

RAPORT KOŃCOWY

Działania podejmowane
w obszarze polityki na
rzecz rozwoju umiejętności
i współpracy w tym zakresie
w województwie wielkopolskim:

**Uczenie się w miejscu pracy
oraz rola pracodawcy
w kształceniu**

2025

SPIS TREŚCI

Wstęp.....	4
Metoda badawcza.....	5
Polityka rozwoju zawodowego w wielkopolskich przedsiębiorstwach	7
Znaczenie rozwoju zawodowego pracowników	7
Motywacja do inwestowania w politykę kadrową	9
Przygotowanie strategii rozwoju kadrowego.....	11
Zmiany w polityce personalnej	13
Wykorzystanie programów wsparcia i finansowania szkoleń	17
Struktura źródeł finansowania działań z zakresu polityki personalnej	20
Współpraca z innymi podmiotami w ramach rozwoju zawodowego pracowników ..	24
Współpraca w ramach wsparcia edukacji zawodowej młodzieży	26
Najważniejsze wnioski	30
Formy i obszary rozwoju zawodowego pracowników.....	32
Formy rozwoju pracowników.....	32
Innowacyjne formy rozwoju pracowników.....	36
Obszar rozwoju pracowników	38
Ocena dostępności oferty szkoleniowej	39
Ocena jakości oferty szkoleniowej	40
Cechy brane pod uwagę podczas planowania rozwoju pracowników	41
Odpowiedzialność za rozwój pracownika	42
Proces rekrutacji i wdrażania pracowników	44
Zarządzanie wiekiem – działania na rzecz wydłużenia aktywności zawodowej	50
Zarządzanie różnorodnością i przeciwdziałanie mobbingowi	55
Znaczenie i rozwój kompetencji kadry menedżerskiej w kontekście zarządzania personalem.....	61
Najważniejsze wnioski	64
Perspektywa pracowników – zaangażowanie, doświadczenia i ocena działań rozwojowych.....	66
Znaczenie pracy i rozwoju zawodowego w życiu badanych.....	66
Doświadczenie pracowników w zakresie podnoszenia kwalifikacji w miejscu pracy	71
Formy rozwoju zawodowego pracowników.....	73
Obszary rozwoju zawodowego pracowników	75
Rozwój zawodowy kadry kierowniczej w miejscu pracy	78
Samokształcenie pracobiorców	80
Trudności w podnoszeniu kwalifikacji.....	85
Ocena pracowników zaangażowania pracodawcy w ich rozwój zawodowy.....	85
Proces onboardingu pracowników	87

Atmosfera w pracy, przeciwdziałanie mobbingowi oraz godzenie życia zawodowego z prywatnym	88
Najważniejsze wnioski	95
Rekomendacje	97
Spis tabel.....	103
Spis wykresów/rysunków	104

WSTĘP

Badanie pn. „Uczenie się w miejscu pracy oraz rola pracodawcy w kształceniu” zostało zrealizowane na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Poznaniu. Celem badania było zgromadzenie kompleksowej wiedzy na temat postaw, praktyk i wyzwań związanych z rozwojem zawodowym pracowników w województwie wielkopolskim.

Analizie poddano działania podejmowane przez pracodawców w obszarze kształcenia oraz nastawienie pracobiorców wobec możliwości rozwoju w miejscu pracy. Badanie uwzględniało zarówno aspekty systemowe (strategie, źródła finansowania, współpraca z instytucjami), jak i praktyczne (rekrutacja, onboarding, szkolenia). Zidentyfikowano również kluczowe bariery w realizacji polityki kadrowej oraz w procesie podnoszenia kwalifikacji. Badanie dostarczyło także informacji na temat stopnia automatyzacji procesów HR i wdrażania innowacyjnych praktyk rozwojowych.

Analiza objęła zarówno mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, jak i większe podmioty, reprezentujące różne branże. W badaniu zastosowano metody ilościowe i jakościowe, co umożliwiło pogłębioną interpretację analizowanych zjawisk.

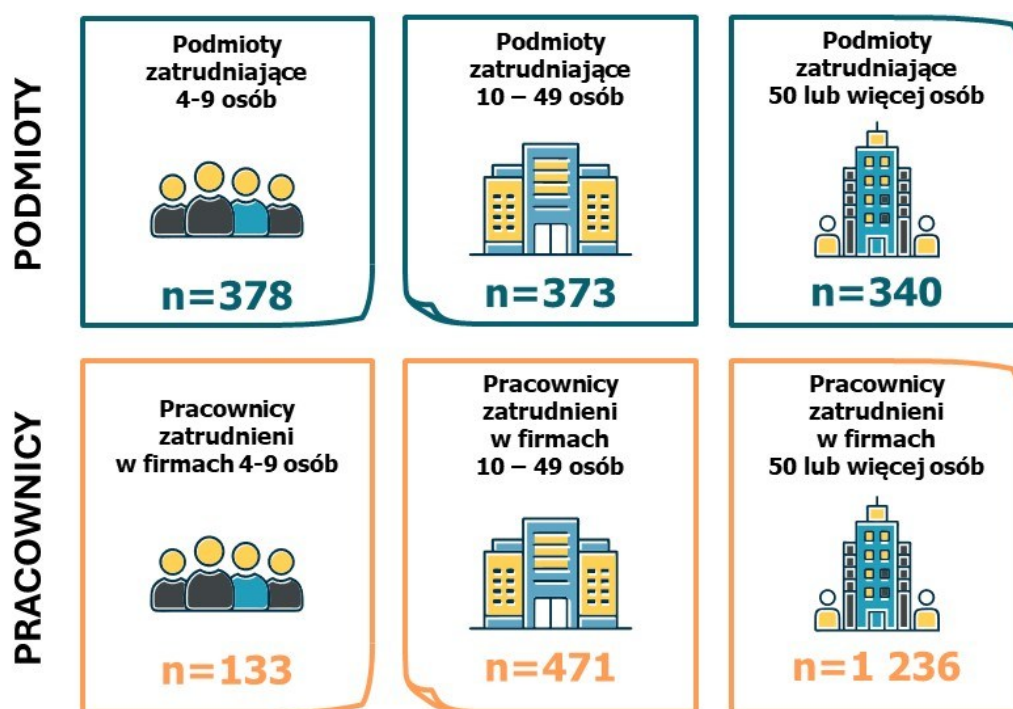
Badanie wspierać ma działalność Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji (WZK) działającego przy Zarządzie Województwa Wielkopolskiego. Podstawą do opracowania założeń badania była Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030. Przedsięwzięcie finansowane jest w ramach środków inwestycji A3.1.1 Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, finansowanej z Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO), pn. „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych” w województwie wielkopolskim.

METODA BADAWCZA

W ramach realizacji badania zastosowano triangulację metod badawczych, łącząc podejście ilościowe i jakościowe. Celem było uzyskanie pogłębionej i wiarygodnej diagnozy działań podejmowanych przez wielkopolskich pracodawców oraz postaw pracowników w zakresie rozwoju zawodowego w miejscu pracy.

Badanie ilościowe zostało przeprowadzone wśród przedstawicieli podmiotów gospodarki narodowej zatrudniających co najmniej 4 osoby ($n=1\ 091$) oraz wśród pracowników zatrudnionych na terenie województwa wielkopolskiego ($n=1\ 840$). Próby badawcze zostały dobrane w sposób reprezentatywny, z uwzględnieniem podziału na powiaty województwa oraz wielkość przedsiębiorstw według liczby zatrudnionych. W zależności od grupy respondentów zastosowano techniki CAWI i CATI.

Rysunek 1. Struktura próby badawczej (n) według rodzaju podmiotów i wielkości zatrudnienia



Opracowanie własne

Badanie jakościowe objęło indywidualne wywiady pogłębione (IDI), przeprowadzone z trzema grupami respondentów: przedstawicielami dużych przedsiębiorstw (działy HR/kadra zarządzająca), ekspertami z instytucji otoczenia biznesu oraz pracodawcami wyróżniającymi się dobrymi praktykami w zakresie rozwoju zasobów ludzkich. Dobór uczestników miał charakter celowy – kluczowym kryterium była ich wiedza ekspercka oraz doświadczenie zawodowe w obszarach objętych badaniem.

W ramach badania przeprowadzono:

- **osiem wywiadów** z osobami pracującymi w działach HR, posiadającymi wykształcenie kierunkowe lub ukończone kursy/szkolenia/studia podyplomowe z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi bądź pokrewnych, zatrudnionymi w przedsiębiorstwach z siedzibą w województwie wielkopolskim (zatrudniających co najmniej 50 osób), które w ostatnich co najmniej 3 latach zajmowały się rozwojem pracowników, relacjami w miejscu pracy, motywowaniem lub rozwiązywaniem problemów kadrowych (grupa I);
- **osiem wywiadów** z trenerami biznesu, doradcami i przedstawicielami instytucji otoczenia biznesu lub firm doradczych, posiadającymi co najmniej dwuletnie doświadczenie w świadczeniu usług rozwojowych dla przedsiębiorstw i instytucji z regionu, w zakresie m.in. szkoleń, pozyskiwania funduszy, budowania kultury organizacyjnej i zarządzania zespołami (grupa II);
- **trzyście wywiadów** z przedstawicielami wielkopolskich przedsiębiorstw wyróżniających się w zakresie polityki rozwoju zasobów ludzkich, m.in. poprzez stosowanie wysokoefektywnych technik pracy, rozwinięte systemy onboardingu, praktyk i staży, zarządzanie różnorodnością, działania CSR czy innowacyjne formy rekrutacji. Warunkiem udziału była siedziba podmiotu gospodarczego na terenie województwa wielkopolskiego oraz zatrudnianie co najmniej 10 pracowników (grupa III).

Rysunek 2. Struktura próby badawczej w badaniach jakościowych



Opracowanie własne

POLITYKA ROZWOJU ZAWODOWEGO W WIELKOPOLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Znaczenie rozwoju zawodowego pracowników

Inwestycje w edukację oraz rozwój kapitału ludzkiego są cechami gospodarki opartej na wiedzy. W systemie gospodarczym, w którym wiedza i informacja są traktowane jako jeden z najważniejszych zasobów, podnoszenie kompetencji pracowników staje się jednym z kluczowych wyzwań, jakie stoją przed przedsiębiorstwami oraz gospodarką. Tymczasem na podstawie prowadzonych badań brak wykwalifikowanych pracowników stanowił w 2025 r. jedną z najważniejszych barier rozwoju biznesu w Polsce. Ponad połowa pracodawców (51%) potwierdziła borykanie się z tym problemem, a 10% określiło go jako bardzo silną barierę rozwoju¹.

W dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości rynkowej rozwój kapitału ludzkiego jest niezwykle istotny, ponieważ to właśnie od niego w dużym stopniu zależy, w jakim stopniu organizacja dostosuje, wdroży i udoskonali się m.in. w obszarze ekonomicznym czy technologicznym do zachodzących zmian, a w efekcie – jaka będzie jej realna przewaga konkurencyjna. Świadomość wielkopolskich przedsiębiorców oraz podejmowane przez nich działania w zakresie rozwoju zawodowego pracowników są więc kluczowe nie tylko dla kondycji poszczególnych podmiotów, ale także kierunku rozwoju gospodarczego regionu.

Polityka rozwoju zawodowego rozumiana jako zbiór działań i strategii podejmowanych przez przedsiębiorstwo w celu systematycznego podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowników, staje się dzisiaj ważnym czynnikiem zarządzania organizacją. Obejmuje m.in. szkolenia, mentoring, rozwój ścieżek kariery i ocenę potrzeb szkoleniowych. Celowa i przemyślana realizacja działań w tym zakresie pozwala na optymalne wykorzystanie potencjału kapitału ludzkiego, względem potrzeb i możliwości konkretnej organizacji.

Zgodnie z wynikami badania podmiotów gospodarki narodowej, zrealizowanego w ramach niniejszego projektu rozwój zawodowy pracowników odgrywa istotną rolę dla większości organizacji. Niezależnie od wielkości, ponad połowa podmiotów objętych badaniem określała rozwój zawodowy pracowników jako „bardzo ważny” lub „kluczowy priorytet”. Świadczy to o świadomości wielkopolskich pracodawców nt. znaczenia jakie wykwalifikowana kadra odgrywa w procesie stabilnego rozwoju

¹ Grant Thornton, Bariery w biznesie, 2025

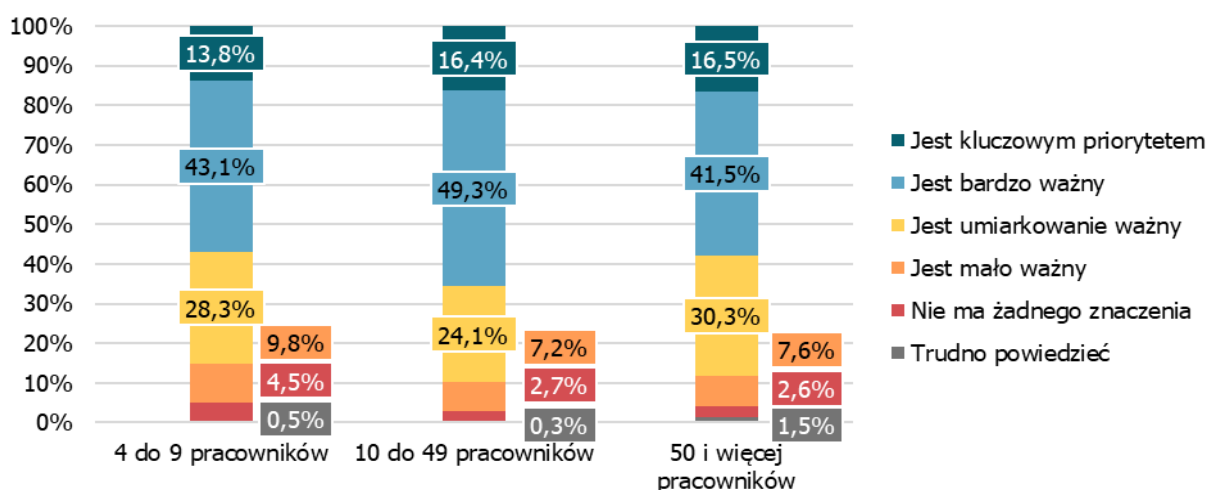
przedsiębiorstwa. Widoczne były jednak pewne różnice między poszczególnymi podmiotami, w zależności od wielkości zatrudnienia.

Przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników najczęściej określały rozwój zawodowy jako „bardzo ważny” (49,3%), co może świadczyć o potrzebie inwestowania w kompetencje. Z kolei w największych przedsiębiorstwach (50 i więcej pracowników) nieco częściej niż w pozostałych wskazywano, że rozwój zawodowy jest kluczowym priorytetem (16,5%), co można powiązać z bardziej sformalizowaną polityką HR i większą dostępnością środków na rozwój.

Najmniejsze przedsiębiorstwa (4-9 pracowników) częściej od pozostałych uznawały rozwój zawodowy za mało ważny (9,8%) lub nieistotny (4,5%), co może być efektem ograniczonych zasobów finansowych i organizacyjnych. Jedynie niewielki odsetek badanych nie miał zdania na ten temat, co potwierdza, że kwestia rozwoju zawodowego jest obecna w świadomości przedsiębiorców.

Branżami, w przypadku których szczególnie podkreślano znaczenie rozwoju zawodowego były: edukacja oraz opieka zdrowotna i pomoc społeczna. Łączny odsetek wskazań odpowiedzi „jest kluczowym priorytetem” i „jest bardzo ważny” wyniósł w przypadku tych obszarów: odpowiednio: 82,7% i 81,1%. Edukacja i ochrona zdrowia to branże, w których kapitał ludzki stanowi podstawowy zasób – kompetencje i kwalifikacje pracowników bezpośrednio przekładają się na jakość usług, bezpieczeństwo odbiorców oraz długofalowe efekty społeczne. Stała aktualizacja wiedzy i umiejętności w tych sektorach nie jest więc wyborem, lecz koniecznością, wynikającą m.in. z szybkiego postępu technologicznego, zmian w programach nauczania, a także rozwoju medycyny i opieki społecznej.

Wykres 1. Jak ważny jest w Państwa przedsiębiorstwie rozwój zawodowy pracowników? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Motywacja do inwestowania w politykę kadrową

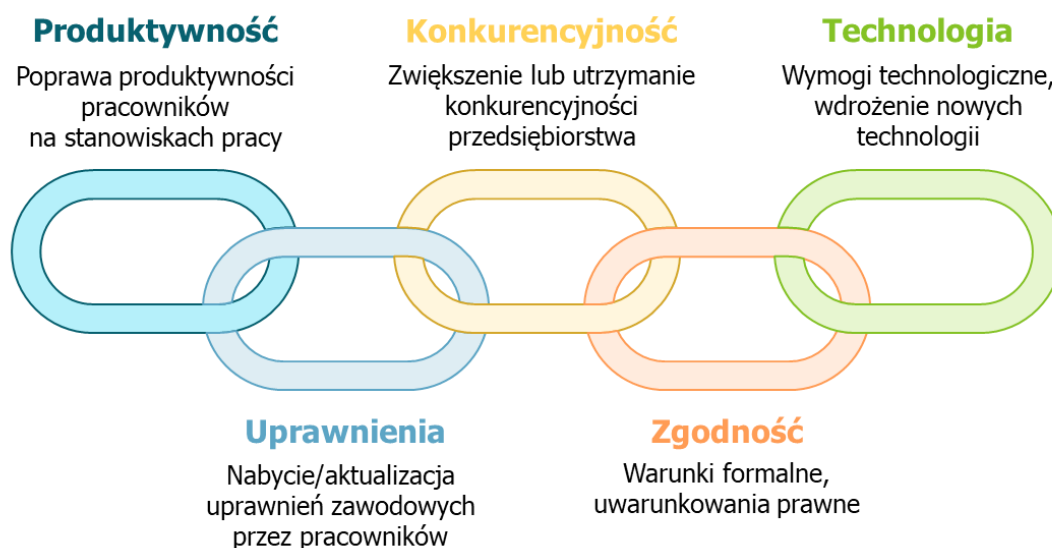
Bez względu na wielkość zatrudnienia, badane przedsiębiorstwa najczęściej deklarowały, że głównym powodem inwestowania w rozwój zawodowy pracowników jest chęć poprawy ich produktywności na stanowiskach pracy. Odsetek wskazań dla tego motywu wahał się od 44,2% w najmniejszych przedsiębiorstwach (od 4 do 9 pracowników) do 50,4% w podmiotach zatrudniających od 10 do 49 osób, osiągając 50,3% wśród przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 50 osób.

Na drugim miejscu znalazła się potrzeba nabycia lub aktualizacji uprawnień zawodowych przez pracowników. Odsetek wskazań tego powodu wynosił 35,4% w mikroprzedsiębiorstwach, 43,2% w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 50 pracowników oraz 45,8% w małych podmiotach. Należy podkreślić, że powód ten najczęściej wskazywano w sektorach, w których posiadanie aktualnych kwalifikacji jest warunkiem formalnym wykonywania pracy lub świadczenia usług, takich jak opieka zdrowotna i pomoc społeczna (58,5%) oraz edukacja (54,7%). Z kolei najniższe wskazania dotyczyły takich sekcji jak: działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi (16%), działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca oraz działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (24%). Różnice te odzwierciedlają zarówno specyfikę poszczególnych branż, jak i uwarunkowania prawne, które w niektórych sektorach wymuszają regularne odnawianie uprawnień.

Trzecim najczęściej wskazywanym czynnikiem, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, było zwiększenie lub utrzymanie konkurencyjności przedsiębiorstwa (od 23,9% do 31%). Ten motyw ma charakter strategiczny – oznacza, że pracodawcy postrzegają rozwój kompetencji kadry nie tylko jako sposób na bieżące usprawnienie pracy, ale także jako inwestycję w długofalową pozycję rynkową przedsiębiorstwa. W praktyce oznacza to chęć szybkiego reagowania na zmiany otoczenia biznesowego, wdrażanie innowacji oraz budowanie przewag opartych na know-how pracowników. Takie podejście sugeruje, że szkolenia i podnoszenie kwalifikacji są również traktowane jako element polityki konkurencyjnej.

Inne motywacje, takie jak uwarunkowania prawne czy wymogi technologiczne, miały mniejsze znaczenie, choć nadal były istotne dla części podmiotów – zwłaszcza większych (zatrudniających co najmniej 50 pracowników), gdzie częściej od wymogów formalnych wskazywano na wdrażanie nowych technologii (23,5%).

Rysunek 3. Główne powody inwestowania w rozwój zawodowy pracowników
(podmioty zatrudniające co najmniej 4 osoby n=1 091)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Także z badania jakościowego zrealizowanego wśród przedstawicieli pracodawców o wyróżniającej się polityce w zakresie zasobów ludzkich wynika, że wśród pracodawców rośnie świadomość znaczenia, jaką dla kondycji przedsiębiorstw mają kwalifikacje personelu. Uczestnicy badania podkreślali, że inwestycje w rozwój pracowników wynikają z wielu powodów, które często się ze sobą łączą. Zauważono, że rozwój kompetencji pracowników bezpośrednio przekłada się na rozwój całej organizacji. Lepsze kwalifikacje i umiejętności zespołu umożliwiają przedsiębiorstwu zwiększenie efektywności, poprawę jakości świadczonych usług, a także lepsze dostosowanie się do potrzeb klientów i dynamicznych zmian rynkowych. Pracownik, który się rozwija, przynosi przedsiębiorstwu realną wartość – potrafi podejmować bardziej odpowiedzialne zadania, zarządzać zespołami i wprowadzać innowacje.

„ To widać, że wraz z rozwojem naszych pracowników rozwija się też całe przedsiębiorstwo i jesteśmy w stanie technicznie czy merytorycznie, ale też w innych aspektach – czy środowiskowym, czy bardziej świadomościowym wzrastać.

Źródło: wyniki badania jakościowego, grupa III

Drugim istotnym motywem jest chęć zatrzymania wartościowych pracowników w organizacji. Możliwość rozwoju zawodowego, uczestnictwo w szkoleniach czy finansowanie studiów podyplomowych to działania, które zwiększają zaangażowanie i lojalność pracowników. W obliczu ograniczonej dostępności wykwalifikowanych specjalistów na rynku pracy, organizacje coraz częściej rozwijają kompetencje wewnętrzne, by zbudować silne, stabilne zespoły (potwierdzają to wyniki badania

ilościowego – na ten aspekt wskazywali przede wszystkim przedstawiciele największych podmiotów). To także sposób na zmniejszenie rotacji i uniknięcie kosztów związanych z rekrutacją oraz wdrażaniem nowych osób.

” To jest ten ograniczony rynek pracownika, więc musimy dbać o tych pracowników i na tyle ich rozwijać, żeby oni chcieli zostać.

Źródło: wyniki badania jakościowego, grupa III

Inwestowanie w rozwój kadry pozwala również na zwiększenie elastyczności operacyjnej. Pracownicy posiadający szersze kwalifikacje i dodatkowe uprawnienia mogą być łatwiej przesuwani pomiędzy stanowiskami, co usprawnia zarządzanie personelem i zwiększa odporność przedsiębiorstwa na zmiany organizacyjne lub sezonowe wahania zapotrzebowania. Dodatkowo, w niektórych branżach rozwój kompetencji jest nie tylko korzystny, ale też konieczny – wynika z wymogów prawnych, konieczności posiadania certyfikatów czy potrzeby ciągłego aktualizowania wiedzy z uwagi na zmieniające się przepisy i technologie.

Warto również podkreślić, że – zgodnie z deklaracjami uczestników badania jakościowego – rozwój pracowników bywa wpisany w misję i wizję przedsiębiorstwa. Budowanie kultury organizacyjnej opartej na wiedzy, coachingu i wzajemnym wsparciu to element nowoczesnego zarządzania, który pozytywnie wpływa na atmosferę w pracy, wzmacnia zaangażowanie i buduje wizerunek odpowiedzialnego pracodawcy. Wreszcie, oferowanie możliwości rozwoju zawodowego staje się narzędziem przyciągania nowych talentów – kandydaci coraz częściej zwracają uwagę na to, czy przedsiębiorstwo oferuje realne możliwości uczenia się i awansu.

Przygotowanie strategii rozwoju kadrowego

Pomimo świadomości w zakresie konieczności podnoszenia kwalifikacji personelu wdrażanie strategii i planów rozwoju zawodowego kadry nie jest powszechną praktyką we wszystkich przedsiębiorstwach. Częściej na takie działania decydowały się podmioty zatrudniające co najmniej 50 pracowników. W tej grupie aż 75,3% wdraża takie działania (w tym 44,1% dla wszystkich pracowników), podczas gdy w najmniejszych podmiotach (4-9 pracowników) wskaźnik ten wyniósł 63,2%, a w przedsiębiorstwach zatrudniających od 10 do 49 pracowników – 59,6%. Brak formalnych strategii rozwojowych najczęściej deklarują przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników (40,5%).

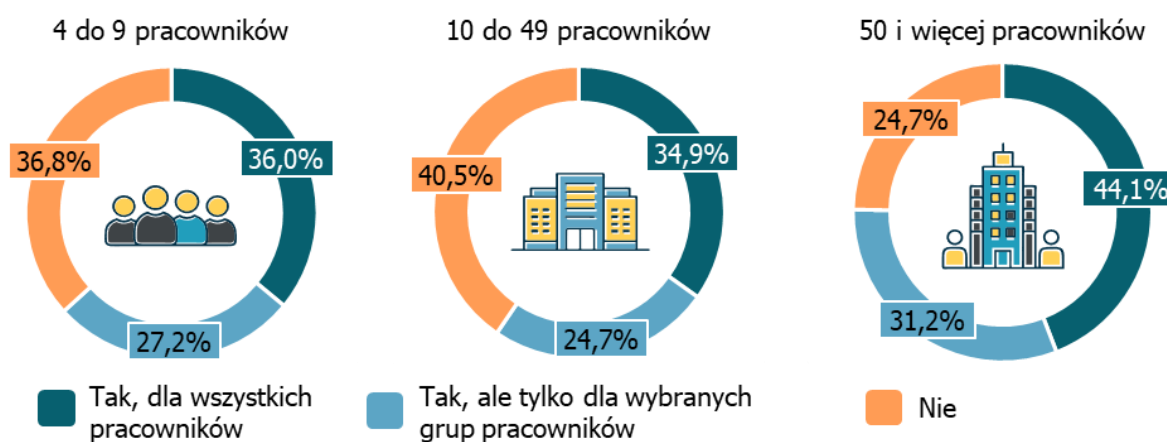
Strategie i plany rozwoju zawodowego personelu wdrażane są częściej w podmiotach działających w następujących sekcjach PKD: informacja i komunikacja (53,3%), edukacja (49,7%) oraz działalność finansowa i ubezpieczeniowa (49,2%). Wysokie

odsetki wskazań w tych branżach mogą wynikać z funkcjonowania tych dziedzin w środowisku szczególnie podatnym na zmiany i wymagającym ciągłej adaptacji.

W przypadku sektora informacyjno-komunikacyjnego jest to efekt bardzo dynamicznego rozwoju technologii cyfrowych, automatyzacji i sztucznej inteligencji, które wymuszają permanentne podnoszenie kompetencji. W finansach i ubezpieczeniach podobne znaczenie ma transformacja cyfrowa oraz rosnące wymagania regulacyjne, wymagające od pracowników aktualnej wiedzy i umiejętności. W edukacji z kolei rozwój kadr wpisuje się w misję samej działalności – podmioty te muszą nieustannie kształcić własny personel, aby sprostać oczekiwaniom społecznym i dydaktycznym.

Podmioty, które wdrażają strategie i plany rozwoju zawodowego personelu, stosują różne metody ich monitorowania. Niezależnie od wielkości zatrudnienia, monitoring rozwoju zawodowego personelu opiera się w głównej mierze na regularnych rozmowach oceniających z pracownikami – rozwiązanie to stosuje od 33% do 36,7% przedsiębiorstw wdrażających ww. plany. Na drugim miejscu znalazła się ocena kompetencji i wyników pracy przez bezpośrednich przełożonych – tę metodę wskazywało od 29,9% do 31,2% przedsiębiorstw, co pokazuje jej znaczenie w codziennym zarządzaniu personelem. Systematyczne przeglądy indywidualnych planów rozwojowych były nieco rzadziej wykorzystywane, choć również obecne w każdej z grup (od 23,1% do 26,8%). Brak formalnego systemu monitorowania był deklarowany stosunkowo rzadko (od 5,5% do 11,7%), przy czym najczęściej w przedsiębiorstwach zatrudniających od 10 do 49 pracowników.

Wykres 2. Czy w Państwa przedsiębiorstwie wdrażane są strategie i plany rozwoju zawodowego personelu? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)

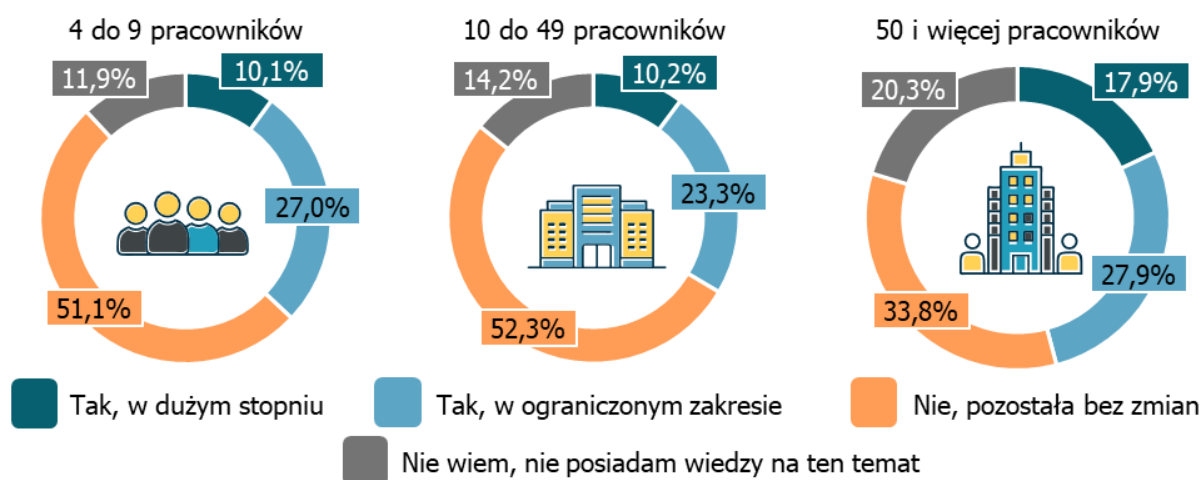


Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Zmiany w polityce personalnej

Większość małych przedsiębiorstw nie dokonała istotnych zmian w polityce kadrowej na przestrzeni ostatnich 3 lat. Ponad połowa podmiotów zatrudniających od 4 do 9 pracowników oraz od 10 do 49 pracowników zadeklarowała, że ich polityka kadrowa pozostała bez zmian. W największych przedsiębiorstwach sytuacja wygląda nieco inaczej – tylko co trzecie nie wprowadziło żadnych zmian w polityce kadrowej.

Wykres 3. Czy polityka kadrowa w Państwa przedsiębiorstwie zmieniła się w ostatnich 3 latach wobec zmieniających się warunków oraz celów biznesowych przedsiębiorstwa? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

W przypadku podmiotów, które dokonały zmian swojej polityki kadrowej, bez względu na wielkość zatrudnienia, głównym czynnikiem, który miał na to wpływ były zmiany na rynku pracy. Znaczenie tego czynnika różniło się jednak w poszczególnych branżach – najczęściej był on wskazywany w sekcjach: działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (75%), działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (66,7%) oraz wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych (66,7%). Najrzadziej natomiast czynnik ten wskazywali przedstawiciele sektora edukacji (23,4%).

Podmioty zatrudniające od 4 do 9 pracowników oraz od 10 do 49 pracowników jako drugi czynnik wskazywały sztuczną inteligencję (odpowiednio: 39,3%, 28,8%), zaś jako trzeci – inflację (odpowiednio: 31,4%, 28%). Warto podkreślić, że inflacja znacznie częściej wpływała na decyzje kadrowe w mikroprzedsiębiorstwach (31,4%) niż w dużych przedsiębiorstwach (19,2%), co może wynikać z ich większej wrażliwości na zmiany kosztów. W mikroprzedsiębiorstwach, gdzie marże są często niższe, a dostęp do zewnętrznego finansowania ograniczony, wzrost cen towarów,

usług i wynagrodzeń bezpośrednio odbija się na płynności finansowej i możliwościach utrzymania zatrudnienia. W praktyce oznacza to, że nawet niewielkie podwyżki kosztów – np. energii, składek ZUS czy materiałów – mogą wymuszać zamrożenie rekrutacji, ograniczenie szkoleń, czy nawet redukcje etatów. W przeciwieństwie do dużych podmiotów, które dysponują większymi zasobami finansowymi i często mogą przerzucić część kosztów na klienta lub skorzystać z efektu skali, mikroprzedsiębiorstwa są zmuszone do podejmowania szybkich i często trudnych decyzji kadrowych, aby utrzymać rentowność działalności.

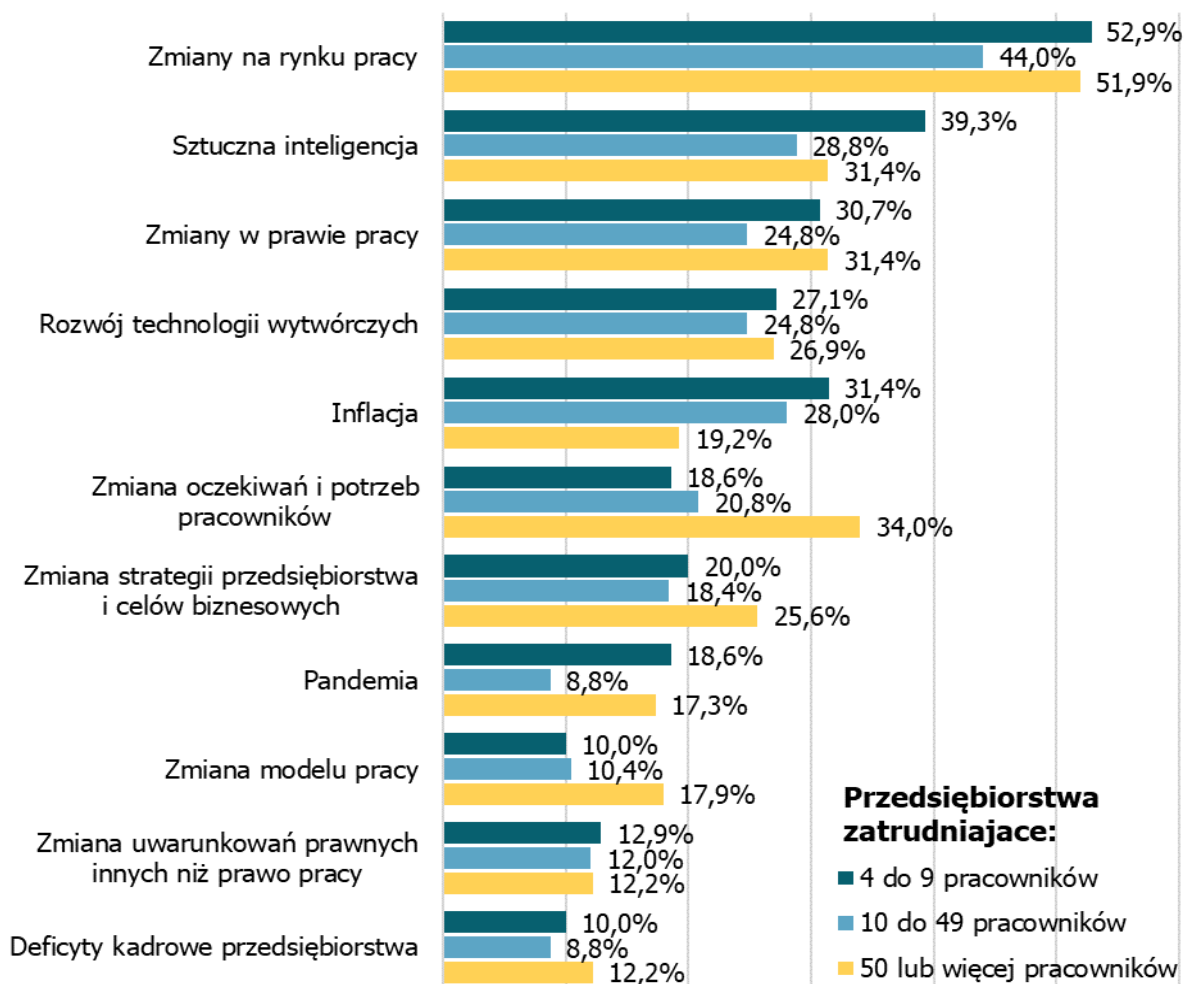
Warto podkreślić, że znaczenie inflacji różniło się także w zależności od branży. Najwyższe odsetki wskazań odnotowano w sekcjach: działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (55,6%), rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (50%) oraz działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (45,5%). W tych sektorach presja inflacyjna mogła szczególnie silnie oddziaływać zarówno na koszty operacyjne, jak i na oczekiwania płacowe pracowników. Z kolei w branżach takich jak: działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (0%), edukacja (10,6%) czy administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne (17,4%) wpływ inflacji był mniej odczuwalny, co może wynikać z innej struktury kosztów, stabilniejszych źródeł finansowania, jak i mniejszej presji ze strony rynku pracy. Takie różnice wskazują, że reakcja przedsiębiorstw na czynniki makroekonomiczne nie jest jednorodna – w sektorach o wysokiej wrażliwości na inflację przedsiębiorstwa muszą być bardziej elastyczne i proaktywne w planowaniu polityki kadrowej, podczas gdy w branżach o stabilniejszym finansowaniu i niższej presji płacowej możliwe jest utrzymanie bardziej standardowych, przewidywalnych rozwiązań.

W przypadku największych przedsiębiorstw, jako drugi czynnik o największym wpływie na zmiany polityki kadrowej wskazywano zmianę oczekiwań i potrzeb pracowników (34%). Co istotne, w najmniejszych podmiotach odsetek ten wyniósł jedynie 18,6%. Wysoka waga tego czynnika w dużych przedsiębiorstwach może być powiązana z nasilonym zjawiskiem rotacji kadr, które – jak pokazały wyniki badania – dotyka ich w większym stopniu niż mniejsze podmioty. Ważnym powodem decyzji o zmianie miejsc pracy może być właśnie oferta pracodawców w zakresie rozwoju zawodowego. Zgodnie z wynikami badań w I kw. 2025 r. w regionie zachodnim kraju, do którego należy Wielkopolska, 16% pracowników zdecydowało się na zmianę pracodawcy, a 22% na zmianę stanowiska u obecnego pracodawcy. Obserwowana jest zależność, zgodnie z którą im lepsze perspektywy mobilności wewnątrz organizacji, tym mniejsza skłonność pracowników do zmiany pracodawcy. Najczęściej wskazywaną przyczyną zmiany miejsca pracy w całym kraju była chęć rozwoju

zawodowego (43%) oraz wyższe wynagrodzenie oferowane u innego pracodawcy (42%)². Częsta wymiana pracowników generuje szereg wyzwań, w tym rosnące koszty rekrutacji i szkoleń, konieczność ciągłego dostosowywania warunków pracy do oczekiwań nowych zatrudnionych, utratę cennego know-how oraz ryzyko obniżenia efektywności i morale w zespołach. W efekcie duże przedsiębiorstwa są zmuszone bardziej aktywnie modyfikować swoją politykę kadrową, aby utrzymać stabilność zatrudnienia i zatrzymać kluczowe talenty.

Pozostałe czynniki – takie jak pandemia, zmiana strategii biznesowej czy modelu pracy – miały charakter uzupełniający i wskazywane były rzadziej, choć ich znaczenie było większe dla przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 50 osób.

Wykres 4. Jakie czynniki w największym stopniu wpłynęły na zmianę polityki kadrowej? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=140, 10-49 pracowników n=125, 50 i więcej pracowników n=156)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

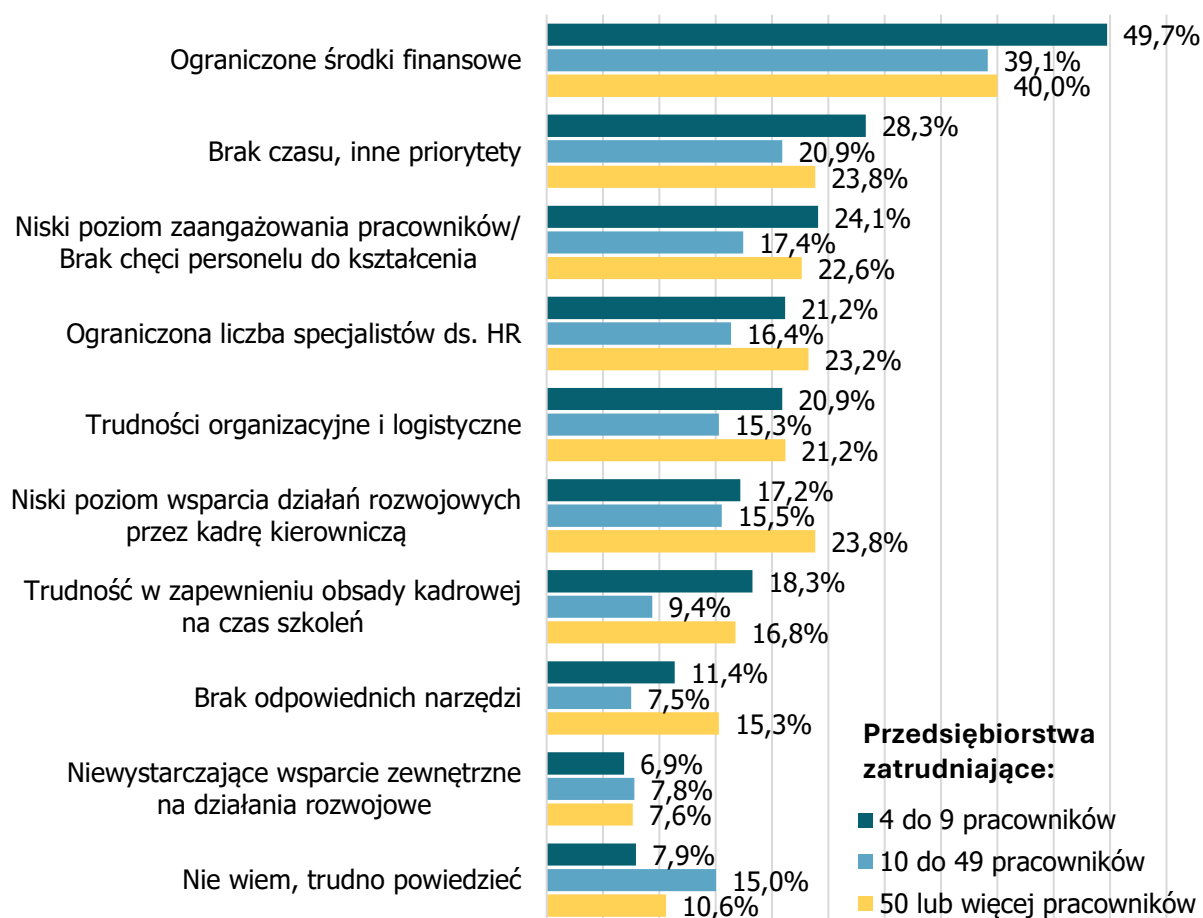
² Randstad, Monitor rynku pracy, 2025

Bez względu na wielkość przedsiębiorstwa, największą barierą w rozwoju polityki kadrowej i podnoszeniu efektywności działań personalnych były ograniczone środki finansowe. Problem ten w szczególności dotyczył najmniejszych podmiotów.

Na kolejnym miejscu znalazły się brak czasu i inne priorytety (od 20,9% do 28,3%), a w przypadku przedsiębiorstw zatrudniających od 4 do 9 osób oraz od 10 do 49 osób, także niski poziom zaangażowania pracowników i niechęć do kształcenia (odpowiednio 24,1% i 17,4%), co pokazuje, że istniejące przeszkody miewają zarówno charakter zasobowy, jak i motywacyjny.

W największych przedsiębiorstwach częściej niż w pozostałych wskazywano na niski poziom wsparcia ze strony kadry kierowniczej (23,8%). Zjawisko to może wynikać z większego dystansu pomiędzy kadrą zarządzającą a działami HR i liniowymi pracownikami (jest on większy aniżeli w mniejszych podmiotach).

Wykres 5. Jakie są największe bariery rozwoju polityki kadrowej i podnoszeniu efektywności działań personalnych w Państwa przedsiębiorstwie? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Wykorzystanie programów wsparcia i finansowania szkoleń

Jak wspomniano, niezależnie od wielkości podmiotu, kluczową barierą rozwoju polityki kadrowej dla wielkopolskich przedsiębiorstw były ograniczone środki finansowe. Niniejszy rozdział poświęcono tematyce wykorzystania przez wielkopolskich pracodawców dostępnych programów wsparcia i finansowania szkoleń.

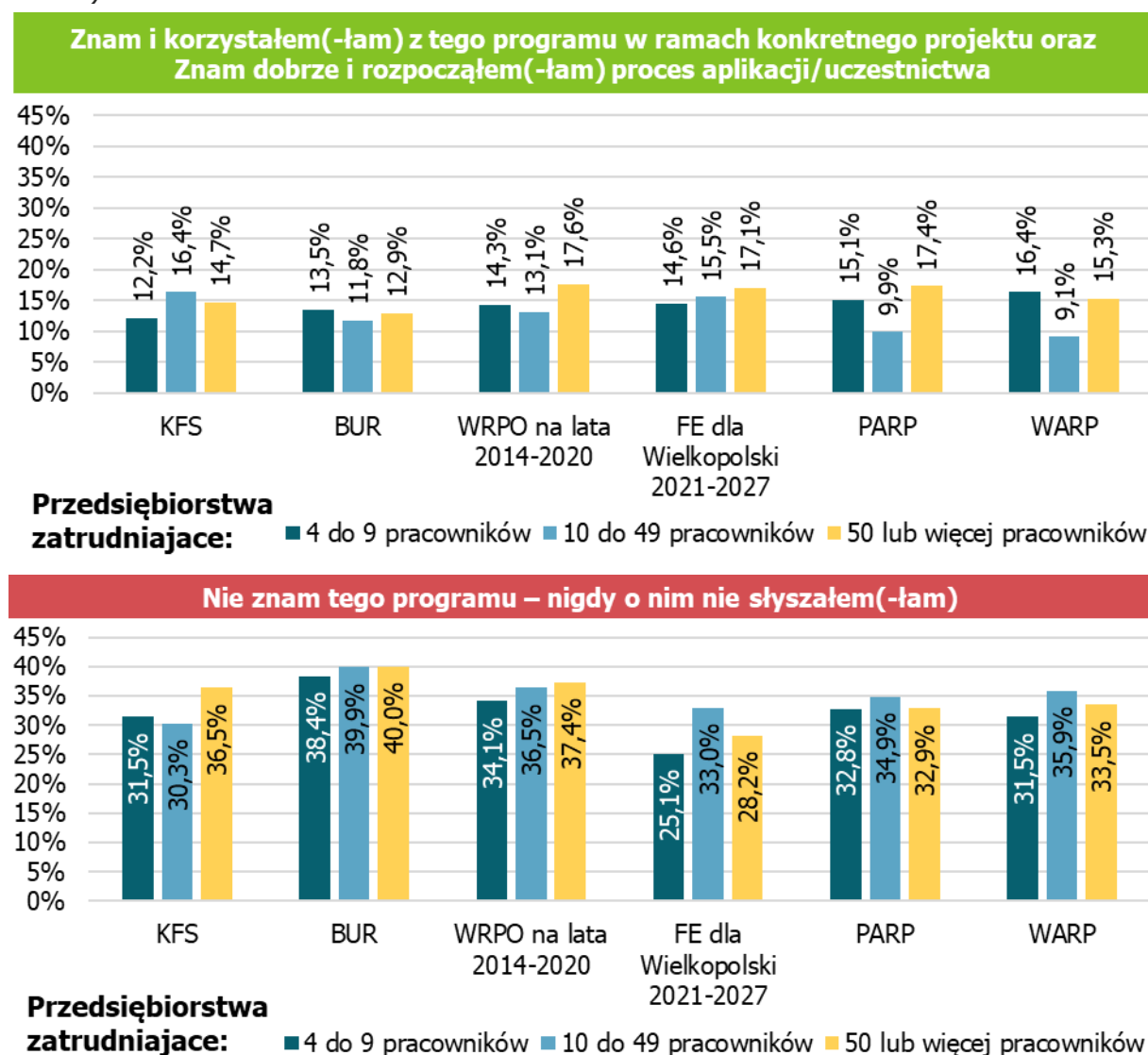
Pomimo istnienia szerokiej oferty programów wsparcia rozwoju kompetencji pracodawców i pracowników, świadomość ich istnienia oraz możliwości wykorzystania pozostają wśród wielkopolskich przedsiębiorców ograniczone. Znaczna część pracodawców – niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa – nie zna dostępnych programów wsparcia rozwoju kompetencji, w tym również tych współfinansowanych ze środków unijnych.

Około 40% podmiotów (niezależnie od wielkości) nie miało świadomości istnienia programu Bazy Usług Rozwojowych (BUR). Podobnie wysoki poziom braku znajomości dotyczył programów regionalnych, takich jak WRPO 2014-2020 (od 34,1% do 37,4%) czy Fundusze Europejskie dla Wielkopolski 2021–2027 (od 25,1% do 33%). Na niskim poziomie pozostawała także znajomość KFS, PARP czy WARP.

Wśród pracodawców istnieje więc znaczna luka informacyjna, która może ograniczać skuteczność polityki wspierania rozwoju kadr – nawet wśród przedsiębiorstw o większym potencjale organizacyjnym. Niski poziom świadomości może wynikać z niewystarczającej promocji programów wśród przedsiębiorców oraz braku spójnych kanałów informacji o dostępnych źródłach wsparcia.

Niska znajomość dostępnych form wsparcia ma swoje przełożenie w niewielkim doświadczeniu w korzystaniu z tych programów, które rozumiane jako udział w projektach lub rozpoczęcie procesu aplikacji nie przekracza 18% w żadnej z badanych grup. Najwyższy poziom realnego wykorzystania wsparcia zewnętrznego deklarowały przedsiębiorstwa zatrudniające 50 i więcej pracowników, szczególnie w odniesieniu do WRPO (17,6%), FE dla Wielkopolski (17,1%) oraz inicjatyw PARP (17,4%). W najmniejszych podmiotach (4-9 pracowników) odsetki te oscylowały wokół 12-16%. Barierą do korzystania z oferowanych form wsparcia, oprócz ich nieznajomości mogą być (zwłaszcza w mniejszych podmiotach) ograniczone zasoby czasowe i kadrowe w przedsiębiorstwach oraz skomplikowana procedura aplikacyjna.

Wykres 6. Jaki jest Pana(-ni) poziom znajomości i doświadczenia w korzystaniu z programów wsparcia, w tym współfinansowanych z funduszy unijnych? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Z badania jakościowego wśród przedstawicieli pracodawców wynika, że wsparcie instytucji publicznych (w tym z funduszy unijnych czy KFS) w zakresie rozwoju pracowników jest przez przedsiębiorców postrzegane jako wartościowe i przydatne, jednak wiąże się z wieloma wyzwaniami. Przedsiębiorstwa dostrzegają realne korzyści płynące z takiej pomocy – dofinansowania pozwalają szkolić pracowników taniej lub wręcz bezkosztowo, co jest korzystne zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika. Przykłady wykorzystania środków obejmują rozwój nowych technologii, poprawę warunków pracy (np. w zakresie BHP) czy szkolenia merytoryczne, które w warunkach rynkowych byłyby bardzo kosztowne. Takie wsparcie umożliwia rozwój

kompetencji bez nadmiernego obciążania budżetu przedsiębiorstwa, co jest szczególnie istotne dla mniejszych podmiotów.

” Faktycznie, kiedy się uzyska takie dofinansowanie, to jest to bardzo przyjemne, bo wtedy nas, jako przedsiębiorstwo, ta usługa szkoleniowa kosztuje mniej.

Źródło: wyniki badania jakościowego, grupa III

Jednocześnie, największą barierą we wdrażaniu takich rozwiązań jest nadmierna biurokracja i skomplikowana procedura aplikacyjna. Wielu uczestników badania podkreślało, że proces ubiegania się o środki wymaga dużego zaangażowania, precyzyjnego przygotowania dokumentów i ścisłego przestrzegania terminów. Konieczność zachowania bezbłędności formalnej oraz trudność w rozliczeniach sprawiają, że wiele przedsiębiorstw rezygnuje z samodzielnych prób i korzysta z usług firm doradczych, co wiąże się z dodatkowymi kosztami. Dla niektórych przedsiębiorców formalności są na tyle zniechęcające, że mimo istnienia możliwości dofinansowania, wolą polegać wyłącznie na środkach własnych.

Kolejną istotną wadą wskazywaną przez respondentów jest ograniczony dostęp do informacji na temat dostępnych programów. Wiedza o możliwościach wsparcia nie zawsze dociera bezpośrednio do przedsiębiorców, a znalezienie potrzebnych danych wymaga samodzielnego poszukiwania i dużej orientacji w temacie. W efekcie wielu potencjalnych beneficjentów nie podejmuje prób skorzystania ze wsparcia, ponieważ zwyczajnie nie wie o jego istnieniu lub nie potrafi się w nim odnaleźć.

” Dużą przeszkodą jest na pewno część formalna (...). Dokumentów było bardzo dużo. Żeby to rzeczywiście zrobić tak, żeby te środki dostać, później je rozliczyć, to wymaga to dużego zaangażowania.

Źródło: wyniki badania jakościowego, grupa III

Pomimo wszystkich tych trudności, przedsiębiorcy, którzy zdecydowali się skorzystać z dofinansowania, ocenili to doświadczenie pozytywnie. Choć wymaga ono wysiłku i cierpliwości, efekt w postaci przeszkolonej kadry i obniżonych kosztów rozwojowych bywa tego wart. Respondenci zgodnie wskazywali jednak, że potrzebne są zmiany – uproszczenie procedur, większa automatyzacja i lepsze upowszechnienie informacji, tak aby więcej przedsiębiorstw mogło korzystać z dostępnych programów.

Struktura źródeł finansowania działań z zakresu polityki personalnej

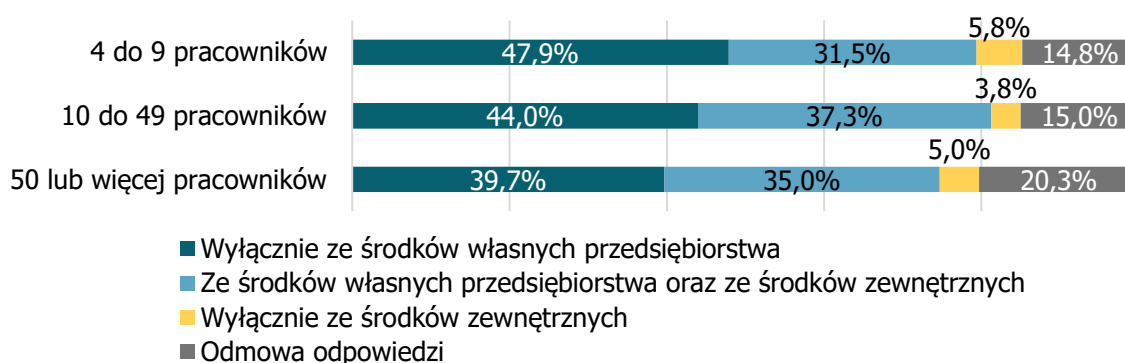
Najczęściej wskazywanym źródłem finansowania działań z zakresu polityki personalnej pozostają środki własne przedsiębiorstw (co dostrzegalne jest zwłaszcza w przypadku mniejszych podmiotów). Wykorzystanie środków własnych zadeklarowała blisko połowa mikroprzedsiębiorstw (47,9%) oraz nieco mniejszy odsetek małych podmiotów (44%). Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rośnie skłonność do korzystania z finansowania mieszanego, tj. łączenia środków własnych ze źródłami zewnętrznymi (od 31,5% w mikroprzedsiębiorstwach do 37,3% w małych i 35% w podmiotach zatrudniających co najmniej 50 osób). Wyłącznie finansowania zewnętrznego pozostaje zjawiskiem marginalnym – nie przekracza 6% w żadnej z grup. Warto jednak zwrócić uwagę, że w największych podmiotach rośnie odsetek pracodawców, którzy nie podają źródeł finansowania lub odmawiają odpowiedzi (20,3%). Może to sugerować bardziej złożone struktury finansowania, trudniejsze do jednoznacznego zidentyfikowania.

Różnice między branżami są wyraźniejsze niż między kategoriami wielkości firm. Dominacja finansowania wyłącznie ze środków własnych dotyczy większości sektorów, aczkolwiek jest szczególnie widoczna wśród przedsiębiorstw działających w sekcjach: działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (61,1%), działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (60%) czy rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (58,6%). Natomiast w sektorach o wysokiej regulacji i dużym udziale funduszy publicznych, takich jak wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych (55%), dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (44,8%) czy opieka zdrowotna i pomoc społeczna (43,4%) – znacznie częściej łączone są źródła finansowania. Finansowanie działań kadrowych wyłącznie ze źródeł zewnętrznych jest rzadkością, choć w niektórych sektorach osiąga wyższe wartości niż średnia – m.in. w sekcjach: dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (13,8%) czy opieka zdrowotna i pomoc społeczna (13,2%). W tych branżach instrumenty publiczne lub unijne mogą odgrywać realną rolę w kształtowaniu polityki personalnej.

Analiza wyników sugeruje, że w wielkopolskich przedsiębiorstwach dominuje model samofinansowania polityki personalnej, a środki zewnętrzne mają charakter raczej uzupełniający. Z jednej strony może to świadczyć o niskim poziomie znajomości i wykorzystania programów wsparcia (co potwierdzają wyniki dotyczące znajomości oraz korzystania ze środków zewnętrznych), z drugiej – o chęci zachowania

autonomii w planowaniu szkoleń i działań rozwojowych. Widoczny jest także podział sektorowy: branże regulowane częściej sięgają po środki zewnętrzne, podczas gdy w sektorach rynkowych przeważa samofinansowanie. W dłuższej perspektywie może to utrwalać zróżnicowanie w jakości i skali inwestycji w kapitał ludzki – tam, gdzie dostęp do środków zewnętrznych jest większy, rosną możliwości systemowego rozwoju pracowników, podczas gdy w branżach polegających niemal wyłącznie na środkach własnych rozwój kadr może być uzależniony od bieżącej kondycji finansowej przedsiębiorstwa.

Wykres 7. Z jakich źródeł finansowane są w Państwa przedsiębiorstwie działania z zakresu polityki personalnej?



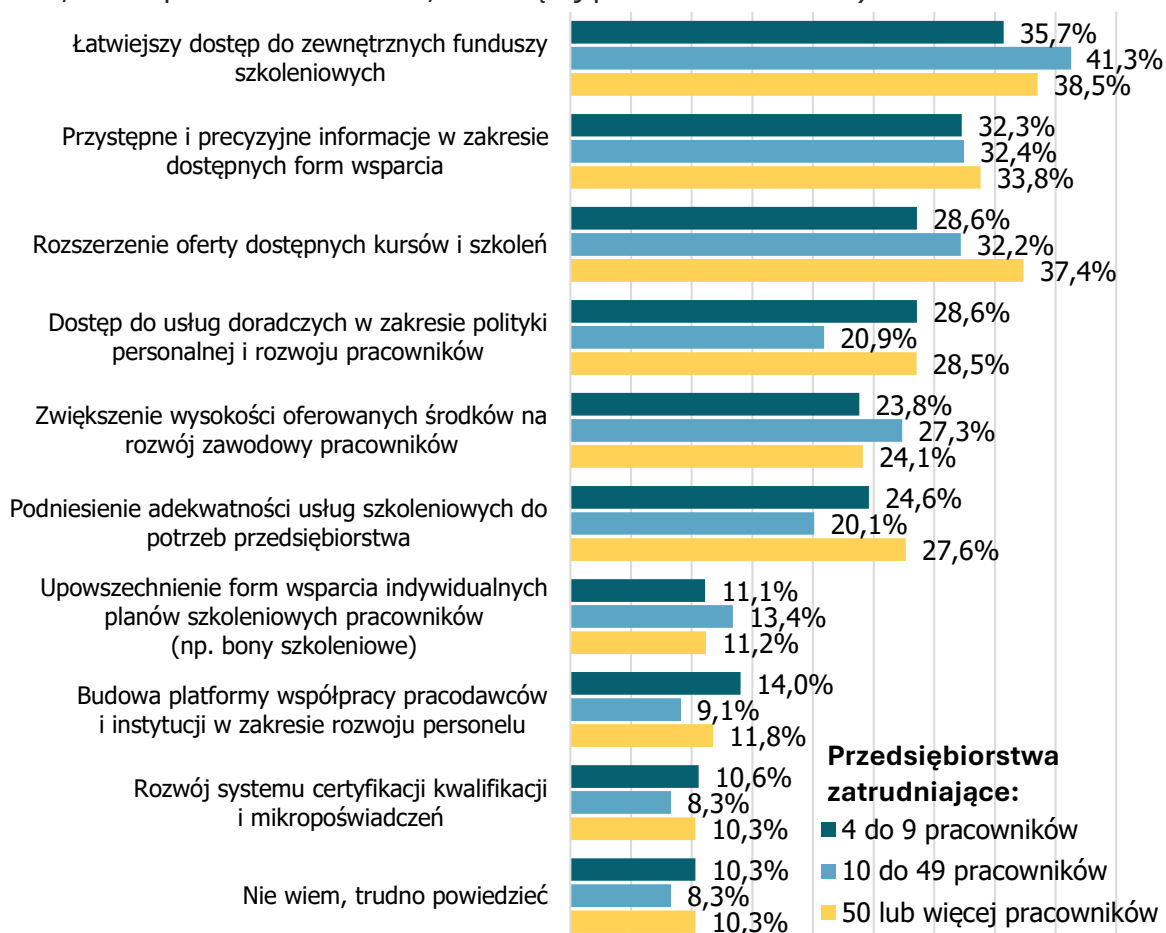
Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

W opinii pracodawców, najważniejszymi działaniami, które mogłyby poprawić efektywność rozwoju zawodowego pracowników, są: ułatwienie dostępu do zewnętrznych funduszy szkoleniowych (odsetek wskazań wahał się od 35,7% w mikroprzedsiębiorstwach do 41,3% w małych przedsiębiorstwach, osiągając wartość 38,5% w większych organizacjach) oraz zapewnienie przystępnych i precyzyjnych informacji na temat dostępnych form wsparcia (od 32,3% w mikroprzedsiębiorstwach, przez 32,4% w małych podmiotach do 33,8% w większych organizacjach). Szczególnie w większych podmiotach (zatrudniających co najmniej 50 pracowników) doceniano też potrzebę poszerzenia oferty kursów i szkoleń (37,4%). Równocześnie we wszystkich grupach przedsiębiorstw pojawiała się potrzeba zapewnienia dostępu do usług doradczych w zakresie polityki personalnej i rozwoju pracowników, jak i zwiększenia wysokości oferowanych środków finansowych oraz poprawy dopasowania usług szkoleniowych do konkretnych potrzeb przedsiębiorstw – odsetek wskazań tych odpowiedzi przekraczał 20%. Wyniki te sugerują, że skuteczność wsparcia zależy zarówno od jego dostępności, jak i jakości.

Na łatwiejszy dostęp do zewnętrznych funduszy szkoleniowych wskazywali przede wszystkim przedstawiciele przedsiębiorstw działających w sekcji rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (55,2%). Może to wynikać z faktu, że przedsiębiorstwa z tego

sektora, często małe i średnie, nie dysponują wystarczającymi środkami własnymi na inwestycje w rozwój kadr, a jednocześnie działają w branży o dużej sezonowości i zmienności warunków ekonomicznych. Z kolei przystępne i precyzyjne informacje w zakresie dostępnych form wsparcia poprawiłyby efektywność rozwoju zawodowego w szczególności w podmiotach z sekcji transport i gospodarka magazynowa (38,7%) co wskazuje na problem z dostępem do odpowiednio dopasowanych narzędzi i trudności w poruszaniu się po złożonym systemie programów pomocowych. Natomiast rozszerzenie oferty dostępnych kursów i szkoleń byłoby korzystne dla poprawy efektywności rozwoju zawodowego w podmiotach z sekcji opieka zdrowotna i pomoc społeczna (47,2%), co pokazuje, że mimo wysokiej świadomości znaczenia rozwoju zawodowego, pracodawcy w tym sektorze nie znajdują wystarczającej liczby szkoleń odpowiadających specyfice ich działalności.

Wykres 8. Jakie działania poprawiłyby efektywność rozwoju zawodowego pracowników w Państwa przedsiębiorstwie? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Niestety, opinie pracodawców dotyczące wsparcia ze strony instytucji publicznych w zakresie rozwoju pracowników wskazują na stosunkowo wysoki poziom niezadowolenia względem świadczonych usług. Analiza pokazuje, że najbardziej

krytyczne wobec wsparcia publicznego są mikroprzedsiębiorstwa. W tej grupie negatywne oceny (suma odpowiedzi „bardzo źle” i „źle”) są najwyższe we wszystkich kategoriach, zwłaszcza jeśli chodzi o przekazywanie informacji o dostępnych funduszach i dofinansowaniach (18,3%), przystępność procedury pozyskiwania środków (16,9%) oraz przystępność formy rozliczania wsparcia (16,1%). To sugeruje, że dla najmniejszych podmiotów barierą nie jest jedynie dostępność środków, ale przede wszystkim brak przejrzystych, zrozumiałych i łatwo dostępnych narzędzi korzystania z oferty publicznej.

W małych podmiotach odsetek negatywnych ocen jest wyraźnie niższy i waha się między 6,4% a 11,3%. Najrzadziej krytykowanym obszarem jest zapewnienie wystarczających środków w ramach dofinansowań (6,4%), a najczęściej – doradztwo oferowane przez instytucje publiczne w zakresie pozyskiwania funduszy (11,3%). Wynika z tego, że ta grupa lepiej radzi sobie z procedurami administracyjnymi, ale nadal widzi problem w zakresie usług doradczych oferowanych przez instytucje publiczne.

W przypadku podmiotów zatrudniających co najmniej 50 osób, największą barierą pozostaje przystępność formy rozliczania wsparcia (15,9%) oraz procedury pozyskiwania dofinansowań (14,1%). Większe przedsiębiorstwa, mimo większego doświadczenia i zasobów także napotykają trudności w bardziej sformalizowanych etapach korzystania z funduszy.

Można więc stwierdzić, że system wsparcia instytucji publicznych w obecnym kształcie nie odpowiada w pełni na potrzeby żadnej z grup przedsiębiorstw. Skuteczniejsze dopasowanie narzędzi (np. prostsze ścieżki aplikowania dla mikroprzedsiębiorstw, lepsza informacja dla małych podmiotów czy bardziej elastyczne rozliczenia dla większych organizacji) mogłoby zwiększyć poziom wykorzystania dostępnych funduszy.

Tabela 1. Jak oceniają Państwo wsparcie ze strony instytucji publicznych w zakresie rozwoju pracowników? – suma odpowiedzi negatywnych: „bardzo źle” i „źle” (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)

Wyszczególnienie	4 do 9 pracowników	10 do 49 pracowników	50 lub więcej pracowników
Zapewnienie wystarczających środków w ramach funduszy, dofinansowań	13,2%	6,4%	10,9%
Przystępna procedura pozyskiwania dofinansowań	16,9%	11,0%	14,1%
Przekazywanie informacji nt. dostępnych funduszy, dofinansowań	18,3%	11,0%	12,6%

Wyszczególnienie	4 do 9 pracowników	10 do 49 pracowników	50 lub więcej pracowników
Doradztwo oferowane przez instytucje publiczne w zakresie pozyskiwania funduszy, dofinansowań	15,9%	11,3%	12,1%
Przystępna forma rozliczania wsparcia	16,1%	8,8%	15,9%
Tworzenie kryteriów wejścia do programu dla przedsiębiorstw	13,8%	11,0%	12,6%

Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Współpraca z innymi podmiotami w ramach rozwoju zawodowego pracowników

Wyniki badania wykazały, że im większe przedsiębiorstwo, tym częstsza i bardziej zróżnicowana współpraca z instytucjami wspierającymi rozwój kadr. Najczęściej wskazywanymi partnerami były: instytucje szkoleniowe, uczelnie wyższe, administracja publiczna oraz centra kształcenia zawodowego. Współpraca z podmiotami, które wdrażają innowacyjne rozwiązania wciąż ma charakter niszowy. Może to świadczyć zarówno o niewystarczającym dopasowaniu oferty takich podmiotów do realnych potrzeb przedsiębiorstw, jak i o ich zbyt małej rozpoznawalności na rynku usług rozwojowych.

Rysunek 4. Instytucje, z którymi przedsiębiorstwa współpracują w celu rozwoju kadry (podmioty zatrudniające co najmniej 4 osoby n=1 091)

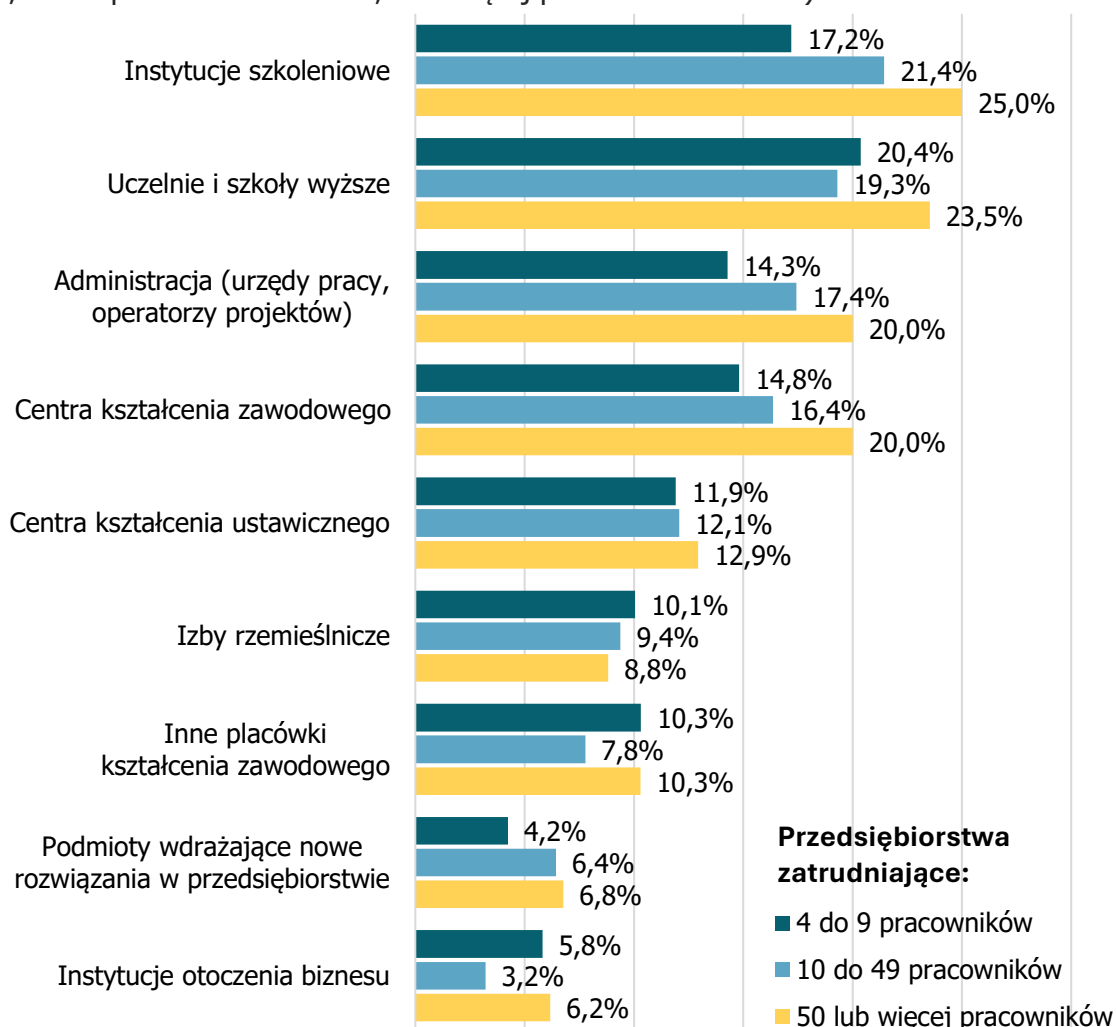


Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Najmniejsze podmioty, zatrudniające od 4 do 9 pracowników, skupiały się na klasycznych formach wsparcia – szkoleniach i edukacji, rzadziej sięgając po bardziej złożone lub zewnętrzne źródła wsparcia. W tej grupie współpraca z instytucjami rozwijającymi kadry jest umiarkowana i skoncentrowana głównie wokół najbliższych, tradycyjnych partnerów. Podmioty te najczęściej deklarowały współpracę z uczelniami i szkołami wyższymi (20,4%) oraz instytucjami szkoleniowymi (17,2%). Relatywnie często wskazywano także administrację publiczną (14,3%) oraz centra kształcenia zawodowego (14,8%), natomiast znacznie rzadziej pojawiała się współpraca z bardziej specjalistycznymi lub branżowymi podmiotami takimi jak izby rzemieślnicze (10,1%) czy inne placówki kształcenia zawodowego (10,3%).

Instytucje nastawione na innowacje – jak podmioty wdrażające nowe rozwiązania (4,2%) i instytucje otoczenia biznesu (5,8%) – były wybierane sporadycznie.

Wykres 9. Z którymi instytucjami współpracuje w tym roku Państwa przedsiębiorstwo w celu rozwoju kadry? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 osób wykazują bardziej zróżnicowane podejście – korzystają z instytucji szkoleniowych, ale także sięgają po wsparcie publiczne i zawodowe, choć jeszcze ostrożnie. Wykazują zatem większą otwartość na współpracę z szerokim wachlarzem instytucji. W tej grupie najczęściej wskazywano instytucje szkoleniowe (21,4%), a zaraz za nimi uczelnie wyższe (19,3%) i administrację (17,4%). Zwiększa się współpraca z centrami kształcenia zawodowego (16,4%) i centrami ustawicznymi (12,1%). Spada zainteresowanie izbami rzemieślniczymi (9,4%) i innymi placówkami zawodowymi (7,8%). Podmioty wdrażające innowacje (6,4%) nadal są na końcu listy, podobnie jak w przypadku najmniejszych przedsiębiorstw.

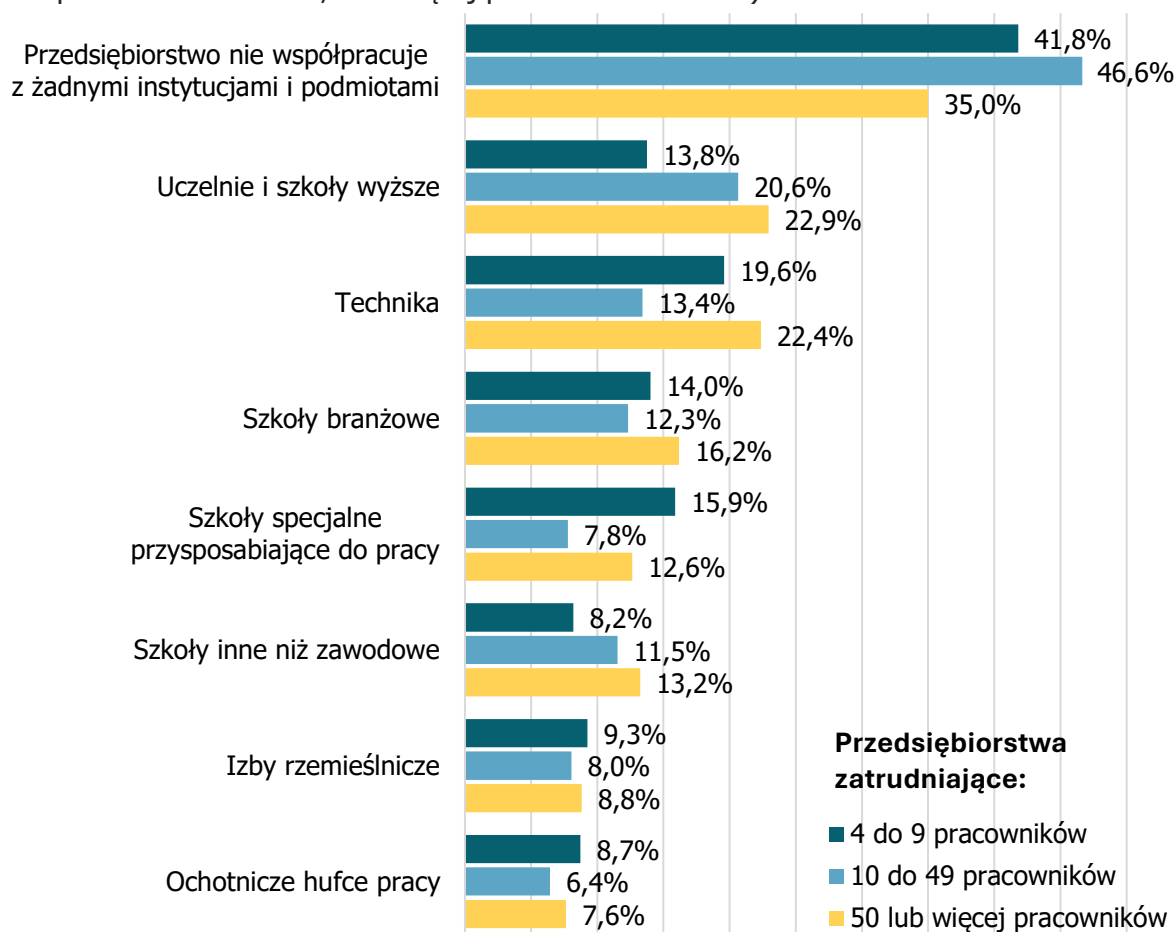
W największych przedsiębiorstwach współpraca z instytucjami rozwijającymi kadry była najszerza i najintensywniejsza. Co czwarty podmiot współpracował z instytucjami szkoleniowymi (25%) – to najwyższy wynik na tle pozostałych przedsiębiorstw. Uczelnie wyższe także były wysoko oceniane (23,5%), co sugeruje rozwiniętą współpracę np. w ramach praktyk, badań lub studiów podyplomowych. Administracja publiczna i centra kształcenia zawodowego osiągnęły po 20% wskazań, co może wiązać się z dostępem do funduszy zewnętrznych i programów wspierających rozwój kadr. Względnie stabilna pozostaje rola centrów kształcenia ustawicznego (12,9%). Podobnie jak w przypadku mniejszych podmiotów, niski poziom wskazań odnotowano w przypadku izb rzemieślniczych (8,8%), częściej natomiast wskazywano na współpracę z innymi placówkami zawodowymi (10,3%) i instytucjami otoczenia biznesu (6,2%). Podmioty wdrażające nowe rozwiązania nieco zyskują na znaczeniu w porównaniu z innymi grupami badanych (6,8%), ale wciąż są wybierane marginalnie.

Współpraca w ramach wsparcia edukacji zawodowej młodzieży

Jednym z kluczowych partnerów biznesu są jednostki oświaty. Efektywna współpraca między systemem edukacji a rynkiem pracy ma kluczowe znaczenie dla przygotowania młodych ludzi do wejścia na rynek zawodowy. Praktyki, staże oraz zaangażowanie pracodawców w proces kształcenia pozwalają nie tylko na zdobycie praktycznego doświadczenia, ale także na lepsze dopasowanie programów nauczania do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstw.

Zgodnie z wynikami badania, współpraca przedsiębiorstw z instytucjami edukacyjnymi w zakresie wspierania kształcenia zawodowego młodzieży jest nadal ograniczona – zwłaszcza w przypadku mniejszych przedsiębiorstw. Aż 41,8% podmiotów zatrudniających od 4 do 9 pracowników oraz 46,6% przedsiębiorstw z grupy 10-49 pracowników nie podejmowało żadnej formy współpracy z systemem edukacji w ciągu ostatniego roku. Największy odsetek współpracujących przedsiębiorstw odnotowano wśród największych podmiotów (zatrudniających co najmniej 50 osób), choć nawet w tej grupie ponad jedna trzecia (35%) nie prowadziła takiej współpracy.

Wykres 10. Z jakimi instytucjami i podmiotami w ciągu ostatniego roku podejmowali Państwo, jako przedsiębiorstwo, współpracę w ramach wsparcia edukacji zawodowej młodzieży? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Wśród najczęściej wskazywanych partnerów znalazły się uczelnie i szkoły wyższe (22,9% wśród dużych przedsiębiorstw i 20,6% wśród średnich), a także technika (odpowiednio 22,4% i 19,6%). Nieco rzadziej wskazywano szkoły branżowe (16,2% wśród dużych podmiotów), co może świadczyć o relatywnie lepszym przygotowaniu uczelni i techników do współpracy z pracodawcami oraz o ich bliższym powiązaniu z potrzebami rynku pracy. Zdecydowanie rzadziej wskazywano na kontakty z Ochotniczymi Hufcami Pracy, izbami rzemieślniczymi czy szkołami specjalnymi. Co istotne, tam gdzie współpraca miała miejsce, była ona oceniana raczej pozytywnie. Wszystkie typy instytucji uzyskały średnią ocenę powyżej 3 („przeciętnie”), a uczelnie wyższe osiągnęły najwyższy wynik – 4,14 („dobrze”). Najślabiej oceniono szkoły specjalne oraz OHP (średnio ok. 3,5), co może wynikać z większych barier organizacyjnych lub mniejszego doświadczenia tych podmiotów w budowaniu relacji z biznesem. Zestawiając te dane, można wnioskować, że potencjał do rozwoju współpracy między przedsiębiorstwami a instytucjami edukacyjnymi wciąż pozostaje

wysoki – szczególnie wśród mniejszych przedsiębiorstw (4-49 pracowników). Jednocześnie tam, gdzie współpraca już funkcjonuje, zazwyczaj przebiega w sposób konstruktywny i przynosi satysfakcjonujące efekty, co stanowi dobrą podstawę do jej dalszego rozszerzania.

Współpraca przedsiębiorstw z sektorem edukacji najczęściej przybiera formy praktyczne, bezpośrednio związane z przygotowaniem młodzieży i studentów do pracy. Najbardziej rozpowszechnioną formą są praktyki zawodowe, realizowane przez około jedną czwartą przedsiębiorstw w każdej grupie (od 21,7% w małych podmiotach, przez 26,2% w mikroprzedsiębiorstwach do 27,6% w organizacjach zatrudniających co najmniej 50 pracowników), przy czym najczęściej realizowane są one w większych przedsiębiorstwach. Te podmioty częściej niż pozostałe angażują się ponadto w staże studenckie (24,1%) i staże dla absolwentów (17,1%) oraz zatrudniają młodocianych pracowników (17,6%), co może świadczyć o większym potencjale organizacyjnym oraz zapotrzebowaniu na młodych pracowników.

Realizacja staży uczniowskich występuje rzadziej, ale wciąż na istotnym poziomie (od 10,5% do 15,6%) – najczęściej w największych przedsiębiorstwach, które częściej dysponują infrastrukturą oraz kadrą umożliwiającą nadzór nad osobami w okresie nauki zawodu.

Bardziej zaawansowane i wymagające formy współpracy – takie jak organizacja warsztatów, udostępnianie pracowników jako trenerów, doposażanie pracowni czy tworzenie klas patronackich – są realizowane znacznie rzadziej, co może wynikać z ich kosztowności lub braku wypracowanych modeli współpracy ze szkołami. Podobnie niską popularnością cieszą się działania wymagające zaangażowania w tworzenie lub konsultowanie treści programowych, uczestnictwo w egzaminach zawodowych czy wsparcie doradztwa zawodowego – choć i tu bardziej aktywne są większe przedsiębiorstwa.

Jednocześnie ponad 30% przedsiębiorstw – a w przypadku podmiotów zatrudniających od 10 do 49 pracowników ponad 40% – nie prowadzi żadnej formy współpracy z edukacją. Pokazuje to, że choć istnieje pewna grupa zaangażowanych pracodawców, nadal znaczna część rynku pozostaje bierna, co ogranicza systemowe wsparcie dla rozwoju zawodowego młodzieży i pogłębia lukę między edukacją a potrzebami rynku pracy.

Tabela 2. Jakie formy współpracy ze szkołami lub uczelniami są w tym roku przez Państwa przedsiębiorstwo realizowane? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)

Wyszczególnienie	4 do 9 pracowników	10 do 49 pracowników	50 lub więcej pracowników
Nie współpracujemy z sektorem edukacji/nie dotyczy	38,6%	41,6%	30,0%
Praktyki zawodowe	26,2%	21,7%	27,6%
Zatrudnianie młodocianych pracowników	13,5%	9,9%	17,6%
Staże dla absolwentów	15,6%	13,4%	17,1%
Staż uczniowski	13,2%	10,5%	15,6%
Staż studencki	14,6%	17,2%	24,1%
Organizacja warsztatów i prelekcji	6,3%	6,7%	11,2%
Udostępnienie pracowników jako trenerów/szkoleniowców	4,0%	3,2%	5,3%
Doposażenie pracowni	5,0%	4,0%	4,7%
Klasa patronacka	3,4%	2,9%	4,1%
Konsultacje programów nauczania	2,6%	4,8%	3,2%
Uczestnictwo w egzaminach zawodowych	2,6%	3,8%	5,6%
Wsparcie doradztwa zawodowego (np. umożliwienie wizyt w miejscu pracy)	4,2%	2,7%	5,6%
Rekrutacja pracowników pośród absolwentów (targi pracy, usługi ABK)	2,4%	4,0%	5,0%

Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Analizując wyniki badania jakościowego wśród pracodawców, można wyciągnąć kilka istotnych wniosków dotyczących roli współpracy pracodawców i sektora edukacji w kształceniu młodzieży i studentów oraz czynników wpływających na jej skuteczność. Współpraca ta odgrywa znaczącą rolę w przygotowaniu młodych ludzi do wejścia na rynek pracy, pozwalając im zdobywać praktyczne umiejętności oraz poznawać realia zawodowe. Szczególnie pozytywne efekty przynosi realizacja praktyk i staży w formie aktywnego udziału w pracy przedsiębiorstwa, gdzie uczniowie i studenci wykonują rzeczywiste zadania, a nie jedynie prace pomocnicze.



To nie jest na zasadzie parzenia kawy. To już chyba nigdzie. Teraz, mam nadzieję, że wyciągają dużo merytorycznie z takich praktyk.

Przykłady klas patronackich, programów stażowych czy współpracy z technikami i uczelniami wyższymi pokazują, że takie działania mogą prowadzić do trwałego zatrudnienia młodych ludzi w przedsiębiorstwach, zwiększając ich kompetencje i motywację do dalszego rozwoju zawodowego.

Dobre praktyki obejmują między innymi: prowadzenie praktyk pod okiem wyznaczonych opiekunów, zapewnienie rzeczywistych zadań zgodnych z profilem zawodowym, stałą współpracę z lokalnymi uczelniami i technikami, organizowanie

targów pracy oraz zaangażowanie nauczycieli w praktyczne aspekty nauczania, co pozwala lepiej dopasować program nauczania do potrzeb rynku pracy. Warto także docenić inicjatywy konsorcjów przedsiębiorstw, które wspólnie tworzą klasy patronackie lub wspierają programy edukacyjne.

Jednocześnie wskazane zostały ograniczenia i trudności we współpracy. Najczęściej pojawiają się problemy związane z krótkim czasem trwania praktyk, ograniczonymi zasobami przedsiębiorstw do opieki nad praktykantami, brakiem formalnych umów ze szkołami oraz niewystarczającym zaangażowaniem nauczycieli w poznanie realiów pracy w przedsiębiorstwach. Ponadto nie wszystkie inicjatywy – takie jak klasy patronackie w ramach większych programów – były w pełni kontynuowane, co wskazuje na potrzebę stabilnego wsparcia ze strony samorządów i szkół.

Najważniejsze wnioski

- Rozwój zawodowy jest uznawany za istotny element działalności przez większość badanych podmiotów, szczególnie większych przedsiębiorstw.
- Główne cele inwestowania w rozwój zawodowy pracowników to: zwiększenie produktywności, uzyskiwanie uprawnień zawodowych i budowanie konkurencyjności. Wyniki badania jakościowego potwierdzają te motywacje, wskazując, że rozwój pracowników bezpośrednio przekłada się na rozwój całej organizacji, poprawę jakości usług i lepsze dostosowanie do zmian rynkowych.
- Wdrażanie strategii i planów rozwoju zawodowego personelu jest bardziej rozpowszechnione w dużych przedsiębiorstwach oraz w branżach szczególnie podatnych na zmiany, takich jak informacja i komunikacja, finanse i ubezpieczenia czy edukacja. W mniejszych podmiotach działania rozwojowe częściej mają charakter doraźny, a brak formalnych strategii pozostaje zjawiskiem powszechnym.
- Podmioty, które wdrażają strategie i plany rozwoju zawodowego personelu, stosują różne metody ich monitorowania. Monitoring rozwoju oparty jest głównie na rozmowach oceniających oraz ocenie przełożonych – mniej powszechne są systematyczne przeglądy planów rozwojowych.
- Mikro i małe przedsiębiorstwa w większości utrzymują stabilną politykę kadrową, bez większych zmian w ostatnich latach, podczas gdy większe podmioty częściej dostosowują ją do nowych warunków biznesowych. Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, kluczowym impulsem do modyfikacji polityki kadrowej pozostają zmiany zachodzące na rynku pracy.
- Główne bariery w rozwoju polityki kadrowej i podnoszeniu efektywności działań personalnych to ograniczone zasoby finansowe i czasowe, a także niskie zaangażowanie pracowników.

- Znajomość dostępnych programów wspierających rozwój kompetencji pracowników i pracodawców (np. BUR, KFS, WRPO, PARP) wciąż jest ograniczona, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa. Efektem tego jest niski poziom realnego wykorzystania z zewnętrznych źródeł finansowania wśród badanych podmiotów (nie przekracza 18% we wszystkich z grup przedsiębiorstw). Główne bariery w tym zakresie to skomplikowana biurokracja, trudność rozliczeń oraz niedostateczny dostęp do informacji. Pomimo trudności, doświadczenia przedsiębiorstw korzystających ze wsparcia są pozytywne, co wskazuje na potrzebę uproszczenia i lepszej promocji tych programów.
- W wielkopolskich przedsiębiorstwach dominuje model finansowania działań kadrowych ze środków własnych (zwłaszcza w przypadku mniejszych podmiotów), podczas gdy środki zewnętrzne mają głównie charakter uzupełniający. Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rośnie skłonność do korzystania z finansowania mieszanego, tj. łączenia środków własnych ze źródłami zewnętrznymi. Zjawisko wyłącznego korzystania ze źródeł zewnętrznych ma charakter marginalny.
- Większe przedsiębiorstwa, dysponując większymi zasobami i sformalizowaną strategią HR, częściej angażują się we współpracę z różnorodnymi instytucjami (uczelnie, centra kształcenia, administracja), podczas gdy najmniejsze podmioty ograniczają się głównie do tradycyjnych form wsparcia, takich jak szkolenia i współpraca z uczelniami czy instytucjami szkoleniowymi.
- Współpraca pracodawców z instytucjami edukacyjnymi w zakresie kształcenia zawodowego młodzieży pozostaje ograniczona, zwłaszcza wśród mikro i małych przedsiębiorstw, wśród których blisko połowa w ogóle jej nie podejmuje.
- Współpraca przedsiębiorstw z sektorem edukacji opiera się głównie na formach praktycznych, takich jak praktyki zawodowe, staże czy zatrudnianie młodocianych pracowników – szczególnie w dużych podmiotach, które częściej dysponują zapleczem organizacyjnym do ich realizacji.

FORMY I OBSZARY ROZWOJU ZAWODOWEGO PRACOWNIKÓW

Formy rozwoju pracowników

Każde przedsiębiorstwo posiada nieco inny potencjał. Każdy pracownik wnosi do organizacji swój unikatowy zestaw kompetencji, wiedzy, doświadczenia, umiejętności, cech, zdolności i motywacji. Pracownicy ci, wchodzący ze sobą we wzajemną współpracę, tworzą wyjątkową jakość, która może stanowić podstawę przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa³. Na ile zasób ten zostanie wykorzystany zależy w dużym stopniu od świadomej i celowej polityki rozwoju zawodowego, która pozwoli wykorzystać wyjątkowy potencjał zarówno jednostki, jak i całego zespołu.

Najbardziej powszechną i regularnie stosowaną formą rozwoju pracowników, były szkolenia wewnętrzne prowadzone przez współpracowników w miejscu pracy. Aż 57,6% przedsiębiorstw zadeklarowało, że w ciągu ostatnich trzech miesięcy przeprowadziło tego typu szkolenia co najmniej raz; jednocześnie jedynie 8,3% respondentów przyznało, że nigdy z nich nie korzystało. Podobnie wysokie wskaźniki dotyczyły uczenia się przez praktykę, które – choć rzadziej formalizowane – były intensywnie obecne w codziennym życiu organizacji. Ponad połowa przedsiębiorstw (53%) stosowała je przynajmniej raz w analizowanym okresie, a tylko co piąte przedsiębiorstwo (19,3%) nigdy nie stosowało tej formy. Te formy rozwoju były kluczowe w małych i mikroprzedsiębiorstwach. Przedstawiciele tych podmiotów wyraźnie rzadziej w porównaniu z większymi organizacjami wskazywali na inne sposoby podnoszenia kwalifikacji.

Szkolenia z udziałem zewnętrznych podmiotów, zarówno realizowane w siedzibie przedsiębiorstwa, jak i poza nią, są mniej powszechne, lecz nadal relatywnie często stosowane. Szkolenia zewnętrzne w siedzibie przedsiębiorstwa zrealizowano co najmniej raz w ostatnich trzech miesiącach w 45,9% podmiotów, natomiast poza siedzibą – w 40,7%. W obu przypadkach około 30% przedsiębiorstw zadeklarowało, że szkolenia miały miejsce wcześniej, ale nie w ostatnim kwartale. Częściej niż raz w ostatnich trzech miesiącach szkolenia zewnętrzne poza siedzibą przeprowadziło jedynie 14,8% podmiotów, co może wskazywać na wyższe koszty logistyczne lub ograniczoną dostępność takich usług. Na taką formę rozwoju kadry decydowały się przede wszystkim największe podmioty.

Szkolenia realizowane przy wdrażaniu nowych rozwiązań technologicznych przez dostawców usług również nie należą do codziennej praktyki – łącznie 42,3%

³ M. Gitling, Kapitał ludzki w organizacji a rozwój nowoczesnych technologii, „Polityka i Społeczeństwo” 3(22)/2024, 2024, za: M. Juchnowicz, Istota i struktura kapitału ludzkiego [w:] Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje, red. M. Juchanowicz, Warszawa 2014

przedsiębiorstw stosowało je w ostatnich trzech miesiącach, z czego 15,3% trzykrotnie lub częściej. Jednocześnie niemal co czwarte przedsiębiorstwo (24,5%) zadeklarowało, że nigdy nie korzystało z takiej formy rozwoju, co może wynikać z ograniczonego tempa inwestycji technologicznych w niektórych branżach.

Zdecydowanie rzadziej występują działania o bardziej strategicznym charakterze, takie jak coaching, mentoring, programy rozwoju talentów czy budowanie ścieżek kariery. Tego rodzaju formy stosowało w ostatnim kwartale mniej niż 40% przedsiębiorstw (odpowiednio 39,1% i 36,5%), a aż jedna trzecia przedsiębiorstw przyznała, że nigdy ich nie wdrażała. Jeszcze mniej popularne są programy dofinansowań – zarówno w zakresie szkoleń (30,2% przedsiębiorstw nigdy nie korzystało z takiej formy), jak i finansowania procedur certyfikacji kompetencji zdobytych poza edukacją formalną czy studiów podyplomowych, z których rezygnuje około 40% badanych przedsiębiorstw.

Z analizy wynika, że najczęściej stosowane formy rozwoju zawodowego to te zintegrowane z bieżącym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa – szkolenia wewnętrzne, uczenie się przez praktykę i szkolenia stanowiskowe. Natomiast bardziej złożone, wymagające formalizacji działania (mentoring, coaching, dofinansowania, programy certyfikacyjne) są wdrażane rzadziej i decydują się na nie przede wszystkim podmioty zatrudniające więcej niż 50 pracowników.

Działania rozwojowe w przedsiębiorstwach są odmienne w zależności od wielkości zatrudnienia. W mniejszych przedsiębiorstwach opierają się przede wszystkim na szkoleniach wewnętrznych i uczeniu się przez praktykę. Są one mniej różnorodne od tych realizowanych w większych podmiotach. Organizacje zatrudniające większą ilość pracowników dysponują szerszym zapleczem organizacyjnym, bardziej sformalizowaną polityką HR i większą dostępnością środków na rozwój, co wpływa na prowadzone działania na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego. Odmierna polityka rozwoju w podmiotach różnej wielkości jest związana także z innym charakterem pracy. W mniejszych podmiotach, z uwagi na niewielką liczbę pracowników istnieje oczekiwanie gotowości do podejmowania różnych ról i nowych zadań w zależności od aktualnych potrzeb organizacji. „Ścisłe i wąskie zakresy czynności są tu najczęściej niemożliwe; pracownicy robią wszystko to, co trzeba i do czego są zdatni”⁴. Specyfika pracy w mniejszych podmiotach, może utrudniać realizację zorganizowanych kursów, z uwagi na konieczność zorganizowania zastępstwa na czas szkolenia. Rozwój

⁴ Oleksyn, T. (2003). Zarządzanie potencjałem pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach – istota, specyfika, wyzwania, Praca i Zabezpieczenia Społeczne, nr 1. cyt. za: Trochimiuk, R. (2013). Rozwój zawodowy pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach, HRM (ZZL), Tom: 1, Nr: nr 3-4.

zawodowy pracowników w tych podmiotach przyjmuje więc inny charakter, niż ma to miejsce w dużych organizacjach. Częściej ma mniej formalny charakter, rzadziej jest planowany, zazwyczaj stanowiąc reakcję na konkretną potrzebę⁵.

Wysoki odsetek odpowiedzi „nie wiem/trudno powiedzieć” (średnio 7-9%) może również sugerować niski poziom komunikacji działań rozwojowych wewnątrz niektórych organizacji.

Tabela 3. Jak często w Państwa przedsiębiorstwie stosowane są następujące formy rozwoju zawodowego personelu? (podmioty zatrudniające co najmniej 4 osoby n=1 091)

Wyszczególnienie	Nigdy	Ani razu w ciągu ostatnich 3 miesięcy (wcześniej tak)	1-2 razy w ciągu ostatnich 3 miesięcy	3 lub więcej razy w ciągu ostatnich 3 miesięcy	Nie wiem, trudno powiedzieć
Szkolenia wewnętrzne, prowadzone przez współpracowników w miejscu pracy	8,3%	30,4%	40,1%	17,5%	3,7%
Szkolenia prowadzone przez podmioty zewnętrzne w siedzibie przedsiębiorstwa	17,5%	30,8%	30,7%	15,2%	5,8%
Szkolenia prowadzone przez podmioty zewnętrzne poza siedzibą przedsiębiorstwa	23,7%	28,1%	25,9%	14,8%	7,3%
Szkolenia w ramach wdrażania nowych maszyn/rozwiązań świadczone przez dostawcę usługi	24,5%	25,5%	27,0%	15,3%	7,7%
E-learning, platformy edukacyjne	28,1%	18,8%	26,8%	18,6%	7,7%
Coaching, mentoring	33,3%	19,6%	25,7%	13,4%	8,1%
Programy rozwoju talentów, ścieżki kariery pracowników	36,8%	18,7%	21,7%	14,8%	8,0%
Stáže	29,7%	23,0%	23,9%	15,3%	8,1%
Rotacje stanowisk	31,8%	23,1%	23,7%	14,1%	7,2%
Dofinansowania szkoleń	30,2%	24,7%	21,3%	14,4%	9,5%
Dofinansowanie do procedury uznawania i certyfikacji kompetencji zdobytych w ramach edukacji pozaformalnej i nieformalnej	36,4%	20,5%	19,5%	14,6%	9,0%
Dofinansowania studiów podyplomowych lub wyższych	41,8%	16,0%	19,0%	13,8%	9,3%
Uczenie się przez praktykę	19,3%	19,2%	27,7%	25,3%	8,5%

Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

⁵ Trochimiuk, R. (2013). Rozwój zawodowy pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach, HRM (ZZL), Tom: 1, Nr: nr 3-4.

Z badania jakościowego wśród przedstawicieli pracodawców wynika, że stosowane są zróżnicowane metody rozwoju zawodowego pracowników, obejmujące zarówno tradycyjne formy szkoleń, jak i innowacyjne rozwiązania. W wielu przedsiębiorstwach proces rozwoju rozpoczyna się już od rozbudowanego onboardingu, który obejmuje szkolenia BHP, stanowiskowe, a także spotkania integracyjne i międzydziałowe. Dzięki temu nowi pracownicy nie tylko szybciej adaptują się do swoich obowiązków, ale także budują relacje z innymi członkami organizacji. Część przedsiębiorstw stosuje tzw. krótkie ścieżki rozwoju, gdzie awans i podwyżki uzależnione są od osiąganych wyników, a nie od stażu pracy, co stanowi motywujące i efektywne podejście.

Ważnym elementem rozwoju zawodowego jest kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na wartościach, zaufaniu i otwartej komunikacji. W niektórych przedsiębiorstwach funkcjonuje kodeks etyczny, procedury sygnalistów, matryce kompetencji oraz anonimowe kanały zgłaszania uwag. Takie działania sprzyjają transparentności, zaangażowaniu pracowników i budowaniu pozytywnego klimatu organizacyjnego.

Popularną metodą rozwijania kompetencji jest uczenie się w działaniu oraz przez współpracę. Pracownicy zdobywają doświadczenie, realizując różnorodne projekty, zmieniając sposób pracy po otrzymaniu feedbacku, a także uczestnicząc w zespołach projektowych. Szczególnie cenione jest dzielenie się wiedzą – osoby, które ukończyły szkolenie, przekazują zdobytą wiedzę pozostałym członkom zespołu, co pozwala utrwalić umiejętności i zwiększyć ich praktyczne zastosowanie.

” Na pewno szkolenia wewnętrzne, które prowadzą nasi pracownicy. Dla naszych pracowników to jest taka obopólna korzyść, bo wiadomo, że uczymy się najlepiej, ucząc innych.

Źródło: wyniki badania jakościowego, grupa III

Istotną rolę odgrywają programy mentoringowe i coachingowe, realizowane zarówno w formie indywidualnej, jak i w modelach wymiany doświadczeń (np. Rivers mentoring). Doświadczeni pracownicy wprowadzają nowych w obowiązki, pełniąc rolę przewodników i doradców. Wspierane są także formalne szkolenia zewnętrzne – od konferencji branżowych, przez studia podyplomowe, po certyfikowane kursy techniczne i specjalistyczne. W wielu przypadkach przedsiębiorstwa finansują lub dofinansowują takie formy rozwoju, pod warunkiem ich uzasadnienia biznesowego.

Duże znaczenie mają również systemy ocen okresowych, które pozwalają na ustalenie indywidualnych planów rozwojowych i profili szkoleniowych. W części podmiotów ocenianie powiązane jest bezpośrednio z możliwościami awansu i wzrostu

wynagrodzenia. Nowoczesnym uzupełnieniem działań rozwojowych są narzędzia cyfrowe, takie jak platformy e-learningowe (np. LinkedIn Learning, Harvard), webinary, szkolenia zdalne, a nawet szkolenia VR. Dają one możliwość nauki w dowolnym czasie i tempie, często kończącej się uzyskaniem certyfikatu.

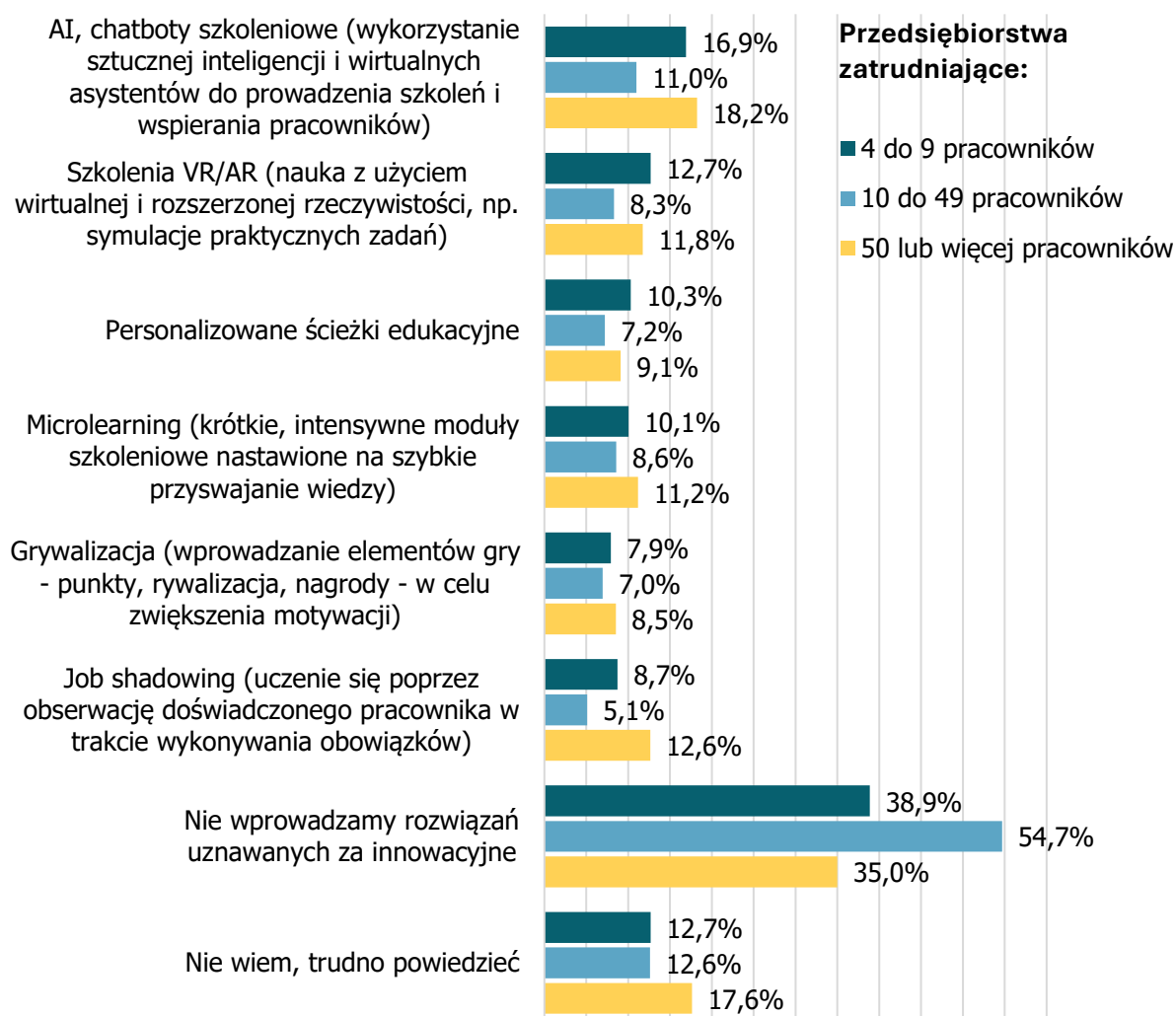
Innowacyjne formy rozwoju pracowników

Innowacyjne formy rozwoju można zdefiniować jako zestaw nowoczesnych, skutecznych metod organizacji pracy i rozwoju kompetencji, które zwiększają produktywność, zaangażowanie i satysfakcję pracowników. Obejmują zarówno wdrażanie innowacyjnych narzędzi jak i tworzenie środowiska sprzyjającego ciągłemu uczeniu się i wymianie wiedzy.

Wyniki badania pokazują wyraźne różnice w zakresie stosowania innowacyjnych metod rozwoju zawodowego pracowników w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Największe przedsiębiorstwa (50 i więcej pracowników) częściej niż mniejsze podmioty wdrażają rozwiązania, takie jak AI i chatboty szkoleniowe (16,9%), microlearning (11,2%) czy job shadowing (12,6%). Może to wynikać z faktu, że większe przedsiębiorstwa dysponują odpowiednimi zasobami i strukturą do testowania i implementacji nowoczesnych narzędzi edukacyjnych. Najbardziej istotną różnicą jest jednak poziom zaangażowania w innowacje: ponad połowa małych przedsiębiorstw (54,7%) deklaruje, że nie wprowadza żadnych rozwiązań uznawanych za innowacyjne, w porównaniu do 38,9% mikroprzedsiębiorstw i tylko 35% największych podmiotów.

Wśród analizowanych branż najwyższy odsetek przedsiębiorstw deklaruujących wdrażanie innowacyjnych rozwiązań odnotowano w sekcjach PKD: wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych (67,5%) oraz dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (58,9%). Brak takich działań dotyczy głównie sekcji PKD: edukacja (58,1%), działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (56,9%) oraz działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (55,6%).

Wykres 11. Jakie innowacyjne metody i formy rozwoju zawodowego pracowników są stosowane w Państwa przedsiębiorstwie? (podmioty zatrudniające co najmniej 4 osoby n=1 091)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

W opinii trenerów biznesu, doradców, pracowników IOB oraz podmiotów z obszaru doradztwa biznesowego i usług rozwojowych na gotowość do wdrażania innowacyjnych rozwiązań w zakresie rozwoju zawodowego pracowników przez przedsiębiorców wpływa kilka czynników. Kluczowe znaczenie ma wielkość przedsiębiorstwa – duże organizacje z rozbudowanymi zasobami mają większe możliwości wprowadzania nowoczesnych praktyk. Istotna jest również branża: sektory takie jak automotive, mechatronika czy automatyka inwestują w kadry ze względu na szybki rozwój technologii. Ważna jest także świadomość pracodawców – część dostrzega opłacalność inwestycji w pracowników, inni wciąż kojarzą innowacje głównie ze zwolnieniami.

”

Część branż, nastawionych przede wszystkim na szybki zysk, nie była skłonna inwestować w rozwój pracowników, choć taka potrzeba istniała – przykładem była architektura. Natomiast sektory związane z automotive, mechaniką, mechatroniką czy automatyką traktowały szkolenia jako konieczność, gdyż tempo zmian technologicznych wymuszało stałe inwestowanie w kadry.

Źródło: wyniki badania jakościowego, grupa II

Obszar rozwoju pracowników

Najczęściej wskazywanym obszarem rozwoju zawodowego we wszystkich grupach przedsiębiorstw były kompetencje techniczne i zawodowe, specyficzne dla danego stanowiska lub branży. Ten obszar rozwoju pracowników dominuje szczególnie w branżach wymagających wysokiej specjalizacji, takich jak obsługa rynku nieruchomości (72,2%), działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (66,7%), opieka zdrowotna i pomoc społeczna (60,4%) czy edukacja (58,7%).

Wysoką pozycję zajmowały również szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy – na ten obszar wskazywał co trzeci badany podmiot. Są to szkolenia obowiązkowe. Pracodawca ma obowiązek zapewnić pracownikom szkolenia wstępne i okresowe z BHP, które odbywają się w czasie pracy i na koszt pracodawcy.

W dalszej kolejności pracodawcy inwestowali w rozwój kompetencji miękkich w zakresie komunikacji, współpracy, asertywności – szczególnie w małych podmiotach (31,1%), natomiast w mikroprzedsiębiorstwach odsetek ten był zdecydowanie niższy (20,9%). Relatywnie stabilnie we wszystkich grupach przedsiębiorstw plasował się też obszar kompetencji cyfrowych oraz kompetencji językowych.

Dostrzega się, że priorytetem dla większości pracodawców pozostaje rozwój umiejętności bezpośrednio związanych z wykonywaną pracą i obowiązującymi regulacjami, skupiając się tym samym wokół bieżących potrzeb operacyjnych podmiotów. Dominacja szkoleń technicznych i BHP pokazuje, że pracodawcy koncentrują się głównie na obszarach związanych z bieżącym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa oraz wymogami prawnymi. Obszary bardziej strategiczne – jak zarządzanie projektami, innowacje czy zrównoważony rozwój były zdecydowanie rzadziej wskazywane.

Wykres 12. W jakich obszarach w Państwa przedsiębiorstwie najczęściej prowadzone są formy rozwoju zawodowego? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Ocena dostępności oferty szkoleniowej

Dostępność szkoleń w regionie najbardziej krytycznie oceniają mikroprzedsiębiorstwa. Łącznie ponad 1/4 podmiotów w tej grupie (27,8%) uważa, że ich pracownicy mają utrudniony dostęp do szkoleń. Jednocześnie tylko 6,9% z tej grupy uznaje, że dostępność szkoleń jest zdecydowanie wystarczająca. Łącznie odsetek pozytywnych ocen w tej grupie osiągnął 29,4%. Wynik ten sugeruje, że dla najmniejszych podmiotów istotną barierą może być ograniczona oferta dostosowana do specyfiki ich potrzeb.

W przedsiębiorstwach liczących co najmniej 50 pracowników 25,6% badanych oceniło dostępność szkoleń jako niewystarczającą, a 22,4% – jako wystarczającą. Najczęściej wybieraną kategorią była umiarkowana dostępność (31,5%), co

wskazuje, że ponad połowa największych podmiotów nie czuje się usatysfakcjonowana w tym zakresie, a co czwarty ocenił dostępność szkoleń negatywnie.

W małych podmiotach, zatrudniających od 10 do 49 pracowników, widoczna jest wyraźnie bardziej pozytywna ocena – aż 47,7% wskazało, że oferta szkoleń jest raczej wystarczająca, a tylko 14,5% oceniło ją jako niewystarczającą. Dane te pokazują, że ocena dostępności szkoleń nie jest liniowo związana z wielkością przedsiębiorstwa. Można stwierdzić, że system szkoleń w regionie relatywnie najlepiej trafia w potrzeby małych przedsiębiorstw.

Zróżnicowanie w ocenie dostępności szkoleń dostrzega się także w zależności od branży. Najlepiej dostępność szkoleń oceniały przedsiębiorstwa działające w sekcjach: działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (50,0% – suma wskazań ocen pozytywnych), edukacja (46,4%) oraz działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (45,1%). Najgorzej natomiast dostępność szkoleń oceniły podmioty prowadzące działalność w sekcjach: rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (37,9% – suma wskazań ocen negatywnych) oraz przetwórstwo przemysłowe (34,1%).

Wykres 13. Jak ocenia Pan(i) dostępność szkoleń dla pracowników w Państwa branży w regionie? Proszę ocenić dostępność szkoleń z punktu widzenia możliwości skorzystania z nich przez pracowników Państwa przedsiębiorstwa (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)



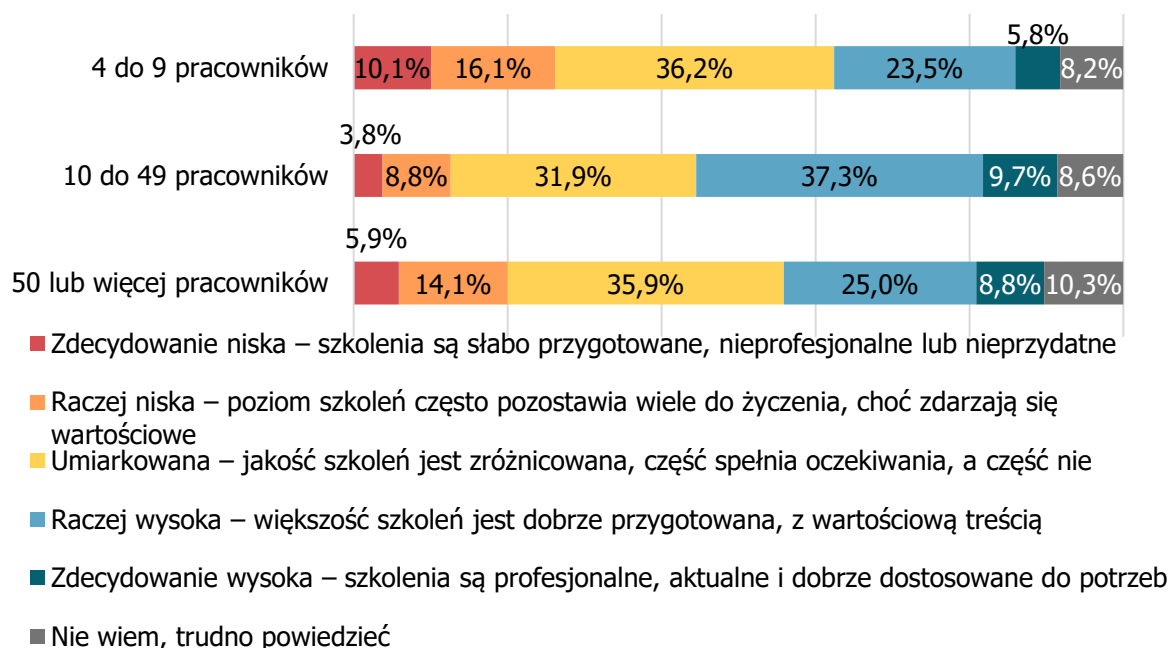
Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Ocena jakości oferty szkoleniowej

Podobnie jak w przypadku dostępności, oceniając jakość oferty szkoleniowej najbardziej krytyczne opinie wyrażały mikroprzedsiębiorstwa (4-9 pracowników). W tej grupie łącznie aż 26,2% respondentów oceniło jakość szkoleń jako

zdecydowanie niską lub raczej niską, co jest najwyższym odsetkiem spośród wszystkich kategorii wielkości podmiotów. Małe przedsiębiorstwa (10-49 pracowników) mają bardziej pozytywne doświadczenia. Tylko 12,6% oceniło jakość szkoleń negatywnie, a aż 46,9% – pozytywnie. Jest to najwyższy odsetek pozytywnych ocen, co sugeruje, że w tej grupie przedsiębiorstw szkolenia częściej skutecznie odpowiadają na potrzeby kadry. W większych przedsiębiorstwach, zatrudniających co najmniej 50 pracowników, rozkład ocen jest nieco bardziej zróżnicowany. Co piąty (20%) respondent wskazał na niską jakość szkoleń, a co trzeci (33,8%) na wysoką. Najwięcej badanych (35,9%) oceniła jakość umiarkowanie. To pokazuje, że choć większe podmioty mają lepszy dostęp do usług szkoleniowych, to często także dostrzegają niedopasowanie oferty do specyfiki swoich działań, co obniża ich ogólne zadowolenie.

Wykres 14. Jak ocenia Pan(i) jakość oferty przedsiębiorstw szkoleniowych w regionie, bazując na doświadczeniach Państwa przedsiębiorstwa i jego pracowników? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Cechy brane pod uwagę podczas planowania rozwoju pracowników

Cechą, którą wielkopolscy pracodawcy najczęściej się kierują przy planowaniu działań rozwojowych jest staż pracy pracownika. Tę zmienną wskazało 40,3% podmiotów zatrudniających co najmniej 50 osób, jak i 40,2% mikroprzedsiębiorstw, podczas gdy w małych podmiotach odsetek ten był wyraźnie niższy (30,3%). Drugim kryterium pozostaje wykształcenie formalne – znaczenie tego czynnika rośnie wraz z wielkością

organizacji (od 31,2% w mikroprzedsiębiorstwach do 37,6% w największych podmiotach, liczących co najmniej 50 zatrudnionych).

Równie istotnym czynnikiem, zwłaszcza w większych przedsiębiorstwach, jest zajmowane stanowisko – bierze je pod uwagę aż 40% podmiotów zatrudniających 50 lub więcej pracowników, wobec 24,9% w mikroprzedsiębiorstwach i 30,6% w małych podmiotach. Dane te pokazują, że większe organizacje częściej personalizują politykę rozwojową w oparciu o strukturę funkcjonalną.

Wiek pracowników jest czynnikiem rzadziej uwzględnianym, choć jego znaczenie rośnie w największych przedsiębiorstwach. Natomiast płeć praktycznie nie odgrywa roli w procesie tworzenia form rozwoju zawodowego. Wyniki te mogą świadczyć o tym, że kwestie różnorodności i inkluzywności nie stanowią jeszcze istotnego punktu odniesienia w politykach HR. Może to być zarówno oznaką neutralnego podejścia, jak i sygnałem, że przedsiębiorstwa nie dostrzegają potencjału wynikającego z lepszego dopasowania działań rozwojowych do potrzeb zróżnicowanych grup pracowników.

Warto zwrócić uwagę, że odsetek podmiotów deklarujących, że nie uwzględnia żadnych cech demograficznych, był szczególnie wysoki w małych przedsiębiorstwach (31,1%), podczas gdy w mikro osiągnął wartość 24,3%, a w większych podmiotach – tylko 18,8%. Wskazuje to, że większe organizacje częściej korzystają z kryteriów indywidualnych przy planowaniu działań rozwojowych.

Tabela 4. Proszę wskazać na te cechy demograficzne pracowników, które są uwzględniane przy tworzeniu form rozwoju zawodowego dla pracowników

(podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)

Wyszczególnienie	4 do 9 pracowników	10 do 49 pracowników	50 lub więcej pracowników
Staż pracy pracownika	40,2%	30,3%	40,3%
Wykształcenie formalne pracownika	31,2%	33,2%	37,6%
Zajmowane stanowisko	24,9%	30,6%	40,0%
Wiek pracownika	19,3%	11,8%	22,4%
Płeć	2,9%	1,9%	2,4%
Nie bierzemy pod uwagę żadnych cech demograficznych	24,3%	31,1%	18,8%
Nie wiem, trudno powiedzieć	6,6%	8,6%	8,2%

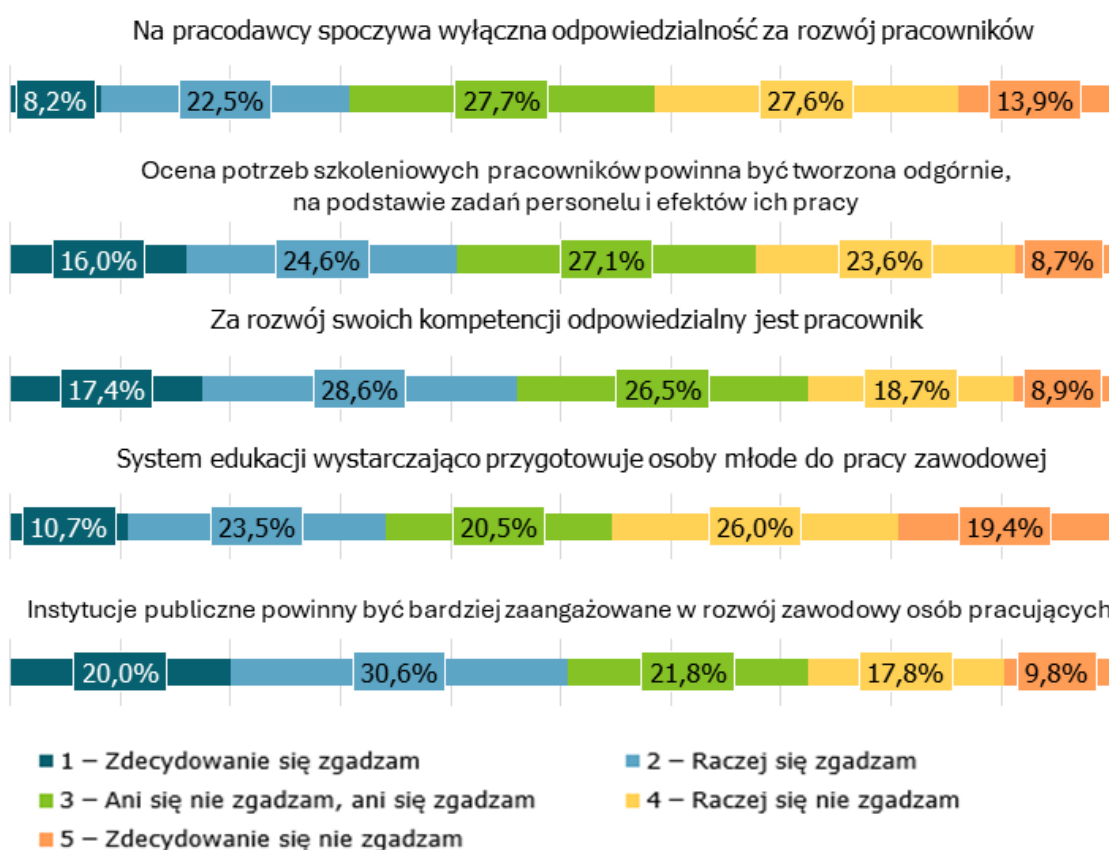
Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Odpowiedzialność za rozwój pracownika

Zaledwie 30,8% ankietowanych zgodziło się ze stwierdzeniem, że to pracodawca ponosi pełną odpowiedzialność za rozwój pracownika, przy czym odsetek ten rośnie nieznacznie wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa (od 28,9%

w mikroprzedsiębiorstwach do 32,4% w podmiotach zatrudniających co najmniej 50 osób). Znacznie większa grupa (41,5%) wyraża sceptycyzm wobec takiego podejścia (w szczególności małe podmioty – 44,2%). Jednocześnie aż 46% respondentów deklarowało, że to pracownik jest odpowiedzialny za rozwój swoich kompetencji – a więc akcent przesuwany jest raczej w stronę indywidualnej inicjatywy niż odpowiedzialności pracodawcy. Co ciekawe, najwyższy poziom poparcia dla tej tezy odnotowano wśród małych podmiotów, zatrudniających 10-49 pracowników (55,7%), co może wynikać z ograniczonych zasobów takich podmiotów i przerzucania ciężaru rozwoju na samych pracowników.

Wykres 15. Proszę odnieść się do każdego ze wskazanych stwierdzeń dotyczących postawy wobec odpowiedzialności za rozwój zawodowy (podmioty zatrudniające co najmniej 4 osoby n=1 091)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Podobnie umiarkowane podejście widoczne jest w kwestii diagnozowania potrzeb szkoleniowych – tylko 40,6% badanych zgadza się, że powinny być one określane oddzielnie. Tutaj występują istotne różnice ze względu na wielkość podmiotu: wśród mikroprzedsiębiorstw (4-9 pracowników) przeważa brak zgody (35,9%), podczas gdy w małych podmiotach (10-49 pracowników) i większych organizacjach (co najmniej 50 pracowników) odsetek popierających podejście oddzielne przekracza 40%. Wynikać

to może z faktu, że w większych organizacjach występuje większa potrzeba formalizacji procesów HR i ujednolicania standardów.

Na uwagę zasługuje także krytyczne stanowisko wobec systemu edukacji – niemal połowa (45,4%) badanych nie zgadza się ze stwierdzeniem, że przygotowuje on młode osoby do pracy zawodowej. Najbardziej krytyczne są w tym zakresie duże przedsiębiorstwa (49,5%), co może być związane z ich większym doświadczeniem w rekrutacji absolwentów i częstszym dostrzeganiem niedostosowania programów edukacyjnych do realnych potrzeb rynku pracy. Tylko wśród małych przedsiębiorstw (10-49 pracowników) nieco częściej pojawiają się opinie pozytywne (42% zgadza się z tezą).

Zdecydowana większość pracodawców oczekuje natomiast większego zaangażowania instytucji publicznych w rozwój zawodowy osób pracujących – szczególnie widoczne jest to w małych przedsiębiorstwach (60,7%), gdzie możliwości finansowe i organizacyjne samodzielnego prowadzenia polityki rozwoju kadr są ograniczone.

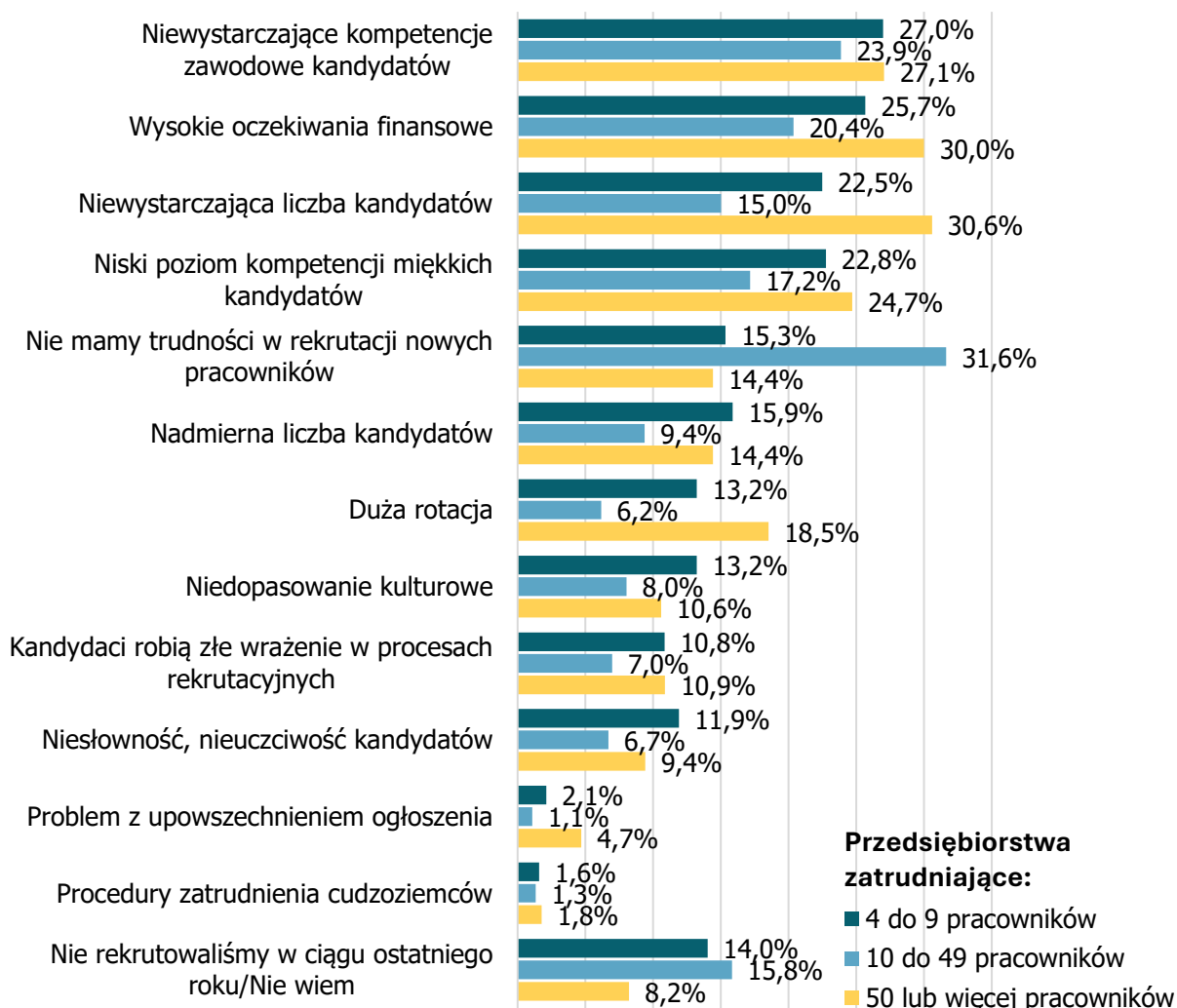
Proces rekrutacji i wdrażania pracowników

Rekrutacja oraz skuteczne wdrożenie nowych pracowników to kluczowe etapy zarządzania zasobami ludzkimi, wpływające na efektywność organizacji, rotację kadry oraz zaangażowanie zespołu. Właściwie przygotowany proces rekrutacyjny oraz odpowiednio prowadzona polityka kadrowa mogą sprzyjać nie tylko dokonywaniu właściwych wyborów kandydatów, ale także stworzeniu środowiska i warunków sprzyjających pozostawaniu w przedsiębiorstwie i wzrostu zaangażowania kadry w realizację zadań organizacji. Dla przedsiębiorstw podjęcie działań w tym zakresie jest szczególnie istotne, ponieważ według wyników badań w Polsce rośnie udział osób, które poszukują pracy lub rozważają taką możliwość. W regionie zachodnim Polski w I kwartale 2025 r. 12% aktywnie poszukiwało nowego miejsca pracy, a 44% przeglądało oferty pracy. „Z jednej strony to dobra wiadomość dla przedsiębiorstw poszukujących pracowników z odpowiednimi kompetencjami i doświadczeniem. Z drugiej strony jest to sygnał, że u pracowników narasta niezadowolenie z obecnych warunków zatrudnienia i atmosfery w zespole. To także zwiastun zwiększonej rotacji w kolejnych miesiącach”⁶.

Rekrutację w ciągu ostatniego roku prowadziło 87,2% badanych przedsiębiorstw, przy czym były to przede wszystkim podmioty zatrudniające co najmniej 50 osób (91,8%). W przypadku mikroprzedsiębiorstw odsetek ten wynosił 86%, a w przypadku małych organizacji 84,2%.

⁶ Randstad, Monitor rynku pracy, 2025

Wykres 16. Jakie są główne trudności w rekrutacji, z którymi spotkało się Państwa przedsiębiorstwo w ciągu ostatniego roku lub z którymi zмага się obecnie? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Główne trudności rekrutacyjne zgłaszane przez pracodawców dotyczą przede wszystkim nieodpowiednich kompetencji kandydatów – niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa. Brak odpowiedniego wykształcenia, niewystarczający staż zawodowy, niewystarczające kwalifikacje, wiedza lub umiejętności są aktualnie największą barierą dla wielkopolskich przedsiębiorstw w pozyskaniu nowego pracownika.

Wysokie oczekiwania finansowe kandydatów to druga najczęściej zgłaszana trudność, szczególnie wśród przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 50 osób (30%), co może odzwierciedlać rosnącą presję płacową na rynku pracy, zwłaszcza w zawodach specjalistycznych.

Wyzwaniem, zwłaszcza dla największych przedsiębiorstw pozostaje także niewystarczająca liczba kandydatów, co może wynikać z większej skali rekrutacji, wyższych wymagań wobec kandydatów lub poszukiwania specjalistów o bardziej specjalistycznym, wąskim profilu.

Problemy związane z kompetencjami miękkimi, takie jak niska komunikatywność, słaba organizacja pracy, zaangażowanie czy brak umiejętności pracy zespołowej, również są zauważalne – wskazało je od 17,2% do 24,7% przedsiębiorstw, co świadczy o wysokim znaczeniu tych cech w procesach rekrutacyjnych. Biorąc pod uwagę, że obszar ten dotyczy mentalności i cech osobowościowych, które niejednokrotnie mają wpływ na postawy względem pracy, jest to wynik niepokojący.

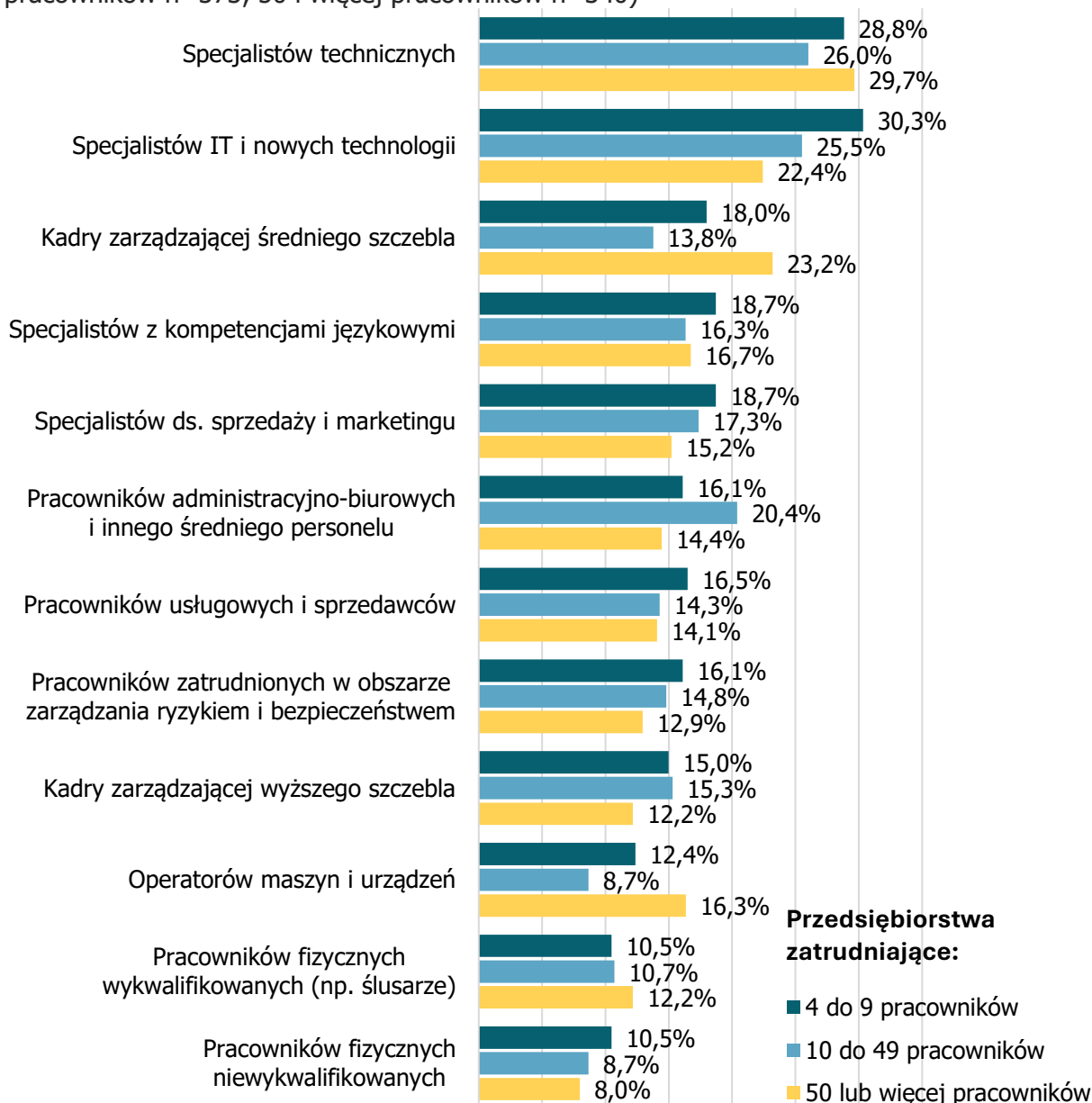
Mniej powszechne, choć wciąż istotne problemy to duża rotacja kadry, zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach (18,5%), oraz niedopasowanie kulturowe kandydatów czy negatywne wrażenie w procesie rekrutacji – czynniki trudne do zdiagnozowania i często wpływające na decyzje kadrowe mimo odpowiednich kwalifikacji formalnych. Bariery proceduralne, takie jak zatrudnianie cudzoziemców czy trudność z upowszechnieniem ogłoszeń, występują marginalnie i mają charakter incydentalny. Podobnie stosunkowo niewielki odsetek przedsiębiorstw (od 8,2% do 15,8%) deklaruje, że nie prowadziło rekrutacji w ostatnim roku – co może wskazywać m.in. na stabilność zatrudnienia lub brak potrzeb kadrowych w tych podmiotach w analizowanym okresie. Rekrutacji nie prowadziły przede wszystkim podmioty z sekcji edukacja (26,3%) oraz działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (20,0%).

Najbardziej na problemy rekrutacyjne wskazywali przedstawiciele przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 49 pracowników (31,6%) – ponad dwa razy częściej niż w pozostałych grupach. Brak trudności w rekrutacji częściej deklarowały także przedsiębiorstwa z sekcji edukacja (40,2%).

Wyniki badania wskazują, że największe trudności rekrutacyjne dotyczą stanowisk wymagających wysokich kwalifikacji technicznych i cyfrowych. Specjaliści techniczni oraz specjaliści IT i nowych technologii to grupy najczęściej wskazywane przez pracodawców we wszystkich grupach objętych badaniem (od 22,4% do 30,3%). Najczęściej problem ten sygnalizowały najmniejsze przedsiębiorstwa, zatrudniające od 4 do 9 pracowników, co może świadczyć o mniejszych możliwościach konkurencji o specjalistów z większymi przedsiębiorstwami. Co więcej, na trudności w rekrutacji tych pracowników wskazywali przede wszystkim pracodawcy z Miasta Poznania oraz podregionów kaliskiego i poznańskiego, co może wynikać z wysokiej koncentracji podmiotów z sektora nowoczesnych usług dla biznesu i ICT w tych częściach województwa. Największymi trudnościami, z jakimi spotykali się

pracodawcy poszukujący tych pracowników były: niewystarczające kompetencje zawodowe (44% - w przypadku obu grup), niski poziom kompetencji miękkich (Specjaliści IT i nowych technologii: 40,5%, Specjaliści techniczni: 38,3%) oraz wysokie oczekiwania finansowe (Specjaliści IT i nowych technologii: 37,4%, Specjaliści techniczni: 42,2%).

Wykres 17. Jakich stanowisk najczęściej dotyczą trudności w rekrutacji w Państwa przedsiębiorstwie? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

W przypadku kadry zarządzającej częściej poszukiwano pracowników średniego niż wyższego szczebla (wyjątek stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające 10 do 49 pracowników). Trudności częściej zgłaszały większe podmioty, zatrudniające co najmniej 50 osób (23,2%). Może to wynikać z większych wymagań wobec stanowisk

zarządczych oraz konieczności ich dopasowania do bardziej złożonych struktur organizacyjnych. Zatrudnienie kadry zarządzającej średniego szczebla jest szczególnie problematyczne dla przedsiębiorstw z sekcji: działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (41,2%) oraz działalność finansowa i ubezpieczeniowa (31,4%). Można to powiązać z wysokimi wymaganiami wobec doświadczenia i kompetencji menedżerskich w tych sektorach. Pracodawcy zgłaszający trudności w poszukiwaniu kadry menadżerskiej najczęściej wskazywali na niewystarczające kompetencje (kadra wysokiego stopnia: 41,2%, kadra średniego stopnia: 41,9%) oraz niewystarczającą liczbę kandydatów (kadra wyższego stopnia: 48%, kadra średniego stopnia: 38,9%). W przypadku kadry średniego stopnia wskazywano także na wysokie oczekiwania finansowe kandydatów (40,4%).

W dalszej kolejności respondenci wskazali na problemy podczas rekrutacji specjalistów z kompetencjami językowymi oraz ds. sprzedaży i marketingu. Nieco częściej z takimi trudnościami spotykali się najmniejsi przedsiębiorcy. W przypadku pracowników ze znajomością języka obcego najczęściej spotykaną barierą były niewystarczające kompetencje zawodowe kandydatów (48,4%). W dalszej kolejności wskazywano na niski poziom kompetencji miękkich (38,1%) oraz niewystarczającą liczbę kandydatów (34,9%). Poszukując pracowników zajmujących się sprzedażą i marketingiem największymi problemami były: niskie kompetencje miękkie (44,4%) i zawodowe (41,9%). W przypadku tej kategorii 38,7% przedsiębiorców zwróciło uwagę także na nadmierną liczbę kandydatów do pracy.

Nieco rzadziej, choć wciąż istotnie, wskazywano problemy w rekrutacji pracowników administracyjno-biurowych, usługowych i sprzedażowych (ok. 14-20%) oraz pracowników zatrudnionych w obszarze zarządzania ryzykiem i bezpieczeństwem, przy czym przedsiębiorstwa liczące od 10 do 49 pracowników najczęściej na tle pozostałych zgłaszały trudności w zakresie rekrutacji personelu administracyjnego. Pracodawcy poszukujący tych grup pracowników najczęściej zwracali uwagę na niewystarczające kompetencje zawodowe (pracownicy administracyjno-biurowi: 47,1%, pracownicy usług i sprzedawcy: 42,2%, pracownicy ds. zarządzania ryzykiem: 45,3%) oraz wysokie oczekiwania finansowe (pracownicy administracyjno-biurowi: 43%, pracownicy usług i sprzedawcy: 40,4%, pracownicy ds. bezpieczeństwa: 40,6%). W przypadku badanych zgłaszających trudności podczas rekrutacji ostatniej grupy, 43,4% zwróciło uwagę także na niski poziom kompetencji miękkich kandydatów.

Operatorzy maszyn i urządzeń byli grupą, z którą największe problemy podczas rekrutacji miały większe podmioty. W przypadku pozostałych, problem był mniej dotkliwy. Do największych barier w zatrudnieniu pracownika na to stanowisko

najczęściej zwracano uwagę na wysokie oczekiwania finansowe (50,5%), niewystarczającą liczbę kandydatów (43%) oraz niskie kompetencje zawodowe osób zgłaszających się do pracy (40,9%).

Najbardziej problemy dotyczyły pracowników fizycznych, zarówno wykwalifikowanych, jak i niewykwalifikowanych (od 8% do 12,2%), co może świadczyć o większej dostępności tej grupy na rynku pracy lub mniejszych wymaganiach w procesie rekrutacji. W przypadku tych grup największymi problemami w rekrutacji okazały się wysokie oczekiwania finansowe (pracownicy wykwalifikowani: 55,6%, pracownicy niewykwalifikowani: 47%) oraz niewystarczająca liczba kandydatów (pracownicy wykwalifikowani: 53,1%, pracownicy niewykwalifikowani: 45,5%).

Dostrzega się zatem rosnące wyzwania w pozyskiwaniu kandydatów na stanowiska wymagające specjalistycznych kompetencji – zwłaszcza technicznych i cyfrowych – co może stanowić barierę dla rozwoju podmiotów, szczególnie tych mniejszych, mających ograniczone możliwości oferowania konkurencyjnych warunków zatrudnienia.

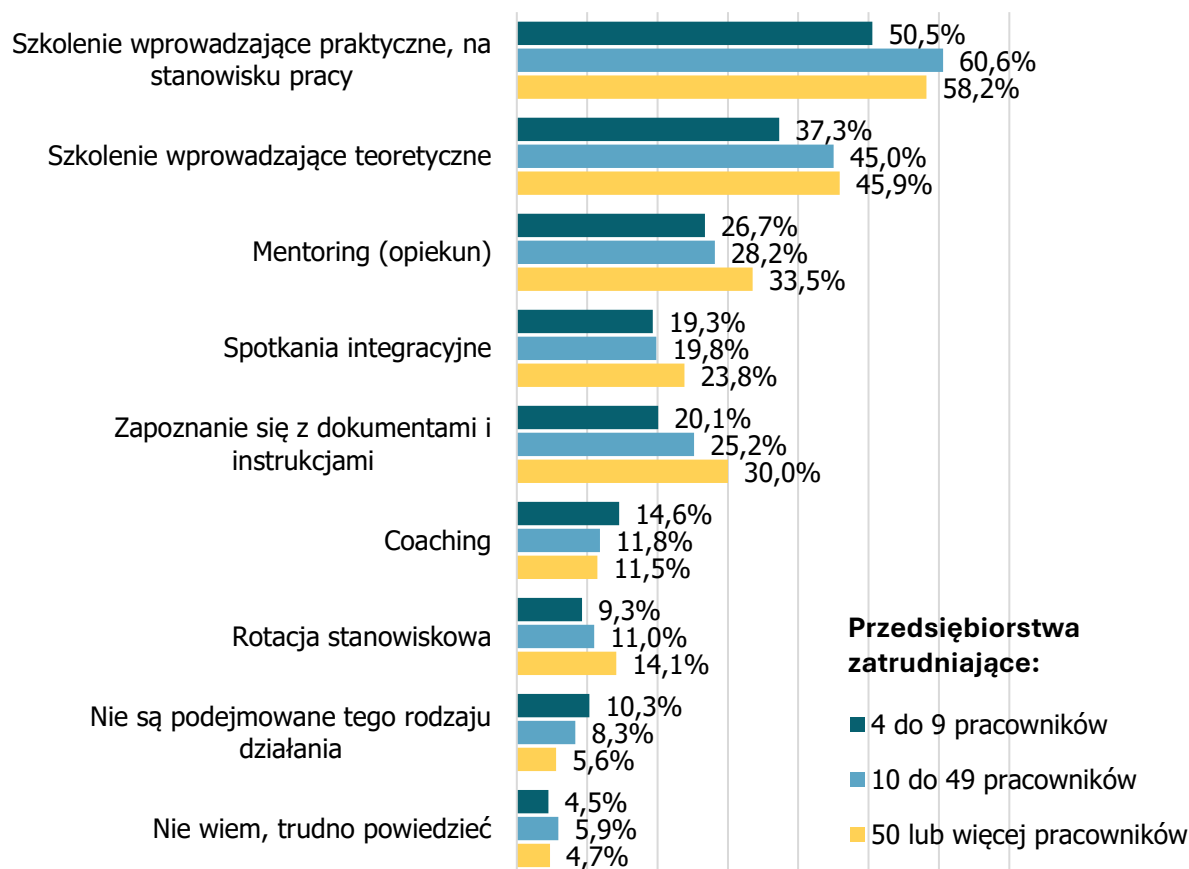
Większość badanych przedsiębiorstw podejmuje działania onboardingowe, przy czym najczęściej stosowaną formą wdrażania nowych pracowników jest szkolenie praktyczne na stanowisku pracy. To działanie onboardingowe wskazywane było najczęściej, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa (ponad połowa wskazań w każdej grupie).

Drugą najczęściej wskazywaną formą wdrażania nowych pracowników były szkolenia wprowadzające teoretyczne. Odsetek przedsiębiorstw, które wskazały na tę formę, wahał się od 37,3% w mikroprzedsiębiorstwach, przez 45% w małych podmiotach, do 45,9% w większych organizacjach.

Mentoring (czyli przypisanie nowemu pracownikowi opiekuna) oraz zapoznanie się z dokumentacją i procedurami to działania wdrożeniowe występujące w mniejszym, choć istotnym zakresie. To działanie realizowane jest przez 26,7% mikroprzedsiębiorstw, 28,2% małych podmiotów i 33,5% większych organizacji. Rzadziej przedsiębiorstwa oferują coaching czy rotację stanowiskową, co może świadczyć o ograniczonej dostępności bardziej złożonych programów rozwojowych, szczególnie w mniejszych przedsiębiorstwach.

Warto zwrócić uwagę, że jedynie 8,2% przedsiębiorstw zadeklarowało brak jakichkolwiek działań onboardingowych. Wskazuje to, że działania wdrożeniowe są w większości przedsiębiorstw standardem, choć ich zakres może nie być w pełni ustrukturyzowany.

Wykres 18. Jakie działania spośród wymienionych poniżej są realizowane w Państwa przedsiębiorstwie w stosunku do nowych pracowników? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Zarządzanie wiekiem – działania na rzecz wydłużenia aktywności zawodowej

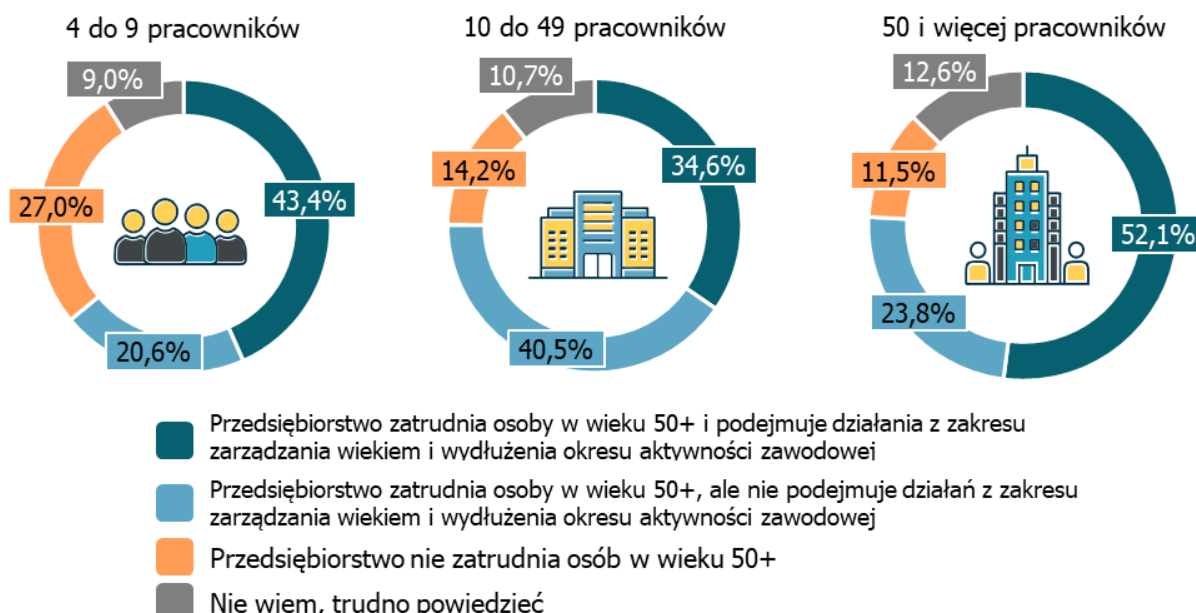
Badanie Polskiego Instytutu Ekonomicznego wykazało, że jedynie niewielka część ankietowanych uważa, iż w Polsce osoby młode i starsze funkcjonują razem w społeczeństwie. Wyniki zwracają także uwagę na skłonność pracodawców do faworyzowania młodszych kandydatów przy rekrutacji⁷. Prognozy demograficzne wskazują jednak, że w najbliższych latach liczba osób w wieku poprodukcyjnym będzie aż dwukrotnie wyższa niż liczba osób w wieku przedprodukcyjnym⁸. Oznacza to, że pracodawcy będą mieli coraz większe trudności w pozyskiwaniu młodych pracowników. W konsekwencji konieczne stanie się szersze wykorzystanie wiedzy

⁷ PIE (2021), Dyskryminacja ze względu na wiek na polskim rynku pracy – diagnoza, https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2022/02/PIE-Raport_Ageizm.pdf, 11.08.2025.

⁸ M. Abramowicz, M. Kawińska, K. Połonowski, K. Ziółkowska (2023). Rozwiązania na rzecz utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym. Model praca 60 plus, <https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/2023/08/Praca-60.pdf>, 11.08.2025.

i umiejętności osób z długoletnim doświadczeniem zawodowym oraz wdrażanie rozwiązań umożliwiających utrzymanie w zatrudnieniu starszych pracowników.

Wykres 19. Czy w Państwa przedsiębiorstwie podejmowane są działania względem pracowników w wieku 50+ (w tym również pracowników 65+) na rzecz wydłużenia ich okresu aktywności zawodowej? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)



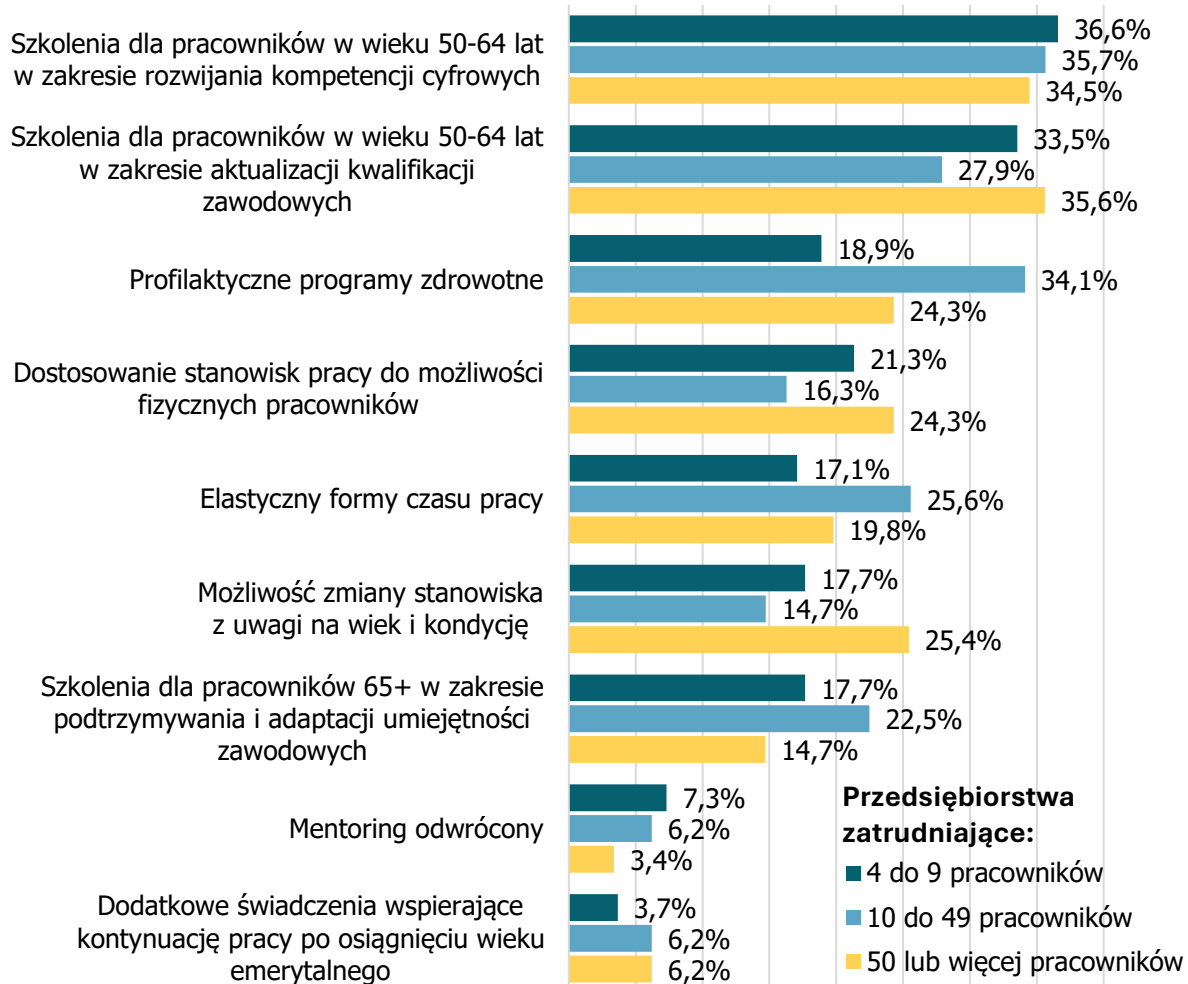
Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Podejmowanie działań na rzecz wydłużenia okresu aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+ jest silnie uzależnione od wielkości przedsiębiorstwa. Największe zaangażowanie wykazują przedsiębiorstwa zatrudniające 50 i więcej pracowników – ponad połowa z nich (52,1%) deklaruje, że zatrudnia osoby w wieku 50+ i podejmuje względem nich konkretne działania wspierające dalszą aktywność zawodową. W małych podmiotach (10-49 pracowników) odsetek ten wynosi zaledwie 34,6%, natomiast ponad 40% z nich deklaruje, że co prawda zatrudnia osoby 50+, jednak nie podejmuje żadnych działań mogących przyczynić się do wydłużenia ich okresu aktywności zawodowej. W mikroprzedsiębiorstwach zatrudnienie osób 50+ potwierdziło 43,4%, a 27% nie zatrudniało w ogóle osób w tym wieku.

Z badania pn. „Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce” wynika, że osoby w wieku 45-69 lat – zarówno kobiety, jak i mężczyźni – zazwyczaj pozytywnie oceniają swoje umiejętności, szczególnie w zakresie organizacji pracy własnej oraz innych kompetencji miękkich. W przypadku samooceny kompetencji twardych, takich jak obsługa komputera czy znajomość co najmniej

jednego języka obcego, odpowiedzi wskazują na brak lub niski poziom rozwinięcia tych umiejętności⁹.

Wykres 20. Jakie działania są podejmowane w Państwa przedsiębiorstwie względem pracowników w wieku 50+? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=164, 10-49 pracowników n=129, 50 i więcej pracowników n=177)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Badani pracodawcy najczęściej podejmowali działania względem pracowników w wieku 50+ w formie szkoleń rozwijających kompetencje cyfrowe oraz aktualizujących kwalifikacje zawodowe. Szkolenia cyfrowe dla osób w wieku 50-64 lata deklarował średnio co trzeci podmiot, z najwyższym odsetkiem wśród mikroprzedsiębiorstw (36,6%). W przypadku szkoleń zawodowych najczęściej występowały one w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 50 pracowników (35,6%) oraz w mikroprzedsiębiorstwach (33,5%). Kolejnym popularnym działaniem były profilaktyczne programy zdrowotne, realizowane przez 34,1% małych

⁹ E. Kryńska, J. Krzyszkowski, B. Urbaniak, J. Wiktorowicz (2013), Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce, <https://dspace.uni.lodz.pl/>, 11.08.2025.

przedsiębiorstw, 24,3% podmiotów średnich i dużych oraz 18,9% mikroprzedsiębiorstw. Bez względu na wielkość organizacji, wśród działań podejmowanych względem pracowników w wieku 50+, najrzadziej stosowane były: mentoring odwrócony oraz dodatkowe świadczenia wspierające kontynuację pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego. Warto podkreślić, że podmioty zatrudniające 50 lub więcej pracowników były bardziej otwarte na zmianę lub dostosowanie stanowiska pracy ze względu na wiek i możliwości fizyczne pracowników niż pozostałe przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, że jedną z barier w efektywnym zatrudnieniu osób 50+ może być postawa samych pracowników z tej kategorii wiekowej względem podnoszenia swoich kwalifikacji. Wyniki badania ilościowego wśród pracowników pokazują, że w grupie osób po 50 roku życia możliwość rozwoju zawodowego i kształcenia w miejscu pracy ma relatywnie niewielkie znaczenie – wskazało ją od 20,8% osób w wieku 60-64 lata do zaledwie 12,4% wśród osób 65+. W grupie wiekowej 50+ wyraźnie większą rolę odgrywa stabilność zatrudnienia i korzystne wynagrodzenie, co świadczy o przesunięciu priorytetów z rozwoju kompetencji na bezpieczeństwo i warunki pracy.

Z badania jakościowego wśród trenerów biznesu, doradców, pracowników IOB oraz podmiotów z obszaru doradztwa biznesowego i usług rozwojowych wynika, że zarządzanie wiekiem w wielu przedsiębiorstwach nie jest aktualnie działaniem systemowym czy szeroko rozpowszechnionym. W niektórych podmiotach osoby starsze są nadal aktywne zawodowo i cenne za swoje doświadczenie. Dotyczy to między innymi branż związanych z tradycyjnym rzemiosłem i przemysłem ciężkim, gdzie ich bogata wiedza i umiejętności są kluczowe, ponieważ pełnią rolę mentorów dla młodszych pracowników. Wskazywano jednak, że działania te są często incydentalne, uznaniowe i niewynikające z ustrukturyzowanej polityki personalnej.

Część uczestników podkreślała brak widocznych, dedykowanych działań wobec pracowników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym – nie są oni objęci osobnymi programami rozwojowymi, rehabilitacyjnymi czy wsparciem zdrowotnym. W dużej mierze pracodawcy kierują się koniecznością utrzymania kadry w warunkach trudności rekrutacyjnych, a nie strategią budowania różnorodnych i inkluzywnych zespołów. Jednocześnie respondenci dostrzegają potencjał osób 50+, ich doświadczenie, lojalność i umiejętności interpersonalne. Wskazano też, że rynek pracy stopniowo zaczyna dostrzegać wartość starszych pracowników, choć nadal pozostajemy daleko za krajami skandynawskimi w zakresie pełnego ich wykorzystania.

”

Jesteśmy jeszcze bardzo daleko w przystosowaniu rynku do zagospodarowania osób 50 + z gigantycznym doświadczeniem i boimy się go wykorzystać. Ale zmierzamy już do tego, żebyśmy mogli funkcjonować, jak chociażby kraje skandynawskie i większość Europy.

Źródło: wyniki badania jakościowego, grupa II

Zauważono, że nadal istnieje bariera w pełnym wykorzystaniu potencjału pracowników 50+. Często są oni "zapominani" w politykach kadrowych. Obserwuje się, że nacisk w działaniach rozwojowych kładziony jest bardziej na młodsze pokolenia, które coraz częściej dyktują warunki na rynku pracy. Istnieje również problem negatywnych stereotypów i reklam, które stygmatyzują osoby 50+ na rynku pracy, co wymaga zmiany narracji i budowania pozytywnego wizerunku. Wspieranie tej grupy wiekowej powinno opierać się na uświadamianiu pracodawców o ich wartości, zwłaszcza w obliczu zmieniającej się demografii i niechęci młodych ludzi do podejmowania niektórych zawodów, w których starsi pracownicy posiadają cenną wiedzę. Co więcej, osoby 50+ są często grupą priorytetową w projektach unijnych czy podziale środków KFS, co oznacza wyższe dofinansowanie na ich szkolenia i rozwój. Pracodawcy powinni oferować im odpowiednie szkolenia i przystosowanie do zmieniających się warunków.

Powyższe wnioski znajdują odzwierciedlenie w badaniu jakościowym wśród osób pracujących w działach HR oraz przedstawicieli wielkopolskich przedsiębiorstw wyróżniających się w zakresie polityki rozwoju zasobów ludzkich. Rozmowy pokazały, że reprezentowane przez nich podmioty nie prowadzą sformalizowanych programów zarządzania wiekiem, dedykowanych wyłącznie pracownikom w wieku przedemerytalnym czy emerytalnym. Działania w tym obszarze mają raczej charakter nieformalny i opierają się na praktyce oraz bieżących potrzebach organizacji niż na jasno określonych procedurach. Najczęściej stosowanym rozwiązaniem jest angażowanie starszych pracowników w proces transferu wiedzy i integracji międzypokoleniowej. Osoby z dużym doświadczeniem zawodowym pełnią rolę mentorów, wdrażają nowych pracowników na stanowiska, wspierają stażystów i praktykantów, a także prowadzą szkolenia wewnętrzne, dzieląc się swoją wiedzą i umiejętnościami. W wielu przypadkach przedsiębiorstwa umożliwiają również dalszą współpracę z osobami, które formalnie przeszły już na emeryturę, jeśli te wyrażają chęć dalszej aktywności zawodowej.

”

Miałam przyjemność współpracować z panem, który odchodził na emeryturę, ale przed odejściem wspólnie ze mną prowadził szkolenia

dla pracowników. Były to szkolenia wewnętrzne. Przekazywał dużo młodszym osobom od siebie masę swojej wiedzy.

Źródło: wyniki badania jakościowego, grupa I

Efektywność takich działań jest oceniana pozytywnie – doświadczeni pracownicy wspierają młodszych, a przedsiębiorstwa doceniają wartość zatrzymania doświadczonej kadry. W niektórych przypadkach pojawiają się jednak wyzwania związane z pracą fizycznie wymagającą lub zmęczeniem starszych pracowników, a także koniecznością pogodzenia potrzeb młodszych i starszych członków zespołów.

W dokumencie OECD pn. „Employment Outlook 2025: Can We Get Through the Demographic Crunch?” wskazuje się na potrzebę podejmowania działań wspierających aktywność zawodową osób 50+, obejmujących reformy systemów emerytalnych i umożliwienie elastycznego przechodzenia na emeryturę, przeciwdziałanie dyskryminacji wiekowej oraz rozwój miejsc pracy przyjaznych starszym pracownikom. Podkreśla się znaczenie inwestowania w umiejętności przez całe życie i dostosowywania programów szkoleniowych do potrzeb tej grupy, a także wspierania mobilności zawodowej poprzez poradnictwo, ubezpieczenia płacowe i programy powrotu do pracy po chorobie. Zwraca się również uwagę na konieczność podejmowania wczesnych interwencji, około 50. roku życia, aby zwiększyć szanse na utrzymanie zatrudnienia po 60. roku życia i łagodzić skutki starzenia się społeczeństw¹⁰.

Zarządzanie różnorodnością i przeciwdziałanie mobbingowi

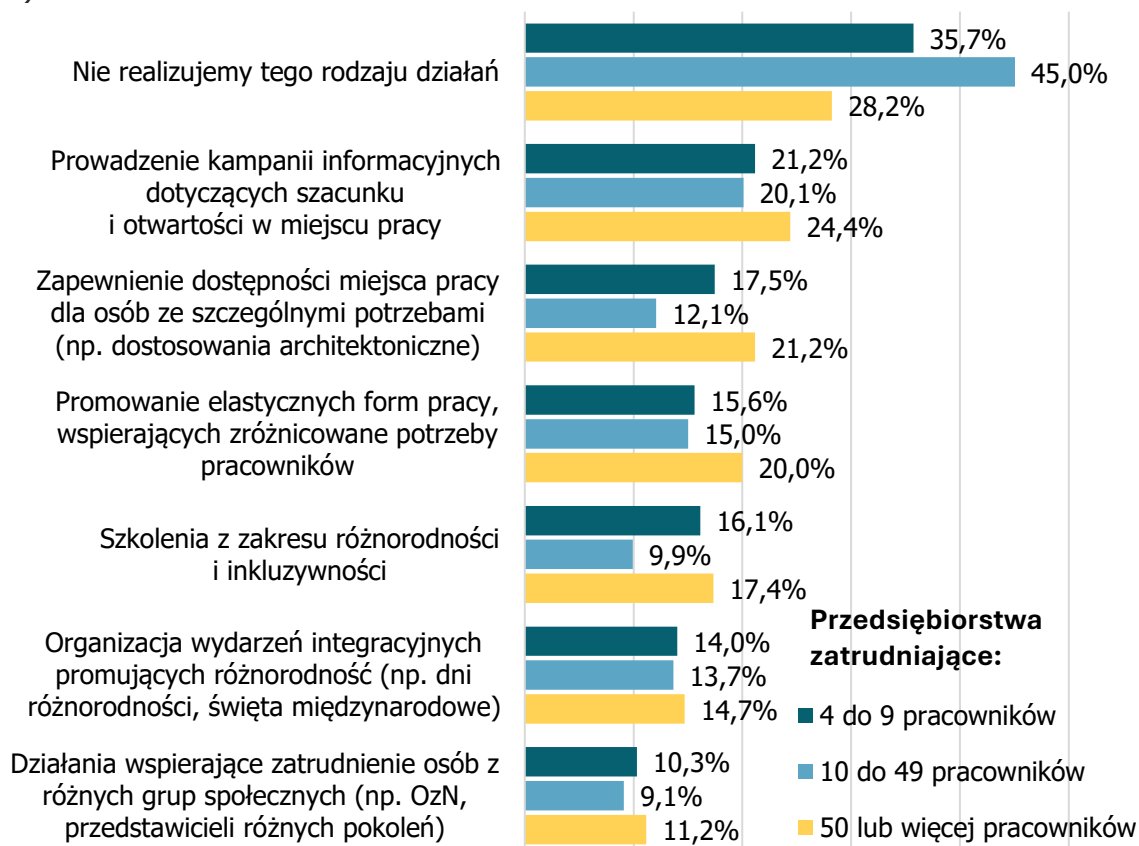
Wyniki badania pokazały wyraźną zależność między wielkością przedsiębiorstwa a podejmowaniem działań na rzecz zarządzania różnorodnością i integracji pracowników. Małe przedsiębiorstwa, zatrudniające od 10 do 49 osób, najczęściej deklarowały brak takich działań – aż 45% z nich nie realizuje żadnych inicjatyw w tym obszarze. Wśród mikroprzedsiębiorstw (4-9 pracowników) odsetek ten wyniósł 35,7%, a wśród największych podmiotów (50 i więcej pracowników) już tylko 28,2%, co potwierdza, że skala zatrudnienia sprzyja podejmowaniu ww. działań. Częstsze podejmowanie działań przez większe przedsiębiorstwa może być związane z posiadaniem większych zasobów finansowych i kadrowych, wyższą świadomością znaczenia polityk różnorodności, a także oczekiwaniami interesariuszy.

Najczęściej wskazywaną praktyką w podmiotach zatrudniających co najmniej 50 osób były kampanie informacyjne dotyczące szacunku i otwartości w miejscu pracy

¹⁰ OECD (2025), *OECD Employment Outlook 2025: Can We Get Through the Demographic Crunch?*, <https://doi.org/10.1787/194a947b-en>, 11.08.2025.

(24,4%), zapewnienie dostępności miejsca pracy dla osób ze szczególnymi potrzebami (21,2%) oraz promowanie elastycznych form pracy wspierających różnorodne potrzeby pracowników (20%). W mniejszych przedsiębiorstwach wszystkie te działania były mniej powszechne.

Wykres 21. Jakie działania na rzecz zarządzania różnorodnością, w tym integracji pracowników są podejmowane w Państwa przedsiębiorstwie? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Z wypowiedzi trenerów biznesu, doradców, pracowników IOB oraz podmiotów z obszaru doradztwa biznesowego i usług rozwojowych wynika, że działania rozwojowe i wspierające z zakresu zarządzania różnorodnością są obecne w części przedsiębiorstw, jednak mają zazwyczaj charakter doraźny i wynikają przede wszystkim z bieżących potrzeb kadrowych, a nie z długofalowej strategii. Pracodawcy najczęściej reagują na konkretną sytuację, np. brak pracowników czy potrzebę elastyczności wobec osób starszych lub niepełnosprawnych. Najczęściej podejmowane działania to wdrażanie elastycznych form zatrudnienia (np. praca zdalna, nienormowany czas pracy), uwzględnianie potrzeb pracowników z małymi dziećmi, niepełnosprawnościami lub ograniczeniami zdrowotnymi, a także wykorzystywanie potencjału starszych pracowników w charakterze mentorów.

Uczestnicy badania jakościowego wskazywali, że działania te są rzadko motywowane chęcią budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy. Główne motywy to realne potrzeby rekrutacyjne i konieczność znalezienia i utrzymania pracownika, bez względu na jego wiek, pochodzenie, płeć czy stan zdrowia.

” W sytuacji, gdy nasi przedsiębiorcy ciężko wiążą koniec z końcem i walczą o tę konkurencyjność, to starają się w jak największym stopniu iść na rękę pracownikom.

Źródło: wyniki badania jakościowego, grupa II

Kolejnym typem działań mogących pozytywnie wpłynąć na poprawę sytuacji pracowników są działania na rzecz ograniczania stresu, wypalenia zawodowego i mobbingu. W wielkopolskich przedsiębiorstwach są one podejmowane w różnych formach, jednak ich zakres i intensywność różnią się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Co piąte – niezależnie od liczby zatrudnionych – deklarowało, że nie podejmuje żadnych działań w tym obszarze (od 20% w największych przedsiębiorstwach do 22,3% w małych).

Najczęściej stosowanym rozwiązaniem w najmniejszych podmiotach był elastyczny czas pracy (26,7%), podczas gdy w małych oraz średnich i dużych podmiotach odsetek ten był niższy – odpowiednio 20,6% i 20,9%. Polityka przeciwdziałania dyskryminacji była obecna w około jednej piątej przedsiębiorstw niezależnie od ich wielkości. Z kolei procedury antymobbingowe i kanały zgłaszania nieprawidłowości były nieco częściej stosowane w dużych zakładach pracy (22,9%) niż w pozostałych. Możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej oferowało 17,9% największych podmiotów, w porównaniu do 13,2% w mikro i 14,5% w małych. Mniej popularne były działania takie jak dodatkowe dni wolne, systemy motywacyjne czy szkolenia dla pracowników szeregowych dotyczące stresu – ich wdrażanie było sporadyczne we wszystkich grupach przedsiębiorstw.

Tabela 5. Jakie działania w celu ograniczania stresu, wypalenia zawodowego i mobbingu podejmowane są w Państwa przedsiębiorstwie? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)

Wyszczególnienie	4 do 9 pracowników	10 do 49 pracowników	50 lub więcej pracowników
Takie działania nie są podejmowane	20,1%	22,3%	20,0%
Elastyczny czas pracy	26,7%	20,6%	20,9%
Polityka przeciwdziałania dyskryminacji	21,7%	21,4%	18,5%
Procedury antymobbingowe i kanały zgłaszania nieprawidłowości	18,8%	19,6%	22,9%

Wyszczególnienie	4 do 9 pracowników	10 do 49 pracowników	50 lub więcej pracowników
Możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej	13,2%	14,5%	17,9%
Szkolenia dla kadry zarządzającej z zakresu przeciwdziałania mobbingowi i stresowi	12,7%	12,6%	19,7%
Programy wsparcia psychologicznego dla pracowników	9,3%	16,6%	16,8%
Monitoring atmosfery w zespole (np. ankiety, rozmowy)	10,6%	14,7%	12,1%
Możliwość korzystania z przerw regeneracyjnych lub stref relaksy	10,1%	11,8%	12,4%
Dodatkowe dni wolne od pracy	11,6%	9,4%	8,8%
Systemy motywacyjne wspierające dobre samopoczucie	6,9%	8,6%	7,9%
Szkolenia dla pracowników szeregowych dotyczące stresu	3,2%	3,5%	6,5%
Nie wiem, trudno powiedzieć	5,8%	6,4%	7,1%

Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Analiza wypowiedzi trenerów biznesu, doradców, pracowników IOB oraz podmiotów z obszaru doradztwa biznesowego i usług rozwojowych wskazuje, że działania rozwojowe i wspierające w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, wypaleniu zawodowemu, stresowi i przeciążeniu pracowników są obecne w praktyce niektórych przedsiębiorstw, jednak ich charakter i skala znacząco się różnią w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, poziomu świadomości pracodawcy i dostępnych zasobów. Często działania te podejmowane są dopiero w sytuacjach kryzysowych – gdy dochodzi do zwiększonej liczby zwolnień, wyraźnych objawów wypalenia lub sygnałów problemów w zespole. W takich przypadkach pracodawcy decydują się np. na organizację szkoleń interwencyjnych, rozmów z pracownikami czy skierowanie konkretnej osoby do psychologa, jednak są to raczej działania doraźne niż elementy długofalowej polityki przedsiębiorstwa.

Tematy takie jak mobbing czy stres są obecne, jednak często traktowane są jako temat wrażliwy, wręcz tabu, zwłaszcza w mniejszych przedsiębiorstwach. Pracodawcy obawiają się, że zbyt otwarte mówienie o tych zjawiskach może zostać wykorzystane przeciwko nim, stąd częściej decydują się na działania prewencyjne (np. zatrudnienie coacha, tworzenie możliwości rozmowy z psychologiem) niż na konkretne interwencje. Pojawiły się opinie, że wzrasta świadomość pracodawców w zakresie znaczenia zdrowia psychicznego pracowników, zwłaszcza w kontekście wchodzenia na rynek pracy młodszego pokolenia, które jest postrzegane jako bardziej wrażliwe psychicznie. W związku z tym coraz częściej pojawiają się w przedsiębiorstwach psychodolży, spotkania indywidualne lub grupowe.



Mobbing to też trochę temat tabu i myślę, że ludzie indywidualnie po prostu te problemy starają się rozwiązać.

Źródło: wyniki badania jakościowego, grupa II



Pokolenia, które teraz wchodzi na rynek pracy są dużo słabsze psychicznie. W związku z tym to jest niezbędne, żeby pracodawca przeprowadzał formę szkoleń, rozmów.

Źródło: wyniki badania jakościowego, grupa II

Z drugiej strony, wiele przedsiębiorstw – zwłaszcza tych o bardziej sformalizowanej strukturze – realizuje działania z obszaru przeciwdziałania mobbingowi głównie z powodów formalno-prawnych. Stosowane są procedury, szkolenia i instrukcje mające przede wszystkim zabezpieczyć pracodawcę na wypadek oskarżeń ze strony pracowników.



W tej chwili to pracodawcy zaczynają się okopywać w zakresie różnego rodzaju rozwiązań, żeby w przypadku zaistnienia oskarżenia o mobbing powiedzieć: „Bo my tu mamy takie i takie procedury”.

Źródło: wyniki badania jakościowego, grupa II

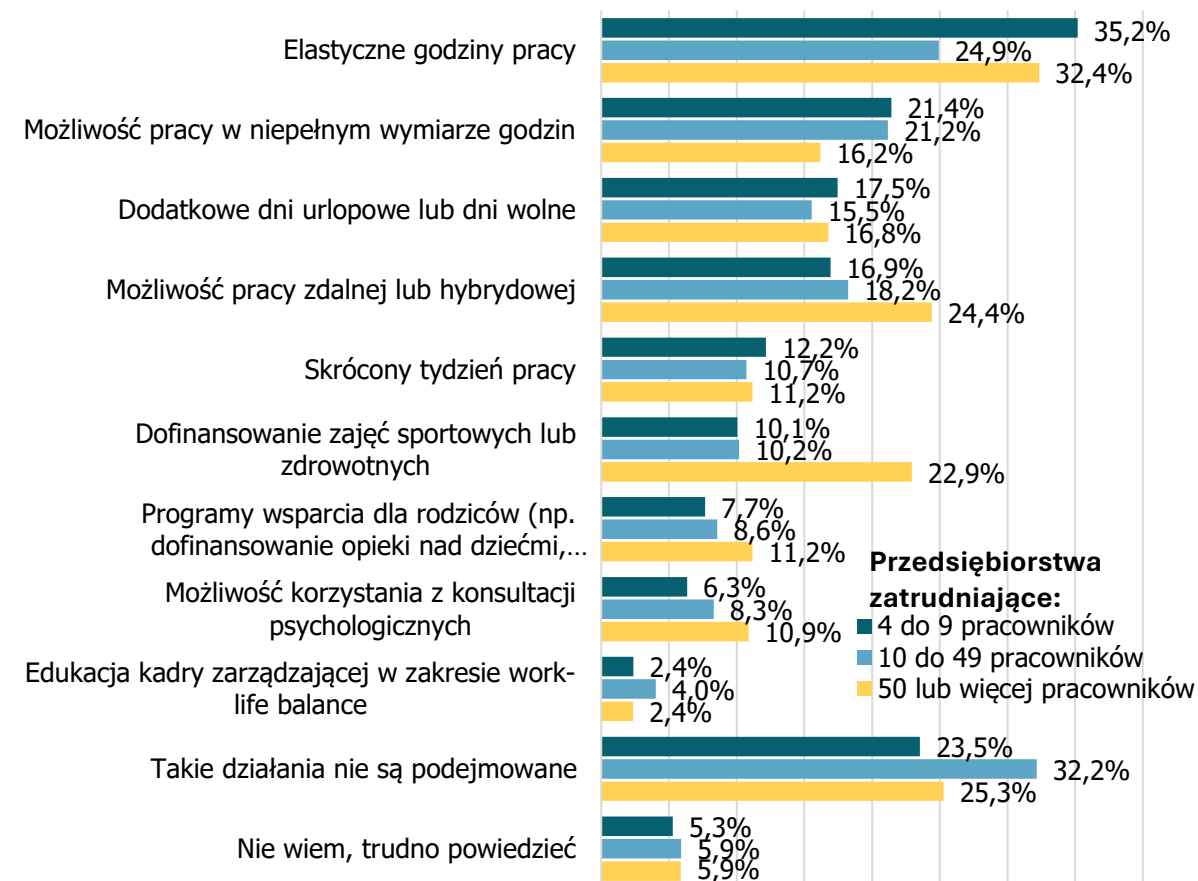
Podmioty objęte badaniem zostały zapytane także o wdrażanie rozwiązań wspierających work-life balance. Badanie pokazuje, że pracodawcy stosują różnorodne działania na rzecz wspierania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, jednak ich zakres i charakter zależą w dużym stopniu od wielkości przedsiębiorstwa. Działania te są często wdrażane w sposób nieformalny – na zasadzie indywidualnych uzgodnień – ale pozwalają pracownikom lepiej zarządzać czasem prywatnym. Najczęściej deklarowanym rozwiązaniem były elastyczne godziny pracy, które szczególnie chętnie stosują mikroprzedsiębiorstwa (35,2%), natomiast w większych podmiotach wskaźniki te są nieco niższe, co może wynikać z bardziej sformalizowanych struktur organizacyjnych i konieczności koordynacji większej liczby pracowników. Przedsiębiorstwa zatrudniające co najmniej 50 osób częściej oferują możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej (24,4%), a także finansowanie zajęć sportowych czy zdrowotnych (22,9%), co wpisuje się w szersze programy benefitowe charakterystyczne dla większych organizacji. Z kolei w małych przedsiębiorstwach wyraźnie częściej stosowanym rozwiązaniem jest umożliwienie pracy w niepełnym wymiarze godzin, co pokazuje elastyczność wynikającą z bliższego kontaktu pracodawcy z pracownikami.

Relatywnie rzadziej pracodawcy decydują się na wdrażanie programów wsparcia dla rodziców, konsultacje psychologiczne czy edukację menedżerów w zakresie work-life

balance – choć warto zwrócić uwagę, że także w tym przypadku największe przedsiębiorstwa wypadają korzystniej, co sugeruje, że dysponują większymi zasobami organizacyjnymi i finansowymi, aby takie działania prowadzić. Jednocześnie dość duża grupa pracodawców przyznaje, że w ich organizacjach tego rodzaju inicjatywy w ogóle nie są podejmowane – najczęściej wskazywały na to małe podmioty (32,2%).

Pogłębiona analiza pozwala dostrzec pewną prawidłowość – w mniejszych przedsiębiorstwach elastyczność w zakresie organizacji pracy jest łatwiejsza do wprowadzenia i częściej stosowana, natomiast w większych podmiotach większy nacisk kładzie się na formalne benefity i rozwiązania systemowe. Można więc uznać, że wraz ze wzrostem skali działalności zmienia się charakter działań pro-work-life balance: w mikro i małych przedsiębiorstwach są one bardziej indywidualne i relacyjne, w większych natomiast – instytucjonalne i ujęte w ramy programowe. To pokazuje, że pracownicy w różnego typu organizacjach mogą doświadczać zupełnie innych form wsparcia, a skuteczność tych działań zależy nie tylko od ich katalogu, ale również od dopasowania do specyfiki podmiotu i potrzeb zatrudnionych.

Wykres 22. Jakie działania na rzecz wspierania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym pracowników podejmowane są w Państwa przedsiębiorstwie? (podmioty zatrudniające co najmniej 4 osoby n=1 091)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów jakościowych z trenerami biznesu, doradcami, pracownikami IOB oraz podmiotami z obszaru doradztwa biznesowego i usług rozwojowych można wskazać kilka dominujących trendów w obszarze działań wspierających godzenie życia zawodowego z osobistym. Najczęściej wskazywaną praktyką jest praca zdalna oraz praca hybrydowa – zarówno w formie regularnej, jak i okazjonalnej. Drugim ważnym elementem jest elastyczny czas pracy, który może przybierać formę skróconych dni pracy (np. krótsze piątki) czy możliwości odrabiania godzin. Działania te są często wdrażane w sposób nieformalny – na zasadzie indywidualnych uzgodnień – ale pozwalają pracownikom lepiej zarządzać czasem prywatnym. W wypowiedziach pojawiały się również przykłady bardziej zaawansowanych praktyk, jak np. dofinansowane stołówki, a w przypadku dużych przedsiębiorstw – nawet przedszkola przyzakładowe. Są one jednak zdecydowanie rzadsze i częściej dotyczą dużych organizacji z rozbudowaną polityką HR.

”

Część pracodawców ma jakieś swoje stołówki, które w jakiś sposób są dofinansowywane. Są przedsiębiorstwa, które jeżeli są bardzo duże i zwiększa się dieta, robią przedszkola, żeby pracownicy nie mieli problemów.

Źródło: wyniki badania jakościowego, grupa II

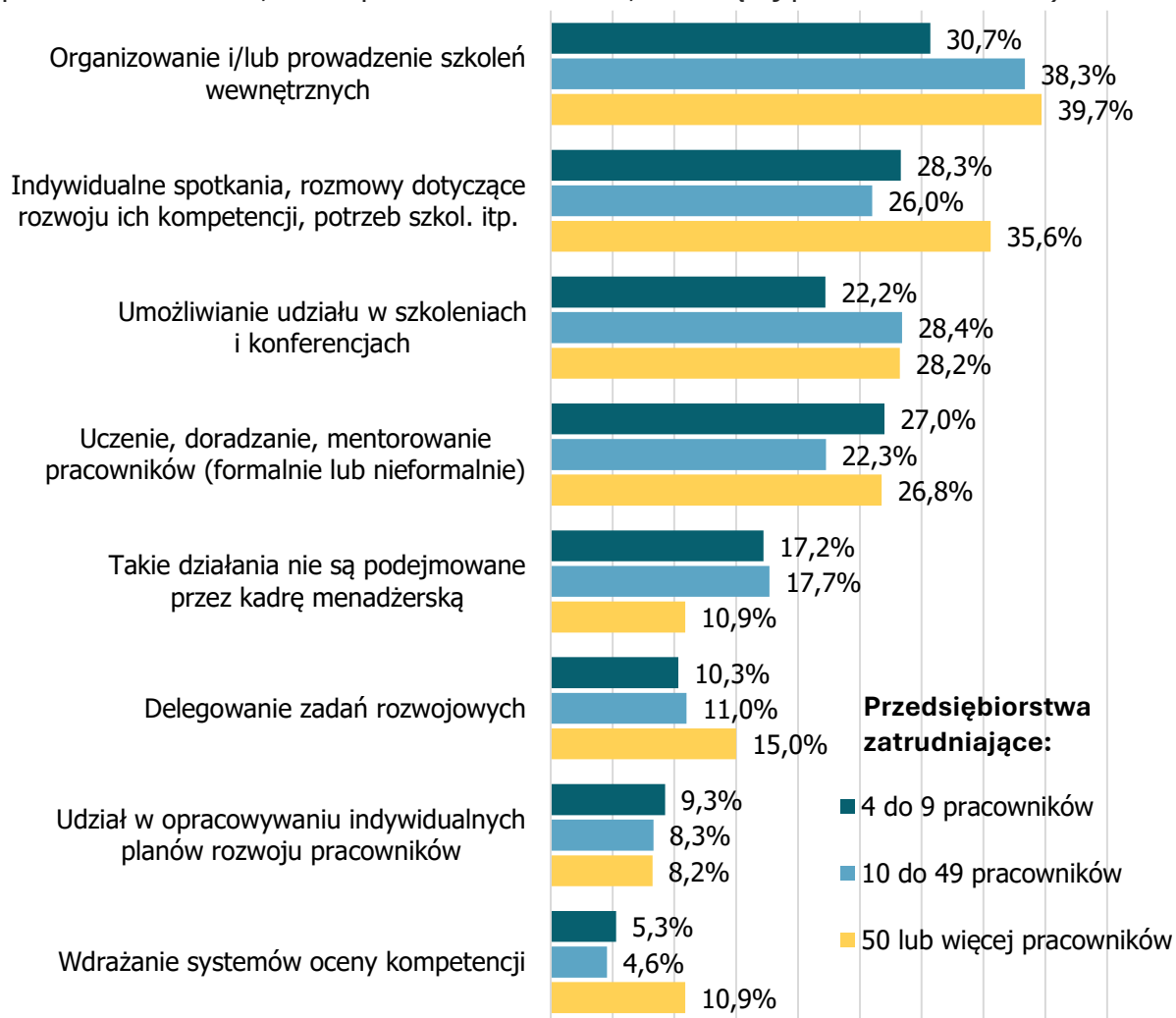
Znaczenie i rozwój kompetencji kadry menedżerskiej w kontekście zarządzania personelem

Działania kadry menadżerskiej na rzecz rozwoju personelu są częściej podejmowane w większych przedsiębiorstwach. Najczęściej wskazywaną aktywnością we wszystkich grupach wielkości przedsiębiorstw jest organizowanie i/lub prowadzenie szkoleń wewnętrznych. W podmiotach zatrudniających 50 i więcej osób odsetek takich odpowiedzi wyniósł 39,7%. Indywidualne spotkania i rozmowy dotyczące rozwoju kompetencji to druga najczęściej wskazywana forma wsparcia – najczęściej występuje w największych przedsiębiorstwach (35,6%), rzadziej w małych (26%) i mikro (28,3%). Umożliwianie udziału w szkoleniach i konferencjach zewnętrznych częściej deklarowały większe (28,2%) i małe przedsiębiorstwa (28,4%) niż mikroprzedsiębiorstwa (22,2%). Na uwagę zasługuje fakt, że w mikroprzedsiębiorstwach (4-9 pracowników) i małych podmiotach ok. 17% respondentów wskazało, że żadne z wymienionych działań nie są podejmowane, podczas gdy w większych przedsiębiorstwach ten odsetek wyniósł tylko 10,9%.

Zakres działań podejmowanych przez kadrę menadżerską na rzecz rozwoju pracowników istotnie różni się w zależności od branży. Najbardziej aktywne w zakresie organizacji szkoleń wewnętrznych są branże należące do sekcji: edukacja

(52%), informacja i komunikacja (40%) oraz działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (38,9%). W całym przekroju zauważalny jest niski poziom wdrażania systemowych narzędzi – takich jak systemy oceny kompetencji czy planowanie rozwoju – co może ograniczać długofalowy efekt podejmowanych działań. Na takie działania częściej decydują się największe podmioty.

Wykres 23. Jakie działania i aktywności podejmuje kadra menadżerska w Państwa przedsiębiorstwie na rzecz rozwoju personelu? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Z badania jakościowego wśród osób pracujących w działach HR oraz przedstawicieli wielkopolskich przedsiębiorstw wyróżniających się w zakresie polityki rozwoju zasobów ludzkich wynika, że rola kadry menedżerskiej w procesie rozwoju zawodowego pracowników postrzegana jest jako kluczowa. Menedżerowie pełnią funkcję bezpośrednich obserwatorów i mentorów, którzy najlepiej znają potrzeby swoich zespołów, identyfikują obszary wymagające wsparcia oraz motywują pracowników do dalszego rozwoju. To oni najczęściej odpowiadają za monitorowanie

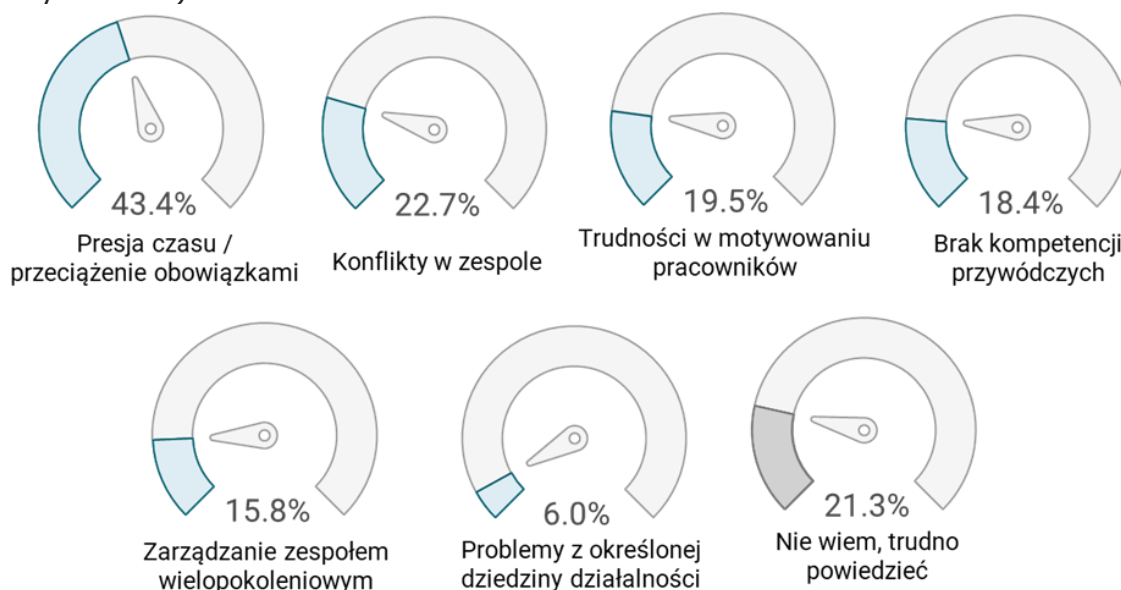
postępów, udzielanie informacji zwrotnej i inspirowanie do podejmowania nowych wyzwań.

Jednocześnie zauważono, że kadra menedżerska sama wymaga odpowiedniego przygotowania i wsparcia w pełnieniu tej roli. Wskazywano na potrzebę organizowania szkoleń, które rozwijają kompetencje w zakresie zarządzania zespołem czy budowania ścieżek kariery. Skuteczność menedżerów w procesie rozwoju pracowników zależy jednak nie tylko od ich wiedzy i umiejętności, ale także od nastawienia, otwartości i świadomości znaczenia inwestowania w rozwój kadry. Podkreślano konieczność zwiększania tej świadomości oraz nagradzania menedżerów za skuteczne wspieranie pracowników.

„Kadra menedżerska ma bezpośredni kontakt z danym pracownikiem, więc trzeba wspierać rozwój menadżerów, żeby umieli pokierować tym pracownikiem albo porozmawiać z nim.

Źródło: wyniki badania jakościowego, grupa I

Rysunek 5. Z jakimi problemami i wyzwaniami najczęściej mierzy się kadra menadżerska w Państwa przedsiębiorstwie? (podmioty zatrudniające co najmniej 4 osoby n=1 091)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Najczęstszym problemem, z jakim mierzy się kadra menedżerska w przedsiębiorstwach, jest presja czasu i przeciążenie obowiązkami – wskazało na nią aż 43,4% respondentów, co może świadczyć o dużym obciążeniu osób zarządzających zadaniami operacyjnymi i brakiem odpowiednich zasobów wsparcia. Na drugim miejscu znalazły się konflikty w zespole (22,7%), a na trzecim – trudności w motywowaniu pracowników (19,5%). Wysoko uplasował się także brak

kompetencji przywódczych (18,4%), co może oznaczać potrzebę dodatkowych szkoleń i wsparcia w zakresie rozwoju umiejętności menedżerskich.

Najważniejsze wnioski

- Najczęściej wykorzystywane przez przedsiębiorstwa formy rozwoju zawodowego to szkolenia wewnętrzne oraz uczenie się przez praktykę, na które wskazała ponad połowa badanych. Z kolei bardziej sformalizowane narzędzia – mentoring, coaching czy programy dofinansowań – są stosowane zdecydowanie rzadziej, szczególnie w mniejszych podmiotach.
- Większe przedsiębiorstwa (50 i więcej pracowników) częściej wdrażają innowacyjne metody rozwoju zawodowego, takie jak AI, chatboty szkoleniowe, microlearning czy job shadowing, co może wynikać z ich większych zasobów kadrowych i finansowych. Ponad połowa małych podmiotów i blisko 40% mikroprzedsiębiorstw nie wdraża żadnych innowacyjnych rozwiązań.
- Najbardziej innowacyjne branże związane są z energetyką oraz gospodarką wodno-ściekową i odpadową, gdzie wdrażanie nowoczesnych metod deklaruje ponad połowa przedsiębiorstw.
- Najczęściej rozwijanym obszarem kompetencji są umiejętności techniczne i zawodowe, specyficzne dla danego stanowiska lub branży, szczególnie w sektorach wymagających wysokiej specjalizacji. Na drugim miejscu plasują się szkolenia BHP, które realizuje mniej więcej co trzeci podmiot. Kompetencje miękkie rozwijane są rzadziej – co trzeci mały podmiot inwestuje w ten obszar, podczas gdy w mikroprzedsiębiorstwach jest to znacznie mniej popularne.
- Ocena dostępności i jakości szkoleń w regionie jest mocno zróżnicowana w zależności od wielkości podmiotu, lokalizacji i branży. Najbardziej krytyczne pozostają mikroprzedsiębiorstwa – ponad 1/4 podmiotów w tej grupie uważa, że ich pracownicy mają utrudniony dostęp do szkoleń, a ich jakość jest niska. Ofertę szkoleniową zdecydowanie najlepiej oceniają małe przedsiębiorstwa.
- Wielkopolscy pracodawcy najczęściej planują działania rozwojowe, biorąc pod uwagę staż pracy i wykształcenie formalne, a także zajmowane stanowisko. Dotyczy to najczęściej największych podmiotów. Mikro i małe przedsiębiorstwa częściej stosują podejście uniwersalne, mniej dostosowane do indywidualnych potrzeb, natomiast w dużych organizacjach widoczne są elementy personalizacji, oparte głównie na stażu pracy, wykształceniu i stanowisku, wynikające z bardziej sformalizowanych systemów HR.
- Pracodawcy rzadko postrzegają siebie jako wyłącznych odpowiedzialnych za rozwój kadr, przerzucając dużą część odpowiedzialności na samych pracowników – blisko połowa badanych deklarowała, że to pracownik jest odpowiedzialny za rozwój swoich kompetencji. Jednocześnie przedsiębiorcy oczekiwaliby większego

wsparcia ze strony instytucji publicznych i lepszego dostosowania systemu edukacji do realnych potrzeb rynku pracy.

- Najczęściej zgłaszanym problemem rekrutacyjnym jest brak odpowiednich kompetencji kandydatów, co dotyczy przedsiębiorstw we wszystkich branżach i wielkościach. Kolejne kluczowe bariery to wysokie oczekiwania finansowe oraz zbyt mała liczba kandydatów, co odczuwają zwłaszcza większe podmioty. Jednocześnie około co piąte przedsiębiorstwo zwraca uwagę na braki w kompetencjach miękkich.
- Największe trudności dotyczą pozyskiwania specjalistów technicznych, IT i nowych technologii, a także kadry menedżerskiej średniego szczebla (zwłaszcza w większych podmiotach). Stosunkowo rzadziej wyzwaniem jest rekrutacja pracowników fizycznych, którzy są lepiej dostępni na rynku.
- Onboarding nowych pracowników jest standardem w większości przedsiębiorstw. Najczęściej obejmuje on szkolenie praktyczne na stanowisku pracy oraz szkolenia teoretyczne, które częściej wskazywali sami pracownicy niż pracodawcy.
- Podejmowanie działań wspierających aktywność zawodową osób 50+ jest silnie uzależnione od wielkości przedsiębiorstwa – im większe przedsiębiorstwo, tym większe zaangażowanie w tym zakresie.
- W mikroprzedsiębiorstwach aż 27% nie zatrudnia w ogóle osób powyżej 50. roku życia, co wskazuje na mniejszą otwartość tej grupy przedsiębiorstw na starszych pracowników.
- Badanie jakościowe wykazało, że zarządzanie wiekiem nie jest jeszcze działaniem systemowym – często ma charakter incydentalny i wynika z doraźnych potrzeb, a nie z długofalowej strategii personalnej. Pracownicy 50+ są w wielu przedsiębiorstwach (szczególnie w branżach technicznych) cenieni za doświadczenie i pełnią funkcję nieformalnych mentorów, jednak brakuje dla nich dedykowanych programów rozwojowych czy zdrowotnych. Pracodawcy często podejmują działania względem starszych pracowników głównie z powodu trudności rekrutacyjnych, a nie z potrzeby budowania zróżnicowanych zespołów.
- Podejmowanie działań na rzecz zarządzania różnorodnością i integracji pracowników jest częstsze w większych przedsiębiorstwach. Najbardziej popularne działania proróżnorodnościowe w tych podmiotach to kampanie informacyjne, zapewnianie dostępności miejsca pracy dla osób ze szczególnymi potrzebami oraz promowanie elastycznych form pracy.
- Działania ograniczające stres, wypalenie i mobbing były stosowane stosunkowo często. Podejmowano je w różnych formach, jednak ich zakres i intensywność różniły się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

- Działania wspierające równowagę między życiem zawodowym a prywatnym pracowników są obecne w części wielkopolskich przedsiębiorstw, ale mają głównie charakter podstawowy. Najczęściej wskazywano elastyczne godziny pracy oraz możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej.
- Działania na rzecz rozwoju pracowników są najczęściej podejmowane w średnich i dużych przedsiębiorstwach. Bez względu na wielkość podmiotu, najczęściej podejmowaną formą wsparcia rozwoju są szkolenia wewnętrzne.
- Główną barierą w pracy kadry menedżerskiej jest przeciążenie obowiązkami i brak czasu, wskazywane przez ponad 40% badanych. Kolejne trudności to konflikty w zespole i trudności z motywowaniem pracowników, które wymienił co piąty respondent.

PERSPEKTYWA PRACOWNIKÓW – ZAANGAŻOWANIE, DOŚWIADCZENIA I OCENA DZIAŁAŃ ROZWOJOWYCH

Znaczenie pracy i rozwoju zawodowego w życiu badanych

Wcześniejsza część raportu skoncentrowana była na roli podnoszenia kwalifikacji kadry w kontekście budowania konkurencyjności oraz adaptacyjności organizacji. Rozwój zawodowy w miejscu pracy odgrywa jednak także znaczącą rolę nie tylko dla organizacji, ale także dla samego pracownika. Możliwość nabycia nowych kwalifikacji, umiejętności czy uprawnień ma wpływ na wzrost jego atrakcyjności zawodowej, uzyskanie podwyżki lub awansu, a także stanowić źródło satysfakcji.

Aby oszacować postawy względem rozwoju w miejscu pracy, konieczne jest określenie, jakie znaczenie ma praca w życiu pracobiorców w województwie wielkopolskim. Wśród osób pracujących widoczne są wyraźnie zróżnicowane postawy wobec wykonywanej pracy i zawodowego rozwoju – od zaangażowania i potrzeby rozwoju po traktowanie jej jako obowiązku.

Wyniki badania pokazują, że dla pracowników najważniejszym aspektem pracy pozostaje wynagrodzenie – aż 43,3% respondentów wskazało je jako czynnik kluczowy. Na drugim miejscu uplasowała się stabilność zatrudnienia, którą wybrało 41,7% badanych. Oba te wyniki świadczą o wysokim znaczeniu bezpieczeństwa ekonomicznego i przewidywalności warunków pracy, które stanowią fundament oczekiwań wobec pracodawcy. Pracownicy oczekują satysfakcjonujących zarobków, ale również poczucia trwałości zatrudnienia i braku ryzyka nagłych zmian czy utraty pracy. Respondenci najczęściej (32,6%) postrzegali pracę jako źródło utrzymania, nie wiążąc jej z rozwojem osobistym. Co czwarta osoba (25%) wskazała motywację finansową jako główny powód podejmowania pracy.

Jednocześnie niemal tyle samo badanych (32,4%) wskazało, że praca daje im poczucie sensu i przynależności, a 31,4% postrzega ją jako sposób na rozwój osobisty i zawodowy. Możliwość rozwoju zawodowego – rozumiana jako dostęp do szkoleń, awansów czy poszerzania kompetencji – była priorytetem dla 18,7% badanych. Choć ten wynik może wydawać się stosunkowo niski, wskazuje na istnienie grupy pracowników, dla których samorealizacja i progresja zawodowa są istotnym elementem motywacji. Jednocześnie 21,9% respondentów znajdowało w obecnie wykonywanej pracy możliwość realizowania pasji i zainteresowań.

Dla znaczącego udziału respondentów ważnymi aspektami są także: równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, atmosfera w zespole i relacje międzyludzkie czy jasno określone obowiązki i oczekiwania, czy możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej.

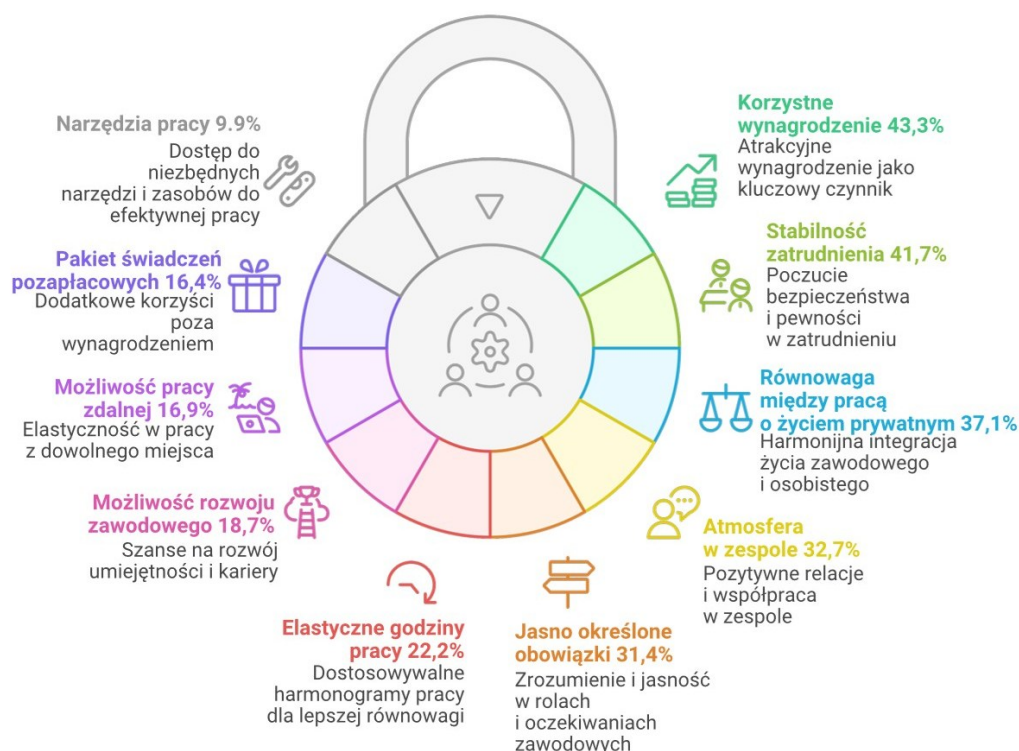
Mniej istotne dla pracowników okazały się benefity pozapłacowe – takie jak prywatna opieka medyczna, karta sportowa czy ubezpieczenie, a także dostęp do narzędzi pracy, w tym samochodu służbowego, laptopa czy telefonu. Dane te sugerują, że choć dodatki pozapłacowe i narzędzia są mile widziane, to nie są one decydującymi czynnikami przy ocenie atrakcyjności miejsca pracy. Całość wyników wskazuje na to, że podstawowe potrzeby pracowników – wynagrodzenie, bezpieczeństwo, dobra atmosfera i równowaga – wciąż mają kluczowe znaczenie, a bardziej zaawansowane formy wsparcia i motywacji pełnią głównie funkcję uzupełniającą.

Warto odnotować, że 10,3% pracujących deklaruje brak zgodności obecnej pracy z własnymi aspiracjami – wykonują ją z braku alternatywy, co może świadczyć o pewnym poziomie frustracji zawodowej lub ograniczonych możliwościach zmiany.

Wyniki te pokazują, że rynek pracy obejmuje zarówno osoby zmotywowane wewnętrznie i rozwijające się zawodowo, jak i takie, które traktują pracę wyłącznie funkcjonalnie lub z konieczności.

Rysunek 6. Jakie znaczenie mają dla Pana(-ni) następujące aspekty? (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 4 pracowników n=1 840)

KLUCZOWE ASPEKTY PRACY



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Analizując odpowiedzi respondentów z uwzględnieniem zmiennych metryczkowych dostrzega się, że płeć nie różnicuje znacząco rozkładu odpowiedzi. Odnotowano jedynie, że kobiety częściej wskazywały na uwarunkowania finansowe i brak alternatywy, natomiast mężczyźni nieco częściej deklarowali, że dostrzegają w pracy element sensu i przynależności.

Natomiast analiza postaw wobec pracy ujawnia wyraźne różnice w zależności od poziomu wykształcenia. Osoby z wykształceniem podstawowym i zasadniczym zawodowym traktują pracę głównie jako obowiązek – to wśród nich najczęściej pojawia się motywacja finansowa, konieczność spłaty zobowiązań (aż 46,2% w grupie osób z wykształceniem podstawowym) oraz przekonanie, że praca jest źródłem utrzymania i nie wiąże się z rozwojem osobistym (aż 40,6% w grupie osób z wykształceniem zawodowym). Wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia rośnie natomiast znaczenie pracy jako źródła rozwoju i sensu – już wśród absolwentów szkół średnich ponad 30% dostrzega w niej potencjał rozwojowy, a osoby z dyplomem magistra czy doktora znacznie częściej wskazują, że praca daje im poczucie sensu i przynależności (odpowiednio 32,1% i aż 37,1%) oraz jest sposobem na rozwój osobisty i zawodowy (odpowiednio 33,8% i 48,6%). Najbardziej wymagający wobec pracy są zatem osoby z doktoratem – niemal połowa z nich

oczekuje, że będzie ona sprzyjać rozwojowi, a aż 31,4% widzi w niej przestrzeń realizacji pasji. Co ciekawe, to właśnie w tej grupie najwięcej osób przyznaje, że ich obecna praca nie spełnia aspiracji, ale brakuje im alternatywy – co może sugerować, że im wyższe wykształcenie, tym większe ambicje, ale też ryzyko niedopasowania do rynku pracy. Oprócz poziomu wykształcenia cechą różnicującą postawy względem pracy jest także wiek.

Grupa 1: Młodzi pracownicy (18-29 lat)

Młodzi dorośli (osoby w wieku 18-24 lata oraz 25-29 lat) postrzegają pracę przede wszystkim jako narzędzie rozwoju osobistego i zawodowego (odpowiednio: 39,5%, 34,2%) oraz sposób na realizację pasji (odpowiednio: 27,9%, 24,8%). Jednocześnie jednak znaczący odsetek z nich traktuje pracę pragmatycznie – aż 32,4% osób w wieku 25–29 lat wskazuje, że głównym motywem pracy jest spłata zobowiązań finansowych, a ponad 1/3 – że praca to jedynie źródło utrzymania (35,6%). W tej grupie dominuje dualizm postaw – z jednej strony aspiracje rozwojowe, z drugiej strony presja ekonomiczna i niestabilność zawodowa. W przypadku niemal wszystkich grup atrakcyjne wynagrodzenie jest najważniejszym aspektem zatrudnienia, jednak dla najmłodszych pracowników czynnik ten ma wyjątkowo duże znaczenie. Podobnie jak w przypadku pozostałych, ważna jest też dla nich atmosfera w pracy. Ponadto, dla osób wkraczających na rynek pracy szczególnie ważne (w porównaniu do pozostałych kategorii wiekowych) jest docenienie efektów ich pracy przez przełożonych oraz ciekawy zakres zadań¹¹.



Grupa 2: Osoby w wieku 30-44 lat

Dla osób w tej grupie wiekowej praca ma zrównoważony charakter – 32,2%-34,8% respondentów wskazuje na rozwój zawodowy, a 28,8%-37,3% na poczucie sensu i przynależności jako główne motywacje. Praca często jest więc postrzegana jako ważny element tożsamości, niekoniecznie związany z pasją. Równocześnie około 28-29% badanych pracuje z powodu zobowiązań finansowych, a 26,9%-32,6% traktuje swoją pracę wyłącznie jako źródło utrzymania. Atrakcyjne wynagrodzenie i dobra atmosfera w pracy są kluczowymi czynnikami zatrudnienia, na jakie zwracają uwagę przedstawiciele tej



¹¹ Pracuj.pl, Generacja dobrej kariery. Pokolenia o pracy w Polsce, 2019 [Na potrzeby raportu, wyszczególniono następujące przedziały wiekowe: 18-24 lat, 25-39 lat, 40-55 lat, i 56 i więcej]

grupy. Bardzo ważne jest także regularne podwyższanie wynagrodzenia. Spośród pozostałych przywiązują najmniej znaczenie do relacji z przełożonymi¹². Wskazuje to na etap życia, w którym dominuje stabilizacja zawodowa i życiowa, a praca pełni rolę narzędzia do realizacji celów rodzinnych i finansowych.

Grupa 3: Dojrzałe osoby aktywne zawodowo (45-59 lat)

W tej grupie wyraźnie rośnie odsetek osób utożsamiających pracę z poczuciem sensu i przynależności – do 44% w wieku 50–54 i 39,2% w wieku 55–59 lat. Jednocześnie maleje znaczenie pracy jako sposobu na spłatę zobowiązań (tylko 13,3%–20,4%), co nie oznacza, że aspekt finansowy traci znaczenie. Wręcz przeciwnie, jest to najważniejszy aspekt życia zawodowego. Podobnie jak w przypadku pozostałych, osoby te cenią sobie dobrą atmosferę w pracy. W porównaniu z młodszymi pracownikami w przypadku tej grupy rośnie znaczenie bezpieczeństwa i potrzeby stabilizacji, ważna jest także perspektywa regularnych podwyżek. Osoby z tego przedziału wiekowego nie przywiązują natomiast dużego znaczenia do możliwości awansu czy ciekawego zakresu zadań¹³. Praca coraz rzadziej wiązana jest też z rozwojem, często stanowiąc jedynie źródło utrzymania (33%-39,3%). Dla tej grupy wiekowej praca staje się osobistym fundamentem tożsamości, nieco mniej dynamicznym niż u młodszych grup, ale silnie osadzonym w doświadczeniu, odpowiedzialności i stabilności.



Grupa 4: Osoby 60+

Osoby posiadające największe doświadczenie zawodowe. Wśród najstarszych aktywnych zawodowo respondentów dominuje emocjonalna i społeczna wartość pracy – aż 53,8% deklaruje, że praca daje im poczucie sensu (w tym m.in. bycie potrzebnym, aktywność, kontakt z młodszymi pokoleniami) i przynależności, co jest najwyższym wynikiem we wszystkich grupach wiekowych. Praca przestaje być narzędziem finansowym do spłaty zobowiązań (tylko 5%) – raczej stanowi ważny element codzienności, utrzymania więzi społecznych oraz potwierdzenia wartości osobistej. Szczególne znaczenie ma atmosfera w pracy (większe niż wysokie zarobki) oraz



¹² Tamże

¹³ Tamże

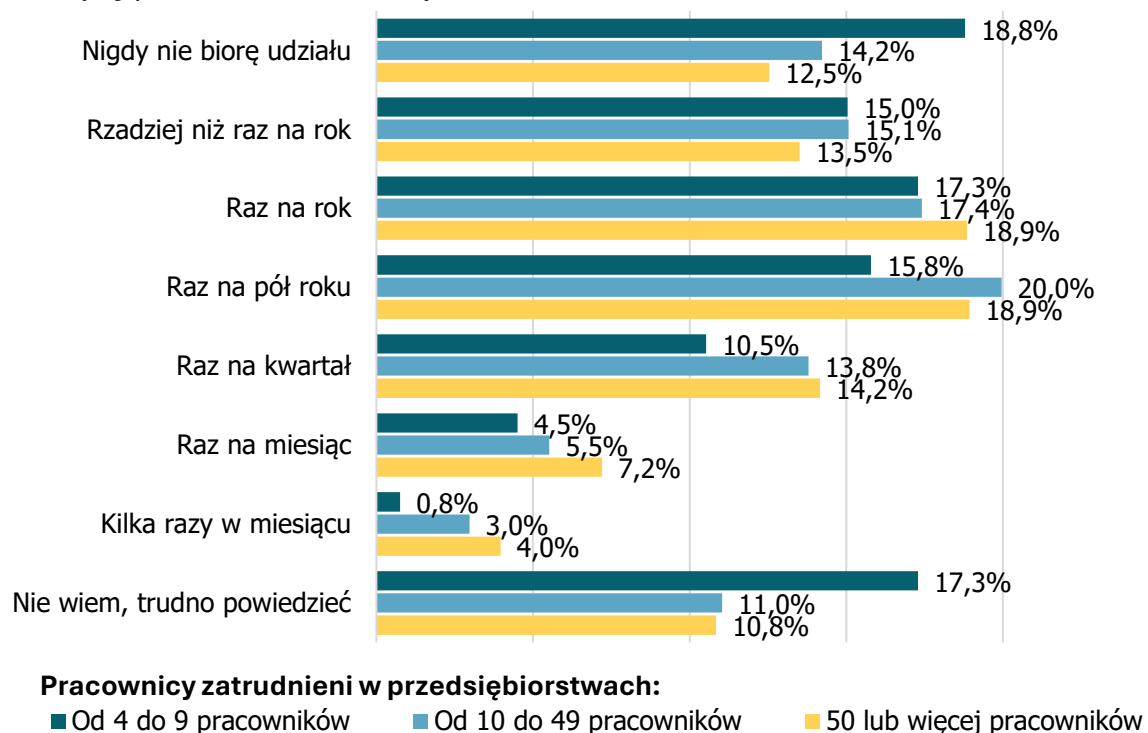
bezpieczeństwo zatrudnienia. Osoby te wyżej niż pozostali cenią sobie dogodny dojazd do pracy oraz dobre relacje z przełożonym, rzadziej natomiast przywiązują wagę do awansu czy podwyżek¹⁴.

Wyniki te sugerują, że znaczenie pracy ewoluuje z biegiem lat – od rozwoju i potrzeb finansowych w młodszym wieku, po większe poczucie stabilizacji w wieku starszym.

Doświadczenie pracowników w zakresie podnoszenia kwalifikacji w miejscu pracy

Analiza wyników wskazuje, że pracownicy największych przedsiębiorstw (50+ zatrudnionych) zdecydowanie częściej uczestniczą w działaniach rozwojowych oferowanych przez pracodawcę niż ma to miejsce w mniejszych podmiotach. W tej grupie najmniejszy odsetek pracowników zadeklarował brak udziału (12,5%), a równocześnie stosunkowo wysoki odsetek wskazał udział raz na rok (18,9%), raz na pół roku (18,9%), a także raz na kwartał (14,2%) lub nawet raz (7,2%) czy kilka razy w miesiącu (4%). Można zatem wnioskować, że w dużych podmiotach proces rozwoju pracowników ma bardziej systemowy i regularny charakter.

Wykres 24. Jak często bierze Pan(i) udział w działaniach związanych z rozwojem zawodowym, oferowanych przez pracodawcę? (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających 4-9 pracowników n=133, 10-49 pracowników n=471, 50 i więcej pracowników n=1 236)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

¹⁴ Tamże

W małych przedsiębiorstwach struktura odpowiedzi jest zbliżona, choć widać większą koncentrację wokół cyklu półrocznego i rocznego – odpowiednio 20% i 17,4%. Rzadziej występują odpowiedzi wskazujące na udział kilka razy w miesiącu (3%) czy raz w miesiącu (5,5%), co sugeruje, że w tej grupie częstotliwość szkoleń jest niższa, a dostępne działania mają bardziej okazjonalny charakter.

Największe ograniczenia widoczne są w mikroprzedsiębiorstwach. Aż 18,8% pracowników nigdy nie uczestniczyło w szkoleniach, a dodatkowe 15% deklaruje udział rzadziej niż raz w roku. Co więcej, tylko 0,8% pracowników najmniejszych podmiotów wskazało, że bierze udział w działaniach rozwojowych kilka razy w miesiącu – to kilkakrotnie mniej niż w większych przedsiębiorstwach. Dane te potwierdzają, że najmniejsze przedsiębiorstwa napotykają na największe bariery w systematycznym rozwoju pracowników, co może wynikać zarówno z ograniczeń finansowych, jak i braku wewnętrznych struktur wspierających szkolenia.

Zależność między wielkością przedsiębiorstwa a częstotliwością udziału pracowników w szkoleniach jest wyraźna. W podmiotach zatrudniających co najmniej 50 osób rozwój zawodowy pracowników ma bardziej instytucjonalny i cykliczny charakter, co sprzyja budowaniu kultury uczenia się i systematycznemu podnoszeniu kompetencji. W małych przedsiębiorstwach rozwój opiera się raczej na cyklu półrocznym lub rocznym, często związanym z planowaniem budżetu szkoleniowego. Natomiast w mikroprzedsiębiorstwach widoczna jest znaczna luka w dostępie do działań rozwojowych – duża część pracowników nie uczestniczy w szkoleniach w ogóle, co może w dłuższej perspektywie ograniczać konkurencyjność i zdolność adaptacji najmniejszych podmiotów.

Częstotliwość udziału pracowników w szkoleniach różni się w zależności od ich wieku i stanowiska pracy. Osoby w przedziale wiekowym od 55-64 lat częściej deklarowały, że nigdy nie brały udziału w działaniach rozwojowych (około 17%). Wynikać to może zarówno z krótszej perspektywy dalszej aktywności zawodowej, jak i z poczucia mniejszej potrzeby podnoszenia kwalifikacji.

Podobnie niższy poziom dotyczy pracowników fizycznych wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych (28,2%) oraz pracowników usługowych i sprzedawców (21,2%). Względem pracowników z tych grup, pracodawcy mogą oczekiwać przede wszystkim wykonywania zadań związanych ze stanowiskiem pracy oraz postaw i cech osobowościowych gwarantujących sumienne i fachowe wykonywanie poszczególnych zadań. Zakładając, że efektywność pracy ww. pracowników zależy przede wszystkim od ich zaangażowania, może to prowadzić do opinii, że osoby te w mniejszym stopniu potrzebują szkoleń niż pracownicy na stanowiskach specjalistycznych czy

zarządczych¹⁵. Takie podejście znajduje pewne uzasadnienie, jednak w dłuższej perspektywie może wiązać się z pewnym ryzykiem zarówno dla pracodawców (ograniczenie pracowników do bardzo ścisłego obszaru zadań skutkuje niemożnością wykorzystania ich potencjału na innym równorzędnym lub tym bardziej wyższym stanowiska) jak i dla pracowników (ponieważ wstrzymuje ich rozwój zawodowy oraz ogranicza możliwość rozwoju kariery).

Wyższa częstotliwość szkoleń dotyczyła natomiast kadry zarządzającej wyższego szczebla oraz specjalistów IT i nowych technologii – te grupy są najbardziej aktywne rozwojowo. Może to wynikać z faktu, że od osób na tych stanowiskach oczekuje się aktualnej wiedzy, znajomości trendów oraz zdolności adaptacji do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych, co wymaga stałego dokształcania.

Formy rozwoju zawodowego pracowników

Pracownicy wskazywali, w jakich formach rozwoju zawodowego uczestniczyli w ciągu ostatnich 3 lat w miejscu pracy. Najczęściej wymienianą formą – tak jak przez pracodawców – były szkolenia wewnętrzne prowadzone przez współpracowników. Im większe przedsiębiorstwo, tym częściej pracownicy korzystali z tej możliwości – w mikroprzedsiębiorstwach wskazało na nią 35,2% badanych, w małych – 44,8%, a w dużych aż 56,9%.

Tabela 6. W jakich formach rozwoju zawodowego w miejscu pracy uczestniczył(a) Pan(i) w ostatnich 3 latach? (pracownicy pracujący

w przedsiębiorstwach zatrudniających 4-9 pracowników n=108, 10-49 pracowników n=404, 50 i więcej pracowników n=1 081)

Wyszczególnienie	Od 4 do 9 pracowników	Od 10 do 49 pracowników	50 lub więcej pracowników
Szkolenia wewnętrzne, prowadzone przez współpracowników w miejscu pracy	35,2%	44,8%	56,9%
Samokształcenie	29,6%	28,5%	29,2%
Szkolenia prowadzone przez podmioty zewnętrzne poza siedzibą przedsiębiorstwa	25,0%	23,0%	26,7%
Kursy online, dostęp do platformy e-learningowej	25,0%	29,0%	32,4%
Szkolenia prowadzone przez podmioty zewnętrzne w siedzibie przedsiębiorstwa	21,3%	36,4%	40,0%
Szkolenia w ramach wdrażania nowych maszyn/rozwiązań świadczone przez dostawcę usługi	19,4%	13,9%	17,0%
Uczenie się od innych pracowników, w nieustrukturyzowanej formie	18,5%	15,6%	23,5%
Udział w konferencjach, seminariach	11,1%	10,4%	12,0%

¹⁵ PARP, Jak inwestować w rozwój pracowników o niskich kwalifikacjach, Warszawa 2009

Wyszczególnienie	Od 4 do 9 pracowników	Od 10 do 49 pracowników	50 lub więcej pracowników
Studia podyplomowe dofinansowane przez pracodawcę	5,6%	5,0%	2,6%
Coaching lub mentoring	3,7%	5,9%	8,0%
Żadne z powyższych	6,5%	6,7%	5,8%

Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Drugim istotnym źródłem rozwoju było samokształcenie, które deklarowało ok. 30% pracowników we wszystkich typach przedsiębiorstw. Wynik ten potwierdza, że niezależnie od wielkości podmiotu wielu pracowników podejmuje samodzielne działania na rzecz rozwijania swoich kompetencji, np. poprzez korzystanie z literatury, materiałów szkoleniowych czy kursów dostępnych online.

Wśród pracobiorców zainteresowaniem cieszyły się także kursy internetowe i platformy e-learningowe – tę formę wskazało 25,0% pracowników najmniejszych podmiotów, 29,0% zatrudnionych w małych podmiotach oraz 32,4% w dużych przedsiębiorstwach. Cyfrowe formy kształcenia stają się coraz bardziej powszechnym elementem rozwoju zawodowego, szczególnie w większych organizacjach.

Szkolenia zewnętrzne prowadzone poza siedzibą zakładu wskazało około 25–27% pracowników, natomiast szkolenia zewnętrzne organizowane w miejscu pracy są wyraźnie bardziej dostępne w podmiotach małych (36,4%) i dużych (40%) niż w mikroprzedsiębiorstwach (21,3%). Pracownicy najmniejszych przedsiębiorstw mieli mniejsze możliwości korzystania z takich form rozwoju, co prawdopodobnie wiąże się z ograniczeniami finansowymi i organizacyjnymi. Należy jednak podkreślić, że to właśnie szkolenia prowadzone przez podmioty zewnętrzne oceniane są przez pracowników jako najbardziej atrakcyjne i wartościowe – zarówno te prowadzone w siedzibie pracodawcy (38,5%), jak i poza jego siedzibą (33,3%).

Warto zauważyć, że część respondentów wskazała także na uczenie się w nieformalny sposób od innych pracowników (od 15,6% w małych organizacjach, do 23,5% w dużych podmiotach, przez 18,5% w mikroprzedsiębiorstwach). Wynik ten potwierdza, że w wielu organizacjach rozwój kompetencji dokonuje się nie tylko poprzez formalne programy szkoleniowe, lecz także w codziennej pracy i współpracy z innymi członkami zespołu. Bardziej zaawansowane i kosztowne formy rozwoju – jak studia podyplomowe czy coaching – pozostają domeną głównie większych organizacji. Tym samym dotyczą one raczej niewielkiej grupy pracowników.

Adekwatność i przydatność form rozwoju do pełnionych obowiązków oceniano przeciętnie (średnia ocena odpowiednio: 3,38 i 3,49). Natomiast większość pracowników (63,5% ogółem) uważa, że formy rozwoju zawodowego, w których uczestniczyli, zwiększyły ich atrakcyjność na rynku pracy. Warto podkreślić, że

znaczny odsetek respondentów uważa, że ma realny wpływ na swój rozwój zawodowy w miejscu pracy, zarówno pod względem jego formy (61%), jak i obszaru (63,4%).

Oprócz uczestnictwa w wybranych formach rozwoju zawodowego, niemal połowa pracowników (46,2%) deklaruje udział w procesach potwierdzania kwalifikacji zawodowych – np. poprzez certyfikaty branżowe czy walidację umiejętności. To pokazuje, że formalne potwierdzanie kompetencji nie jest jeszcze doświadczeniem powszechnym, ale obejmuje znaczną część pracowników.

Widać jednak wyraźne różnice między grupami. Mężczyźni częściej niż kobiety deklaruje udział w procesach certyfikacyjnych (50,7% wobec 42,8%), co może wynikać z większej obecności mężczyzn w zawodach technicznych, gdzie tego typu uprawnienia są wymagane (np. elektrycy, operatorzy maszyn).

Duże znaczenie miał również rodzaj stanowiska – najwyższą aktywność w potwierdzaniu kwalifikacji wykazują pracownicy z obszaru bezpieczeństwa i cyberbezpieczeństwa (80%), wykwalifikowani pracownicy fizyczni (68,4%), a także specjaliści IT i nowych technologii (63,4%) oraz operatorzy maszyn i urządzeń (63,2%). W tych grupach certyfikaty często są warunkiem pracy lub istotnym elementem podnoszenia wiarygodności zawodowej. Z kolei najniższy poziom udziału w takich procesach deklaruje pracownicy niewykwalifikowani (29,5%) oraz sprzedawcy i pracownicy usługowi (33,0%), gdzie potrzeba formalnego potwierdzania kompetencji pojawia się znacznie rzadziej.

Obszary rozwoju zawodowego pracowników

Z analizy odpowiedzi pracowników wynika, że najczęściej uczestniczyli oni w działaniach rozwojowych dotyczących kompetencji technicznych i zawodowych (50,2%). To wskazuje, że pracodawcy najczęściej oferują szkolenia i rozwój powiązane bezpośrednio z wykonywaną pracą oraz specyfiką branży. Dużym obszarem aktywności były także szkolenia z bezpieczeństwa i higieny pracy (30,6%), co może wynikać z obowiązków prawnych pracodawców w tym zakresie. W dalszej kolejności rozwijane były kompetencje miękkie (23,2%) oraz cyfrowe (21,9%), które mają znaczenie uniwersalne w różnych zawodach.

Pracownicy zapytani o obszary, w których chcieliby uczestniczyć w rozwoju zawodowym, na pierwszym miejscu wskazywali także kompetencje techniczne i zawodowe (39%). Następnie pojawiały się kompetencje językowe (31,2%), co znacząco przewyższa odsetek osób, które potwierdziły udział w tego typu szkoleniach (17,3%). Zauważalne jest także zainteresowanie szkoleniami związanymi z certyfikacjami zawodowymi (18,3% chciałoby uczestniczyć vs. 11,8% faktycznie

uczestniczyło), innowacjami i kreatywnością (14,2% vs. 8,9%) oraz kompetencjami menadżerskimi/przywódczymi (17,1% vs. 10,7%). Widać więc wyraźną lukę pomiędzy tym, co z perspektywy pracodawcy ma uzasadnienie biznesowe, a tym, czego oczekują. Można stwierdzić, że polityka szkoleniowa w przedsiębiorstwach jest w dużej mierze skoncentrowana na obowiązkach prawnych oraz bieżących potrzebach stanowiskowych, a mniej na perspektywicznych obszarach rozwoju.

Wykres 25. Jakich obszarów dotyczyły formy rozwoju zawodowego, w których Pan(i) uczestniczył(a)? (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających 4-9 pracowników n=108, 10-49 pracowników n=404, 50 i więcej pracowników n=1 081)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Osobną formą szkolenia pracowników są działania wdrożeniowe, które mają miejsce po rozpoczęciu pracy u określonego pracodawcy. Skuteczny onboarding pomaga nowym pracownikom szybko i efektywnie zaadaptować się do nowej roli, zwiększając ich produktywność i zaangażowanie.

Większość badanych pracowników (66%) potwierdziła, że brała udział w programie wdrożeniowym po rozpoczęciu pracy, co świadczy o dość powszechnym stosowaniu praktyk onboardingowych w wielkopolskich przedsiębiorstwach. Udział w takich działaniach najczęściej deklarowali pracownicy działów IT (73,1%), specjaliści ds. sprzedaży i marketingu (69%), a przede wszystkim także pracownicy obszaru zarządzania ryzykiem i bezpieczeństwem (86,7%), co może wynikać z bardziej sformalizowanych procedur oraz wysokich wymagań bezpieczeństwa w tych obszarach. Z kolei najrzadziej udział we wdrożeniu deklarowali pracownicy fizyczni niewykwalifikowani (60,4%), co może świadczyć o mniejszym zaangażowaniu pracodawców w systemowe wprowadzanie tej grupy do organizacji.

Ocena skuteczności procesów wdrożeniowych jest zróżnicowana, ale ich ogólny odbiór jest raczej pozytywny – blisko 60% pracowników uznało onboarding za bardzo lub raczej skuteczny (odpowiednio 13,7% i 44,6%). Najlepiej proces oceniali pracownicy z obszaru zarządzania ryzykiem i bezpieczeństwem (łącznie 86,7% ocen pozytywnych) oraz kadra wyższego szczebla (61,5%). Wysokie noty pojawiły się też wśród operatorów maszyn i wykwalifikowanych pracowników fizycznych (odpowiednio 65,8% i 65,4% ocen pozytywnych).

Najwięcej krytycznych ocen (średnio, mało lub całkowicie nieskuteczny) odnotowano wśród specjalistów technicznych (łącznie 52,1%) oraz kadry średniego szczebla (46,9%), co może wynikać z niedostosowania treści lub formy onboardingu do potrzeb i zakresu ich obowiązków. Również pracownicy fizyczni niewykwalifikowani często negatywnie oceniali wdrożenie (łącznie 48,3%), co może wskazywać na niedostateczne wsparcie lub niedopasowanie procesu do ich oczekiwań.

Wykres 26. Czy po rozpoczęciu pracy w obecnym przedsiębiorstwie uczestniczył(a) Pan(i) w programie wdrożeniowym dla nowych pracowników, który miał na celu ułatwić Panu(-ni) rozpoczęcie pracy i adaptację (np. spotkania lub szkolenia wprowadzające)? - odsetek odpowiedzi twierdzących (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 4 pracowników n=1 840)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Rozwój zawodowy kadry kierowniczej w miejscu pracy

Kadra średniego szczebla korzysta częściej z form rozwoju dostępnych w organizacji, natomiast kadra wyższego szczebla częściej wybiera zewnętrzne ścieżki podnoszenia kompetencji.

Kadra kierownicza średniego szczebla znacznie częściej niż wyższa uczestniczyła w szkoleniach wewnętrznych (56,3% vs 44,2%) oraz zewnętrznych realizowanych w siedzibie przedsiębiorstwa (42,6% vs 31,4%). Może to wskazywać na silniejsze

osadzenie tej grupy w bieżących procesach operacyjnych i systemach rozwoju organizowanego przez pracodawcę. W przypadku kursów online różnica była mniejsza, jednak kadra kierownicza średniego szczebla konsekwentnie wykazywała nieco wyższą aktywność. Menedżerowie wyższego szczebla nieco częściej natomiast niż średniego uczestniczyli w szkoleniach realizowanych poza przedsiębiorstwem (37,2% vs 35,5%) czy w konferencjach i seminariach (18,6% vs 16,8%).

Kadra kierownicza średniego szczebla najczęściej rozwijała się w zakresie kompetencji technicznych i zawodowych (52,8%), podczas gdy wyższa kadra rzadziej wskazywała ten obszar (46,5%). Wyższa kadra była natomiast bardziej aktywna w obszarach kompetencji językowych (23,3% vs 15,2%) oraz formalno-prawnych (16,3% vs 13,2%), co może wynikać z charakteru pracy wymagającego kontaktów zewnętrznych. Rozwój kompetencji menadżerskich deklarowało 27,9% kadry wyższej i niemal identyczny odsetek średniego szczebla.

Obszar, w którym kierownicy wyższego i średniego szczebla najczęściej deklarują chęć dalszego rozwoju zawodowego stanowią kompetencje techniczne, obejmujące umiejętności specyficzne dla danej branży lub stanowiska (odpowiednio 39,6% i 40,8%). Drugim obszarem są kompetencje językowe (odpowiednio 33,3% i 37,4%). Trzecia kategoria to kompetencje cyfrowe, które dotyczą efektywnego wykorzystywania narzędzi i technologii cyfrowych – wskazało odpowiednio 26% i 24,2% badanych. Kolejny, równie istotny obszar to kompetencje menedżerskie, związane z umiejętnościami przywódczymi, efektywnym zarządzaniem zespołem, delegowaniem zadań i budowaniem zaangażowania pracowników. Kadra średniego szczebla dużo częściej niż wyższa chciałaby rozwijać kompetencje w tym zakresie (35,5% vs 26%), co może wynikać z ich aspiracji do awansu, rozszerzenia odpowiedzialności bądź krótkiego stażu na stanowisku. Z kolei osoby na stanowiskach wyższego szczebla zdecydowanie częściej deklarują potrzebę rozwoju w zakresie prawa i aspektów formalno-prawnych (21,9% vs 14,7%), co odzwierciedla ich większą odpowiedzialność za zgodność działań z przepisami i procedurami.

Rysunek 7. Obszary, w których chcą się najczęściej rozwijać zawodowo kierownicy wyższego i średniego szczebla (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 4 pracowników n=1 840)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Samoksztalcenie pracobiorców

Ponad połowa badanych pracowników (54,5% ogółem) zadeklarowała, że podejmuje samodzielne działania na rzecz własnego rozwoju zawodowego. Jest to zatem praktyka dość powszechna, ale jednocześnie widoczne są istotne różnice w zależności od stanowiska pracy.

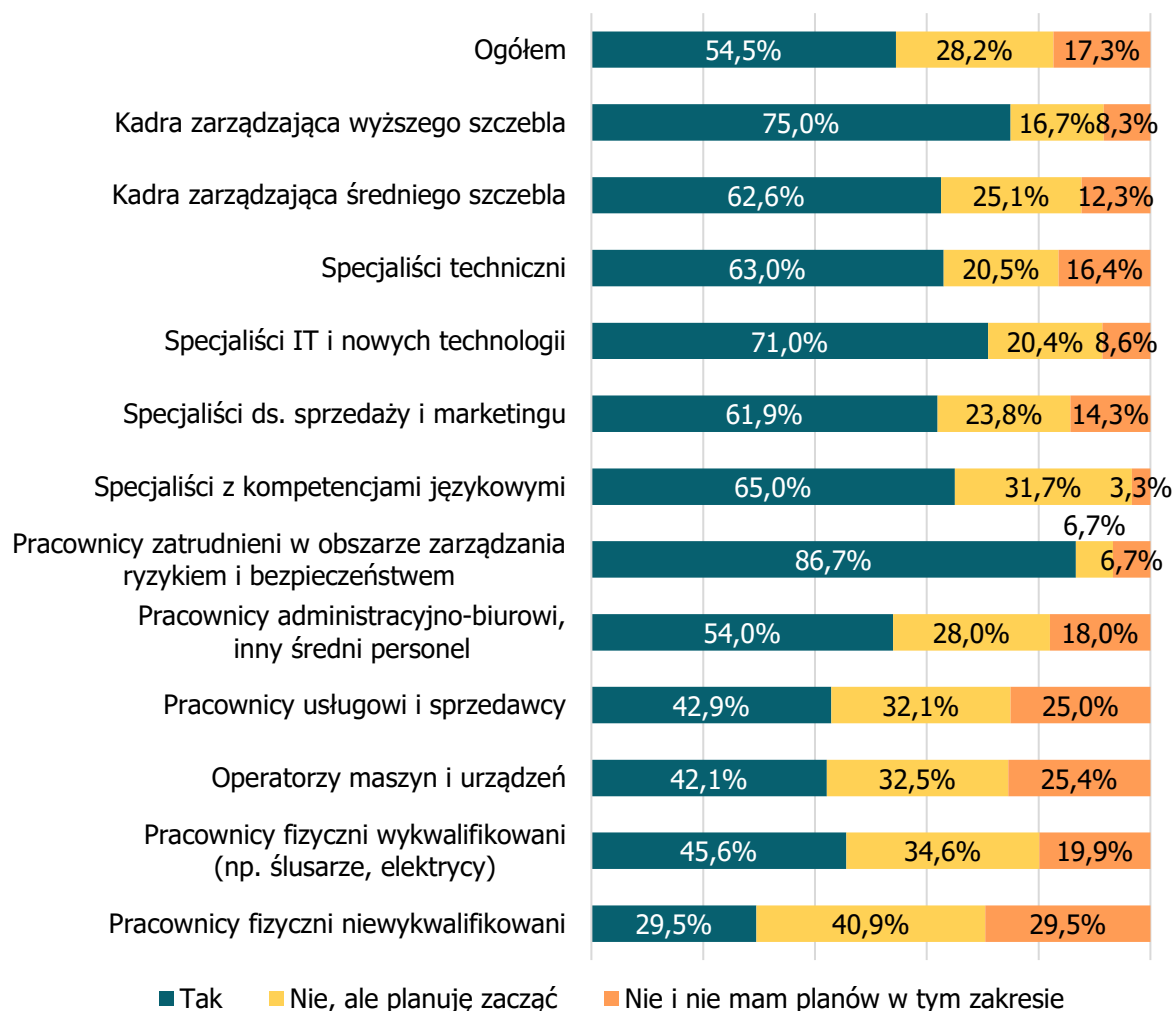
Najbardziej aktywni w zakresie samoksztalcenia są pracownicy zajmujący się zarządzaniem ryzykiem i bezpieczeństwem – aż 86,7% z nich wskazało, że samodzielnie się doksztalca. Następnie: kadra zarządzająca wyższego szczebla (75%) oraz specjaliści IT i nowych technologii (71%). Wynika to prawdopodobnie z dynamicznego charakteru ich pracy, konieczności śledzenia zmian technologicznych, regulacyjnych i organizacyjnych, a także z większej świadomości znaczenia kapitału kompetencyjnego.

Z drugiej strony, stosunkowo niską aktywność w zakresie samoksztalcenia odnotowano wśród: pracowników fizycznych niewykwalifikowanych (70,5%), operatorów maszyn i urządzeń (57,9%), pracowników usługowych i sprzedawców (57,1%) oraz pracowników fizycznych wykwalifikowanych (54,4%). Może to być efektem braku potrzeby uzupełniania kwalifikacji na tym stanowisku, efektem ograniczonego dostępu do narzędzi edukacyjnych lub przekonania, że samoksztalcenie nie przynosi im realnych korzyści zawodowych.

Warto zauważyć, że istotna część badanych nie podejmuje samoksztalcenia, ale planuje rozpocząć takie działania (28,2% ogółem), co wskazuje na potencjał

rozwojowy w tym obszarze. Brak zainteresowania samokształceniem deklaruje 17,3% wszystkich respondentów.

Wykres 27. Czy podejmuje Pan(i) samodzielne działania na rzecz własnego rozwoju zawodowego (tzw. samokształcenie)? (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 4 pracowników n=1 840)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Wyniki badania pokazują, że aktywność w zakresie samokształcenia różni się także w zależności od wieku pracowników. Najwyższy odsetek osób podejmujących samodzielne działania rozwojowe występuje w grupie najstarszej – wśród osób po 60. roku życia aż 66,3% wskazało, że uczy się samodzielnie. Relatywnie wysoką aktywność deklarują także osoby młode, w wieku 18–24 lat (58,5%), co może wiązać się z tym, że osoby te dopiero rozpoczynają swoją ścieżkę zawodową i mają potrzebę szybkiego nabywania nowych kompetencji. Podobnie wysoki odsetek dotyczy badanych w wieku 35–39 lat (58,8%), w której wielu pracowników buduje swoją pozycję zawodową i stara się rozwijać kompetencje pozwalające na dalszy awans. Z kolei najniższy poziom samokształcenia obserwowany jest w grupach wiekowych 40–49 lat, gdzie około połowa osób rozwija się samodzielnie. Pracownicy w tym

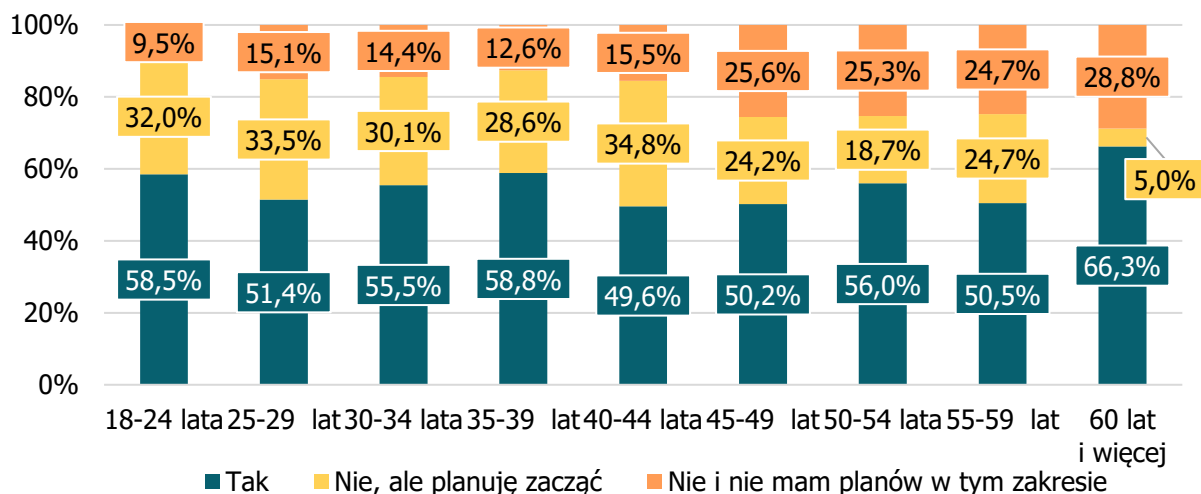
okresie życia zawodowego częściej znajdują się już w ustabilizowanej pozycji zawodowej, co obniża presję na dodatkowy rozwój, a jednocześnie ich obowiązki rodzinne i zawodowe ograniczają czas i energię na samokształcenie.

Z drugiej strony, wśród najmłodszych pracowników (18-24 lata) znaczący udział nie podejmuje samokształcenia, ale planuje to robić (32%). Podobną postawę deklaruje też ponad 30% osób w wieku 25-29 (33,5%) oraz 30-34 lata (30,1%). Wskazuje to na dużą otwartość młodych pracowników na rozwój, która może być w przyszłości aktywowana dzięki odpowiedniemu wsparciu i motywacji ze strony pracodawców.

Odwrotna sytuacja występuje wśród starszych pracowników, zwłaszcza w wieku 45-59 lat. W tych grupach istotnie rośnie odsetek osób, które nie podejmują samokształcenia i nie planują go w przyszłości (od 25% do niemal 29%). Można to interpretować jako efekt większego zakorzenienia w dotychczasowych kompetencjach, mniejszej potrzeby zmian, a czasem także obaw związanych z nowymi technologiami czy formami nauki.

Aby lepiej wykorzystać potencjał zarówno młodych, jak i doświadczonych pracowników, polityka rozwojowa przedsiębiorstw powinna być zróżnicowana ze względu na wiek pracowników. W przypadku osób młodszych warto stwarzać im możliwości do szybkiego i atrakcyjnego wejścia w programy edukacyjne, aby wykorzystać ich deklarowaną otwartość. Z kolei wobec starszych grup wiekowych konieczne może być bardziej indywidualne podejście, pokazujące praktyczne korzyści z nauki i przełamujące bariery związane z przekonaniem, że dodatkowy rozwój nie jest już potrzebny.

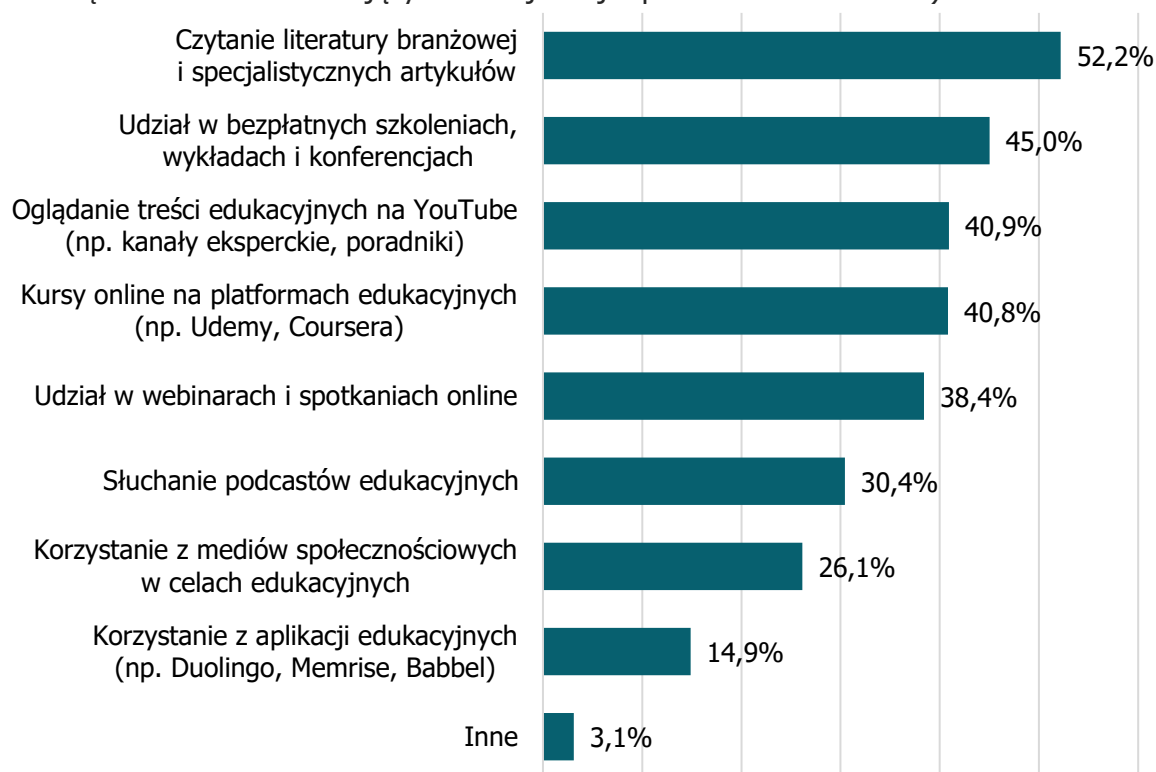
Wykres 28. Czy podejmuje Pan(i) samodzielne działania na rzecz własnego rozwoju zawodowego (tzw. samokształcenie)? (pracownicy w wieku 18-24 lat n=147, 25-29 lat n=278, 30-34 lat n=319, 35-39 lat n=294, 40-44 lat n=264, 45-49 lat n=211, 50-54 lat n=150, 55-59 lat n=97, 60-64 lat n=53, 65 lat i więcej n=27)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Wyniki badania pokazują, że samokształcenie wśród pracowników przyjmuje przede wszystkim formy związane z łatwo dostępnymi i elastycznymi źródłami wiedzy. Najczęściej wskazywaną aktywnością jest czytanie literatury branżowej i specjalistycznych artykułów – praktykę tę deklaruje ponad połowa respondentów (52,2%). Bardzo popularne są również darmowe formy rozwoju, takie jak udział w bezpłatnych szkoleniach, wykładach i konferencjach (45%), a także korzystanie z ogólnodostępnych treści w Internecie. W tym zakresie dominują materiały wideo, np. eksperckie kanały na YouTube (40,9%), oraz kursy online dostępne na platformach edukacyjnych, takich jak Udemy czy Coursera (40,8%).

Wykres 29. W jakiej formie realizuje Pan(i) samokształcenie, tj. naukę we własnym zakresie, na rzecz swojego rozwoju zawodowego? (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 4 pracowników n=1 840)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Nieco rzadziej wybierane były formy wymagające bardziej zorganizowanego udziału, jak webinary i spotkania online (38,4%), choć nadal stanowią one istotną część praktyk rozwojowych. Coraz większą rolę w procesie samokształcenia odgrywają też media o charakterze „mobilnym” – słuchanie podcastów edukacyjnych deklaruje 30,4% badanych, a korzystanie z mediów społecznościowych w celach edukacyjnych 26,1%. Najmniej popularne są aplikacje edukacyjne, takie jak Duolingo czy Babbel (14,9%), które – mimo dużej dostępności – nie stanowią znaczącego kanału nauki dla pracowników.

Dostrzega się więc, że pracownicy preferują formy nauki, które są elastyczne, łatwo dostępne i w dużej mierze bezpłatne. Często wybierają źródła wiedzy, które można dopasować do własnego grafiku i zainteresowań, unikając sztywno zorganizowanych form rozwoju. To pokazuje rosnące znaczenie edukacji cyfrowej i nieformalnej w kształtowaniu kompetencji zawodowych. Jednocześnie stosunkowo niski udział aplikacji edukacyjnych sugeruje, że rynek tego typu narzędzi nie został jeszcze w pełni zagospodarowany wśród osób aktywnych zawodowo – może to być przestrzeń do rozwoju ofert lepiej dopasowanych do potrzeb pracowników różnych branż.

Analizując wyniki z uwzględnieniem wieku, zauważono, że młodsze osoby (18-29 lat) chętnie sięgają po kursy online i treści edukacyjne dostępne na YouTube (39,5%). W grupie 25-29 lat kursy online wybiera aż 48,3% respondentów, co jest jednym z najwyższych wyników w całym zestawieniu. Jednocześnie osoby te często korzystają również z mediów społecznościowych w celach edukacyjnych. Wraz z wiekiem rośnie natomiast znaczenie bardziej tradycyjnych form uczenia się – wśród osób po 50. roku życia dominującą formą staje się czytanie literatury branżowej i artykułów specjalistycznych (ponad 59% w grupie 50-54 lata i aż 74,2% wśród 60-64-latków).

Ponadto, zaobserwowano, że osoby z wykształceniem wyższym – zarówno magisterskim (57,9%), jak i doktoranckim (66,7%) – znacznie częściej wybierają literaturę branżową jako główne źródło wiedzy potrzebnej specjalistom. Także kursy online i webinary są szczególnie popularne wśród osób z wykształceniem wyższym, co sugeruje, że grupa ta chętnie korzysta z nowoczesnych form kształcenia i docenia ich dostępność. Osoby z wykształceniem podstawowym częściej niż pozostali wybierali treści edukacyjne na YouTube (54,5%), co może wynikać z ich praktycznego charakteru i przystępnej formy. Warto też zauważyć, że osoby z wykształceniem podstawowym częściej niż inni deklarowali korzystanie z mediów społecznościowych jako narzędzia nauki (45,5%), choć niesie to ryzyko korzystania z wiedzy niezwyfikowanych twórców.

Analiza pokazuje, że wiek i poziom wykształcenia w istotny sposób różnicują preferencje dotyczące form samokształcenia. Młodszy pracownicy preferują elastyczne i multimedialne formy nauki (kursy online, YouTube, aplikacje, social media), podczas gdy starsi stawiają na bardziej klasyczne źródła wiedzy, jak literatura branżowa czy konferencje. Z kolei osoby lepiej wykształcone chętniej inwestują w bardziej złożone formy rozwoju, które wymagają systematyczności i samodyscypliny, takie jak kursy akademickie czy webinary. Widać więc wyraźny podział: młodszy uczą się szybko i „cyfrowo”, starsi – pogłębionej wiedzy szukają w tekstach i bardziej tradycyjnych

źródłach. To sugeruje, że skuteczne strategie wspierania samokształcenia powinny być dostosowane do wieku i kapitału edukacyjnego pracowników – inaczej motywuje się młodszych, a inaczej osoby z dużym doświadczeniem zawodowym.

Trudności w podnoszeniu kwalifikacji

Z badania wynika, że pracownicy identyfikują trzy główne trudności w podnoszeniu kwalifikacji: brak czasu i nadmiar obowiązków, niedopasowanie oferty oraz niedopasowanie tematyki szkoleń.

Najczęściej wskazywaną barierą w rozwoju kompetencji zawodowych jest brak czasu i nadmiar obowiązków – wskazała na niego niemal połowa pracowników (44,7%). Trudność ta szczególnie widoczna jest wśród osób w wieku 30–34 lat (51,1%) oraz 50–54 lat (52,7%).

Drugą barierą jest brak oferty dopasowanej do potrzeb pracowników (23,5%). Problem ten częściej zgłaszają osoby w wieku od 60-64 lat (28,3%), co może wynikać z niedopasowania standardowych szkoleń do potrzeb osób o długim stażu pracy. Podobnie wysokie wskazania pojawiają się u pracowników z wykształceniem średnim ogólnokształcącym (28,1%). Częściej zwracają na to uwagę także specjaliści z obszarów wymagających wysokiej specjalizacji, jak cyberbezpieczeństwo (33,3%), gdzie oferta szkoleniowa na rynku nie zawsze odpowiada specyficznym potrzebom branży.

Trzecią istotną trudnością jest niedopasowanie tematyki szkoleń do faktycznych zadań wykonywanych na stanowisku pracy (22,8%). Problem ten w największym stopniu dotyczy pracowników związanych z bezpieczeństwem i cyberbezpieczeństwem (40%), którzy często funkcjonują w obszarach wymagających bardzo wyspecjalizowanej wiedzy. W ich przypadku standardowe szkolenia bywają zbyt ogólne, przez co nie odpowiadają realnym wyzwaniom zawodowym. Zwracają na to uwagę również osoby w wieku 30–34 lata (28,5%) oraz 60–64 lata (26,4%), co może świadczyć o potrzebie lepszego dopasowania tematyki szkoleń zarówno do osób wchodzących w okres największej aktywności zawodowej, jak i tych o ugruntowanej pozycji na rynku pracy, którzy w niedługim czasie będą podejmować decyzję o pozostaniu na rynku pracy lub zakończeniu kariery zawodowej.

Ocena pracowników zaangażowania pracodawcy w ich rozwój zawodowy

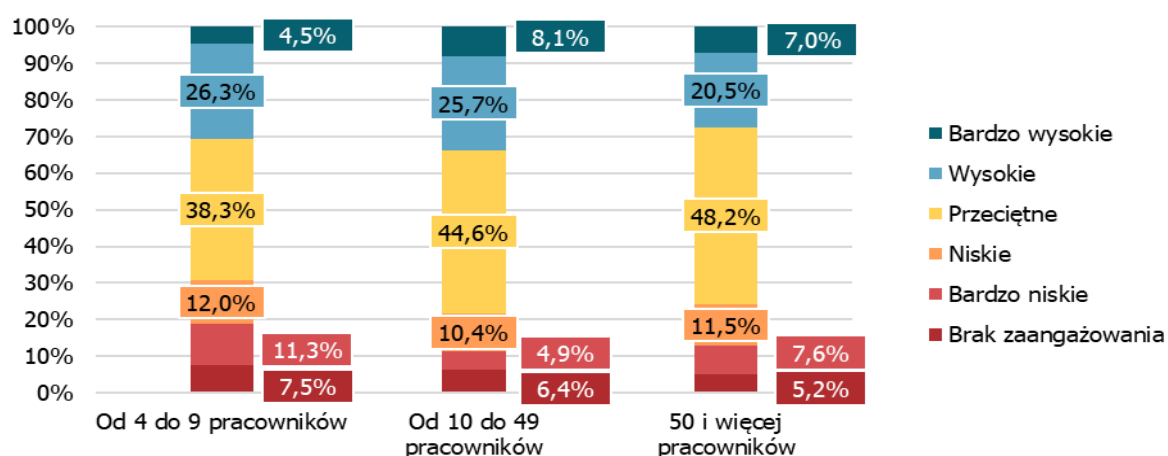
Przywołane wcześniej wyniki potwierdzające wysoką świadomość pracodawców nt. znaczenia podnoszenia kwalifikacji personelu nie do końca znajdują potwierdzenie w opiniach pracobiorców objętych badaniem.

Najgorzej swoich pracodawców ocenili osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach liczących od 4 do 9 pracowników. Najrzadziej na tle pozostałych oceniali zaangażowanie pracodawcy jako bardzo wysokie (tylko 4,5%) i najczęściej określali je jako niskie (12%) lub bardzo niskie (11,3%). Ponadto, co ósmy pracownik w tej grupie (7,5%) uznał, że takiego zaangażowania w ogóle nie obserwuje. Choć ponad jedna czwarta pracowników (26,3%) oceniła zaangażowanie swojego pracodawcy jako wysokie, na tle pozostałych grup tutaj dominują jednak oceny niskie i bardzo niskie. Może to świadczyć o niezadowoleniu części pracowników z niewystarczającego w ich opinii zaangażowania pracodawcy, a w efekcie ograniczonych możliwości rozwoju w ich miejscu pracy.

W grupie osób pracujących w przedsiębiorstwach liczących od 10 do 49 zatrudnionych odnotowano najwięcej ocen pozytywnych – łącznie 33,8% pracowników uznało zaangażowanie za wysokie lub bardzo wysokie. Jednocześnie to tutaj odnotowano najniższy odsetek ocen „bardzo niskich” (4,9%). Może to sugerować, że mniejsze organizacje, ale nie mikroprzedsiębiorstwa, lepiej równoważą relacje personalne z formalnym wsparciem rozwoju.

W przypadku pracowników przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 50 pracowników, mimo że odsetek wskazań oceny „bardzo wysokie” był wyższy niż w mikroprzedsiębiorstwach (7% vs. 4,5%), to dominowały oceny przeciętne (48,2%). Łączny odsetek wskazań ocen niskich i bardzo niskich wyniósł w tym przypadku prawie 19%, co wskazuje, że mimo większych zasobów organizacyjnych, duże przedsiębiorstwa nie zawsze skutecznie komunikują lub realizują działania rozwojowe wobec pracowników – mogą być postrzegane jako mniej „osobiste” i bardziej sformalizowane.

Wykres 30. Jak ocenia Pan(i) zaangażowanie Pana pracodawcy w Pana(-ni) rozwój zawodowy? (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających 4-9 pracowników n=133, 10-49 pracowników n=471, 50 i więcej pracowników n=1 236)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Dane pokazują wyraźne różnice w postrzeganiu zaangażowania pracodawcy w rozwój zawodowy w zależności od pozycji zawodowej pracownika. Najbardziej pozytywne oceny wyrażały osoby zajmujące wyższe stanowiska zarządcze, pracownicy wyspecjalizowani w zakresie IT i nowych technologii, jak i odpowiedzialni za zarządzanie ryzykiem i bezpieczeństwem, w tym cyberbezpieczeństwem. Kadra zarządzająca wyższego szczebla to grupa z bardzo wysokim poziomem satysfakcji – łącznie 58,3% osób w tej grupie uznało zaangażowanie za wysokie lub bardzo wysokie. Na podobnym poziomie ocenili je również specjaliści z obszaru zarządzania ryzykiem i bezpieczeństwem, gdzie sumarycznie aż 60% odpowiedzi było pozytywnych, a żaden z respondentów nie wskazał ocen negatywnych. Natomiast specjaliści IT i nowoczesnych technologii oceniają pracodawców umiarkowanie dobrze – ponad 40% wskazuje na pozytywne zaangażowanie, przy relatywnie niskim odsetku ocen negatywnych.

Inaczej wygląda sytuacja z perspektywy pracowników oddalonych od systemu zarządczego przedsiębiorstwa, najbardziej krytycznie postawę pracodawców ocenili w tym zakresie pracownicy wykonujący pracę fizyczną – fizyczni niewykwalifikowani (łącznie tylko 16,8% ocen wysokich), operatorzy maszyn (22,8%) i pracownicy usług (27,4%). To właśnie te grupy najczęściej wskazały na niskie lub bardzo niskie zaangażowanie pracodawcy – łącznie nawet do 27,5% wśród pracowników fizycznych niewykwalifikowanych. Równocześnie w tych zawodach dominowała ocena „przeciętna”. Oceny „niskie” lub „bardzo niskie” częściej występowały także w przypadku specjalistów ds. sprzedaży i marketingu oraz administracyjno-biurowych (łącznie 21,4% i 18,9%), co może wynikać z dużej rotacji w tych działach lub ograniczonych ścieżek awansu.

Proces onboardingu pracowników

Wyniki jednoznacznie pokazują, że największą rolę w adaptacji nowych pracowników odgrywają współpracownicy – wskazano ich najczęściej we wszystkich grupach zawodowych (od 37,5% wśród kadry zarządzającej wyższego szczebla do 66,7% wśród pracowników działających w obszarze zarządzania ryzykiem i bezpieczeństwem). Podkreśla to znaczenie zespołu i kultury współpracy w procesie wdrażania nowych osób do organizacji.

Bezpośredni przełożeni pełnią istotną, choć znacznie mniejszą rolę – najczęściej byli wskazywani przez kadrę wyższego szczebla (28,1%) oraz specjalistów ds. sprzedaży i marketingu (21,4%). W pozostałych grupach ich wpływ oceniano niżej (ok. 13-17%), co może wskazywać na różnice w stylu zarządzania lub mniejsze zaangażowanie kierownictwa w codzienne wsparcie wdrożeniowe.

Rola formalnych opiekunów lub mentorów była umiarkowana – najczęściej wskazywali ich specjaliści IT (20,4%) i pracownicy zajmujący się bezpieczeństwem (20%), co może być efektem bardziej sformalizowanych procedur adaptacyjnych w tych obszarach. W innych grupach odsetek ten wynosił zwykle ok. 10-14%.

Warto również zwrócić uwagę, że istotna część pracowników deklarowała samodzielną adaptację, bez realnego wsparcia – najczęściej dotyczyło to kadry zarządzającej wyższego szczebla (18,8%), pracowników fizycznych niewykwalifikowanych (18,8%) oraz wykwalifikowanych (17,6%). Może to świadczyć o niewystarczającym wsparciu strukturalnym w tych grupach lub większym doświadczeniu i niezależności pracowników.

Działy HR odgrywają relatywnie niewielką rolę we wsparciu procesu adaptacyjnego – najczęściej wspominane były przez specjalistów IT (9,7%), w pozostałych grupach wskazania nie przekraczały kilku procent, co może sugerować, że ich rola ogranicza się często do organizacji formalnej strony wdrożenia.

Podsumowując, adaptacja do nowego miejsca pracy w największym stopniu opiera się na nieformalnym wsparciu współpracowników, co może działać efektywnie w zespołach z dobrą atmosferą, ale równocześnie wskazuje na potencjał do rozwoju bardziej systematycznych i zrównoważonych praktyk wdrożeniowych, zwłaszcza w zakresie roli przełożonych i działów HR.

Atmosfera w pracy, przeciwdziałanie mobbingowi oraz godzenie życia zawodowego z prywatnym

Ogólna atmosfera w miejscu pracy oceniana jest przez większość pracujących pozytywnie. Aż 70,6% respondentów określiło ją jako bardzo dobrą (24,7%) lub raczej dobrą (45,9%). Tylko niewielki odsetek badanych ocenił atmosferę jako „raczej złą” (4,1%) lub „bardzo złą” (1,1%).

Najwyższy odsetek ocen pozytywnych (suma ocen "bardzo dobra" i "raczej dobra") odnotowano w mieście Poznań (75,5%). Na kolejnych miejscach uplasowały się: powiat koniński (73,3%) oraz pilski (71,4%).

Wykres 31. Jak ocenia Pan(i) ogólną atmosferę w Pana(-ni) miejscu pracy?

(pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 4 pracowników
n=1 840)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Poziom satysfakcji istotnie różni się w zależności od zajmowanego stanowiska. Najwyższy odsetek pozytywnych ocen odnotowano wśród kadry zarządzającej wyższego szczebla (81,3%), specjalistów IT i nowych technologii (80,6%), pracowników zajmujących się zarządzaniem ryzykiem i bezpieczeństwem, w tym cyberbezpieczeństwem (80%) oraz specjalistów z kompetencjami językowymi (80%).

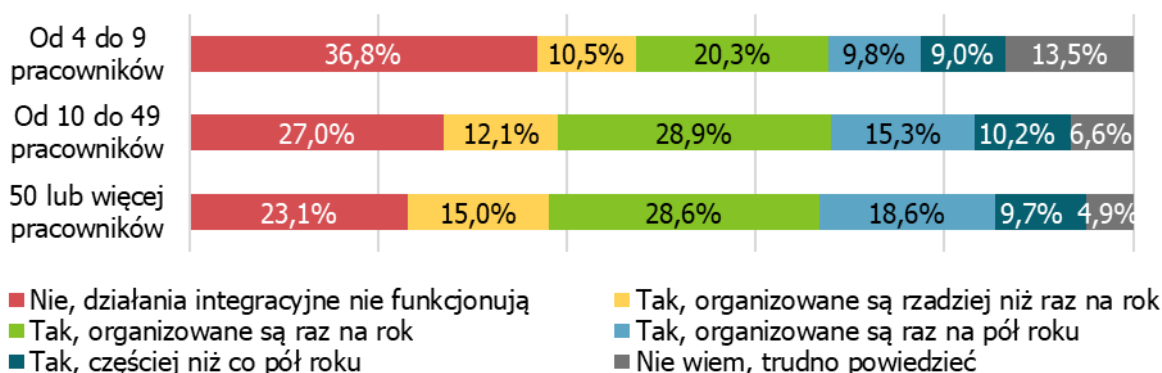
Najniższy poziom zadowolenia odnotowano wśród pracowników fizycznych niewykwalifikowanych – jedynie 56,4% oceniło atmosferę pozytywnie, a 11,4% wskazało na jej negatywny charakter. Wyniki te wskazują na potrzebę wzmacniania działań integracyjnych i poprawy warunków psychospołecznych zwłaszcza wśród personelu niższego szczebla.

Występowanie działań integracyjnych w przedsiębiorstwach jest silnie związane z ich wielkością. Z deklaracji osób pracujących wynika, że najwyższy odsetek przedsiębiorstw, w których takie działania w ogóle nie są realizowane, występuje w grupie najmniejszych przedsiębiorstw (36,8%). W podmiotach średniej wielkości (10-49 pracowników) brak ten wskazało 27%, natomiast w największych przedsiębiorstwach (50 i więcej pracowników) jedynie 23,1%, co potwierdza, że im większe przedsiębiorstwo, tym częściej podejmuje ono działania wspólnotowe.

Najwyższy odsetek ocen pozytywnych (suma ocen "bardzo dobra" i "raczej dobra") odnotowano w mieście Poznań (75,5%). Na kolejnych miejscach uplasowały się: powiat koniński (73,3%) oraz pilski (71,4%). Mniejsza skala i mniej formalny charakter działań integracyjnych w mniejszych podmiotach może wynikać z prostszej struktury organizacyjnej oraz codziennego, bezpośredniego kontaktu pracowników. W takich przedsiębiorstwach integracja nierzadko odbywa się w sposób naturalny, w ramach bieżącej współpracy.

Wykres 32. Czy w Pana(-ni) miejscu pracy funkcjonują działania integracyjne (np. spotkania integracyjne, imprezy firmowe, wspólne inicjatywy i wyjazdy)?

(pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 4 pracowników n=1 840)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Grupa 1: Młodzi pracownicy (do 29 lat)

Wśród młodszych pracowników integracja w miejscu pracy jest stosunkowo powszechna i częstsza niż w innych grupach. Tylko ok. 19% osób w wieku 18-29 lat deklaroowało brak jakichkolwiek działań integracyjnych, a największy odsetek badanych wskazał, że



odbywają się one raz w roku (28,6% w grupie osób w wieku 18-24 lat i 26,6% osób w wieku 25-29 lat).

Grupa 2: Osoby w wieku 30–44 lata

To grupa, która najczęściej deklaruje udział w działaniach integracyjnych raz w roku (od 26,5% w przypadku osób w wieku 40-44 lata do 29,8% wśród osób w wieku 30-34 lata) i raz na pół roku (od 15,5% w przypadku osób w wieku 40-44 lata do 19,7% wśród osób w wieku 35-39 lat). Choć częstotliwość działań integracyjnych jest nieco niższa niż wśród młodszych, nadal jest zauważalna – szczególnie w grupie 30–34 lata.



Grupa 3: Dojrzałe osoby aktywne zawodowo (45–59 lat)

W tej grupie zauważalny jest systematyczny spadek uczestnictwa w działaniach integracyjnych. Odsetek osób deklarujących ich brak rośnie od 33,2% w grupie 45-49 lat do aż 38,1% w grupie 55-59 lat, natomiast udział osób wskazujących na częste działania integracyjne (np. kwartalne czy miesięczne) spada do poziomu 0-4%.



Grupa 4: Osoby 60+

Wśród pracowników powyżej 60. roku życia działania integracyjne są najrzadziej obecne. Aż 45,3% osób w wieku 60–64 lata oraz 22,2% w wieku 65+ deklaruje, że działania integracyjne w ogóle nie funkcjonują. Odsetki odpowiedzi „raz na rok” oraz „raz na pół roku” są niższe niż wśród młodszych grup.



Działania na rzecz ograniczania stresu, wypalenia zawodowego i mobbingu są podejmowane w różnych formach, jednak ich zakres i intensywność różnią się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Co piąte – niezależnie od liczby zatrudnionych – deklarowało, że nie podejmuje żadnych działań w tym obszarze (od 20% w największych przedsiębiorstwach do 22,3% w małych).

Najczęściej stosowanym rozwiązaniem w najmniejszych mikroprzedsiębiorstwach był elastyczny czas pracy (26,7%), podczas gdy w małych oraz średnich i dużych podmiotach odsetek ten był niższy – odpowiednio 20,6% i 20,9%. Polityka przeciwdziałania dyskryminacji była obecna w około jednej piątej przedsiębiorstw niezależnie od ich wielkości. Z kolei procedury antymobbingowe i kanały zgłaszania nieprawidłowości były nieco częściej stosowane w dużych przedsiębiorstwach (22,9%) niż w pozostałych. Możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej oferowało

17,9% największych podmiotów, w porównaniu do 13,2% w mikro i 14,5% w małych.

Mniej popularne były działania takie jak dodatkowe dni wolne, systemy motywacyjne czy szkolenia dla pracowników szeregowych dotyczące stresu – ich wdrażanie było sporadyczne we wszystkich grupach przedsiębiorstw.

Tabela 7. Jakie działania w celu ograniczania stresu, wypalenia zawodowego i mobbingu podejmowane są w Państwa przedsiębiorstwie? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)

Wyszczególnienie	4 do 9 pracowników	10 do 49 pracowników	50 lub więcej pracowników
Takie działania nie są podejmowane	20,1%	22,3%	20,0%
Elastyczny czas pracy	26,7%	20,6%	20,9%
Polityka przeciwdziałania dyskryminacji	21,7%	21,4%	18,5%
Procedury antymobbingowe i kanały zgłaszania nieprawidłowości	18,8%	19,6%	22,9%
Możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej	13,2%	14,5%	17,9%
Szkolenia dla kadry zarządzającej z zakresu przeciwdziałania mobbingowi i stresowi	12,7%	12,6%	19,7%
Programy wsparcia psychologicznego dla pracowników	9,3%	16,6%	16,8%
Monitoring atmosfery w zespole (np. ankiety, rozmowy)	10,6%	14,7%	12,1%
Możliwość korzystania z przerw regeneracyjnych lub stref relaksy	10,1%	11,8%	12,4%
Dodatkowe dni wolne od pracy	11,6%	9,4%	8,8%
Systemy motywacyjne wspierające dobre samopoczucie	6,9%	8,6%	7,9%
Szkolenia dla pracowników szeregowych dotyczące stresu	3,2%	3,5%	6,5%
Nie wiem, trudno powiedzieć	5,8%	6,4%	7,1%

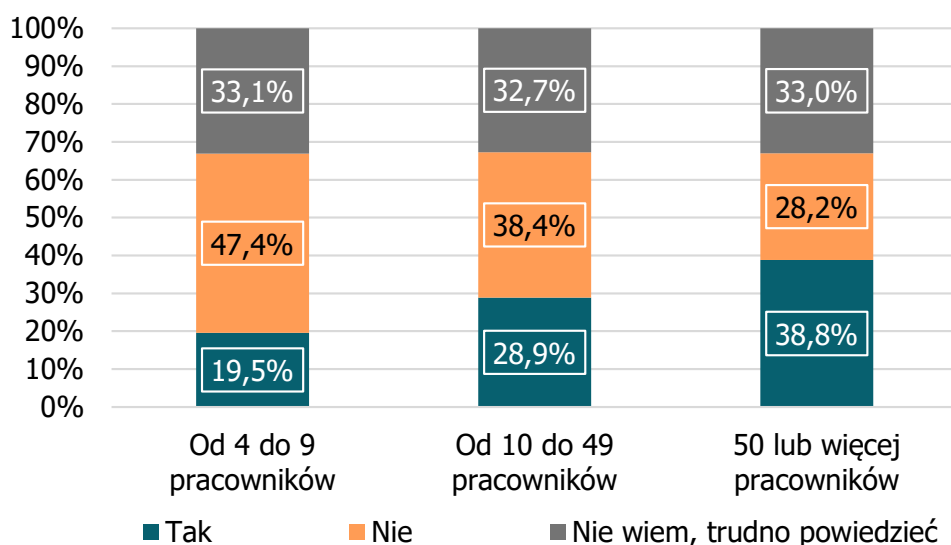
Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Jedynie co trzeci badany pracownik (34,9%) zadeklarował, że w jego miejscu pracy podejmowane są działania przeciwdziałające mobbingowi i nieetycznym zachowaniom. Odpowiedzi różniły się w zależności od wielkości zakładu pracy. Najczęściej działania te dostrzegane były osoby zatrudnione w większych przedsiębiorstwach (50 lub więcej pracowników) – 38,8% z nich potwierdziło ich istnienie. W małych podmiotach pozytywna odpowiedź padła w 28,9% przypadków, a w najmniejszych przedsiębiorstwach (4–9 pracowników) zaledwie 19,5% zatrudnionych dostrzegało takie działania. Z drugiej strony, aż 47,4% pracowników małych przedsiębiorstw twierdziło, że działania antymobbingowe w ich miejscu pracy

nie były podejmowane, co może wynikać z braku formalnych procedur lub ich nieczytelności dla zatrudnionych. Brak deklaracji pracowników nie zawsze oznacza brak działań – w mniejszych firmach mogą one mieć charakter nieformalny, oparty na codziennych relacjach i kulturze organizacyjnej, przez co nie są postrzegane jako odrębne procedury. Warto też uwzględnić sytuacje, w których – zwłaszcza w małych firmach – formalne procedury przeciwdziałania mobbingowi nie są postrzegane jako konieczne.

Niepokojąco wysoki był natomiast udział osób, które nie wiedzą lub nie potrafią ocenić, czy takie działania w ogóle istnieją – w każdej grupie podmiotów wyniósł on około jednej trzeciej (od 32,7% do 33,1%). To może świadczyć o braku komunikacji wewnętrznej, niskim poziomie informowania pracowników o procedurach lub braku widoczności polityk przeciwdziałania nieetycznym zachowaniom.

Wykres 33. Czy w Pana(-ni) miejscu pracy podejmowane są działania przeciwdziałające mobbingowi i nieetycznym zachowaniom? (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 4 pracowników n=1 840)



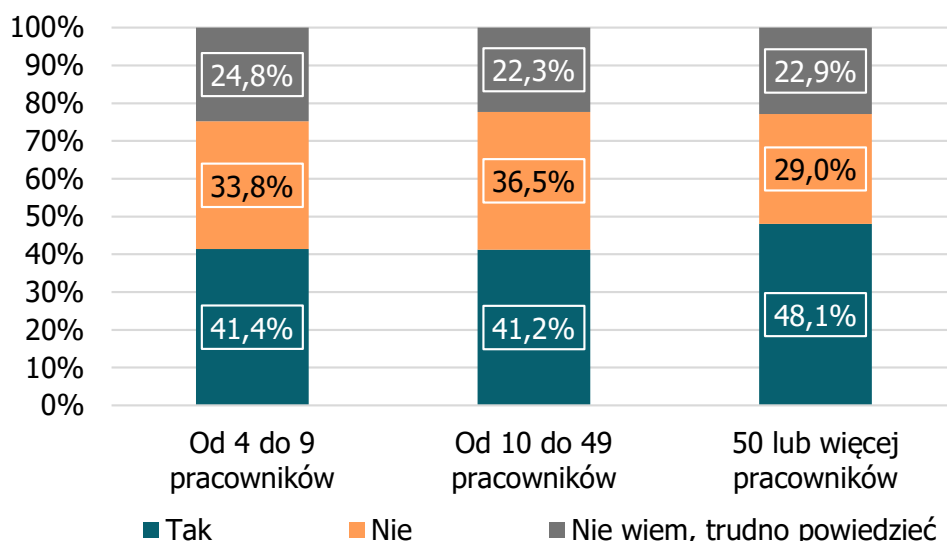
Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Niespełna połowa badanych pracowników (45,8%) deklarowała znajomość procedur reagowania na sytuacje związane z mobbingiem, stresem i wypaleniem zawodowym. Należy jednak mieć na uwadze fakt, że świadomość procedur przeciwdziałania mobbingowi często jest następstwem osobistego doświadczenia takich sytuacji lub ich zaobserwowania w miejscu pracy. Najwyższy odsetek odpowiedzi twierdzących odnotowano wśród pracowników największych przedsiębiorstw (48,1%).

W przypadku osób zatrudnionych w mikro oraz małych przedsiębiorstwach wskaźnik ten był niższy i niemal identyczny – odpowiednio 41,4% i 41,2%. Jednocześnie co trzeci badany (31,3%) przyznał, że nie zna takich procedur, a w przypadku małych

przedsiębiorstw odsetek ten sięga aż 36,5%. W najmniejszych podmiotach wyniósł on 33,8%, a w największych – 29%.

Wykres 34. Czy zna Pan(i) procedury reagowania na sytuacje związane z mobbingiem, stresem, wypaleniem zawodowym? (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 4 pracowników n=1 840)



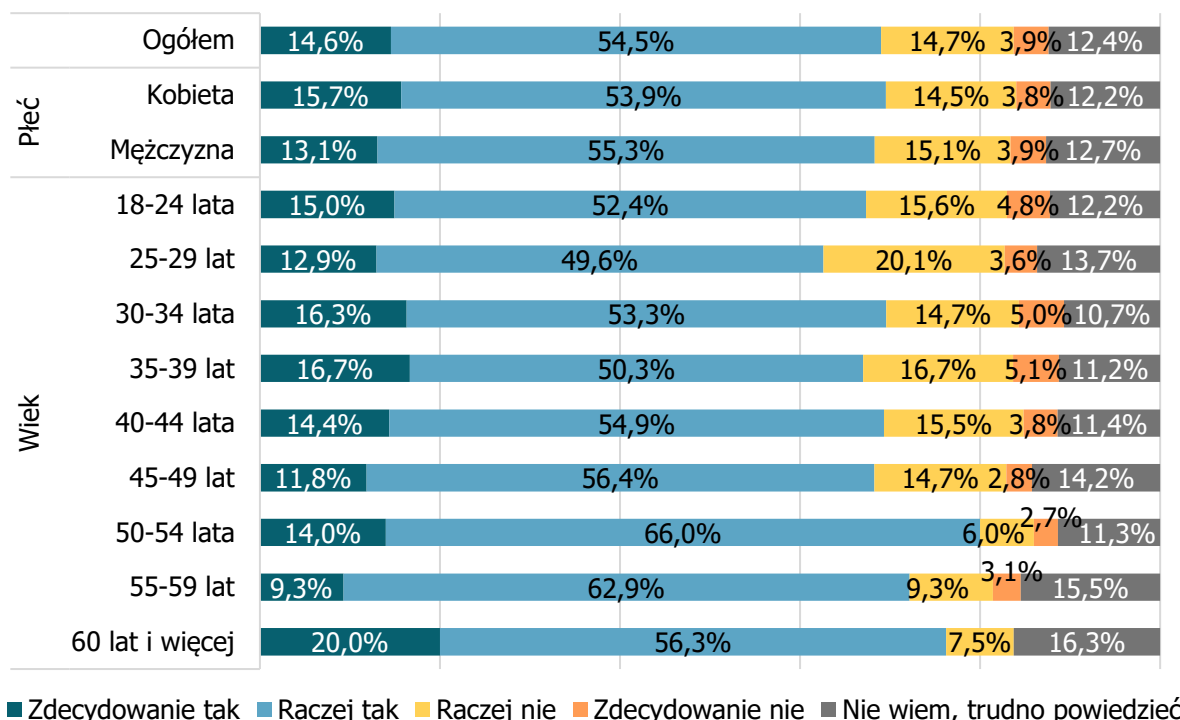
Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Co czwarty badany pracownik (25,8%) zadeklarował, iż w jego miejscu pracy dostępne są formy wsparcia psychicznego lub przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, takie jak konsultacje psychologiczne czy programy work-life balance. Ponad połowa respondentów (54,5%) wskazała, że takie działania nie są dostępne, a niemal co piąty (19,7%) nie potrafił jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie.

Większość pracowników pozytywnie oceniła swoje miejsce pracy pod kątem możliwości godzenia życia zawodowego z prywatnym. Łącznie 69,1% respondentów uważa, że obecne miejsce zatrudnienia sprzyja im w tym zakresie – w tym 14,6% zdecydowanie tak, a 54,5% raczej tak. Choć przeważają opinie pozytywne, niemal co piąty pracownik (18,6%; suma odpowiedzi „raczej nie” i „zdecydowanie nie”) sygnalizuje trudności w łączeniu obowiązków zawodowych z życiem prywatnym, co może być istotnym sygnałem dla pracodawców do dalszego rozwijania elastycznych i wspierających rozwiązań organizacyjnych.

Analiza wyników z uwzględnieniem płci nie wykazała istotnych różnic w odpowiedziach badanych. Sugeruje to, że czynniki wpływające na tę ocenę mają raczej charakter uniwersalny, niezależny od płci. Pod względem wieku najbardziej pozytywnie sytuację oceniają osoby w wieku 50-54 lat – aż 80% z nich wskazało odpowiedzi „zdecydowanie tak” lub „raczej tak”.

Wykres 35. Czy uważa Pan(i), że obecne miejsce pracy sprzyja Panu(-ni) w godzeniu życia zawodowego z prywatnym? (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 4 pracowników n=1 840)



Opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego

Najważniejsze wnioski

- Dla pracowników w Wielkopolsce najważniejsze pozostają podstawowe aspekty pracy – przede wszystkim wynagrodzenie i stabilność zatrudnienia, które wskazało ponad 40% ankietowanych. Praca najczęściej postrzegana jest jako źródło utrzymania, jednak duża część zatrudnionych wiąże ją z poczuciem sensu, przynależności i możliwością rozwoju zawodowego.
- Częstotliwość udziału pracowników w szkoleniach rośnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa – w dużych podmiotach rozwój ma charakter systematyczny, w małych realizowany jest głównie w cyklu rocznym lub półrocznym, a w mikroprzedsiębiorstwach duża część pracowników nie uczestniczy w szkoleniach w ogóle. Udział w działaniach rozwojowych różnicowany jest przez wiek i stanowisko – rzadziej szkolą się pracownicy starsi oraz zatrudnieni na stanowiskach niewymagających wysokich kwalifikacji.
- Najczęściej wybieraną formą rozwoju zawodowego są szkolenia wewnętrzne prowadzone przez współpracowników, szczególnie w większych przedsiębiorstwach, gdzie istnieją rozwinięte struktury wymiany wiedzy. Powszechną i niezależną od wielkości podmiotu formą jest także samokształcenie, co pokazuje, że indywidualna motywacja pracowników odgrywa istotną rolę

w rozwoju kompetencji. Coraz większe znaczenie mają kursy online i e-learning, szczególnie w większych podmiotach.

- Rozwój zawodowy pracowników w największym stopniu koncentruje się na kompetencjach technicznych i zawodowych oraz BHP, czyli obszarach bezpośrednio związanych z wykonywaną pracą oraz obowiązkami prawnymi. Tymczasem pracownicy sygnalizują większe potrzeby w zakresie kompetencji językowych, certyfikacyjnych czy menedżerskich – czyli tych, które zwiększają ich konkurencyjność na rynku pracy.
- Badani pracownicy najczęściej wskazywali, że główną barierą w podnoszeniu kwalifikacji jest brak czasu i nadmiar obowiązków. Kolejnym utrudnieniem jest brak odpowiednio dopasowanej oferty. Barierą pozostaje także niedopasowanie tematyki szkoleń do faktycznych zadań. Wyniki wskazują na potrzebę bardziej spersonalizowanego podejścia do planowania szkoleń.
- Pracownicy postrzegają siebie jako głównych autorów swojego rozwoju zawodowego, choć ich poczucie sprawczości nieco spadło w porównaniu do wcześniejszych etapów kariery.
- Onboarding jest dość powszechną praktyką – uczestniczy w nim większość badanych, w szczególności pracownicy obszaru zarządzania ryzykiem i bezpieczeństwem, działów IT oraz specjaliści ds. sprzedaży i marketingu. Jego skuteczność oceniła pozytywnie ponad połowa badanych.
- Najważniejszym źródłem wsparcia w adaptacji okazują się współpracownicy, podczas gdy rola przełożonych, mentorów i działów HR jest mniejsza. Proces wdrożeniowy w wielu przedsiębiorstwach ma zatem charakter nieformalny i opiera się na relacjach zespołowych.
- Ogólna atmosfera w miejscu pracy była oceniana pozytywnie przez większość pracowników.
- Znajomość procedur reagowania na mobbing i stres deklarowała mniej niż połowa pracowników, najczęściej w największych podmiotach. Tylko co czwarty pracownik miał dostęp do wsparcia psychologicznego lub programów przeciwdziałających wypaleniu, a ponad połowa twierdziła, że takich form nie ma.
- Prawie 70% pracowników pozytywnie oceniła możliwości godzenia życia zawodowego z prywatnym, ale niemal co piąty sygnalizował trudności w tym zakresie. Rozwiązania work-life balance były najczęściej wdrażane w dużych przedsiębiorstwach i obejmowały m.in. elastyczne godziny pracy, dofinansowanie zajęć sportowych i zdrowotnych.

REKOMENDACJE

Poniższa tabela zawiera rekomendacje opracowane na podstawie wyników badania i najważniejszych wniosków. Rekomendacje w głównej mierze bazują na propozycjach przedstawionych przez uczestników badań jakościowych. W tabeli zawarto rozwiązania, które potencjalnie przyczynią się do wzmocnienia systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie – w tym także edukacji dorosłych – w województwie wielkopolskim. Grupa odbiorców: samorządy lokalne, instytucje edukacyjne, pracodawcy, instytucje realizujące projekty.

Tabela 8. Rekomendacje wraz z uzasadnieniami

L.p.	Rekomendacja	Uzasadnienie
SAMORZĄDY LOKALNE		
1	Rozwój systemowych partnerstw regionalnych na rzecz uczenia się w miejscu pracy (m.in. staże, praktyki, mentoring międzypokoleniowy)	Kluczowym wyzwaniem jest ograniczony poziom współpracy między przedsiębiorstwami a systemem edukacji: aż 41,8% mikroprzedsiębiorstw (4-9 pracowników) i 46,6% małych przedsiębiorstw (10-49 pracowników) nie podejmowało żadnej formy współpracy z systemem edukacji w ciągu ostatniego roku. Nawet wśród największych podmiotów (50+ pracowników), ponad jedna trzecia (35%) nie angażowała się w takie działania. Budowanie trwałych, regionalnych partnerstw systemowych, które wykraczają poza jednorazowe projekty, jest niezbędne. Mogłyby one zwiększyć dostępność form praktycznego uczenia się, takich jak praktyki/staże uczniowskie i studenckie, które obecnie są najczęściej realizowane przez większe podmioty. Rozbudowa takich partnerstw pozwoliłaby na lepsze wykorzystanie potencjału regionalnego, w tym klastrów czy sieci współpracy, zapewniając szersze wsparcie dla rozwoju kompetencji w Wielkopolsce.
2	Tworzenie lokalnych centrów doradztwa i animowania uczenia się przez całe życie (lifelong learning hubs)	Wyniki badania wskazują na znaczącą lukę informacyjną wśród wielkopolskich pracodawców w zakresie dostępnych programów wsparcia rozwoju kompetencji: około 40% podmiotów nie miało świadomości istnienia Bazy Usług Rozwojowych (BUR), a podobnie wysoki poziom nieznajomości dotyczył programów regionalnych,

L.p.	Rekomendacja	Uzasadnienie
		takich jak WRPO 2014–2020 i Fundusze Europejskie dla Wielkopolski 2021-2027. W konsekwencji, wykorzystanie zewnętrznego finansowania jest niskie i nie przekracza 18% w żadnej z badanych grup przedsiębiorstw. Pracodawcy jako główne bariery wskazują nadmierną biurokrację i skomplikowaną procedurę aplikacyjną, a także ograniczony dostęp do informacji. Tworzenie lokalnych centrów doradztwa i animowania uczenia się przez całe życie mogłoby zniwelować te bariery, pełniąc funkcję kompleksowych punktów informacyjnych i wspierających. Centra te mogłyby oferować pomoc zarówno pracodawcom, jak i pracownikom, w zakresie: planowania szkoleń, diagnozowania potrzeb kompetencyjnych oraz skutecznego łączenia z ofertą instytucji edukacyjnych i źródeł finansowania, takich jak fundusze unijne czy Krajowy Fundusz Szkoleniowy. To odpowiadałoby na wyrażaną przez przedsiębiorców potrzebę ułatwienia dostępu do funduszy szkoleniowych oraz zapewnienia przystępnych i precyzyjnych informacji.
3	Rozwój i wdrożenie systemowych programów wsparcia dla przedsiębiorstw w zakresie zarządzania wiekiem i aktywizacji zawodowej osób 50+	Zarządzanie wiekiem nie jest aktualnie działaniem systemowym ani szeroko rozpowszechnionym w wielkopolskich przedsiębiorstwach, a podejmowane działania mają często charakter incydentalny i uznaniowy, wynikający z bieżących potrzeb, a nie ustrukturyzowanej polityki personalnej. Największe przedsiębiorstwa (50+ pracowników) wykazują większe zaangażowanie w tym zakresie, ale w mikroprzedsiębiorstwach aż 27% w ogóle nie zatrudnia osób powyżej 50. roku życia. Mimo że osoby te są często cenione za doświadczenie i pełnią rolę nieformalnych mentorów, brakuje dla nich dedykowanych programów rozwojowych czy zdrowotnych. Co więcej, istnieje problem negatywnych stereotypów dotyczących osób 50+ na rynku pracy. Jednocześnie, pracownicy w wieku 50+ rzadziej niż młodszy widzą w pracy przestrzeń do rozwoju,

L.p.	Rekomendacja	Uzasadnienie
		traktując ją bardziej jako źródło stabilności i utrzymania. Systemowe programy wsparcia, inicjowane i koordynowane przez samorządy, powinny skupiać się na: ▪ Uświadamianiu pracodawców o wartości osób 50+ i korzyściach płynących z ich doświadczenia, ▪ Promowaniu i dofinansowywaniu szkoleń (zwłaszcza cyfrowych i aktualizujących kwalifikacje) oraz programów zdrowotnych dla tej grupy, wykorzystując fakt, że osoby 50+ są często grupą priorytetową w projektach unijnych, ▪ Wspieraniu elastycznych form zatrudnienia i dostosowywania stanowisk pracy do potrzeb starszych pracowników, ▪ Rozwijaniu mechanizmów transferu wiedzy międzypokoleniowej.
INSTYTUCJE EDUKACYJNE		
4	Wczesne kształtowanie świadomości zawodowej	Doradztwo zawodowe w szkołach powinno zaczynać się już od klas podstawowych i być prowadzone systematycznie, nie incydentalnie. Istotne jest odkrywanie talentów młodych ludzi, indywidualne podejście do ich umiejętności oraz współpraca rodziców ze szkołą, co pozwala lepiej ukierunkować rozwój zawodowy. Współpraca szkół z lokalnymi pracodawcami może przyczynić się do lepszego dopasowania edukacji do potrzeb rynku pracy, a uczniowie i studenci powinni mieć możliwość poznawania oczekiwań pracodawców oraz praktycznych aspektów wykonywanych zawodów.
5	Włączenie przedstawicieli pracodawców i branż do planowania oferty kształcenia i doskonalenia zawodowego	Istniejący system edukacji nie w pełni odpowiada na dynamicznie zmieniające się potrzeby regionalnego rynku pracy. Pracodawcy w Wielkopolsce zgłaszają trudności rekrutacyjne, wynikające przede wszystkim z niewystarczających kompetencji zawodowych kandydatów oraz niskiego poziomu kompetencji miękkich. Problem ten jest szczególnie widoczny na stanowiskach wymagających wysokich kwalifikacji technicznych

L.p.	Rekomendacja	Uzasadnienie
		i cyfrowych. Blisko połowa badanych pracowników (45,4%) nie zgadza się ze stwierdzeniem, że system edukacji przygotowuje młodych ludzi do pracy zawodowej. Włączenie przedstawicieli pracodawców w proces tworzenia programów nauczania, profili kwalifikacyjnych czy programów szkoleń jest kluczowe dla zwiększenia adekwatności oferty edukacyjnej do rzeczywistych wymagań rynkowych. To pozwoli na niwelowanie luki kompetencyjnej i zapewni absolwentom umiejętności, które są faktycznie poszukiwane przez wielkopolskie przedsiębiorstwa.
PRACODAWCY		
6	Rozbudowa systemów monitorowania działań prorozwojowych w przedsiębiorstwach i instytucjach	Obecnie w przedsiębiorstwach w Wielkopolsce brakuje spójnych i systematycznych danych dotyczących podejmowanych działań w zakresie uczenia się w miejscu pracy. Chociaż monitoring rozwoju zawodowego opiera się w głównej mierze na regularnych rozmowach oceniających z pracownikami oraz ocenie kompetencji przez bezpośrednich przełożonych, to systematyczne przeglądy indywidualnych planów rozwojowych są stosowane rzadziej. Jedynie 15% podmiotów posiada systematyczny system oceny planów rozwojowych, oparty na mierzalnych celach i wskaźnikach efektywności. Rozbudowa scentralizowanych systemów monitorowania (opartych np. o standardowe raportowanie, wskaźniki HR, lub regularne ankiety) pozwoliłaby na lepszą diagnozę luk kompetencyjnych, skuteczniejsze planowanie rozwoju oraz identyfikowanie i upowszechnianie dobrych praktyk.
7	Upowszechnianie i wdrażanie nowoczesnych form uczenia się (microlearning, job shadowing, szkolenia online, chatboty)	Innowacyjne metody rozwoju zawodowego są obecnie domeną głównie dużych przedsiębiorstw. Badanie wykazało, że ponad połowa małych przedsiębiorstw (54,7%) i 38,9% mikroprzedsiębiorstw deklarowało brak wdrażania jakichkolwiek innowacyjnych rozwiązań. Większe przedsiębiorstwa (50+ pracowników) częściej stosują AI i chatboty szkoleniowe, microlearning

L.p.	Rekomendacja	Uzasadnienie
		czy job shadowing. Zaleca się upowszechnienie i wdrożenie tych nowoczesnych form uczenia się, co będzie wymagało promowania dobrych praktyk, projektów pilotażowych oraz wsparcia instytucjonalnego. Niezbędne jest uproszczenie formalności związanych z dofinansowaniem, zwiększenie jego wysokości, oferowanie kompleksowego wsparcia doradczego oraz organizowanie elastycznych form szkoleń, aby umożliwić dostęp do tych innowacji również mniejszym podmiotom.
8	Rozwój systemów wsparcia dla kadry menedżerskiej w obszarze zarządzania rozwojem pracowników	Kadra menedżerska jest postrzegana jako kluczowa w procesie rozwoju zawodowego pracowników, pełniąc funkcję bezpośrednich obserwatorów, mentorów i motywatorów. Menedżerowie są odpowiedzialni za monitorowanie postępów i udzielanie informacji zwrotnych. Jednakże, badanie wykazało, że głównym problemem, z jakim mierzy się kadra menedżerska, jest presja czasu i przeciążenie obowiązkami. Inne istotne wyzwania to konflikty w zespole oraz trudności w motywowaniu pracowników, a także brak kompetencji przywódczych. Co więcej, nadal niski jest poziom wdrażania w przedsiębiorstwach systemowych narzędzi rozwoju, takich jak systemy oceny kompetencji czy planowanie ścieżek kariery. Aby zwiększyć efektywność działań rozwojowych, niezbędne są dedykowane programy wsparcia dla menedżerów – szkolenia z zakresu zarządzania zespołem, budowania ścieżek kariery, mentoring oraz rozwój umiejętności liderskich. Ważne jest także zwiększanie świadomości menedżerów co do znaczenia inwestowania w rozwój kadry i nagradzanie ich za skuteczne wspieranie pracowników.
INSTYTUCJE REALIZUJĄCE PROJEKTY		
9	Uproszczenie dostępu do wsparcia i promowanie systemowych działań w zakresie zarządzania	Wyniki badania wskazują na wyraźną zależność między wielkością przedsiębiorstwa a podejmowaniem działań na rzecz zarządzania różnorodnością i integracji pracowników. Małe

L.p.	Rekomendacja	Uzasadnienie
	różnorodnością i dobrostanem pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem mikro i małych przedsiębiorstw	przedsiębiorstwa najczęściej deklarują brak takich działań, a mikroprzedsiębiorstwa również są mało aktywne. Działania te mają często charakter doraźny i wynikają z bieżących potrzeb kadrowych, a nie z długofalowej strategii. Ponadto, badanie ujawniło niedostateczny poziom komunikacji i wdrażania procedur dotyczących dobrostanu pracowników. Mniej niż połowa zna procedury reagowania na mobbing, stres czy wypalenie zawodowe. Tylko co czwarty pracownik ma dostęp do wsparcia psychologicznego lub programów przeciwdziałających wypaleniu. Instytucje realizujące projekty, we współpracy z samorządami, powinny skupić się na: ▪ Upraszczaniu formalności i zwiększaniu dofinansowania dla programów wspierających zarządzanie różnorodnością i dobrostanem, zwłaszcza dla sektora MŚP, ▪ Zapewnianiu kompleksowego wsparcia doradczego i organizacji elastycznych form szkoleń dla pracodawców, które zwiększą ich świadomość i zdolność do wdrażania proaktywnych polityk w zakresie różnorodności, prewencji mobbingu i wypalenia, ▪ Prowadzeniu kampanii informacyjnych skierowanych zarówno do pracodawców, jak i pracowników, zwiększających świadomość dostępnych rozwiązań i procedur, ▪ Promowaniu dobrych praktyk i modeli działania, które są efektywne w mniejszych organizacjach, często opierających się na nieformalnych relacjach. Takie działania przyczynią się do budowania bardziej inkluzywnych i zdrowych środowisk pracy w całej Wielkopolsce.

SPIS TABEL

Tabela 1. Jak oceniają Państwo wsparcie ze strony instytucji publicznych w zakresie rozwoju pracowników? – suma odpowiedzi negatywnych: „bardzo źle” i „źle” (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340).....	23
Tabela 2. Jakie formy współpracy ze szkołami lub uczelniami są w tym roku przez Państwa przedsiębiorstwo realizowane? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340).....	29
Tabela 3. Jak często w Państwa przedsiębiorstwie stosowane są następujące formy rozwoju zawodowego personelu? (podmioty zatrudniające co najmniej 4 osoby n=1 091)	34
Tabela 4. Proszę wskazać na te cechy demograficzne pracowników, które są uwzględniane przy tworzeniu form rozwoju zawodowego dla pracowników (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340).....	42
Tabela 5. Jakie działania w celu ograniczania stresu, wypalenia zawodowego i mobbingu podejmowane są w Państwa przedsiębiorstwie? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373 , 50 i więcej pracowników n=340).....	57
Tabela 6. W jakich formach rozwoju zawodowego w miejscu pracy uczestniczył(a) Pan(i) w ostatnich 3 latach? (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających 4-9 pracowników n=108, 10-49 pracowników n=404, 50 i więcej pracowników n=1 081).....	73
Tabela 7. Jakie działania w celu ograniczania stresu, wypalenia zawodowego i mobbingu podejmowane są w Państwa przedsiębiorstwie? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373 , 50 i więcej pracowników n=340).....	92
Tabela 8. Rekomendacje wraz z uzasadnieniami.....	97

SPIS WYKRESÓW/RYSUNKÓW

Wykres 1. Jak ważny jest w Państwa przedsiębiorstwie rozwój zawodowy pracowników? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)	8
Wykres 2. Czy w Państwa przedsiębiorstwie wdrażane są strategie i plany rozwoju zawodowego personelu? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)	12
Wykres 3. Czy polityka kadrowa w Państwa przedsiębiorstwie zmieniła się w ostatnich 3 latach wobec zmieniających się warunków oraz celów biznesowych przedsiębiorstwa? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)	13
Wykres 4. Jakie czynniki w największym stopniu wpłynęły na zmianę polityki kadrowej? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=140, 10-49 pracowników n=125, 50 i więcej pracowników n=156)	15
Wykres 5. Jakie są największe bariery rozwoju polityki kadrowej i podnoszeniu efektywności działań personalnych w Państwa przedsiębiorstwie? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)	16
Wykres 6. Jaki jest Pana(-ni) poziom znajomości i doświadczenia w korzystaniu z programów wsparcia, w tym współfinansowanych z funduszy unijnych? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)	18
Wykres 7. Z jakich źródeł finansowane są w Państwa przedsiębiorstwie działania z zakresu polityki personalnej?	21
Wykres 8. Jakie działania poprawiłyby efektywność rozwoju zawodowego pracowników w Państwa przedsiębiorstwie? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)	22
Wykres 9. Z którymi instytucjami współpracuje w tym roku Państwa przedsiębiorstwo w celu rozwoju kadry? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)	25
Wykres 10. Z jakimi instytucjami i podmiotami w ciągu ostatniego roku podejmowali Państwo, jako przedsiębiorstwo, współpracę w ramach wsparcia edukacji zawodowej młodzieży? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)	27
Wykres 11. Jakie innowacyjne metody i formy rozwoju zawodowego pracowników są stosowane w Państwa przedsiębiorstwie? (podmioty zatrudniające co najmniej 4 osoby n=1 091)	37

Wykres 12. W jakich obszarach w Państwa przedsiębiorstwie najczęściej prowadzone są formy rozwoju zawodowego? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)	39
Wykres 13. Jak ocenia Pan(i) dostępność szkoleń dla pracowników w Państwa branży w regionie? Proszę ocenić dostępność szkoleń z punktu widzenia możliwości skorzystania z nich przez pracowników Państwa przedsiębiorstwa (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340).....	40
Wykres 14. Jak ocenia Pan(i) jakość oferty przedsiębiorstw szkoleniowych w regionie, bazując na doświadczeniach Państwa przedsiębiorstwa i jego pracowników? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)	41
Wykres 15. Proszę odnieść się do każdego ze wskazanych stwierdzeń dotyczących postawy wobec odpowiedzialności za rozwój zawodowy (podmioty zatrudniające co najmniej 4 osoby n=1 091).....	43
Wykres 16. Jakie są główne trudności w rekrutacji, z którymi spotkało się Państwa przedsiębiorstwo w ciągu ostatniego roku lub z którymi zмага się obecnie? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340).....	45
Wykres 17. Jakich stanowisk najczęściej dotyczą trudności w rekrutacji w Państwa przedsiębiorstwie? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340).....	47
Wykres 18. Jakie działania spośród wymienionych poniżej są realizowane w Państwa przedsiębiorstwie w stosunku do nowych pracowników? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)	50
Wykres 19. Czy w Państwa przedsiębiorstwie podejmowane są działania względem pracowników w wieku 50+ (w tym również pracowników 65+) na rzecz wydłużenia ich okresu aktywności zawodowej? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340)	51
Wykres 20. Jakie działania są podejmowane w Państwa przedsiębiorstwie względem pracowników w wieku 50+? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=164, 10-49 pracowników n=129, 50 i więcej pracowników n=177).....	52
Wykres 21. Jakie działania na rzecz zarządzania różnorodnością, w tym integracji pracowników są podejmowane w Państwa przedsiębiorstwie? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373, 50 i więcej pracowników n=340).....	56

Wykres 22. Jakie działania na rzecz wspierania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym pracowników podejmowane są w Państwa przedsiębiorstwie? (podmioty zatrudniające co najmniej 4 osoby n=1 091).....	60
Wykres 23. Jakie działania i aktywności podejmuje kadra menadżerska w Państwa przedsiębiorstwie na rzecz rozwoju personelu? (podmioty zatrudniające 4-9 pracowników n=378, 10-49 pracowników n=373 , 50 i więcej pracowników n=340)	62
Wykres 24. Jak często bierze Pan(i) udział w działaniach związanych z rozwojem zawodowym, oferowanych przez pracodawcę? (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających 4-9 pracowników n=133, 10-49 pracowników n=471, 50 i więcej pracowników n=1 236)	71
Wykres 25. Jakich obszarów dotyczyły formy rozwoju zawodowego, w których Pan(i) uczestniczył(a)? (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających 4-9 pracowników n=108, 10-49 pracowników n=404, 50 i więcej pracowników n=1 081)	76
Wykres 26. Czy po rozpoczęciu pracy w obecnym przedsiębiorstwie uczestniczył(a) Pan(i) w programie wdrożeniowym dla nowych pracowników, który miał na celu ułatwić Panu(-ni) rozpoczęcie pracy i adaptację (np. spotkania lub szkolenia wprowadzające)? - odsetek odpowiedzi twierdzących (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 4 pracowników n=1 840).....	78
Wykres 27. Czy podejmuje Pan(i) samodzielne działania na rzecz własnego rozwoju zawodowego (tzw. samokształcenie)? (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 4 pracowników n=1 840).....	81
Wykres 28. Czy podejmuje Pan(i) samodzielne działania na rzecz własnego rozwoju zawodowego (tzw. samokształcenie)? (pracownicy w wieku 18-24 lat n=147, 25-29 lat n=278, 30-34 lat n=319, 35-39 lat n=294, 40-44 lat n=264, 45-49 lat n=211, 50-54 lat n=150, 55-59 lat n=97, 60-64 lat n=53, 65 lat i więcej n=27).....	82
Wykres 29. W jakiej formie realizuje Pan(i) samokształcenie, tj. naukę we własnym zakresie, na rzecz swojego rozwoju zawodowego? (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 4 pracowników n=1 840).....	83
Wykres 30. Jak ocenia Pan(i) zaangażowanie Pana pracodawcy w Pana(-ni) rozwój zawodowy? (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających 4-9 pracowników n=133, 10-49 pracowników n=471, 50 i więcej pracowników n=1 236)	86
Wykres 31. Jak ocenia Pan(i) ogólną atmosferę w Pana(-ni) miejscu pracy? (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 4 pracowników n=1 840).....	89

Wykres 32. Czy w Pana(-ni) miejscu pracy funkcjonują działania integracyjne (np. spotkania integracyjne, imprezy firmowe, wspólne inicjatywy i wyjazdy)? (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 4 pracowników n=1 840)	90
Wykres 33. Czy w Pana(-ni) miejscu pracy podejmowane są działania przeciwdziałające mobbingowi i nieetycznym zachowaniom? (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 4 pracowników n=1 840).....	93
Wykres 34. Czy zna Pan(i) procedury reagowania na sytuacje związane z mobbingiem, stresem, wypaleniem zawodowym? (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 4 pracowników n=1 840)	94
Wykres 35. Czy uważa Pan(i), że obecne miejsce pracy sprzyja Panu(-ni) w godzeniu życia zawodowego z prywatnym? (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 4 pracowników n=1 840).....	95
 Rysunek 1. Struktura próby badawczej (n) według rodzaju podmiotów i wielkości zatrudnienia.....	5
Rysunek 2. Struktura próby badawczej w badaniach jakościowych	6
Rysunek 3. Główne powody inwestowania w rozwój zawodowy pracowników (podmioty zatrudniające co najmniej 4 osoby n=1 091).....	10
Rysunek 4. Instytucje z którymi przedsiębiorstwa współpracują w celu rozwoju kadry (podmioty zatrudniające co najmniej 4 osoby n=1 091).....	24
Rysunek 5. Z jakimi problemami i wyzwaniami najczęściej mierzy się kadra menadżerska w Państwa przedsiębiorstwie? (podmioty zatrudniające co najmniej 4 osoby n=1 091)	63
Rysunek 6. Jakie znaczenie mają dla Pana(-ni) następujące aspekty? (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 4 pracowników n=1 840).....	68
Rysunek 7. Obszary, w których chcą się najczęściej rozwijać zawodowo kierownicy wyższego i średniego szczebla (pracownicy pracujący w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 4 pracowników n=1 840).....	80