnym	4,2	4,1	4,1	4,0	3,8	3,4	3,5	3,0	3,8
Łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi	4,2	4,0	4,0	3,9	3,9	3,3	3,4	3,1	3,8
Uczenie się nowych rzeczy	4,0	4,0	3,8	3,7	3,5	3,5	3,2	2,8	3,6
Radzenie sobie w sytuacjach stresujących	4,0	3,8	3,8	3,8	3,5	3,4	3,5	2,9	3,6
Pomysłowość, kreatywność	4,1	3,9	3,8	3,5	3,6	3,4	3,0	2,7	3,6
Analiza informacji i wyciągania wniosków	4,2	4,0	3,8	3,7	3,4	3,3	3,1	2,5	3,6
Praca w grupie	4,0	3,7	3,6	3,4	3,4	3,5	3,1	3,0	3,5
Posługiwanie się komputerem, tabletem, smartfonem	4,0	3,8	3,7	3,9	2,9	2,7	2,6	2,0	3,3
Sprawność fizyczna	3,0	3,0	3,1	2,8	3,2	3,6	3,6	3,8	3,3
Biegłe posługiwanie się językiem polskim	3,8	3,6	3,4	3,4	3,1	2,7	2,8	2,1	3,2
Wykonywanie prostych rachunków	3,7	3,2	3,2	3,5	3,0	2,9	2,8	2,3	3,1
Praca administracyjna i prowadzenie dokumentacji	3,8	3,4	3,4	3,6	2,7	2,5	2,5	2,0	3,0
Obsługa maszyn, narzędzi i urządzeń technicznych	3,0	2,9	2,9	2,7	2,4	3,6	3,4	2,5	3,0
Współpraca z osobami różnych narodowości	3,4	3,2	3,1	3,1	2,9	2,6	2,7	2,4	3,0
Obsługa specjalistycznych programów komputerowych	3,7	3,5	3,4	3,5	2,4	2,6	2,2	1,8	2,9
Gotowość do pracy w nietypowych godzinach	3,1	2,9	2,8	2,7	2,7	2,8	3,3	2,5	2,9
Rozwiązywanie konfliktów między ludźmi	3,7	3,1	3,1	2,8	2,7	2,6	2,4	2,1	2,8
Koordynowanie pracy innych osób	3,9	3,1	3,1	2,8	2,6	2,6	2,2	1,9	2,8
Gotowość do częstych wyjazdów	3,0	2,7	2,7	2,3	2,2	2,9	3,2	2,0	2,7
Montaż i naprawa maszyn i urządzeń technicznych	2,4	2,3	2,4	2,2	2,0	3,4	2,9	2,2	2,5
Wykonywanie zaawansowanych obliczeń matematycznych	3,4	2,8	2,8	2,9	2,1	2,2	1,9	1,6	2,5
Zdolności artystyczne	2,3	2,5	2,4	2,0	2,3	2,2	1,8	1,8	2,2

Źródło: BKL 2018 – Badanie pracodawców.

Tabela A2. Przeciętny poziom wymagań kompetencyjnych w pracy na kluczowych stanowiskach według zawodu pracowników dla średnich i dużych firm (50 osób i więcej) w 2019 roku (średnia na skali od 1 – niepotrzebne do 5 – bardzo potrzebne).

Kompetencje	Kierownicy	Specjaliści	Technicy i inny średni personel	Pracownicy biurowi	Pracownicy usług i sprzedawcy	Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	Pracownicy przy pracach prostych	Ogół
Gotowość do brania na siebie odpowiedzialności	4,3	4,0	4,0	3,8	3,7	3,4	3,5	3,5	3,8
Zarządzanie czasem i terminowość	4,2	4,0	4,1	3,9	3,5	3,4	3,6	3,2	3,8
Bycie komunikatywnym	4,2	4,0	3,9	4,0	3,7	3,3	3,2	3,2	3,7
Łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi	4,1	4,0	3,9	3,9	3,8	3,3	3,1	3,1	3,7
Samodzielna organizacja pracy	4,2	3,9	4,0	3,7	3,5	3,4	3,2	3,3	3,7
Radzenie sobie w sytuacjach stresujących	4,2	3,9	3,8	3,7	3,5	3,4	3,4	3,4	3,7
Praca w grupie	4,1	3,8	3,7	3,5	3,7	3,4	3,2	3,6	3,7
Uczenie się nowych rzeczy	4,1	3,9	3,9	3,5	3,3	3,3	3,1	3,2	3,6
Analiza informacji i wyciągania wniosków	4,3	3,9	3,9	3,6	3,2	3,2	3,0	2,7	3,6
Pomysłowość, kreatywność	4,2	3,8	3,6	3,5	3,3	3,3	3,0	2,6	3,5
Posługiwanie się komputerem, tabletem, smartfonem	4,1	3,6	3,6	3,7	2,8	2,6	2,4	1,8	3,2
Biegłe posługiwanie się językiem polskim	3,8	3,6	3,5	3,3	2,9	2,7	2,6	2,2	3,2
Sprawność fizyczna	2,9	2,9	3,1	3,3	3,3	3,6	3,5	4,0	3,2
Wykonywanie prostych rachunków	3,8	3,2	3,4	3,5	2,9	2,9	2,5	2,3	3,1
Praca administracyjna i prowadzenie dokumentacji	4,0	3,3	3,4	3,6	2,5	2,3	2,3	1,8	3,0
Rozwiązywanie konfliktów między ludźmi	3,8	3,3	3,0	3,1	2,7	2,5	2,4	2,2	3,0
Obsługa specjalistycznych programów komputerowych	3,9	3,2	3,4	3,1	2,2	2,5	2,0	1,6	2,9
Obsługa maszyn, narzędzi i urządzeń technicznych	3,2	2,6	2,9	2,9	2,4	3,3	3,2	2,7	2,9
Koordynowanie pracy innych osób	4,1	3,1	3,1	2,9	2,4	2,5	2,2	1,8	2,9
Gotowość do pracy w nietypowych godzinach	3,2	2,7	3,0	2,6	2,7	2,9	3,0	2,5	2,8
Współpraca z osobami różnych narodowości	3,3	2,8	2,8	3,0	2,9	2,6	2,3	2,2	2,8
Gotowość do częstych wyjazdów	3,0	2,5	2,7	2,4	2,3	2,5	2,5	2,1	2,6
Wykonywanie zaawansowanych obliczeń matematycznych	3,4	2,7	2,8	2,5	2,0	2,1	1,7	1,4	2,4
Montaż i naprawa maszyn i urządzeń technicznych	2,5	2,1	2,4	2,0	2,0	3,0	2,8	2,1	2,4
Zdolności artystyczne	2,4	2,4	2,3	2,1	2,3	2,0	1,7	1,7	2,2
N	146	391	162	67	90	156	142	77	1231

Bibliografia

CEDEFOP, 2020 Empowering adults through upskilling and reskilling pathways. Volume 2: Cedefop analytical framework for developing coordinated and coherent approaches to upskilling pathways for low-skilled adults, Reference series <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/3082?fbclid=IwAR3KZDQ4BSUPcTVYf4hC4O7-J1ZmG0pTs-7aMAr3RbMZtzeVFIf2WEVZkho>



www.parp.gov.pl

Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich firmach – obraz tuż przed pandemią

Oznaczenie kolorystyczne – s.20

Tabela prezentuje odcienie kolorystyczne wykorzystywane w oznaczaniu różnych wartości wskaźnika względem mediany. Strzałkami zostały wskazane kolory oznaczające wartość minimalną, medianę oraz wartość maksymalną. Ze względu na wzrokowy charakter informacji kolorystycznej, nie została ona uwzględniona w opisach alternatywnych do niniejszej pozycji.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Tabela 2. Prognoza zmian zatrudnienia według wielkości zatrudnienia (%)
//Tabela została uproszczona i rozdzielona na dwie osobne tabele a) i b).//

a) 2018

Prognoza zatrudnienia	2018 2–49	2018 50–249	2018 250+	2018 Ogół	2018 N
Zmniejszy się	x	11	10	11	94
Bez zmian	x	64	55	63	540
Zwiększy się	x	25	35	26	225

b) 2019

Prognoza zatrudnienia	2019 2–49	2019 50–249	2019 250+	2019 Ogół	2019 N
Zmniejszy się	7	8	9	7	234
Bez zmian	75	74	64	74	2325
Zwiększy się	18	18	27	19	583

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Tabela 3. Struktura pracowników poszukiwanych przez firmy w zależności od wielkości zatrudnienia (%)

//Tabela została uproszczona.//

Poszukiwani pracownicy	2018 2–49	2018 50–249	2018 250+	2018 Ogół	2019 2–49	2019 50–249	2019 250+	2019 Ogół
Kierownicy	x	7	9	7	3	5	8	4
Specjaliści	x	35	39	35	16	33	41	25
Technicy i inny średni personel	x	18	21	19	11	17	19	14
Pracownicy biurowi	x	11	14	12	11	6	13	10
Pracownicy usług i sprzedawcy	x	16	14	15	24	13	9	19
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	x	21	32	24	22	19	23	21
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	x	16	25	18	20	15	20	18
Pracownicy przy pracach prostych	x	16	21	17	9	19	18	13
N	x	284	73	357	367	218	75	660

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Tabela 4. Sposoby poszukiwania pracowników stosowane w firmach w zależności od wielkości zatrudnienia (%)

//Tabela została uproszczona.//

Metoda poszukiwania pracowników	2018 2-49	2018 50-249	2018 250+	2018 Ogół	2019 2-49	2019 50-249	2019 250+	2019 Ogół
urząd pracy	x	63%	70%	64%	43%	67%	63%	51%
z polecenia rodziny i znajomych	x	29%	32%	30%	46%	39%	47%	44%
z polecenia pracowników przedsiębiorstwa	x	40%	50%	41%	37%	44%	43%	40%
oferty nadsyłane do firmy bez prowadzonej rekrutacji	x	36%	49%	38%	20%	32%	36%	24%
ogłoszenia na portalach rekrutacyjnych	x	46%	58%	47%	44%	36%	50%	42%
informacje na portalach społecznościowych	x	13%	14%	13%	15%	16%	19%	16%
prywatne biura pośrednictwa pracy, agencje rekrutacyjne, firmy headhuntingowe	x	15%	21%	15%	15%	14%	20%	15%
ogłoszenia wewnątrzfirmowe	x	32%	44%	33%	30%	43%	51%	35%
ogłaszając się w szkołach, uczelniach	x	14%	16%	14%	10%	17%	19%	13%
targi pracy	x	5%	12%	6%	14%	18%	25%	16%
Ogółem	x	883	147	1030	2279	1051	192	3523

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Tabela 7. Powody utrudnień rekrutacyjnych według wielkości zatrudnienia (%)

//Tabela została uproszczona i rozdzielona na dwie osobne tabele a) i b).//

a) 2018

Uwaga: dla danych z 2018 r. procenty nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wskazania kilku kluczowych stanowisk.

Powód utrudnień rekrutacyjnych	2018 2–49	2018 50–249	2018 250+	2018 Ogół	2018 N
Nikt nie odpowiedział na ofertę	x	32	29	31	77
Kandydaci nie spełniali oczekiwań	x	41	49	43	105
Kandydatom nie odpowiadały warunki pracy	x	33	38	34	83

b) 2019

Powód utrudnień rekrutacyjnych	2018 2–49	2018 50–249	2018 250+	2018 Ogół	2018 N
Nikt nie odpowiedział na ofertę	18	37	39	39	120
Kandydaci nie spełniali oczekiwań	51	39	35	35	202
Kandydatom nie odpowiadały warunki pracy	31	25	26	26	127

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Tabela 9. Kluczowe stanowiska w firmach o różnej wielkości (%)
 //Tabela została uproszczona.//

Uwaga: procenty nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wskazania kilku kluczowych stanowisk.

Kluczowe stanowisko	2018 2–49	2018 50–249	2018 250+	2018 Ogół	2019 2–49	2019 50–249	2019 250+	2019 Ogół
Kierownicy	x	7	9	7	3	5	8	4
Specjaliści	x	35	39	35	16	33	41	25
Technicy i inny średni personel	x	18	21	19	11	17	19	14
Pracownicy biurowi	x	11	14	12	11	6	13	10
Pracownicy usług i sprzedawcy	x	16	14	15	24	13	9	19
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	x	21	32	24	22	19	23	21
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	x	16	25	18	20	15	20	18
Pracownicy przy pracach prostych	x	16	21	17	9	19	18	13
N	x	283	73	357	367	218	75	660

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Tabela 10. Forma zatrudnienia kluczowych pracowników według wielkości zatrudnienia (%)
 //Tabela została uproszczona.//

Forma umowy	2018 2–49	2018 50–249	2018 250+	2018 Ogół	2019 2–49	2019 50–249	2019 250+	2019 Ogół
Na pełny etat na czas określony	x	39	35	38	44	40	50	44
Na pełny etat na czas nieokreślony	x	69	72	69	63	72	70	66
Na niepełny etat na czas określony	x	2	2	2	4	3	3	4
Na niepełny etat na czas nieokreślony	x	1	1	1	3	2	2	2
O dzieło	x	0	1	0	1	0	0	0
Zlecenie	x	3	4	3	5	2	3	4
Bez formalnej umowy	x	0	0	0	1	0	0	0
Kontrakt	x	1	2	1	2	2	3	2
N	x	888	147	1035	2284	1049	193	3526

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Tabela 11. Wymagania ogólne do pracy na kluczowych stanowiskach według wielkości zatrudnienia (%)
 //Tabela została uproszczona.//

Wymagania ogólne	2018 2–49	2018 50–249	2018 250+	2018 Ogół	2019 2–49	2019 50–249	2019 250+	2019 Ogół
Wykształcenie	x	98	99	98	96	97	97	96
Doświadczenie	x	72	70	72	53	54	55	53
Płeć	x	45	45	45	54	47	49	52
Wiek	x	78	75	77	48	54	60	50
Język	x	29	29	29	25	23	28	25
N	x	882	147	1029	2270	1042	189	3501

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Tabela 12. Wymagania ogólne do pracy na kluczowych stanowiskach według wielkości zatrudnienia i zawodu pracowników (%)

//Tabela została uproszczona i rozdzielona na trzy osobne tabele a), b) i c).//

a) 2019: firmy zatrudniające 2–49 osób

Stanowiska	Wykształcenie	Doświadczenie	Płeć	Wiek	Język	N
Kierownicy	97	69	41	59	48	221
Specjaliści	100	60	35	48	33	444
Technicy i inny średni personel	99	58	42	52	29	383
Pracownicy biurowi	99	54	46	53	36	138
Pracownicy usług i sprzedawcy	95	48	41	52	26	256
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	94	49	85	38	7	305
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	90	52	89	42	16	261
Pracownicy przy pracach prostych	86	17	74	41	6	150

b) 2018: firmy zatrudniające 50 i więcej osób

Stanowiska	Wykształcenie	Doświadczenie	Płeć	Wiek	Język	N
Kierownicy	99	89	27	74	51	163
Specjaliści	100	66	20	75	38	313
Technicy i inny średni personel	97	77	48	81	26	123
Pracownicy biurowi	100	67	44	86	47	41
Pracownicy usług i sprzedawcy	99	63	31	85	34	59
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	98	76	88	77	7	130
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	94	66	84	79	5	125
Pracownicy przy pracach prostych	92	45	72	77	8	53

c) 2019: firmy zatrudniające 50 i więcej osób

Stanowiska	Wykształcenie	Doświadczenie	Płeć	Wiek	Język	N
Kierownicy	100	83	40	69	48	145
Specjaliści	99	53	23	53	32	389
Technicy i inny średni personel	97	61	41	49	23	162
Pracownicy biurowi	95	52	40	57	22	66
Pracownicy usług i sprzedawcy	94	37	40	56	21	87
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	95	52	89	48	5	156
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	91	55	82	58	9	139
Pracownicy przy pracach prostych	96	8	67	54	4	73

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Tabela 13. Wymagania w zakresie minimalnego poziomu wykształcenia do pracy na kluczowych stanowiskach według wielkości zatrudnienia i zawodu pracowników (%)
 //Tabela została uproszczona i rozdzielona na trzy osobne tabele a), b) i c).//

a) 2019: firmy zatrudniające 2–49 osób

Stanowiska	Podstawowe, gimnazjalne	Zasadnicze zawodowe	Średnie	Wyższe licencjackie, inżynierskie	Wyższe magisterskie, inżynierskie	N
Kierownicy	0	2	36	27	36	215
Specjaliści	0	3	24	32	42	442
Technicy i inny średni personel	0	12	51	19	18	377
Pracownicy biurowi	1	15	61	17	5	138
Pracownicy usług i sprzedawcy	3	32	51	7	7	337
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	8	62	22	7	1	286
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	7	70	22	2	0	236
Pracownicy przy pracach prostych	30	37	32	2	0	128

b) 2018: firmy zatrudniające 50 i więcej osób

Stanowiska	Podstawowe, gimnazjalne	Zasadnicze zawodowe	Średnie	Wyższe licencjackie, inżynierskie	Wyższe magisterskie, inżynierskie	Doktorskie	N
Kierownicy	0	3	17	27	52	1	161
Specjaliści	0	1	14	20	63	2	313
Technicy i inny średni personel	7	9	41	18	24	1	121
Pracownicy biurowi	0	17	66	5	12	0	41

Pracownicy usług i sprzedawcy	17	22	51	2	9	0	59
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	2	65	31	0	2	0	127
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	15	64	21	0	0	0	117
Pracownicy przy pracach prostych	37	41	22	0	0	0	49

c) 2019: firmy zatrudniające 50 i więcej osób

Stanowiska	Podstawowe, gimnazjalne	Zasadnicze zawodowe	Średnie	Wyższe licencjackie, inżynierskie	Wyższe magisterskie, inżynierskie	N
Kierownicy	0	5	28	27	41	145
Specjaliści	0	1	17	19	63	387
Technicy i inny średni personel	3	12	45	22	19	157
Pracownicy biurowi	8	18	52	13	10	63
Pracownicy usług i sprzedawcy	14	42	36	5	4	81
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	7	67	17	7	2	149
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	9	81	10	1	0	126
Pracownicy przy pracach prostych	58	33	6	3	0	69

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Tabela 19. Odsetek przedsiębiorstw posiadających plan działań powyżej 3 miesięcy, w kategoriach długości perspektywy planowania, według wielkości zatrudnienia (%)
 //(Tabela została uproszczona i rozdzielona na dwie osobne tabele a) i b).//

a) 2018

Długość planu działań	2018 2–49	2018 50–249	2018 250+	2018 Ogół	2018 N
Do roku	x	5%	4%	5%	27
Od 1 roku do 2 lat	x	63%	62%	62%	347
Od 3 lat do 5 lat	x	29%	29%	29%	160
Powyżej 5 lat	x	4%	5%	4%	22

b) 2019

Długość planu działań	2019 2–49	2019 50–249	2019 250+	2019 Ogół	2019 N
Do roku	0%	0%	0%	0%	0
Od 1 roku do 2 lat	76%	72%	69%	74%	1070
Od 3 lat do 5 lat	22%	22%	26%	22%	318
Powyżej 5 lat	3%	6%	5%	4%	58

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Tabela 20. Odsetek przedsiębiorstw angażujących swoich pracowników w różnym zakresie w podejmowanie decyzji według wielkości zatrudnienia (%)

//Tabela została uproszczona i rozdzielona na dwie osobne tabele a) i b).//

a) 2018

Prognoza zatrudnienia	2018 2–49	2018 50–249	2018 250+	2018 Ogół
Angażują pracowników w podejmowanie decyzji	x	56%	55%	56%
Menedżerowie podejmują decyzje samodzielnie, bez konsultacji z podwładnymi	x	42%	43%	42%
Pozostawiają podejmowanie decyzji pracownikom	x	3%	2%	3%
N	x	888	147	1035

b) 2019

Prognoza zatrudnienia	2019 2–49	2019 50–249	2019 250+	2019 Ogół
Angażują pracowników w podejmowanie decyzji	51%	55%	53%	52%
Menedżerowie podejmują decyzje samodzielnie, bez konsultacji z podwładnymi	47%	43%	45%	45%
Pozostawiają podejmowanie decyzji pracownikom	3%	2%	2%	2%
N	2294	1052	193	3539

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Tabela 21. Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących poszczególne narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi według wielkości zatrudnienia (%)

//Tabela została uproszczona i rozdzielona na cztery osobne tabele a), b), c) i d).//

a) Wielkość firmy: 2–49

Narzędzia HR	2019
Opisy stanowisk pracy	33%
System wynagrodzeń uwzględniający hierarchię stanowisk i uwarunkowania rynkowe	18%
Plan zatrudnienia	16%
Wartościowanie stanowisk pracy	14%
Plan zastępowania odchodzących pracowników	13%
Baza danych kandydatów	12%
System pozapłacowych mechanizmów motywacji pracowników	10%
Procedury zwalniania (derekrutacji) pracowników	7%
Narzędzia adaptacji pracowników	8%
Indywidualne plany rozwoju/ścieżki kariery pracowników	4%
Wystandaryzowane narzędzia selekcji kandydatów	5%
Narzędzia identyfikacji pracowników o wysokim potencjale rozwoju	2%
Nie wie	1%
Nie stosują żadnych narzędzi HR	45%
N	2294

b) Wielkość firmy: 50–249

Narzędzia HR	2018	2019
Opisy stanowisk pracy	49%	50%
System wynagrodzeń uwzględniający hierarchię stanowisk i uwarunkowania rynkowe	39%	36%
Plan zatrudnienia	28%	31%
Wartościowanie stanowisk pracy	26%	25%
Plan zastępowania odchodzących pracowników	22%	24%
Baza danych kandydatów	19%	19%
System pozapłacowych mechanizmów motywacji pracowników	19%	18%
Procedury zwalniania (derekrutacji) pracowników	12%	11%
Narzędzia adaptacji pracowników	9%	10%

Indywidualne plany rozwoju/ścieżki kariery pracowników	15%	11%
Wystandardyzowane narzędzia selekcji kandydatów	11%	10%
Narzędzia identyfikacji pracowników o wysokim potencjale rozwoju	7%	5%
Nie wie	1%	1%
Nie stosują żadnych narzędzi HR	25%	25%
N	888	1052

c) Wielkość firmy: 250+

Narzędzia HR	2018	2019
Opisy stanowisk pracy	54%	54%
System wynagrodzeń uwzględniający hierarchię stanowisk i uwarunkowania rynkowe	51%	42%
Plan zatrudnienia	42%	41%
Wartościowanie stanowisk pracy	29%	32%
Plan zastępowania odchodzących pracowników	31%	29%
Baza danych kandydatów	25%	28%
System pozapłacowych mechanizmów motywacji pracowników	25%	17%
Procedury zwalniania (derekrutacji) pracowników	16%	16%
Narzędzia adaptacji pracowników	16%	14%
Indywidualne plany rozwoju/ścieżki kariery pracowników	16%	16%
Wystandardyzowane narzędzia selekcji kandydatów	14%	15%
Narzędzia identyfikacji pracowników o wysokim potencjale rozwoju	9%	10%
Nie wie	1%	1%
Nie stosują żadnych narzędzi HR	20%	18%
N	147	193

d) Wielkość firmy: Ogółem

Narzędzia HR	2018	2019
Opisy stanowisk pracy	50%	39%
System wynagrodzeń uwzględniający hierarchię stanowisk i uwarunkowania rynkowe	41%	25%
Plan zatrudnienia	30%	22%
Wartościowanie stanowisk pracy	27%	18%
Plan zastępowania odchodzących pracowników	23%	17%

Baza danych kandydatów	20%	15%
System pozapłacowych mechanizmów motywacji pracowników	20%	13%
Procedury zwalniania (derekrutacji) pracowników	13%	9%
Narzędzia adaptacji pracowników	10%	9%
Indywidualne plany rozwoju/ścieżki kariery pracowników	16%	6%
Wystandaryzowane narzędzia selekcji kandydatów	12%	7%
Narzędzia identyfikacji pracowników o wysokim potencjale rozwoju	7%	3%
Nie wie	1%	1%
Nie stosują żadnych narzędzi HR	24%	38%
N	1035	3539

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Tabela 22. Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących poszczególne narzędzia pozafinansowej motywacji pracowników według wielkości zatrudnienia (%)
 //Tabela została uproszczona i rozdzielona na cztery osobne tabele a), b), c) i d).//

a) Wielkość firmy: 2–49

Narzędzia pozafinansowej motywacji pracowników	2019
Pochwała ze strony przełożonego	45%
Awans	26%
Bony okazjonalne	25%
Zwiększanie zakresu odpowiedzialności pracowników	23%
Zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji	22%
Szkolenia dodatkowe	12%
Ustanawianie celów efektywnościowych	16%
Karty/karnety fitness	16%
Wyjazdy/imprezy integracyjne	12%
Dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe, w tym zdrowotne	11%
Karty/karnet do instytucji kulturalnych	9%
Dofinansowane/bezpłatne posiłki	7%
Żadne/nic	x
Inne	3%
Nie wie	5%
N	2294

b) Wielkość firmy: 50–249

Narzędzia pozafinansowej motywacji pracowników	2018	2019
Pochwała ze strony przełożonego	56%	52%
Awans	56%	45%
Bony okazjonalne	27%	29%
Zwiększanie zakresu odpowiedzialności pracowników	29%	28%
Zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji	27%	25%
Szkolenia dodatkowe	27%	21%
Ustanawianie celów efektywnościowych	17%	17%
Karty/karnety fitness	18%	16%
Wyjazdy/imprezy integracyjne	24%	18%

Dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe, w tym zdrowotne	17%	13%
Karty/karnet do instytucji kulturalnych	10%	12%
Dofinansowane/bezpłatne posiłki	10%	8%
Żadne/nic	8%	x
Inne	6%	5%
Nie wie	0%	2%
N	888	1052

c) Wielkość firmy: 250+

Narzędzia pozafinansowej motywacji pracowników	2018	2019
Pochwała ze strony przełożonego	62%	54%
Awans	63%	52%
Bony okazjonalne	35%	27%
Zwiększanie zakresu odpowiedzialności pracowników	38%	29%
Zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji	24%	24%
Szkolenia dodatkowe	36%	27%
Ustanawianie celów efektywnościowych	20%	23%
Karty/karnety fitness	23%	24%
Wyjazdy/imprezy integracyjne	21%	23%
Dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe, w tym zdrowotne	26%	22%
Karty/karnet do instytucji kulturalnych	13%	17%
Dofinansowane/bezpłatne posiłki	11%	7%
Żadne/nic	7%	x
Inne	5%	3%
Nie wie	1%	3%
N	147	193

d) Wielkość firmy: Ogółem

Narzędzia pozafinansowej motywacji pracowników	2018	2019
Pochwała ze strony przełożonego	57%	48%
Awans	57%	33%
Bony okazjonalne	28%	26%

Zwiększanie zakresu odpowiedzialności pracowników	30%	25%
Zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji	27%	23%
Szkolenia dodatkowe	28%	15%
Ustanawianie celów efektywnościowych	17%	17%
Karty/karnety fitness	19%	16%
Wyjazdy/imprezy integracyjne	24%	15%
Dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe, w tym zdrowotne	18%	12%
Karty/karnet do instytucji kulturalnych	10%	11%
Dofinansowane/bezpłatne posiłki	10%	8%
Żadne/nic	8%	x
Inne	6%	4%
Nie wie	0%	4%
N	1035	3539

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Tabela 23. Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących poszczególne narzędzia rekrutacji według wielkości zatrudnienia (%)

//Tabela została uproszczona i rozdzielona na cztery osobne tabele a), b), c) i d).//

a) Wielkość firmy: 2–49

Narzędzia rekrutacji	2019
Życiorys	49%
Rozmowa rekrutacyjna	41%
List motywacyjny	27%
Referencje	11%
Test wiedzy związanej ze stanowiskiem pracy	12%
Próbka pracy	14%
Wywiad ustrukturyzowany	11%
Test sytuacyjny	5%
Test zdolności poznawczych, inteligencji	2%
W ubiegłym roku nie rekrutowali	42%
N	2294

b) Wielkość firmy: 50–249

Narzędzia rekrutacji	2018	2019
Życiorys	77%	72%
Rozmowa rekrutacyjna	64%	57%
List motywacyjny	50%	47%
Referencje	26%	21%
Test wiedzy związanej ze stanowiskiem pracy	18%	19%
Próbka pracy	16%	19%
Wywiad ustrukturyzowany	14%	13%
Test sytuacyjny	4%	9%
Test zdolności poznawczych, inteligencji	1%	2%
W ubiegłym roku nie rekrutowali	18%	24%
N	888	1052

c) Wielkość firmy: 250+

Narzędzia rekrutacji	2018	2019
Życiorys	84%	80%
Rozmowa rekrutacyjna	66%	62%
List motywacyjny	60%	53%
Referencje	31%	29%
Test wiedzy związanej ze stanowiskiem pracy	28%	26%
Próbka pracy	20%	24%
Wywiad ustrukturyzowany	23%	20%
Test sytuacyjny	8%	12%
Test zdolności poznawczych, inteligencji	2%	3%
W ubiegłym roku nie rekrutowali	11%	16%
N	147	193

d) Wielkość firmy: Ogółem

Narzędzia rekrutacji	2018	2019
Życiorys	78%	58%
Rozmowa rekrutacyjna	64%	47%
List motywacyjny	51%	34%
Referencje	26%	15%
Test wiedzy związanej ze stanowiskiem pracy	20%	15%
Próbka pracy	16%	16%
Wywiad ustrukturyzowany	16%	12%
Test sytuacyjny	4%	6%
Test zdolności poznawczych, inteligencji	1%	2%
W ubiegłym roku nie rekrutowali	17%	35%
N	1035	3539

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 1. Wskazanie na poszczególne typy kultury organizacji jako dominującej w danych przedsiębiorstwie według wielkości zatrudnienia (%)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Kultura organizacji w polskich firmach	2–49	50–249	250+
klan/firma jak wielka rodzina	40%	35%	26%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	34%	30%	33%
rynek/firma skupiona na wynikach	15%	23%	27%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	11%	12%	14%

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Tabela 24. Odsetek przedsiębiorstw wskazujących na poszczególne typy kultury organizacji jako dominującej w danych przedsiębiorstwie według wielkości zatrudnienia (%)

//Tabela została uproszczona i rozdzielona na cztery osobne tabele a), b), c) i d).//

a) Wielkość firmy: 2–49

Kultura organizacji w firmach	2019
klan/firma jak wielka rodzina	40%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	34%
rynek/firma skupiona na wynikach	15%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	11%
N	2294

b) Wielkość firmy: 50–249

Kultura organizacji w firmach	2018	2019
klan/firma jak wielka rodzina	35%	35%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	27%	30%
rynek/firma skupiona na wynikach	22%	23%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	17%	12%
N	888	1052

c) Wielkość firmy: 250+

Kultura organizacji w firmach	2018	2019
klan/firma jak wielka rodzina	23%	26%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	34%	33%
rynek/firma skupiona na wynikach	27%	27%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	16%	14%
N	147	193

d) Wielkość firmy: Ogółem

Kultura organizacji w firmach	2018	2019
klan/firma jak wielka rodzina	33%	38%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	28%	33%
rynek/firma skupiona na wynikach	22%	18%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	17%	12%
N	1035	3539

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Tabela 25. Odsetek przedsiębiorstw wskazujących na poszczególne typy kultury organizacji jako dominującej w danych przedsiębiorstwie według wielkości zatrudnienia i branży (%)

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

//Tabela została uproszczona i rozdzielona na kilkanaście osobnych tabel uwzględniających, branżę, wielkość oraz okres działalności firm – 2018–2019.//

I. Budownictwo i transport

a) Wielkość firmy: 2–49

Kultura organizacji w firmach	2019
klan/firma jak wielka rodzina	40%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	36%
rynek/firma skupiona na wynikach	13%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	11%
N	392

b) Wielkość firmy: 50–249

Kultura organizacji w firmach	2018	2019
klan/firma jak wielka rodzina	24%	30%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	23%	27%
rynek/firma skupiona na wynikach	42%	29%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	11%	14%
N	89	278

c) Wielkość firmy: 250+

Kultura organizacji w firmach	2018	2019
klan/firma jak wielka rodzina	18%	28%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	36%	32%
rynek/firma skupiona na wynikach	33%	27%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	13%	13%
N	14	82

d) Wielkość firmy: Ogółem

Kultura organizacji w firmach	2018	2019
klan/firma jak wielka rodzina	23%	35%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	24%	32%
rynek/firma skupiona na wynikach	41%	20%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	12%	12%
N	103	752

II. Edukacja

a) Wielkość firmy: 2–49

Kultura organizacji w firmach	2019
klan/firma jak wielka rodzina	36%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	34%
rynek/firma skupiona na wynikach	16%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	14%
N	350

b) Wielkość firmy: 50–249

Kultura organizacji w firmach	2018	2019
klan/firma jak wielka rodzina	37%	27%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	31%	40%
rynek/firma skupiona na wynikach	13%	25%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	20%	8%
N	214	116

c) Wielkość firmy: 250+

Kultura organizacji w firmach	2018	2019
klan/firma jak wielka rodzina	14%	17%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	71%	36%
rynek/firma skupiona na wynikach	14%	35%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	0%	13%
N	6	18

d) Wielkość firmy: Ogółem

Kultura organizacji w firmach	2018	2019
klan/firma jak wielka rodzina	36%	33%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	32%	36%
rynek/firma skupiona na wynikach	13%	19%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	19%	12%
N	220	484

III. Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające

a) Wielkość firmy: 2–49

Kultura organizacji w firmach	2019
klan/firma jak wielka rodzina	42%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	33%
rynek/firma skupiona na wynikach	17%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	9%
N	839

b) Wielkość firmy: 50–249

Kultura organizacji w firmach	2018	2019
klan/firma jak wielka rodzina	37%	35%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	23%	33%
rynek/firma skupiona na wynikach	26%	26%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	14%	6%
N	161	212

c) Wielkość firmy: 250+

Kultura organizacji w firmach	2018	2019
klan/firma jak wielka rodzina	34%	26%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	30%	39%
rynek/firma skupiona na wynikach	26%	24%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	10%	11%
N	27	36

d) Wielkość firmy: Ogółem

Kultura organizacji w firmach	2018	2019
klan/firma jak wielka rodzina	37%	40%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	24%	33%
rynek/firma skupiona na wynikach	26%	19%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	14%	8%
N	188	1087

IV. Opieka zdrowotna i pomoc społeczna

a) Wielkość firmy: 2–49

Kultura organizacji w firmach	2019
klan/firma jak wielka rodzina	39%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	36%
rynek/firma skupiona na wynikach	14%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	12%
N	513

b) Wielkość firmy: 50–249

Kultura organizacji w firmach	2018	2019
klan/firma jak wielka rodzina	33%	35%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	25%	28%
rynek/firma skupiona na wynikach	19%	22%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	23%	14%
N	52	150

c) Wielkość firmy: 250+

Kultura organizacji w firmach	2018	2019
klan/firma jak wielka rodzina	27%	28%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	14%	39%
rynek/firma skupiona na wynikach	31%	23%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	29%	11%
N	19	26

d) Wielkość firmy: Ogółem

Kultura organizacji w firmach	2018	2019
klan/firma jak wielka rodzina	31%	37%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	22%	34%
rynek/firma skupiona na wynikach	22%	16%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	24%	13%
N	72	690

V. Przemysł i górnictwo

a) Wielkość firmy: 2–49

Kultura organizacji w firmach	2019
klan/firma jak wielka rodzina	41%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	31%
rynek/firma skupiona na wynikach	17%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	11%
N	112

b) Wielkość firmy: 50–249

Kultura organizacji w firmach	2018	2019
klan/firma jak wielka rodzina	33%	44%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	27%	27%
rynek/firma skupiona na wynikach	23%	14%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	17%	14%
N	253	234

c) Wielkość firmy: 250+

Kultura organizacji w firmach	2018	2019
klan/firma jak wielka rodzina	20%	32%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	33%	27%
rynek/firma skupiona na wynikach	29%	24%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	18%	16%
N	61	8

d) Wielkość firmy: Ogółem

Kultura organizacji w firmach	2018	2019
klan/firma jak wielka rodzina	30%	43%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	29%	28%
rynek/firma skupiona na wynikach	24%	16%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	17%	13%
N	315	353

VI. Usługi specjalistyczne

a) Wielkość firmy: 2–49

Kultura organizacji w firmach	2019
klan/firma jak wielka rodzina	44%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	25%
rynek/firma skupiona na wynikach	17%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	14%
N	88

b) Wielkość firmy: 50–249

Kultura organizacji w firmach	2018	2019
klan/firma jak wielka rodzina	42%	36%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	27%	23%
rynek/firma skupiona na wynikach	16%	21%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	15%	20%
N	118	62

c) Wielkość firmy: 250+

Kultura organizacji w firmach	2018	2019
klan/firma jak wielka rodzina	21%	22%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	45%	22%
rynek/firma skupiona na wynikach	19%	31%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	15%	26%
N	20	23

d) Wielkość firmy: Ogółem

Kultura organizacji w firmach	2018	2019
klan/firma jak wielka rodzina	39%	39%
adhokracja/firma energiczna i przedsiębiorcza	30%	24%
rynek/firma skupiona na wynikach	17%	20%
hierarchia/firma rządzona przez formalne procedury	15%	18%
N	137	173

[\(powrót do tekstu\)](#)

Tabela 26. Formy rozwoju kadry, o które pytano pracodawców w badaniu BKL 2018 oraz BKL 2019

//Dane z tabeli przedstawiono w formie listy.//

Inwestowanie w kompetencje pracowników w firmie – wskaźnik syntetyczny

(I) Kursy i szkolenia (ostatni rok kalendarzowy)

- Kursy i szkolenia zewnętrzne
- Kursy i szkolenia wewnętrzne
- Kursy e-learnigowe

(II) Inne formy rozwoju kompetencji poza miejscem pracy (ostatnie 12 miesięcy)

- dofinansowanie szkół zawodowych i średnich
- dofinansowanie szkół wyższych
- konferencje, seminaria, warsztaty
- wizyty studyjne

(III) Inne formy rozwoju kompetencji w miejscu pracy (ostatnie 12 miesięcy)

- Coaching/ mentoring
- rotacja
- job shadowing
- instruktaże
- dni otwarte, spotkania
- samokształcenie

Źródło: opracowanie własne.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 2. Firmy inwestujące w kadry wg wielkości (%; N2018 = 1035, N2019 = 3507)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Rok i wielkość firmy	Inwestujące	Nieinwestujące
2018 Mikro i małe	x	x
2019 Mikro i małe	81%	19%
2018 Średnie	89%	11%
2019 Średnie	88%	12%
2018 Duże	92%	8%
2019 Duże	100%	0%
2018 Ogółem 50+	90%	10%
2019 Ogółem 50+	90%	10%

Źródło: BKL 2018 i 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 3. Wskaźnik rozwoju firm.

//Po lewej stronie wykresu znajduje się ramka z tekstem, który umieszczono poniżej. Po prawej stronie umieszczono grafikę przypominającą trzy plastry miodu. W ich wnętrzu umieszczono wskaźniki rozwoju: innowacje w ostatnim roku, plany dotyczące innowacji oraz zatrudnienie w ostatnim roku.//

Wskaźnik rozwoju firm

Wskaźnik obejmujący aktywność rekrutacyjną i innowacyjną firm, przyjmuje trzy wartości: silny rozwój – umiarkowany rozwój – stagnacja.

Silny rozwój oznacza, że:

1. firma wprowadziła w ostatnim roku innowacje (innowacyjne produkty/usługi lub inne formy innowacji) oraz
2. planuje wprowadzenie innowacji w kolejnym roku oraz
3. rekrutowała pracowników w ostatnim roku.

Stagnacja:

1. firma NIE wprowadziła w ostatnim roku ŻADNYCH innowacji oraz
2. NIE planuje wprowadzenia innowacji w kolejnym roku oraz
3. NIE rekrutowała pracowników w ostatnim roku.

Umiarkowany rozwój:

1. pozostałe firmy, które spełniły jeden lub dwa warunki (wprowadziły innowacje, planują innowacje, rekrutowały pracowników).

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 4. Tempo rozwoju firm w podziale na wielkość pomiotów (%; N = 3507)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Wielkość podmiotów	Stagnacja	Umiarkowany rozwój	Silny rozwój
2–49	63%	33%	5%
50–249	59%	36%	5%
250+	39%	45%	16%
Ogółem	60%	34%	6%

Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 5. Udział firm z poszczególnych kategorii wielkości w firmach wyróżnionych ze względu na tempo rozwoju (%; N = 3507)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Wielkość podmiotów	Stagnacja	Umiarkowany rozwój	Silny rozwój
2–49	67%	62%	55%
50–249	29%	31%	29%
250+	4%	7%	16%

Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 6. Firmy inwestujące w kadry wg tempa rozwoju (%; N2019 = 3509)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Tempo rozwoju	Inwestujące	Nieinwestujące
Stagnacyjne	77%	23%
Umiarkowanie rozwijające się	94%	6%
Silnie rozwijające się	98%	2%

Źródło: BKL 2018 i 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Tabela 28. Formy aktywności rozwojowej firm w podziale na wielkość firmy i branże (%)

//Tabela została uproszczona i rozdzielona na dwie osobne tabele a) i b).//

a) Wielkość firmy: 2–49

Branże	Szkolenia i kursy	Rozwój poza miejscem pracy	Rozwój w miejscu pracy	N
Budownictwo i transport	52%	27%	73%	388
Edukacja	45%	22%	72%	347
Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	48%	24%	74%	831
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	57%	38%	73%	508
Przemysł i górnictwo	62%	51%	65%	111
Usługi specjalistyczne	50%	47%	67%	87
Ogółem	51%	30%	73%	2272

b) Wielkość firmy: 50+

Branże	Szkolenia i kursy	Rozwój poza miejscem pracy	Rozwój w miejscu pracy	N
Budownictwo i transport	70%	53%	81%	357
Edukacja	59%	40%	83%	133
Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	63%	41%	87%	246
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	66%	62%	89%	175
Przemysł i górnictwo	70%	72%	76%	239
Usługi specjalistyczne	78%	65%	87%	86
Ogółem	67%	55%	83%	1236

Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 7. Stosowanie kursów i szkoleń w firmach (%; N2018 = 1035, N2019 = 3507)
//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Kursy i szkolenia	2018 50+	2019 50+	2019 firmy ogółem
Kursy zewnętrzne	61%	50%	37%
Kursy wewnętrzne	55%	52%	41%
Kursy e-learningowe	26%	20%	13%
Szkolenia i kursy ogółem	70%	67%	57%

Źródło: BKL 2018 i 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 8. Liczba pracowników przeszkolonych w firmach wg wielkości (mln)
//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Wielkość firmy	Liczba przeszkolonych pracowników (mln)
2–49	1,34
50–249	1,26
250+	0,98

Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 9. Formy rozwijania kompetencji pracowników w miejscu pracy i poza miejscem pracy (%; N2018 = 640, N2019 dla firm 50+ = 682, N2019 = 3507)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Formy rozwijania kompetencji	2018 50+	2019 50+	2019 firmy ogółem
Instruktaże	63%	62%	53%
Coaching mentoring	56%	57%	52%
Job shadowing	52%	55%	47%
Samokształcenie	41%	31%	24%
Rotacja	38%	35%	27%
Dni otwarte, spotkania	26%	21%	13%
Konferencje, seminaria, warsztaty	50%	44%	29%
Wizyty studyjne	29%	29%	18%
Dofinansowanie szkół wyższych	26%	19%	13%
Dofinansowanie szkół zawodowych i średnich	15%	13%	9%

Źródło: BKL 2018 i 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 10. Najskuteczniejsze formy rozwoju według pracodawców dla poszczególnych stanowisk (% , N dla firm 2– 49 = 2363, N dla firm 50+ = 387)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Najskuteczniejsze formy rozwoju	Pracownicy firmy 2–49	Kadra menadżerska firmy 50+	Specjaliści firmy 50+	Niższy szczebel pracowników firmy 50+
Coaching, mentoring	37%	22%	21%	37%
Job shadowing	16%	11%	16%	19%
Konferencje/seminaria	14%	28%	20%	7%
Instruktaże	13%	10%	17%	16%
Rotacja	6%	7%	7%	9%
Szkoły wyższe	4%	6%	5%	3%
Samokształcenie	4%	5%	1%	1%
Wizyty studyjne	3%	7%	9%	4%
Nauka w szkołach zawodowych i średnich	2%	3%	4%	4%
Dni otwarte, spotkania międzypespółowe	1%	2%	1%	1%

Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 11. Budżet szkoleniowy i dział rozwojowy w firmach (% , N2019 = 3481, N2018 = 1025)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Wielkość firmy	Dział szkoleniowy	Budżet szkoleniowy
2–49	17%	22%
50–249	29%	37%
250+	49%	59%
2018 firmy 50+	30%	47%
Ogółem firmy 50+	32%	40%

Źródło: BKL 2018,2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 12. Prowadzenie oceny potrzeb kompetencyjnych w firmach (% , N = 3479)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Rodzaj branży / tempo rozwoju / wielkość firmy	Nie	Tak, systematycznie, ciągle	Tak, ale sporadycznie (zwykle w związku z rotacją pracowników)
Edukacja	30%	23%	47%
Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	31%	20%	49%
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	27%	33%	40%
Budownictwo i transport	27%	30%	43%
Usługi specjalistyczne	25%	33%	42%
Przemysł i górnictwo	18%	48%	34%
Stagnacja	35%	23%	42%
Umiarkowany rozwój	17%	35%	48%
Rozwój	8%	49%	43%
2–49	32%	24%	44%
50–249	20%	35%	45%
250+	15%	44%	41%
Ogółem	27%	29%	44%

Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 13. Ocena umiejętności pracowników z uwzględnieniem wielkości firmy i tempa rozwoju (% , N = 3507)

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//

Tempo rozwoju / wielkość firmy	Umiejętności są w pełni zadowalające, nie ma potrzeby doskonalenia pracowników	Umiejętności są w pełni zadowalające, ale w pewnych obszarach pracownicy wymagają rozwoju	Umiejętności są niewystarczające, pracownicy wymagają szkolenia lub innych działań rozwojowych
Stagnacja	72%	27%	1%
Umiarkowany rozwój	57%	42%	1%
Rozwój	40%	57%	3%
2–49	68%	32%	1%
50–249	62%	36%	2%
250+	54%	42%	4%
Ogółem	65%	34%	1%

Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 14. Umiejętności pracowników wymagające poprawy (% , N = 1189)

//Dane z wykresu kołowego przedstawiono w formie tabeli.//

Umiejętności wymagające poprawy	Wartość w %
Ogólne np. samoorganizacji, pomysłowości, terminowości	25%
Społeczne np. pracy w grupie, komunikat aktywności	13%
Specyficzne zawodowe	63%

Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 15. Najbardziej widoczne efekty działań szkoleniowo-rozwojowych prowadzonych w firmie w ostatnim roku (% , N = 2310)

//Wykres składa się z ośmiu kolorowych prostokątów. Zaprezentowane w nich dane przedstawiono w formie tabeli.//

Najbardziej widoczne efekty działań szkoleniowo-rozwojowych	Wartość w %
Lepsza współpraca w zespole	47%
Większa wydajność pracowników	45%
Większa kreatywność pracowników	39%
Większa motywacja i zaangażowanie pracowników	36%
Mniejsza rotacja pracowników	39%
Lepszy wizerunek i prestiż firmy	27%
Wprowadzenie nowych pomysłów i rozwiązań w firmie	23%
Większa sprzedaż	17%

Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 16. Bariery w procesie inwestowania w rozwój kadr w firmie (% , N = 3508)

//Dane z wykresu przedstawiono w formie tabeli.//

Bariery	Wartość w %
nie ma istotnych ograniczeń	45%
pracownicy mają zbyt mało czasu na takie działania	33%
wysoki koszt działań szkoleniowo-rozwojowych	29%
pracownicy nie są zainteresowani i zmotywowani do rozwoju	19%
brak odpowiedniej oferty szkoleniowo-rozwojowej	14%
trudność oceny, jakie formy rozwoju umiejętności byłyby najbardziej potrzebne naszym pracownikom	14%
inne	3%

Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 17. Plany w zakresie prowadzenia jakichkolwiek działań szkoleniowo-rozwojowych w kolejnych 12 miesiącach (% , N = 3508)

Rodzaj branży / tempo rozwoju / wielkość firmy	Planują działania szkoleniowo-rozwojowe	Nie planują w kolejnych 12 miesiącach
2-49	26%	74%
50-249	49%	51%
250+	61%	39%
Stagnacja	22%	78%
Umiarkowany rozwój	51%	49%
Rozwój	74%	26%
Budownictwo i transport	41%	59%
Edukacja	27%	73%
Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	26%	74%
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	37%	63%
Przemysł i górnictwo	52%	48%
Usługi specjalistyczne	43%	57%
Ogółem	35%	65%

Źródło: BKL 2019 – Badanie pracodawców.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Infografika 1. Zatrudnienie w polskich przedsiębiorstwach**

** o liczbie pracowników minimum 50

//Dane z czterech wykresów kołowych przedstawiono w formie tabeli.//

24%	poszukiwało pracowników w 2019 r. głównie specjalistów i pracowników fizycznych
19%	planuje zwiększyć zatrudnienie w 2020 r.
71%	doświadczyło trudności w znalezieniu odpowiednich osób do pracy
69%	pracowników zatrudnianych było na umowę o pracę na czas nieokreślony w 2019 r.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Infografika 2. Jakich pracowników szukali pracodawcy?

//Dane z infografiki przedstawiono w formie listy.//

Wykształconych: im bardziej specjalistyczne stanowisko, tym wyższe wykształcenie wymagane

Doświadczonych: wymagania rosną wraz ze specjalizacją stanowiska

Z kompetencjami: samoorganizacyjnymi, interpersonalnymi i kognitywnymi

Uwaga! W 2019 r. w porównaniu z ub.r. zmalało znaczenie doświadczenia i wieku pracowników przy rekrutacji.

[\(powrót do tekstu\)](#)

Infografika 4. Jakie było tempo rozwoju przedsiębiorstw w 2019 r.?

//Dane z trzech wykresów kołowych przedstawiono w formie tabeli.//

silnie rozwijające się: wdrożyły innowacje, planują takie działania w 2020 r., rekrutują pracowników	6%
o umiarkowanym rozwoju: spełniły 1 lub 2 warunki (wprowadziły innowacje, planują innowacje, rekrutują pracowników)	34%
przedsiębiorstwa stagnacyjne: nie wdrażały innowacji, nie planują takich działań w 2020 r. oraz nie rekrutują nowych pracowników	60%

[\(powrót do tekstu\)](#)

Infografika 5. Jak pracodawcy rozwijali kompetencje pracowników w 2019 r.?

//Dane z infografiki przedstawiono w formie listy.//

– najczęściej podnoszenie kompetencji odbywało się w miejscu pracy

– rzadziej na kursach i szkoleniach zewnętrznych

– najrzadziej poprzez kształcenie formalne

[\(powrót do tekstu\)](#)

Infografika 3. Zarządzenie strategiczne w przedsiębiorstwach

//Dane z czterech wykresów kołowych przedstawiono w formie tabeli.//

55%	nie posiada długookresowych planów
52%	angażuje pracowników w podejmowanie ważnych decyzji
38%	nie stosuje żadnych narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim (w tym 45% małych firm)
84%	rozwija kompetencje pracowników

[\(powrót do tekstu\)](#)