

Raport z badania pracodawców w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim

Bilans Kapitału Ludzkiego

2017

Piotr Prokopowicz
Marcin Kocór
Anna Szczucka
Patrycja Antosz

Bilans Kapitału Ludzkiego 2017

Raport z badania pracodawców w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim

Autorzy Raportu:

Piotr Prokopowicz

Marcin Kocór

Anna Szczucka

Patrycja Antosz

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

© Copyright by Uniwersytet Jagielloński

ISBN 978-83-7633-402-8

Publikacja dostępna również na stronie internetowej

www.parp.gov.pl

Wersja elektroniczna

Warszawa 2018

Opracowanie graficzno-techniczne:

www.ccp.com.pl

Projekt współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego



Spis treści

Wstęp	5
Główne wnioski	6
Zarządzanie kapitałem ludzkim w firmach i jakość tego zarządzania	6
Rozwijanie kapitału ludzkiego w organizacjach	8
Wymagania wobec kandydatów	9
Forma zatrudnienia	10
Metodologia badania pracodawców	11
Próba	11
Dane	12
Sposoby prezentacji wyników	12
Zarządzanie kapitałem ludzkim w firmach i jakość tego zarządzania	13
Planowanie działań	13
Perspektywa czasowa planowania działań przedsiębiorstw	13
Narzędzia planowania	15
Kultura organizacji	17
Sposób podejmowania decyzji	18
Rozwiązywanie konfliktów	19
Źródła przewagi konkurencyjnej	20
Cztery typy kultury organizacji	20
Narzędzia zarządzania personelem	23
Wykorzystanie narzędzi zarządzania personelem	23
Metody motywacji pozafinansowej	26
Ocena pracowników	28
Rekrutacja i selekcja	30

Rozwijanie kapitału ludzkiego w organizacjach	33
Uwarunkowania organizacyjne w firmie	34
Praktyki w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego	34
Ocena efektów	38
Ograniczenia i przyczyny braku inwestycji	41
Kluczowe stanowiska w firmie – specyfika wymagań stanowiskowych i potrzeby kompetencyjne w ocenie zarządzających	44
Kluczowe stanowiska w firmie	44
Wymagania wobec kluczowych pracowników	47
Ogólne wymagania stawiane kandydatom do pracy	47
Wykształcenie	49
Doświadczenie	50
Płeć	52
Wymagania kompetencyjne na kluczowych stanowiskach	53
Forma zatrudnienia	55
Aneks. Ogólna charakterystyka próby	57
Wielkość firmy i branża działalności	57
Region	57



Wstęp

Po trzyletniej przerwie zespół Bilansu Kapitału Ludzkiego powraca z wynikami nowych badań. W drugiej edycji, której realizacja przewidziana jest do 2023 roku, nasze próby są mniejsze niż w pierwszej edycji, ale pojawi się garść nowości.

Badania pracodawców zostały rozszerzone o komponent badań panelowych oraz moduł zarządzania i kultury organizacyjnej w firmie, który także pojawił się w badaniu sektora szkoleniowo-rozwojowego.

Bilans Kapitału Ludzkiego został też wzbogacony o moduł badań sektorowych. Obecnie realizowane są badania sektora usług finansowych, usług turystycznych oraz sektora IT. Badania te prowadzone są w ścisłej współpracy z sektorowymi radami do spraw kompetencji i służą wypracowaniu rekomendacji dla systemu edukacji w zakresie kształtowania kompetencji, które będą potrzebne na zmieniającym się rynku pracy.

Jako pierwsze trafiają w Państwa ręce przeglądowe raporty tematyczne poświęcone: 1) ludności w wieku produkcyjnym na rynku pracy, 2) uczeniu się osób dorosłych i ofercie usług rozwojowych oraz 3) sytuacji pracodawców w zakresie zarządzania oraz rozwoju zasobów ludzkich (w zakresie, na który pozwalają zgromadzone dane).

Raporty te mają na celu zapoznanie Państwa z podstawowymi wynikami badań. Dlatego główny nacisk został w nich położony na prezentację tych wyników zaopatrzonych w oszczędne komentarze interpretujące i wyjaśniające zestawienia.

Po wykonaniu dalszych analiz przedstawimy Państwu, zgodnie ze zwyczajem, pogłębiony raport podsumowujący tę edycję badań wraz z wnioskami teoretycznymi i rekomendacjami dla polityk publicznych. Liczymy na to, że zaprezentowane informacje okażą się dla Państwa interesujące i przydatne.

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

Główne wnioski

Zarządzanie kapitałem ludzkim w firmach i jakość tego zarządzania

1. **Tylko 18% firm planuje swoje działania w perspektywie dłuższej niż najbliższe 3 miesiące.** Oznacza to, że **4 na 5 polskich firm działa opierając się na planach krótkoterminowych lub bez jakiegokolwiek planu.**
Najczęściej swoje działania w perspektywie dłuższej niż najbliższe 3 miesiące **planują** przedsiębiorstwa z branży edukacyjnej, a **najrzadziej** firmy działające w handlu i gastronomii.
2. **W ponad połowie polskich przedsiębiorstw (55%) ważne decyzje dotyczące pracowników podejmowane są samodzielnie przez przełożonych.** Z kolei w 43% firm przełożeni angażują pracowników w proces podejmowania decyzji. Im większa firma, tym częściej decyzje podejmowane są bez udziału pracowników.

Bez względu na wielkość w większości polskich firm środkami pozafinansowej motywacji pracowników jest pochwała ze strony przełożonego (65% wskazań). Tylko co piąty pracodawca wykorzystuje w tym celu awans (21% wskazań), a **jeszcze mniej stosuje** zwiększenie zakresu odpowiedzialności pracownika (18%), zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji (12%) oraz bony okazjonalne (10%), **dodatkowe szkolenia** (7%), karty i karnety fitness (6%), wyjazdy integracyjne, ustanawianie celów efektywnościowych oraz dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe (5%).

W sytuacjach konfliktowych przedsiębiorstwa najczęściej stosują polubowne mediacje między stronami. Ale prawie co piąta firma (17%) pozwala na to, aby konflikty rozwiązały się same, a 1/3 przedsiębiorstw przyznaje, że stosowane przez nie metody nie są optymalne.

Prawie 75% polskich firm uważa, że źródłem ich przewagi konkurencyjnej jest wysoka jakość oferowanych przez nie produktów i usług. Nieco więcej niż połowa uważa też, że źródłem tej przewagi są dobrzy pracownicy.

Tylko 25% firm korzysta z jakichkolwiek narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Chociaż podkreślić należy, że z narzędzi HR (zarządzania zasobami ludzkimi – ang. *Human Resources*) korzystają przede wszystkim przedsiębiorstwa duże (82%), prawie połowa przedsiębiorstw średnich (49%) i co piąte przedsiębiorstwo małe (20%).

Do najczęściej stosowanych **narzędzi HR** należą:

- opisy stanowisk pracy (14% wskazań),
- system różnicujący wynagrodzenia ze względu na stanowisko (10% wskazań),
- plan zatrudnienia (7% wskazań),
- wartościowanie stanowisk pracy oraz baza danych kandydatów (po 5% wskazań).

Najczęściej narzędzia HR wykorzystywane są w edukacji (41%) oraz przemyśle i górnictwie (28%). Najrzadziej w handlu i gastronomii (jedynie 17% przedsiębiorstw z tej branży wykorzystuje narzędzia HR).

Większość firm nie stosuje **oceny skuteczności podejmowanych działań HR** (83%).

Najczęściej praktykują to firmy duże (46%), rzadziej firmy średnie (26%) i najrzadziej firmy małe (13%).

Bez względu na wielkość przedsiębiorstwa najczęściej wykorzystywanymi **narzędziami rekrutacyjnymi** są:

- CV,
- rozmowy rekrutacyjne,
- listy motywacyjne.

Korzystają z nich głównie firmy duże i średnie, choć nadal z CV nie więcej niż połowa z ogółu (46%). Taki wynik sugeruje, że duża część polskich przedsiębiorstw korzysta z nieformalnych źródeł rekrutacji.

Rozwijanie kapitału ludzkiego w organizacjach

Polscy pracodawcy rzadko posiadają zdefiniowane i wyodrębnione struktury organizacyjne w obszarze inwestycji w kadry. Jedynie co dwudziesta polska firma ma osobny dział szkoleniowy lub stanowisko, w ramach którego realizowane są działania związane z rozwojem pracowników. Jedynie 7% firm dysponuje dedykowanym budżetem szkoleniowym. Ten niski ogólny odsetek w dużej mierze związany jest z dominującą rolą najmniejszych firm w strukturze polskiego sektora przedsiębiorstw. W dużych firmach udział podmiotów mających dział szkoleniowy i budżet przeznaczony na rozwój pracowników jest znacznie wyższy (odpowiednio 38% i 43%), ale stanowią one niewielki odsetek sektora.

Zdecydowana **większość pracodawców jest zadowolona z aktualnych kompetencji swoich pracowników**, choć **ocenę deficytów ich kompetencji** (niezależnie od sposobu) **prowadzi jedynie co trzeci polski przedsiębiorca**, a jedynie połowa z nich robi to systematycznie.

Jednocześnie gdy pojawia się luka kompetencyjna w firmie, podstawową strategią radzenia sobie z nią jest **doszkolenie swoich obecnych pracowników** (61%). Częściej w ten sposób postępują firmy mniejsze niż duże, które, co ciekawe, problem deficytu kompetencji w firmie rozwiązują, zatrudniając nowych pracowników z potrzebnymi umiejętnościami i wiedzą. Uogólniając, najrzadziej realizowaną strategią jest zatrudnienie nowego pracownika z założeniem przeszkolenia go zgodnie z zapotrzebowaniem firmy (takie podejście stosuje co dwudziesta firma).

Pracodawcy generalnie dostrzegają wielowymiarowe korzyści z inwestowania w kadry. Trzy czwarte pracodawców, którzy w poprzednim roku prowadzili działania rozwojowe, zadeklarowało, że obserwuje ich duży lub średni wpływ na różne aspekty funkcjonowania firmy – na poziomie pracowników: na współpracę między nimi, poprawę ich kreatywności i motywacji. Na poziomie firmy – odnotowują pozytywny wpływ na wizerunek i prestiż czy obniżenie rotacji kadry.

Pracodawcy dostrzegają **także różnice w efektywności poszczególnych form kształcenia pracowników w zależności od roli pracownika w firmie**. W przypadku kadry menadżerskiej najskuteczniejsze formy to udział w konferencjach i seminariach oraz korzystanie z oferty szkół wyższych, np. studiów podyplomowych czy MBA. W przypadku niższych stanowisk

zdecydowanie preferowane są formy rozwoju w miejscu pracy z wykorzystaniem własnego know-how, np. instruktaże czy coaching.

Wśród pracodawców, aktywnie angażujących się w podnoszenie kompetencji kadry, **kluczowymi wyzwaniami, które ograniczają jej skalę w firmie, są wysokie koszty działań rozwojowych** (39% wskazań) **oraz brak czasu pracowników** (38%). Dla części pracodawców inwestujących w rozwój pracowników ograniczeniem są problemy z oceną, jakie są aktualnie potrzeby pracowników w tym zakresie.

Z kolei ci pracodawcy, którzy w ostatnim roku nie zdecydowali się na w ogóle na prowadzenie jakichkolwiek działań inwestycyjnych w kompetencje kadry, wskazują, że **kluczowym powodem** takiej sytuacji nie są zewnętrzne bariery, ale **po prostu brak takiej potrzeby**. W ocenie 80% z nich **umiejętności pracowników były wystarczające i nie wymagały rozwijania**. Drugim w kolejności powodem nieangażowania się w proces szkoleniowo-rozwojowy kadry jest brak czasu pracowników na rozwój (71%). Połowa z nieaktywnych pracodawców wskazuje ograniczenia finansowe oraz brak wystarczającej motywacji wśród pracowników.

Wymagania wobec kandydatów

Pracodawcy poszukując kandydatów do pracy, kierują się głównie kryteriami posiadania określonego wykształcenia oraz doświadczenia związanego z pracą na podobnym stanowisku. Nie bez znaczenia jest także płeć kandydata, ale w tym przypadku działa prosty mechanizm związany z rodzajem pracy, do której poszukują pracowników – w przypadku zawodów fizycznych preferowani są mężczyźni, a w zawodach umysłowych płeć kandydata nie ma znaczenia.

W obecnej sytuacji rynkowej trzeba wykazać się przynajmniej wykształceniem zawodowym, aby otrzymać propozycję jakiegokolwiek pracy. W przypadku pracy na wyższych stanowiskach – kierowniczych i specjalistycznych – pracodawcy wymagają jednak wykształcenia wyższego i preferują wykształcenie magisterskie niż licencjackie.

Pod względem doświadczenia oczekiwania pracodawców są dość wysokie. Wymagają oni bowiem przeciętnie przynajmniej 2 lat doświadczenia. Natomiast w przypadku wyższych stanowisk – kierowniczych i specjalistycznych – przynajmniej 3 lat.

Wymagania kompetencyjne pracodawców ogólnie nie zmieniły się zasadniczo w porównaniu do poprzednich edycji badania i najważniejszymi kompetencjami pozostają wciąż te zawodowe – specyficzne dla określonego stanowiska (29% wskazań). Natomiast innymi liczącymi się kompetencjami są:

- staranność, skrupulatność, dokładność i dbałość o szczegóły (26% wskazań),
- odpowiedzialność, dyscyplina pracy, uczciwość (24%).

Forma zatrudnienia

Pracodawcy deklarują, że główną formą zatrudnienia pracowników są umowy na pełen etat (na czas określony lub nieokreślony). Natomiast zatrudnianie pracowników w ramach umów cywilno-prawnych było stosowane jedynie przez co siódmego pracodawcę. Pokrywa się to z wnioskami uzyskanymi w badaniu ludności, gdzie również podobna liczba pracowników wskazywała na taką formę zatrudnienia.

Metodologia badania pracodawców

Próba

W badaniu pracodawców uczestniczyli przedstawiciele kadry zarządzającej polskich firm.

Badania pracodawców zostaną zrealizowane w okresie 2017–2023 w dwóch formach: badań głównych oraz badań śródkresowych. Obydwie formy badań zostaną przeprowadzone trzykrotnie w dwuletnich odstępach. Badania główne obejmą w każdej edycji po 3500 wywiadów podzielonych na próbę panelową firm małych (N = 1000), średnich (N = 500) i dużych (N = 500) oraz próbę przekrojową przedsiębiorstw (N = 1500). Natomiast badania śródkresowe obejmą jedynie próbę panelową średnich i dużych przedsiębiorstw (N = 1000).

W 2017 roku badanie pracodawców było realizowane od 21.08.2017 do 1.12.2017 z wykorzystaniem technik wywiadów osobistych wspomaganych komputerowo (CAPI) oraz wywiadów telefonicznych wspomaganych komputerowo (CATI) przez agencję badawczą PBS Spółka z o.o. Dodatkowa kontrola jakości odbywała się od 27.02.2018 do 06.04.2018. Sumarycznie zrealizowano 3644 ankiety, a średni czas realizacji wywiadu wyniósł 40 minut.

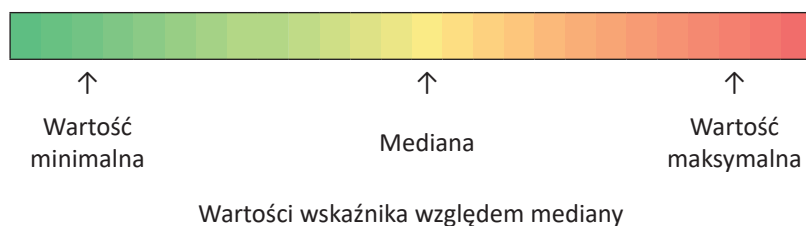
Dobierając próbę do badania, zastosowano warstwowanie nieproporcjonalne ze względu na wielkość przedsiębiorstwa oraz sekcję PKD. Operatem losowania, aktualnym na czerwiec 2017 roku, była Polska Baza Danych będąca w posiadaniu firmy Bisnode. Do badania wylosowano 11 667 przedsiębiorstw, a w badaniu wykorzystano 11 619 kontaktów. Po wyłączeniu z wylosowanej próby 900 błędnych rekordów, poziom netto realizacji próby wyniósł 34%. Dodatkowe informacje o strukturze próby prezentowane są w Aneksie.

Dane

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

Sposoby prezentacji wyników

W wielu tabelach w celu lepszej orientacji zastosowano kolorowanie „topograficzne” – takie jak na mapach. Wartościom względnie niskim odpowiada kolor zielony, przeciętnym (zbliżonym do mediany) – żółty, względnie wysokim – czerwony. Należy podkreślić, że zarówno środek, jak i bieguny skali kolorystycznej są wyznaczone przez empiryczne wartości analizowanej zmiennej, czyli kolejno: wartość minimalną, medianową i maksymalną. Przy kolorowaniu „topograficznym” w tabeli prezentującej zróżnicowane wartości zawsze wystąpi pełna gama kolorów (od zielonego, przez żółty, po czerwony).



Zarządzanie kapitałem ludzkim w firmach i jakość tego zarządzania

Jednym z podstawowych, choć często niedocenianym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, jest sposób, w jaki firmy tworzą ład organizacyjny w obszarze planowania, w tym planowania i zarządzania kapitałem ludzkim. Ważnym obszarem wpływającym na ład organizacyjny jest również kultura organizacyjna i wynikający z niej sposób komunikacji z pracownikami. Wykorzystanie narzędzi służących planowaniu, monitorowaniu oraz ocenie skuteczności funkcjonowania wspomnianych obszarów przekłada się na szereg wskaźników efektywności – zarówno pracowników, jak i samych przedsiębiorstw.

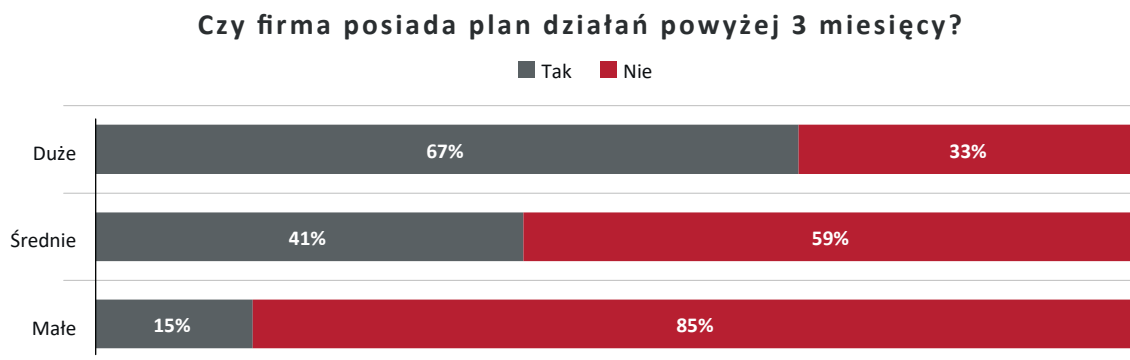
Czy polskie przedsiębiorstwa różnią się między sobą, jeśli chodzi o perspektywę czasową swoich działań? Jakiego rodzaju narzędzia wykorzystują do planowania? Czy decyzje podejmują z udziałem swoich pracowników? Jak ich motywują? W jaki sposób rozwiązują konflikty? Gdzie widzą swoją przewagę konkurencyjną? Jaką kulturę organizacyjną budują? Czy mierzą skuteczność stosowanych narzędzi HR? Jak oceniają pracowników? Jak rekrutują? Na te pytania odpowiada część raportu związana z zarządzaniem kapitałem ludzkim w organizacjach.

Planowanie działań

Perspektywa czasowa planowania działań przedsiębiorstw

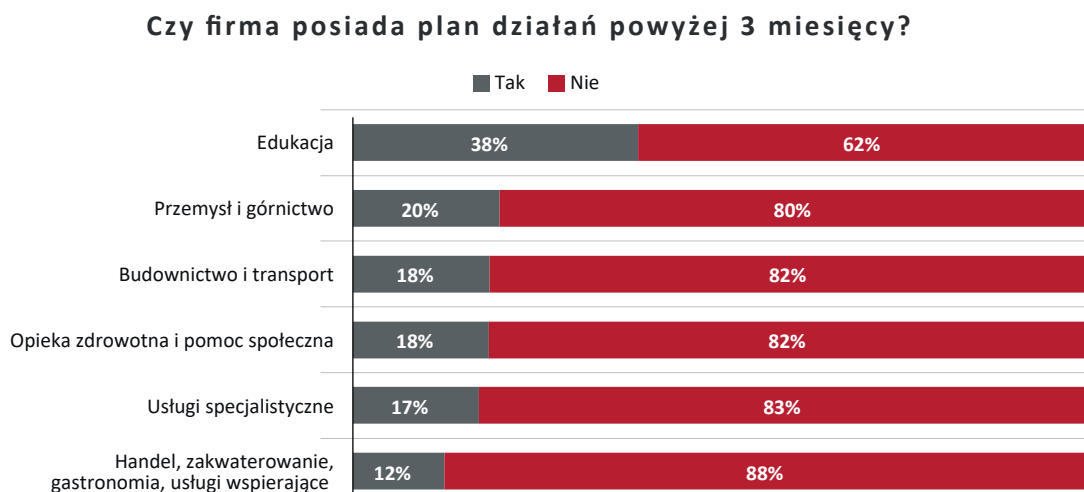
Przedsiębiorstwa, które potrafią zaplanować swoje działania oraz konsekwentnie je wdrożyć, mają większą szansę na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej niż te, które działają reaktywnie, krótkoterminowo, w odpowiedzi na chwilowe fluktuacje rynku. Eksperti zarządzania są zgodni co do tego, że nawet samo zaangażowanie się w proces planowania przynosi liczne korzyści przedsiębiorcom – pozwala im lepiej rozpoznać potrzeby klientów, zrozumieć swoją branżę oraz przygotować się na nieuniknione wyzwania związane z działalnością biznesową.

Wykres 1. Odsetek przedsiębiorstw posiadających plan działań wykraczający poza perspektywę najbliższych 3 miesięcy według kategorii wielkości*, w %



* N = 3571. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników łącznie.

Wykres 2. Odsetek przedsiębiorstw posiadających plan działań wykraczający poza perspektywę najbliższych 3 miesięcy według branży przedsiębiorstwa*, w %



* N = 3571. Główna branża działalności według 6 kategorii PKD.

Niestety, jedynie 18% polskich przedsiębiorstw posiada plan działań wykraczający poza perspektywę najbliższych 3 miesięcy. Oznacza to, że 4 na 5 polskich firm działa opierając się na planach krótkoterminowych lub bez jakiegokolwiek planu. Krótka perspektywa czasowa jest szczególnie widoczna w małych firmach, gdzie plan działań ma jedynie 15% przedsiębiorstw. Nieco lepiej sytuacja wygląda w firmach średnich – plan wykraczający poza perspektywę 3 miesięcy posiada 41% przedsiębiorstw zatrudniających między 50 a 249 pracowników; 67% firm dużych ma plan działań na ponad 3 miesiące.

Ciekawie wyglądają różnice w zakresie perspektywy planowania działań między branżami reprezentowanymi w badaniach Bilansu Kapitału Ludzkiego. Największy odsetek organizacji planujących na dłużej niż 3 miesiące ma branża edukacyjna. Jest to prawdopodobnie związane z faktem, że te instytucje często znajdują się pod presją organów prowadzących (instytucji finansujących i nadzorujących daną instytucję edukacyjną), aby przedstawić plany swoich działań. Najmniejszy odsetek firm planujących w perspektywie wykraczającej poza 3 miesiące jest w handlu i gastronomii.

Spośród firm, planujących swoje działania w perspektywie dłuższej niż 3 miesiące, znaczna większość (82%) planuje w perspektywie nieprzekraczającej 2 lat. Plany powyżej 3 lat posiada jedynie 18% firm działających długofalowo. Można zaobserwować różnicę w tym zakresie między firmami według kategorii wielkości zatrudnienia – ponad jedna trzecia firm dużych, planujących w perspektywie powyżej 3 miesięcy, ma plany wykraczające poza najbliższe 3 lata.

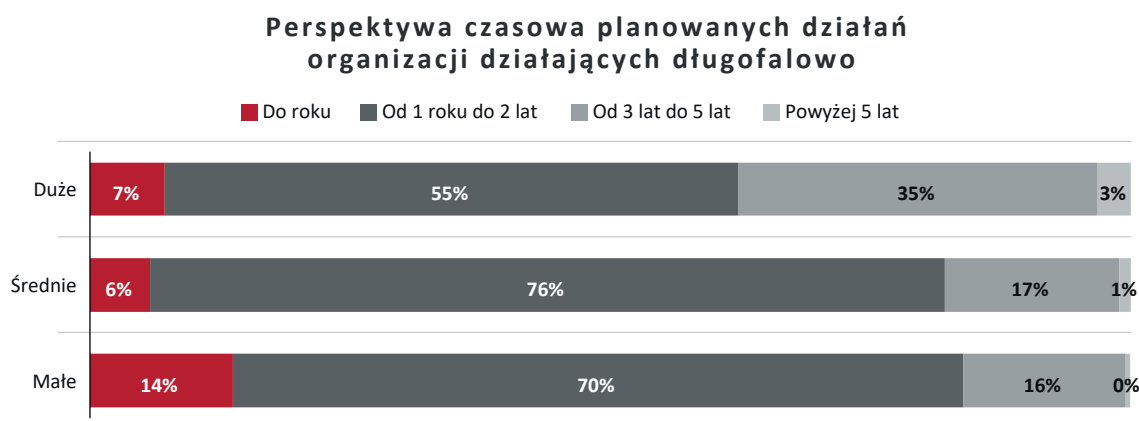
Narzędzia planowania

Jednym z ważnych wskaźników profesjonalizacji procesu planowania w przedsiębiorstwach są jego produkty, które najczęściej przyjmują postać dokumentów, notatek lub spisanych list kontrolnych.

W firmach, które planują długofalowo swoje działania, najczęściej wykorzystywanym dokumentem jest roczny lub krótszy plan działań – korzysta z niego 65% przedsiębiorstw. Prawie połowa firm myślących długofalowo spisuje swoje cele strategiczne, nieco ponad jedna trzecia posiada spisana wizję przedsiębiorstwa. Misję przedsiębiorstwa ma 28%

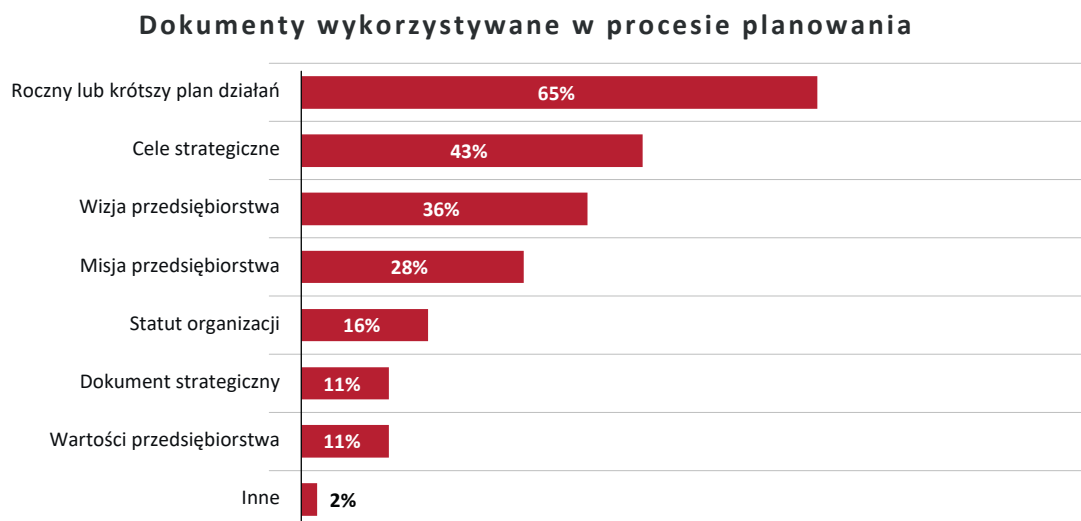
spośród organizacji planujących długofalowo, statut – 16%, dokument strategiczny i listę wartości 11%. Szczegółowe wyniki zaprezentowane są na wykresie 4.

Wykres 3. Odsetek przedsiębiorstw planujących swoje działania w określonej perspektywie czasowej w grupie firm planujących swoje działania na dłużej niż 3 miesiące, według kategorii wielkości*, w %



* N = 630. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników łącznie.

Wykres 4. Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących określone dokumenty jako część procesu planowania* wśród firm planujących w perspektywie powyżej 3 miesięcy, w %



* N = 671

Pewne zróżnicowanie w zakresie wykorzystywanych w procesie planowania dokumentów jest związane z wielkością przedsiębiorstwa. O ile roczny lub krótszy plan działań posiada ponad 60% przedsiębiorstw we wszystkich kategoriach wielkości zatrudnienia, o tyle cele strategiczne, misja i wizja przedsiębiorstwa wykorzystywane są szczególnie często w firmach dużych (60%, 42% i 42% odpowiednio). Dokument strategiczny ma 21% planujących długofalowo przedsiębiorstw, ale jedynie 16% firm średnich i 8% firm małych. Szczegółowe zestawienie wykorzystania określonych dokumentów w planowaniu działań w firmach według kategorii wielkości przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących określone dokumenty jako część procesu planowania, w %, według kategorii wielkości*

Dokumenty wykorzystywane w procesie planowania	Małe	Średnie	Duże	Ogółem
Roczny lub krótszy plan działań	64%	69%	62%	65%
Cele strategiczne	41%	45%	60%	43%
Wizja przedsiębiorstwa	36%	35%	42%	36%
Misja przedsiębiorstwa	27%	29%	42%	28%
Statut organizacji	12%	25%	32%	16%
Wartości przedsiębiorstwa	10%	11%	23%	11%
Dokument strategiczny	8%	16%	21%	11%
Inne	1%	3%	2%	2%

* N = 671. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników włącznie.

Kultura organizacji

Jednym z najważniejszych kryteriów różnicujących przedsiębiorstwa – oraz ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej – jest ich kultura organizacyjna. Kultura organizacji to system przekonań, norm i wartości charakterystycznych dla danego przedsiębiorstwa, która urzeczywistnia się w jego działaniach zarządczych. Z kulturą organizacji w badaniu BKL związane jest to, jak podejmowane są decyzje w przedsiębiorstwie, jak motywowani są pracownicy, jak rozwiązuje się konflikty oraz jak postrzegają swoją firmę i źródła jej przewagi konkurencyjnej osoby pracujące w przedsiębiorstwie.

Sposób podejmowania decyzji

Jednym z podstawowych aspektów określających kulturę organizacyjną jest to, jak podejmowane są ważne decyzje dotyczące pracowników. Są trzy podstawowe sposoby: 1) decyduje przełożony bez konsultacji z pracownikami; 2) przełożony przesądza przy zaangażowaniu pracowników; 3) ustalają sami pracownicy bez nadzoru przełożonych.

W 55% polskich przedsiębiorstwach decyzje podejmowane są bez konsultacji z pracownikami, w 43% pracownicy są zaangażowani w ustalanie ważnych dla siebie decyzji, jedynie w 2% firm pozostawia się decyzje pracownikom. Daje się zauważyć dość małe zróżnicowanie w tym zakresie między przedsiębiorstwami o różnej wielkości, przy czym im większe przedsiębiorstwo, tym rzadziej menedżerowie angażują pracowników w podejmowanie ważnych dla nich decyzji. Szczegółowe wyniki w tym zakresie przedstawione są na wykresie 5.

Wykres 5. Odsetek organizacji podejmujących ważne – dotyczące pracowników – decyzje przy różnym stopniu zaangażowania pracowników, w %, według kategorii wielkości*



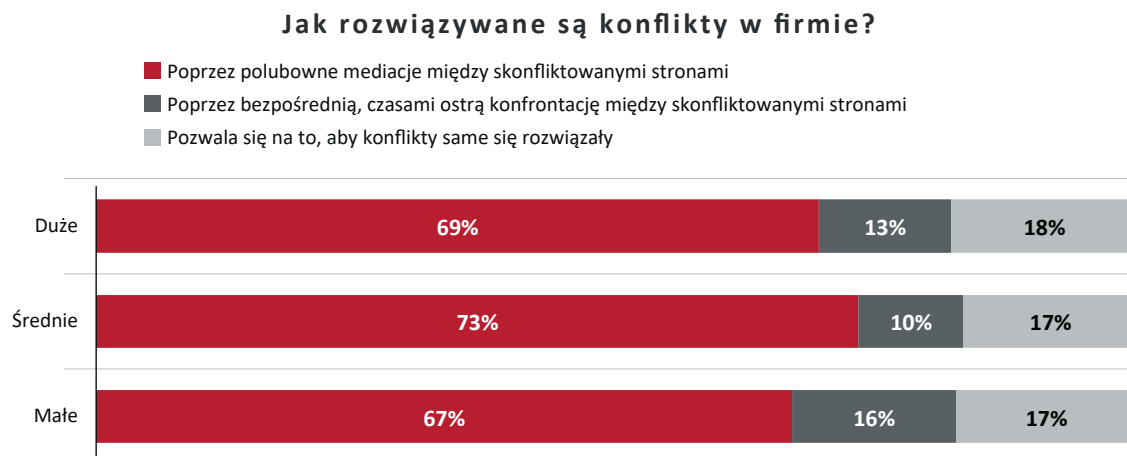
* N = 3644. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników włącznie. Kategoria odpowiedzi „Przełożeni pozostawiają podejmowanie decyzji pracownikom” została pominięta ze względu na małe liczebności.

Rozwiązywanie konfliktów

Kolejnym ważnym aspektem kultury organizacyjnej jest podejście do rozwiązywania konfliktów. Istnieją trzy podstawowe sposoby zażegnania konfliktów: 1) przez polubowne mediacje (styl kolaboracyjny), 2) przez ostrą konfrontację (styl konfrontacyjny), 3) przez wycofanie (styl unikający).

Zdecydowanie dominującym sposobem rozwiązywania konfliktów w polskich przedsiębiorstwach są polubowne mediacje między skonfliktowanymi stronami – 68% polskich firm twierdzi, że rozwiązuje je w ten sposób. Rzadziej spotykanymi metodami rozwiązywania konfliktów jest bezpośrednia i ostra konfrontacja (15%) oraz pozwolenie na to, żeby konflikty rozwiązały się same (17%). Dwie ostatnie kultury rozwiązywania konfliktów prowadzą do niekorzystnych konsekwencji organizacyjnych, co oznacza, że 1/3 polskich przedsiębiorstw przyznaje się do rozwiązywania konfliktów w nieoptymalny sposób.

Wykres 6. Odsetek firm rozwiązujących konflikty między pracownikami w określony sposób, w %, według kategorii wielkości*

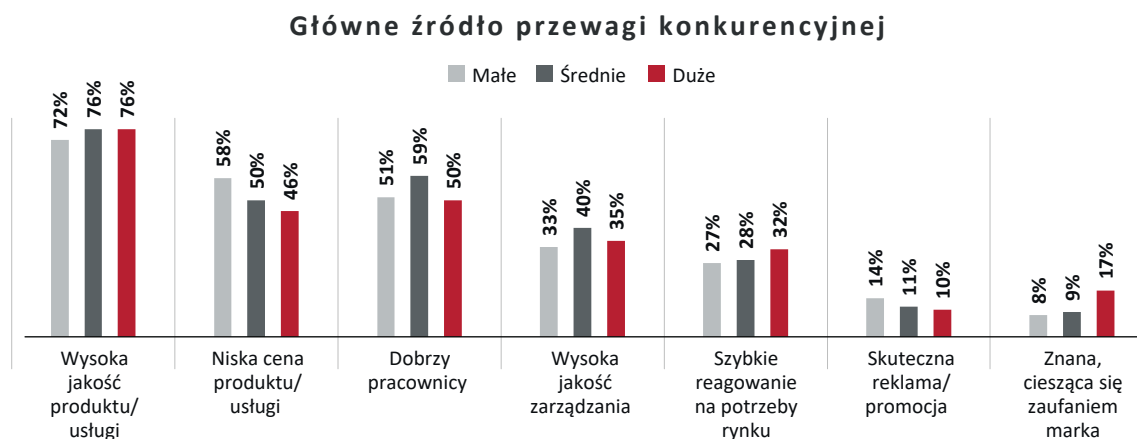


* N = 3644. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników włącznie.

Źródła przewagi konkurencyjnej

Czy polskie przedsiębiorstwa widzą źródła swojej przewagi konkurencyjnej w niskiej cenie, wysokiej jakości produktu czy też w innych aspektach swojej działalności? Najważniejszym atutem, wskazywanym przez większość polskich firm, jest wysoka jakość oferowanych produktów i usług – za źródło swojej przewagi konkurencyjnej uważa je ¾ polskich firm. Ciekawe jest to, że trudno w tym zakresie dostrzec znaczące różnice ze względu na wielkość przedsiębiorstw. Na niską cenę produktu najczęściej zwracają uwagę firmy małe (58%) w porównaniu z firmami średnimi (50%) i duże (46%), podczas gdy na dobrych pracownikach wskazują głównie firmy średnie (59%) – nieco w mniejszym stopniu postrzegają ich jako atut firmy małe (51%) i duże (50%). Znaną markę jako źródło przewagi konkurencyjnej wskazuje 17% firm dużych, a jedynie 9% średnich i 8% małych. Szczegółowe wyniki w tym zakresie prezentowane są na wykresie 7.

Wykres 7. Odsetek firm wskazujących na główne atuty działalności, dzięki którym udaje się im konkurować na rynku, w %, według kategorii wielkości*



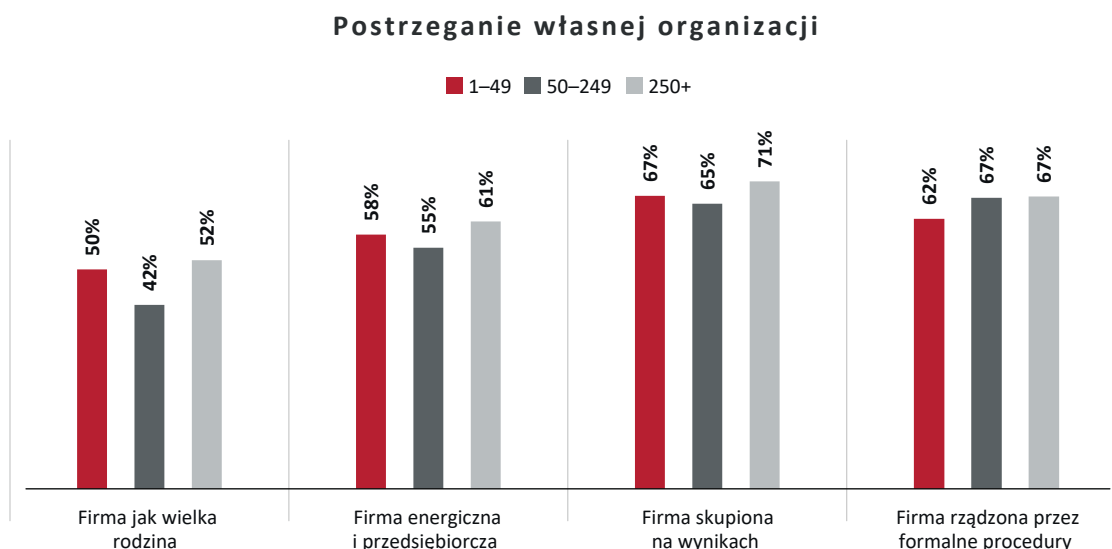
* N = 3597. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników włącznie.

Cztery typy kultury organizacji

Jednym z najważniejszych wyznaczników kultury organizacji są jej podstawowe wartości, znajdujące zwykle odzwierciedlenie w tym, jak postrzegają organizację pracownicy. Modelem, który stanowi jeden z najpopularniejszych sposobów patrzenia na ten aspekt

kultury, jest model konkurencyjnych wartości Kima Camerona i Roberta Quinna. Z tej perspektywy wartości każdej organizacji da się zinterpretować w dwóch niezależnych wymiarach: 1) elastyczności – kontroli, 2) orientacji wewnętrznej – orientacji zewnętrznej. Nałożenie na siebie tych wymiarów prowadzi do wyodrębnienia czterech typów kultur: klanu, adhokracji, hierarchii i rynku. Choć wartości te w założeniu autorów są wobec siebie konkurencyjne (oznaczałoby to, że trudno, aby firma jednocześnie była klanem i rynkiem lub adhokracją i hierarchią), w rzeczywistości bardzo często występują obok siebie, tworząc swoisty amalgamat kultury organizacji.

Wykres 8. Odsetek przedstawicieli firm postrzegających swoje organizacje w określony sposób, w %, według kategorii wielkości*



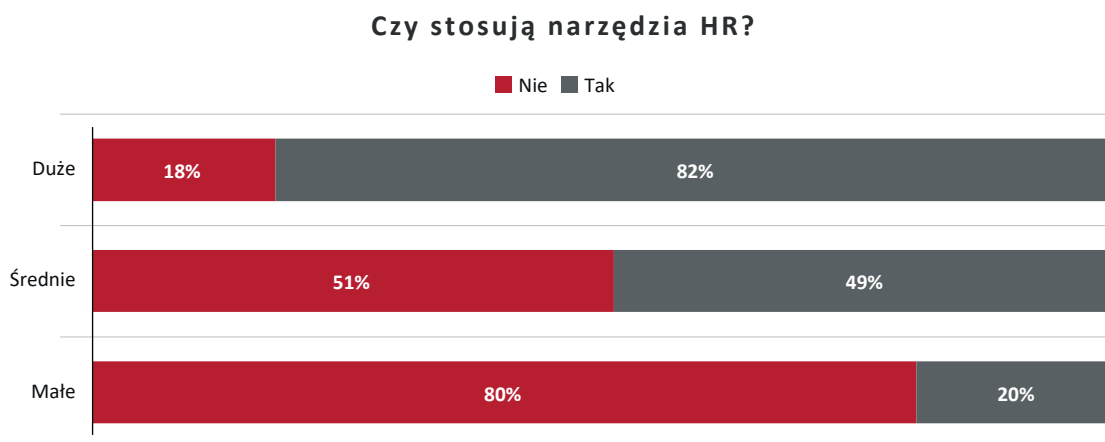
* N = 3597. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników włącznie.

W tej edycji BKL kulturę organizacyjną – w rozumieniu modelu konkurujących wartości – badano z wykorzystaniem pytania, na które pytani odpowiadali, wyrażając stopień, w jakim zgadzają się z następującymi twierdzeniami:

- „Nasza firma/institucja przypomina wielką rodzinę, a jej kierownictwo opiekuje się pracownikami” (kultura klanu).
- „Nasza firma/institucja jest energiczna i przedsiębiorcza, a jej kierownictwo jest nowatorskie i zachęca do podejmowania inicjatyw oraz ryzyka” (kultura adhokracji).

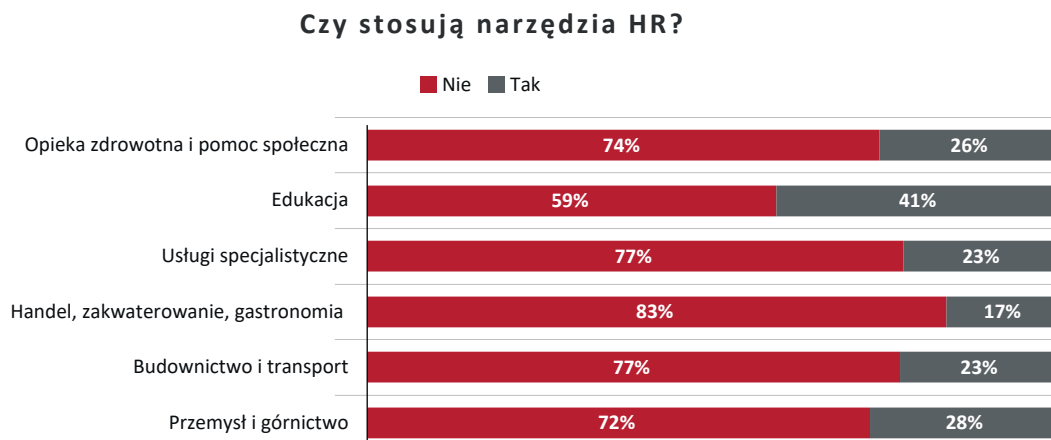
- „Nasza firma/instytucja jest skupiona głównie na wynikach i skutecznym wykonywaniu zadań, a jej kierownictwo jest stanowcze” (kultura rynku).
- „Nasza firma/instytucja jest ściśle zorganizowana i rządzią w niej formalne procedury, a jej kierownictwo skupia się na sprawnej organizacji i kontroli” (kultura hierarchii).

Wykres 9. Odsetek firm wykorzystujących narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi (personelem), w %, według kategorii wielkości*



* N = 3644. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników włącznie.

Wykres 10. Odsetek firm wykorzystujących narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi (personelem), w %, według głównej branży działalności*



* N = 3597. Główna branża działalności według 6 kategorii PKD.

Sposób postrzegania się firm różnej wielkości w tym zakresie jest bardzo podobny. Najwięcej przedsiębiorstw uważa, że ich organizacje rządzone są przez formalne procedury (67% firm dużych i średnich, 62% małych), prawie tyle samo widzi swoje firmy jako skupione na wynikach (71% dużych, 65% średnich, 67% małych). Nieco więcej niż połowa firm jest zdania, że ich organizacje to firmy energiczne i przedsiębiorcze (61% dużych, 55% średnich i 58% małych). Około połowy firm postrzega swoje przedsiębiorstwa zgodnie z perspektywą charakterystyczną dla kultur klanowych (52% dużych, 42% średnich, 50% małych). Co ciekawe, na podstawie odpowiedzi na zadane pytanie można stwierdzić, że kultury te nie są rozłączne – wszystkie cztery wymiary są ze sobą skorelowane pozytywnie, co oznacza, że im większy stopień zgodności respondenta z jednym stwierdzeniem na temat kultury, tym większa zgoda z pozostałymi.

Narzędzia zarządzania personelem

Wykorzystanie narzędzi zarządzania personelem

Ważnym aspektem badanym w obszarze strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w BKL jest zakres, w jakim polskie firmy korzystają z profesjonalnych narzędzi zarządzania personelem.

Z jakichkolwiek narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi korzysta ¼ polskich przedsiębiorstw (24%), choć jest tu znaczne zróżnicowanie ze względu na wielkość organizacji. Z narzędzi HR (zarządzania zasobami ludzkimi – ang. *Human Resources*) korzysta 82% dużych przedsiębiorstw, 49% średnich i 20% małych.

Znaczne zróżnicowanie wykorzystania narzędzi da się zauważyć pomiędzy branżami, w których działają badane organizacje. Narzędzia HR najczęściej wykorzystywane są w edukacji (41%) oraz przemyśle i górnictwie (28%). Najmniej rozwinięta pod tym względem jest branża handlu i gastronomii (jedynie 17% przedsiębiorstw z tej branży wykorzystuje narzędzia HR).

Interesujące jest to, jakie konkretnie narzędzia HR wykorzystują polskie przedsiębiorstwa. Najczęściej, choć ciągle w nieznacznym stopniu (14%), wykorzystywane są opisy stanowisk pracy, zaś 1 firma na 10 korzysta z systemu różnicującego wynagrodzenia

ze względu na stanowisko, 7% wykorzystuje plan zatrudnienia, a 5% przedsiębiorstw prowadzi wartościowanie stanowisk pracy, tyle samo utrzymuje bazę danych kandydatów. W marginalnym stopniu wykorzystywane są pozostałe narzędzia: plan zastępowania odchodzących pracowników (3%), procedury zwalniania pracowników (3%), ścieżki kariery (3%), systemy motywacji pozapłacowej (2%), wystandaryzowane narzędzia selekcji (2%), narzędzia adaptacji (2%) oraz identyfikacja pracowników o wysokim potencjale (1%).

Wykres 11. Odsetek firm wykorzystujących określone narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi (personelem), w %*



* N = 3644. Maksymalna wartość na wykresie to 20%.

W badaniu po raz kolejny dała się zauważyć duża różnica między przedsiębiorstwami różnej wielkości w zakresie wykorzystywania poszczególnych narzędzi HR. Podobnie jak w przypadku innych aspektów zarządzania kadrą im większe przedsiębiorstwo, tym większy stopień profesjonalizacji w zakresie wykorzystania narzędzi. Na przykład opisy stanowisk pracy, choć wykorzystywane jedynie przez 11% małych firm, wdraża prawie 60% firm dużych,

podobnie wartościowanie stanowisk pracy czy prowadzenie baz danych kandydatów – o ile korzysta z nich jedynie 4% firm małych, to wdraża je ¼ firm dużych. Szczegółowe dane na temat odsetka firm wykorzystujących określone narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi przedstawione są w tabeli 2.

Tabela 2. Odsetek firm wykorzystujących określone narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi (personelem), w %, według kategorii wielkości*

Wykorzystywane narzędzia HR	Małe	Średnie	Duże	Ogółem
Opisy stanowisk pracy	11%	35%	59%	14%
System wynagrodzeń uwzględniający hierarchię	8%	23%	32%	10%
Plan zatrudnienia	5%	22%	24%	7%
Wartościowanie stanowisk pracy	4%	13%	27%	5%
Baza danych kandydatów	4%	11%	25%	5%
Plan zastępowania odchodzących pracowników	2%	9%	19%	3%
Procedury zwalniania pracowników	2%	9%	12%	3%
Indywidualne plany rozwoju (ścieżki kariery)	2%	9%	13%	3%
System pozapłacowych motywacji pracowników	2%	6%	17%	2%
Wystandardyzowane narzędzia selekcji kandydatów	2%	5%	12%	2%
Narzędzia adaptacji pracowników	2%	3%	18%	2%
Narzędzia identyfikacji pracowników o wysokim potencjale	1%	1%	6%	1%

* N = 3644. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników łącznie.

Wykres 12. Odsetek organizacji wykorzystujących, poza wynagrodzeniem, określone mechanizmy motywacji pracowników*, w %



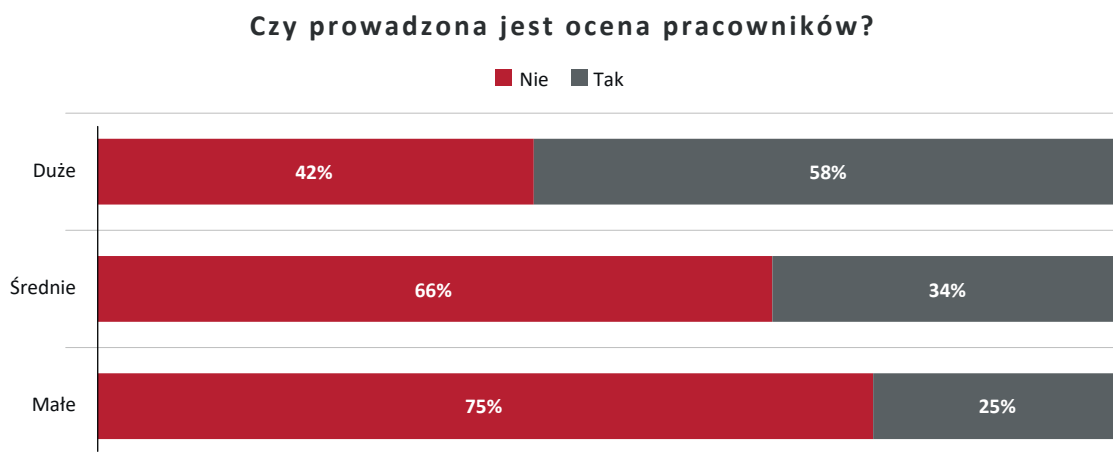
*N = 3597. Maksymalna wartość na skali: 70%.

Metody motywacji pozafinansowej

Poziom wynagrodzeń to tylko jeden z wykorzystywanych mechanizmów motywowania pracowników. Najczęściej wykorzystywanym środkiem pozafinansowej motywacji w polskich przedsiębiorstwach jest pochwała ze strony przełożonego – z tej prostej metody korzysta 65% polskich firm. Znacznie rzadziej wykorzystuje się w tym celu awans (21%), tzw. *empowerment*, czyli zwiększenie zakresu odpowiedzialności pracownika (18%), zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji (12%) oraz bony okazjonalne (10%). Mniej niż 1 firma na 10 wykorzystuje w tym celu dodatkowe szkolenia (7%), karty i karnety fitness (6%), wyjazdy integracyjne, ustanawianie celów efektywnościowych oraz dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe (5%). Natomiast 11% firm nie korzysta z żadnego – poza finansowym – mechanizmu motywacji pracowników.

Dość duże zróżnicowanie w zakresie stosowania pozafinansowych metod motywacji można zauważyć między kategoriami wielkości zatrudnienia przedsiębiorstw. O ile pochwała przełożonego jest metodą częściej wykorzystywaną w przedsiębiorstwach małych (63%) oraz średnich (79%), o tyle wśród dużych przedsiębiorstw odsetek wykorzystania tego mechanizmu wynosi 58%. Równie często duże przedsiębiorstwa wykorzystują awans jako środek motywacji – ponad dwukrotnie częściej niż przedsiębiorstwa małe (jest to oczywiście zrozumiałe ze względu na różnice w zakresie dostępności stanowisk o zróżnicowanym miejscu w hierarchii). Duże przedsiębiorstwa w celu motywacji wykorzystują również częściej zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji oraz bony okazjonalne. Z żadnych metod motywacji pozafinansowej nie korzysta 12% przedsiębiorstw małych, jednak tylko 2% średnich i 4% dużych. Szczegółowe wyniki przedstawia tabela 3.

Wykres 13. Odsetek firm prowadzących ocenę pracowników, w %, według kategorii wielkości*



* N = 3644. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników włącznie.

Tabela 3. Odsetek organizacji wykorzystujących, poza wynagrodzeniem, określone mechanizmy motywacji pracowników, w %, według kategorii wielkości*

Pozafinansowe środki motywacji	Małe	Średnie	Duże	Ogółem
Pochwała ze strony przełożonego	63%	79%	58%	65%
Awans	19%	36%	53%	21%
Zwiększanie zakresu odpowiedzialności pracowników	17%	24%	26%	18%
Zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji	11%	15%	25%	12%
Bony okazjonalne	9%	14%	27%	10%
Szkolenia dodatkowe	5%	18%	23%	7%
Karty/karnety fitness	6%	6%	16%	6%
Wyjazdy/imprezy integracyjne	4%	12%	18%	5%
Ustanawianie celów efektywnościowych	4%	9%	22%	5%
Dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe, w tym zdrowotne	4%	9%	17%	5%
Dofinansowane/bezpłatne posiłki	3%	6%	12%	3%
Karty/karnet do instytucji kulturalnych	1%	4%	10%	2%
Żadne	12%	2%	3%	11%
Inne	2%	2%	4%	2%

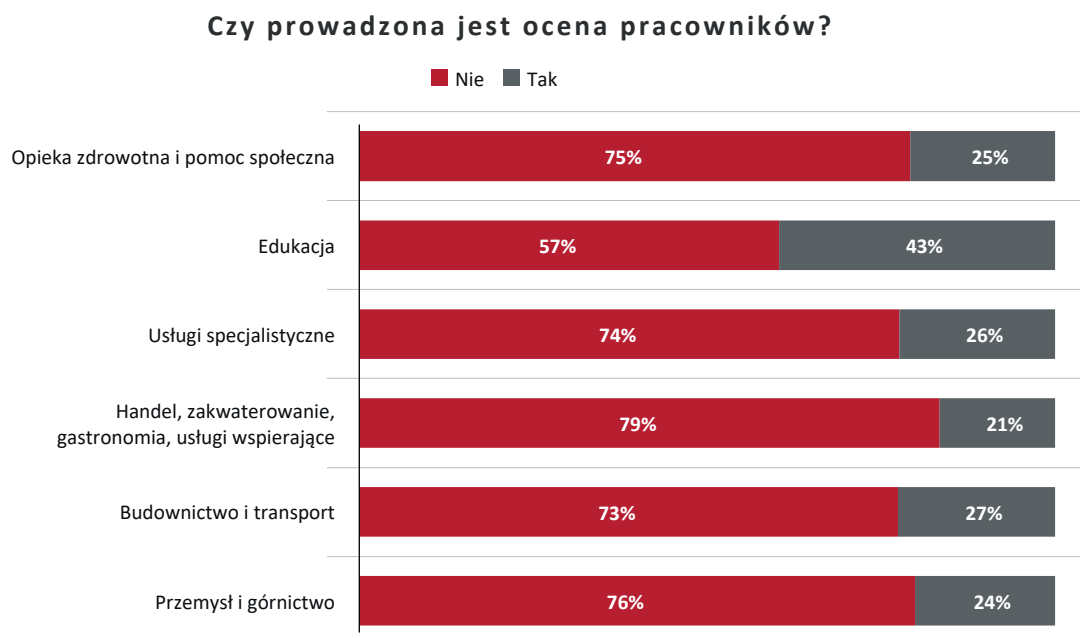
* N = 3597. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników łącznie.

Ocena pracowników

Bardzo ważnym obszarem działań z zakresu zarządzania personelem jest ocena pracowników. Prowadzi ją systematycznie 26% polskich organizacji, jednak daje się zauważyć duże zróżnicowania pomiędzy kategoriami wielkości: prowadzi ją prawie 60% dużych pracodawców, 1/3 średnich i jedynie ¼ małych pracodawców.

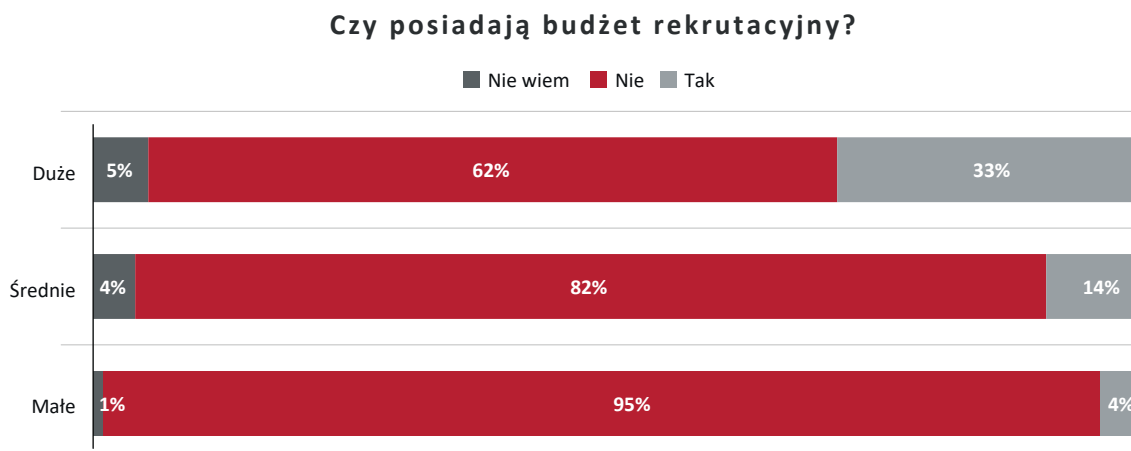
Jeśli chodzi o różnice branżowe w zakresie oceny pracowniczej, to wyróżnia się – prawdopodobnie ze względu na uwarunkowania administracyjne – edukacja, gdzie ocenę prowadzi ponad 40% przedsiębiorstw (w pozostałych branżach jest to odsetek kształtujący się od 21% dla handlu i gastronomii do 27% dla budownictwa). Szczegółowe dane na ten temat znajdują się na wykresie 14.

Wykres 14. Odsetek firm prowadzących ocenę pracowników, w %, według głównej branży działalności*

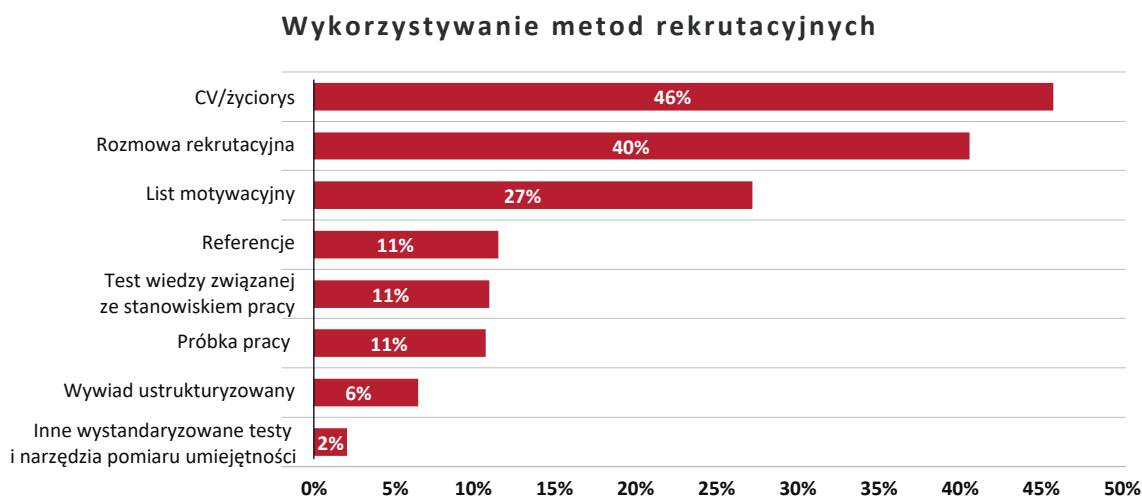


* N = 3597. Główna branża działalności według 6 kategorii PKD.

Wykres 15. Odsetek firm posiadających oddzielny budżet rekrutacyjny, w %, według kategorii wielkości*



* N = 3644. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników włącznie.

Wykres 16. Odsetek firm wykorzystujących określone narzędzia rekrutacyjne*, w %

*N = 3644. Maksymalna wartość na wykresie to 50%.

Rekrutacja i selekcja

Obszar rekrutacji i selekcji to jeden z najważniejszych aspektów systematycznego zarządzania zasobami ludzkimi. Oddzielny budżet rekrutacyjny posiada 1/3 firm dużych, 14% firm średnich i jedynie 4% firm małych.

Z jakich narzędzi rekrutacyjnych korzystają polskie firmy? Najpopularniejszymi narzędziami są CV, rozmowy rekrutacyjne i listy motywacyjne – korzysta z nich odpowiednio 46%, 40% i 27% pracodawców. To wynik zaskakująco niski, sugerujący, że w dużej części polskich przedsiębiorstw korzysta się z nieformalnych źródeł rekrutacji.

Ciekawe jest to, że z badania ludności w wieku 18–69 lat w ramach BKL wynika, że drugim najpopularniejszym sposobem poszukiwania pracy (po Internecie, a w grupie wiekowej 55+ zdecydowane na pierwszym) jest pomoc rodziny i znajomych, a więc sposób nieformalny. Jest to też zdecydowanie najczęściej wskazywana opcja wśród osób już zatrudnionych we wszystkich grupach wiekowych. Natomiast bezpośredni kontakt z pracodawcą czy to przez wysyłanie CV, czy to przez udział w rozmowie rekrutacyjnej wskazano jako trzecią najpopularniejszą opcję poszukiwania pracy wśród osób w wieku 18–69 lat.

Sytuacja zmienia się radykalnie, jeśli patrzymy na różnice w wykorzystaniu narzędzi między przedsiębiorstwami różnej wielkości. Z życiorysu podczas rekrutacji korzystają prawie wszystkie duże i średnie przedsiębiorstwa (96% i 90% odpowiednio) i jedynie nieco ponad 1/3 małych pracodawców. Podobny trend daje się zauważyć w wykorzystaniu pozostałych metod – im większe przedsiębiorstwo, tym większe prawdopodobieństwo wykorzystania zaawansowanych metod rekrutacji i selekcji. Szczegółowe wyniki znajdują się w tabeli 4.

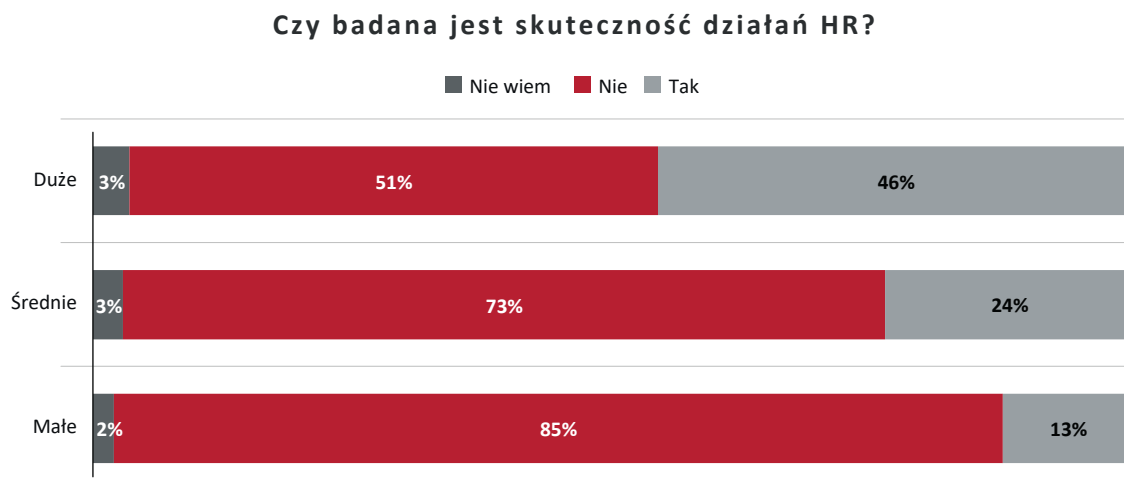
Ostatnim kluczowym pytaniem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest: Czy polskie firmy badają ich skuteczność? Okazuje się, że w przeważającej części – nie. Jedynie 46% dużych, 24% średnich i 13% małych firm prowadzi badania skuteczności swoich działań HR-owych.

Tabela 4. Odsetek firm wykorzystujących określone narzędzia rekrutacyjne, w %, według kategorii wielkości*

Metoda rekrutacyjna	Małe	Średnie	Duże	Ogółem
CV/życiorys	38%	90%	96%	46%
Rozmowa rekrutacyjna	34%	82%	82%	40%
List motywacyjny	21%	63%	75%	27%
Referencje	9%	23%	35%	11%
Test wiedzy związanej ze stanowiskiem pracy	10%	16%	25%	11%
Próbka pracy	9%	17%	24%	11%
Wywiad ustrukturyzowany	6%	10%	22%	6%
Inne wystandaryzowane testy i narzędzia pomiaru umiejętności	1%	8%	14%	2%

* N = 3644. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników włącznie.

Wykres 17. Odsetek firm badających skuteczność działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (personelem), w %, według kategorii wielkości*

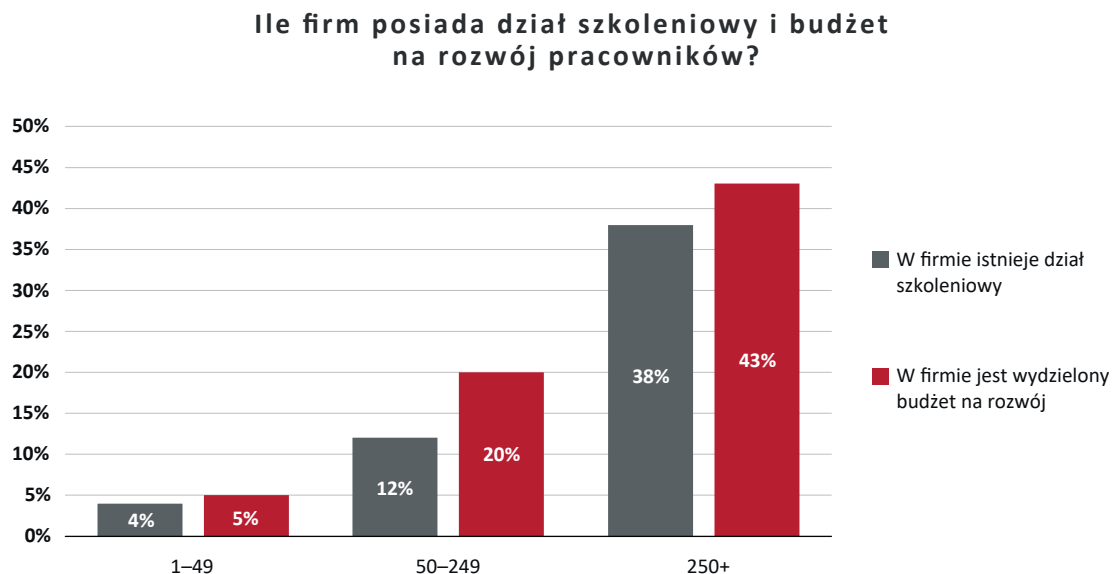


* N = 3644. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników łącznie.

Rozwijanie kapitału ludzkiego w organizacjach

Z uwagi na rosnące znaczenie kapitału ludzkiego w firmach i rozwój technologiczny, w wyniku którego pojawia się zapotrzebowanie na nowe kompetencje oraz trudności z pozyskaniem odpowiednich kandydatów na rynku pracy, zwiększa się rola inwestycji pracodawców w posiadany kapitał ludzki. W jakim stopniu znajduje to odzwierciedlenie w polskich firmach? Jak wygląda strona organizacyjna kształcenia w firmach, jakie są faktyczne praktyki w tym zakresie, czy pracodawcy oceniają efekty szkoleń i co ich ogranicza w tych działaniach?

Wykres 18. Odsetek organizacji posiadających dział szkoleniowy w firmie oraz budżet szkoleniowy według kategorii wielkości, w %



N = 3642

Uwarunkowania organizacyjne w firmie

Jedynie co dwudziesta polska firma posiada w swojej strukturze dział szkoleniowy lub wyodrębnione stanowisko, w ramach którego realizowane są działania związane z rozwojem pracowników. Ten niski odsetek w dużej mierze związany jest z dominującą rolą najmniejszych firm w strukturze polskiego sektora przedsiębiorstw, w których taka sytuacja, co zrozumiałe, jest najrzadsza. W grupie podmiotów mikro i małych osobne struktury (dział lub stanowisko) odpowiedzialne za rozwój pracowników ma jedynie 4%. W firmach większych odsetek ten jest wyższy i wynosi odpowiednio 12% w podmiotach średnich i 38% w dużych.

Podobnie jest z budżetem szkoleniowym, który jest bardzo rzadko wyodrębniony w strukturze finansów firmy. Dedykowane środki finansowe przeznaczone na rozwój pracowników posiada jedynie 7% polskich przedsiębiorstw. Istnieje natomiast duże zróżnicowanie ze względu na wielkość firm. W przypadku podmiotów małych takie środki w swoim budżecie zaplanowała co dwudziesta firma, w przypadku firm średnich już co piąta, a w dużych podmiotach blisko co druga. Choć w tym ostatnim przypadku obserwowana wartość jest i tak niższa niż można by oczekiwać.

Jeśli chodzi o zróżnicowanie branżowe w zakresie posiadania działu i budżetu szkoleniowego, to jest ono niewielkie. Jedyną wyróżniającą się branżą jest edukacja, gdzie twierdząco odpowiedziało 12% podmiotów w odniesieniu do działu szkoleniowego i 18% w odniesieniu do budżetu szkoleniowego. W pozostałych branżach jest to odsetek kształtujący się na poziomie kilku punktów procentowych (od 3–9%).

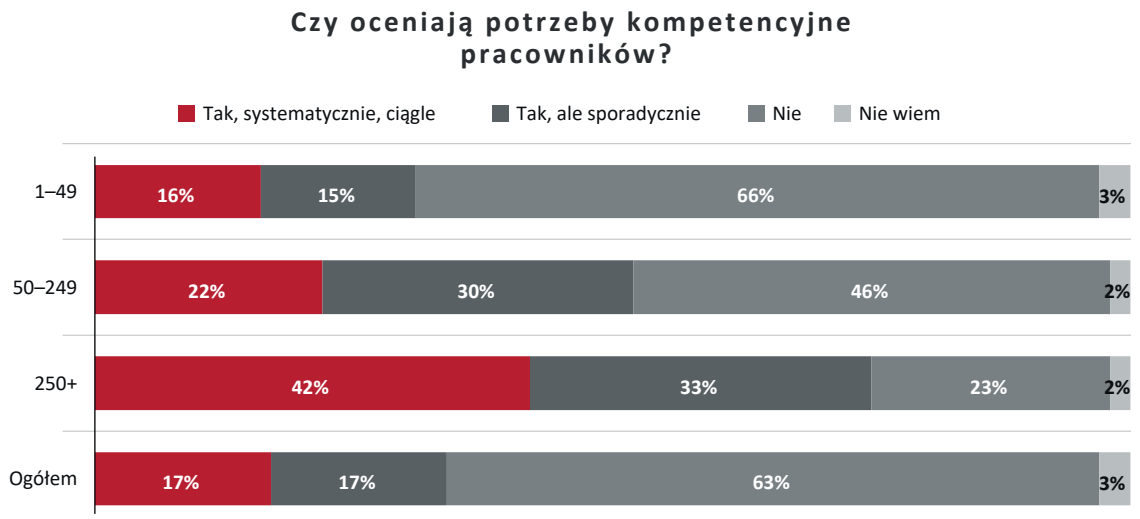
Praktyki w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego

O faktycznym docenieniu znaczenia rozwoju kapitału ludzkiego w firmie świadczą praktyki, które stosowane są w organizacji. Jedną z najistotniejszych jest dokonywanie oceny kompetencji pracowników, która – jeśli jest odpowiednio prowadzona – warunkuje zdolność organizacji do zapewniania sobie wachlarza kompetencji niezbędnych do realizacji strategii biznesowej i uzyskiwania przewag rynkowych obecnie i w przyszłości.

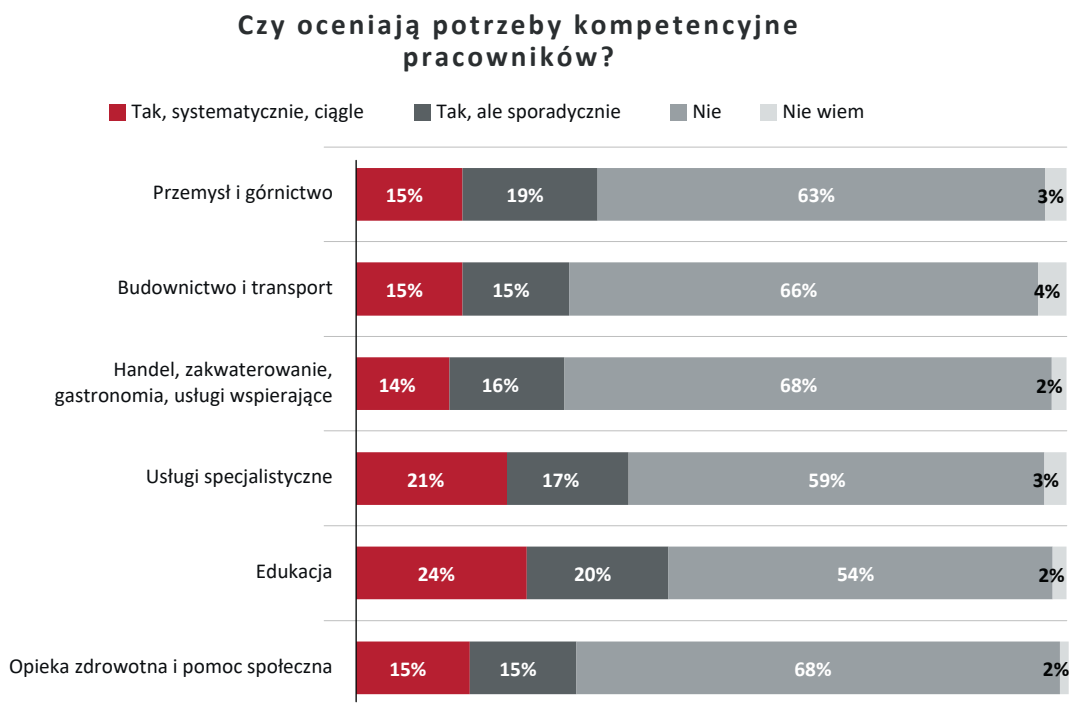
Tymczasem prowadzenie oceny deficytów kompetencji wśród pracowników (niezależnie od sposobu) potwierdza co trzeci polski przedsiębiorca, z czego tylko połowa deklaruje, że robi to systematycznie. Naturalne jest to, że ta praktyka jest znacznie częściej stosowana w firmach większych – w przypadku podmiotów średnich kompetencje pracowników ocenia ponad połowa (52%), przy czym większość z nich ocenia je jedynie sporadycznie. Wśród dużych firm taką praktykę stosuje 76% podmiotów. W tej grupie największy jest również odsetek firm, które oceniają kompetencje w sposób systematyczny (43%).

W wymiarze oceny kompetencji pozytywnie wyróżniają się firmy z sektora edukacji, co może wiązać się z uwarunkowaniami zawodowymi, które determinują prowadzenie takiej oceny. W tej grupie 44% firm potwierdziło prowadzenie działań oceniających umiejętności pracowników. Nieco lepiej niż pozostałe sektory wypadają także usługi specjalistyczne, w których co piąta firma ocenia kompetencje kadry systematycznie, a kolejne 17% robi to sporadycznie.

Wykres 19. Organizacje oceniające potrzeby kompetencyjne w firmie według kategorii wielkości, w %



N = 3644

Wykres 20. Firmy oceniające potrzeby kompetencyjne pracowników według sektorów, w %

N = 3644

Tabela 5. Działania najczęściej podejmowane w firmie w przypadku braków kompetencyjnych w zależności od branży, w %*

Działanie	Przemysł i górnictwo	Budownictwo i transport	Handel, hotelarstwo, gastronomia	Usługi specjalistyczne	Edukacja	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Ogółem
Szkoli się obecnych pracowników	62	59	62	58	59	69	61
Szuka się nowych pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i umiejętnościach	19	18	15	17	22	15	17
Zatrudniani są nowi pracownicy, których następnie się szkoli	5	3	6	6	3	2	5
Robiona jest w firmie reorganizacja, żeby lepiej wykorzystać istniejące umiejętności	10	10	10	13	11	9	10
Nie wiem	4	10	7	7	6	5	7
N	633	504	1181	729	430	166	3644

W efekcie zdiagnozowania określonych braków kompetencyjnych firmy mogą podejmować różne działania zmierzające do ich niwelowania. Zdecydowanie najczęstszą praktyką jest szkolenie obecnych pracowników – taką formę zapewniania potrzebnych kompetencji wybrało 61% firm. Przy czym zdecydowanie częściej realizują to mniejsze podmioty niż w duże (wykres 21). W drugiej kolejności (17%) firmy szukają nowych pracowników, którzy już posiadają potrzebne umiejętności i wiedzę. Ta strategia jest najczęściej stosowana przez duże firmy (37% w stosunku do 17% wśród mikro i małych). Co dziesiąta firma stara się zapełnić zdiagnozowaną lukę przez inne wykorzystanie obecnych kompetencji, a jedynie co dwudziesta zatrudnia nowego pracownika z założeniem przeszkolenia go zgodnie z zapotrzebowaniem firmy.

Wykres 21. Odsetek pracodawców wskazujących najczęstsze działania podejmowane w firmach w obliczu braków kompetencyjnych według kategorii wielkości, w %



N = 3642

Szkolenie obecnych pracowników w wyniku zdiagnozowanych braków kompetencyjnych jest najczęściej stosowane w sektorze opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (69% w stosunku do 61% ogółem). Z kolei poszukiwanie nowych pracowników o odpowiednich kompetencjach jest częstsze wśród firm z sektora edukacji (22% w stosunku do 17% ogółem).

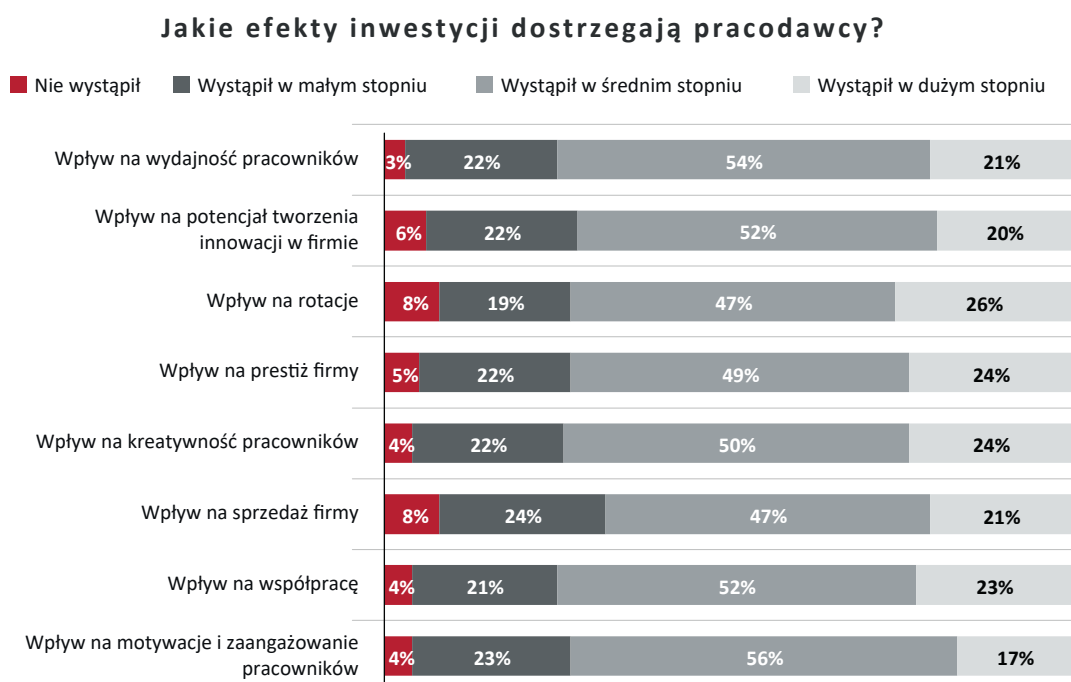
Ocena efektów

Pracodawcy są w zdecydowanej większości zadowoleni z kompetencji swoich pracowników, co zmniejsza ich aktywność w tym obszarze. Jednocześnie jeśli podejmują już działania zmierzające do rozwoju kompetencji, wskazują na ich pozytywne efekty w wielu wymiarach – zwiększają motywację i kreatywność pracowników oraz zwiększają ich wydajność.

Co czwarty pracodawca, który inwestował w rozwój kompetencji, zauważa ich duży wpływ na kreatywność pracowników, a kolejne 50% potwierdza, że efekt ten wystąpił w średnim stopniu.

Większość pracodawców dostrzega także pozytywny wpływ szkoleń na potencjał tworzenia innowacji w firmie – blisko ¾ oceniło, że efekt ten był średni lub duży. Trzech na czterech pracodawców zauważa także średni lub duży wpływ inwestycji w szkolenia i rozwój pracowników na poprawę współpracy między pracownikami, zmniejszenie rotacji i zwiększenie prestiżu firmy.

Wykres 22. Odsetek pracodawców wskazujących efekty inwestycji w działania szkoleniowo-rozwojowe, jakie wystąpiły w firmie w ostatnim roku, w %



Średnie i duże przedsiębiorstwa nieco wyżej oceniają wpływ działań rozwojowych na poprawę współpracy w zespołach, a także zwiększenie motywacji pracowników. Nieznacznie większy wpływ inwestycji rozwojowych na wszystkie efekty dostrzegają podmioty z sektora edukacji (z wyjątkiem oddziaływania na sprzedaż firmy) oraz firmy innowacyjne¹.

Pracodawcy dostrzegają także różnice w efektywności poszczególnych form kształcenia pracowników. W firmach zatrudniających powyżej 50 pracowników pracodawcy wskazywali najlepsze sposoby rozwijania kompetencji dla trzech grup pracowników: kadry menadżerskiej, specjalistów i pracowników niższego szczebla.

Tabela 6. Odsetek pracodawców wskazujących na poszczególne efekty inwestycji w pracowników, w %

a) Średnia ocena na skali 0–4

Wielkość/branża	Motywacja	Współpraca	Sprzedaż firmy	Kreatywność	Prestż firmy	Rotacja	Potencjał innowacji	Wydajność pracowników
1–49	1,84	1,93	1,85	1,94	1,93	1,91	1,86	1,93
50–249	1,94	2	1,53	1,94	1,91	1,82	1,85	1,94
250+	1,95	1,99	1,78	1,93	1,97	1,92	1,96	1,94
Przemysł i górnictwo	1,86	1,9	1,79	1,92	1,88	1,82	1,8	1,9
Budownictwo i transport	1,8	1,9	1,86	1,86	1,96	1,97	1,83	1,89
Handel, gastronomia	1,8	1,95	1,85	1,88	1,89	1,91	1,82	1,9
Usługi specjalistyczne	1,85	1,93	1,87	1,96	1,92	1,88	1,94	1,94
Edukacja	2,04	2,08	1,68	2,18	2,03	1,97	2,03	2,09
Zdrowie i pomoc społeczna	1,89	1,82	1,58	1,98	1,94	1,74	1,75	1,89

¹ Firmy, które w roku poprzedzającym badanie wprowadziły co najmniej jedną innowację produktową, procesową, organizacyjną lub marketingową.

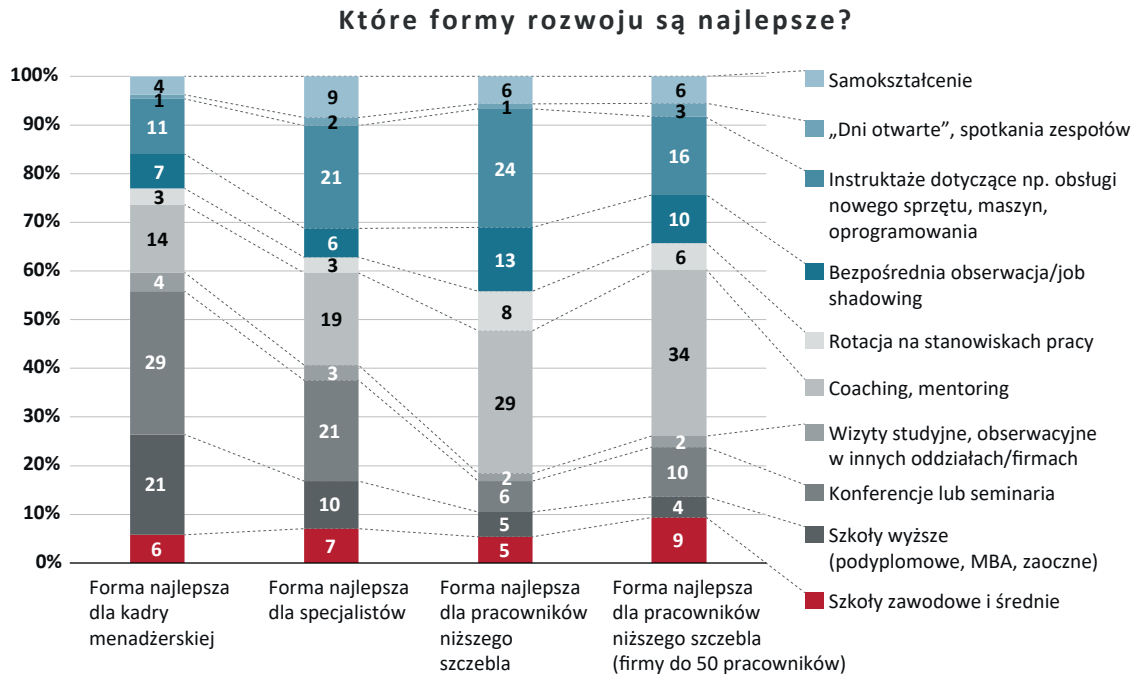
b) N

Wielkość/branża	Motywacja	Współpraca	Sprzedaż firmy	Kreatywność	Prestizj firmy	Rotacja	Potencjał innowacji	Wydajność pracowników
1–49	1583	1573	1534	1544	1540	1549	1542	1562
50–249	251	249	236	247	242	246	245	249
250+	47	46	45	46	46	46	46	47
Przemysł i górnictwo	343	342	333	328	326	332	326	340
Budownictwo i transport	236	233	225	227	225	227	228	232
Handel, gastronomia	612	615	602	602	599	606	600	606
Usługi specjalistyczne	351	344	333	348	350	343	348	346
Edukacja	258	256	246	251	251	254	253	253
Zdrowie i pomoc społeczna	81	78	76	81	78	79	78	81

W pierwszej grupie największe korzyści spodziewane są po udziale w konferencjach lub seminariach (29% wskazań) oraz w efekcie doksztalcenia kadry menadżerskiej w ramach studiów podyplomowych, MBA lub innych prowadzonych przez szkoły wyższe.

Natomiast w odniesieniu do specjalistów akcent rozkłada się po równo między uczestnictwo w konferencjach i seminariach, uczenie się pod kierunkiem innej osoby – trenera lub przełożonego związane z realizacją bieżących zadań lub możliwości długofalowego rozwoju (coaching, mentoring) oraz instruktaże prowadzone w miejscu pracy. W przypadku pracowników niższego szczebla kluczowe są uczenie się bezpośrednio od innej osoby w miejscu pracy oraz instruktaże dotyczące obsługi sprzętu, maszyn czy oprogramowania na stanowisku pracy.

Wyraźnie widać, że w przypadku wyższych stanowisk skuteczne rozwijanie kompetencji następuje poza firmą, w przypadku niższych stanowisk zdecydowanie w miejscu pracy, z wykorzystaniem własnego know-how. W przypadku specjalistów, którzy lokują się pośrodku w hierarchii firmy, podejście jest mieszane.

Wykres 23. Najskuteczniejsze formy rozwoju według rodzaju stanowiska, w %

Dla firm 50+ N = 309, dla firm 1–49 N = 1595.

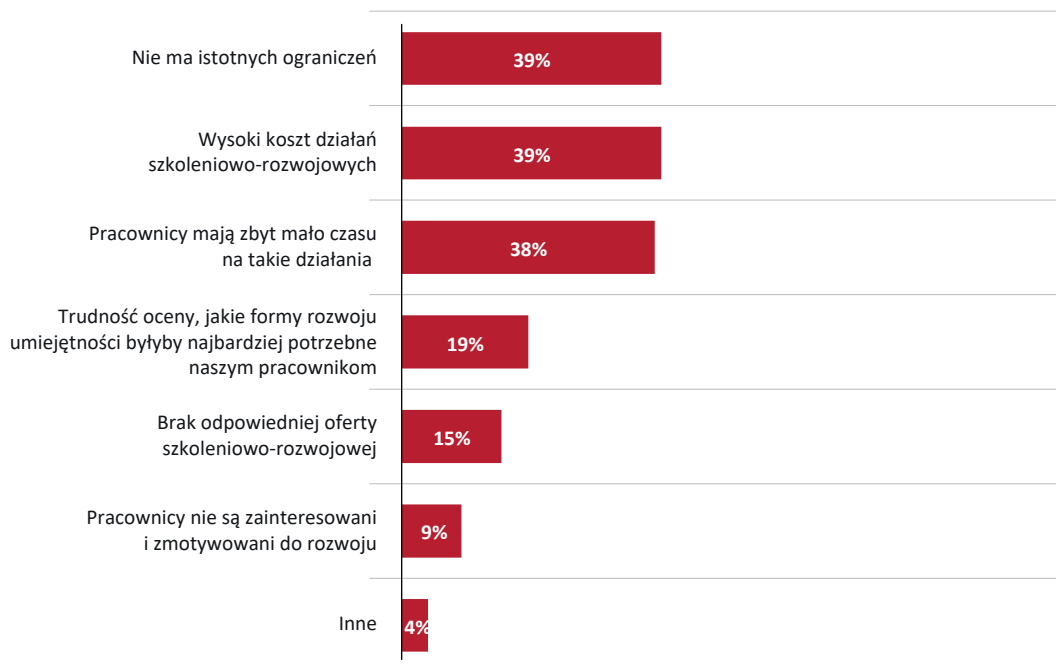
W firmach mikro i małych także za najskuteczniejsze uznawane są formy rozwijania kompetencji w miejscu pracy (coaching, instruktaże, obserwacja), które pozwalają wykorzystać i poznać często specyficzne dla małych firm know-how.

Ograniczenia i przyczyny braku inwestycji

Na pytanie o kluczowe trudności ograniczające rozwój kompetencji kadry w firmie niemal 40% pracodawców, którzy podejmowali takie działania w ostatnim roku, stwierdza, że nie widzi istotnych barier w tym obszarze. Podobny odsetek wskazał natomiast, że kluczowym problemem dla rozwijania kompetencji kadry są koszty takich działań i czas pracowników. Co piąty szkodzący pracodawca wskazuje, że problemem jest diagnoza deficytów kompetencyjnych wśród pracowników, ten problem nieco częściej dostrzegają mniejsze firmy.

Wykres 24. Głównie ograniczenia dla działań rozwojowych w firmie, w %, (procenty nie sumują się do 100 ze względu na możliwość udzielenia kilku odpowiedzi)

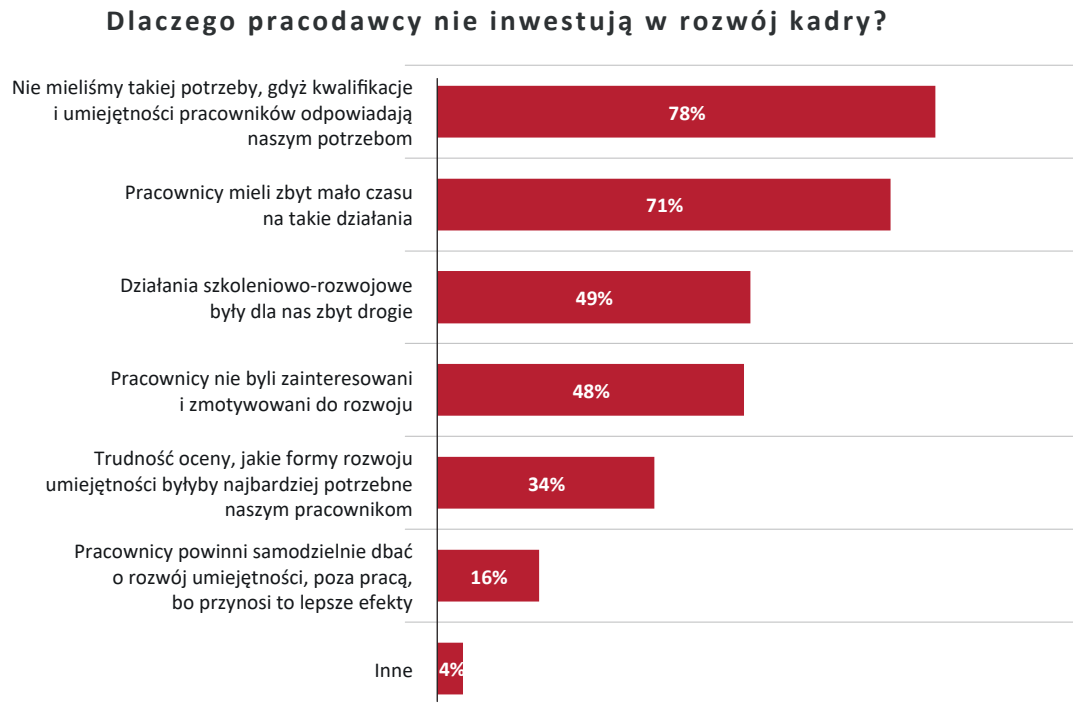
Główne bariery ograniczające działania rozwojowe w firmie



N = 2328

Z kolei wśród pracodawców, którzy nie prowadzili w ostatnim roku żadnych działań zmierzających do rozwijania kompetencji swojej kadry, najczęściej wskazywanym uzasadnieniem jest zadowolenie z obecnego poziomu umiejętności i wiedzy pracowników. Na brak potrzeby ich rozwoju wskazuje aż 78% pracodawców, którzy takich działań nie podejmowali. Drugim w kolejności powodem nieaktywności był brak czasu pracowników – na ten powód wskazuje blisko 3 na 4 pracodawców. Dla połowy firm z grupy nieszkolących problemem są wysokie koszty rozwijania kompetencji.

Pracodawcy szkolący i nieszkolący istotnie różnią się w ocenie zainteresowania pracowników rozwojem i ich motywacji do rozwoju. W pierwszej grupie na ten aspekt zwraca uwagę co dziesiąty pracodawca, natomiast w grupie nieszkolących aż połowa uznała brak zainteresowania i motywacji pracowników za istotną przyczynę niepodejmowania takich działań.

Wykres 25. Powody braku inwestycji w kapitał ludzki, w %

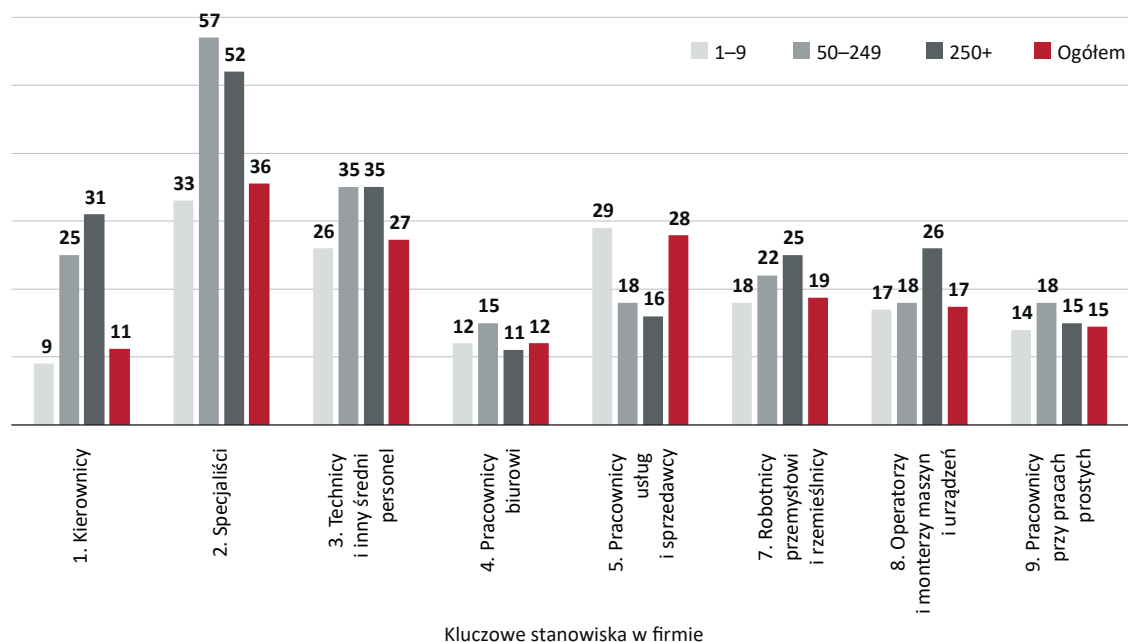
N = 1208

Kluczowe stanowiska w firmie – specyfika wymagań stanowiskowych i potrzeby kompetencyjne w ocenie zarządzających

Kluczowe stanowiska w firmie

Na początku przeanalizowana zostanie struktura firm i instytucji ze względu na to, jak pracodawcy postrzegają kluczowe stanowiska.

Wykres 26. Kluczowe stanowiska w firmie w zależności od liczby zatrudnionych, w % (ze względu na możliwość wskazania kilku kluczowych stanowisk dane nie sumują się do 100%)



Ogólnie można powiedzieć, że bez względu na wielkość firmy badani za kluczowe stanowiska uznają specjalistów różnego rodzaju (uznało tak 36% badanych przedstawicieli firm i instytucji) oraz techników i personel średniego szczebla (27%). Kolejną liczną kategorią ważnych stanowisk w firmach są robotnicy – wykwalifikowani i niewykwalifikowani – oraz operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń – odpowiednio za kluczowe uznało je 19%, 17% i 15% badanych. Łącznie pracownicy fizyczni wskazywani są jako kluczowi przez 51% badanych. Trzecią ważną – ze względu na częstość wymieniania kategorią – stanowią pracownicy usług i sprzedawcy (28%).

Tabela 7. Kluczowe stanowiska w firmie w zależności od branży prowadzonej działalności, w % (ze względu na możliwość wskazania kilku kluczowych stanowisk dane nie sumują się do 100%)

Stanowisko	Przemysł i górnictwo	Budownictwo i transport	Handel, hotelarstwo, gastronomia	Usługi specjalistyczne	Edukacja	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Ogółem
1. Kierownicy	11	13	9	11	17	4	11
2. Specjaliści	30	20	16	41	87	88	36
3. Technicy i inny średni personel	30	21	22	48	15	19	27
4. Pracownicy biurowi	7	8	18	11	11	15	12
5. Pracownicy usług i sprzedawcy	8	4	65	14	11	16	28
7. Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	40	45	9	12	2	0	19
8. Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	37	52	9	2	2	1	17
9. Pracownicy przy pracach prostych	21	13	23	6	2	4	15
N	631	503	1172	727	428	166	3627

Uwzględniając wielkość firmy, można wskazać na pewne charakterystyczne różnice. Rola specjalistów, a także personelu średniego szczebla i techników, jest uznawana za większą w średnich i dużych firmach (zatrudniających od 50 do 249 i powyżej 250 pracowników).

Z kolei w małych firmach i instytucjach (do 50 pracowników) dużo większe jest znaczenie pracowników usług i sprzedawców.

Rodzaj kluczowych stanowisk w dość oczywisty sposób zależy od branży działalności prowadzonej przez firmy bądź instytucje. Specjaliści są zdecydowanie najbardziej liczącymi się stanowiskami w przypadku edukacji oraz opieki zdrowotnej i pomocy społecznej – co stwierdza 87% i 88% przedstawicieli tych sektorów. Pracownicy usług i sprzedawcy są kluczowymi stanowiskami w branży prowadzącej działalność handlową, hotelarską, gastronomiczną i usług towarzyszących (65%). Natomiast robotnicy różnego szczebla stanowią najważniejsze stanowiska w branżach przemysłowo-górnicy i budowlano-transportowej.

Warto dodać, że taka struktura postrzegania ważności stanowisk w firmach dość dokładnie odpowiada strukturze potrzeb rekrutacyjnych jakie pracodawcy zgłaszali w każdej z pięciu poprzednich tur badania Bilans Kapitału Ludzkiego z lat 2010–2014. Można zatem przypuszczać, że także obecnie te zawody są w podobnym stopniu poszukiwane przez pracodawców.

Wymagania wobec kluczowych pracowników

Po tym jak badani pracodawcy wskazali kluczowe stanowiska w firmie, poproszono ich o wskazanie, jakie są wymagania wobec idealnych kandydatów do takiej pracy. Pytania te dotyczyły zarówno ogólnych charakterystyk – wykształcenia, doświadczenia czy preferencji związanych z płcią pracownika – jak i tego, jakie kompetencje są najważniejsze do pracy na takich stanowiskach.

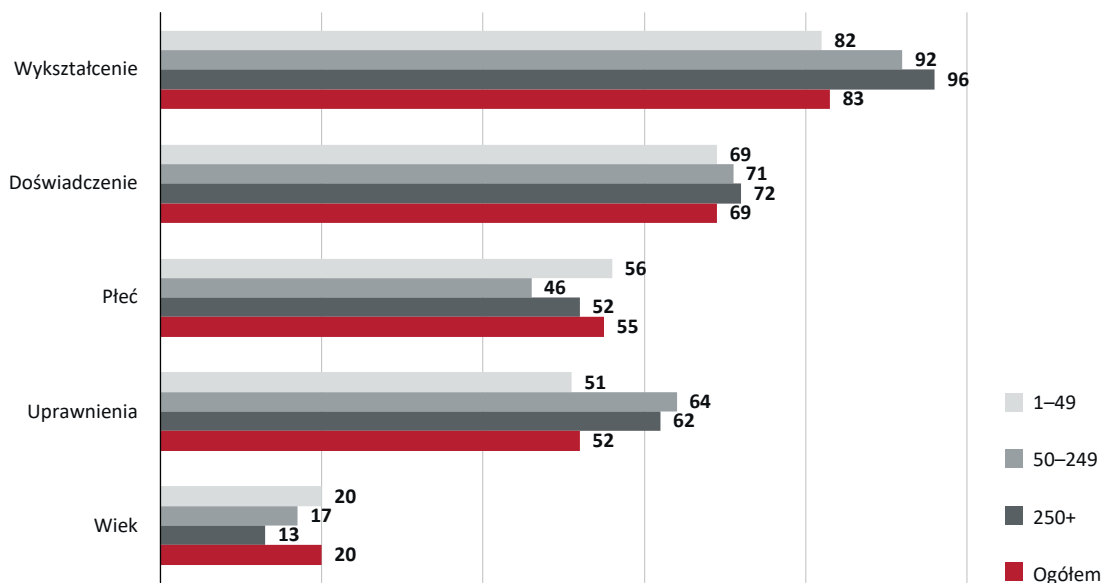
Ogólne wymagania stawiane kandydatom do pracy

Biorąc pod uwagę różne czynniki, które ogólnie pracodawcy biorą pod uwagę przy ocenie idealnego pracownika na kluczowe stanowiska w firmie, najbardziej liczy się poziom wykształcenia (83% wskazań) oraz doświadczenie (69%). Dla połowy badanych ważna jest również płeć (55%) i posiadanie określonych uprawnień (52%). Najmniejsze znaczenie ma wiek kandydatów (tylko 20% wskazań).

Ogólne wymagania formułowane przez pracodawców wobec pracowników na kluczowych stanowiskach zależą od wielkości firmy bądź instytucji. Przedstawiciele większych podmiotów są bardziej rygorystyczni pod względem wymagań w zakresie wykształcenia, doświadczenia, posiadania uprawnień oraz częściej zwracają uwagę na te kryteria niż przedstawiciele mniejszych firm i instytucji.

Oczywiste jest to, że wymagania wobec idealnych pracowników zależą od rodzaju stanowiska, na którym mają oni pracować. Wykształcenie ogólnie uznawane jest za najważniejsze kryterium oceny idealnych pracowników, ale szczególnie ważne jest w przypadku pracy na stanowiskach umysłowych – kierowników, specjalistów, techników i personelu średniego szczebla oraz pracowników biurowych – gdzie praktycznie wszyscy pracodawcy wskazują je jako znaczące kryterium (przynajmniej 91% odpowiedzi).

Wykres 27. Ogólne wymagania wobec idealnych kandydatów do pracy w zależności od wielkości zatrudnienia w % (ze względu na możliwość wskazania kilku kluczowych stanowisk dane nie sumują się do 100%)



N = 3542

Doświadczenie jako kryterium oceny idealnych pracowników dzieli stanowiska na te bardziej i mniej specjalistyczne. W przypadku pierwszych – kierowników, specjalistów, personelu średniego szczebla oraz robotników wykwalifikowanych i operatorów – jest wskazywane wyraźnie częściej niż w przypadku tych drugich (przynajmniej 71% wskazań). Natomiast w mniej specjalistycznych stanowiskach – pracowników biurowych, sprzedawców oraz szczególnie na pozycji niewykwalifikowanych robotników – doświadczenie jest rzadziej wymagane. Preferencje dotyczące płci pracowników układają się w charakterystyczny wzór. Pracodawców zapytano o to, czy na dane stanowisko preferują bardziej kobietę, mężczyznę, czy jest to obojętne. Jak się okazuje płeć ma duże znaczenie w przypadku pracowników fizycznych – gdzie częściej preferowani są mężczyźni – niż w przypadku zawodów umysłowych. Wymagania określonych uprawnień wyraźnie zależą od ogólnych regulacji w tym zakresie i są wskazywane jako ważne w tych zawodach, gdzie są one prawnie wymagane – operatorów maszyn i urządzeń oraz specjalistów.

Tabela 8. Ogólne wymagania wobec idealnych kandydatów do pracy w zależności od stanowiska, w %

Stanowisko	Wykształcenie	Doświadczenie	Płeć	Wiek	Uprawnienia	N
1. Kierownicy	92	83	44	18	52	155
2. Specjaliści	95	77	31	13	71	841
3. Technicy i inny średni personel	93	74	40	23	58	583
4. Pracownicy biurowi	91	56	58	32	37	199
5. Pracownicy usług i sprzedawcy	73	61	54	20	24	670
7. Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	77	79	90	20	55	457
8. Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	70	71	90	20	83	376
9. Pracownicy przy pracach prostych	67	29	68	25	12	208

Wykształcenie

Wykształceniem, które zapewnia znalezienie przynajmniej pracy fizycznej jest zasadnicze zawodowe. Wprawdzie w przypadku pracy na stanowisku robotników niewykwalifikowanych 24% badanych uznaje, że wykształcenie podstawowe lub gimnazjalne jest wystarczające, ale i tak większość pracodawców do pracy na takiej pozycji preferuje przynajmniej zawodowe. Im bardziej specjalistyczne stanowisko i wykonywana na nim praca, tym wyższego wykształcenia wymagają pracodawcy. W przypadku specjalistów 83% badanych wskazuje na konieczność posiadania przynajmniej licencjatu, a w przypadku kierowników 74%. Co ciekawe, na tych stanowiskach pracodawcy wolą osoby z wykształceniem wyższym magisterskim (przynajmniej 51% wskazań) niż licencjatem (odpowiednio 30% i 22% wskazań). Wykształcenie średnie jest najbardziej preferowane do pracy na stanowiskach techników, pracowników biurowych i pracowników usług oraz sprzedawców. Chociaż w przypadku takiej pracy zarówno osoby z wykształcenie zasadniczym zawodowym, jak i wyższym również mogą zostać zatrudnione.

Tabela 9. Minimalny poziom wykształcenia wymagany od pracowników na kluczowych stanowiskach, w %

Wykształcenie	1. Kierownicy	2. Specjaliści	3. Technicy i inny średni personel	4. Pracownicy biurowi	5. Pracownicy usług i sprzedawcy	7. Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	8. Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	9. Pracownicy przy pracach prostych	Ogółem
Podstawowe/gimnazjalne	0	1	0	4	1	3	3	24	2
Zasadnicze zawodowe	1	3	11	19	47	71	72	50	30
Średnie	25	14	43	53	43	18	21	21	29
Licencjat/inżynier	22	30	18	6	6	5	3	1	15
Magister/inżynier	52	51	28	18	4	4	2	4	24
Doktorat	0	2	0	1	0	0	0	0	1
N	143	803	541	182	488	351	264	139	2926

Doświadczenie

Pracodawcy mają dość wysokie wymagania dotyczące długość doświadczenia zawodowego oczekiwanego od pracowników na kluczowych stanowiskach. Ogólnie, bez względu na rodzaj wykonywanej pracy i wielkość firmy, wymagają oni dwa i pół roku doświadczenia. Większego doświadczenia wymaga się od pracowników na stanowiska kierownicze i specjalistyczne – przeciętnie trzech lat i pięciu miesięcy oraz dwóch lat i dziesięciu miesięcy. Natomiast krótszy staż pracy potrzebny jest w przypadku pracowników biurowych, sprzedawców i pracowników usług oraz robotników do prac prostych. Jednak nawet do takiej pracy wymaga się od idealnych pracowników przynajmniej dwóch lat i miesiąca doświadczenia.

Wielkość podmiotów tylko w nieznacznym stopniu wpływa na te wymagania. Wprawdzie w większych firmach i instytucjach oczekiwane jest dłuższe doświadczenie, ale należy tutaj wziąć pod uwagę niewielką liczbę przebadanych firm z tej kategorii. Mimo wszystko te większe wymagania ze strony dużych podmiotów są relatywnie bardziej widoczne w przypadku kierowników i specjalistów – od kierowców w dużych firmach (powyżej 250 pracowników) oczekuje się przeciętnie czterech lat doświadczenia, a od specjalistów trzech lat i jednego miesiąca.

Branża prowadzonej działalności jedynie nieznacznie różnicuje wymagania pod względem długości doświadczenia zawodowego wymaganego do pracy od idealnych kandydatów. Jedynie w przypadku sektora usług związanych z handlem, hotelarstwem i gastronomią można powiedzieć, że zarówno ogólnie, jak i w odniesieniu do poszczególnych stanowisk wymaga się nieco krótszego stażu. Zwłaszcza w przypadku robotników do prac prostych, gdzie potrzeba mniej niż dwa lata doświadczenia. W innych branżach wymogi związane ze stażem pracy wskazują na okres ponad dwóch lat. Z kolei w branży usług specjalistycznych – na stanowiskach kierowniczych – wymagane jest prawie cztery lata doświadczenia, ale w przypadku operatorów pracodawcy oczekiwali najkrótszego stażu – jedynie jednego roku i pięciu miesięcy.

Tabela 10. Długość doświadczenia zawodowego oczekiwanego od pracowników na kluczowych stanowiskach w zależności od wielkości zatrudnienia i branży prowadzonej działalności (średnia liczba lat)

Stanowisko	1-49	50-249	250+	Przemysł i górnictwo	Budownictwo i transport	Handel, hotelarstwo, gastronomia	Usługi specjalistyczne	Edukacja	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Ogółem
1. Kierownicy	3,2	3,9	4,0	3,5	3,7	2,5	3,9	3,7	3,5	3,4
2. Specjaliści	2,8	2,8	3,1	3,4	2,8	3,0	2,9	2,6	2,9	2,8
3. Technicy i inny średni personel	2,5	2,9	2,7	2,5	2,5	2,6	2,4	2,8	2,4	2,5
4. Pracownicy biurowi	2,1	2,6	2,5	3,3	1,7	2,4	1,7	1,7	2,2	2,2
5. Pracownicy usług i sprzedawcy	2,1	2,4	2,2	1,2	1,3	2,1	2,2	2,6	2,5	2,1
7. Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	2,5	2,5	2,1	2,3	2,8	2,2	2,5	–	1,5	2,5
8. Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	2,4	2,6	2,6	2,3	2,4	2,9	1,4	–	–	2,4
9. Pracownicy przy pracach prostych	2,1	2,3	2,2	2,2	2,7	1,7	2,8	–	–	2,1
Ogółem	2,5	2,9	3,0	2,6	2,6	2,3	2,6	2,7	2,8	2,5
N	2146	217	39	446	364	652	507	301	132	2402

Płeć

Preferencje związane z płcią pracowników na kluczowych stanowiskach tworzą dość wyraźny i oczywisty obraz. Płeć ma wyraźnie większe znaczenie w przypadku zawodów fizycznych, gdzie preferowani są mężczyźni – 85% w przypadku robotników wykwalifikowanych, 90% w przypadku operatorów. Jedynie wobec robotników wykwalifikowanych te wymagania nie są tak jednoznaczne i częściej płeć pracownika nie ma znaczenia (39%) albo też dopuszcza się na stanowiskach fizycznych zatrudnienie kobiet (23% odpowiedzi).

Natomiast dla pracodawców wypowiadających się o stanowiskach umysłowych w większości przypadków płeć jest nieistotna. Jednak zarówno w przypadku kierowników, jak i specjalistów, a zwłaszcza techników nieznacznie częściej widziano by na tych posadach mężczyzn. Z kolei przy zatrudnieniu pracowników biurowych oraz usług i sprzedawców częściej wskazywane są kobiety.

Branża prowadzonej działalności różnicuje preferencje w zakresie płci kandydatów w sposób związany ze specyfiką poszczególnych sektorów. Tam, gdzie działalność opiera się głównie na pracy fizycznej – w przemyśle i górnictwie oraz w budownictwie i transporcie, częściej preferowani są mężczyźni. W pozostałych sektorach, gdzie podstawą jest praca umysłowa, płeć kandydata jest nieistotna.

Tabela 11. Preferencje dotyczące płci pracowników na kluczowych stanowiskach, w %

Stanowisko	Zdecydowanie kobietę	Raczej kobietę	Raczej mężczyznę	Zdecydowanie mężczyznę	Jest to obojętne	N
1. Kierownicy	4	12	15	11	57	162
2. Specjaliści	5	10	12	4	69	845
3. Technicy i inny średni personel	1	7	19	13	61	586
4. Pracownicy biurowi	8	29	12	7	44	208
5. Pracownicy usług i sprzedawcy	7	30	11	2	50	723
7. Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	1	4	34	50	11	463
8. Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	0	1	35	55	10	376
9. Pracownicy przy pracach prostych	7	16	23	16	39	228

Tabela 12. Preferencje dotyczące płci pracowników na kluczowych stanowiskach w podziale na branżę działalności, w %

Branża	Zdecydowanie kobietę	Raczej kobietę	Raczej mężczyznę	Zdecydowanie mężczyznę	Jest to obojętne	N
Przemysł i górnictwo	2	4	36	34	24	634
Budownictwo i transport	0	2	31	53	14	504
Handel, hotelarstwo, gastronomia	3	23	16	8	51	1180
Usługi specjalistyczne	6	10	14	8	62	729
Edukacja	7	12	6	2	73	430
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	13	26	2	1	57	167

Wymagania kompetencyjne na kluczowych stanowiskach

Pracodawców poproszono o wymienienie trzech kompetencji jakie powinni posiadać pracownicy zatrudnieni na kluczowych stanowiskach. Daje się zauważyć, że struktura wymagań kompetencyjnych, odtworzona na podstawie takich spontanicznych odpowiedzi pracodawców, jest bardzo zbliżona bez względu na stanowisko. Najbardziej liczą się trzy grupy kompetencji: zawodowe – związane ze specyfiką zadań na danym stanowisku (29% wskazań), staranność, skrupulatność, dokładność i dbałość o szczegóły (26%) oraz odpowiedzialność, dyscyplina pracy, uczciwość (24%).

Patrząc na ogół wskazanych kompetencji, można też spróbować wskazać pewne ogólniejsze ich wiązki:

- kompetencje interpersonalne: łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi, praca w grupie, bycie komunikatywnym i jasne przekazywanie myśli oraz ogólna kultura osobista, uprzejmość, autoprezentacja, dbanie o wizerunek,
- dyspozycyjność: zarządzanie czasem i terminowość, gotowość do pracy w nietypowych godzinach wymaganych przez pracodawcę, punktualność.

Tabela 13. Najbardziej przydatne kompetencje na kluczowych stanowiskach
(w %, kompetencje wskazane przez przynajmniej 100 badanych)

Kompetencje	1. Kierownicy	2. Specjaliści	3. Technicy i inny średni personel	4. Pracownicy biurowi	5. Pracownicy usług i sprzedawcy	7. Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	8. Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	9. Pracownicy przy pracach prostych	Ogółem	N
Kompetencje zawodowe	22	34	30	25	32	30	23	18	29	1045
Staranność, skrupulatność, dokładność	22	18	30	23	22	39	24	38	26	917
Odpowiedzialność, dyscyplina pracy, uczciwość	18	21	18	22	27	29	30	29	24	868
Kultura osobista, uprzejmość, autoprezentacja	7	9	11	15	24	7	9	11	12	444
Łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi	3	16	9	18	19	3	8	6	12	422
Chęć do pracy, pracowitość	13	8	10	9	10	12	10	16	10	366
Radzenie sobie w sytuacjach stresujących	11	9	8	10	12	8	9	8	10	342
Zarządzanie czasem i terminowość	9	10	9	12	5	10	14	12	10	341
Gotowość do pracy w nietypowych godzinach	10	9	9	10	7	8	14	14	9	338
Praca w grupie	15	12	11	9	6	9	4	11	9	331
Komunikatywność i jasne przekazywanie myśli	7	14	8	15	9	3	3	0	8	301
Doświadczenie zawodowe	9	8	9	6	5	10	9	5	8	269
Samodzielna organizacja pracy	7	7	8	11	5	5	6	12	7	244
Kompetencje inne	9	7	6	8	8	5	5	5	7	242
Ocena konsekwencji alternatywnych działań	4	6	6	4	6	4	7	5	6	204
Pomysłowość, kreatywność	12	9	6	3	4	3	2	1	5	188
Punktualność	2	3	5	5	7	5	9	8	5	190
Uczenie się nowych rzeczy	1	5	6	1	5	5	2	10	5	176
Koordinowanie pracy innych osób	13	4	7	3	3	4	5	4	5	170
Samodzielność	6	4	4	5	2	3	2	2	3	121
Sprawność fizyczna	0	1	4	2	1	7	3	10	3	113

Profile kompetencyjne poszczególnych stanowisk uzyskane na podstawie takich spontanicznych wypowiedzi są stosunkowo mało zróżnicowane. Jednak można wskazać na kilka charakterystycznych wymagań. W przypadku pracowników fizycznych, nieco częściej niż w przypadku pozostałych stanowisk, zwraca się uwagę na rolę takich cech, jak staranność, skrupulatność i dokładność oraz odpowiedzialność, uczciwość. Z kolei w przypadku kierowników i specjalistów częściej jako potrzebne kompetencje wskazano na pomysłowość i kreatywność.

Forma zatrudnienia

Ciekawych informacji dostarcza analiza odpowiedzi na pytanie: Jaki jest rodzaj zatrudnienia pracowników z kluczowych stanowisk? Główną formą zatrudnienia na kluczowych stanowiskach, na podstawie deklaracji pracodawców, są umowy o pracę – czy to na czas określony (38%), czy też na czas nieokreślony (52%). Umowy cywilnoprawne tylko w niewielkim stopniu są wskazywane przez pracodawców – na umowach zlecenia zatrudnionych jest 11% pracowników na kluczowych stanowiskach, a 3% na umowach o dzieło. Umowy cywilnoprawne częściej są też formą zatrudnienia w przypadku pracowników usług i sprzedawców (łącznie 23% zatrudnionych w takiej formie) i robotników niewykwalifikowanych (27%).

Dane te korespondują z wynikami badania ludności w ramach BKL, w którym 2/3 osób aktywnych zawodowo w wieku 18–69 lat deklaruje zatrudnienie na umowy o pracę (na czas określony i na czas nieokreślony). Umowy cywilnoprawne w minionych 12 miesiącach deklarowało ogółem 14,6% osób aktywnych zawodowo.

Zatrudnienie kluczowych pracowników w formie umowy cywilnoprawnej jest częściej spotykane w mniejszych firmach, podczas gdy duże podmioty preferują dla takich stanowisk umowy o pracę na czas nieokreślony. Może to wynikać z większej ostrożności mniejszych firm, które kontraktują ekspertów do określonych przedsięwzięć i zapotrzebowanie na wsparcie eksperckie nie ma charakteru ciągłego.

Tabela 14. Forma zatrudnienia pracowników na kluczowych stanowiskach, w %

Forma zatrudnienia	1. Kierownicy	2. Specjaliści	3. Technicy i inny średni personel	4. Pracownicy biurowi	5. Pracownicy usług i sprzedawcy	7. Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	8. Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	9. Pracownicy przy pracach prostych	Ogółem
Pełny etat (czas określony)	29	32	30	36	50	38	38	46	38
Pełny etat (czas nieokreślony)	66	57	63	61	40	48	52	38	52
Niepełny etat (czas określony)	0	2	4	0	3	3	3	2	3
Niepełny etat (czas nieokreślony)	2	2	2	3	1	2	1	2	2
Umowa o dzieło	0	3	2	1	3	5	3	6	3
Umowa zlecenie	1	9	7	6	20	12	7	21	11
Bez formalnej umowy	2	0	0	0	1	2	0	0	1
Kontrakt	3	5	3	0	1	1	2	1	2
N	156	837	581	207	717	454	369	221	3541

Aneks. Ogólna charakterystyka próby

Wielkość firmy i branża działalności

Poniżej przedstawiono charakterystykę próby ze względu na dwie cechy, które stanowiły podstawę zarówno doboru próby, jak i późniejszego ważenia danych – wielkość podmiotów gospodarczych w podziale na trzy kategorie – do 49 pracowników, od 50 do 249 pracowników i powyżej 249 pracowników – oraz branżę prowadzonej działalności. W tym drugim przypadku zastosowano uproszczoną kategoryzację powstałą w poprzedniej edycji projektu BKL 2010–2014 poprzez pogrupowanie klasyfikacji PKD na sześć ogólniejszych sektorów – przemysł i górnictwo, budownictwo i transport, handel, zakwaterowanie, gastronomia i usługi wspierające, usługi specjalistyczne, edukacja oraz opieka zdrowotna i pomoc społeczna.

Porównanie danych ważonych i nieważonych pokazuje w jaki sposób przygotowano wagi, aby lepiej oddawały populacyjny rozkład tych dwóch cech, szczególnie klasę wielkości przedsiębiorstwa.

Region

W obecnej edycji badania próba nie była dobierana ze względu na region (województwo), gdyż na podstawie poprzednich pięciu serii badania BKL 2010–2014 nie zauważono większego zróżnicowania regionalnego najważniejszych wskaźników. Tym niemniej poniżej przedstawiono rozkład próby – ze względu na województwo – w której badano podmioty gospodarcze o różnej wielkości zatrudnienia.

Tabela A.1. Wielkość firmy i branża działalności – dane nieważone

Branża/Wielkość	Przemysł i górnictwo	Budownictwo i transport	Handel, hotelarstwo, gastronomia, usługi wspierające	Usługi specjalistyczne	Edukacja	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Ogółem
1–49	278	374	353	323	247	314	1889
1–49	8%	10%	10%	9%	7%	9%	52%
50–249	156	234	127	160	278	271	1226
50–249	4%	6%	4%	4%	8%	7%	34%
250+	120	76	124	97	16	96	529
250+	3%	2%	3%	3%	0%	3%	15%
Ogółem	554	684	604	580	541	681	3644
Ogółem	15%	18%	17%	16%	15%	19%	100%

Tabela A.2. Wielkość firmy i branża działalności – dane ważone

Branża/Wielkość	Przemysł i górnictwo	Budownictwo i transport	Handel, hotelarstwo, gastronomia, usługi wspierające	Usługi specjalistyczne	Edukacja	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Ogółem
1–49	519	466	1112	678	348	140	3263
1–49	14%	13%	31%	19%	10%	4%	90%
50–249	92	33	60	43	79	19	326
50–249	3%	1%	2%	1%	2%	1%	9%
250+	23	5	10	7	2	7	54
250+	1%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
Ogółem	634	504	1182	728	429	166	3643
Ogółem	17%	14%	32%	20%	12%	5%	100%

Tabela A.3. Udział w badaniach firm z poszczególnych województw w podziale na wielkość zatrudnienia – dane nieważone i ważne

a) Dane nieważone

Województwo	1–49	50–249	250+	Ogółem
dolnośląskie	179	104	34	317
dolnośląskie	10%	9%	6%	9%
kujawsko-pomorskie	99	67	22	188
kujawsko-pomorskie	5%	6%	4%	5%
lubelskie	89	58	12	159
lubelskie	5%	5%	2%	4%
lubuskie	43	30	5	78
lubuskie	2%	2%	1%	2%
łódzkie	57	77	22	156
łódzkie	3%	6%	4%	4%
małopolskie	167	68	30	265
małopolskie	9%	6%	6%	7%
mazowieckie	440	269	165	874
mazowieckie	23%	22%	31%	24%
opolskie	38	17	5	60
opolskie	2%	1%	1%	2%
podkarpackie	56	60	41	157
podkarpackie	3%	5%	8%	4%
podlaskie	24	31	15	70
podlaskie	1%	3%	3%	2%
pomorskie	158	116	69	343
pomorskie	8%	10%	13%	9%
śląskie	123	91	32	246
śląskie	7%	7%	6%	7%
świętokrzyskie	33	39	19	91
świętokrzyskie	2%	3%	4%	3%
warmińsko-mazurskie	62	41	14	117
warmińsko-mazurskie	3%	3%	3%	3%
wielkopolskie	233	98	31	362
wielkopolskie	12%	8%	6%	10%
zachodniopomorskie	88	60	13	161
zachodniopomorskie	5%	5%	3%	4%

b) Dane ważone

Województwo	1–49	50–249	250+	Ogółem
dolnośląskie	299	27	4	330
dolnośląskie	9%	8%	7%	9%
kujawsko-pomorskie	170	15	2	187
kujawsko-pomorskie	5%	5%	4%	5%
lubelskie	148	17	1	166
lubelskie	5%	5%	2%	5%
lubuskie	65	8	0	73
lubuskie	2%	3%	0%	2%
łódzkie	87	21	3	111
łódzkie	3%	6%	6%	3%
małopolskie	318	18	3	339
małopolskie	10%	6%	6%	9%
mazowieckie	765	78	15	858
mazowieckie	23%	24%	27%	24%
opolskie	83	4	1	88
opolskie	3%	1%	2%	2%
podkarpackie	84	15	5	104
podkarpackie	3%	5%	9%	3%
podlaskie	35	7	2	44
podlaskie	1%	2%	4%	1%
pomorskie	285	29	7	321
pomorskie	9%	9%	13%	9%
śląskie	215	26	4	245
śląskie	7%	8%	7%	7%
świętokrzyskie	62	10	2	74
świętokrzyskie	2%	3%	4%	2%
warmińsko-mazurskie	91	10	2	103
warmińsko-mazurskie	3%	3%	4%	3%
wielkopolskie	414	27	3	444
wielkopolskie	13%	8%	6%	12%
zachodniopomorskie	142	14	1	157
zachodniopomorskie	4%	4%	2%	4%



www.parp.gov.pl

Raport z badania pracodawców

Wykres 1. Odsetek przedsiębiorstw posiadających plan działań wykraczający poza perspektywę najbliższych 3 miesięcy według kategorii wielkości*, w %

* N = 3571. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników łącznie.

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

Czy firma posiada plan działań powyżej 3 miesięcy?

Wielkość przedsiębiorstwa	Tak	Nie
Duże	67%	33%
Średnie	41%	59%
Małe	15%	85%

(powrót do tekstu)

Wykres 2. Odsetek przedsiębiorstw posiadających plan działań wykraczający poza perspektywę najbliższych 3 miesięcy według branży przedsiębiorstwa*, w %

* N = 3571. Główna branża działalności według 6 kategorii PKD.

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

Czy firma posiada plan działań powyżej 3 miesięcy?

Branża działalności	Tak	Nie
Edukacja	38%	62%
Przemysł i górnictwo	20%	80%
Budownictwo i transport	18%	82%
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	18%	82%
Usługi specjalistyczne	17%	83%
Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	12%	88%

(powrót do tekstu)

Wykres 3. Odsetek przedsiębiorstw planujących swoje działania w określonej perspektywie czasowej w grupie firm planujących swoje działania na dłużej niż 3 miesiące, według kategorii wielkości*, w %

* N = 630. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników włącznie.

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

Perspektywa czasowa planowanych działań organizacji działających długofalowo

Wielkość przedsiębiorstwa	do roku	od jednego roku do 2 lat	od 3 lat do 5 lat	powyżej 5 lat
Duże	7%	55%	35%	3%
Średnie	6%	76%	17%	1%
Małe	14%	70%	16%	0%

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 4. Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących określone dokumenty jako część procesu planowania* wśród firm planujących w perspektywie powyżej 3 miesięcy, w %

* N = 671

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

Dokumenty wykorzystywane w procesie planowania

Rodzaj dokumentu	Wartość w %
Roczny lub krótszy plan działań	65%
Cele strategiczne	43%
Wizja przedsiębiorstwa	36%
Misja przedsiębiorstwa	28%
Statut organizacji	16%
Dokument strategiczny	11%
Wartości przedsiębiorstwa	11%
Inne	2%

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 5. Odsetek organizacji podejmujących ważne – dotyczące pracowników – decyzje przy różnym stopniu zaangażowania pracowników, w %, według kategorii wielkości*

* N = 3644. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników włącznie. Kategoria odpowiedzi „Przełożeni pozostawiają podejmowanie decyzji pracownikom” została pominięta ze względu na małe liczebności.

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

Jak podejmowane są ważne, dotyczące pracowników decyzje w firmie?

Wielkość przedsiębiorstwa	Przełożeni angażują pracowników w podejmowanie decyzji	Przełożeni podejmują decyzje samodzielnie, bez konsultacji z podwładnymi
Małe	44%	54%
Średnie	39%	59%
Duże	39%	60%

(powrót do tekstu)

Wykres 6. Odsetek firm rozwiązujących konflikty między pracownikami w określony sposób, w %, według kategorii wielkości*

* N = 3644. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników włącznie.

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

Jak rozwiązywane są konflikty w firmie?

Wielkość przedsiębiorstwa	Poprzez polubowne mediacje między skonfliktowanymi stronami	Poprzez bezpośrednią, czasami ostrą konfrontację między skonfliktowanymi stronami	Pozwala się na to, aby konflikty same się rozwiązały
Duże	69%	13%	18%
Średnie	73%	10%	17%
Małe	67%	16%	17%

(powrót do tekstu)

Wykres 7. Odsetek firm wskazujących na główne atuty działalności, dzięki którym udaje się im konkurować na rynku, w %, według kategorii wielkości*

* N = 3597. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników łącznie.

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

Główne źródło przewagi konkurencyjnej

Źródło przewagi	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa	Duże przedsiębiorstwa
Wysoka jakość produktu/usługi	72%	76%	76%
Niska cena produktu/usługi	58%	50%	46%
Dobrzy pracownicy	51%	59%	50%
Wysoka jakość zarządzania	33%	40%	35%
Szybkie reagowanie na potrzeby rynku	27%	28%	32%
Skuteczna reklama/promocja	14%	11%	10%
Znana, ciesząca się zaufaniem marka	8%	9%	17%

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 8. Odsetek przedstawicieli firm postrzegających swoje organizacje w określony sposób, w %, według kategorii wielkości*

* N = 3597. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników łącznie.

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

Postrzeganie własnej organizacji

Postrzeganie własnej organizacji	Małe przedsiębiorstwa (1–49)	Średnie przedsiębiorstwa (50–249)	Duże przedsiębiorstwa (250+)
Firma jak wielka rodzina	50%	42%	52%
Firma energiczna i przedsiębiorcza	58%	55%	61%
Firma skupiona na wynikach	67%	65%	71%
Firma rządzona przez formalne procedury	62%	67%	67%

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 9. Odsetek firm wykorzystujących narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi (personelem), w %, według kategorii wielkości*

* N = 3644. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników włącznie.

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

Czy stosują narzędzia HR?

Wielkość przedsiębiorstwa	Nie	Tak
Duże	18%	82%
Średnie	51%	49%
Małe	80%	20%

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 10. Odsetek firm wykorzystujących narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi (personelem), w %, według głównej branży działalności*

* N = 3597. Główna branża działalności według 6 kategorii PKD.

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

Czy stosują narzędzia HR?

Branża działalności	Nie	Tak
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	74%	26%
Edukacja	59%	41%
Usługi specjalistyczne	77%	23%
Handel, zakwaterowanie, gastronomia	83%	17%
Budownictwo i transport	77%	23%
Przemysł i górnictwo	72%	28%

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 11. Odsetek firm wykorzystujących określone narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi (personelem), w %*

* N = 3644. Maksymalna wartość na wykresie to 20%.

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

Wykorzystywane narzędzia HR

Wykorzystywane narzędzia HR	Wartość w %
Opisy stanowisk pracy	14%
System wynagrodzeń uwzględniający hierarchię	10%
Plan zatrudnienia	7%
Wartościowanie stanowisk pracy	5%
Baza danych kandydatów	5%
Plan zastępowania odchodzących pracowników	3%
Procedury zwalniania pracowników	3%
Indywidualne plany rozwoju (ścieżki kariery)	3%
System pozapłacowych motywacji pracowników	2%
Wystandaryzowane narzędzia selekcji kandydatów	2%
Narzędzia adaptacji pracowników	2%
Narzędzia identyfikacji pracowników o wysokim potencjale	1%

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 12. Odsetek organizacji wykorzystujących, poza wynagrodzeniem, określone mechanizmy motywacji pracowników*, w %

*N = 3597. Maksymalna wartość na skali: 70%.

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

Pozafinansowe środki motywacji

Pozafinansowe środki motywacji	Wartość w %
Pochwała ze strony przełożonego	65%
Awans	21%
Zwiększanie zakresu odpowiedzialności pracowników	18%
Zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji	12%
Bony okazjonalne	10%
Szkolnia dodatkowe	7%
Karty/karnety fitness	6%
Wyjazdy/imprezy integracyjne	5%
Ustanawianie celów efektywnościowych	5%

Pozafinansowe środki motywacji	Wartość w %
Dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe, w tym zdrowotne	5%
Dofinansowane/bezpłatne posiłki	3%
Karty/karnet do instytucji kulturalnych	2%
Inne	2%
Żadne	11%

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 13. Odsetek firm prowadzących ocenę pracowników, w %, według kategorii wielkości*

* N = 3644. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników włącznie.

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

Czy prowadzona jest ocena pracowników?

Wielkość przedsiębiorstwa	Nie	Tak
Duże	42%	58%
Średnie	66%	34%
Małe	75%	25%

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 14. Odsetek firm prowadzących ocenę pracowników, w %, według głównej branży działalności*

* N = 3597. Główna branża działalności według 6 kategorii PKD.

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

Czy prowadzona jest ocena pracowników?

Branża działalności	Nie	Tak
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	75%	25%
Edukacja	57%	43%
Usługi specjalistyczne	74%	26%
Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	79%	21%
Budownictwo i transport	73%	27%
Przemysł i górnictwo	76%	24%

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 15. Odsetek firm posiadających oddzielny budżet rekrutacyjny, w %, według kategorii wielkości*

* N = 3644. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników włącznie.

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

Czy posiadają budżet rekrutacyjny?

Wielkość przedsiębiorstwa	Nie wiem	Nie	Tak
Duże	5%	62%	33%
Średnie	4%	82%	14%
Małe	1%	95%	4%

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 16. Odsetek firm wykorzystujących określone narzędzia rekrutacyjne*, w %

*N = 3644. Maksymalna wartość na wykresie to 50%.

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

Wykorzystywanie metod rekrutacyjnych

Wykorzystywane metody rekrutacyjne	Wartość w %
CV/życiorys	46%
Rozmowa rekrutacyjna	40%
List motywacyjny	27%
Referencje	11%
Test wiedzy związanej ze stanowiskiem pracy	11%
Próbka pracy	11%
Wywiad ustrukturyzowany	6%
Inne wystandaryzowane testy i narzędzia pomiaru umiejętności	2%

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 17. Odsetek firm badających skuteczność działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (personelem), w %, według kategorii wielkości*

* N = 3644. Kategorie wielkości przedsiębiorstw według zatrudnienia: „małe” – mniej niż 50 pracowników, „średnie” – między 50 a 249 pracowników, „duże” – powyżej 250 pracowników włącznie.

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

Czy badana jest skuteczność działań HR?

Wielkość przedsiębiorstwa	Nie wiem	Nie	Tak
Duże	3%	51%	46%
Średnie	3%	73%	24%
Małe	2%	85%	13%

(powrót do tekstu)

Wykres 18. Odsetek organizacji posiadających dział szkoleniowy w firmie oraz budżet szkoleniowy według kategorii wielkości, w %

N = 3642

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

Ile firm posiada dział szkoleniowy i budżet na rozwój pracowników?

Wielkość przedsiębiorstwa	W firmie istnieje dział szkoleniowy	W firmie jest wydzielony budżet na rozwój
Małe (1–49)	4%	5%
Średnie (50–249)	12%	20%
Duże (250+)	38%	43%

(powrót do tekstu)

Wykres 19. Organizacje oceniające potrzeby kompetencyjne w firmie według kategorii wielkości, w %

N = 3644

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

Czy oceniają potrzeby kompetencyjne pracowników?

Wielkość przedsiębiorstwa	Tak, systematycznie, ciągle	Tak, ale sporadycznie	Nie	Nie wiem
Małe (1–49)	16%	15%	66%	3%
Średnie (50–249)	22%	30%	46%	2%
Duże (250+)	42%	33%	23%	2%
Ogółem	17%	17%	63%	3%

(powrót do tekstu)

Wykres 20. Firmy oceniające potrzeby kompetencyjne pracowników według sektorów, w %
N = 3644

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//
Czy oceniają potrzeby kompetencyjne pracowników?

Branża działalności	Tak, systematycznie, ciągle	Tak, ale sporadycznie	Nie	Nie wiem
Przemysł i górnictwo	15%	19%	63%	3%
Budownictwo i transport	15%	15%	66%	4%
Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	14%	16%	68%	2%
Usługi specjalistyczne	21%	17%	59%	3%
Edukacja	24%	20%	54%	2%
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	15%	15%	68%	2%

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 21. Odsetek pracodawców wskazujących najczęstsze działania podejmowane w firmach w obliczu braków kompetencyjnych według kategorii wielkości, w %
N = 3642

//Dane z wykresu słupkowego przedstawiono w formie tabeli.//
Kiedy kompetencje nie są wystarczające...

Podejmowane działania	Małe przedsiębiorstwa (1–49)	Średnie przedsiębiorstwa (50–249)	Duże przedsiębiorstwa (250+)	Ogółem
Szkoli się obecnych pracowników	62%	54%	42%	60%
Szuka się nowych pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i umiejętnościach	16%	22%	37%	17%
Zatrudniani są nowi pracownicy, których następnie się szkoli	5%	2%	6%	5%
Robiona jest w firmie reorganizacja, żeby lepiej wykorzystać istniejące umiejętności	10%	18%	13%	11%
Nie wiem	7%	4%	2%	7%

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 22. Odsetek pracodawców wskazujących efekty inwestycji w działania szkoleniowo-rozwojowe, jakie wystąpiły w firmie w ostatnim roku, w %

N = 1829

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

Jakie efekty inwestycji dostrzegają pracodawcy?

Dostrzegane efekty	Nie wystąpił	Wystąpił w małym stopniu	Wystąpił w średnim stopniu	Wystąpił w dużym stopniu
Wpływ na wydajność pracowników	3%	22%	54%	21%
Wpływ na potencjał tworzenia innowacji w firmie	6%	22%	52%	20%
Wpływ na rotacje	8%	19%	47%	26%
Wpływ na prestiż firmy	5%	22%	49%	24%
Wpływ na kreatywność pracowników	4%	22%	50%	24%
Wpływ na sprzedaż firmy	8%	24%	47%	21%
Wpływ na współpracę	4%	21%	52%	23%
Wpływ na motywację i zaangażowanie pracowników	4%	23%	56%	17%

(powrót do tekstu)

Wykres 23. Najskuteczniejsze formy rozwoju według rodzaju stanowiska, w %

Dla firm 50+ N = 309, dla firm 1–49 N = 1595.

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

Które formy rozwoju są najlepsze?

Formy rozwoju	forma najlepsza dla kadry menadżerskiej	forma najlepsza dla specjalistów	forma najlepsza dla pracowników niższego szczebla	forma najlepsza dla pracowników niższego szczebla (firmy do 50 pracowników)
Szkoły zawodowe i średnie	6%	7%	5%	9%
Szkoły wyższe (podyplomowe, mba, zaoczne)	21%	10%	5%	4%
Konferencje lub seminaria	29%	21%	6%	10%
Wizyty studyjne, obserwacyjne w innych działach/firmach	4%	3%	2%	2%

Formy rozwoju	forma najlepsza dla kadry menadżerskiej	forma najlepsza dla specjalistów	forma najlepsza dla pracowników niższego szczebla	forma najlepsza dla pracowników niższego szczebla (firmy do 50 pracowników)
Coaching, mentoring	14%	19%	29%	34%
Rotacja na stanowiskach pracy	3%	3%	8%	6%
Bezpośrednia obserwacja/job shadowing	7%	6%	13%	10%
Instruktaże dotyczące np. Obsługi nowego sprzętu, maszyn, oprogramowania	11%	21%	24%	16%
„Dni otwarte”, spotkania zespołów	1%	2%	1%	3%
Samokształcenie	4%	9%	6%	6%

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 24. Głównie ograniczenia dla działań rozwojowych w firmie, w %, procenty nie sumują się do 100 ze względu na możliwość udzielenia kilku odpowiedzi)

N = 2328

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

Główne bariery ograniczające działania rozwojowe w firmie

Główne bariery	Wartość w %
Nie ma istotnych ograniczeń	39%
Wysoki koszt działań szkoleniowo-rozwojowych	39%
Pracownicy mają zbyt mało czasu na takie działania	38%
Trudność oceny, jakie formy rozwoju umiejętności byłyby najbardziej potrzebne naszym pracownikom	19%
Brak odpowiedniej oferty szkoleniowo-rozwojowej	15%
Pracownicy nie są zainteresowani i zmotywowani do rozwoju	9%
Inne	4%

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 25. Powody braku inwestycji w kapitał ludzki, w %

N = 1208

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

Dlaczego pracodawcy nie inwestują w rozwój kadry?

Przyczyny braku inwestycji	Wartość w %
Nie mieliśmy takiej potrzeby, gdyż kwalifikacje i umiejętności pracowników odpowiadają naszym potrzebom	78%
Pracownicy mieli zbyt mało czasu na takie działania	71%
Działania szkoleniowo-rozwojowe były dla nas zbyt drogie	49%
Pracownicy nie byli zainteresowani i zmotywowani do rozwoju	48%
Trudność oceny, jakie formy rozwoju umiejętności byłyby najbardziej potrzebne naszym pracownikom	34%
Pracownicy powinni samodzielnie dbać o rozwój umiejętności, poza pracą, bo przynosi to lepsze efekty	16%
Inne	4%

[\(powrót do tekstu\)](#)**Wykres 26.** Kluczowe stanowiska w firmie w zależności od liczby zatrudnionych, w % (ze względu na możliwość wskazania kilku kluczowych stanowisk dane nie sumują się do 100%)

N = 3247. Wielkie grupy zawodowe (pierwszy poziom klasyfikacji ISCO): KIER – kierownicy, SPEC – specjaliści, TECH – technicy i średni personel, BIUR – pracownicy biurowi, USLU – pracownicy usług osobistych i sprzedawcy, ROBW – robotnicy wykwalifikowani, OPER – operatorzy (w tym kierowcy) i monterzy, ROBN – robotnicy niewykwalifikowani.

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

Kluczowe stanowiska w firmie	Małe przedsiębiorstwa (1–49)	Średnie przedsiębiorstwa (50–249)	Duże przedsiębiorstwa (250+)	Ogółem
1. Kierownicy	9%	25%	31%	11%
2. Specjaliści	33%	57%	52%	36%
3. Technicy i inny średni personel	26%	35%	35%	27%
4. Pracownicy biurowi	12%	15%	11%	12%
5. Pracownicy usług i sprzedawcy	29%	18%	16%	28%
7. Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	18%	22%	25%	19%

Kluczowe stanowiska w firmie	Małe przedsiębiorstwa (1-49)	Średnie przedsiębiorstwa (50-249)	Duże przedsiębiorstwa (250+)	Ogółem
8. Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	17%	18%	26%	17%
9. Pracownicy przy pracach prostych	14%	18%	15%	15%

[\(powrót do tekstu\)](#)

Wykres 27. Ogólne wymagania wobec idealnych kandydatów do pracy w zależności od wielkości zatrudnienia w % (ze względu na możliwość wskazania kilku kluczowych stanowisk dane nie sumują się do 100%)

N = 3542

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

Ogólne wymagania	Małe przedsiębiorstwa (1-49)	Średnie przedsiębiorstwa (50-249)	Duże przedsiębiorstwa (250+)	Ogółem
Wykształcenie	82%	92%	96%	83%
Doświadczenie	69%	71%	72%	69%
Płeć	56%	46%	52%	55%
Uprawnienia	51%	64%	62%	52%
Wiek	20%	17%	13%	20%

[\(powrót do tekstu\)](#)