



## Bilans Kapitału Ludzkiego



Raport z badania pracodawców.  
Powrót do rzeczywistości?  
Drugi rok pandemii  
oczami polskich firm

 **PARP**  
Grupa PFR

**2022/2021**

 **UNIwersytet  
JAGIELLOŃSKI  
W KRAKOWIE**

## **Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021**

Raport z badania pracodawców. Powrót do rzeczywistości? Drugi rok pandemii oczami polskich firm

### **Autorzy Raportu:**

Jarosław Górniak

Marcin Kocór

Piotr Prokopowicz

Anna Szczucka

### **Koordinacja i współpraca merytoryczna (PARP):**

Wioletta Skrzypczyńska

Anna Tarnawa

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

© Copyright by Uniwersytet Jagielloński

ISBN: 978-83-7633-480-6

Publikacja dostępna na stronie internetowej

[www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)

Wersja elektroniczna

Warszawa 2022

Opracowanie graficzno-techniczne:

[www.ccp.com.pl](http://www.ccp.com.pl)

Projekt współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego

# Spis treści

<b>Główne wnioski</b> . . . . .	<b>12</b>
<b>Metodologia badania pracodawców</b> . . . . .	<b>22</b>
<b>1. Wpływ pandemii na działalność firm</b> . . . . .	<b>24</b>
<b>2. Praca zdalna w polskich firmach</b> . . . . .	<b>29</b>
<b>3. Potrzeby rekrutacyjne</b> . . . . .	<b>34</b>
<b>4. Wymagania wobec pracowników</b> . . . . .	<b>44</b>
<b>5. Wymagania kompetencyjne</b> . . . . .	<b>50</b>
<b>6. Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim</b> . . . . .	<b>55</b>
6.1. Planowanie długoterminowe . . . . .	55
6.2. Sposób podejmowania decyzji . . . . .	58
6.3. Narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi . . . . .	59
6.4. Kultura organizacyjna polskich przedsiębiorstw . . . . .	65
<b>7. (Post?)pandemiczny krajobraz inwestycji w polskich firmach</b> . . . . .	<b>69</b>
7.1. Wdrażanie innowacji, inwestycje w B+R oraz rozwój firm to stymulatory inwestycji w kadry . . . . .	69
7.2. Czy Covid-19 stał się impulsem do strategicznych zmian w kontekście inwestycji w kadry? . . . . .	75
7.3. Wraz z wielkością i fazą rozwoju firmy zwiększają się jej potrzeby kompetencyjne . . . . .	79
7.4. W sytuacji niedoborów kompetencyjnych dominuje strategia szkolenia własnych pracowników, ale szybki rozwój skłania firmę do poszukiwania wykwalifikowanych pracowników na rynku . . . . .	83
7.5. Inwestycje w rozwój pracowników utrzymały się na poziomie sprzed pandemii . . . . .	86

7.6. Rozwój przede wszystkim w miejscu pracy i e-learning – zmiana, która pozostanie na dłużej? .....	88
7.7. Inwestycje w rozwój są odporne na kryzys – pandemia nie ograniczyła przedsiębiorców .....	93
<b>Bibliografia .....</b>	<b>98</b>

# Słowo wstępne



Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce raport prezentujący najnowsze dane na temat kondycji i strategii rozwojowych pracodawców w Polsce. Raport prezentuje dane za 2021 r., a projekt realizowany jest systematycznie od 2009 r. przez PARP wspólnie z zespołem ekspertów z Uniwersytetu Jagiellońskiego pod kierunkiem prof. Jarosława Górniaka.

W 2021 r. 80% polskich pracodawców nadal odczuwało negatywne skutki pandemii. Przekładało się to przede wszystkim na zmniejszenie liczby klientów oraz niższe zyski ze sprzedaży usług czy produktów. Nie przyczyniły się one jednak do obniżenia działalności innowacyjnej, ponieważ podobnie jak w 2018 r., co piąta firma była aktywna innowacyjnie. Bardzo ciekawych obserwacji dostarczają dane dotyczące planowania długoterminowego. Gdy w 2018 r. plany powyżej trzech miesięcy posiadała niespełna połowa firm (45%), tak w 2021 r. takie plany posiadało już 65% przedsiębiorstw, a największy udział we wzroście tego odsetka miały małe i średnie firmy. Pokazuje to, że zmienna i trudna sytuacja na rynku nie utrwala funkcjonowania w trybie reaktywnym, ale właśnie pobudza firmy do wyprzedzającego myślenia i planowania przyszłości.

Tendencje rozwojowe i nieustające zapotrzebowanie w obszarze zasobów ludzkich odnotowujemy poprzez niemal dwukrotny wzrost udziału firm deklarujących poszukiwanie pracowników w stosunku do badań sprzed roku i także wyraźne zmniejszenie oczekiwań pracodawców co do doświadczenia zawodowego kandydatów do pracy. To pokazuje, że firmy doświadczają braków kadrowych i są gotowe na poszerzenie pola poszukiwań, co w efekcie może dawać lepsze szanse młodszemu pokoleniu, a także osobom z wyższymi aspiracjami, które nadrobią swoje braki w miejscu pracy.

Przy rekrutacji pracodawcy poszukują przede wszystkim pracowników posiadających umiejętności: zorganizowania swojej pracy, terminowości, odpowiedzialności i radzenia sobie ze stresem, interpersonalnych czy wreszcie kompetencji poznawczych, a w szczególności łatwości uczenia się, pomysłowości, umiejętności analizy i wyciągania wniosków. Natomiast

już w szkoleniach finansowanych przez firmy szczególnym zapotrzebowaniem cieszą się te, które oferują rozwój konkretnych umiejętności zawodowych związanych z wykonywaną pracą. Wskazuje to jak ważne jest uczenie się w miejscu pracy, które jest kluczowym czynnikiem stymulującym podejmowanie działań edukacyjnych.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości od ponad 20 lat towarzyszy przedsiębiorcom w kreowaniu i kształtowaniu kompetencji niezbędnych do sprostanania wymogom zmieniającego się otoczenia gospodarczego. Czynimy to poprzez realizację wielu projektów i inicjatyw, starając się działać proaktywnie. Mamy nadzieję, że zarówno nasze działania, jak i prezentowany raport będą stanowić dla Państwa źródło inspiracji do podejmowania działań na rzecz rozwoju.

Zapraszam Państwa do lektury raportu.

*Dariusz Budrowski*  
*Prezes Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*



## Wprowadzenie

Gromadzenie danych w ramach III edycji Bilansu Kapitału Ludzkiego przypadło na kolejny szczególny okres. Badanie przedsiębiorstw i sektora usług szkoleniowo-rozwojowych udało się zrealizować do końca 2021 r., natomiast prowadzone w warunkach kolejnej fali pandemii badania ludności przeciągnęły się aż do wiosny 2022 r., by dać szansę osiągnięcia wymaganego poziomu realizacji wylosowanej próby. Końcówka realizacji tego badania przypadła więc na okres, gdy na wody historii wypłynął kolejny „czarny łabędź” – agresja Rosji na Ukrainę. Na przekór tym szokom polska gospodarka rozwijała się bardzo dobrze notując w 2021 r. realny wzrost PKB na poziomie 5,9%, a stopa bezrobocia mierzona zgodnie z metodyką Międzynarodowej Organizacji Pracy spadła w drugim kwartale 2022 r. do bezprecedensowo niskiego poziomu 2,6%. Oznacza to w praktyce sytuację pełnego zatrudnienia. Rozgrzanie polskiej gospodarki wynika z nałożenia się na jej udokumentowaną przez ostanie 30 lat witalność - efektów stymulacyjnych – Tarczy antykryzysowej wprowadzonej przez rząd polski w 2020 r., która miała ochronić firmy i miejsca pracy przed załamaniem na skutek lockdown’ów i innych ograniczeń wymuszonych sytuacją pandemii COVID-19. Potężne wydatki na ten cel, sięgające wraz z Tarczą finansową 312 mld zł<sup>1</sup> zostały sfinansowane w znacznym stopniu poprzez emisję pieniądza, co wraz z krytycznymi załamaniem w łańcuchach dostaw i politycznie uwarunkowanym globalnym kryzysem energetycznym musiało doprowadzić do wysokiej inflacji. Rozpędzała się ona stopniowo w 2021 r., ale krytycznym czynnikiem radykalnie ją przyspieszającym była wojna w Ukrainie. Bez tego czynnika inflacja byłaby zapewne niższa, ale także by wystąpiła i przyspieszała, nie tylko w Polsce, lecz także w strefie euro i USA. Kwestią spekulacji jest, na ile byłaby niższa niż ma to miejsce, ale jej wystąpienie było spodziewanym efektem polityki „luzowania pieniężnego” i ekspansywnej polityki fiskalnej wprowadzanej w skali globalnej najpierw w celu stymulacji wzrostu gospodarczego, a następnie przeciwdziałania załamaniu gospodarki na skutek pandemii.

<sup>1</sup> <https://www.gov.pl/web/tarczaantykryzysowa>

Ożywienie gospodarki światowej po załamaniu w 2020 r. szybko doprowadziło do napięć na rynku surowców i energii stymulowanych także przez kartelową politykę krajów produkujących ropę naftową i Rosji będącej kluczowym dostawcą gazu dla Europy. Zakłócenia w produkcji układów scalonych powodujące zakłócenia w produkcji wielu dóbr, w tym zwłaszcza pojazdów, przerwy w produkcji i dostawach morskich z obejmowanych kolejnymi zamknięciami centrów przemysłowych Chin – to wszystko dopełniało zbiór wyzwań, przed którymi stanęła globalna gospodarka. W tych warunkach polska gospodarka znów wykazywała się dużą odpornością, szczególnie w zakresie produkcji przemysłowej. Dobrą passę udawało się kontynuować przez znaczną część 2022 r., choć coraz bardziej przyspieszająca inflacja, spadek kursu złotego i procesy zachodzące w globalnym otoczeniu każą z dużą troską patrzeć w przyszłość.

Okres, w którym realizowaliśmy BKL 2022/2021, był jednak czasem gospodarczej ekspansji w warunkach narastającej, choć jeszcze nie tak dotkliwej inflacji, czasem niemal pełnego zatrudnienia i nadziei zakończenia najtrudniejszego etapu pandemii i powrotu do normalnego funkcjonowania. Był to też czas utrwalania się nowych sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw i organizacji pracy, których wdrożenie przyspieszyła pandemia. Według badań przeprowadzonych przez McKinsey & Co. pandemia spowodowała, że czas potrzebny do wdrożenia zmian, związanych ze zdalną pracą i współpracą, skrócił się aż 43 razy w stosunku do oczekiwanego przed pandemią, a inne istotne zmiany w zakresie kluczowych procesów w firmach – od 22 do 30 razy<sup>2</sup>. Oczywiście, nie wszystkie sektory czy obszary działania firm zostały dotknięte zmianami w tym samym tempie i stopniu. Jak pokazuje nasz raport z badania przedsiębiorców, praca zdalna – jeden z ważniejszych nośników zmian w organizacji firm – była szczególnie uzależniona od rodzaju prowadzonej działalności. Częściej pojawiała się w firmach dużych, gdzie w szczególności dotyczyła części procesów organizacyjnych, rzadziej w firmach średnich, a najrzadziej w małych. W części przedsiębiorstw ten sposób organizacji pracy lub formy hybrydowe zagościły na trwałe pociągając za sobą szereg innych adaptacji. Stopniowo rozpoznajemy naturę zmian, które wywołuje ta transformacja w sposobie pracy. Rodzi ona nowe oczekiwania pod względem kompetencji pracowników, które będą dochodziły do głosu. W okresie prowadzenia przez nas badań widać było niemal dwukrotny wzrost udziału firm deklarujących poszukiwanie pracowników w stosunku do badań sprzed roku, gdy kluczowym dylematem było to, czy uda

<sup>2</sup> <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>



się utrzymać zatrudnienie. Sytuacja na rynku pracy doprowadziła do wyraźnego zmniejszenia oczekiwań pracodawców co do doświadczenia zawodowego kandydatów do pracy. Przy rekrutacji kładą oni nacisk na posiadanie przez kandydatów umiejętności zorganizowania swojej pracy, terminowość, odpowiedzialność i radzenie sobie ze stresem; na dobre umiejętności interpersonalne czy wreszcie kompetencje poznawcze, a w szczególności łatwość uczenia się, pomysłowość, umiejętność analizy i wyciągania wniosków – słowem to, co stanowi ogólne podstawy do szybkiego rozwoju kompetencji w miejscu pracy i dobrej współpracy z innymi<sup>3</sup>. W szkoleniach finansowanych przez firmy szczególnym popytem cieszą się natomiast te, które oferują rozwój konkretnych umiejętności zawodowych związanych ściśle z wykonywaną pracą<sup>4</sup>. Jest to zrozumiałe podejście w sytuacji przewagi popytu nad podażą na rynku pracy.

Nadal – jak wskazują nasze badania sytuacji ludności w wieku produkcyjnym – wykształcenie wyższe daje przewagę na rynku pracy pod względem bezpieczeństwa zatrudnienia i typowego wynagrodzenia oraz wykorzystania wiedzy nabytej w toku edukacji w pracy zawodowej. Niemniej, szczególnie w przypadku mężczyzn, bardzo dobre perspektywy zatrudnieniowe daje właściwe przygotowanie zawodowe na poziomie średnim czy zasadniczym, które pozwala na sprawne wykonywanie prac na stanowiskach robotników wykwalifikowanych i operatorów maszyn i urządzeń. Ta dwoistość występuje od dłuższego czasu na polskim rynku pracy i wynika ze znaczenia sektora przemysłu, transportu i budownictwa z jednej strony oraz rozwoju technologicznego polskiej gospodarki z drugiej. Ten dualizm w wartościowaniu kapitału ludzkiego, dostrzeżony przez nas od początku badań BKL okazuje się być cechą ugruntowaną strukturalnie.

Przekazujemy Państwu w tej edycji trzy raporty tematyczne oparte na ostatnich badaniach BKL 2022/2021. Wspólnym mianownikiem krajobrazu rynku pracy widocznym w prezentowanych raportach jest sytuacja wynikająca z pandemii i opisanych wyżej procesów gospodarczych. Mimo poważnych wyzwań i przy zachodzących zmianach o charakterze adaptacyjnym, nadal umacniają się pozytywne kierunki i trendy, które nie uległy zahamowaniu mimo zagrożeń związanych z COVID-19.

<sup>3</sup> Por. *Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021. Raport z badania pracodawców...*

<sup>4</sup> Por. *Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021. Rozwój kompetencji – uczenie się dorosłych i sektor szkoleniowo-rozwojowy*

„Raport z badania pracodawców. Powrót do rzeczywistości. Drugi rok pandemii oczami polskich firm” autorstwa Marcina Kocóra, Piotra Prokopowicza i Anny Szczuckiej przynosi wyniki obrazujące strategie adaptacyjne firm wynikające z reakcji na konsekwencje pandemii. Połowa firm skorzystała z rządowej Tarczy Antykryzysowej, ale więcej badanych niż w poprzednim roku oceniła tę pomoc jako niewystarczającą dla utrzymania prowadzonej działalności (53% w stosunku do 38% w 2020 r.). Ta ocena pozostaje w opozycji do obserwowanego tempa wzrostu gospodarczego i sytuacji na rynku pracy, co jest samo w sobie interesującym zjawiskiem. Raport ten przynosi informacje o potrzebach rekrutacyjnych i wymaganiach wobec pracowników, a także – jak zawsze ciekawe – obserwacje na temat zarządzania kapitałem ludzkim w firmach, w tym trendach upowszechniania się poszczególnych typów kultury organizacyjnej. Analizowana jest też aktywność innowacyjna i rozwojowa przedsiębiorstw. Ciekawa jest obserwacja, że odsetek firm, które wdrożyły innowacje w trudnym, choć dynamicznym 2021 r. nie odbiega od poziomu z 2018 r. Rozdział ten przynosi też szereg obserwacji dotyczących aktywności przedsiębiorców w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego, które uzupełniają materiał z raportu Wojciecha Kubicy i Barbary Worek poświęconego rozwojowi kompetencji osób dorosłych.

Istotnym trendem, niezaburzonym poprzez pandemię, pozostaje umocnienie się rynku pracownika. Pracownicy potrzebują otwartych ścieżek rozwoju w ramach organizacji, a brak możliwości awansu staje się coraz istotniejszym czynnikiem motywującym do zmiany pracy. Podczas gdy w innych rozwiniętych gospodarczo krajach mówi się wiele o *work-life balance* i testuje koncepcje czterodniowego rynku pracy, aktywni zawodowo Polacy poświęcają na pracę przeciętnie ponad 43 godziny tygodniowo, przy czym co trzecia badana osoba czuje, że przez pracę nie poświęca bliskim tyle czasu, ile by chciała. Nasze badanie potwierdza dostrzeżaną także przez inne źródła intensywność pracy Polaków. Pozytywną obserwacją, którą warto podkreślić, jest poprawa oceny zgodności wykonywanej pracy z kierunkiem kształcenia. W 2017 r. odsetek zadowolonych z tego aspektu wynosił 52%, a w 2021 r. już 58%. Świadczy to o lepszych możliwościach wyboru miejsca pracy zgodnie z nabytymi w toku kształcenia kompetencjami, co podnosi wartość kapitału ludzkiego – kolejna pozytywna strona dobrej sytuacji na rynku pracy. Więcej o dwóch wyżej wspomnianych obszarach: jakości pracy i zadowolenia pracowników oraz dopasowania kompetencji do wykonywanej pracy można przeczytać w raporcie „Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021. Raport z badania ludności w wieku 18-69 lat” autorstwa Szymona Czarnika, Magdaleny Jelonek i Krzysztofa Kasparka.

W raporcie „Rozwój kompetencji – uczenie się dorosłych i sektor szkoleniowo-rozwojowy” Wojciech Kubica i Barbara Worek zwracają uwagę na po-covidowe skutki w sektorze szkoleniowo-rozwojowym. Oczywistym następstwem był wzrost uczestnictwa w szkoleniach zdalnych, co ma dwojakie skutki dla tej branży. Z jednej strony – spadek liczby klientów, jeśli chodzi o standardową ofertę szkoleniową, ale z drugiej – rozkwit usług w trybie zdalnym, które otworzyły możliwość dotarcia także do nowych grup klientów. Pracownicy podnoszą swoje kompetencje samodzielnie, przede wszystkim korzystając z zasobów Internetu. Naturalnym uzupełnieniem tej formy nieformalnego uczenia się są zdalne szkolenia, a okoliczności sprzyjały utrwaleniu ich pozycji na rynku edukacyjnym, zwiększeniu ich oferty i atrakcyjności. W świetle danych z tego raportu znakomita część osób pracujących rozwija się, bardzo często poprzez samokształcenie, ale też korzystając z instruktażu i innych form kształcenia w miejscu pracy. Pracodawcy wspierają i finansują kształcenie pracowników, a jednych i drugich do udziału w tym procesie motywuje bezpośrednio przydatność zdobywanych umiejętności w wykonywanej pracy. Raport potwierdza tendencje dostrzeżone już w 2020 r. – bardzo silny zwrot ku zdalnym formom kształcenia i wykorzystaniu Internetu. W tym raporcie, jak zawsze, znajdziemy także informacje o sytuacji sektora szkoleniowo-rozwojowego w tej nowej, po-covidowej sytuacji.

Celem naszych raportów tematycznych jest pokazanie obrazu relacji między pracą a edukacją w kolejnej szczególnej sytuacji, w której znalazła się nasza gospodarka u schyłku 2021 i na początku 2022 r. Jest to przede wszystkim materiał opisowy, który będzie podstawą do dalszych prac interpretacyjnych i dyskusji. Ważne jest, byśmy rozmawiając o sytuacji gospodarki i zagadnieniach kapitału ludzkiego dysponowali istotnymi faktami. Takie dane staraliśmy się Państwu dostarczyć.

Pozostaje mi jeszcze podziękować, jak zawsze, naszym partnerom: niezawodnemu zespołowi Departamentu Analiz i Strategii kierowanego przez Paulinę Zadurę, a w szczególności Wioletcie Skrzypczyńskiej i Annie Tarnawie za świetną współpracę, uważną lekturę pierwszej wersji raportów i cenne uwagi przekazane ich autorom.

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

# Główne wnioski

## Wpływ pandemii na działalność firm i praca zdalna

W drugim roku pandemii (2021), zaobserwowano istotny jej wpływ na działalność prowadzoną przez polskie firmy. **Najmocniej oddziaływanie pandemii odczuli przedstawiciele firm sektora handlu, zakwaterowania i gastronomii oraz edukacyjnego.** Natomiast relatywnie najslabiej wpłynęła ona na działalność firm w branży przemysłowej i górniczej. Pracodawcy badani w IV kwartale 2021 r. raczej powszechnie uznali wpływ pandemii za negatywny dla prowadzonej działalności (80% odpowiedzi raczej negatywny i zdecydowanie negatywny). Ten negatywny wpływ przekładał się w 2021 r. przede wszystkim

### WPŁYW PANDEMII:



istotnie odczuwalny i negatywny  
**80% przedsiębiorstw**



mniejsza liczba partnerów do współpracy  
**34% wskazań**



zmniejszenie liczby klientów  
**51% wskazań**



**niewielki wpływ** na dostępność oferty szkoleniowej, skuteczność działań rozwojowych i trudność pozyskiwania nowych pracowników



niższe zyski ze sprzedaży  
**47% wskazań**



większe koszty funkcjonowania  
**46% wskazań**



**29% firm** oferowało możliwość pracy zdalnej

na: zmniejszenie liczby klientów, niższe zyski firm ze sprzedaży usług czy produktów, a także mniejszą sprzedaż oferowanych usług i produktów.

**Połowa firm w 2021 r. korzystała z rządowej Tarczy Antykryzysowej.** Częściej po tę pomoc sięgały firmy najmniejsze – zatrudniające do 50 osób (63%). W 2021 r. – w przeciwieństwie do poprzedniego roku pandemii – więcej badanych oceniła jednak tę pomoc jako niewystarczającą dla utrzymania prowadzonej działalności (53% w stosunku do 38% w poprzednim roku).

Jedną ze strategii radzenia sobie z pandemią w firmach było oferowanie pracownikom możliwości pracy zdalnej. W IV kwartale 2021 r. taką formę wykonywania pracy oferowała jedna trzecia firm. Częściej pracę zdalną wprowadzono w większych podmiotach. Co jednak znamienne – firmy nie planują raczej utrzymania tej formy zatrudnienia w przyszłości jako powszechnej alternatywy dla regularnej pracy.

## Potrzeby rekrutacyjne

Pod koniec 2021 r. wzrosły potrzeby rekrutacyjne firm – ogółem 27% podmiotów deklaroowało, że w tym czasie szukało pracowników. W zasadzie firmy każdej wielkości deklarowały, że częściej szukały pracowników w 2021 r. niż w tym samym okresie 2020 r. Chociaż w przypadku mniejszych firm ten wzrost potrzeb rekrutacyjnych, z konieczności odniesiony do 2019 r., był stosunkowo mniejszy niż dla średnich i dużych firm (odpowiednio o 6 p.p., 11 p.p. i 9 p.p.). Można zatem ostrożnie wnioskować o stopniowym powrocie do normalności gospodarczej po bardzo stagnacyjnym roku 2020, kiedy jedynie ogółem 15% podmiotów szukało pracowników. Uwzględnienie sektorów gospodarki prowadzi do wniosków, że małe firmy szczególnie z branż: budowlanej i transportowej oraz handlu, zakwaterowania i gastronomii w 2021 r. częściej niż w 2019 r. poszukiwały pracowników (wzrost potrzeb rekrutacyjnych o 12 p.p. i 9 p.p.).



Natomiast w przypadku średnich i dużych firm większe zapotrzebowanie na pracowników w 2021 r. w porównaniu z 2020 r. dotyczyło również podmiotów z sektorów handlu, zakwaterowania i gastronomii oraz budowlanego i transportowego, ale także usług specjalistycznych (wzrost odpowiednio o 32 p.p. – 24 p.p., 22 p.p. – 32 p.p. i 17 p.p. – 35 p.p.).

**Jeżeli chodzi o strukturę zawodową poszukiwanych pracowników, to nadal najczęściej potrzebni byli pracownicy fizyczni (robotnicy wykwalifikowani i niewykwalifikowani oraz operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń).** Struktura zapotrzebowania na pracowników w różnych zawodach niewiele różniła się pomiędzy firmami o różnej wielkości. W przypadku małych podmiotów – porównując sytuację w 2021 r. i 2019 r. – zmniejszyło się zapotrzebowanie na pracowników usług i sprzedawców (o 8 p.p.) a wzrosło zapotrzebowanie na robotników niewykwalifikowanych (o 10 p.p.). W średnich i dużych firmach pomiędzy 2021 r. i 2020 r. wyglądało to właściwie odwrotnie, gdyż wzrosło zapotrzebowanie na pracowników usług i sprzedawców (o 8 p.p i 4 p.p.).



**poszukiwani:** robotnicy wykwalifikowani i niewykwalifikowani, operatorzy maszyn i urządzeń, specjaliści, pracownicy usług i sprzedaży

## Wymagania wobec pracowników

W zasadzie wymagania ogólne stawiane pracownikom nie zmieniają się od 2018 r. – bez względu na wielkość firmy, pracodawcy w 2021 r. najczęściej brali pod uwagę wykształcenie (93% badanych), doświadczenie (54%) oraz płeć pracowników (45%).

Jeżeli chodzi o szczegóły, to tutaj również zaszły niewielkie zmiany. W przypadku wykształcenia, na bardziej specjalistyczne stanowiska wymagane jest wyższe wykształcenie. Płeć ma z kolei znaczenie w podziale na stanowiska fizyczne i umysłowe – w tych pierwszych jest ważniejsza i preferowani są mężczyźni. W naborze na stanowiska umysłowe kryterium płci jest mniej ważne, ale również nieznacznie częściej preferowani są mężczyźni.

**Różnice w 2021 r. zaobserwować można natomiast w zakresie wymagań związanych z długością doświadczenia zawodowego u pracowników – pracodawcy obniżyli swoje oczekiwania co do długości stażu nawet o rok.** Dotyczyło to stanowisk kierowniczych i robotników wykwalifikowanych w średnich firmach. Duże firmy także obniżyły te oczekiwania, ale w mniejszym stopniu. Natomiast w przypadku stanowisk pracowników biurowych wymagania wzrosły – o około rok w dużych firmach oraz około 4 miesiące w średnich. Również małe firmy wymagały mniejszego doświadczenia od pracowników na właściwie wszystkich stanowiskach (w zestawieniu danych z 2021 r. i 2019 r.). Te różnice

mogą być konsekwencją większych trudności rekrutacyjnych doświadczanych w 2021 r., co przełożyło się na niższe wymagania wobec poszukiwanych pracowników.

### Jakich pracowników szukali pracodawcy?



#### wykształconych

(im bardziej specjalistyczne stanowisko, tym wyższe wykształcenie wymagane)



#### doświadczonych

(wymagania rosną wraz ze specjalizacją stanowiska), choć w stosunku do poprzednich lat oczekiwania zostały obniżone nawet o rok



#### z kompetencjami:

samorganizacyjnymi, interpersonalnymi i kognitywnymi

W zakresie wymagań kompetencyjnych pracodawcy bez względu na wielkość firmy zwracali uwagę na trzy kategorie umiejętności:

- samoorganizacyjne: zarządzanie czasem i terminowość, gotowość do brania na siebie odpowiedzialności, samodzielna organizacja pracy i radzenie sobie w sytuacjach stresujących;
- interpersonalne: komunikatywność, łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi, umiejętność pracy w grupie;
- kognitywne: uczenie się nowych rzeczy, pomysłowość, kreatywność, analiza informacji i wyciąganie wniosków.

## Zarządzanie kapitałem ludzkim w firmach

Na przestrzeni lat 2018–2021 we wszystkich kategoriach wielkości zatrudnienia znacząco **wzrósł odsetek przedsiębiorstw planujących długoterminowo**. Szczególnie widoczne było to w przypadku przedsiębiorstw małych, wśród których odsetek podmiotów planujących na dłużej niż 3 miesiące wzrósł między 2019 a 2021 aż o 21 p.p. (z 38% do 59%).



W roku 2021 polskie firmy wykorzystywały różnorodne narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi. Najpopularniejszymi z nich były, jak w przypadku poprzednich lat, opisy stanowisk pracy, systemy wynagrodzeń oraz plany zatrudnienia, a najmniej popularnymi – narzędzia adaptacji pracowników, procedury zwalniania pracowników oraz narzędzia identyfikacji pracowników z wysokim potencjałem. Jednocześnie 32% ogółu pracodawców i 39% małych firm nie stosuje żadnych narzędzi HRM (Human Resources Management).

### **Najpopularniejszą metodą motywacji we wszystkich kategoriach wielkości firm okazała się pochwała ze strony przełożonego (wykorzystywało ją 45% wszystkich przedsiębiorstw).**

Kolejne miejsca na podium popularności metod motywacji kształtowały się inaczej w zależności od wielkości zatrudnienia – w małych i średnich firmach było to zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji oraz awans (39% i 27% w małych firmach, 38% i 35% w średnich), w dużych firmach – awans i bony okazjonalne (odpowiednio – 46% i 40%). Co ważne, w badaniu dało się zauważyć wzrost popularności zaangażowania pracowników w podejmowanie decyzji. W roku 2019 korzystało z tej metody motywacji 23% polskich przedsiębiorstw, w 2021 – aż 38%.

Jeśli chodzi o narzędzia wykorzystywane przez polskie firmy do rekrutacji pracowników, tradycyjnie bez zmian pozostaje „wielka trójka” narzędzi najpopularniejszych – życiorysu, rozmowy rekrutacyjnej i listu motywacyjnego.

#### **Zarządzenie strategiczne w przedsiębiorstwach:**

**65%**  
**45%** 

rośnie liczba przedsiębiorstw planujących długoterminowo z 45% w 2019 r. do 65% w 2021 r.



**najpopularniejsza metoda motywacji (45%)  
pochwała  
ze strony przełożonego**



**59%**

angażuje pracowników w podejmowanie ważnych decyzji



**najtrafniejsze metody selekcji kandydatów**  
(wystandaryzowane testy wiedzy i zdolności poznawczych, wywiady ustrukturyzowane oraz próbki pracy) **są najrzadziej stosowane**



**32%**

nie stosuje żadnych narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim (w tym 39% małych firm)



**79%**

rozwija kompetencje pracowników (spadek o 5 p.p. w stosunku do 2018 r.)



**rośnie rola nauki w miejscu pracy**



W zakresie konfiguracji dominujących typów kultur organizacyjnych dały się zauważyć w 2021 r. wyraźne różnice między kategoriami wielkości przedsiębiorstw. **W kategorii firm małych zdecydowanie dominującym typem kultury była kultura klanu („Firma jak wielka rodzina”) – wskazało na nią 42% przedsiębiorstw.** W kategorii organizacji średnich porządek popularności kultur okazał się taki sam jak w mniejszych, ale zróżnicowanie między kategoriami wielkości było mniej wyraźne. **W kategorii firm dużych dominowały kultury adhokracji („energiczne i przedsiębiorcze”) i rynku („skoncentrowane na wynikach”;** odpowiednio 34% i 28% wskazań), w nieco mniejszym stopniu – klanu i hierarchii („rządzonych przez formalne procedury”; odpowiednio 23% i 16%). Co ciekawe, o ile struktura popularności poszczególnych typów kultur organizacji nie zmieniła się znacznie na przestrzeni lat, w których prowadzone było badanie BKL, o tyle w trakcie pandemii wzrosła powszechność kultur rynku – skupionych na wynikach – kosztem firm, które identyfikowały się z kulturą „adhokracji”.

## Innowacyjność i rozwój firm


W ogólnym ujęciu pandemia nie zmieniła dynamiki aktywności innowacyjnej firm. Sytuacja makroekonomiczna w końcu roku 2021 nie okazała się motorem napędzającym innowacyjność polskich firm. **Pod koniec 2021 roku firmy koncentrowały się głównie na adaptowaniu swojej działalności do zmian otoczenia rynkowego, czyli na wdrażaniu rozwiązań nowych na poziomie firmy (ponad połowa firm aktywnych w tym obszarze).** Niewiele podmiotów wdrożyło rozwiązania innowacyjne w skali kraju (18% z aktywnych innowacyjnie) czy świata (1%). Na podobnym poziomie utrzymała się też działalność B+R w firmach (9%).

Drugi rok kryzysu gospodarczego nie osłabił też znacząco ogólnego potencjału firm w tym obszarze. **W ogólnym ujęciu odsetek firm, które wdrożyły innowacje w trakcie roku 2021, nie odbiegał od poziomu sprzed pandemii (2018) i wynosił 20%.** Branża edukacyjna jako jedyna odnotowała delikatny, 3-punktowy wzrost odsetka aktywnych innowacyjnie

firm w stosunku do roku 2018 (22% w 2021 r.), ale najczęściej w innowacje inwestowały podmioty z przemysłu i górnictwa (26%). Na kolejnym miejscu podmioty z branży usług specjalistycznych (22%).

### Jakie było tempo rozwoju przedsiębiorstw w 2021 r.?

**5%** **silnie rozwijające się**  
 wdrożyły innowacje, planują takie działania w kolejnym roku, rekrutują pracowników

**39%** **o umiarkowanym rozwoju**  
 spełniły 1 lub 2 powyższe warunki (----)

**56%** **przedsiębiorstwa stagnacyjne**  
 nie wdrażały innowacji, nie planują takich działań w kolejnym roku oraz nie rekrutują nowych pracowników.

Nieznacznie zdynamizował się rozwój firm, mierzony wskaźnikiem rozwoju integrującym działalność innowacyjną i rekrutacyjną<sup>1</sup>, co jest efektem „odblokowania” rekrutacji nowych pracowników w firmach. **W 2021 r. było mniej firm stagnacyjnych względem okresu przed pandemią (56%, czyli o 4 p.p. mniej) i więcej firm umiarkowanie rozwijających się (39% wobec 34%), ale odsetek firm silnie rozwijających się pozostał na podobnym poziomie (5%).**

## Rozwiązania organizacyjne wspierające rozwój w firmach

Firmy mają zróżnicowane podejście do praktyk organizacyjnych wspierających rozwój kompetencji takich jak: tworzenie stanowisk i działów odpowiedzialnych za prowadzenie

<sup>1</sup> Wskaźnik rozwoju firmy skonstruowano w oparciu o trzy aktywności: 1) prowadzenie aktywnej polityki rekrutacyjnej w danym roku kalendarzowym, 2) przeprowadzenie wdrożeń innowacji w firmie w danym roku kalendarzowym, 3) planowanie wdrożeń innowacji w następnym roku. Na potrzeby analiz wskaźnik przyjmuje trzy wartości: stagnacja – brak jakiegokolwiek z wymienionych aktywności, umiarkowany rozwój – zadeklarowanie jednej lub dwóch aktywności, spełnienie wszystkich trzech warunków – silny rozwój.

takich inwestycji, wydzielanie budżetu szkoleniowego czy systematyczne prowadzenie oceny kompetencji.

**Wydzielone stanowisko lub dział szkoleniowy posiada tylko co piąte przedsiębiorstwo. Bardziej popularny w polskich firmach jest budżet szkoleniowy, który w 2021 r. posiadała co trzecia firma (+4 p.p. w stosunku do okresu przed pandemią).**

**Ocena kompetencji pracowników jest najbardziej upowszechnionym z wymienionych rozwiązań, ponieważ stosuje ją blisko 80% firm (+ 6 p.p. względem 2018 r.), z czego 34% systematycznie, a 44% sporadycznie, w zależności od potrzeby. Może to wskazywać na rosnącą świadomość pracodawców w zakresie znaczenia dopasowania kompetencji pracowników do praktyki biznesowej firm.**



Prowadzenie oceny kompetencji nie musi oznaczać wzrostu odsetka pracodawców, którzy identyfikują braki lub potencjały warte inwestowania. **W 2021 r. wzrosło zadowolenie pracodawców z umiejętności pracowników – 8 na 10 przedsiębiorców jest w pełni zadowolonych z obecnego poziomu kompetencji pracowników i nie widzą konieczności ich rozwijania.**

Bardziej systematyczne i strategiczne podejście do inwestycji w kadry mają firmy silnie rozwijające się, które w stosunku do firm stagnacyjnych ponad dwukrotnie częściej deklarowały posiadanie budżetu rozwojowego (55% w stosunku do 25%) i prawie trzykrotnie częściej działu rozwojowego (41% w stosunku do 15%).

W ujęciu branżowym z kolei wyróżniają się branże „nowej” gospodarki mocno oparte na kapitale wiedzy, czyli edukacja (46%) opieka zdrowotna i pomoc społeczna (36%) oraz usługi specjalistyczne (34%).

## Skala i formy inwestycji w kompetencje pracowników w firmach

**Pomimo trwającego w 2021 r. kryzysu wywołanego pandemią i utrzymującej się trudnej sytuacji gospodarczej, firmy nie rezygnowały z inwestycji w swoich pracowników.**

W drugim roku pandemii w takie działania zaangażowało się 8 na 10 pracodawców, czyli na porównywalnym poziomie do okresu przed pandemią (spadek o 5 p.p. w stosunku do 2018 r., który był okresem dobrej koniunktury sprzyjającej inwestycjom).

Pracodawcy w reakcji na zawirowania biznesowe wdrażali wiele zmian w organizacji, co mogłoby stać się impulsem do zintensyfikowania inwestycji w kapitał ludzki, zwiększenia ich skali czy poszerzenia relatywnie skromnego repertuaru stosowanych narzędzi rozwijania kompetencji pracowników. Tymczasem:

- skala działalności, mierzona medianą szerokości oferty rozwojowej w firmie, pozostała na tym samym poziomie – mediana sposobów rozwijania kompetencji pracowników stosowanych w firmach wyniosła 3;
- na podobnym, a nawet nieco niższym poziomie pozostała mediana przeszkolonych pracowników – 20 w stosunku do 25 w 2018 r.;
- zmniejszył się nieco budżet prowadzonych inwestycji, co mogło częściowo wynikać z wymuszonych przez kryzys oszczędności w firmach, utrzymującego się trendu dominacji wewnętrznych szkoleń nad zewnętrznymi, ale wydaje się, że w dużej mierze zmniejszony budżet mógł też wynikać z przejścia na zdalne formy kształcenia. W 2021 r. mediana lokowała się w przedziale 2501–5000 złotych, a dla porównania – w roku 2018 był to przedział 5001–8000 zł. To obniżenie puli zainwestowanych środków widoczne jest niezależnie od wielkości firmy i branży.

**Instruktaże pozostały najbardziej popularną metodą rozwijania kompetencji pracowników stosowaną przez przedsiębiorców w 2021 r. (49%).** W trzech czwartych stosujących je firm miały formę stacjonarną. Wzrost popularności względem okresu przed pandemią odnotowały tylko trzy formy: kursy i szkolenia e-learningowe (37%), dofinansowanie do samokształcenia (31%) oraz kursy i szkolenia wewnętrzne (48%). W przypadku tych pierwszych wzrost był skokowy (o 24 p.p.).

**Duża popularność coachingu, mentoringu, szkoleń wewnętrznych i job shadowingu wskazują na wzrost i utrzymywanie się w ostatnich latach roli nauki w miejscu pracy.**

**Wśród obszarów, które pracodawcy dostrzegają jako potencjalnie wymagające wsparcia, zdecydowanie dominują kompetencje zawodowe – wskazuje je 2 na 3 pracodawców, którzy widzą u pracowników pewne pole do rozwoju.** Potrzeby kompetencyjne wiążą się z rozwojem firmy – podmioty silnie i umiarkowanie rozwijające były bardziej skłonne dostrzegać potrzebę rozwijania kompetencji zawodowych niż firmy stagnacyjne.

Tylko co czwarty pracodawca, który widzi potrzebę rozwijania kompetencji u pracowników, wskazał kompetencje ogólne i społeczne jako wymagające inwestycji (po 27%) – częściej wskazywali je pracodawcy z dużych firm, rozwijających się i branży opieki medycznej i pomocy społecznej.

## Ograniczenia i bariery w inwestycjach

Zmiana w warunkach funkcjonowania gospodarki nie okazała się istotną barierą rozwoju organizacji. **Blisko połowa z firm inwestujących w rozwój swoich pracowników (44%) nie widziała żadnych istotnych ograniczeń w tym procesie pod koniec 2021 r.** Wśród pozostałych najczęściej wskazywany był problem niewystarczającego czasu pracowników. Zwraca uwagę fakt, że relatywnie niewielu pracodawców identyfikowało problem zbyt dużych kosztów czy nieodpowiedniej oferty. Oznacza to, że **kluczowym mechanizmem odpowiedzialnym za inwestycje lub ich brak jest po prostu dostrzeżenie lub niedostrzeżenie potencjału w rozwoju kompetencji kadry przez osoby zarządzające.**

**Co piąty przedsiębiorca w 2021 r. nie podjął żadnych działań pozwalających na podnoszenie kompetencji swoich pracowników.** Zdaniem grupy nieaktywnych pod tym względem przedsiębiorców najczęściej wiązało się to z brakiem identyfikowania takiej potrzeby, co wydaje się potwierdzać powyżej sformułowaną tezę.

# Metodologia badania pracodawców

Badania pracodawców w ramach Bilansu Kapitału Ludzkiego 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, zatrudniających od 2 do 49 pracowników (N = 1000), średnich, o zatrudnieniu od 50 do 249 osób (N = 500) i dużych, zatrudniających powyżej 249 pracowników (N = 500) oraz próbę przekrojową przedsiębiorstw (N = 1500). Natomiast badania śródkresowe obejmują jedynie próbę panelową średnich i dużych przedsiębiorstw (N = 1000).

W 2021 r. badanie pracodawców było realizowane od 17.08.2021 do 30.12.2021 w ramach procedury mixed mode, przy użyciu technik CAPI, CATI i CAWI, przez agencję badawczą PBS Spółka z o.o. Dodatkowa kontrola jakości odbywała się od 2.08.2021 r. do 12.01.2022 r. Sumarycznie zrealizowano 3646 ankiet, a średni czas realizacji wywiadu wyniósł 26 minut.

Dobierając próbę do badania, zastosowano warstwowanie nieproporcjonalne ze względu na 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, aby ułatwić orientację, zastosowano kolorowanie. Wartościom względnie niskim odpowiada kolor jasny pomarańczowy, przeciętnym (zblizonym do mediany) - pomarańczowy, względnie wysokim - ciemno pomarańczowy. 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 przyjętym sposobie kolorowania w tabeli prezentującej zróżnicowane wartości zawsze wystąpi pełna gama kolorów (od jasno pomarańczowego do ciemno pomarańczowego).



W edycji BKL 2019 większość pytań odnosiła się do poprzedniego roku kalendarzowego, co oznacza, że wartością referencyjną w porównaniach był rok 2018. W przypadku edycji 2021, realizowanej w końcu roku kalendarzowego, pytano o rok bieżący. Na wykresach i w tabelach w części dotyczącej inwestycji pracodawców w kadry wszystkie porównania w czasie dotyczą edycji BKL 2019, czyli ostatniej edycji realizowanej przed pandemią, ale, w zależności od formy pytania, rokiem referencyjnym jest 2018 lub 2019, co odpowiednio oznaczono w legendzie wykresów.

Ze względu na organizację badania i konstrukcję prób w 2018 i 2020 roku uwzględniono w nim tylko firmy średnie i duże, a w 2019 i 2021 roku również i małe. Stąd też podsumowania ogółem w tabelach i wykresach odnoszą się właśnie do takiego podziału firm i można je porównywać tylko pomiędzy latami 2018 i 2020 oraz 2019 i 2021, ale nie pomiędzy sąsiednimi okresami, np. 2018 i 2019.

# 1. Wpływ pandemii na działalność firm

W momencie realizacji badania w IV kwartale 2021 r., pandemia COVID-19 trwała już drugi rok. A więc jej skutki dla rynku pracy były nadal odczuwalne. Pokazują to wyraźnie odpowiedzi na pytanie o ocenę wpływu pandemii na działalność firm (Tabela 1).

**W zasadzie większość przedsiębiorstw oceniała wpływ pandemii jako raczej odczuwalny (średnia 5,99). Przy tym ocena tego wpływu nie zależała od wielkości firmy, ale od rodzaju prowadzonej działalności.** Ogólnie skutki pandemii najbardziej odczuwały duże firmy z sektora opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (średnia 7,49). Również przedsiębiorstwa z sektora edukacji wskazywały na wpływ pandemii, ale w tym przypadku skutki były bardziej odczuwane dla małych podmiotów (średnia 7,04). Relatywnie najłagodniejszy – wyraźnie poniżej średniej ogólnej – był wpływ pandemii COVID-19 na działalność firm sektora przemysłowego i górnictwa (średnia 4,78).

**Tabela 1.** Ocena siły skutków pandemii w zależności od wielkości zatrudnienia i branży prowadzonej działalności (średnie na skali od 0 – zupełnie nie wpłynęła, do 10 – bardzo mocno zmieniła działanie firmy, N = 3646)

Ocena siły skutków pandemii	2–49	50–249	250+	Ogółem
Budownictwo i transport	5,68	5,69	5,92	5,69
Edukacja	7,04	6,84	6,66	6,91
Handel, zakwaterowanie, gastronomia	6,69	6,21	6,3	6,57
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	5,87	6,40	7,49	6,28
Przemysł i górnictwo	4,83	4,58	5,64	4,78
Usługi specjalistyczne	6,00	6,25	5,65	6,04
Ogółem	6,07	5,81	6,13	5,99

Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

**Wpływ pandemii według badanych przedstawicieli firm był istotnie odczuwalny, a co gorsze jego kierunek – negatywny (80% wskazań – połączone odpowiedzi raczej negatywny i zdecydowanie negatywny – Tabela 2). Ogólnie bardziej niezadowoleni z tego wpływu byli przedstawiciele małych i średnich firm – 81% i 80% z nich wskazało na negatywny kierunek. Najczęściej na negatywy związane z pandemią narzekali przedstawiciele firm sektora edukacyjnego – im większy podmiot, tym bardziej. W przypadku małych firm, 89% przedstawicieli branży usługowej (handel, zakwaterowanie i gastronomia) wskazywało**



**na negatywny wpływ.** Spośród średnich i dużych podmiotów, częściej o negatywnych skutkach mówili przedstawiciele sektora opieki zdrowotnej i pomocy społecznej.

**O pozytywnym wpływie pandemii – pomimo ogólnej przewagi skutków negatywnych – częściej wypowiadali się przedstawiciele dużych podmiotów** (zatrudniających powyżej 250 osób).

Szczególnie ci z **branży usług specjalistycznych** (43%) oraz **handlu, zakwaterowania i gastronomii** (40%). W tym ostatnim przypadku wyraźnie można zatem zauważyć, że najmniejsze firmy usługowe i handlowe straciły na skutek pandemii, natomiast duże podmioty z tego sektora względnie zyskiwały.

**Tabela 2.** Ocena wpływu pandemii na działalność firmy w zależności od wielkości zatrudnienia i branży prowadzonej działalności (%)

Branża/wielkość	Zdecydowanie pozytywny	Raczej pozytywny	Raczej negatywny	Zdecydowanie negatywny	N
<b>Wielkość: 2–49</b>					
Budownictwo i transport	4	20	44	32	232
Edukacja	5	10	34	51	134
Handel, zakwaterowanie, gastronomia	2	9	36	53	700
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	10	14	39	37	84
Przemysł i górnictwo	4	24	51	21	291
Usługi specjalistyczne	4	20	42	35	430
Ogółem	4	16	41	40	1871
<b>Wielkość: 50–249</b>					
Budownictwo i transport	7	25	52	17	103
Edukacja	1	5	46	47	237
Handel, zakwaterowanie, gastronomia	4	20	42	34	206
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	4	9	49	39	57
Przemysł i górnictwo	6	26	45	24	255
Usługi specjalistyczne	3	12	51	34	144
Ogółem	4	17	47	33	1002
<b>Wielkość: 250+</b>					
Budownictwo i transport	7	20	40	33	15
Edukacja	0	0	57	43	7
Handel, zakwaterowanie, gastronomia	14	26	37	23	35
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	4	4	44	48	23
Przemysł i górnictwo	6	12	56	27	52
Usługi specjalistyczne	13	30	39	17	23
Ogółem	8	17	46	29	155

Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

Przedstawiciele firm zapytano również jesienią 2021 r. o wpływ pandemii na poszczególne obszary działalności gospodarczej (Tabela 3)<sup>2</sup>.

**Tabela 3.** Ocena wpływu pandemii na różne obszary działalność firmy (%)

Wpływ na:	Mniej	Bez zmian	Więcej	N
Liczbę klientów	51	39	10	3351
Zyski firmy ze sprzedaży usług, produktów	47	45	8	3310
Sprzedaż oferowanych usług, produktów	42	51	7	3343
Liczbę partnerów do współpracy	34	60	6	3345
Poziom inwestycji w rozwój firmy	27	66	7	3350
Liczbę oferowanych produktów, usług	25	66	9	3353
Efektywność pracowników	24	67	10	3350
Dostępność oferty szkoleniowej	14	82	4	3214
Efektywność działań rozwoju kompetencji pracowników	10	86	4	3335
Trudność pozyskania nowych pracowników	8	77	16	3312
Koszty funkcjonowania firmy	6	48	46	3356

Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

Jak się okazuje, **pandemia przyczyniła się głównie do zmniejszenia liczby klientów (51% wskazań), niższych zysków ze sprzedaży produktów lub usług (47%) – co wynikało ze spadku sprzedaży produktów lub usług (42%), mniejszej liczby partnerów do współpracy (34%) oraz większych kosztów funkcjonowania firmy (46%)**. Najczęściej takie skutki były odczuwalne przez przedsiębiorstwa małe zatrudniające do 50 pracowników oraz firmy działające w sektorach: handlowym, zakwaterowania i gastronomii oraz w nieco mniejszym stopniu – usług specjalistycznych. Zmniejszenie się liczby klientów jako skutek pandemii często wskazywały również firmy budowlane i transportowe.

<sup>2</sup> Ze względu na to, że pomiędzy edycją badania z lat 2020 i 2021 zmieniono metodologię pytań dotyczących wpływu pandemii na działania firm odpowiedzi tych nie można ze sobą bezpośrednio porównać. Aby zapoznać się z tym, jak firmy w pierwszym roku pandemii oceniały jej wpływ, odsyłamy do raportu z tamtego okresu czasu: <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-podsumowujacy-wyniki-badania-bilans-kapitalu-ludzkiego-2019-2020>

**Pandemia miała natomiast stosunkowo niewielki wpływ na dostępność oferty szkoleniowej (82% wskazań, że nie było w tym zakresie zmian), skuteczność działań rozwoju kompetencji pracowników (86%) oraz trudność pozyskiwania nowych pracowników (77%).**

W związku z oczekiwanym negatywnym wpływem pandemii na rynek pracy i gospodarkę, już od pierwszego roku jej trwania, rząd oferował firmom pomoc finansową w ramach programu tzw. **Tarczy Antykryzysowej**. W trakcie dwóch edycji badania realizowanych w latach 2020 i 2021 zapytano pracodawców o to, czy z takiej pomocy skorzystali (Tabela 4). Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzić można, że w 2021 r. nieco więcej firm deklarowało jej wykorzystanie niż w 2020 r. – 56% wobec 47%. Trzeba zaznaczyć, że wzrost ten wynika w głównej mierze z uwzględnienia w badaniu z 2021 r. najmniejszych podmiotów, które częściej niż większe firmy sięgnęły po taką pomoc (62% z nich deklarowało jej wykorzystanie). W przypadku średnich i dużych podmiotów brak jest różnic pomiędzy ww. latami.

**Tabela 4.** Wykorzystanie przez firmy z różnych sektorów gospodarki i wielkości zatrudnienia Tarczy Antykryzysowej (%)

Sektor	Rok	2–49	50–249	250+	Ogółem	N
Budownictwo i transport	2020	x	65	46	63	66
	2021	60	63	50	61	250
Edukacja	2020	x	30	33	30	68
	2021	46	24	50	33	128
Handel, zakwaterowanie, gastronomia	2020	x	75	63	73	143
	2021	73	65	53	71	716
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	2020	x	39	52	43	32
	2021	47	37	44	43	78
Przemysł i górnictwo	2020	x	34	64	39	118
	2021	54	42	64	50	376
Usługi specjalistyczne	2020	x	47	50	47	63
	2021	59	51	52	57	385
Ogółem	2020	x	46	57	47	490
	2021	62	46	55	56	1933
N		1329	926	168	2423	x

Źródło: BKL 2020, 2021 – badanie pracodawców.

Większe dysproporcje widać pomiędzy firmami z różnych branż. **Najczęściej po pomoc rządową sięgały przedsiębiorstwa z najbardziej dotkniętego przez pandemię sektora**

**handlowego, zakwaterowania i gastronomii** – ogólnie aż 73% podmiotów w 2020 r. i 71% w 2021 r. **Im mniejszy podmiot w tym sektorze, tym częściej deklarował skorzystanie z Tarczy Antykryzysowej. Dużo pomiotów z branży budowlanej i transportowej wykorzystało też taką formę wsparcia** – ogólnie odpowiednio 63% i 61%. Przy tym również im mniejsza firma, tym chętniej po nią sięgała. **Najmniej natomiast z Tarczy antykryzysowej korzystały firmy edukacyjne** – ogólnie odpowiednio 30% i 33% – co może wynikać z tego, że szkoły i inne publiczne placówki edukacyjne nie kwalifikowały się do skorzystania z tej formy pomocy.

#### Zmianie uległa natomiast ocena samej pomocy pomiędzy jesienią 2020 i 2021 r.

(Tabela 5). Bez względu na wielkość przedsiębiorstwa w 2021 r. mniej firm oceniło środki pozyskane z Tarczy Antykryzysowej jako wystarczające do utrzymania działalności bez zmian (odpowiednio 61% i 46%). Więcej natomiast było opinii, że takich środków było za mało, aby móc prowadzić działalność bez zmian (z odpowiednio 38% do 53%).

**Tabela 5.** Ocena pomocy otrzymywanej z Tarczy antykryzysowej przez firmy o różnej wielkości zatrudnienia (%)

Ocena pomocy pozyskanej z Tarczy antykryzysowej	Wielkość	2020	2021	N
Pozwoliła na utrzymanie działalności bez zmian	2–49	x	45	589
	50–249	62	47	489
	250+	60	48	87
	Ogół	61	46	1165
Nie była wystarczająca na utrzymanie działalności bez zmian	2–49	x	54	707
	50–249	38	51	409
	250+	39	48	72
	Ogół	38	53	1188
Pozwoliła rozwinąć działalność	2–49	x	1	18
	50–249	1	3	16
	250+	1	3	4
	Ogół	1	2	38

Źródło: BKL 2020, 2021 – badanie pracodawców.

## 2. Praca zdalna w polskich firmach

Według deklaracji pracodawców z jesieni 2021 r., możliwość pracy zdalnej oferowało pracownikom ogólnie 29% firm. Fakt ten było mocno zależny od wielkości podmiotu – **im większa firma, tym częściej deklarowała możliwość wykonywania pracy zdalnie** (Tabela 6). Taką możliwość dawało 42% dużych przedsiębiorstw, a tylko 22% małych podmiotów, o zatrudnieniu do 50 osób.

Ze względu na modyfikację treści pytań pomiędzy dwiema edycjami badania oraz inną konstrukcją próby (badaniami nie objęto w 2020 r. firm mikro i małych) nie można bezpośrednio porównać odpowiedzi, ale i tak **wyraźnie widać, że w pierwszym roku trwania pandemii więcej polskich firm wprowadziło pracę zdalną**. Taka możliwość była bowiem w 60% podmiotów średnich zatrudniających od 50 do 249 osób i w 52% firm dużych (o zatrudnieniu 250 i więcej osób).

**Tabela 6.** Możliwość realizacji pracy zdalnej w zależności od wielkości firmy (%)

Praca zdalna	Wielkość firmy:	2–49	50–249	250+	Ogółem
2021: Czy umożliwiają zatrudnionym osobom pracę zdalną?	Tak	22	38	42	29
	Nie	78	62	59	71
	N	2258	1197	188	3643
2020: Czy w związku z epidemią koronawirusa wprowadzili Państwo jakąś formę pracy zdalnej dla swoich pracowników?	Praca zdalna możliwa przed epidemią	x	3	5	4
	Tak, wprowadziliśmy	x	60	52	59
	Nie wprowadziliśmy	x	37	43	38
	N	x	948	148	1096

Źródło: BKL 2020, 2021 – badanie pracodawców.

Co mogło wpłynąć na takie duże zmiany? Przede wszystkim należałoby tu uwzględnić wprowadzony program szczepień przeciw COVID-19, który mimo pokrycia około połowy polskiej populacji, zapewniał wysoki poziom zabezpieczenia i dawał możliwość powrotu do regularnej formy pracy, która wydaje się być preferowana przez polskie firmy – co zostanie pokazane w dalszej części raportu.

Nie bez znaczenia jest też sektor prowadzonej działalności i ogólna struktura polskiej gospodarki z większym udziałem produkcji, która wymusza jednak pracę w tradycyjnej formie (Tabela 7).

**Tabela 7.** Możliwość realizacji pracy zdalnej w zależności od branży prowadzonej działalności (%)

Praca zdalna	Budownictwo i transport	Edukacja	Handel, zakwaterowanie, gastronomia	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Przemysł i górnictwo	Usługi specjalistyczne	Ogółem
2021 – firmy 2–49 osób							
Tak	7	46	16	27	12	42	22
Nie	93	54	85	73	88	59	78
N	293	144	814	101	385	520	2257
2021 – firmy 50 i więcej osób							
Tak	26	69	26	28	30	50	39
Nie	74	31	74	72	70	50	61
N	144	264	268	94	425	190	1385
2020 – firmy 50 i więcej osób							
Przed pandemią	4	3	4	4	3	4	4
Wprowadzona w pandemii	36	90	47	55	51	62	59
Nie wprowadzona	61	6	50	42	46	34	38
N	109	236	202	77	326	147	1097

Źródło: BKL 2020, 2021 – badanie pracodawców.

Nie jest zaskakujące, że zarówno w 2020 jak i 2021 r. **najrzadziej w formie zdalnej pracowano w budownictwie i transporcie. Również w przemyśle i górnictwie relatywnie rzadko świadczone pracę w tej formie.** Do firm, które rzadko decydowały się na wprowadzenie pracy zdalnej należą także podmioty sektora handlu, zakwaterowania i gastronomii, gdzie w 2021 r. tylko 16% małych firm i 26% średnich i dużych decydowało się na takie rozwiązanie. Natomiast w pierwszym roku pandemii, była to prawie połowa z nich (47%). Wynikać to może z dużych strat poniesionych przez ten sektor, który opiera się głównie na usługach osobistych i chęci powrotu do normalnej działalności.

**Najczęściej praca zdalna była natomiast umożliwiana czy wprowadzana w edukacji – 69% firm średnich i dużych oraz 46% firm małych w 2021 r., a w 2020 roku aż 90% firm średnich i dużych. Podobnie sytuacja wyglądała w usługach specjalistycznych, gdzie taką formę**

zatrudnienia umożliwiało odpowiednio 42% i 50% firm małych oraz średnich i dużych w 2021 r. i 62% firm średnich i dużych w 2020 r.

**Pracodawcy, którzy jesienią 2021 r. nie oferowali pracy zdalnej, nie przewidywali też wprowadzania takiej formy zatrudnienia w kolejnych 12 miesiącach** – jedynie 8 pracodawców z ogółu 2375, którzy nie oferowali pracy zdalnej, wskazało, że planuje ją zaproponować pracownikom. W 2020 r. średnie i duże firmy zapytane o podobną kwestię utrzymania takiej formy zatrudnienia były bardziej na nią otwarte, gdyż 25% takich podmiotów wskazało na możliwość utrzymania takiego rozwiązania po pandemii. Jak widać zatem, ogólnie praca zdalna w Polsce – zwłaszcza w drugim roku pandemii – nie cieszy się dużą popularnością wśród pracodawców. Wyjątkiem są niektóre sektory, gdzie taka forma zatrudnienia jest wygodna i nie zmniejsza efektywności pracy – głównie chodzi o większe firmy zajmujące się edukacją i usługami specjalistycznymi. Potwierdzają to także dane GUS ze szczytowego okresu pandemii, kiedy w II kwartale 2020 r., jedynie 10% ogółu pracujących w Polsce wykonywało swoje zadania zawodowe w formie zdalnej (GUS, 2020).

W badaniach BKL prowadzonych jesienią 2021 r. zadano pracodawcom kilka dodatkowych pytań dotyczących szczegółów wprowadzonych rozwiązań w zakresie pracy zdalnej – wymiaru czasu pracy oferowanej pracownikom oraz możliwości samodzielnego wyboru przez pracowników wymiaru czasu pracy zdalnej.

**Połowa z pracodawców, która wprowadziła możliwość wykonywania pracy w trybie zdalnym (51%) umożliwiła swoim pracownikom taką pracę w pełnym wymiarze** (Tabela 8). W zasadzie nie było tutaj różnic pomiędzy wielkością firm, jak i branżą prowadzonej działalności. Jedynie podmioty sektora handlu, zakwaterowania i gastronomii oraz opieki zdrowotnej i pomocy społecznej rzadziej umożliwiały swoim pracownikom pracę zdalną w pełnym wymiarze.

**Tabela 8.** Wymiar godzin pracy zdalnej realizowanej w firmach o różnej wielkości zatrudnienia i branży prowadzonej działalności (%)

Wielkość i branża	Pełny wymiar	Więcej niż połowa	Połowa	Mniej niż połowa	N
2–49	51	18	23	9	491
50–249	52	19	18	12	460
250+	53	13	22	12	76
Ogółem	51	18	21	10	1027
Budownictwo i transport	66	14	15	5	59
Edukacja	56	16	16	12	245
Handel, zakwaterowanie, gastronomia	37	27	23	13	197
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	32	17	26	25	53
Przemysł i górnictwo	57	20	16	7	168
Usługi specjalistyczne	55	13	25	8	304
Ogółem	51	18	21	10	1026

Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

Pracodawców poproszono również o określenie, czy ich pracownicy, którzy mają możliwość wykonywania pracy w formie zdalnej, mogą samodzielnie decydować o wymiarze jej godzin. Jak można było się spodziewać, dwie trzecie firm nie umożliwiają takiego wyboru (Tabela 9). Częściej wybór w tym zakresie oferowały większe podmioty i firmy z sektorów edukacyjnego oraz budownictwa i transportu.

Jeżeli natomiast firmy zapewniały taką możliwość, to częściej dotyczyła ona wyboru dni (26%) niż godzin pracy zdalnej (15%).



**Tabela 9.** Możliwość wyboru przez pracowników wymiaru godzin pracy zdalnej w firmach o różnej wielkości zatrudnienia i branży prowadzonej działalności (%)

Wielkość i branża	Brak możliwości wyboru	Wybór dni pracy zdalnej	Wybór godzin pracy zdalnej	N
2–49	58	30	19	498
50–249	73	21	10	458
250+	70	27	13	78
Ogółem	66	26	15	1034
Budownictwo i transport	74	23	11	59
Edukacja	85	10	7	247
Handel, zakwaterowanie, gastronomia	56	31	19	193
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	69	25	17	53
Przemysł i górnictwo	67	31	9	170
Usługi specjalistyczne	52	34	22	312
Ogółem	66	26	15	1034

Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

### 3. Potrzeby rekrutacyjne

Pracodawcy w każdej edycji badania BKL pytani są o to, czy ich firma poszukuje aktualnie osób do pracy. Zmiany tych potrzeb w ostatnim czasie pandemii należy jednak prześledzić na poziomie firm o takiej samej wielkości. Biorąc pod uwagę podmioty małe, zatrudniające mniej niż 50 osób – ze względu na konstrukcję próby – trzeba wziąć pod uwagę rok 2019 przed pandemią i drugi rok pandemii, czyli 2021. Widać tutaj tylko nieznaczny wzrost zapotrzebowania na nowych pracowników o 6 p.p. (z 16% do 22%).

Jednak porównując te dane do sytuacji średnich i dużych firm, które w pierwszym roku pandemii, tj. 2020, ograniczyły potrzeby zatrudnieniowe, również i w przypadku małych firm nie należy spodziewać się innej sytuacji. Szczególnie, że pandemia dotykała te firmy mocniej niż większe podmioty. **Można zatem ostrożnie powiedzieć, że w 2021 r. małe przedsiębiorstwa nieco zwiększyły swoje potrzeby zatrudnieniowe, ale nie w takim stopniu jak średnie i duże firmy.**

Patrząc na sytuację małych podmiotów z różnych branż w oparciu o dane sprzed i w trakcie trwania pandemii – 2019 i 2021 – widać, że **największy wzrost potrzeb zatrudnieniowych dotyczył firm sektora budowlanego i transportowego oraz handlu, zakwaterowania i gastronomii** (odpowiednio: z 23% do 35% i z 16% do 25%).

W przypadku średnich i dużych podmiotów – zatrudniających od 50 do 249 osób oraz przynajmniej 250 osób – można bezpośrednio porównać, jak zmieniały się ich potrzeby rekrutacyjne w trakcie pandemii. Z przedstawionych danych widać, że **w pierwszym roku (2020) zarówno średnie, jak i duże podmioty ograniczyły zapotrzebowanie na pracowników** – odsetek podmiotów deklarujących poszukiwanie pracowników zmniejszył się odpowiednio z 21% na 13% oraz z 39% na 24%. Jednak w drugim roku pandemii (2021) potrzeby zatrudnieniowe wyraźnie wzrosły do kolejno 32% i 48%, a więc nawet do stanu z 2018 r.

W podziale na branże działalności gospodarczej **największy wzrost potrzeb zatrudnieniowych odnotowały średnie i duże firmy działające w sektorach: handlu, zakwaterowania i gastronomii; budowlanym i transportowym oraz usług specjalistycznych** – odpowiednio o 32 p.p. (z 9% na 41%) i 24 p.p. (z 21% na 45%); o 22 p.p. (z 17% na 39%) i 32 p.p. (z 21% na 53%) oraz o 17 p.p. (z 7% na 24%) i 35 p.p. (z 10% na 45%).

**Tabela 10.** Poszukiwanie pracowników w zależności od wielkości zatrudnienia i sektora prowadzonej działalności (%).

Sektor	Wielkość	2018	2019	2020	2021	N
Budownictwo i transport	2–49	x	23	x	35	643
	50–249	35	29	17	39	423
	250+	54	44	21	53	64
	Ogółem	38	25	17	37	1130
Edukacja	2–49	x	13	x	13	256
	50–249	19	15	14	19	933
	250+	33	50	14	25	29
	Ogółem	19	15	14	17	1218
Handel, zakwaterowanie, gastronomia	2–49	x	16	x	25	1653
	50–249	40	23	9	41	773
	250+	48	33	21	45	132
	Ogółem	41	18	10	29	2558
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	2–49	x	16	x	17	190
	50–249	42	32	25	39	236
	250+	60	52	60	61	91
	Ogółem	47	27	34	31	517
Przemysł i górnictwo	2–49	x	20	x	20	778
	50–249	35	21	15	35	1162
	250+	52	38	20	47	264
	Ogółem	38	22	16	29	2204
Usługi specjalistyczne	2–49	x	10	x	16	1036
	50–249	33	15	7	24	555
	250+	35	31	10	45	96
	Ogółem	34	12	8	19	1687
Ogółem	2–49	x	16	x	22	4556
	50–249	32	21	13	32	4082
	250+	49	39	24	48	676
	Ogółem	35	19	15	27	9314

Źródło: BKL 2018-2021 – badanie pracodawców.

**Struktura zapotrzebowania na pracowników jesienią 2021 r. wyglądała bardzo podobnie jak w poprzednich latach** (Tabela 11). W przypadku średnich, a także dużych firm zmniejszyło się zapotrzebowanie na specjalistów – w 2020 r. poszukiwani oni byli w 39% średnich i 55% dużych firmach rekrutujących osoby do pracy, a w kolejnym roku tylko w odpowiednio 32% i 46% podmiotów.

Natomiast w IV kwartale 2021 r. w średnich i dużych firmach wzrosło nieznacznie zapotrzebowanie na pracowników usług i sprzedaży – odpowiednio o 8 p.p i 4 p.p. Można to wiązać ze stopniowym znoszeniem restrykcji nałożonych poprzednio przez rząd i powolnym powrotem gospodarki do normalnego funkcjonowania, szczególnie sektora usługowego właśnie.

**Tabela 11.** Struktura pracowników poszukiwanych przez firmy o różnej wielkości (%)\*

Rok	Stanowisko**	2–49	50–249	250+
2018	Kierownicy	x	7	9
	Specjaliści		35	39
	Średni personel		18	21
	Pracownicy biurowi		11	14
	Pracownicy usług i sprzedaży		16	14
	Robotnicy wykwalifikowani		21	32
	Operatorzy i monterzy		16	25
	Robotnicy niewykwalifikowani		16	21
	N		284	73
2019	Kierownicy	3	5	8
	Specjaliści	16	33	41
	Średni personel	11	17	19
	Pracownicy biurowi	11	6	13
	Pracownicy usług i sprzedaży	24	13	9
	Robotnicy wykwalifikowani	22	19	23
	Operatorzy i monterzy	20	15	20
	Robotnicy niewykwalifikowani	9	19	18
	N	367	218	75
2020	Kierownicy	x	2	8
	Specjaliści	x	39	55
	Średni personel		14	12
	Pracownicy biurowi		8	11
	Pracownicy usług i sprzedaży		8	10
	Robotnicy wykwalifikowani		22	25
	Operatorzy i monterzy		13	21
	Robotnicy niewykwalifikowani		15	16
	N		129	36
2021	Kierownicy		2	3
	Specjaliści	17	32	46
	Średni personel	16	18	23
	Pracownicy biurowi	9	9	15
	Pracownicy usług i sprzedaży	18	16	14
	Robotnicy wykwalifikowani	21	26	22
	Operatorzy i monterzy	21	19	21
	Robotnicy niewykwalifikowani	19	17	16
	N	497	379	89

Źródło: BKL 2018-2021 – badanie pracodawców.

\* Ze względu na możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi dane nie sumują się do 100.

\*\* Wielkie grupy zawodowe (pierwszy poziom klasyfikacji ISCO).

W przypadku małych firm, w porównaniu do sytuacji sprzed pandemii, zmniejszyło się nieznacznie zapotrzebowanie na pracowników usług i sprzedaży (z 24% na 16%). Wzrosło natomiast zapotrzebowanie na robotników niewykwalifikowanych (z 9% na 19%).

W przypadku pozostałych zawodów zapotrzebowanie zgłaszane na nie w firmach nie uległo większym zmianom w poszczególnych latach. I ogólnie można powiedzieć, że cały czas najczęściej rekrutowano: robotników wykwalifikowanych, operatorów maszyn i urządzeń oraz robotników niewykwalifikowanych. Stanowili oni łącznie w końcu 2021 r. aż 61% wszystkich poszukiwanych pracowników.

**Pandemia nie wpłynęła w opinii pracodawców na trudności w poszukiwaniu pracowników,** (Tabela 12). Pod koniec 2021 r. takie problemy deklarowało ogółem 69% firm, podczas gdy w poprzednich latach było to 68%.

**Tabela 12.** Doświadczanie trudności rekrutacyjnych w zależności od wielkości zatrudnienia i sektora prowadzonej działalności (%)

Sektor	Wielkość	2018	2019	2020	2021	N
Budownictwo i transport	2–49	x	73	x	58	178
	50–249	65	71	69	60	129
	250+	75	75	50	80	30
	Ogółem	67	73	65	60	337
Edukacja	2–49	x	71	x	78	32
	50–249	72	77	77	86	153
	250+	100	75	0	100	8
	Ogółem	73	76	74	84	193
Handel, zakwaterowanie, gastronomia	2–49	x	56	x	67	328
	50–249	55	57	38	75	222
	250+	54	75	83	59	48
	Ogółem	55	57	50	69	598
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	2–49	x	57	x	88	30
	50–249	82	84	86	84	80
	250+	75	100	91	94	51
	Ogółem	79	80	88	88	161
Przemysł i górnictwo	2–49	x	81	x	59	154
	50–249	81	86	67	74	314
	250+	78	80	64	84	105
	Ogółem	80	83	66	70	573
Usługi specjalistyczne	2–49	x	59	x	51	134
	50–249	42	22	50	77	106
	250+	43	50	50	67	29
	Ogółem	42	48	50	60	269
Ogółem	2–49	x	66	x	62	856
	50–249	67	69	67	75	1004
	250+	70	78	71	79	271
	Ogółem	68	68	68	69	2131

Źródło: BKL 2018-2021 – badanie pracodawców.

**W 2021 r. więcej problemów związanych z rekrutacją odpowiedniej kadry miały w 2021 r. z reguły większe firmy, choć wyjątkiem jest tutaj sektor handlu, zakwaterowania i gastronomii, gdzie to mniejsze firmy częściej mówiły o utrudnieniach.**

**Jeśli przyjrzymy się ogółowi firm przez pryzmat branż, to najwięcej problemów rekrutacyjnych w 2021 r. doświadczały podmioty działające w sektorach o bardziej publicznym charakterze – opiece zdrowia i pomocy społecznej (ogółem 88% z nich napotykało na utrudnienia) oraz edukacji (82%). Relatywnie najmniej problemów rekrutacyjnych wskazywały firmy z sektora budowlanego i transportowego (ogółem 60%).**

Przedstawiciele firm zapytani zostali też o główny powód trudności w znalezieniu odpowiednich pracowników (Tabela 13). **W 2021 r. najczęściej wskazywano na brak kandydatów do pracy (nikt nie odpowiedział na ofertę) – co było wymieniane przez ogółem 48% firm. W tym okresie problem ten był częściej zgłaszany przez najmniejsze i średnie firmy – odpowiednio 49% i 48% – w porównaniu do 41% wskazań przez firmy największe. Na drugim miejscu znalazł się brak spełnienia oczekiwań pracodawców – wskazywała to co trzecia z badanych firm (32%).**

Patrząc przekrojowo na powody trudności w znalezieniu odpowiednich osób do pracy – zgłaszane przez pracodawców w okresie 2018–2021 – zauważyć można dwa trendy. Po pierwsze, **rósł odsetek odpowiedzi upatrujących główne trudności w braku osób zgłaszających się do pracy – z wyjątkiem największych firm w 2021 r.** Po drugie, **zmniejszył się odsetek wskazań, że kandydatom nie odpowiadały warunki pracy.** Może to być skutkiem pierwszego wniosku, gdzie pracodawcy w obliczu zmniejszającej się liczby kandydatów zmuszeni byli przedstawiać bardziej atrakcyjne oferty pracy.



**Tabela 13.** Powód utrudnień rekrutacyjnych wskazywany przez firmy o różnej wielkości szukające osób do pracy (%)

Wielkość	Powód utrudnień	2018	2019	2020	2021
2–49	Nikt nie odpowiedział na ofertę	x	18	x	49
	Kandydaci nie spełniali oczekiwań	x	51	x	35
	Kandydatom nie odpowiadały warunki pracy	x	31	x	15
	N	x	242	x	305
50–249	Nikt nie odpowiedział na ofertę	32	37	44	48
	Kandydaci nie spełniali oczekiwań	41	39	35	29
	Kandydatom nie odpowiadały warunki pracy	33	25	21	22
	N	192	150	84	283
250+	Nikt nie odpowiedział na ofertę	29	39	50	41
	Kandydaci nie spełniali oczekiwań	49	35	21	29
	Kandydatom nie odpowiadały warunki pracy	38	26	29	29
	N	52	57	24	68
Ogółem	Nikt nie odpowiedział na ofertę	31	27	45	48
	Kandydaci nie spełniali oczekiwań	43	45	32	32
	Kandydatom nie odpowiadały warunki pracy	34	28	23	20
	N	244	449	108	656

Źródło: BKL 2018-2021 – badanie pracodawców.

Pracodawcy, szukający osób do pracy i niemogący znaleźć odpowiednich kandydatów wskazali to, czego brakowało osobom, które nie spełniały ich oczekiwań (Tabela 14). **Jesienią 2021 r. dla pracodawców najbardziej problematyczne były braki w: doświadczeniu kandydatów (34%), wymaganych uprawnieniach (29%) oraz wiedzy i umiejętnościach (27%).**

**Tabela 14.** Braki u kandydatów do pracy niespełniających stawianych im wymagań, według firm różnej wielkości (%)

Wielkość	Braki u kandydatów	2018	2019	2020	2021
2–49	Wiedzy, umiejętności	x	25	x	31
	Wymaganych uprawnień	x	31	x	27
	Odpowiedniego doświadczenia	x	29	x	32
	Motywacji do pracy	x	7	x	7
	Inne	x	9	x	3
	N	x	124	x	109
50–249	Wiedzy, umiejętności	45	24	28	21
	Wymaganych uprawnień	60	21	28	34
	Odpowiedniego doświadczenia	50	33	24	37
	Motywacji do pracy	15	16	10	5
	Inne	4	7	10	4
	N	106	58	29	83
250+	Wiedzy, umiejętności	43	25	0	30
	Wymaganych uprawnień	56	25	40	25
	Odpowiedniego doświadczenia	49	25	40	35
	Motywacji do pracy	26	25	20	10
	Inne	8	0	0	0
	N	33	20	5	20
Ogółem	Wiedzy, umiejętności	45	25	24	27
	Wymaganych uprawnień	59	27	29	29
	Odpowiedniego doświadczenia	50	30	27	34
	Motywacji do pracy	17	11	12	7
	Inne	5	7	9	3
	N	139	202	34	212

Źródło: BKL 2018-2021 – badanie pracodawców.

Odpowiedzi te w zasadzie nie różniły się bez względu na wielkość firmy. I co więcej, trudno zauważyć też jakieś wyraźniejsze różnice pomiędzy poszczególnymi latami badania. Można zatem uznać to za pewien charakterystyczny rys polskiego rynku pracy, gdzie cały czas zdaniem pracodawców, kandydatom do pracy brakuje umiejętności oraz kwalifikacji. Te pierwsze bowiem są wskazywane wprost, ale pośrednio też poprzez czynnik niewystarczającego doświadczenia, którego długość może być dla pracodawców informacją o posiadanych umiejętnościach. Natomiast uprawnienia są niczym innym jak certyfikowanymi kompetencjami.

Zdaniem pracodawców kandydatom, którzy nie spełnili ich oczekiwań w 2021 r., brakowało przede wszystkim kompetencji zawodowych wymaganych do pracy na danym stanowisku (Tabela 15). Wskazało na to 87% ogółu przebadanych, przy czym **brak takich specyficznych kompetencji częściej był wskazywany przez firmy małe** (94% uznało to za problem). Duże firmy oprócz niedostatku kompetencji zawodowych dostrzegały także niedobory innych umiejętności – ogólnych (np. samoorganizacji, pomysłowości, terminowości) i społecznych (np. pracy w grupie, komunikatywności).

**Tabela 15.** Braki kompetencyjne u kandydatów do pracy niespełniających stawianych im wymagań, według firm różnej wielkości (%)\*

Braki kompetencji	2–49	50–249	250+	Ogółem
Ogólnych	17	22	49	22
Społecznych	6	16	30	11
Zawodowych	94	76	73	87
N	34	17	5	56

Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

\* Ze względu na możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi dane nie sumują się do 100.

## 4. Wymagania wobec pracowników

Omawianie oczekiwań pracodawców wobec pracowników warto zacząć od kwestii ogólnych. Przedstawiciele firm zapytano, jak co roku, o to, co jest ważne biorąc pod uwagę zatrudnienie osób na kluczowych stanowiskach w danej firmie. Kluczowe stanowiska to takie, które są niezbędne do wykonywania zadań związanych z prowadzoną działalnością – z pominięciem stanowisk, których istnienie wynika z przepisów prawa (np. prezes). **Wymagania te na przestrzeni lat nie podlegają zmianom, bez względu na wielkość firm** (Tabela 16). **W 2021 r., tak jak i poprzednio, liczyło się głównie: wykształcenie (93% badanych), doświadczenie (54%) oraz płeć pracowników (45%)<sup>3</sup>.**

Odnosnie do wymagań dotyczących płci należy wyjaśnić, że chodzi tutaj o odpowiedzi pracodawców, dla których płeć pracownika nie była obojętna i preferowali oni kobiety lub mężczyzn, co zostanie uszczegółowione poniżej.

**Tabela 16.** Wymagania ogólne do pracy na kluczowych stanowiskach w firmach o różnej wielkości zatrudnienia (%)

Rok	2018				2019			
	2–49	50–249	250+	Ogółem	2–49	50–249	250+	Ogółem
Wymagania ogólne								
Wykształcenie	x	97	99	97	95	96	95	95
Doświadczenie	x	71	70	71	52	54	54	53
Płeć	x	45	45	45	53	46	48	51
Wiek	x	77	75	77	48	53	58	50
Język obcy	x	29	29	29	25	22	28	24
N	x	888	147	1035	2294	1052	193	3539
Rok	2020				2021			
Wymagania ogólne	2–49	50–249	250+	Ogółem	2–49	50–249	250+	Ogółem
Wykształcenie	x	97	97	97	93	95	95	93
Doświadczenie	x	53	56	53	55	51	63	54
Płeć	x	45	41	44	44	45	44	45
Wiek	x	x	x	x	x	x	x	x
Język obcy	x	x	x	x	x	x	x	x
N	x	948	148	1096	2260	1197	188	3645

Źródło: BKL 2018-2021 – badanie pracodawców.

<sup>3</sup> Od 2020 r. zrezygnowano w badaniach pracodawców z pytań o oczekiwania dotyczące wieku i znajomości języka obcego, ze względu na niewielkie zróżnicowanie tych kryteriów.

Analiza wymagań ogólnych w układzie poszczególnych stanowisk także pokazuje dużą stabilność preferencji pracodawców w kolejnych edycjach badania (Tabela 17). **W zasadzie posiadanie określonego wykształcenia było kluczowe dla wszystkich stanowisk.** Wielkość firmy nie miała tu też większego znaczenia – zarówno małe podmioty, jak i średnie oraz duże miały podobne oczekiwania co do wykształcenia pracowników na określonych stanowiskach. Jedynie w przypadku robotników niewykwalifikowanych małe firmy rzadziej wymagały posiadania konkretnego wykształcenia.

Również doświadczenie było istotne, przy czym tutaj **dało się zauważyć schemat polegający na tym, że im bardziej specjalistyczne stanowisko, tym to doświadczenie było ważniejsze.** Dodatkowo, w przypadku średnich i dużych firm, nieco częściej niż małe podmioty, zwracano uwagę na posiadanie takiego doświadczenia.

**Płeć pracowników była liczącym się kryterium w przypadku stanowisk fizycznych – robotników wykwalifikowanych, operatorów i monterów oraz robotników niewykwalifikowanych.** W tych zawodach pracodawcy bardziej poszukują mężczyzn, podczas gdy w zawodach umysłowych płeć jest mniej znaczącym kryterium. Wielkość podmiotu nie wpływała na preferencje pracodawców w tym zakresie.

**Tabela 17.** Wymagania ogólne do pracy na kluczowych stanowiskach w zależności od wielkości firmy (%)

Wielkość	Stanowisko	Wykształcenie				Doświadczenie				Płeć			
		2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
2-49	Kierownicy	x	96	x	99	x	68	x	71	x	41	x	35
	Specjaliści	x	99	x	99	x	60	x	57	x	35	x	23
	Średni personel	x	98	x	98	x	58	x	65	x	41	x	34
	Pracownicy biurowi	x	99	x	94	x	54	x	49	x	46	x	43
	Pracownicy usług i sprzedaży	x	91	x	89	x	46	x	46	x	40	x	23
	Robotnicy wykwalifikowani	x	94	x	93	x	49	x	56	x	85	x	87
	Operatorzy i monterzy	x	90	x	86	x	51	x	58	x	88	x	87
	Robotnicy niewykwalifikowani	x	85	x	65	x	17	x	18	x	74	x	54
	N	x	2158	x	2084	x	1192	x	1237	x	1216	x	999
50+	Kierownicy	99	100	99	99	89	83	78	79	27	40	28	35
	Specjaliści	100	99	100	100	66	53	51	53	20	23	18	18
	Średni personel	97	97	98	98	77	61	64	57	48	41	28	40
	Pracownicy biurowi	100	94	100	96	67	52	62	54	44	40	46	44
	Pracownicy usług i sprzedaży	99	90	100	90	63	36	53	41	31	38	32	42
	Robotnicy wykwalifikowani	98	95	98	94	76	52	42	57	88	88	96	88
	Operatorzy i monterzy	93	89	91	86	66	54	51	45	83	81	86	84
	Robotnicy niewykwalifikowani	88	91	83	80	43	8	20	18	69	63	71	53
	N	985	1180	1065	1312	717	659	582	732	457	574	487	624

Źródło: BKL 2018-2021 – badanie pracodawców.

**Tabela 18.** Wymagania w zakresie minimalnego poziomu wykształcenia do pracy na kluczowych stanowiskach według wielkości zatrudnienia i zawodu pracowników (%)

Rok	Wielkość	Wykształcenie	Kierownicy	Specjaliści	Średni personel	Pracownicy biurowi	Pracownicy usług i sprzedaży	Robotnicy wykwalifikowani	Operatorzy i monterzy	Robotnicy niewykwalifikowani
2020	50–249	Podstawowe, gimnazjalne	x	x	1	x	20	24	29	60
		Zasadnicze zawodowe	8	x	8	8	41	64	58	25
		Średnie	14	12	49	68	36	9	13	15
		Wyższe licencjackie, inż.	28	32	28	12	2	3	x	x
		Wyższe magisterskie, inż.	51	55	15	12	2	x	x	x
		N	105	318	115	50	61	126	98	48
	250+	Podstawowe, gimnazjalne	x	x	x	14	9	17	29	67
		Zasadnicze zawodowe	5	x	18	57	36	65	47	33
		Średnie	21	19	59	29	46	17	24	x
		Wyższe licencjackie, inż.	26	37	18	x	9	x	x	x
		Wyższe magisterskie, inż.	47	44	6	x	x	x	x	x
N		19	43	17	7	11	23	17	6	
2021	2–49	Podstawowe, gimnazjalne	x	1	2	x	5	11	16	59
		Zasadnicze zawodowe	4	1	11	22	48	70	68	33
		Średnie	28	20	56	68	41	14	15	5
		Wyższe licencjackie, inż.	41	35	22	6	6	4	1	x
		Wyższe magisterskie, inż.	27	44	11	5	1	x	0	4
		N	196	458	409	133	326	236	241	83
	50–249	Podstawowe, gimnazjalne	2	0	3	7	7	4	22	63
		Zasadnicze zawodowe	2	1	14	15	44	76	63	32
		Średnie	38	12	49	49	40	18	13	4
		Wyższe licencjackie, inż.	31	30	29	22	4	2	3	x
		Wyższe magisterskie, inż.	29	57	6	7	5	x	x	x
		N	128	385	154	41	75	165	112	71
	250+	Podstawowe, gimnazjalne	x	x	x	x	8	8	22	63
		Zasadnicze zawodowe	4	3	9	40	46	58	72	38
		Średnie	25	24	48	60	39	31	6	x
		Wyższe licencjackie, inż.	39	32	30	x	8	4	x	x
		Wyższe magisterskie, inż.	32	41	13	x	x	x	x	x
		N	28	59	23	5	13	26	18	8

Źródło: BKL 2020-2021 – badanie pracodawców.

**Opinie pracodawców dotyczące minimalnego wykształcenia pracowników, jakich zatrudniali na kluczowych stanowiskach, były bardzo podobne w dwóch ostatnich latach (Tabela 18), ale nie różniły się też znacząco od starszych wyników. Ogólnie, im bardziej wyspecjalizowane stanowisko, tym wyższego wykształcenia wymagano. I taki wzór występował właściwie bez względu na wielkość firmy.**

**Tabela 19.** Wymagania w zakresie minimalnej długości stażu do pracy na kluczowych stanowiskach według wielkości zatrudnienia i zawodu pracowników (średnia liczba lat)

Wielkość	Stanowisko	2018	2019	2020	2021
2–49	Kierownicy	x	4,46	x	3,12
	Specjaliści	x	3,02	x	2,55
	Średni personel	x	3,21	x	2,29
	Pracownicy biurowi	x	2,12	x	1,51
	Pracownicy usług i sprzedaży	x	2,41	x	1,78
	Robotnicy wykwalifikowani	x	2,33	x	2,06
	Operatorzy i monterzy	x	2,62	x	1,67
	Robotnicy niewykwalifikowani	x	1,75	x	1,16
	N	x	1192	x	1237
50–249	Kierownicy	4,03	4,25	4,22	3,12
	Specjaliści	2,80	2,97	2,53	2,41
	Średni personel	2,93	3,04	2,48	2,94
	Pracownicy biurowi	2,17	2,64	2,05	1,49
	Pracownicy usług i sprzedaży	1,52	1,89	1,53	1,89
	Robotnicy wykwalifikowani	2,51	2,40	2,00	2,01
	Operatorzy i monterzy	2,51	2,47	1,73	1,87
	Robotnicy niewykwalifikowani	1,75	1,29	2,08	0,88
	N	618	556	500	614
250+	Kierownicy	4,46	4,24	3,72	3,19
	Specjaliści	3,04	3,55	2,55	2,93
	Średni personel	3,13	2,24	2,55	2,14
	Pracownicy biurowi	3,27	1,73	1,24	2,30
	Pracownicy usług i sprzedaży	1,71	1,31	1,88	2,19
	Robotnicy wykwalifikowani	1,79	1,95	1,67	2,15
	Operatorzy i monterzy	1,74	2,51	2,04	1,76
	Robotnicy niewykwalifikowani	1,04	1,24	1,66	0,86
	N	99	103	83	118

Źródło: BKL 2020-2021 – badanie pracodawców.



**W 2021 r. zmieniły się oczekiwania pracodawców związane z długością wymaganego od pracowników doświadczenia do pracy na kluczowych stanowiskach** (Tabela 19). W całym okresie objętym badaniem widoczne było, że pracodawcy na bardziej specjalistyczne stanowiska wymagali dłuższego stażu – w przypadku kierowników oczekiwano przeciętnie 3 lat doświadczenia, specjalistów – około 2,5 roku (tylko w największych firmach prawie 3 lat). Z kolei na najniższe stanowiska robotników niewykwalifikowanych oczekiwano około roku doświadczenia.

**Porównując oczekiwania w 2020 i 2021 r. widać, że na niektórych stanowiskach pracodawcy obniżyli swoje oczekiwania co do długości stażu nawet o rok.** Tak było w przypadku kierowników oraz robotników niewykwalifikowanych w średnich firmach. W dużych firmach w przypadku tych stanowisk także obniżono wymagany staż pracy, ale w mniejszym stopniu. **Są jednak zawody, gdzie oczekiwania wzrosły, jak to widać szczególnie na przykładzie pracowników biurowych** – o około rok w dużych firmach oraz około 4 miesiące w średnich.

Interesująca jest też sytuacja małych firm, jeśli chodzi o oczekiwania długości stażu wobec kandydatów. Wprawdzie porównanie obejmuje tylko dwa lata – 2019 i 2021 – ale pracodawcy z takich podmiotów na każde stanowisko wymagali w 2021 r. mniejszego doświadczenia niż w 2019 r. **Być może wynika to z trudności rekrutacyjnych i wskazywanego przez przedstawicieli najmniejszych firm problemu z brakiem zgłoszeń na oferty pracy, co mogło spowodować takie obniżenie wymagań stawianych poszukiwanym pracownikom.**

## 5. Wymagania kompetencyjne

Poza wymaganiami ogólnymi pracodawcy co roku proszeni są o ocenę poziomu 25 kompetencji ogólnych wymaganych do pracy na kluczowych stanowiskach.

Jesienią 2021 r. – podobnie zresztą jak w poprzednich trzech latach badania – **najwyżej cenione były trzy kategorie takich kompetencji ogólnych** (Tabela 20):

- **samoorganizacyjne:** zarządzanie czasem i terminowość, gotowość do brania na siebie odpowiedzialności, samodzielna organizacja pracy i radzenie sobie w sytuacjach stresujących;
- **interpersonalne:** komunikatywność, łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi, umiejętność pracy w grupie;
- **kognitywne:** uczenie się nowych rzeczy, pomysłowość, kreatywność, analiza informacji i wyciąganie wniosków.

**Tabela 20.** Przeciętny poziom wymagań kompetencyjnych w pracy na kluczowych stanowiskach w 2021 r. (średnia na skali od 1 – niepotrzebne do 5 – potrzebne w bardzo wysokim stopniu)

Kompetencje	Kierownicy	Specjaliści	Średni personel	Pracownicy biurowi	Pracownicy usług i sprzedaży	Robotnicy wykwalifikowani	Operatorzy i monterzy	Robotnicy niewykwalifikowani	Ogółem
Gotowość do brania na siebie odpowiedzialności	4,1	4,4	4,4	4,1	4,1	4,1	4,0	3,7	4,2
Zarządzanie czasem i terminowość	4,2	4,3	4,3	4,1	4,0	4,0	4,0	3,6	4,1
Samodzielna organizacja pracy	4,1	4,3	4,3	4,0	4,0	4,0	3,9	3,6	4,1
Komunikatywność	4,1	4,4	4,1	4,1	4,1	3,8	3,7	3,3	4,0
Łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi	4,2	4,2	4,1	4,1	4,0	3,6	3,6	3,2	3,9
Uczenie się nowych rzeczy	4,1	4,3	4,3	3,9	3,9	4,1	3,7	3,6	4,1
Radzenie sobie w sytuacjach stresujących	4,1	4,2	4,1	3,8	3,8	3,7	3,8	3,4	3,9
Umiejętność pracy w grupie	4,0	4,1	3,9	3,8	3,9	3,8	3,6	3,7	3,9
Analiza informacji i wyciąganie wniosków	3,9	4,2	4,2	3,8	3,6	3,8	3,7	3,1	3,9
Pomysłowość, kreatywność	4,0	4,2	4,1	3,5	3,9	3,9	3,6	3,3	3,9
Biegłe posługiwanie się językiem polskim	4,0	4,0	3,9	3,8	3,7	3,4	3,4	3,0	3,7
Posługiwanie się komp., tabletem, smartfonem	4,0	4,1	4,1	4,0	3,4	3,4	3,2	2,5	3,7
Sprawność fizyczna	3,5	3,3	3,5	3,4	3,4	3,8	3,7	3,6	3,5
Wykonywanie prostych rachunków	3,7	3,7	3,9	3,5	3,6	3,5	3,4	2,9	3,6
Praca administracyjna i prowadzenie dokument.	4,0	3,8	3,8	3,7	3,1	3,1	3,1	2,4	3,5
Obsługa maszyn, narzędzi i urządzeń techn.	3,4	3,1	3,5	3,3	2,9	4,0	3,9	3,4	3,4
Obsługa specjalistycznych programów komp.	3,9	3,9	3,9	3,5	3,0	3,0	2,7	2,0	3,4
Rozwiązywanie konfliktów między ludźmi	3,8	3,5	3,3	3,0	3,0	2,9	2,8	2,5	3,2
Współpraca z osobami różnych narodowości	3,7	3,4	3,4	3,3	3,4	3,0	3,1	2,9	3,3
Koordynowanie pracy innych osób	4,0	3,5	3,3	2,8	3,0	2,8	2,8	2,3	3,2
Gotowość do pracy w nietypowych godzinach	3,3	3,0	3,2	2,8	3,2	3,1	3,4	2,9	3,1
Gotowość do częstych wyjazdów	3,3	2,8	3,2	2,4	2,7	3,1	3,3	2,5	2,9
Wykonywanie zaawansowanych obliczeń matem	3,4	3,1	3,2	2,4	2,5	2,5	2,3	1,8	2,8
Montaż i naprawa maszyn i urządzeń techn.	2,9	2,4	2,8	2,1	2,2	3,7	3,3	2,6	2,8
Zdolności artystyczne	2,9	2,8	2,6	2,1	2,6	2,4	2,1	1,9	2,5
N	354	909	599	191	463	457	431	226	3630

Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

**Oczekiwania co do poziomu wymaganych kompetencji do pracy na kluczowych stanowiskach nie zmieniły się zasadniczo od 2018 r.** (Tabela 21). Nadal te trzy kategorie kompetencji – samoorganizacyjne, interpersonalne i kognitywne – były uznawane przez pracodawców za szczególnie potrzebne. I nie miało to związku z wielkością zatrudnienia, choć co ciekawe to w małych firmach nieco ważniejsze były te kluczowe kompetencje, a szczególnie:

- gotowość do brania na siebie odpowiedzialności (tylko w 2021 r.),
- zarządzanie czasem i terminowość,
- samodzielna organizacja pracy,
- komunikatywność,
- łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi

**Tabela 21.** Przeciętny poziom wymagań kompetencyjnych w pracy na kluczowych stanowiskach w kolejnych edycjach badania (średnia na skali od 1 – niepotrzebne do 5 – potrzebne w bardzo wysokim stopniu).

Rok	2018			2019			2020			2021		
	Kompetencje/Wielkość zatrudnienia	2-49	50+	Ogółem	2-49	50+	Ogółem	2-49	50+	Ogółem	2-49	50+
Gotowość do brania na siebie odpowiedzialności	x	4,18	4,18	3,84	3,84	3,84	x	4,17	4,17	4,19	4,12	4,16
Zarządzanie czasem i terminowość	x	4,11	4,11	3,91	3,79	3,86	x	4,03	4,03	4,15	4,06	4,12
Samodzielna organizacja pracy	x	4,10	4,10	3,82	3,71	3,78	x	4,01	4,01	4,11	4,06	4,09
Komunikatywność	x	4,09	4,09	3,82	3,74	3,79	x	3,94	3,94	4,06	3,97	4,02
Łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi	x	4,02	4,02	3,77	3,72	3,75	x	3,89	3,89	3,98	3,87	3,94
Uczenie się nowych rzeczy	x	3,92	3,92	3,63	3,63	3,63	x	3,93	3,93	4,05	4,02	4,04
Radzenie sobie w sytuacjach stresujących	x	4,01	4,01	3,60	3,70	3,64	x	3,86	3,86	3,91	3,97	3,93
Umiejętność pracy w grupie	x	3,98	3,98	3,50	3,66	3,55	x	3,90	3,90	3,88	3,91	3,89
Analiza informacji i wyciąganie wniosków	x	3,80	3,80	3,56	3,61	3,57	x	3,87	3,87	3,86	3,92	3,88
Pomysłowość, kreatywność	x	3,84	3,84	3,58	3,52	3,56	x	3,71	3,71	3,93	3,82	3,89
Biegłe posługiwanie się językiem polskim	x	3,66	3,66	3,16	3,22	3,18	x	3,55	3,55	3,73	3,70	3,72
Posługiwanie się komp., tabletem, smartfonem	x	3,43	3,43	3,24	3,21	3,23	x	3,52	3,52	3,69	3,68	3,68
Sprawność fizyczna	x	3,35	3,35	3,25	3,21	3,23	x	3,41	3,41	3,56	3,43	3,51
Wykonywanie prostych rachunków	x	3,22	3,22	3,08	3,09	3,09	x	3,48	3,48	3,62	3,53	3,58
Praca administracyjna i prowadzenie dokument.	x	3,09	3,09	3,02	3,03	3,03	x	3,32	3,32	3,48	3,5	3,48
Obsługa maszyn, narzędzi i urządzeń techn.	x	3,21	3,21	2,95	2,91	2,93	x	3,11	3,11	3,45	3,33	3,4
Obsługa specjalistycznych programów komp.	x	3,09	3,09	2,94	2,89	2,92	x	3,15	3,15	3,37	3,33	3,35
Rozwiązywanie konfliktów między ludźmi	x	3,28	3,28	2,84	2,99	2,90	x	3,12	3,12	3,13	3,27	3,19
Współpraca z osobami różnych narodowości	x	2,85	2,85	2,95	2,76	2,88	x	2,89	2,89	3,39	3,19	3,31
Koordynowanie pracy innych osób	x	3,12	3,12	2,83	2,90	2,86	x	3,05	3,05	3,14	3,20	3,16
Gotowość do pracy w nietypowych godzinach	x	3,09	3,09	2,87	2,84	2,86	x	2,96	2,96	3,14	3,08	3,12
Gotowość do częstych wyjazdów	x	2,60	2,60	2,66	2,55	2,62	x	2,58	2,58	2,98	2,86	2,94
Wykonywanie zaawansowanych obliczeń mat.	x	2,64	2,64	2,49	2,44	2,47	x	2,65	2,65	2,78	2,77	2,77
Montaż i naprawa maszyn i urządzeń techn.	x	2,50	2,50	2,49	2,35	2,44	x	2,45	2,45	2,77	2,73	2,75
Zdolności artystyczne	x	2,11	2,11	2,22	2,17	2,20	x	2,32	2,32	2,56	2,42	2,51
N	x	1035	1035	2294	1245	3539	x	1096	1096	2260	1386	3646

Źródło: BKL 2018-2021 – badanie pracodawców.

**Porównanie oceny ważności poszczególnych kompetencji pomiędzy latami prowadzi też do innej ciekawej obserwacji, mianowicie ogólnego obniżenia wymagań w tym zakresie jesienią 2019 r.** Właściwie wszystkie kompetencje były zdaniem pracodawców – i to zarówno z małych, jak i średnich oraz dużych firm – przeciętnie wymagane w niższym stopniu niż w innych latach. Trudno jednak wytłumaczyć z czego to jednoznacznie wynikało. Być może była to kwestia niższych potrzeb rekrutacyjnych – pracodawcy szukali mniej osób do pracy i nie mieli też w związku z tym wysokich wymagań co do ich umiejętności.

Jeśli porównać zmiany na poziomie poszczególnych umiejętności pomiędzy jesienią 2021 i 2020 r., to **można zauważyć wzrost znaczenia kilku kompetencji**, ale należy dodać, że porównanie takie możliwe jest tylko dla średnich i dużych firm, gdyż małe nie były badane w 2020 r. Pracodawcy nieco większą wagę w 2021 r. zaczęli przywiązywać do takich umiejętności jak:

- współpraca z osobami z różnych narodowości,
- montaż i naprawa urządzeń technicznych,
- gotowość do częstych wyjazdów i zmiany miejsca pracy,
- obsługa maszyn, narzędzi i urządzeń technicznych,
- obsługa specjalistycznych programów komputerowych,
- posługiwanie się komputerem, tabletem smartfonem,
- praca administracyjna i prowadzenie dokumentacji,
- rozwiązywanie konfliktów między ludźmi.

Większa rola niektórych z tych kompetencji związana wydaje się być z pracą w warunkach pandemii – posługiwanie się sprzętem IT i oprogramowaniem, rozwiązywanie konfliktów, praca w międzynarodowym środowisku. Wzrost znaczenia pozostałych może natomiast wynikać ze specyficznych wymagań związanych z zadaniami zawodowymi w tych firmach. Jednak mimo że te różnice w znaczeniu tych kompetencji są istotne statystycznie, to ze względu na stosunkowo niewielkie różnice średnich należy je traktować jako pewne wskaźniki heurystyczne stanowiące punkt wyjścia do dalszej dyskusji i ich pogłębienia.

## 6. Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim

Pierwsze dwa lata pandemii koronawirusa postawiły polskie przedsiębiorstwa przed szeregiem bezprecedensowych wyzwań w obszarze strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim. Jak daleko wybiegać w przyszłość, planując działania firmy? Czy angażować pracowników w podejmowanie ważnych decyzji? W jakim zakresie polegać na tradycyjnych, a w jakim na nowoczesnych metodach rekrutacji i selekcji? Czy trzymać się wypracowanych norm i wartości organizacji, czy też poszukiwać nowych wzorców kultury? W kolejnej części rozdziału prezentujemy wyniki wskazujące sposób, w jaki na pytania te odpowiedziały polskie firmy w roku 2021, oraz sposób, w jaki zmieniały się podstawowe wskaźniki związane ze strategicznym zarządzaniem kapitałem ludzkim w latach 2018–2021.

### 6.1. Planowanie długoterminowe

**Jednym z najważniejszych wniosków płynących z obserwacji zmian w zakresie planowania działań na przestrzeni lat 2018–2021 jest znacząco wzrastający odsetek przedsiębiorstw planujących długoterminowo.** Co ważne, okres pandemii przełożył się na wzrost perspektywy długoterminowej firm w każdej kategorii wielkości przedsiębiorstw, ze szczególnie widocznym wzrostem (o 21 p.p. między rokiem 2019 a 2021) w przypadku przedsiębiorstw małych (Tabela 22). W kategoriach przedsiębiorstw średnich i dużych również zanotowano znaczny wzrost odsetka firm planujących w perspektywie dłuższej niż trzech miesięcy – odpowiednio o 16 i 15 p.p. w latach 2018–2021.

**Tabela 22.** Odsetek przedsiębiorstw posiadających plan działań powyżej trzech miesięcy, według kategorii wielkości zatrudnienia (%)

Wielkość firmy	2018	2019	2020	2021
2–49	x	38	x	59
50–249	59	55	67	75
250+	63	66	77	78
Ogółem	60	45	68	65
N	582	1515	722	2329

Źródło: BKL 2018-2021 – badanie pracodawców.

**W roku 2021 plan na dłużej niż 3 miesiące posiadało aż 76% firm w branży edukacyjnej – jest to największy odsetek przedsiębiorstw planujących długofalowo wśród wszystkich branż ogółem oraz w każdej kategorii wielkości, z wyjątkiem firm dużych (w tej kategorii częściowo planowały długofalowo firmy z branż usług specjalistycznych oraz przemysłu i górnictwa). Najrzadziej planowali w perspektywie dłuższej niż 3 miesiące pracodawcy z branży opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (58%) i jest to jedyna branża, oprócz usług specjalistycznych, która nie zwiększyła na przestrzeni ostatnich lat wskaźnika w tym zakresie (Tabela 23).**

**Tabela 23.** Odsetek przedsiębiorstw posiadających plan działań powyżej trzech miesięcy, według branż i wielkości zatrudnienia (%)

Wielkość firmy	Branża	2018	2019	2020	2021
2–49	Budownictwo i transport	x	44	x	57
	Edukacja	x	52	x	62
	Handel, zakwaterowanie, gastronomia	x	33	x	58
	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	x	32	x	47
	Przemysł i górnictwo	x	43	x	59
	Usługi specjalistyczne	x	37	x	63
	Ogółem	x	38	x	59
50–249	Budownictwo i transport	48	42	67	72
	Edukacja	64	57	71	83
	Handel, zakwaterowanie, gastronomia	56	56	60	71
	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	49	54	64	68
	Przemysł i górnictwo	55	55	65	73
	Usługi specjalistyczne	76	60	75	76
	Ogółem	59	55	67	75
250+	Budownictwo i transport	50	68	85	76
	Edukacja	83	72	71	78
	Handel, zakwaterowanie, gastronomia	61	71	78	73
	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	74	67	66	75
	Przemysł i górnictwo	62	64	77	81
	Usługi specjalistyczne	62	63	81	84
	Ogółem	63	66	77	78
Ogółem	Budownictwo i transport	49	44	70	62
	Edukacja	64	55	71	76
	Handel, zakwaterowanie, gastronomia	57	39	63	61
	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	56	44	65	58
	Przemysł i górnictwo	56	50	67	67
	Usługi specjalistyczne	74	43	76	67
	Ogółem	60	45	68	65
	N	582	1515	722	2329

Źródło: BKL 2018-2021 – badanie pracodawców.



W jakiej perspektywie czasu planują polscy przedsiębiorcy, którzy wykraczają poza horyzont trzech miesięcy? Większość firm z tej grupy planuje działania od roku do dwóch lat (67 w roku 2021) – choć sytuacja ta nie zmieniła się w tym zakresie na przestrzeni lat 2018–2021, warto zaznaczyć, że **coraz więcej przedsiębiorstw planuje w perspektywie dłuższej, od trzech do pięciu lat** – przykładowo, dla kategorii przedsiębiorstw dużych w roku 2021 było to 40%, w roku 2019 i 2020, odpowiednio 26% i 18% (Tabela 24). **Ciągle niewiele firm planuje w perspektywie dłuższej niż 5 lat** – we wszystkich latach, w których było prowadzone badanie, było to w większości kategorii zatrudnienia mniej niż 5% przedsiębiorstw.

**Tabela 24.** Odsetek przedsiębiorstw posiadających plan działań powyżej trzech miesięcy, w kategoriach długości perspektywy planowania, według wielkości zatrudnienia (%)

Rok	2018			
	2–49	50–249	250+	N
Perspektywa/ Wielkość zatrudnienia				
Do roku	x	5	4	27
Od roku do 2 lat	x	63	62	347
Od 3 lat do 5 lat	x	29	29	160
Powyżej 5 lat	x	4	5	22
	2019			
	2–49	50–249	250+	N
Do roku	0	0	0	0
Od roku do 2 lat	76	72	69	1070
Od 3 lat do 5 lat	22	22	26	318
Powyżej 5 lat	3	6	5	58
	2020			
	2–49	50–249	250+	N
Do roku	x	2	4	12
Od roku do 2 lat	x	88	78	588
Od 3 lat do 5 lat	x	10	18	76
Powyżej 5 lat	x	1	0	3
	2021			
	2–49	50–249	250+	N
Do roku	1	0	0	8
Od roku do 2 lat	70	66	55	1478
Od 3 lat do 5 lat	29	31	40	671
Powyżej 5 lat	1	3	5	42

Źródło: BKL 2018-2021 – badanie pracodawców.

## 6.2. Sposób podejmowania decyzji

Jednym ze sposobów budowania przez przedsiębiorstwa elastyczności działań w sytuacji kryzysu jest angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji. W roku 2021 – 59% firm angażowało pracowników w tym zakresie, zdecydowanie mniej (38%) menedżerów polskich firm podejmowało decyzje samodzielnie, bez konsultacji z podwładnymi; jednocześnie, jedynie mały odsetek pracodawców pozwalał pracownikom podejmować decyzje samodzielnie (3%).

Bardzo ciekawie kształtują się w tym zakresie różnice między kategoriami wielkości przedsiębiorstw oraz zmiany w czasie. **Zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji jest taktyką najpopularniejszą wśród firm małych i średnich, podczas gdy podejmowanie decyzji przez menedżerów, bez konsultacji z załogą, charakteryzuje w większym stopniu firmy duże** (44% firm 250+ postępuje w ten sposób; dla firm 2–49 współczynnik ten wynosi 38%, dla firm 50–249 – 36%). Sposób podejmowania decyzji w organizacjach, jako część kultury organizacji, charakteryzuje się daleko idącą inercją – **na przestrzeni wszystkich edycji badania daje się zauważyć jedynie nieznaczny wzrost strategii angażowania pracowników w podejmowanie decyzji, za który odpowiedzialne są firmy małe i średnie** (Tabela 25).

**Tabela 25.** Odsetek przedsiębiorstw angażujących swoich pracowników w różnym zakresie w podejmowanie decyzji, według wielkości zatrudnienia (%)

Rok	2018			
	2-49	50-249	250+	Ogółem
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		888	147	1035
	2019			
	2-49	50-249	250+	Ogółem
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
	2020			
	2-49	50-249	250+	Ogółem
Angażują pracowników w podejmowanie decyzji	x	58	54	57
Menedżerowie podejmują decyzje samodzielnie, bez konsultacji z podwładnymi	x	40	46	41
Pozostawiają podejmowanie decyzji pracownikom	x	2	0	2
N	x	948	148	1096
	2021			
	2-49	50-249	250+	Ogółem
Angażują pracowników w podejmowanie decyzji	58	62	54	59
Menedżerowie podejmują decyzje samodzielnie, bez konsultacji z podwładnymi	38	36	44	38
Pozostawiają podejmowanie decyzji pracownikom	4	2	2	3
N	2260	1197	188	3646

Źródło: BKL 2018-2021 – badanie pracodawców.

## 6.3. Narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi

**W roku 2021 polskie firmy wykorzystywały** różnorodne narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi. **Najpopularniejszymi z nich były**, jak w przypadku poprzednich lat, **opisy stanowisk pracy, systemy wynagrodzeń oraz plany zatrudnienia, najmniej popularnymi**

– narzędzia adaptacji pracowników, procedury zwalniania pracowników oraz narzędzia identyfikacji pracowników z wysokim potencjałem (Tabela 26). Co niepokojące, 32% ogółu pracodawców, w tym 39% małych firm, nie stosuje żadnych narzędzi HRM.

**Tabela 26.** Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących poszczególne narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, według wielkości zatrudnienia (%)

Narzędzia	2–49	50–249	250+	Ogółem
Opisy stanowisk pracy	27	38	45	32
System wynagrodzeń uwzględniający hierarchię stanowisk i uwarunkowania rynkowe	19	30	30	23
Plan zatrudnienia	15	25	34	20
Wartościowanie stanowisk pracy	13	16	24	15
Plan zastępowania odchodzących pracowników	13	17	22	15
Baza danych kandydatów	12	18	25	15
System pozapłacowych mechanizmów motywacji pracowników	11	18	22	14
Narzędzia adaptacji pracowników	6	9	13	7
Procedury zwalniania (derekrutacji) pracowników	5	10	12	7
Wystandardyzowane narzędzia selekcji kandydatów	6	11	13	8
Indywidualne plany rozwoju/ścieżki kariery pracowników	9	12	13	10
Narzędzia identyfikacji pracowników o wysokim potencjale rozwoju	2	2	7	3
Nie wiedzą	0	0	0	0
Nie stosują żadnych narzędzi HRM	39	19	18	32
N	2260	1197	188	3645

Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

Co ciekawe, popularność najczęściej wykorzystywanych narzędzi HRM (opisów stanowisk pracy, systemów wynagrodzeń, planów zatrudnienia czy planów zastępowania pracowników) zmalała na przestrzeni lat, w których prowadzone było badanie; przykładowo, choć w 2019 r. – 39% firm stosowało opisy stanowisk pracy, w 2021 r. było to już 32% (Tabela 27). Dla systemów wynagrodzeń uwzględniających hierarchię stanowiska i uwarunkowania rynkowo było to odpowiednio 25% i 23%.

**Tabela 27.** Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących poszczególne narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, według roku przeprowadzenia badań (%)

Narzędzia	2019	2021
Opisy stanowisk pracy	39	32
System wynagrodzeń uwzględniający hierarchię stanowisk i uwarunkowania rynkowe	25	23
Plan zatrudnienia	22	20
Wartościowanie stanowisk pracy	18	15
Plan zastępowania odchodzących pracowników	17	15
Baza danych kandydatów	15	15
System pozapłacowych mechanizmów motywacji pracowników	13	14
Procedury zwalniania (derekrutacji) pracowników	9	7
Narzędzia adaptacji pracowników	9	7
Indywidualne plany rozwoju/ścieżki kariery pracowników	6	8
Wystandaryzowane narzędzia selekcji kandydatów	7	10
Narzędzia identyfikacji pracowników o wysokim potencjale rozwoju	3	3
Nie wiedzą	1	0
Nie stosują żadnych narzędzi HR	38	32
N	3539	3646

Źródło: BKL 2019-2021 – badanie pracodawców. W tabeli nie zaprezentowano wyników z lat 2018 i 2020, ponieważ w tych latach próba nie uwzględniała małych firm.

Zróznicowanie wachlarza metod pozafinansowej motywacji pracowników stosowanego przez polskie przedsiębiorstwa w roku 2021 prezentuje Tabela 28. **Najpopularniejszą metodą motywacji we wszystkich kategoriach wielkości firm okazała się pochwała ze strony przełożonego (wykorzystywało ją 45% wszystkich przedsiębiorstw).** Kolejne miejsca na podium popularności metod motywacji kształtowały się nieco inaczej w zależności od wielkości zatrudnienia – w małych i średnich firmach było to zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji oraz awans (39% i 27% w małych firmach, 38% i 35% w średnich), w dużych firmach – awans i bony okazjonalne (odpowiednio – 46% i 40%). Najmniejszą popularnością we wszystkich firmach cieszyły się dofinansowanie posiłków, karnety do instytucji kulturalnych oraz karty fitness.

**Tabela 28.** Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących poszczególne narzędzia pozafinansowej motywacji pracowników, według wielkości zatrudnienia (%)

Narzędzia	2–49	50–249	250+	Ogółem
Pochwała ze strony przełożonego	41	51	51	45
Awans	27	35	46	31
Bony okazjonalne	26	28	40	27
Zwiększanie zakresu odpowiedzialności pracowników	24	27	26	25
Zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji	39	38	30	38
Szkolenia dodatkowe	11	17	22	14
Ustanawianie celów efektywnościowych	18	21	24	19
Karty/karnety fitness	9	12	16	10
Wyjazdy/imprezy integracyjne	9	13	18	11
Dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe, w tym zdrowotne	15	15	22	15
Karty/karnety do instytucji kulturalnych	5	10	12	7
Dofinansowane/bezpłatne posiłki	6	7	10	6
Żadne/nic	1	0	0	1
Inne	2	2	2	2
Nie wie	1	0	0	1
N	2260	1197	188	3646

Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

Na przestrzeni ostatnich lat dały się zauważyć nieliczne, ale bardzo ciekawe zmiany w zakresie wykorzystania narzędzi motywacji pozafinansowej (Tabela 29). Szczególnie **uderzający jest wzrost popularności zaangażowania pracowników w podejmowanie decyzji – między 2019 a 2021 dał się zauważyć wzrost wykorzystania tej metody o 15 p.p. (z 23% do 38%)**. Jednocześnie, co wiązać można ze zmianami charakteru spędzania czasu wolnego w pandemii, spadła popularność wyjazdów integracyjnych (z 15% do 11%), karnetów do instytucji kulturalnych (z 11% do 7%) oraz kart fitness (z 16% do 10%).

**Tabela 29.** Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących poszczególne narzędzia pozafinansowej motywacji pracowników, według roku przeprowadzenia badania (%)

Narzędzia	2019	2021
Pochwała ze strony przełożonego	48	45
Awans	33	31
Bony okazjonalne	26	27
Zwiększanie zakresu odpowiedzialności pracowników	25	25
Zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji	23	38
Szkolenia dodatkowe	15	14
Ustanawianie celów efektywnościowych	17	19
Karty/karnety fitness	16	10
Wyjazdy/imprezy integracyjne	15	11
Dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe, w tym zdrowotne	12	15
Karty/karnet do instytucji kulturalnych	11	7
Dofinansowane/bezpłatne posiłki	8	6
Żadne/nic	x	1
Inne	4	2
Nie wie	4	1
N	3539	3646

Źródło: BKL 2019-2021 – badanie pracodawców. W tabeli nie zaprezentowano wyników z lat 2018 i 2020, ponieważ w tych latach próba nie uwzględniała małych firm.

**Jeśli chodzi o narzędzia wykorzystywane przez polskie firmy do rekrutacji pracowników, tradycyjnie bez zmian pozostaje „wielka trójka” narzędzi najpopularniejszych – życiorysu, rozmowy rekrutacyjnej i listu motywacyjnego (Tabela 29).** Metody te okazały się najczęściej wykorzystywane bez względu na kategorię wielkości zatrudnienia przedsiębiorstw, a z życiorysu i rozmowy rekrutacyjnej korzystała w 2021 r. około połowa wszystkich firm, w tym zdecydowana większość firm dużych. Duże różnice w zakresie wykorzystania narzędzi rekrutacyjnych daje się zauważyć między organizacjami o różnej wielkości, przy czym – im wyższa kategoria zatrudnienia, tym większy zakres wykorzystania narzędzi. **Najsmutniejszą obserwacją związaną z zakresem wykorzystania poszczególnych narzędzi rekrutacji w Polsce jest to, że porządek popularności poszczególnych metod jest praktycznie**

odwrotny do porządku skuteczności przewidywania sukcesu kandydatów<sup>4</sup>. Najtrafniejsze prognostycznie metody selekcji kandydatów (wystandaryzowane testy wiedzy i zdolności poznawczych, wywiady ustrukturyzowane oraz próbki pracy) znalazły się na szarym końcu rankingu popularności narzędzi rekrutacyjnych (Tabela 30), stawiając pod znakiem zapytania jakość procesów naboru pracowników zarówno w małych, jak w i średnich i dużych firmach.

**Tabela 30.** Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących poszczególne narzędzia rekrutacji, według wielkości zatrudnienia (%)

Narzędzia	2–49	50–249	250+	Ogółem
Życiorys	41	59	71	48
Rozmowa rekrutacyjna	39	58	69	47
List motywacyjny	21	29	37	24
Referencje	11	17	19	13
Test wiedzy związanej ze stanowiskiem pracy	7	13	19	10
Próbka pracy	8	9	14	8
Wywiad ustrukturyzowany	7	16	19	10
Wystandaryzowane testy	2	2	3	2
W ubiegłym roku nie rekrutowali	50	32	19	42
N	2260	1197	188	3645

Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

Ciekawie kształtuje się dynamika zmian związana z popularnością wykorzystania poszczególnych narzędzi rekrutacji (Tabela 31). Okazuje się, że w przypadku zdecydowanej większości narzędzi daje się zauważyć spadek ich zastosowania. Wyjątek od tej zasady stanowi jedynie rozmowa rekrutacyjna, która w roku 2019 i 2021 utrzymała podobny poziom popularności.

<sup>4</sup> Prokopowicz, P. (2016). *Rekrutacja i selekcja oparta na dowodach. 33 zasady skutecznego naboru pracowników*. Warszawa: Wolters Kluwer.



**Tabela 31.** Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących poszczególne narzędzia rekrutacji, według roku przeprowadzenia badania (%)

Narzędzia	2019	2021
Życiorys	58	48
Rozmowa rekrutacyjna	47	47
List motywacyjny	34	24
Referencje	15	13
Test wiedzy związanej ze stanowiskiem pracy	15	10
Próbka pracy	16	8
Wywiad ustrukturyzowany	12	10
Wystandaryzowane testy	x	2
W ubiegłym roku nie rekrutowali	35	42
N	3539	3646

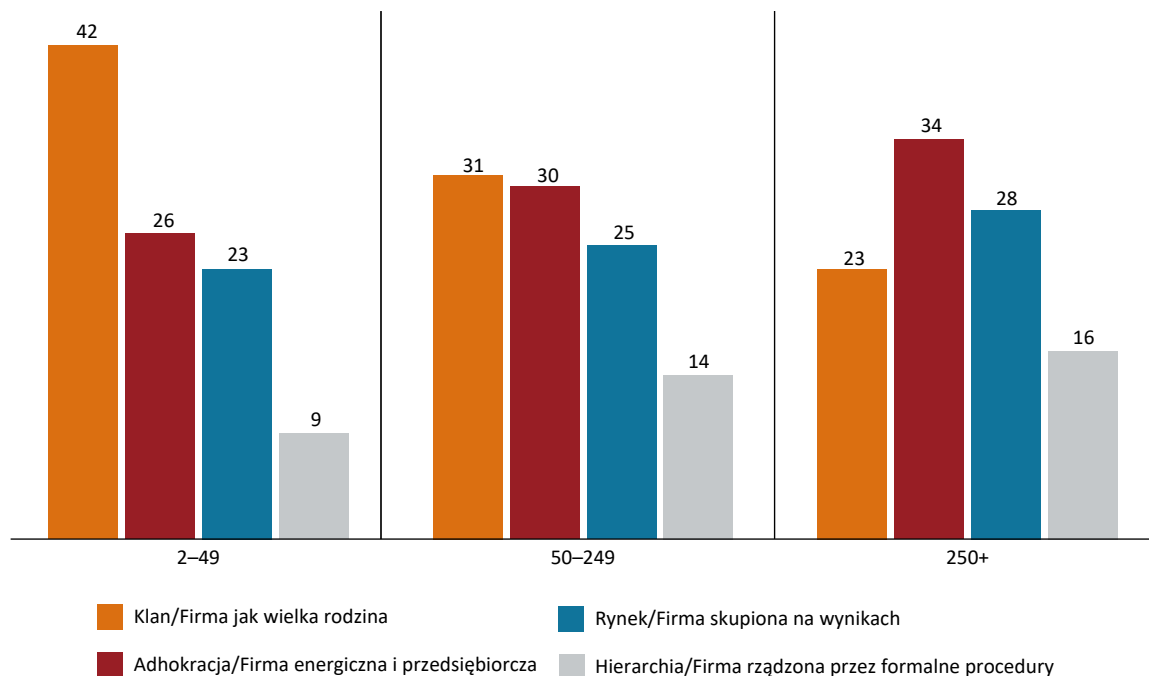
Źródło: BKL 2019-2021 – badanie pracodawców. W tabeli nie zaprezentowano wyników z lat 2018 i 2020, ponieważ w tych latach próba nie uwzględniała małych firm.

## 6.4. Kultura organizacyjna polskich przedsiębiorstw

Jednym z najbardziej stabilnych wymiarów działania organizacji jest jego kultura. Rozumiana jako ogół wartości i norm charakteryzujących dane przedsiębiorstwo, kultura 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 2021 r. wyraźne różnice między kategoriami wielkości przedsiębiorstw (Wykres 1). Wśród firm małych zdecydowanie dominowała kultura klanu – wskazało na nią 42% przedsiębiorstw. W kategorii organizacji średnich, porządek popularności kultur okazał się taki sam jak w mniejszych, ale zróżnicowanie między kategoriami wielkości było mniej wyraźne. W firmach dużych dominowały kultury adhokracji i rynku (odpowiednio 34% i 28% wskazań), w nieco mniejszym stopniu klanu i hierarchii (23% i 16%).**

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



Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

**Wśród ogółu przedsiębiorstw najpowszechniej występującą kulturą okazała się kultura klanu (37%), najmniej – kultura hierarchii (11% wskazań).** Adhokracja i rynek uzyskały odpowiednio 28% i 24% wskazań. Struktura popularności poszczególnych typów kultury organizacji okazała się dość stabilna na przestrzeni lat, w których prowadzone było badanie BKL, szczególnie w zakresie popularności kultur klanu i hierarchii (Tabela 32). **Co ciekawe, w trakcie pandemii wzrosła powszechność kultur rynku – skupionych na wynikach – kosztem firm, które identyfikowały się z kulturą „adhokracji”.** Może to sugerować, że trudny gospodarczo okres związany z epidemią koronawirusa przełożył się na przewartościowanie zasad części polskich firm z poszukiwania nowych obszarów działalności na mierzalną efektywność biznesową.

**Tabela 32.** Odsetek przedsiębiorstw wskazujących na poszczególne typy kultury organizacji jako dominującej w danym przedsiębiorstwie, według roku przeprowadzenia badania (%)

Typ kultury	2019	2021
Klan/Firma jak wielka rodzina	38	37
Adhokracja/Firma energiczna i przedsiębiorcza	33	28
Rynek/Firma skupiona na wynikach	18	24
Hierarchia/Firma rządzona przez formalne procedury	12	11
N	3539	3646

Źródło: BKL 2019-2021 – badanie pracodawców. W tabeli nie zaprezentowano wyników z lat 2018 i 2020, ponieważ w tych latach próba nie uwzględniała małych firm.

Różnice da się zauważyć w rozkładzie kultur organizacji między poszczególnymi branżami (Tabela 33). Przykładowo, branżami ze szczególnie wysokim odsetkiem kultury klanu są handel i usługi specjalistyczne, podczas gdy ze wszystkich branż największym odsetkiem kultury hierarchii mogą poszczycić się opieka zdrowotna i edukacja. Z kolei najwyraźniejszą zależność między wielkością zatrudnienia a kulturą da się zauważyć w branży opieki zdrowotnej – o ile dla małych i średnich przedsiębiorstw w tym sektorze dominującymi kulturami są klan i adhokracja, o tyle w dużych firmach są to rynek i hierarchia.

**Tabela 33.** Odsetek przedsiębiorstw wskazujących na poszczególne typy kultury organizacji jako dominującej w danych przedsiębiorstwie, według wielkości zatrudnienia i branży (%)

Branża	Typ kultury	2–49	50–249	250+	Ogółem
Budownictwo i transport	Klan/Firma jak wielka rodzina	37	28	22	33
	Adhokracja/Firma energiczna i przedsiębiorcza	32	39	34	34
	Rynek/Firma skupiona na wynikach	21	22	30	21
	Hierarchia/Firma zarządzana przez formalne procedury	11	11	14	11
	N	643	335	52	1031
Edukacja	Klan/Firma jak wielka rodzina	42	38	24	39
	Adhokracja/Firma energiczna i przedsiębiorcza	27	25	30	25
	Rynek/Firma skupiona na wynikach	18	18	24	18
	Hierarchia/Firma zarządzana przez formalne procedury	13	19	23	18
	N	256	718	22	996
Handel, zakwaterowanie, gastronomia	Klan/Firma jak wielka rodzina	43	32	32	40
	Adhokracja/Firma energiczna i przedsiębiorcza	30	31	34	30
	Rynek/Firma skupiona na wynikach	19	31	21	22
	Hierarchia/Firma zarządzana przez formalne procedury	8	6	12	8
	N	1653	613	105	2370
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Klan/Firma jak wielka rodzina	43	34	16	35
	Adhokracja/Firma energiczna i przedsiębiorcza	25	28	25	26
	Rynek/Firma skupiona na wynikach	18	20	33	21
	Hierarchia/Firma zarządzana przez formalne procedury	14	19	26	18
	N	190	184	72	446
Przemysł i górnictwo	Klan/Firma jak wielka rodzina	37	27	29	31
	Adhokracja/Firma energiczna i przedsiębiorcza	32	31	32	32
	Rynek/Firma skupiona na wynikach	21	29	27	25
	Hierarchia/Firma zarządzana przez formalne procedury	10	13	12	12
	N	777	910	201	1888
Usługi specjalistyczne	Klan/Firma jak wielka rodzina	42	36	30	40
	Adhokracja/Firma energiczna i przedsiębiorcza	30	29	36	30
	Rynek/Firma skupiona na wynikach	17	22	23	19
	Hierarchia/Firma zarządzana przez formalne procedury	11	13	11	12
	N	1036	438	76	1550

Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

## 7. (Post?)pandemiczny krajobraz inwestycji w polskich firmach

### 7.1. Wdrażanie innowacji, inwestycje w B+R oraz rozwój firm to stimulatory inwestycji w kadry

Okres pandemii dla wielu przedsiębiorstw był czasem niepewności i nadal odczuwalne były biznesowe reperkusje kryzysu zapoczątkowanego przez COVID-19. Firmy zmuszone były podjąć strategiczne decyzje i reorientować swoje cele w obliczu zmienionej rzeczywistości. Z jednej strony, konieczne było utrzymanie płynności finansowej i próba przetrwania najtrudniejszego okresu przez ograniczenie inwestycji – jak wskazywał raport BKL z 2021 r., podsumowujący badania przeprowadzone w latach-2019-2020, w pierwszym roku pandemii nawet silnie rozwijające się firmy ograniczyły rekrutację i częściowo inwestycje w kompetencje kadry. Z drugiej strony, to przetrwanie mogło być uzależnione od adaptacji firmy do zmian rynkowych, a utrzymanie płynności działania najczęściej oznaczało wprowadzanie w firmie innowacyjnych lub adaptacyjnych zmian oraz odpowiednie dostosowanie do nich kompetencji pracowników.

**Obraz rysujący się w końcówce drugiego roku pandemii wskazuje, że dynamiczna sytuacja makroekonomiczna nie była motorem napędzającym innowacyjność polskich firm, ale też nie osłabiła znacząco ogólnego potencjału firm w tym obszarze. W ogólnym ujęciu odsetek firm, które wdrożyły innowacje w trakcie roku 2021 nie odbiegał od poziomu sprzed pandemii (2018<sup>5</sup>) i wynosił 20% (Wykres 2). Rok poprzedzający badanie (2020) był jednak dla wielu firm kryzysowy, na co wskazują niższe niż rok wcześniej wyniki finansowe przedsiębiorstw (GUS, 2021), co samo w sobie mogło być istotnym czynnikiem obniżającym**

---

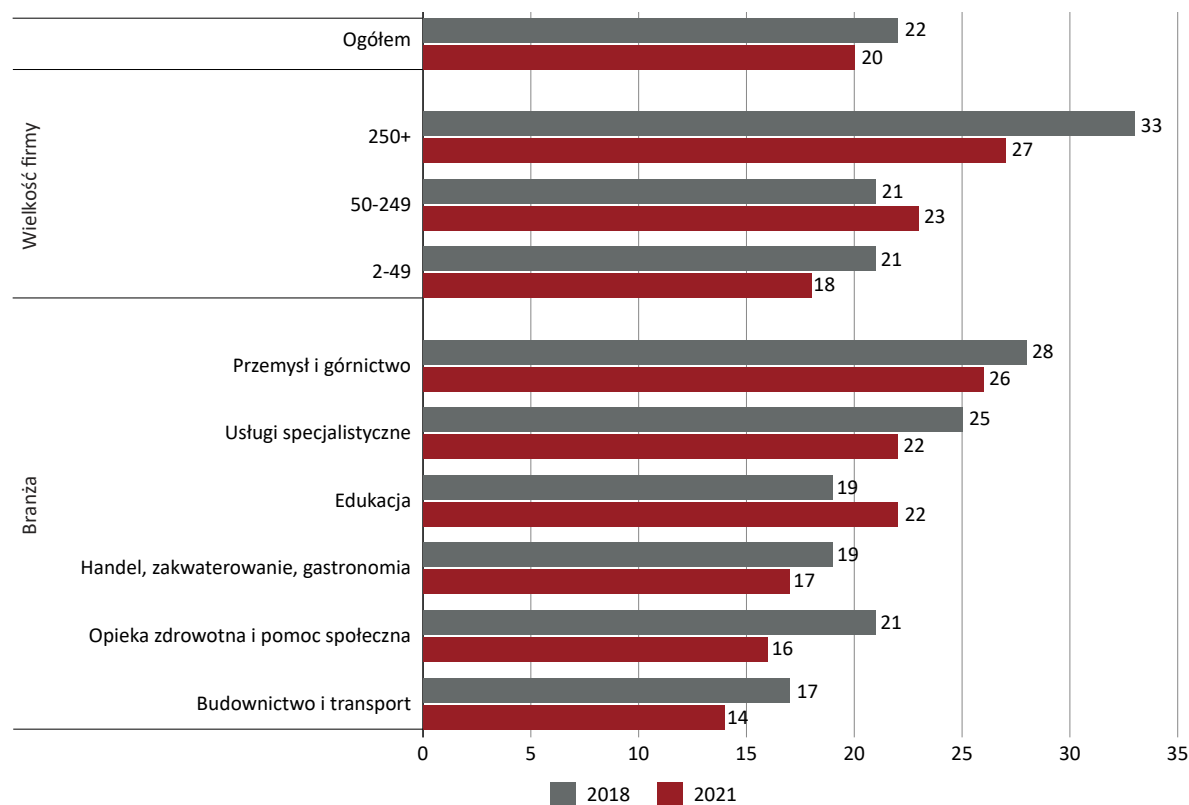
<sup>5</sup> W edycji BKL 2019 większość pytań odnosiła się do poprzedniego roku kalendarzowego, co oznacza, że wartością referencyjną w porównaniach jest rok 2018. W przypadku edycji 2021, realizowanej w końcówce roku kalendarzowego, pytano o rok bieżący. Na wykresach wszystkie porównania w czasie dotyczą edycji BKL 2019, ale w zależności od formy pytania, rokiem referencyjnym jest 2018 lub 2019, co odpowiednio oznaczono w legendzie wykresów.

skłonność firm do inwestycji w innowacje. Pomimo niesprzyjającego kontekstu, utrzymana jednak została aktywność innowacyjna w podobnej skali.

W ujęciu branżowym najczęściej inwestowały w innowacje podmioty z przemysłu i górnictwa (26%) oraz usług specjalistycznych i edukacji (po 22%). W przypadku firm z branży edukacyjnej można odnotować nawet delikatny, 3-punktowy wzrost w stosunku do roku 2018. Zwraca uwagę niski wskaźnik dla branży opieka zdrowotna i pomoc społeczna, który jest o 5 p.p. niższy niż przed pandemią.

Uwzględniając perspektywę wielkości firmy, można zaobserwować spodziewane różnicowanie aktywności: wdrożenie innowacji zadeklarowało 27% dużych firm, 23% średnich oraz 18% mikro i małych. W przypadku dużych podmiotów można zaobserwować 6-punktowy spadek aktywności, co może wiązać się z faktem, że wszystkie konieczne zmiany w tych podmiotach zostały przyspieszone po wybuchu pandemii i wdrożone od razu w 2020 r., a te, które nie były konieczne, zostały odroczone.

**Wykres 2.** Firmy, które wdrożyły innowacje w 2021 roku (%; N<sub>2019</sub> = 3492, N<sub>2021</sub> = 3610)



Źródło: BKL 2019, 2021 – badanie pracodawców.

Charakter tych innowacji uwidacznia się w ich ograniczonej skali (Tabela 34) i jednak rzadko towarzyszącej im w firmach działalności badawczo-rozwojowej (Wykres 3). **Firmy koncentrowały się nadal głównie na adaptowaniu swojej działalności do zmian otoczenia rynkowego, czyli na wdrażaniu rozwiązań nowych na poziomie firmy, ale już nie na innowacyjnych w skali kraju czy świata.** Nowe dla siebie rozwiązania wprowadziła w ostatnim roku ponad połowa (55%) wszystkich firm wdrażających innowacje i był to dominujący typ aktywności innowacyjnej w każdej wielkości firm. Co czwarta z grupy firm aktywnych innowacyjnie wdrożyła nowatorskie rozwiązania dla lokalnego rynku, a rzadziej niż co piąta – innowacyjne dla krajowego rynku. Co ciekawe, **częściej nowości dla rynku lokalnego wprowadzały firmy mikro i małe niż średnie** (31% do 21%). Te ostatnie zdecydowanie koncentrowały się na modyfikacji swojego działania (60%). **Rozwiązania innowacyjne w skali międzynarodowej stanowiły jednak margines** – wdrożyło je jedynie 1% firm prowadzących aktywność innowacyjną. Częściej takie osiągnięcia miały duże firmy niż średnie i małe (10% w stosunku do 1%).

**Tabela 34.** Poziom innowacji, które firmy wdrożyły w 2021 roku, według wielkości zatrudnienia (% , N = 719)

Poziom innowacji	2–49	50–249	250+	Ogółem
Poziom firmy	53	60	42	55
Poziom lokalnego rynku	31	21	18	26
Poziom rynku krajowego	16	19	30	18
Poziom rynku międzynarodowego	1	1	10	1
N	393	276	50	719

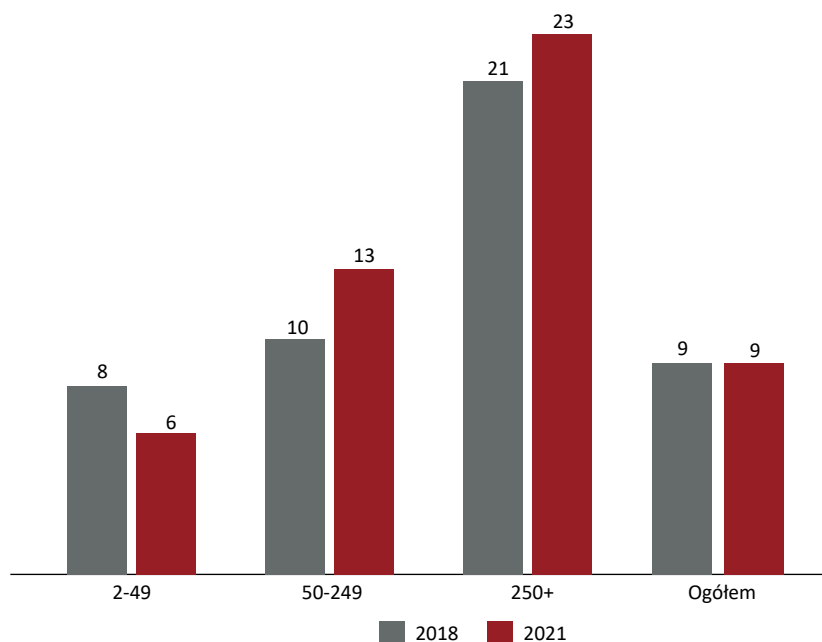
Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

Duże firmy także istotnie częściej niż pozostałe podmioty prowadziły w ostatnim roku prace badawczo-rozwojowe – 23% w stosunku do 13% firm średnich i zaledwie 6% wśród firm małych i mikro. **W porównaniu do sytuacji sprzed 3 lat<sup>6</sup> aktywność badawczo-rozwojowa firm pozostała na podobnym poziomie** (Wykres 3). **Deklarowała ją rzadziej niż co dziesiąta firma, co oznacza, że w skali kraju nie jest widoczna zmiana w zakresie odsetka firm ponoszących nakłady na B+R pomimo wdrażania instrumentów wspierających prowadzenie**

<sup>6</sup> Porównanie dotyczy lat 2021 i 2018, ponieważ w edycji BKL 2019 pytanie obejmowało ostatni rok kalendarzowy, czyli 2018, a w edycji 2021 pytano o rok bieżący (2021).

**B+R w firmach** (np. dotacje na działania B+R z funduszy europejskich czy wprowadzenie ulgi podatkowej z tytułu prowadzenia prac B+R). Na poziomie poszczególnych kategorii wielkości firm, można zaobserwować nieznaczny wzrost w grupie firm dużych i średnich (odpowiednio 2 i 3 p.p.) i 2-punktowy spadek w grupie firm małych i mikro. Być może wynika to z sytuacji kryzysu wywołanego pandemią, który w największym stopniu utrudnił działalność inwestycyjną właśnie w tej grupie podmiotów.

**Wykres 3.** Odsetek firm prowadzących działalność B+R w 2021 i 2018 roku (%; N2019 = 3495, N2021 = 3604)



Źródło: BKL 2019, 2021 – badanie pracodawców.

Wyraźna zależność między inwestycjami w innowacje a inwestycjami firm w rozwój kompetencji pracowników została dowiedziona w poprzednich edycjach badania BKL (2019–2021). Wskaźnik rozwoju firmy, skonstruowany w oparciu o faktycznie przeprowadzone w firmie wdrożenia, planowane innowacje, a także aktywną rekrutację pracowników w danym roku (Schemat 1) istotnie różnicował skalę zaangażowania przedsiębiorstw w rozwój pracowników.



### Schemat 1. Konstrukcja wskaźnika rozwoju firm

#### Wskaźnik rozwoju firm

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

#### Silny rozwój oznacza, że:

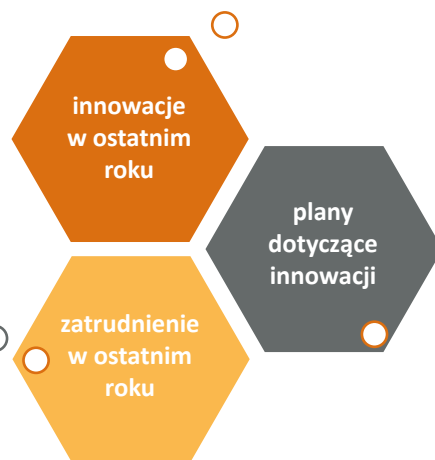
1. firma wprowadziła w ostatnim roku innowacje (innowacyjne produkty/usługi lub inne formy innowacji) oraz
2. planuje wprowadzenie innowacji w kolejnym roku oraz
3. rekrutowała pracowników w ostatnim roku.

#### Stagnacja:

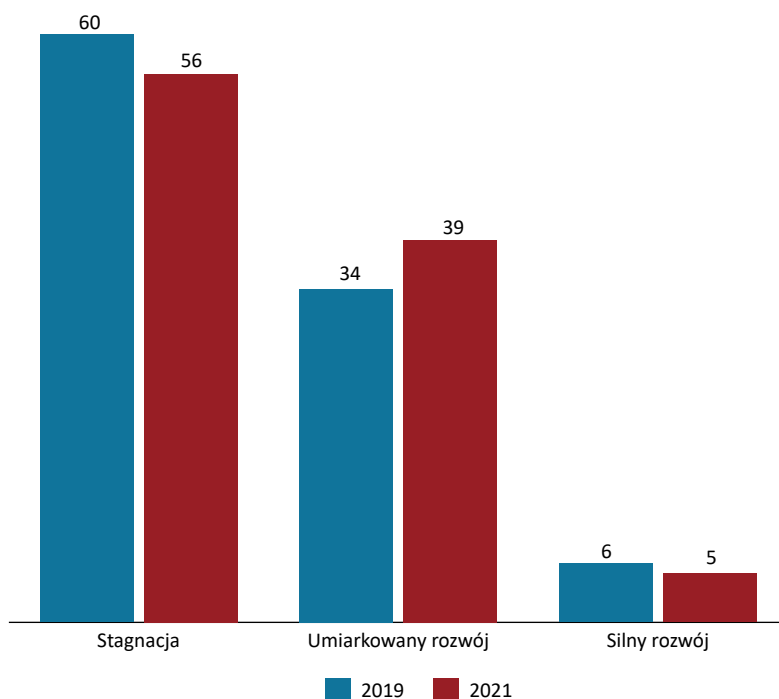
1. firma NIE wprowadziła w ostatnim roku ŻADNYCH innowacji oraz
2. NIE planuje wprowadzenia innowacji w kolejnym roku oraz
3. NIE rekrutowała pracowników w ostatnim roku.

#### Umiarkowany rozwój:

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



Porównując odsetek firm, które znajdowały się w poszczególnych fazach rozwoju w roku 2019 i 2021, czyli przed pandemią, i w drugim roku kryzysu, można byłoby spodziewać się przyrostu w grupie firm stagnacyjnych (ze względu na ograniczanie rekrutacji i inwestycji w innowacje). Tymczasem, widoczny jest nawet 4-punktowy spadek w tej grupie na rzecz wzrostu odsetka firm umiarkowanie rozwijających się (Wykres 4). Ta dynamika zmian na poziomie poszczególnych firm jest większa i obejmuje wzrosty i spadki tempa rozwoju w blisko połowie podmiotów.

**Wykres 4.** Wskaźnik rozwoju firm (% , N2019 = 3492, N2021 = 3610)

Źródło: BKL 2019, 2021 – badanie pracodawców.

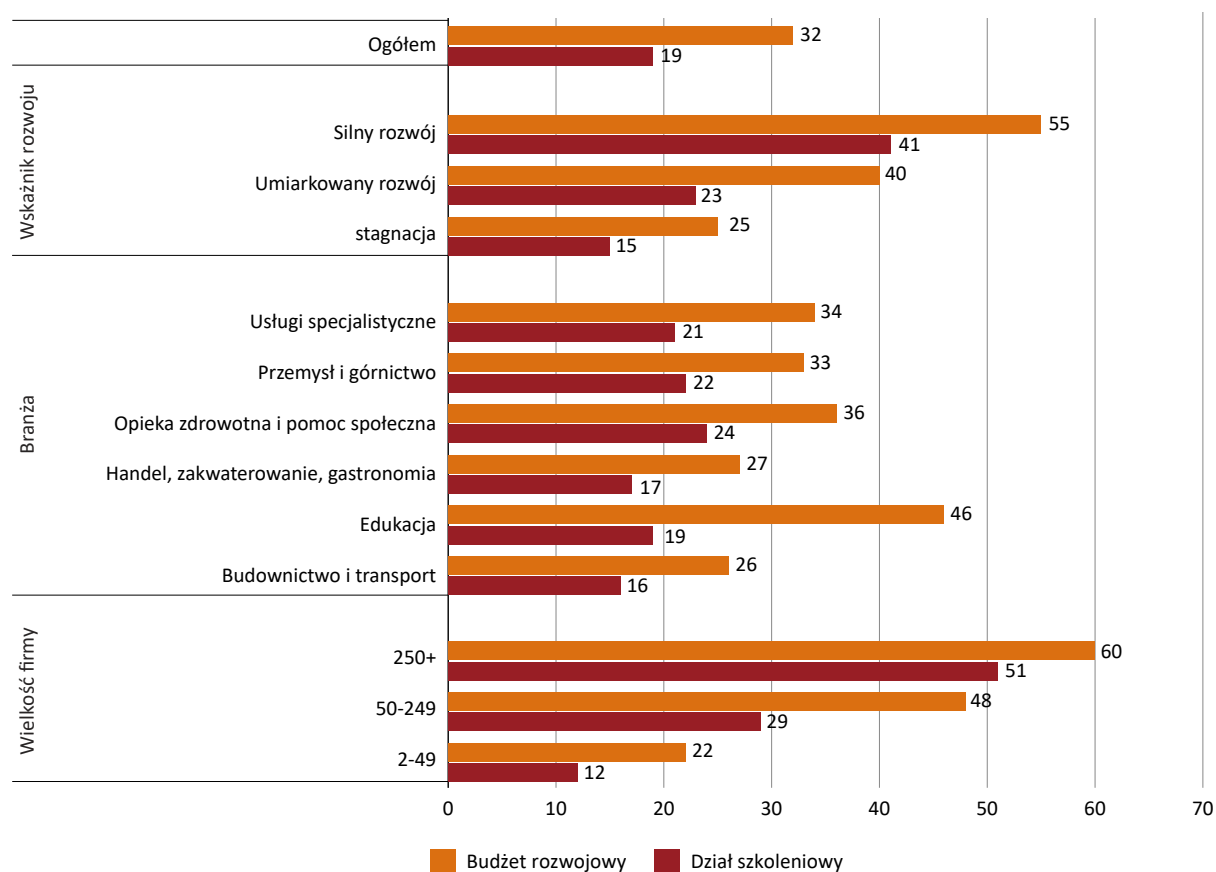
Podsumowując, końcówka drugiego roku pandemii, może być przedwczesnym okresem na wyciągnięcie wniosków w zakresie tego, w jakim stopniu kryzys stał się okazją dla krajowych przedsiębiorstw do wykonania skoku technologicznego. Nieznacznie zdynamizował się rozwój firm, co jest efektem „odblokowania” rekrutacji nowych pracowników. Z kolei odsetek przedsiębiorstw, które są aktywne innowacyjnie (wdrożyły jakąkolwiek innowację w 2021 roku), pozostał na poziomie porównywalnym do okresu sprzed pandemii. Można to rozpatrywać dwojako – jako dowód na jednak ograniczony skok firm w innowacyjność, ale także jako optymistyczny wskaźnik prowadzenia inwestycji pomimo największego od lat kryzysu. Skala tych innowacji jest jednak ograniczona i dotyczy głównie adaptacji własnej działalności firm do nowej rzeczywistości. Nieznacznie wzrosły nakłady na B+R w firmach średnich i dużych, co może sygnalizować korzystny kierunek, ale trudno uznać, że jest to wynik satysfakcjonujący w skali kraju.

## 7.2. Czy COVID-19 stał się impulsem do strategicznych zmian w kontekście inwestycji w kadry?

Skuteczne wdrożenie innowacji i przekucie ich na sukces rynkowy, wymaga nie tylko inwestycji finansowych i rozwoju technologicznego, ale przede wszystkim odpowiedniego kapitału intelektualnego i zasobów wiedzy w firmie. Te firmy, które strategicznie będą zarządzać tym kapitałem, mają większe szanse na osiągnięcie profitów z poniesionych inwestycji. O tym, czy firmy w strategiczny sposób inwestują w kompetencje kadry mogą świadczyć praktyki organizacyjne, np. tworzenie stanowisk i działów wspierających rozwój kompetencji w firmie, posiadanie wydzielonego budżetu na kształcenie pracowników czy systematyczne prowadzenie oceny kompetencji kadry.

W kontekście dwóch pierwszych rozwiązań, zdecydowanie bardziej popularny w polskich firmach jest budżet szkoleniowy, który w 2021 r. posiadała co trzecia firma. Wydzielone stanowisko lub dział szkoleniowy posiada tylko co piąte przedsiębiorstwo (Wykres 5). **Istnieje jednak wyraźna zależność między częstością stosowania tych rozwiązań a wielkością firmy oraz tempem jej rozwoju. Im większa i lepiej rozwijająca się firma, tym częściej korzysta z obydwu rozwiązań.** Ponad połowa dużych firm posiada dział szkoleniowy, a 60% ma wydzielony budżet, podczas gdy w przypadku firm średnich odsetek ten jest niższy odpowiednio o 22 i 12 p.p. Najrzadziej rozwiązania te stosują firmy mikro i małe – tylko nieco częściej niż co dziesiąta ma wydzielone stanowisko lub dział rozwojowy i co piąta budżet szkoleniowy. **Bardziej systematyczne i strategiczne podejście do inwestycji w kadry mają także firmy rozwijające się, które w stosunku do firm stagnacyjnych ponad dwukrotnie częściej deklarowały posiadanie budżetu rozwojowego (55% w stosunku do 25%) i prawie trzykrotnie częściej działu rozwojowego (41% w stosunku do 15%).**

Z perspektywy ujęcia branżowego, warto odnotować duże zróżnicowanie w odniesieniu do budżetu szkoleniowego – wybijającą się branżą jest zdecydowanie edukacja, w której blisko co drugi przedstawiciel (46%) zadeklarował posiadanie wydzielonych środków na rozwój kadry. Na kolejnych miejscach znalazły się dwie pozostałe branże, tzw. „nowej gospodarki”, mocno oparte na kapitale wiedzy, czyli opieka zdrowotna i pomoc społeczna (36%) oraz usługi specjalistyczne (34%).

**Wykres 5.** Budżet szkoleniowy i dział rozwojowy w firmach (% , N = 3600)

Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

W kontekście porównawczym do roku 2018 widoczny jest niewielki spadek odsetka firm posiadających dział szkoleniowy lub dedykowane stanowisko (o 3 p.p.). Za ten spadek odpowiadają przede wszystkim firmy mikro i małe, firmy z branży górnictwa i przemysłu, a także te o słabszym tempie rozwoju lub w stagnacji (Tabela 35). Równocześnie **w odniesieniu do budżetu szkoleniowego można zaobserwować niewielki wzrost (+4 p.p.) niemal we wszystkich kategoriach firm**, ale z różną intensywnością ze względu na wielkość firm i branżę. Największy wzrost odsetka firm mających wydzielone w budżecie środki na rozwój kompetencji pracowników nastąpił wśród firm średnich, a także podmiotów z branży edukacyjnej (wzrost odpowiednio o 11 i 10 p.p.). **Ten niewielki wzrost, pomimo trudnego otoczenia makroekonomicznego, może oznaczać, że inwestycje w kadry i związana z tym konieczność systematycznego wydzielenia określonych środków finansowych w budżecie firmy są rozpatrywane w kategoriach istotnych inwestycji,**

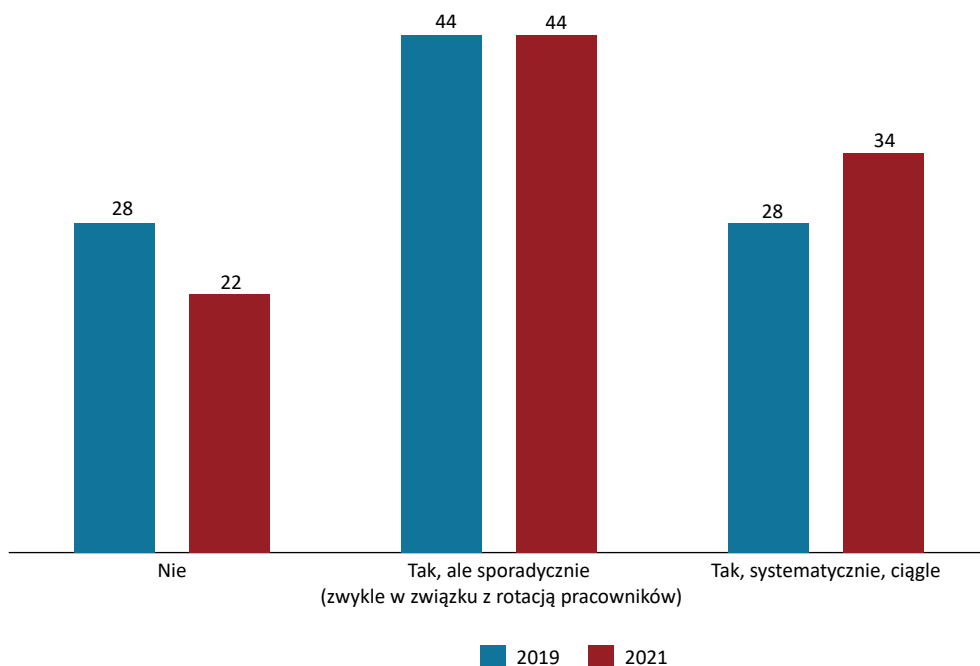
**by przystosować się do nowej rzeczywistości i/lub wykorzystać szansę wynikającą ze zmiany sytuacji rynkowej.**

**Tabela 35.** Różnica w odsetkach firm posiadających rozwiązania z zakresu inwestowania w kadry pomiędzy 2021 a 2018 r. (punkty procentowe, N2019 = 779, N2021 = 707)

Wyszczególnienie		Różnica 2021–2018	
		Dział szkoleniowy	Budżet rozwojowy
Wielkość firmy	2-49	-5	0
	50-249	0	11
	250+	3	5
Branża	Budownictwo i transport	-3	4
	Edukacja	-1	10
	Handel, zakwaterowanie, gastronomia	-2	2
	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	1	2
	Przemysł i górnictwo	-6	3
	Usługi specjalistyczne	-3	3
Wskaźnik rozwoju	Stagnacja	-3	3
	Umiarkowany rozwój	-4	5
	Silny rozwój	2	0
Ogółem		-3	4

Źródło: BKL 2019, 2021 – badanie pracodawców.

Na wzrost świadomości pracodawców w zakresie znaczenia dopasowania kompetencji pracowników do biznesowej działalności firm wskazuje także fakt, że maleje odsetek podmiotów, które nie zajmują się tematem oceny aktualnych kompetencji kadry. W porównaniu do 2019 r. odsetek pracodawców, którzy nie diagnozowali niedoborów umiejętności wśród pracowników, zmniejszył się o 6 p.p. (Wykres 6). Obecnie co piąty pracodawca nie interesuje się oceną kompetencji pracowników. Pozostała grupa w dominującej mierze robi to sporadycznie, w zależności od potrzeby (44% wszystkich firm), a co trzeci pracodawca, prowadzi ocenę w sposób systematyczny (34%). Warto odnotować, że to w tej grupie firm widoczny jest wzrost w okresie ostatnich trzech lat o 6 p.p.

**Wykres 6.** Prowadzenie oceny kompetencji wśród pracowników (%; N2019 = 3509, N2021 = 3642)

Źródło: BKL 2019, 2021 – badanie pracodawców.

Zdecydowanie najbardziej aktywne i systematyczne na tym polu są firmy z branży edukacyjnej – dwie spośród trzech firm edukacyjnych prowadzą taką ocenę w sposób ciągły, co czwarta robi to w odniesieniu do konkretnej potrzeby. Wyraźnie rzadziej koncentrują się na tym obszarze firmy z branż tradycyjnych, tj. budownictwo i transport, handel, zakwaterowanie i gastronomia oraz przemysł i górnictwo – systematyczną diagnozę prowadzi tam odpowiednio 22%, 25% i 28% firm (Tabela 36).

Większa aktywność na polu przyglądania się deficytom kompetencyjnym pracowników idzie także w parze z wielkością firmy i etapem jej rozwoju – im większa firma i im lepiej się rozwija, tym częściej deklaruwała, że prowadzi systematyczną diagnozę potrzeb rozwojowych u pracowników (52% duże w stosunku do 37% w średnich i 25% małych, 54% silnie rozwijające się w stosunku do 38% umiarkowanie rozwijających się i 29% wśród stagnacyjnych).

**Tabela 36.** Prowadzenie oceny umiejętności pracowników (% , N = 3509)

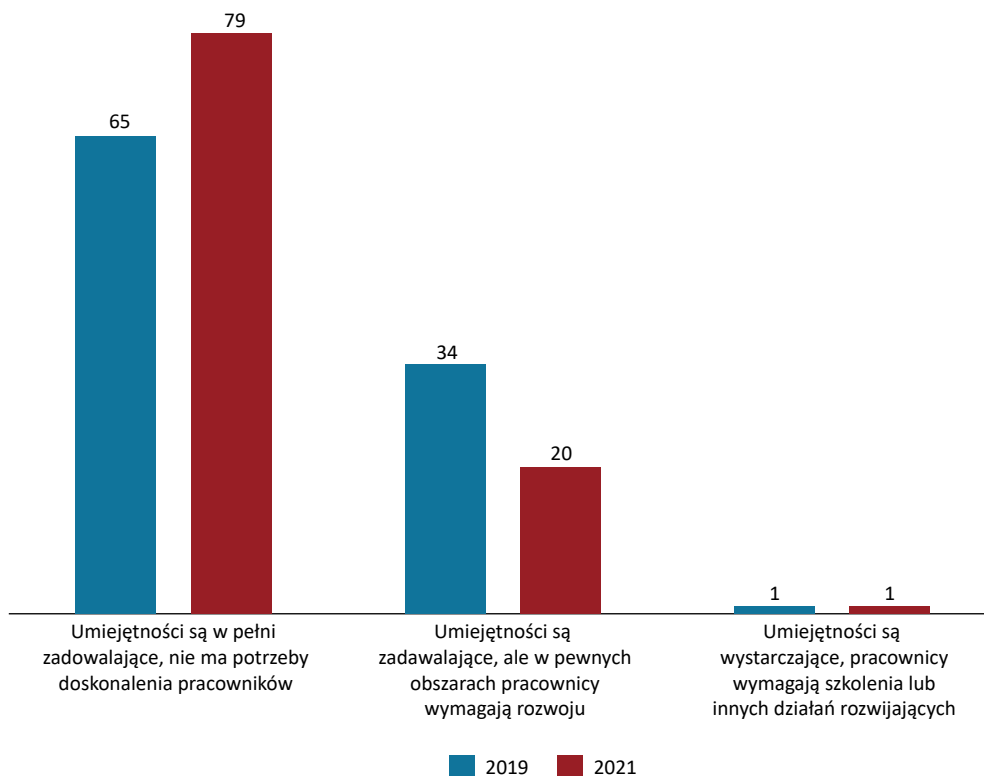
Wyszczególnienie		Nie	Tak, ale sporadycznie (zwykle w związku z rotacją pracowników)	Tak, systematycznie, ciągle
Wielkość firmy	2–49	28	46	25
	50–249	12	42	47
	250+	12	36	52
Branża	Budownictwo i transport	25	53	22
	Edukacja	10	23	67
	Handel, zakwaterowanie, gastronomia	23	52	25
	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	22	37	41
	Przemysł i górnictwo	24	49	28
	Usługi specjalistyczne	24	37	40
Wskaźnik rozwoju	Stagnacja	29	43	29
	Umiarkowany rozwój	15	47	38
	Silny rozwój	7	40	54
	Ogółem	22	44	34

Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

### 7.3. Wraz z wielkością i fazą rozwoju firmy zwiększają się jej potrzeby kompetencyjne

Rośnie natomiast zadowolenie pracodawców z umiejętności pracowników – **8 na 10 przedsiębiorców jest w pełni zadowolonych z obecnego poziomu kompetencji pracowników i nie widzą konieczności ich rozwijania** (Tabela 37). Pozostała część (20%) to umiarkowani optymiści – również zadowoleni, ale dostrzegający pewne potrzeby, wybrane obszary do rozwoju. Stanowią oni jednak aż o 14 p.p. mniejszą grupę niż tuż przed pandemią (Wykres 7). Nie ma praktycznie takich pracodawców, którzy uznali, że umiejętności pracowników są po prostu niewystarczające. Być może taki optymizm pracodawców wynika z satysfakcji z adaptacji do zmian, które musiały być wdrożone w trakcie dwóch lat pandemii. Poradzenie sobie z tymi wyzwaniami może stymulować poczucie, że kompetencje pracowników są aktualne i wystarczające w obecnym kontekście.

**Wykres 7.** Ocena dopasowania umiejętności pracowników do potrzeb pracodawców  
(%, N2019 = 3539, N2021 = 3646)



Źródło: BKL 2019, 2021 – badanie pracodawców.

Podobnie jak w przypadku prowadzenia diagnozy kompetencji wśród pracowników, tak i w przypadku oceny ich dopasowania, obserwowane są różnice ze względu na wielkość, tempo rozwoju i branżę. Duże firmy częściej systematycznie oceniają potrzeby w zakresie umiejętności, więc także częściej niż pozostałe firmy dostrzegają obszary, które można i warto rozwijać (32% w stosunku do 25% średnich i 18% małych). **Taki potencjał i potrzebę rozwoju kompetencji wśród pracowników zdecydowanie częściej dostrzegają także firmy szybciej rozwijające się, w których wdrażane innowacje wymagają posiadania adekwatnego kapitału ludzkiego** (36% w stosunku do 25% wśród umiarkowanie rozwijających się i 16% wśród stagnacyjnych). Ale warto podkreślić, że ta zależność może być także odwrotna – firmy częściej dostrzegające potrzeby w zakresie rozwoju pracowników i inwestujące w ten obszar mogą uzyskiwać zwrot z tej inwestycji w postaci kreowania innowacji w firmie i szybszego rozwoju.



**Tabela 37.** Ocena dopasowania kompetencji pracowników do potrzeb (% , N = 3646)

Wyszczególnienie		W pełni zadowolające	Wymagają rozwoju	Są niewystarczające
Wielkość firmy	2-49	82	18	0
	50-249	74	25	1
	250+	68	32	0
Branża	Budownictwo i transport	79	20	1
	Edukacja	81	18	1
	Handel, zakwaterowanie, gastronomia	80	20	0
	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	83	17	0
	Przemysł i górnictwo	73	27	1
	Usługi specjalistyczne	81	18	1
Wskaźnik rozwoju	Stagnacja	83	16	1
	Umiarkowany rozwój	74	25	1
	Silny rozwój	63	36	1
Ogółem	%	79	20	1
	N	2869	755	22

Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

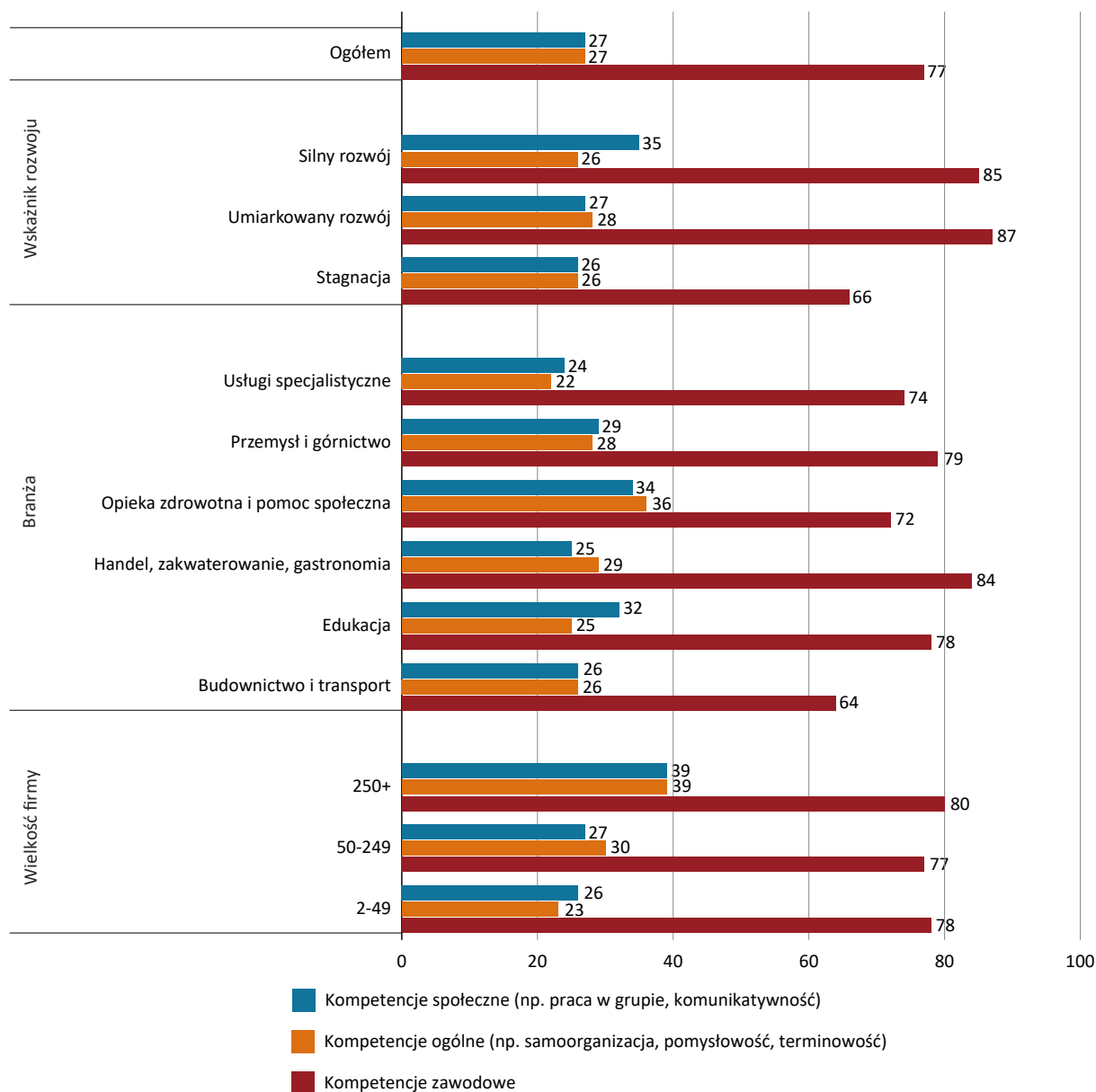
**Wśród obszarów, które pracodawcy dostrzegają jako potencjalnie wymagające wsparcia, zdecydowanie dominują kompetencje zawodowe – wskazuje je 77% pracodawców, którzy widzą u pracowników potrzebę i pole do rozwoju (Wykres 8).** Co czwarty pracodawca z tej grupy widzi potrzebę rozwijania kompetencji ogólnych i tyle samo społecznych (po 27%).

**Potrzeby kompetencyjne rosą wraz z rozwojem firmy – podmioty będące w fazie silnego i umiarkowanego rozwoju wyraźnie częściej chciałyby u pracowników rozwijać kompetencje zawodowe niż w firmy stagnacyjne (85–87% w stosunku do 66%). Firmy silnie rozwijające się częściej dostrzegają też potrzebę wzmocnienia kompetencji społecznych u pracowników, tj. współpracy grupowej czy komunikatywności (35% wobec 26% w firmach stagnacyjnych).**

Patrząc przez pryzmat wielkości firm – zapotrzebowanie na kompetencje zawodowe jest kluczowe i równie często wskazywane przez pracodawców z każdej kategorii (77–80%). **Zróznicowane jest widoczne w przypadku kompetencji ogólnych i społecznych, które zdecydowanie częściej wskazywali przedstawiciele dużych firm niż małych i mikro (w przypadku kompetencji ogólnych 39% w firmach dużych w stosunku do 26% w mikro, a w przypadku kompetencji społecznych 39% w dużych i 23% w firmach mikro).**

Pracodawcy z każdej branży uważają, że w pierwszej kolejności uzupełnienia wymagałyby kompetencje zawodowe. Najczęściej wskazywali je przedstawiciele handlu, hotelarstwa i gastronomii (84%), a najrzadziej opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (72%). W tej branży za to najczęściej dostrzegano potrzebę rozwijania zarówno kompetencji społecznych, jak i ogólnych (34% i 36%).

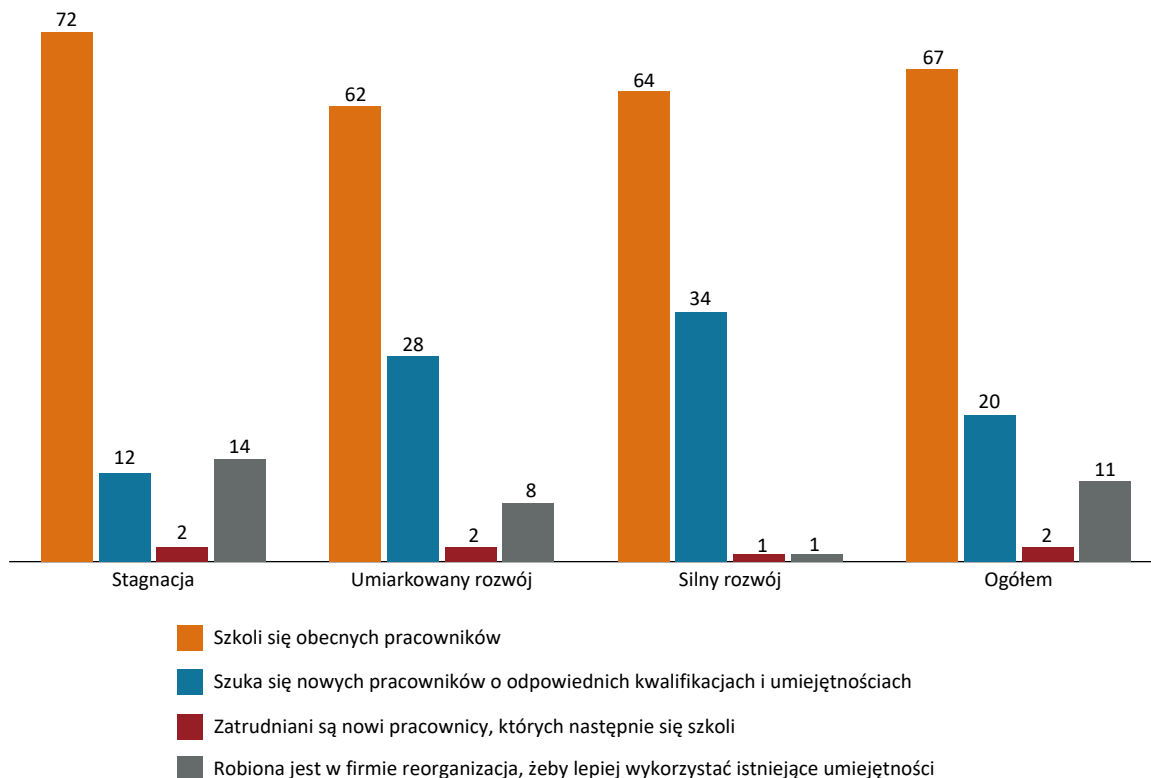
**Wykres 8.** Kompetencje wymagające rozwinięcia wśród pracowników wskazane przez pracodawców dostrzegających pole do rozwoju swojej kadry (% , N = 768)



Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

## 7.4. W sytuacji niedoborów kompetencyjnych dominuje strategia szkolenia własnych pracowników, ale szybki rozwój skłania firmy do poszukiwania wykwalifikowanych pracowników na rynku

Pracodawcy, stając przed wyzwaniem niedoborów kompetencyjnych w firmie, muszą zdecydować, jaką strategię radzenia sobie z nimi zastosują: odwołują się do zasobów własnych w firmie lub pozyskują potrzebne kompetencje na rynku. W pierwszym przypadku mogą zdecydować o szkoleniu lub podniesieniu kompetencji obecnych pracowników w innej formie (1) lub przeorganizować zasoby firmy w taki sposób, by zoptymalizować wykorzystanie posiadanych kompetencji (2). W przypadku szukania zasobów na zewnątrz firmy można zastosować **strategię sita**, czyli szukania kandydatów, którzy posiadają odpowiednie kompetencje i kwalifikacje (3) lub zatrudnić nowych pracowników i zainwestować w rozwinięcie ich kompetencji do oczekiwanego poziomu (4). Wśród tych czterech strategii w 2021 r. zdecydowanie dominowała pierwsza – **2 na 3 pracodawców w sytuacji deficytów kompetencyjnych decydowało się rozwijać w pierwszej kolejności umiejętności pracowników** (Wykres 9). **Na kolejnym miejscu, lokowała się strategia pozyskania odpowiednich kandydatów z rynku – co piąta firma stosowała ją domyślnie w sytuacji braków umiejętności w firmie. Podejście typowo inwestycyjne, polegające na tym, że zatrudnia się pracowników, których następnie szkoli się odpowiednio do potrzeb firmy było strategią stosowaną marginalnie (2%).** Taka sytuacja jest zrozumiała w czasie ograniczeń wynikających z pandemii, kiedy trudniej jest długotrwale wdrażać nowych pracowników i dopiero inwestować w ich kompetencje. Jest też strategią wymagającą nakładów i długiego horyzontu zwrotu.

**Wykres 9.** Strategie uzupełniania braków kompetencji wśród kadry (% , N = 3618)

Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

**Firmy rozwijające się, które wdrażają innowacje, częściej niż stagnacyjne sięgały w 2021 r. po wykwalifikowanych pracowników na rynku (34% w stosunku do 12%) (Wykres 9).**

Z kolei **firmy stagnacyjne częściej próbują reorganizować swoje zasoby, by optymalizować wykorzystanie umiejętności bez ponoszenia dodatkowych inwestycji** (ani szkoleniowych, ani rekrutacyjnych). Co ciekawe, jest to odwrócenie sytuacji z roku 2019, przed pandemią, w której firmy stagnacyjne najczęściej deklarowały poszukiwanie „gotowych” pracowników na rynku w sytuacji niedoborów (Tabela 38), a znacznie rzadziej były skłonne reorganizować i optymalizować swoje zasoby wewnętrzne.

Podsumowując, tylko firmy rozwijające się częściej niż przed pandemią decydowały się szukać potrzebnych kompetencji u kandydatów na rynku. Prowadzenie działań innowacyjnych może sprzyjać wychodzeniu z kryzysu i dalszemu rozwojowi firmy, ale wymaga dostępu do kompetencji o wysokim poziomie. Dodatkowo, poszukiwanie wykwalifikowanych

pracowników na rynku mogło wynikać z faktu, że w trakcie pandemii łatwiej było ich zrekrutować z uwagi na to, że część firm redukowała etaty, a część ograniczała rekrutację.

Z kolei wielkość firmy nie różnicowała stosowanych strategii uzupełniania potrzebnych kompetencji w firmie, dwie trzecie inwestowało po prostu w swoich pracowników. W kontekście porównawczym natomiast, w stosunku do roku 2019, widoczne jest jeszcze silniejsze przesunięcie akcentów na wewnętrzne sposoby radzenia sobie z deficytami, zyskała na znaczeniu strategia reorganizacji zasobów, a w przypadku małych firm także szkoleń, a zmniejszył się odsetek pracodawców pozyskujących pracowników z zewnątrz.

**Tabela 38.** Dominujące strategie uzupełniania kompetencji pracowników w przypadku deficytów kompetencyjnych (%; N2019 = 3469, N2021 = 3618)

Wyszczególnienie		2021				Różnica 2021–2019 w punktach procentowych			
		Szkoli się obecnych pracowników	Szuka się nowych wykwalifikowanych pracowników	Zatrudniani są nowi pracownicy do przeszkolenia	Robiona jest w firmie reorganizacja	Szkoli się obecnych pracowników	Szuka się nowych wykwalifikowanych pracowników	Zatrudniani są nowi pracownicy do przeszkolenia	Robiona jest w firmie reorganizacja
Wielkość firmy	2–49	67	19	2	12	6	–9	–4	7
	50–249	68	20	2	10	0	–4	–4	8
	250+	68	23	1	8	–1	–2	–4	7
Branża	Budownictwo i transport	66	21	2	12	6	–7	–5	6
	Edukacja	70	24	2	4	7	–5	–3	2
	Handel, zakwaterowanie, gastronomia	66	18	2	14	7	–12	–4	9
	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	72	21	2	5	5	–4	–1	1
	Przemysł i górnictwo	65	20	2	13	–4	–2	–6	12
	Usługi specjalistyczne	70	19	2	10	4	–8	–3	7
Wskaźnik rozwoju	Stagnacja	72	12	2	14	8	–15	–3	11
	Umiarkowany rozwój	62	28	2	8	–1	2	–6	5
	Silny rozwój	64	34	1	1	3	9	–6	–7
Ogółem		67	20	2	11	4	–7	–4	8
	N	2439	708	66	405				

Źródło: BKL 2019, 2021 – badanie pracodawców.

## 7.5. Inwestycje w rozwój pracowników utrzymały się na poziomie sprzed pandemii

Pomimo utrzymującej się w 2021 r. trudnej sytuacji, firmy nie rezygnowały z inwestycji w swoich pracowników. Zwiększanie wiedzy i umiejętności kadry może stanowić kapitał pozwalający na przetrwanie organizacji, ale także na szybsze wychodzenie z kryzysu, efektywniejszą adaptację i wykorzystanie szans rynkowych wynikających ze zmiany dotychczasowych uwarunkowań. **W drugim roku pandemii w taką formę inwestycji w kapitał ludzki zaangażowało się 8 na 10 pracodawców.** Odsetek szkolących tylko nieznacznie zmalał (o 5 p.p.) w stosunku do roku 2018, który był okresem sprzyjającym inwestycjom – okresem wysokiego wzrostu gospodarczego i dobrej koniunktury (Wykres 10).

Standardowo, **odsetek firm inwestujących w ten obszar wzrasta wraz z wielkością firmy** (75% w małych, 86% w średnich i 88% w dużych), **a przede wszystkim wraz z silniejszym rozwojem** (73% w firmach stagnacyjnych, 86% w umiarkowanie rozwijających się i 97% w rozwijających się). **Firmy, których rozwój opiera się na wdrażaniu innowacji, częściej niż inne dostrzegały w 2021 r. potrzeby rozwijania i przystosowywania kompetencji załogi.** **W grupie firm rozwijających się takie inwestycje prowadziła niemal każda z nich.**

W perspektywie branżowej zróżnicowanie jest mniejsze, ale nieco bardziej wyraźne spadki aktywności pracodawców w tym obszarze odnotowały firmy z dwóch branż – handel, zakwaterowanie i gastronomia (spadek o 7 p.p.) oraz budownictwo i transport (8 p.p.). Najwięcej pracodawców szkoliło w branżach edukacyjnej oraz opieki zdrowotnej i pomocy społecznej, one również utrzymały poziom sprzed pandemii (88% i 83%).

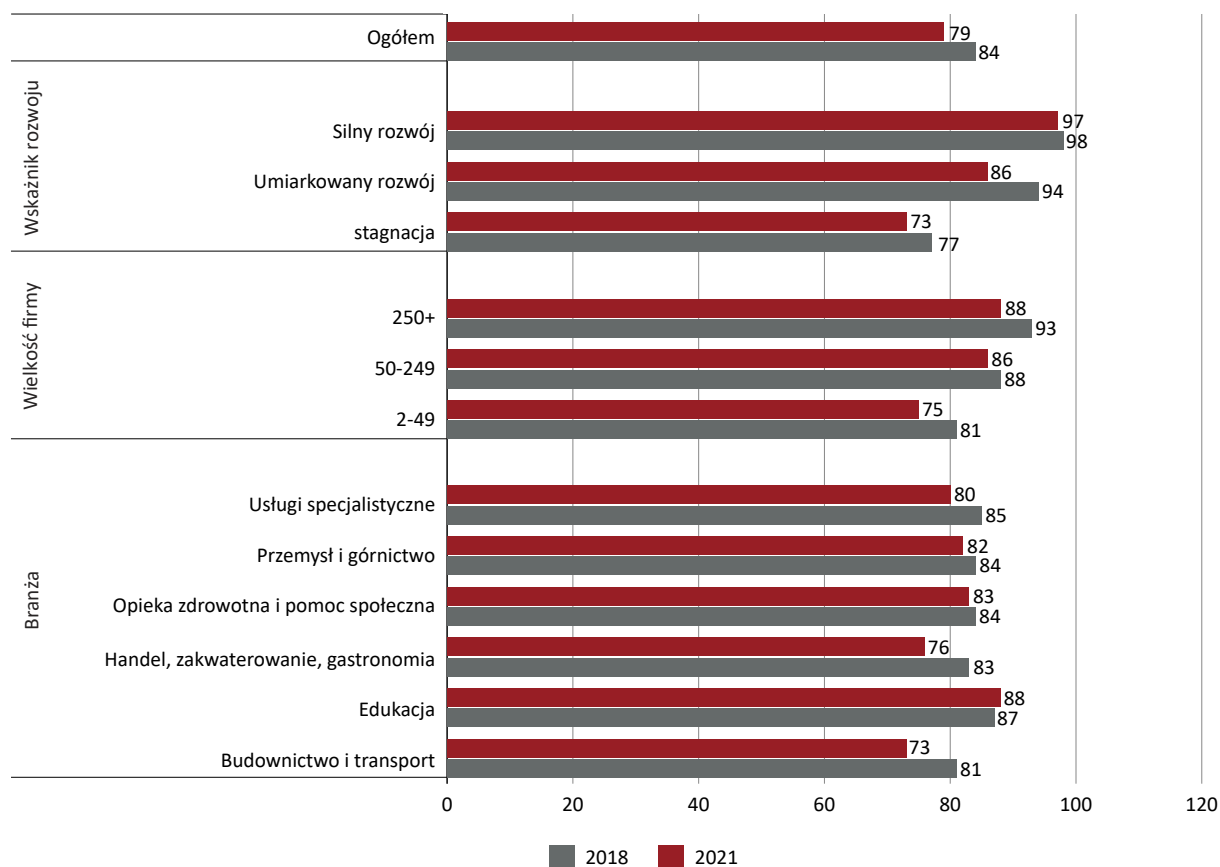
Pomimo trwającego kryzysu utrzymała się na w miarę podobnym poziomie (względem okresu przed pandemią) nie tylko liczba firm podejmujących takie inwestycje, ale także skala działalności. W roku 2021 pracodawcy korzystali średnio z czterech różnych form podnoszenia kompetencji kadry, podobnie jak w 2018 r. Mediana liczby stosowanych form w małych firmach wyniosła 3, w przypadku firm średnich 4, a w dużych firmach ta wartość wyniosła 5.

Na zbliżonym, ale nieco niższym poziomie utrzymała się mediana przeszkolonych pracowników, która w 2021 r. wyniosła 20 w porównaniu do 25 osób w 2018 r. Mediana przeszkolonych pracowników jest mocno zróżnicowana w zależności od wielkości firmy –

mniej więcej połowa dużych firm przeszkoliła powyżej 40 pracowników, w przypadku firm średnich było to 20 pracowników, a małych 7.

Zmniejszył się natomiast nieco budżet prowadzonych inwestycji, co może wynikać z wymuszonych przez kryzys oszczędności w firmach, utrzymującego się trendu dominacji wewnętrznych szkoleń nad zewnętrznymi, ale przede wszystkim z przejścia w dużej części na formy zdalne kształcenia. W 2021 r. mediana lokowała się w przedziale 2501–5000 złotych, a dla porównania – w roku 2018 był to przedział 5001–8000 zł. To obniżenie puli zainwestowanych środków widoczne jest niezależnie od wielkości firmy i branży.

**Wykres 10.** Firmy inwestujące w rozwój kompetencji pracowników w 2021 i 2018 r. (% N2019 = 3539, N2021 = 3646)



Źródło: BKL 2019, 2021 – badanie pracodawców.

## 7.6. Rozwój przede wszystkim w miejscu pracy i e-learning – zmiana, która pozostanie na dłużej?

Drugi rok pandemii nie był wolny od ograniczeń związanych z organizowaniem wydarzeń, w których mogłoby uczestniczyć więcej osób i które wymagają bezpośredniego kontaktu. **Z tego powodu w porównaniu do okresu przed pandemią (2018) obniżyły się odsetki przedsiębiorstw korzystających z zewnętrznych form rozwoju**, tj. konferencji, seminariów, warsztatów (o 7 p.p.), wizyt studyjnych (o 6 p.p.), **ale także większości wewnętrznych, związanych z bezpośrednim kontaktem**, tj. job shadowingu (spadek o 9 p.p.), coachingu i mentoringu (o 8 p.p.) czy instruktaży (o 4 p.p.).

**Instruktaże pozostały jednak najbardziej popularną metodą rozwijania kompetencji pracowników stosowaną przez przedsiębiorców w 2021 r.** To zrozumiałe, biorąc pod uwagę, że jest to podstawowe narzędzie przekazania pracownikowi informacji lub pogłębienia jego wiedzy o zasadach pracy, np. na nowym stanowisku. **Stosowała je połowa wszystkich firm** (Wykres 11). Trzy czwarte spośród nich przeprowadzało je w 2021 r. w formie stacjonarnej, a jedna czwarta w sposób zdalny (Wykres 12).

Z kolei **utrzymała się, a nawet wzmocniła jeszcze tendencja preferowania szkoleń wewnętrznych**, czyli z wykorzystaniem kompetencji własnej kadry (48%) nad te przeprowadzane przez zewnętrzne firmy lub instytucje szkoleniowe (37%) (przed 2018 r. przez kilka lat dominowała odwrotna tendencja). **Wykorzystanie szkoleń wewnętrznych wzrosło o 7 p.p. względem roku 2018 i jest to jedna z trzech form, oprócz e-learningu i samokształcenia, które odnotowały wzrost popularności w 2021 r.**

Wśród najczęściej wybieranych form rozwijania kompetencji znalazły się coaching i mentoring (44%), czyli formy rozwoju także realizowane w miejscu pracy. Podobnie jak również popularny job shadowing (37%). W większości były to działania realizowane w stacjonarnej formie (86–91%), co może wiązać się z koniecznością wdrożenia pracownika do wykonywania konkretnych zadań zawodowych w firmie. **Duża popularność coachingu, mentoringu, szkoleń wewnętrznych i job shadowingu wskazuje, jak wzrosła w ostatnich latach rola nauki w miejscu pracy.**

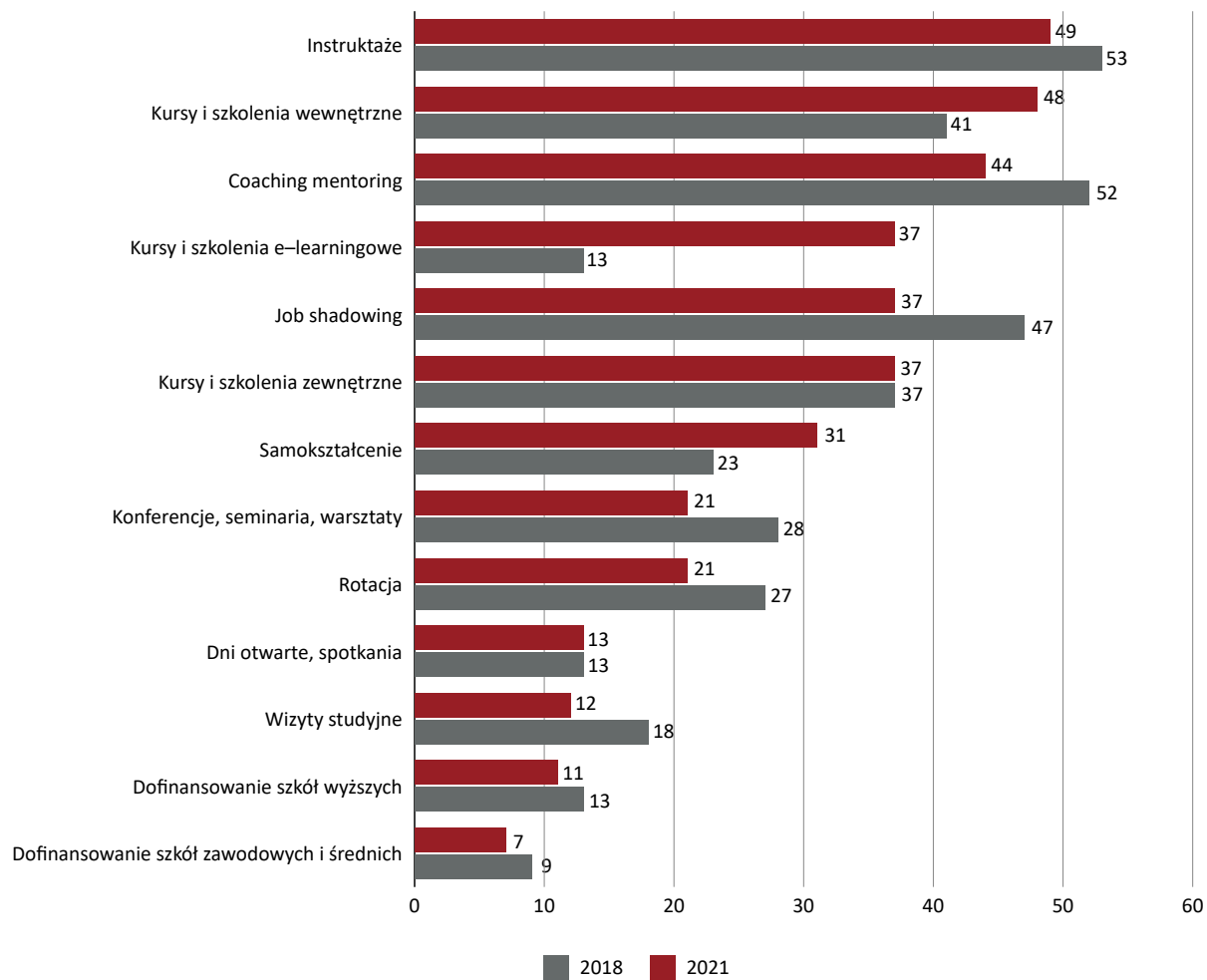


To, co widać bardzo wyraźnie w tej edycji, to **skokowy wzrost popularności szkoleń e-learningowych. Początkowo pracodawcy podchodzili do nich ze sceptycyzmem (13% w BKL 2019), a obecnie już 37% wprowadziło takie kursy do swojego wachlarza narzędzi wspierających rozwój kompetencji kadry.** Pracodawcy dostrzegają więc korzyści z wdrażania e-learningu, a wysoka dostępność i szeroka oferta kursów i szkoleń online w dobie pandemii, może przekuć się na ich wyższą jakość w wyniku naturalnego procesu zwiększenia konkurencji na tym rynku. Pracodawcy z kolei, uzyskując wyższą efektywność z tej formy szkoleń, będą bardziej skłonni do kolejnych inwestycji w zdalne narzędzia rozwoju.

Poza szkoleniami e-learningowymi dominowała (w dużej mierze wymuszona pandemią) tendencja do zdalnego realizowania także innych form rozwoju, przede wszystkim dotyczy to dofinansowania nauki w szkołach zawodowych i średnich (w 73% dominowała forma zdalna), w szkołach wyższych (w 56% w zdalnej formie), a także w przypadku konferencji, seminariów i warsztatów (55%). Z kolei w blisko w co trzeciej firmie organizującej dla pracowników wizyty studyjne lub dni otwarte i spotkania, także odbywały się one w formie zdalnej (32% i 30%).

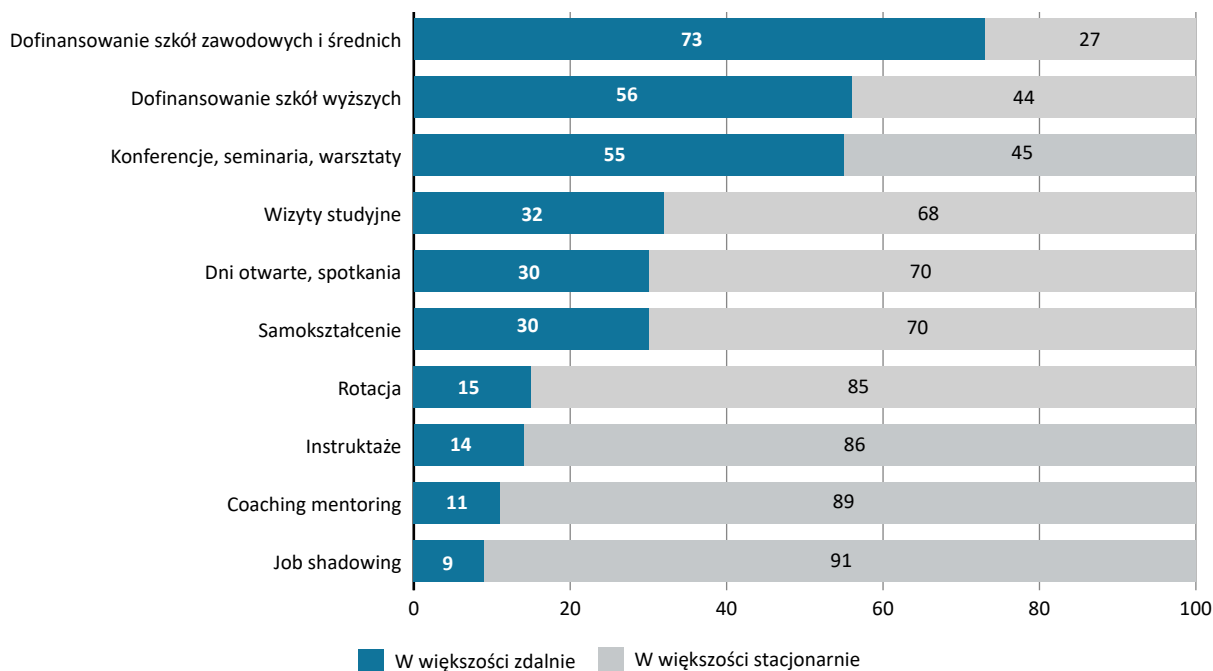
Trudno ocenić sposób, w jaki rozłożą się akcenty w edukacji zdalnej i tradycyjnej w najbliższej przyszłości, ale niewątpliwie pandemia przyspieszyła proces korzystania ze zdalnych form rozwoju kompetencji pracowników, w tym zwłaszcza szkoleń e-learningowych. Można też założyć, że edukacja online pozostanie z nami już na dłużej i to niekoniecznie jako gorsza czy wymuszona alternatywa dla form stacjonarnych.

**Wykres 11.** Sposoby wspierania rozwoju kompetencji pracowników w 2021 r. w porównaniu do 2018 r. (% N2019 = 3539, N2021 = 3646)



Źródło: BKL 2019, 2021 – badanie pracodawców.

**Wykres 12.** Dominująca forma w 2021 r., w której prowadzono działania rozwijające kompetencje pracowników (% , N2021 = 2887)



Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

W kontekście wykorzystania poszczególnych sposobów rozwoju kompetencji w zależności od branży (Tabela 39), warto zwrócić uwagę, że w branży edukacyjnej oraz w opiece zdrowotnej i pomocy społecznej dominującą formą nie były instruktaże jak w przypadku innych branż, a kursy i szkolenia e-learningowe (odpowiednio 63% i 55%). W tych samych branżach znacznie wyższą popularnością cieszyło się również dofinansowanie do samokształcenia pracowników (odpowiednio 51% i 41%) oraz konferencje, seminaria i warsztaty (42% i 41%). Relatywnie często te dwie formy stosowane były również w przypadku usług specjalistycznych, a więc ogólnie w tych trzech branżach, które są silnie oparte na kapitale wiedzy.

**Tabela 39.** Wykorzystanie form kształcenia w firmach (%; N2021 = 3646)

Formy kształcenia	2-49	50-249	250+	Budownictwo i transport	Edukacja	Handel, zakwaterowanie, gastronomia	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Przemysł i górnictwo	Usługi specjalistyczne	Stagnacja	Umiarkowany rozwój	Silny rozwój	Ogółem
Instruktaże	43	58	57	47	51	44	51	52	53	42	55	78	49
Kursy i szkolenia wewnętrzne	40	58	66	45	55	46	53	50	44	39	57	76	48
Coaching mentoring	43	44	53	40	31	48	38	45	48	38	50	66	44
Kursy i szkolenia e-learningowe	29	51	57	27	63	26	55	36	44	32	42	61	38
Job shadowing	34	42	47	33	38	40	35	38	36	34	40	51	37
Kursy i szkolenia zewnętrzne	28	51	56	31	52	28	46	42	38	33	40	59	37
Samokształcenie	26	40	38	23	51	25	41	27	36	24	36	66	31
Konferencje, seminaria, warsztaty	16	30	34	12	42	13	41	16	29	16	26	55	21
Rotacja	20	22	28	20	11	24	18	24	20	18	23	36	21
Dni otwarte, spotkania	11	15	20	11	17	10	15	12	15	10	14	31	13
Wizyty studyjne	9	17	18	10	22	10	20	9	13	11	12	24	12
Dofinansowanie szkół wyższych	6	19	19	5	30	6	15	10	11	9	12	29	11
Dofinansowanie szkół zawodowych i średnich	4	11	13	7	7	7	7	9	5	7	6	20	7
N	2260	1197	188	437	407	1082	196	810	713	2041	1426	178	

Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

Widoczna jest też wyraźna zależność między fazą rozwoju firmy a zapotrzebowaniem na podnoszenie kompetencji pracowników. W przypadku każdej z form wspierania kompetencji firmy silnie rozwijające się częściej deklarowały wykorzystanie ich w swojej praktyce organizacyjnej niż firmy stagnacyjne, a także umiarkowanie rozwijające się. Zwracają uwagę duże różnice nie tylko w wykorzystaniu wewnętrznego przepływu wiedzy (instruktaże, kursy i szkolenia wewnętrzne, coaching i mentoring – odpowiednio 78%, 76% i 66%), ale także bardzo wysokie wskaźniki wykorzystania form pozwalających na dopływ do organizacji

wiedzy z zewnątrz (kursy i szkolenia zewnętrzne, samokształcenie, konferencje, seminaria i warsztaty – odpowiednio 59%, 66% i 55%).

Standardowo występuje zależność dotycząca częstszego wykorzystania każdej z form rozwoju wraz ze wzrostem wielkości firmy.

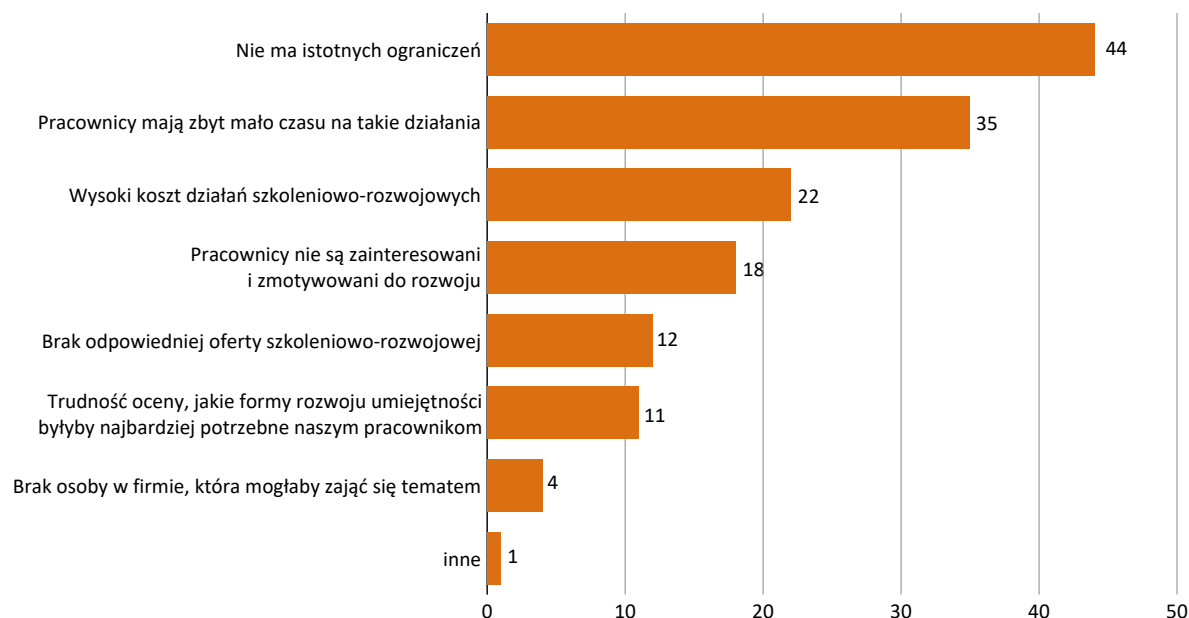
## 7.7. Inwestycje w rozwój są odporne na kryzys – pandemia nie ograniczyła przedsiębiorców

Wyniki badania wskazują, że pracodawcy, wbrew kryzysowi roku 2021, generalnie optymistycznie postrzegają możliwości inwestycji w kompetencje kadry jakie posiadają w firmie i jakie oferuje im rynek. **Zmiana w warunkach funkcjonowania gospodarki nie okazała się istotnym blokerem rozwoju organizacji w tym obszarze. Blisko połowa (44%) pracodawców spośród tych, którzy inwestowali w kadry, nie widziała żadnych istotnych ograniczeń w tym procesie pod koniec 2021 r.** (Wykres 13).

Dużym problemem nie okazał się także spadek dostępności stacjonarnych opcji rozwoju czy np. ograniczenia w podróżach, które mogły rzutować na trudności w korzystaniu z wcześniej dostępnej oferty. **Tylko 12% pracodawców prowadzących inwestycje w kompetencje kadry w 2021 r. widziało niedostatki w ofercie szkoleniowo-rozwojowej na rynku.**

**Najczęściej wskazywanym powodem ograniczenia skali aktywności rozwojowej był brak czasu, który pracownicy mogliby przeznaczyć na rozwój – ten problem wskazało co 3 z aktywnych szkoleniowo przedsiębiorców.** Relatywnie niewielu przedstawicieli firm (22% spośród aktywnych), zwłaszcza jak na czasy kryzysu gospodarczego i niepewności, dostrzegało problem w kosztach szkoleń i rozwoju, co może świadczyć o stosunkowo wysokim priorytecie tych działań w strategii firmy. Rzadziej niż co piąty pracodawca wskazał ograniczenia w motywacji samych pracowników, którzy nie są zainteresowani takimi działaniami. Bardzo niewielu pracodawców uważało, że ogranicza ich problem zidentyfikowania właściwych obszarów rozwoju lub trudności organizacyjne.

**Wykres 13.** Ograniczenia prowadzenia działań rozwojowych według firm, które prowadziły takie inwestycje w 2021 roku (% , N = 2887)



Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

Obserwując ograniczenia inwestycji pod kątem struktury wielkości przedsiębiorstw, można zaobserwować, że akcenty rozkładają się bardzo podobnie (Tabela 40). Średnie firmy nieco częściej niż mikro zwracały uwagę na koszty szkoleń (26% do 20%) i nieco częściej niż duże na ograniczenia czasu pracowników (36% do 30%). Duże z kolei nieco częściej niż pozostałe firmy dostrzegały problem braku odpowiedniej dla nich oferty na rynku edukacyjnym (18% w stosunku do 11% w mikro).

Z perspektywy firm o różnym tempie rozwoju różnice były widoczne przede wszystkim w tym, że firmy silnie rozwijające się częściej dostrzegały ograniczenia w procesie rozwoju, co wynika z ich większej aktywności na tym polu oraz większych potrzeb i oczekiwań. Kluczowe ograniczenia to czas pracowników i koszty rozwoju. Blisko połowa wskazała jako powód brak czasu pracowników na działania rozwojowe (48% w stosunku do 32% w stagnacyjnych i 36% umiarkowanie rozwijających się), a 30% problem zbyt wysokich kosztów takich działań (podczas gdy finanse były problemem w 20% firm stagnacyjnych).

W ujęciu branżowym podobnie da się zauważyć podział na branże „nowej” gospodarki i branże tradycyjne, ale zróżnicowanie nie jest duże. W tych pierwszych, czyli edukacji i opiece

zdrowotnej części problemem był wysoki koszt działań (32% i 27%), a rzadziej ograniczony czas pracowników i ich brak motywacji. W branżach tradycyjnych przeciwnie – wyróżniał się problem niewystarczającego czasu i motywacji do rozwoju u pracowników (w handlu było to odpowiednio 44% i 22%, w budownictwie 37% i 23%, a w przemyśle i górnictwie 37% i 19%).

**Tabela 40.** Bariery i ograniczenia w prowadzeniu inwestycji w kompetencje pracowników w firmach, które były aktywne na tym polu w 2021 roku (% , N = 2887)

Bariery i ograniczenia w prowadzeniu inwestycji w kompetencje pracowników	Budownictwo i transport	Edukacja	Handel, zakwaterowanie, gastronomia	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Przemysł i górnictwo	Usługi specjalistyczne	Stagnacja	Umiarkowany rozwój	Silny rozwój	2-49	50-249	250+	Ogółem
Nie ma istotnych ograniczeń	40	48	37	41	46	52	44	45	37	44	43	46	44
Pracownicy mają zbyt mało czasu na takie działania	37	26	44	33	37	24	32	36	48	35	36	30	35
Wysoki koszt działań szkoleniowo-rozwojowych	20	32	22	27	19	21	20	23	30	20	26	23	22
Pracownicy nie są zainteresowani i zmotywowani do rozwoju	23	11	22	17	19	12	21	15	11	18	18	20	18
Brak odpowiedniej oferty szkoleniowo-rozwojowej	16	8	11	14	13	11	15	9	11	11	12	18	12
Trudność oceny, jakie formy rozwoju umiejętności byłyby najbardziej potrzebne naszym pracownikom	11	10	12	15	9	10	12	9	10	11	10	8	11
Brak osoby w firmie, która mogłaby zająć się tematem	5	3	3	3	4	3	4	3	6	4	3	4	4
Inne	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	2	1
N	317	359	818	163	661	569	1483	1231	173	1696	1025	166	2887

Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

**Co piąty przedsiębiorca w 2021 r. nie podjął jednak żadnych działań pozwalających na podnoszenie kompetencji swoich pracowników. To, co – zdaniem grupy nieaktywnych przedsiębiorców – najczęściej stało za taką decyzją nie wiąże się z barierami, ale wynika z braku dostrzeżenia takiej potrzeby (Wykres 14). 2/3 z nich wskazało, że kwalifikacje i kompetencje pracowników w pełni odpowiadały potrzebom firmy.** Ten argument był najczęściej wskazywany niezależnie od wielkości firmy i branży (Tabela 41). Inaczej wygląda sytuacja z perspektywy firm silnie rozwijających się, ponieważ są one bardzo nielicznie reprezentowane w grupie firm nieaktywnych szkoleniowo. W przypadku firm umiarkowanie rozwijających się i stagnacyjnych (które stanowią dominującą grupę wśród nieaktywnych rozwojowo firm), również najczęściej wskazywano brak takiej potrzeby.

Wśród pozostałych przyczyn pracodawcy wskazywali: brak czasu na szkolenia (21% nieaktywnych), odpowiedzialność pracownika za rozwój kompetencji zawodowych (14%), brak motywacji pracowników do rozwoju (13%), zbyt wysoki koszt (10%) i na marginesie – trudność w wyborze adekwatnej formy rozwoju (3%). Taki rozkład odpowiedzi wskazuje dosyć wyraźnie, że brak aktywności rozwojowej nie wiązał się z zawirowaniami gospodarczymi lub nie był ograniczony przez pandemię. Innymi słowy, inwestycje w rozwój kadr okazały się inwestycjami odpornymi na kryzys.

**Wykres 14.** Powody nieprzewodzenia działań szkoleniowo-rozwojowych w firmach (% , N = 762)



Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

Z perspektywy branżowej warto zwrócić uwagę, że choć zróżnicowanie nie jest duże, to nieco inaczej rozkładają się akcenty położone na poszczególne bariery – w przypadku przemysłu,



górnictwa, budownictwa i transportu – firmy częściej niż pozostałe podkreślały zbyt wysoki koszt szkoleń i brak motywacji pracowników (19% i 16% w przypadku przemysłu i górnictwa oraz 10% i 19% w przypadku budownictwa i transportu). Z kolei pracodawcy z branży opieki zdrowotnej i pomocy społecznej oraz usług specjalistycznych częściej odwoływali się do stwierdzenia, że to pracownicy powinni samodzielnie dbać o rozwój umiejętności, poza pracą, bo przynosi to lepsze efekty (23% i 25%). Podobnego zdania częściej były firmy małe niż średnie i duże (17% w stosunku do 6% i 3%). Z kolei średni przedsiębiorcy częściej zwracali uwagę na brak czasu (33%), zbyt duży koszt (20%) i brak motywacji pracowników (19%).

**Tabela 41.** Przyczyny braku aktywności rozwojowo-szkoleniowej w firmach w 2021 roku (% , N = 762)

Przyczyny	Budownictwo i transport	Edukacja	Handel, zakwaterowanie, gastronomia	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Przemysł i górnictwo	Usługi specjalistyczne	Stagnacja	Umiarkowany rozwój	Silny rozwój	2-49	50-249	250+	Ogółem
Nie mieliśmy takiej potrzeby, gdyż kwalifikacje i umiejętności pracowników odpowiadają naszym potrzebom	64	66	70	67	63	66	66	70	0	69	56	82	67
Pracownicy mieli zbyt mało czasu na takie działania	25	22	15	18	29	22	23	15	4	18	33	15	21
Pracownicy powinni samodzielnie dbać o rozwój umiejętności, poza pracą, bo przynosi to lepsze efekty	9	13	15	23	5	25	14	13	62	17	6	3	14
Pracownicy nie byli zainteresowani i zmotywowani do rozwoju	19	6	12	8	16	10	15	9	6	11	19	8	13
Działania szkoleniowo-rozwojowe były dla nas zbyt drogie	10	7	7	5	19	6	11	6	34	7	20	7	10
Trudność oceny, jakie formy rozwoju umiejętności byłyby najbardziej potrzebne naszym pracownikom	4	0	3	4	3	5	4	1	34	4	2	4	3
Inne	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
N ogółem	121	48	264	33	151	145	560	197	5	564	172	26	762

Źródło: BKL 2021 – badanie pracodawców.

# Bibliografia

GUS (2021), Wyniki finansowe przedsiębiorstw niefinansowych I-XII 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/>.

BKL2019, Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich firmach – obraz tuż przed pandemią, PARP, CEAPP UJ.

