



# Zmiany w polskim HR okiem HR-owców

Raport z badania

## Drodzy Czytelnicy,

przed Wami druga edycja raportu z badania pozycji HR w Polsce – efekt wspólnego przedsięwzięcia Pracuj Ventures, Pracuj.pl oraz Great Digital. Tym razem opublikowany pod tytułem „Zmiany w polskim HR okiem HR-owców”.

Zdecydowaliśmy się na ponowną realizację badania i aktualizację obszarów, które porusza, postanowiliśmy też uwzględnić wyzwania, z jakimi mierzy się HR w Polsce w aktualnej sytuacji gospodarczo-ekonomicznej. Po pandemii i wybuchu wojny, które ostatnio mocno wpłynęły na zagadnienia, za jakie odpowiadał w firmach HR, pojawiło się spowolnienie gospodarcze, co do którego nie mamy jeszcze pewności, jak długo potrwa i jakie będzie mieć skutki. Dlatego bardzo zależało nam, aby dokładnie zdiagnozować specyfikę sytuacji, w jakiej znalazły się firmy w Polsce oraz oczekiwania i zadania stawiane przed zespołami HR.

Zapytaliśmy przedstawicieli HR, w jakich obszarach obecnie działają, z czym muszą się liczyć, a także jak wygląda ich pozycja przy podejmowaniu ważnych decyzji biznesowych w firmie. Zdiagnozowaliśmy nie tylko główne wyzwania na najbliższe miesiące, ale też poziom zaawansowania procesów w głównych obszarach HR. Przyjrzelśmy się także narzędziom, z jakich korzysta HR w Polsce oraz obszarom HR, w których najmocniej jest odczuwalny ich brak.

Mamy nadzieję, że raport z badania, które objęło blisko 500 osób odpowiedzialnych za działania HR w firmach różnej wielkości, pozwoli nie tylko ocenić działania tej branży na tle innych firm, ale będzie też źródłem inspiracji w zakresie działań, jakie warto podjąć w najbliższej przyszłości.

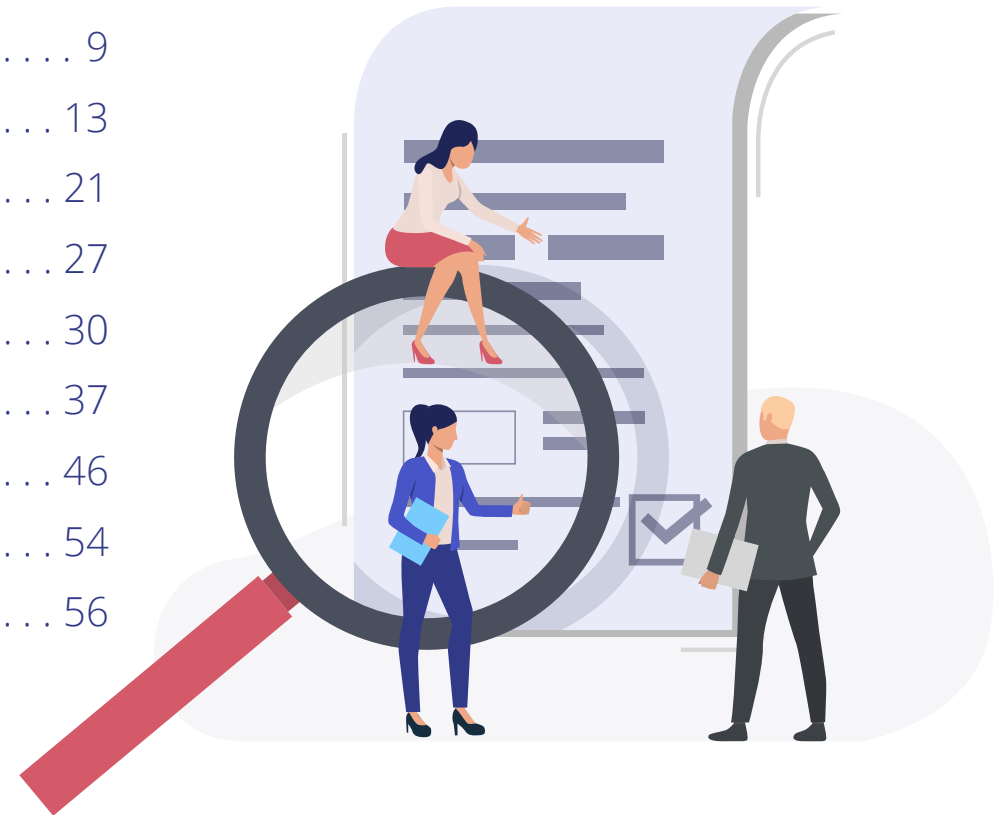
Życzymy owocnej lektury!

Zespół Pracuj Ventures, Pracuj.pl & Great Digital



## Spis treści

1. Eksperti komentujący wyniki badania. ....	4
2. Podsumowanie badania 2023: główne wnioski .....	6
3. Zmiany w polskim HR. Porównanie wyników badań 2021 i 2023 .....	9
4. Rzeczywistość i oczekiwania w branży HR .....	13
5. Technologie i narzędzia w HR. ....	21
6. Praca zdalna i hybrydowa .....	27
7. Wynagrodzenie i wellbeing .....	30
8. Rozwój i oceny pracowników .....	37
9. Monitorowanie i analizowanie nastrojów pracowników .....	46
10. Metryczka i metodologia badania .....	54
11. Organizatorzy i partner merytoryczny badania .....	56



## 1. Eksperci komentujący wyniki badania



**Agata Boroń**

Dyrektor ds. Personalnych i Komunikacji  
Wewnętrznej DHL Parcel Polska



**Agnieszka Bieniak**

Group HR Director,  
Grupa Pracuj S.A.



**Anna Wróbel**

Liderka People & Culture; ekspertka  
ds. transformacji organizacyjnej



**Łukasz Marciniak**

Dyrektor Sprzedaży  
w eRecruitment Solutions



**Paweł Leks**

Partner Zarządzający  
Funduszu Pracuj Ventures



**Tina Sobocińska**

HR4future,  
Founder & HR Strategic Advisor



**Andrzej Borczyk**

Dyrektor Zarządzający HR  
w Grupie CCC



**Tomasz Chaciński**

CEO Worksmile

## 1. Eksperti komentujący wyniki badania



**Izabela Bartnicka**

Head of Business Development,  
Digital University



**Iwona Wencel**

CEO i Founderka HR Power Mentor,  
Partner w WNCL



**Cezary Mączka**

Dyrektor HR, Polska Grupa  
Farmaceutyczna



**Aleksandra Paszkiewicz**

Head of People  
w Netguru



**Marcin Sieńczyk**

Digital Transformation Leader, HR  
Technology Advisor



**Marta Pawlak-Dobrzańska**

Założycielka, Strateżka  
i Analityczka, Great Digital

## 2. Podsumowanie badania 2023: główne wnioski

### OBECNA RZECZYWISTOŚĆ PRACY W HR

Co druga z badanych firm, odnosząc się do koniecznych zadań dla HR, wskazuje potrzebę bieżącego monitorowania potrzeb i nastrojów pracowników. Blisko 40% firm, które działają w HR, mierzą się z częstymi zmianami priorytetów, koniecznością optymalizacji budżetu, a także oczekiwaniami sprawnego funkcjonowania działów HR mimo zmniejszonych budżetów. Jednocześnie, w trakcie podejmowania ważnych decyzji biznesowych w firmie, zdanie HR jest brane pod uwagę w co trzeciej firmie, a w co drugiej tylko wtedy, jeśli decyzje te dotyczą pracowników.

### CO SIĘ ZMIENIŁO W PORÓWNANIU Z BADANIEM Z 2021 ROKU?

W porównaniu z wynikami badania z 2021 roku największa zmiana w obszarze istotnych działań w HR, dotyczy przesunięcia priorytetów z rekrutacji na dbanie o utrzymanie pracowników. W 2021 roku drugim najczęściej wymienianym obszarem działań HR była konieczność odpowiedzi na rosnące oczekiwania płacowe pracowników. Obecnie jest nim rozwój kultury organizacyjnej. Wśród priorytetów HR w 2023 widoczna jest kontynuacja działań związanych z rozwojem kompetencji liderów, które wskazywano już w trakcie badania w 2021. Firmy rozwijają kompetencje liderów nie tylko w obszarze zarządzania zespołem, ale też doradztwa zawodowego.

Wśród obszarów, za które odpowiada HR możemy też wskazać takie, w których przez dwa lata nie zaszły znaczące zmiany, choć biorąc pod uwagę obecne i przyszłe uwarunkowania rynkowe, byłyby one pożądane. Nadal (zbyt) mało firm pracuje nad upskilingiem i reskillingiem pracowników, stosuje zwinne metody oceny efektów pracy czy też monitoruje poziom obciążenia pracowników pracą. Badania pracowników realizowane co najmniej raz na kwartał również nie są powszechną praktyką (pojawiają się średnio w co dziesiątej firmie), a co czwarta firma (podobnie jak w 2021) nie prowadzi żadnych działań w obszarze analityki HR.



## 2. Podsumowanie badania 2023: główne wnioski

### GŁÓWNE OBSZARY OBECNYCH DZIAŁAŃ HR

Dla większości firm (62%) priorytetem dla działań w HR jest obecnie utrzymanie pracowników, co druga firma pracuje nad rozwojem liderów oraz kultury organizacyjnej, która wspiera realizację celów biznesowych. W prawie połowie badanych firm priorytetem jest w dalszym ciągu pozyskiwanie pracowników, a nieco ponad jedna trzecia firm pracuje nad utrzymaniem pozycji atrakcyjnego pracodawcy w świadomości kandydatów, mimo mniej intensywnych działań rekrutacyjnych.

### OBECNY POZIOM WORK TECH W FIRMACH I ODCZUWALNE BRAKI

Zdecydowana większość firm wdrożyła w zespołach HR lub dla pracowników kilka systemów wspierających pracę. Systemy wspierające pracę HR i/lub pracowników, najczęściej funkcjonują w obszarze kadr i płac, rekrutacji. Zaledwie kilka procent badanych firm stanowią firmy posiadające jeden główny system HCM lub pracujące obecnie nad ograniczeniem liczby narzędzi i aplikacji, z jakich korzystają. Po stronie obszarów, w których HR w Polsce najmocniej odczuwa braki w narzędziach work tech pojawiają się: analityka HR, onboarding, szkolenia i rozwój oraz oceny pracownicze. Około 40% firm przyznaje, że są to obszary, w których wprowadzenie odpowiedniego narzędzia byłoby wsparciem i ułatwieniem w realizacji procesów HR.



### PRACA HYBRYDOWA I/LUB ZDALNA

Prawie 40% firm doprecyzowuje bądź zmienia obowiązujący w ich firmach model pracy hybrydowej i/lub zdalnej. Co czwarta firma jest jeszcze w trakcie jego wypracowywania. Co trzecia firma prowadzi szereg działań, które zachęcają pracowników do częstszego spotykania się z innymi pracownikami bezpośrednio, a w jednej trzeciej firm w związku z przyjętym modelem pracy hybrydowej i/lub zdalnej nie są prowadzone obecnie żadne działania.

## 2. Podsumowanie badania 2023: główne wnioski

### POZIOM ZAAWANSOWANIA DZIAŁAŃ W POSZCZEGÓLNYCH OBSZARACH HR

- Dane dotyczące poziomu weryfikacji wynagrodzeń oferowanych w firmie w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie, pokazują, że prawie co trzecia badana firma zrobiła to we współpracy z zewnętrzną firmą wyspecjalizowaną w tym obszarze. Około 40% firm skorzystało z dostępnych bezpłatnych danych, a co piąta firma w ogóle nie weryfikowała wynagrodzeń.
- Prowadząc działania wellbeingowe, co trzecia firma koncentruje się na zachęcaniu pracowników do rozwoju pasji sportowych i innych zainteresowań. Co czwarta firma stara się uatrakcyjnić ofertę płacową dla pracowników (podnieść wynagrodzenia lub inne świadczenia, które je uzupełniają). W jednej piątej firm prowadzone są działania zapewniające dostęp do spotkań ze specjalistami pomagającymi zadbać o kondycję pracowników (psychologami, dietetykami i trenerami), tyle samo jest też firm dających możliwość korzystania z indywidualnej opieki psychologicznej.
- W co trzeciej badanej firmie szuka się możliwości tańszych możliwości i perspektyw rozwoju dla pracowników. Podobny odsetek firm pracuje nad możliwościami rozwoju pracowników w formule online. Prawie co druga firma spodziewa się, że inicjatywa i odpowiedzialność w obszarze rozwoju pracowników będzie leżała po stronie pracowników, a 42% firm stawia na rozwój liderów, aby to oni mogli doradzać pracownikom w tym zakresie.
- Jeśli chodzi o ocenę efektów pracy, dominującym podejściem (obecnym w ponad połowie badanych firm) jest rozliczanie pracowników w oparciu o cele roczne i/lub kwartale. 1 na 10 badanych firm nie prowadzi żadnych działań w tym obszarze.
- W połowie badanych firm są realizowane badania potrzeb, opinii, satysfakcji lub zaangażowania pracowników (najczęściej raz lub 2 razy w roku). W 44% firm źródłem opinii o potrzebach pracowników są liderzy zespołów, a w co trzeciej firmie pytania zadawane przez pracowników podczas spotkań z kierownictwem oraz w firmowych kanałach komunikacji. Zdiagnozowane potrzeby i nastroje pracowników omawiane są w 70% firm z zarządem, w 60% z managerami firmy i w co drugiej firmie w zespole HR. W odpowiedzi na zdiagnozowane potrzeby, co druga firma wdraża zmiany odnoszące się do wybranych zagadnień, zgłoszonych przez pracowników.
- W obszarze analityki HR najwięcej badanych firm (28%) przyznało, że prowadzą analizy danych dotyczących pracowników i procesów HR, ale ze względu na wyzwania w dostępie do danych są to analizy prowadzone w sposób ręczny i doraźny. Jedna piąta firm boryka się obecnie z brakiem dostępu do podstawowych metryk HR, czasu lub kompetencji potrzebnych do analizowania danych w HR. W kilkunastu procentach firm poziom działań w tym obszarze można określić mianem zaawansowanego poziomu people analytics.



### 3. Zmiany w polskim HR. Porównanie wyników badań 2021 i 2023

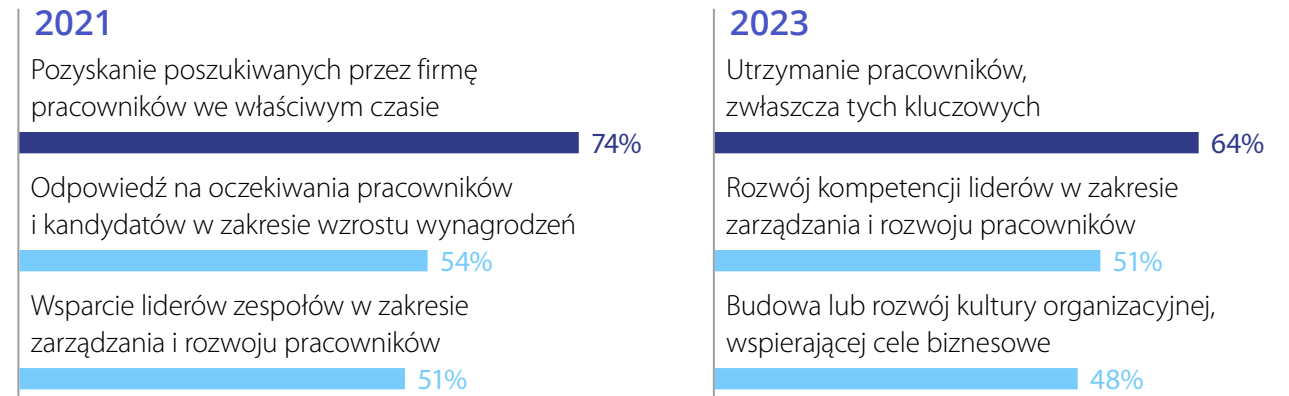
Porównując wyniki badań z 2021 i 2023 roku, można dostrzec dużą zmianę. W 2021 roku głównym celem działań HR było pozyskiwanie pracowników. Tymczasem w 2023 roku jest to utrzymanie pracowników.

W 2021 roku więcej niż połowa firm zastanawiała się, jak odpowiedzieć na oczekiwania pracowników i kandydatów w zakresie wzrostu wynagrodzeń i był to drugi najczęściej wymieniany obszar działań HR. W top 3 priorytetów dla HR były też działania dotyczące wspierania liderów zespołów w zakresie zarządzania i rozwoju pracowników.

W 2023 roku działania dotyczące rozwoju kompetencji liderów zespołów są podejmowane równie często jak w 2021 (średnio w co drugiej firmie). W top 3 najczęściej wskazywanych obszarów, nad którymi pracują obecnie zespoły HR, pojawia się praca nad budową lub rozwojem kultury organizacyjnej w firmach.

Wśród działań HR, w których pomiędzy 2023 a 2021 rokiem zaszły największe zmiany, uwagę obecnie przyciąga mniejsza

#### 3 najczęściej wskazywane obszary działań HR w firmach w badaniu z 2021 i 2023 roku



**Tabela nr 1.** Trzy najczęściej wskazywane obszary działań HR w firmach (odpowiedzi z największą liczbą wskazań na pytanie „Które z poniższych działań jest obecnie ważnym obszarem działań HR w Pana(i) firmie?”). 2021 N=564, 2023 N=494

waga pozyskiwania pracowników. Jest to ważny obszar działania – już nie dla 71% firm, ale (chciałoby się powiedzieć „wciąż”) dla 47% organizacji. Mniejszą wagę rekrutacji widać także, jeśli spojrzymy na odsetek firm, które mierzą się z koniecznością konkurencyjności o pracowników z pracodawcami spoza Polski. W 2021 roku było to 14% badanych firm, obecnie odsetek ten spadł do 6%.

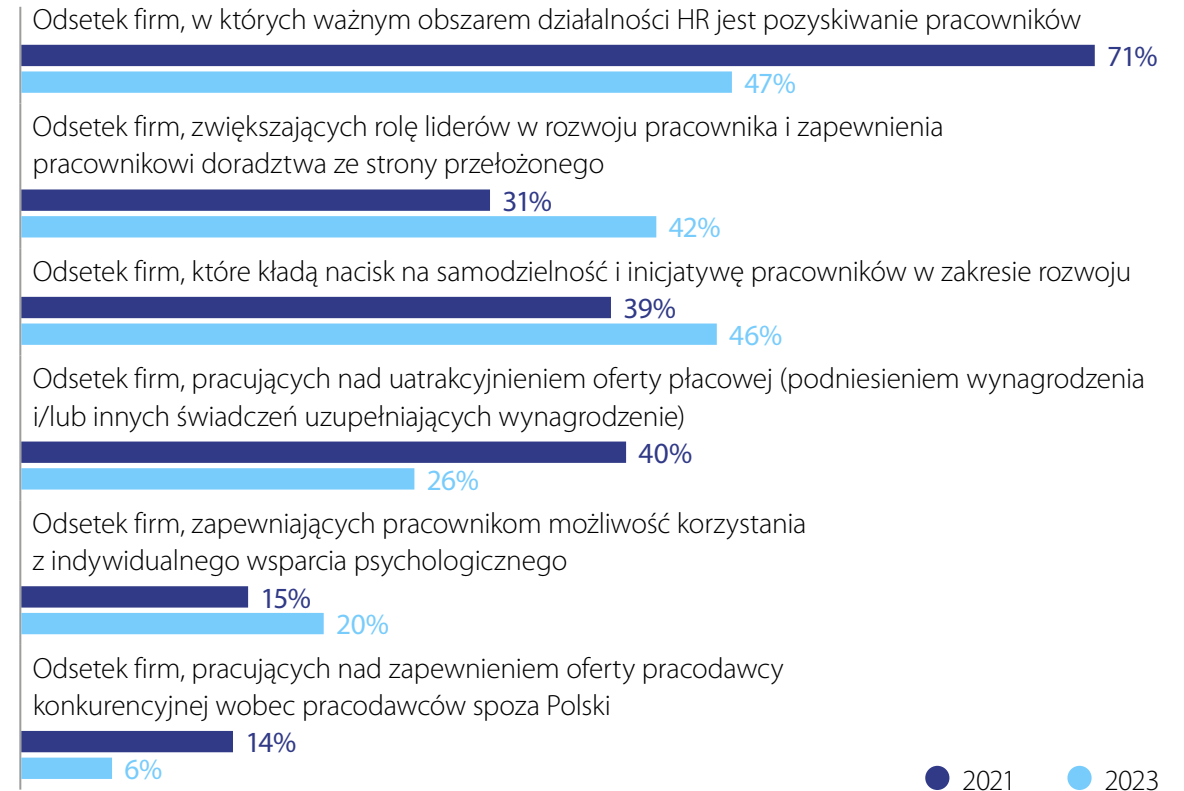
### 3. Zmiany w polskim HR. Porównanie wyników badań 2021 i 2023

Spore zmiany zachodzą też w obszarze rozwoju pracowników. Z jednej strony między 2021 a 2023 rokiem, znacząco wzrósł (o 11 pp.) odsetek firm, które zwiększają rolę liderów w rozwoju pracownika i zapewnieniu mu doradztwa ze strony przełożonego. Jednocześnie, o 6 pp. wzrósł odsetek firm, w których kładzie się nacisk na samodzielność i inicjatywę pracownika w zakresie rozwoju.

W porównaniu z poprzednim badaniem warto zauważyć też, że obecnie mamy dużo mniej firm (o 14 pp.), które pracują nad uatrakcyjnieniem oferty płacowej, jest to 26% firm. Wzrósł z kolei odsetek firm (o 5 pp.), które zapewniają pracownikom możliwość korzystania z indywidualnego wsparcia psychicznego.



#### W jakich obszarach HR pomiędzy 2021 a 2023 zaszły zmiany?



● 2021 ● 2023

**Tabela nr 2.** Wybrane obszary działań HR w firmach, w których między badaniem z 2021 i 2023 zaszły znaczące zmiany. 2021 N=564, 2023 N=494

### 3. Zmiany w polskim HR. Porównanie wyników badań 2021 i 2023

#### Co się zmieniło w porównaniu z wynikami I edycji badania z 2021?

Naszą uwagę zwrócił fakt, że nie rośnie odsetek firm, które dużo częściej niż 1-2 razy do roku badają opinie, potrzeby, satysfakcję czy zaangażowanie pracowników. Badania pracowników prowadzone co najmniej raz na kwartał mają na razie miejsce średnio w co 10 firmie. Znaczące zmiany nie zaszły też w innym pokrewnym obszarze, który może być istotnym źródłem wiedzy na temat potrzeb pracowników, a mianowicie w analityce HR. Wciąż jedna czwarta firm nie podejmuje w tym obszarze żadnych działań.

Na przestrzeni niecałych 2 lat dzielących realizację obu badań, zmiany nie zaszły też pod względem liczby firm, które pracują obecnie nad reskillingiem bądź upskillingiem pracowników, nadal aktywnie działa w tym obszarze co piąta firma. Na stałym poziomie utrzymuje się odsetek firm, które skupiają się na stworzeniu możliwości rozwoju w formule online dla pracowników. Działania takie podejmuje co trzecia firma.

Nie wzrosła też atencja firm w zakresie monitorowania poziomu obciążenia pracą pracowników. Działania w tym obszarze prowadzi co piąta firma.

Nie zwiększył się też odsetek firm, które w obszarze oceny efektów pracy stosują metody zwinne. Z podejścia typu OKR (Objective and Key Results) korzysta niezmiennie 1 na 5 firm.



### 3. Zmiany w polskim HR. Porównanie wyników badań 2021 i 2023

Obszary HR, w których pomiędzy 2021 a 2023 nie zaszły znaczące zmiany:

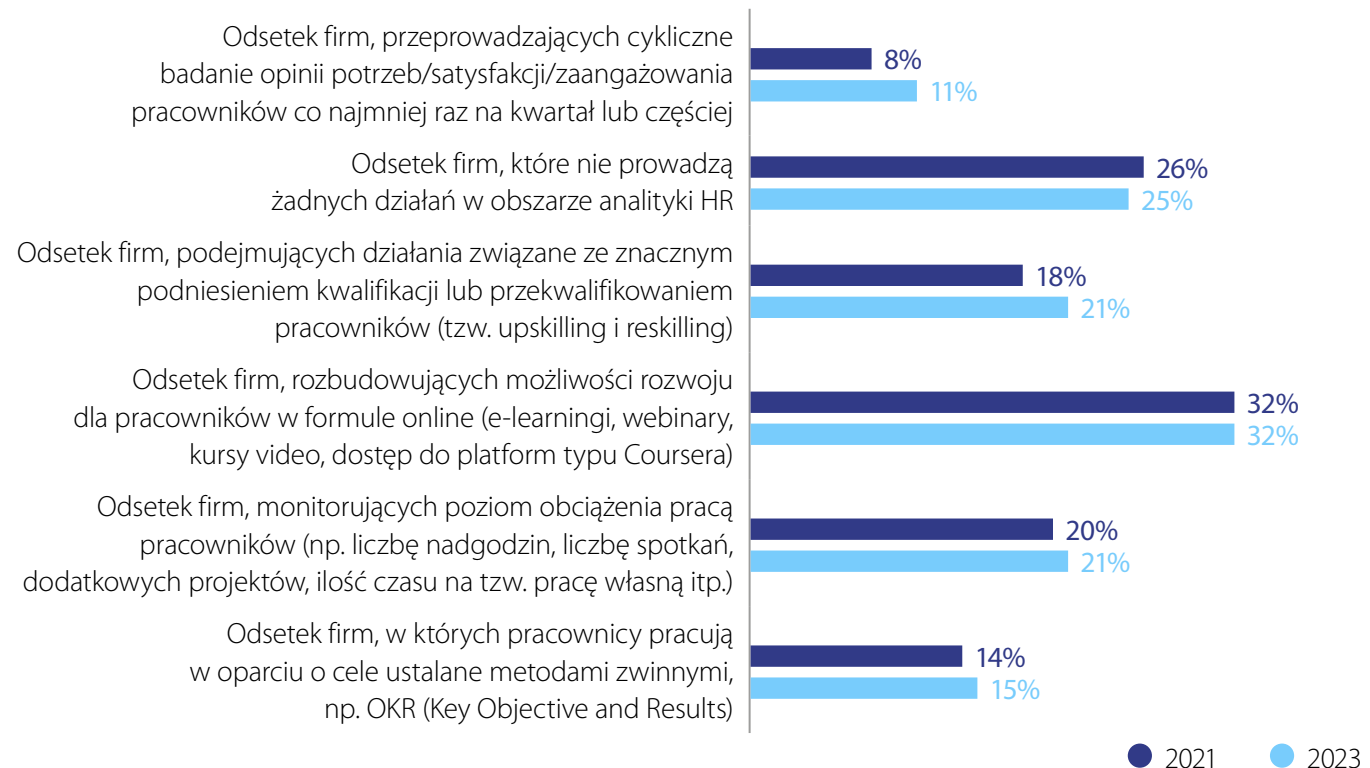


Tabela nr 3. Wybrane obszary działań HR w firmach, w których pomiędzy badaniem z 2021 i 2023 nie zaszły znaczące zmiany. 2021 N=564, 2023 N=494



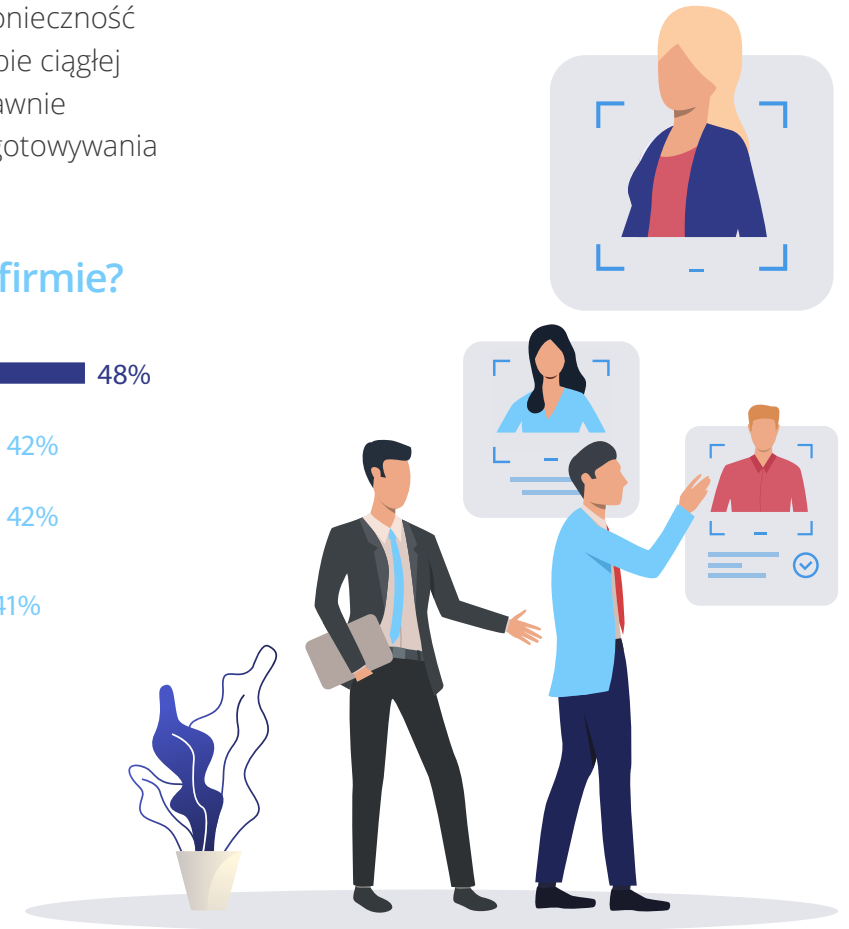
## 4. Rzeczywistość i oczekiwania w branży HR

Co drugi uczestnik badania zapytany o to, jak wygląda w tej chwili rzeczywistość pracy w HR, wskazał konieczność bieżącego monitorowania nastrojów i potrzeb pracowników. W ok. 40% badanych firm HR działa w trybie ciągłej zmiany priorytetów, zmuszony jest kontrolować budżet i poziom wydatków w HR, a także stara się sprawnie działać, mimo zmniejszonych budżetów. Dodatkowo, co czwarta firma mierzy się z koniecznością przygotowywania różnych scenariuszy działania na wypadek zmian na rynku pracy lub jest w trakcie reorganizacji firmy.

### Które z poniższych określeń opisuje obecną rzeczywistość pracy w HR w firmie?



Wykres nr 1. Obecna rzeczywistość pracy w HR. N=494



## Komentarz eksperta




### Agata Boroń

Dyrektorka ds. Personalnych i Komunikacji  
Wewnętrznej DHL Parcel Polska

Ostatnie lata to czas pełen wyzwań zarówno dla pracowników jak i pracodawców; funkcjonowanie w trudnej do przewidzenia rzeczywistości, zmieniających się priorytetów. Najpierw pandemia, a następnie wojna w Ukrainie i skutki wysokiej inflacji. Funkcjonowanie w tak zmiennych realiach może wpływać na zdrowie psychiczne pracowników oraz na poziom odczuwanego stresu.

W DHL Parcel, poza standardowym corocznym badaniem opinii pracowników, wprowadziliśmy cykliczną anonimową ankietę „Jak się masz?”. Dzięki niej zbieramy informacje z zakresu potrzeb pracowników, ich nastrojów i emocji. Obserwujemy, że programy, których celem jest wzmacnianie odporności psychicznej czy umiejętności radzenia sobie ze stresem cieszą się dużym zainteresowaniem. Obecnie kluczowa jest prewencja, a programy wellbeingowe pomagają zapobiegać powstawaniu trudnych sytuacji, zanim one wystąpią.



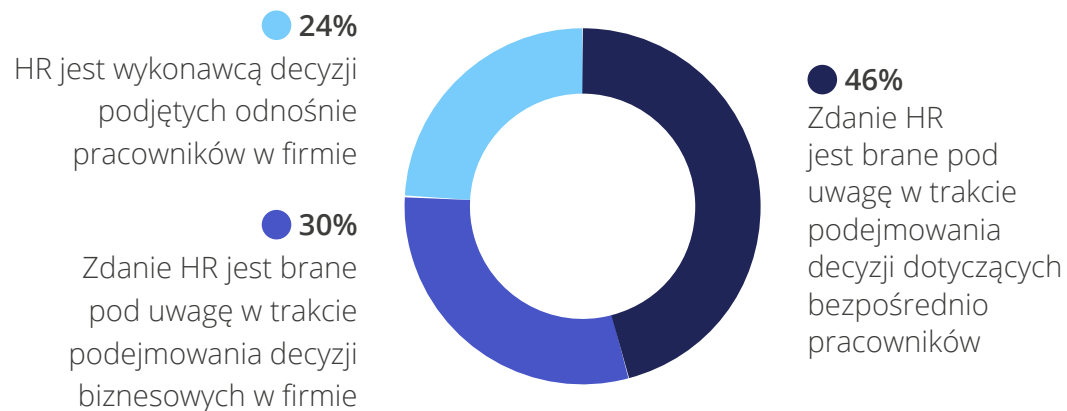
Sytuacja makroekonomiczna w Polsce sprawiła, że firmy mierzą się z ogromnym wzrostem kosztów oraz dynamicznym wzrostem płacy minimalnej. Wiele firm zostało zmuszonych aby zrewidować swoje budżety i ograniczyć wydatki, w tym budżety HR. W takiej sytuacji należy zwrócić uwagę na otwartą komunikację z pracownikami i wspólne zrozumienie sytuacji, z którą mierzy się firma. Trudniejsze czasy to prawdziwy sprawdzian siły kultury organizacyjnej i przywództwa.



## 4. Rzeczywistość i oczekiwania w branży HR

Jak wynika z badania, w momencie podejmowania ważnych decyzji w firmie – zdanie zespołu HR jest brane pod uwagę w co drugiej firmie, o ile te decyzje dotyczą bezpośrednio pracowników. W co piątej firmie, zdania działu HR nie bierze się pod uwagę nawet wtedy, a HR pozostaje jedynie wykonawcą podjętych decyzji. W co trzeciej firmie z kolei zdanie HR jest brane pod uwagę w momencie podejmowania decyzji biznesowych w firmie, nawet jeśli bezpośrednio nie dotyczą one pracowników.

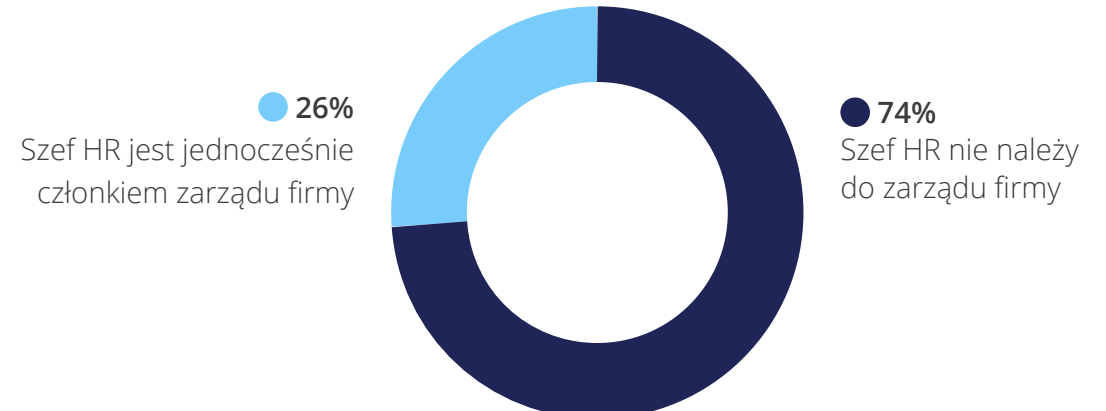
### Jak opisał(a)byś obecną pozycję HR w momencie podejmowania ważnych decyzji w firmie?



Wykres nr 2. Pozycja HR w momencie podejmowania ważnych decyzji w firmie. N=494

26% badanych przez nas firm stanowią przedsiębiorstwa, w których szef HR jest jednocześnie członkiem zarządu w firmie. Ma to przełożenie m.in. w zakresie uwzględniania zdania HR, odnośnie decyzji podejmowanych w firmie. 44% firm, w których reprezentant działu HR jest członkiem zarządu, zdanie HR jest brane pod uwagę, przy podejmowaniu decyzji biznesowych w firmie, nawet jeśli nie dotyczą one bezpośrednio pracowników. Natomiast w firmach, w których HR nie ma reprezentacji w zarządzie, zdanie HR jest brane pod uwagę w co czwartej firmie.

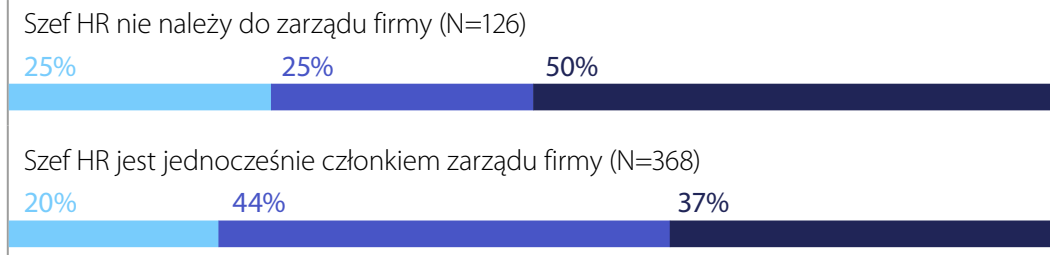
### Które z poniższych określić opisuje umiejscowienie HR w firmie, w której pracujesz?



Wykres nr 3. Umiejscowienie HR w firmie. N=494

## 4. Rzeczywistość i oczekiwania w branży HR

### Poziom uwzględniania HR podczas decyzji podejmowanych w firmie w zależności od miejsca HR w strukturze firmy



- HR jest wykonawcą decyzji podjętych odnośnie pracowników w firmie
- Zdanie HR jest brane pod uwagę w trakcie podejmowania decyzji biznesowych w firmie
- Zdanie HR jest brane pod uwagę w trakcie podejmowania decyzji dotyczących bezpośrednio pracowników

**Wykres nr 4.** Poziom uwzględniania zdania HR, w momencie podejmowania decyzji w firmie, w zależności od obecności HR w zarządzie firmy. N=494





## Komentarz eksperta



**Agnieszka Bieniak**

Dyrektorka HR w Grupie Pracuj S.A.

W najbliższym czasie działy HR będą mierzyły się z koniecznością wsparcia firm w osiągnięciu wyższych przychodów przy niższych kosztach w dobie wysokiej inflacji, która wpływa na ceny i oczekiwania pracowników związane z podwyżkami. Wsparciem dla działów HR będą wszystkie narzędzia pozwalające mierzyć efektywność oraz koszty i umożliwiające estymację korzyści z proponowanych zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Drugie wyzwanie będzie związane z utrzymaniem efektywnej i angażującej kultury organizacyjnej. Powinna ona uwzględniać zmiany w sposobie wykonywania pracy – praca hybrydowa, praca zdalna, praca w zespołach rozproszonych oraz międzynarodowych, zmiany pokoleniowe, a także zmiany w modelu oczekiwanego przywództwa. Wspierające dla działów HR będą narzędzia umożliwiające bieżące badanie kultury i zaangażowania,



programy wspierające nowoczesne przywództwo i zarządzanie oczekiwaniami pracowników z różnych grup pokoleniowych, a także narzędzia wspierające komunikację i onboarding pracowników.

Trzecie wyzwanie będzie związane z potrzebą utrzymania talentów w organizacji i zabezpieczeniem planów sukcesji w sytuacji, kiedy wiele firm będzie równocześnie zmniejszać zatrudnienie.

## 4. Rzeczywistość i oczekiwania w branży HR

Wśród ważnych obszarów działań HR w firmie, na pierwszym miejscu wskazywane jest utrzymanie pracowników (62% odpowiedzi). W co drugiej firmie, HR zajmuje się obecnie rozwojem kompetencji liderów zespołów oraz budowaniem i rozwijaniem kultury organizacyjnej. W obszarze pozyskiwania pracowników, w perspektywie bieżącej i długofalowej, nadal prawie co druga firma zajmuje się pozyskiwaniem pracowników, choć bez nadmiernego zwiększania kosztów, a 37% stara się utrzymać pozycję atrakcyjnego pracodawcy w świadomości kandydatów, mimo nieco mniej intensywnych działań rekrutacyjnych.

38% firm jest jeszcze w momencie doprecyzowania lub rewizji zasad obejmujących pracę hybrydową i/lub zdalną pracowników, a co trzecia firma stara się zadbać o dobrostan pracowników w trudnej sytuacji gospodarczej.

### Które z poniższych działań jest obecnie ważnym obszarem działań HR w firmie?



Wykres nr 5. Ważne obszary działań HR w firmie. N=494



## Komentarz eksperta



**Anna Wróbel**

People & Culture; ekspertka ds. transformacji organizacyjnej

Rok 2022 uderzył w firmy z kilku stron równocześnie – przyniósł odczuwalne efekty post-pandemicznych zmian we wzorcach konsumpcyjnych; inflację; oraz makroekonomiczne skutki ataku Rosji na Ukrainę. Zarządzanie organizacją zmieniło się w niebezpieczny rejs kontenerowca po niespokojnych wodach – niekontrolowane wychylenie może w każdej chwili przynieść reakcję łańcuchową. Fale są tym bardziej nieprzewidywalne dla mniejszych statków, na bardziej zamkniętych akwenach. Odpowiedzi na pytanie o obecnie ważne działania HR w firmie pokazują maksymalne skupienie na utrzymaniu równowagi. Firmy przyglądają się kosztom pracy i aktywnie nimi zarządzają – krótkoterminowo śledząc koszt nowych zatrudnień; ale przede wszystkim dbając o utrzymanie talentu na pokładzie – wiedząc, że wymiana kluczowych pracowników będzie wielokrotnie droższa. Globalne redukcje zatrudnienia – zwłaszcza w branży technologicznej – dają do myślenia firmom lokalnym. Jeśli jeszcze nie dotknęły nas opisane wyżej fale, staramy się odchudzić na

zapas. Efekt tych działań w Polsce jest nieoczywisty – z jednej strony rosnące liczby ofert pracy – nadal jesteśmy atrakcyjnym rynkiem, a nasze zasoby są atrakcyjne cenowo; a z drugiej widoczne już i z aprobatą przyjęte przez inwestorów inicjatywy efektywnościowe. To rodzi interesujący paradoks – jak skoncentrować okrojone inwestycje w talent na kluczowych osobach i nie stracić atrakcyjności w ich oczach. Zarządzanie talentem wchodzi właśnie na nowy poziom zaawansowania i zmusza pracodawców do trudnych decyzji – kto jest naszym talentem i jak najskuteczniej obsadzić te osoby w ważnych rolach dając im przełożenie na wyniki. Jak pokazują odpowiedzi – te inicjatywy warto uzupełnić odświeżeniem kompetencji liderów i wzmocnieniem kultury organizacyjnej – tak aby uodpornić je na warunki kryzysowe. O wiele łatwiej angażować pracowników w czasach dobrobytu – teraz następuje chwila prawdy – które organizacje zaangażują pracowników w dobie zaciskania pasa i salomonowych wyborów?

## 4. Rzeczywistość i oczekiwania w branży HR

Zdaniem dyrektorów i ekspertów HR, którzy wzięli udział w wywiadach indywidualnych:

Są firmy w których HR powstrzymuje firmy przed zwolnieniem pracowników wiedząc, że **będzie potem drożej i trudniej zrekrutować ich ponownie.**

**W rekrutacji musimy utrzymać koszty na stałym poziomie,** oznacza to dla nas wyhamowanie szybkiego wzrostu, jaki mieliśmy do tej pory. Koszty, jakie możemy ponieść w rekrutacji są ściśle związane z przychodem firmy.

**Pozycję HR w mojej firmie mogę określić jako bardzo silną. Właściwie to non stop współpracujemy razem z CEO i COO.** Kluczowe pytanie kierowane obecnie do HR brzmi „jak zapewnić wzrost organizacji i utrzymać najlepszych pracowników”, nie chodzi o reakcyjną rolę z naszej strony, ja dostaję pytania „co powinniśmy zrobić” i oczekiwanie na rekomendację.

Ten **cykliczny monitoring nastrojów pracowników jest dla HR trudny i frustrujący,** bo przecież spada wtedy poziom response rate w badaniu. Ale HR musi tutaj trzymać rękę na pulsie i informować zarząd o tym, co myślą ludzie.

**HR podczas pandemii miał swoje 5 minut,** dostał dużo nowych zadań, z wieloma poradził sobie super mimo niedużych budżetów. W niektórych firmach HR zakontraktował przy tym zasady mówiąc „bierzemy to, a tego nie”, a w innych został po prostu dociśnięty liczbą zadań.

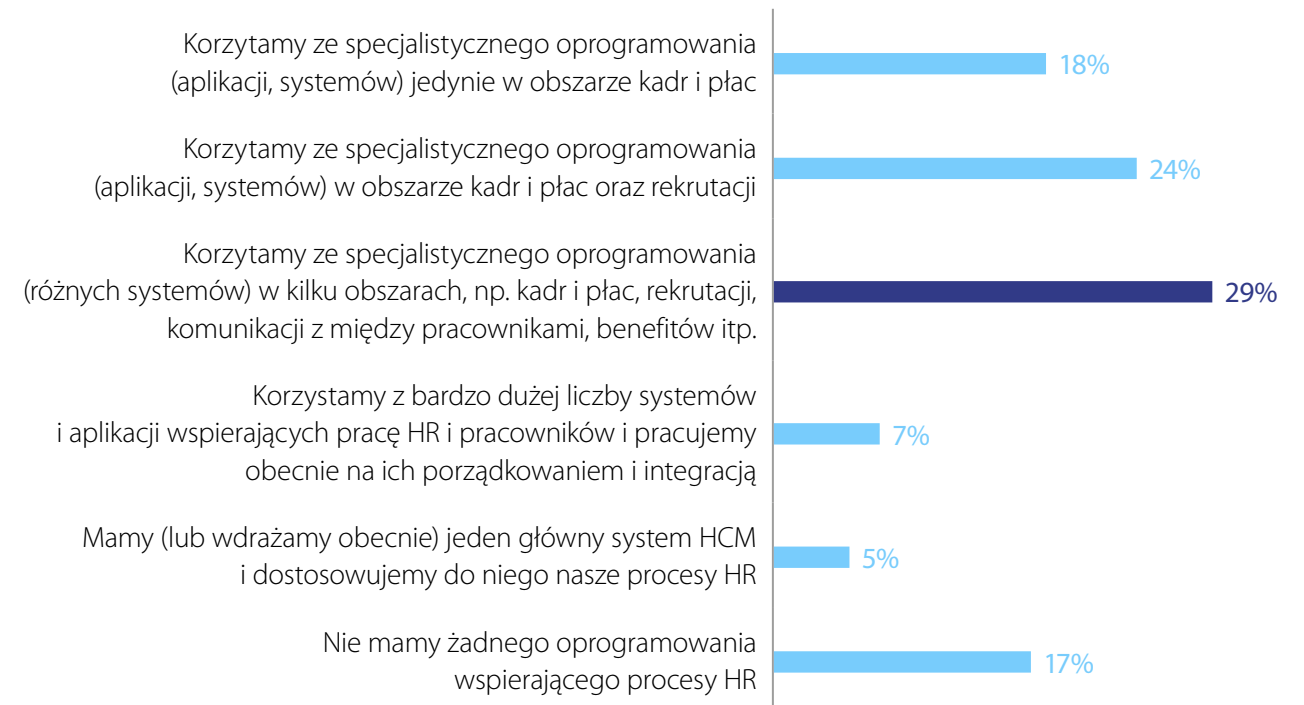
HR czuje już, że jest coraz więcej działań, których nie jest w stanie sam prowadzić i dlatego stara się przekazać odpowiedzialność za nie w ręce managerów. Problem polega na tym, że managerowie też się w tym nie zawsze odnajdują i sami wymagają wsparcia. **Często nie są jeszcze gotowi, aby być liderami, których HR i ludzie potrzebują.**

## 5. Technologie i narzędzia w HR

Co piąta firma, która wzięła udział w badaniu korzysta z oprogramowania w obszarze kadr i płac, a w kolejnych 24% firm dodatkowo pojawia się oprogramowanie w obszarze rekrutacji. Największa grupa firm (37%) wspiera aplikacjami czy systemami kilka innych obszarów w firmie, np. komunikację czy zarządzania benefitami. Tylko 7% firm posiada wiele systemów wspierających pracę HR i pracowników, która wymaga ich uproszczenia, a 5% firm wdraża obecnie jeden duży system HCM i dostosowuje do niego swoje procesy HR.

Warto zauważyć, że prawie co piąta firma nie ma żadnego systemu wspierającego pracę HR i/lub pracowników, dane te są jednak mocno zróżnicowane w zależności od liczby pracowników zatrudnionych w firmie. O ile w firmach najmniejszych (od 11 do 100 pracowników) żadnego oprogramowania z obszaru work tech nie posiada 37% firm, to w firmach największych (pow. 1000 pracowników) taka sytuacja występuje sporadycznie (dotyczy jedynie 3% firm).

### Jak określił(a)byś obecny poziom korzystania z oprogramowania (aplikacji, systemów) wspierającego pracę HR i pracowników w firmie?



**Wykres nr 6.** Poziom korzystania z oprogramowania (aplikacji, systemów) wspierającego pracę HR i pracowników w firmie.  
N=494

# Komentarz eksperta



**Łukasz Marciniak**

Dyrektor Sprzedaży w eRecruitment Solutions

Choć wiele firm w Polsce już korzysta z narzędzi technologicznych dla HR, nadal duża część z nich pozostaje w tyle. Może to być powiązane ze specyfiką danej branży, ale też z przekonaniem, że automatyzacja nie poprawi efektywności firmy.

Jednak, jak wynika z raportu, większość firm rozpoczyna wdrażanie narzędzi od rozwiązań dla kadr i płac, a następnie dodają kolejne elementy, takie jak system do rekrutacji, narzędzia do zarządzania potencjałem ludzkim (HCM), czy platformy do benefitów. Widać, że wdrożenie jednego narzędzia zwiększa otwartość organizacji na kolejne, a posiadanie kilku narzędzi prowadzi do potrzeby ich integracji w jeden, wewnętrzny ekosystem.

W Polsce wciąż zbyt mało mówi się o narzędziach wspierających HR i nie nagłaśnia się wartości, jaką dla biznesu niesie ich zastosowanie, co w rezultacie powoduje ich stosunkowo małą popularność. Dodatkowo, nadal



funkcjonuje obawa, że wdrożenie narzędzia może skutkować redukcją puli etatów w działach HR. Dlatego ważne jest uświadomienie, że narzędzia te nie zastępują człowieka, a jedynie poprawiają jego efektywność.

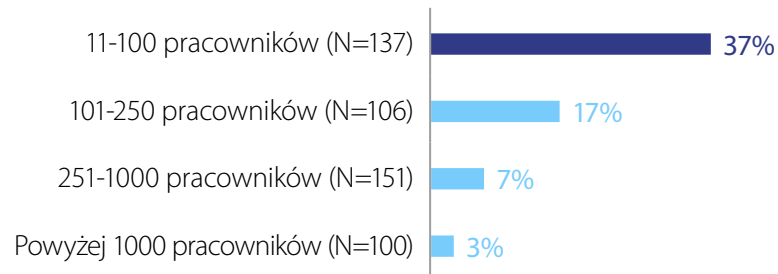
Firmy powinny otworzyć się na narzędzia technologiczne dla HR. Zacząć od wdrożenia jednego rozwiązania np. dla kadr i płac lub rekrutacji, a następnie powoli dodawać kolejne elementy. Im bardziej zaawansowana i aktywna będzie firma w korzystaniu z narzędzi, tym bardziej rośnie determinacja do połączenia poszczególnych „bytów”. To właśnie integracja narzędzi prowadzi do zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa i przyspieszenia rozwoju firmy.



## 5. Technologie i narzędzia w HR

### Odsetek firm nie mających żadnego oprogramowania wspierającego procesy HR

w zależności od liczby pracowników w firmie



**Wykres nr 7.** Odsetek firm nie mających żadnego oprogramowania (aplikacji, systemów) wspierającego pracę HR i pracowników w firmie w zależności od liczby pracowników w firmie. N=494

Obszarem HR, w którym jest obecnie najmocniej odczuwalny brak odpowiednich narzędzi (aplikacji, systemów, modułów) wspierających i ułatwiających realizację procesów HR jest analityka HR. Obszar ten wskazało 42% badanych firm. Prawie 40% firm odczuwa też brak narzędzi i systemów w obszarze onboardingu pracowników, szkoleń i rozwoju, a także oceny efektów pracy. Co trzecia firma dostrzega potrzebę wdrożenia systemu umożliwiającego realizację badań opinii pracowników i/lub kandydatów, a co czwarta – systemu do zarządzania benefitami.

### W jakich obszarach HR w firmie, w której pracujesz jest obecnie odczuwalny brak odpowiedniego narzędzia (aplikacji, systemów, modułu) wspierającego i ułatwiającego realizację procesów HR



**Wykres nr 8.** Obszary HR, w których jest obecnie odczuwalny brak odpowiedniego narzędzia (aplikacji, systemów, modułu) wspierającego i ułatwiającego realizację procesów HR. N=494

## Komentarz eksperta



### Paweł Leks

Partner Zarządzający Funduszu Pracuj Ventures,  
współzałożyciel Grupy Pracuj

Wskazane przez respondentów odpowiedzi na pytanie o brakujące narzędzia nie zaskakują, ponieważ na pierwszych miejscach pojawiają się obszary, które od lat są niedoinwestowane. Uwydatnia się tutaj szczególnie obszar analityki HR, który traktowany jest zazwyczaj jako ostatni priorytet. Okazuje się jednak, że w okresach trudnych i turbulentnych, kiedy do głosu dochodzi „twardy biznes”, a zarządy zaczynają zadawać bardzo konkretne pytania o liczby, dodatkowo nabrzmiewa problem braku dostępu do danych i narzędzi pozwalających je skutecznie analizować. Bez dostępu do danych, HR nie jest w stanie podejmować skutecznych decyzji, a podejmowanie ich na podstawie intuicji czy doświadczenia obarczone jest bardzo wysokim ryzykiem błędu. Według mnie analityka HR to obszar, który w najbliższych latach będzie zyskiwał na popularności, a implementacja narzędzi wspierających firmy w tym obszarze będzie konieczna w przypadku każdej firmy, która chce efektywnie podejmować decyzje.



Cieszy mnie, że powoli uświadamiane są potrzeby odpowiednich narzędzi w obszarze onboardingu, ponieważ już na wielu przykładach widzimy, jak ogromny wpływ ma to na efektywność wprowadzania nowych pracowników do firmy. Przekłada się to nie tylko na wymierne oszczędności po stronie firm, ale również na satysfakcję z pracy nowych pracowników i szybsze dochodzenie do pełnej ich produktywności.

Wśród odpowiedzi zaskakująca jest wysoka pozycja narzędzi L&D. W okresie pandemii, wiele firm inwestowało mocno w ten obszar, a jednak okazuje się, że efekty nadal nie są satysfakcjonujące. Ostatnie lata przyniosły dużą zmianę w podejściu do szkoleń i uczenia pracowników. Wydaje się, że HR potrzebuje czasu, na wybranie adekwatnych narzędzi w tym obszarze i ten proces potrwa jeszcze kilka lat.

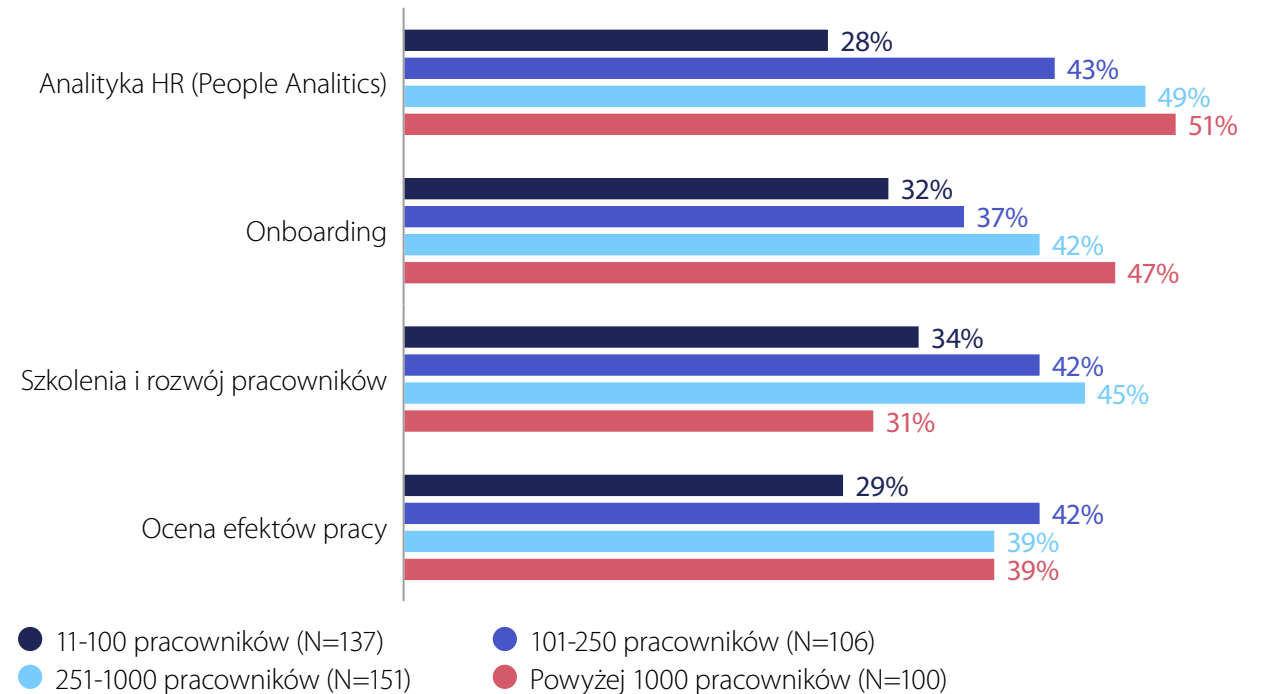
Ostatnią odpowiedzią, której przykuwa moją uwagę jest „Ocena efektów pracy”. Modele oceny efektów pracy zmieniają się i ewoluują od lat, ale nadal w większości przypadków są bardzo manualne. Wybór odpowiedniego narzędzia nie jest prosty, szczególnie ze względu na to, że wiele firm jest bardzo przywiązanych do swoich własnych, wypracowanych przez lata rozwiązań i procesów. Implementacja nowego narzędzia, wymaga albo przyjęcia istniejącej metodologii oceny, albo bardzo pracochłonnego dostosowywania narzędzi pod swoje procesy. Niestety to powoduje, że wiele firm nadal realizuje procesy ocen efektów pracy w sposób bardzo manualny i niezwykle nieefektywny, również z punktu widzenia analizy danych pozyskiwanych w tym bardzo ważnym procesie.



## 5. Technologie i narzędzia w HR

Analiza zapotrzebowania na systemy wspierające HR w różnych obszarach, pokazuje, że potrzeby firm są mocno zróżnicowane w zależności od liczby pracowników w firmie. Brak narzędzi umożliwiających analitykę HR odczuwa obecnie 28% firm zatrudniających od 11 do 100 pracowników i co druga firma zatrudniająca powyżej 1000 pracowników. Różnica pomiędzy odsetkiem firm najmniejszych odczuwających braki w zakresie narzędzia wspierającego proces wdrożenia pracowników pomiędzy najmniejszymi i największymi firmami wynosi kilkanaście punktów procentowych. W firmach najmniejszych średnio co trzecia firma wskazuje potrzebę oprogramowania do onboardingu, podczas gdy w grupie firm największych jest to już 47% z nich. Potrzebę narzędzi wspierających proces szkoleń i rozwoju pracowników najczęściej wskazują firmy zatrudniające między 100 a 1000 pracowników (jest to ok. 40% firm), podczas, gdy w firmach najmniejszych i największych braki w tym obszarze odczuwa średnio co trzecia firma. W obszarze oceny efektów pracy brak narzędzi, które ułatwiłyby ten proces dostrzega prawie co trzecia firma zatrudniająca od 11 do 100 pracowników oraz ok. 40% większych firm.

### Odsetek firm odczuwających brak narzędzi wspierających pracę w różnych obszarach HR w zależności od liczby pracowników w firmie



**Wykres nr 9.** Odsetek firm odczuwających brak narzędzi wspierających pracę w różnych obszarach HR w zależności od liczby pracowników w firmie. N=494

## 5. Technologie i narzędzia w HR

Zdaniem dyrektorów i ekspertów HR, którzy wzięli udział w wywiadach indywidualnych:

*Budżet na systemy pojawia się tylko o ile pojawia się zapotrzebowanie na konkretne wyzwania, których poprawa ma określony sens biznesowy.*

*Mieliśmy plany odnośnie wdrożenia nowego HRM, ale wstrzymaliśmy je. Ze względu na obciążenie pracą z tym związane, ale też skalę inwestycji, jaka była tutaj konieczna, odłożyliśmy na razie temat.*

*Moje marzenie to odejście od papierowych akt osobowych i umów pracowniczych, ale analizowaliśmy ten temat i wyszło, że to bardzo droga zmiana dla nas. Wciąż taniej jest posadzić ludzi, którzy to robią.*

*Ciągle wyzwaniem jest konieczność łączenia danych z różnych systemów, nie mamy też bieżącego dostępu do określonych danych, a raczej wyciągamy to ad hoc, w zależności od analizowanych projektów.*

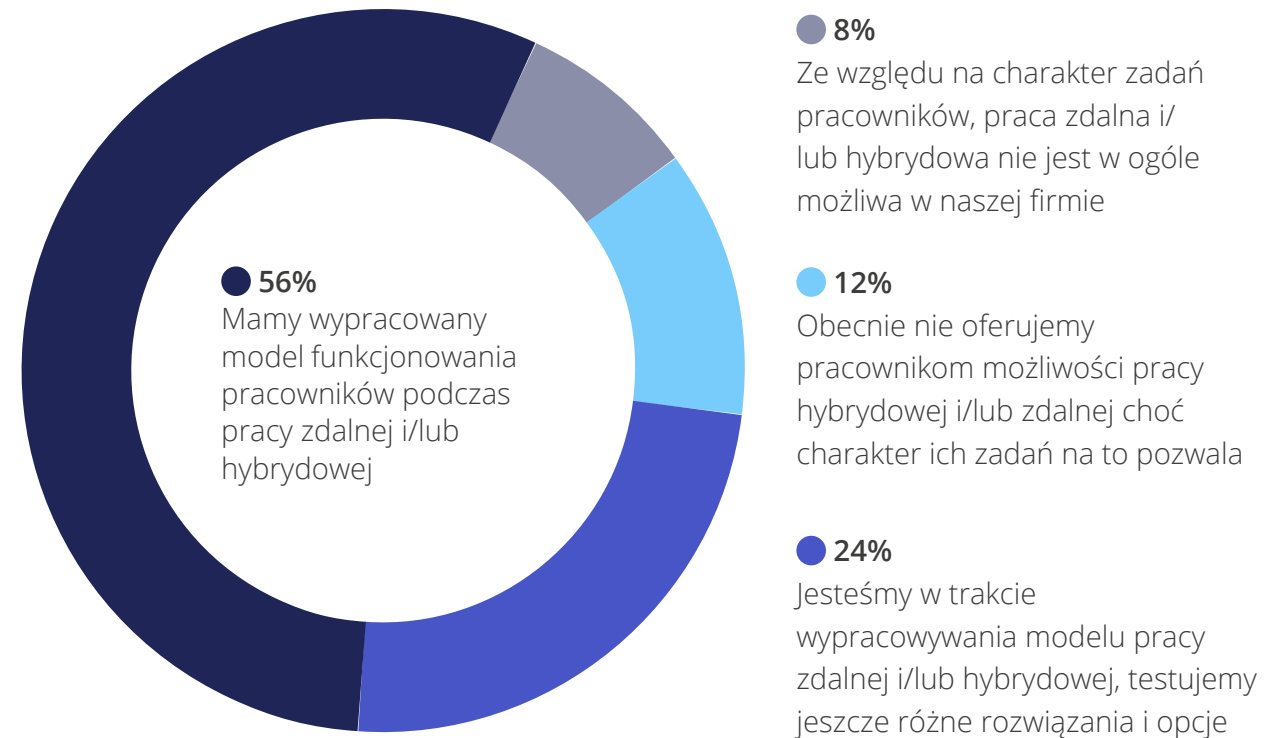


## 6. Praca zdalna i hybrydowa

Co druga badana firma ma już wypracowany model pracy zdalnej i/lub hybrydowej, a kolejne 24% firm jest jeszcze w trakcie wypracowywania tego modelu. W pozostałej części firm praca zdalna i/lub hybrydowa nie funkcjonuje. Firm, w których ze względu na charakter zadań pracowników praca hybrydowa i/lub zdalna nie jest możliwa, jest jedynie 8%, kolejne 12% przedstawicieli firm przyznało, że nie oferuje pracownikom obecnie takiej możliwości, choć charakter ich zadań pozwalałby na pracę zdalną i/lub hybrydową.



### Jak wygląda sposób funkcjonowania pracy hybrydowej i/lub zdalnej w firmie, w której pracujesz?



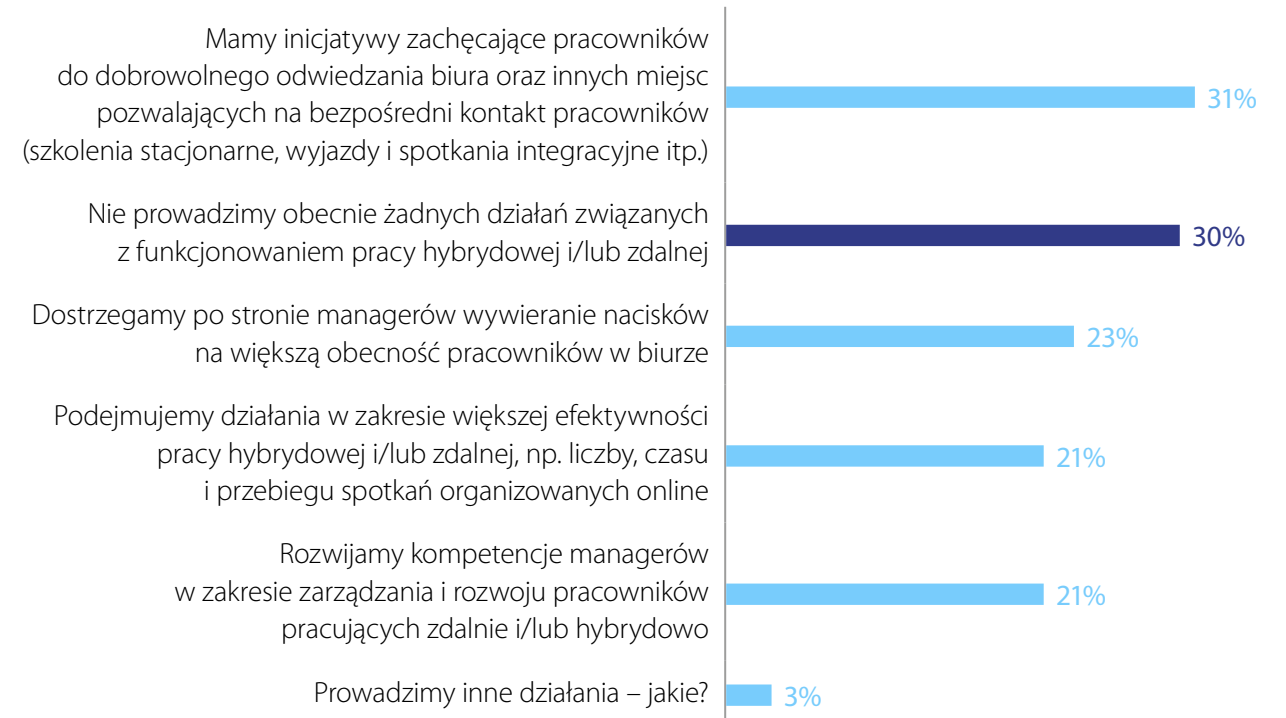
Wykres nr 10. Sposób funkcjonowania pracy zdalnej i/lub hybrydowej w firmach. N=494

## 6. Praca zdalna i hybrydowa

Co trzecia firma oferująca pracownikom pracę zdalną i/ lub hybrydową podejmuje działania, które mają zachęcać pracowników do dobrowolnego odwiedzania biura i innych miejsc, pozwalających na bezpośredni kontakt z innymi pracownikami. W tym samym czasie, inna grupa firm (również ok. 30%) przyznaje, że nie prowadzi żadnych działań związanych z funkcjonowaniem pracy hybrydowej i/ lub zdalnej. 1 na 5 przedstawicieli badanych firm przyznał, że dostrzegalne są u nich naciski ze strony managerów na większą obecność pracowników w biurze. Zauważalny też jest trend pracy nad rozwijaniem kompetencji managerów w zakresie zarządzania i rozwoju pracowników zdalnych. Co piąta firma prowadzi działania, których celem jest podniesienie efektywności pracy hybrydowej i/ lub zdalnej.



### Jakie działania i praktyki związane z funkcjonowaniem pracy hybrydowej i/ lub zdalnej są obecne w firmie, w której pracujesz?



**Wykres nr 11.** Stosowane działania i praktyki związane z funkcjonowaniem pracy hybrydowej w firmach. N=396 (firmy, w których jest możliwa praca zdalna i/ lub hybrydowa)



## Komentarz eksperta



**Tina Sobocińska**

HR4future Founder & HR Strategic Advisor

Badanie „Zmiany w polskim HR okiem HR-owców” odzwierciedla praktyki w firmach w Polsce.

U 56% pracodawców praca hybrydowa stała się ‘business as usual’. Jako konsultant, obserwuję takie podejście głównie w firmach międzynarodowych lub polskich firmach technologicznych, w których liderzy traktują pracę w biurze i pracę w domu jako równoważące formy, a nowy zestaw umiejętności np. facylitacji spotkań hybrydowych jako naturalne kompetencje w trakcie rozwoju.

To są często firmy o wysokiej kulturze zaufania i nowoczesnym modelu przywództwa. Elastyczność podejścia do pracy hybrydowej jest odbierana pozytywnie przez pracowników, a za tym stoi ich zaangażowanie i efektywność.

W drugiej grupie firm trwają dostosowania i testy praktyk w zakresie pracy hybrydowej. Według badania taki status wskazuje 24% respondentów. Wynika to z naturalnego procesu zmiany, a praca hybrydowa jest jedną z największych transformacji naszych czasów. Dostosowywanie i testowanie z udziałem liderów i pracowników pozwala dojść do optymalnego dla danej firmy modelu, a tutaj nie ma jednej złotej recepty. Te firmy mogą też korzystać z doświadczeń i lessons learned, bardziej zaawansowanych w pracy hybrydowej organizacji.

Jestem ciekawa doświadczeń 12% respondentów, które w badaniu wskazały, że praca hybrydowa jest możliwa, ale nie jest stosowana. Czy takie podejście obroni się w dłuższej perspektywie? Jak na nie zareagują pracownicy, którzy po 3 latach pracy zdalnej lub hybrydowej traktują elastyczny model jako swoje prawo, nie – benefit?

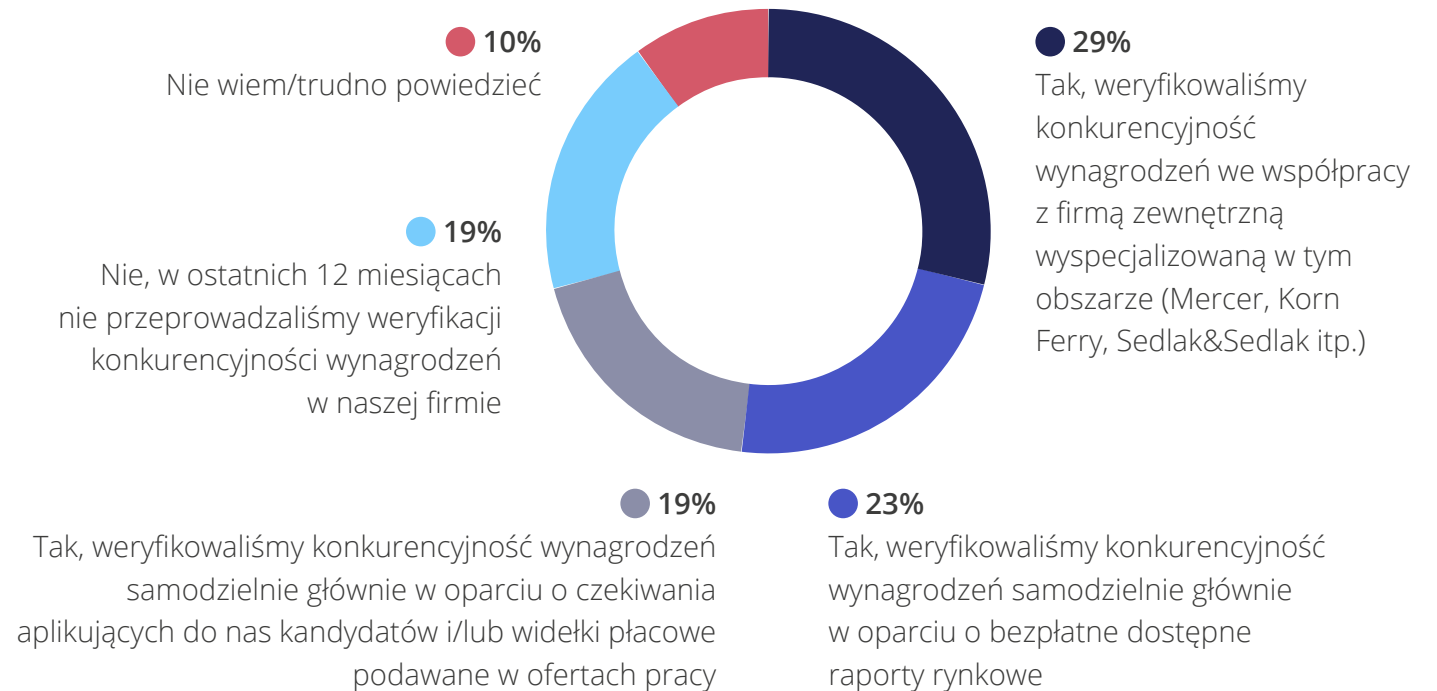
Praca hybrydowa z nami zostanie. Trzy lata testowania udowodniły jej efektywność, a jednocześnie przygotowały organizacje na pracownika przyszłości, który oczekiwać będzie nie tylko elastyczności miejsca, ale również czasu pracy. Poza tym rynek pracy w czasie pandemii pracując zdalnie zrobił gigantyczny postęp, który jeszcze nie raz może służyć pracodawcom. Jeśli będą chcieli taką szansę dobrze wykorzystać.

## 7. Wynagrodzenia i wellbeing

Prawie co trzecia firma w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie, weryfikowała poziom wynagrodzeń oferowanych w firmie we współpracy z zewnętrzną firmą, wyspecjalizowaną w tym obszarze. Prawie co czwarta firma robiła to samodzielnie, w oparciu o bezpłatne raporty rynkowe, a co piąta – w oparciu o oczekiwania kandydatów i widełki płacowe, podawane przez inne firmy w ofertach pracy. W co piątej firmie proces weryfikacji konkurencyjności oferowanych wynagrodzeń nie odbył się w ciągu ostatniego roku.



Czy w ciągu ostatnich 12 m-cy w Twojej firmie przeprowadzona została (lub jest prowadzona obecnie) weryfikacja oferowanego poziomu wynagrodzeń względem rynku?



Wykres nr 12. Działania podejmowane w obszarze weryfikacji poziomu wynagrodzeń względem rynku. N=494

## Komentarz eksperta



### Andrzej Borczyk

Dyrektor Zarządzający HR w Grupie CCC

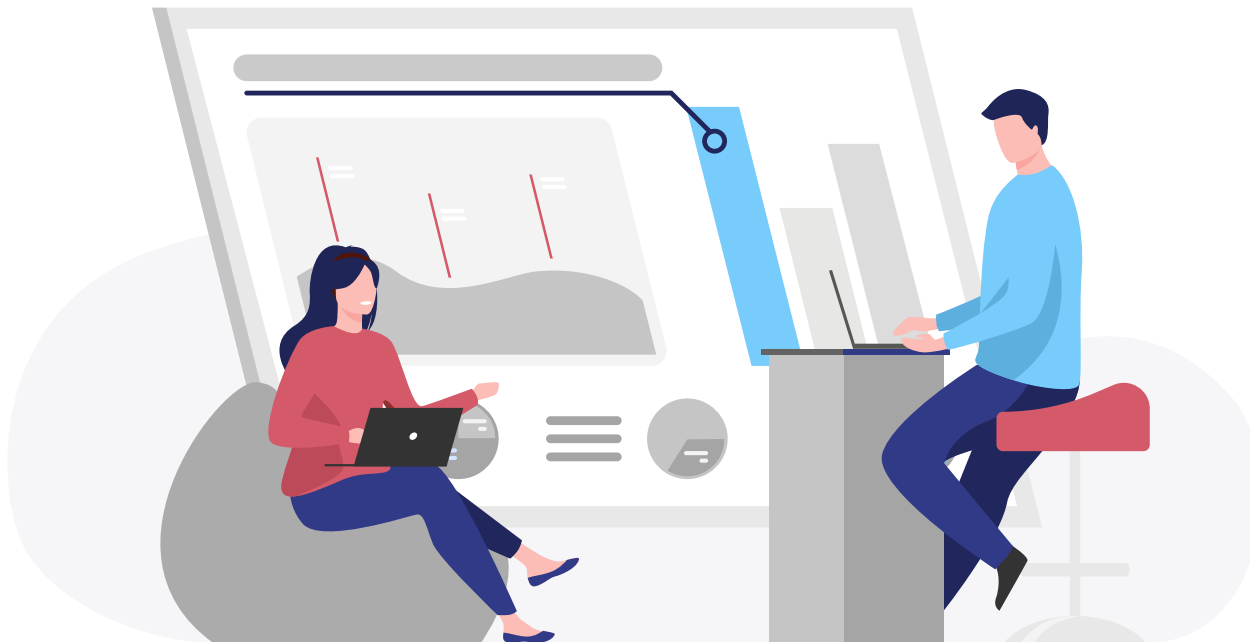
Ponad połowa (53%) firm w badaniu to firmy o zasięgu międzynarodowym i globalnym. Może dziwić fakt, iż tylko 29% w ciągu ostatnich 12 miesięcy korzystała z danych firm specjalizujących się w badaniach płacowych i porównaniach do rynku. 23% korzysta z bezpłatnych raportów, a 19% wykorzystuje informacje z procesów rekrutacji.

Zwłaszcza w tak dynamicznych zmianach otoczenia koniecznym jest budowanie strategii płac i benefitów porównując się do rynku i nanosząc ewentualne zmiany, by utrzymać naszą konkurencyjność, a także móc budować transparentną politykę. Pozwala to także na otwarty dialog wewnątrz organizacji i budowanie świadomości naszych działań.



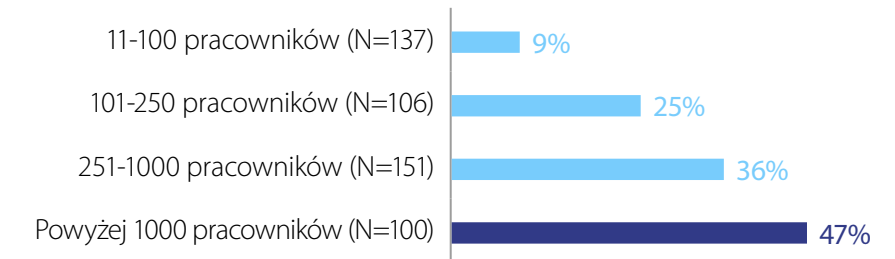
## 7. Wynagrodzenia i wellbeing

Odsetek firm, które w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie, zdecydowały się podjąć w obszarze weryfikacji konkurencyjności wynagrodzeń współpracę z firmą zewnętrzną, mocno różni się w grupach wyróżnionych w badaniu w zależności od liczby zatrudnianych pracowników. W firmach najmniejszych na takie działanie zdecydowało się 9% badanych firm podczas, gdy w firmach zatrudniających powyżej 1000 pracowników była to co druga firma.



### Odsetek firm weryfikujący konkurencyjność wynagrodzeń we współpracy z firmą zewnętrzną wyspecjalizowaną w tym obszarze (Mercer, Korn Ferry, Sedlak&Sedlak itp.)

w zależności od liczby pracowników



**Wykres nr 13.** Odsetek firm weryfikujących konkurencyjność wynagrodzeń we współpracy z firmą zewnętrzną wyspecjalizowaną w tym obszarze (Mercer, Korn Ferry, Sedlak&Sedlak itp.) w zależności od liczby pracowników. N=494



## 7. Wynagrodzenia i wellbeing

W obszarze dbania o dobrostan pracowników, najczęściej firm zachęca pracowników do udziału w aktywnościach sportowych i rozwijania zainteresowań. Około 20% firm wspiera pracowników oferując im dostęp do spotkań ze specjalistami, pomagającymi zadbać o kondycję pracowników (psychologami, dietetykami i trenerami), a także zapewniając możliwość korzystania z indywidualnej opieki psychologicznej. Co czwarta firma stara się uatrakcyjnić ofertę płacową dla pracowników (podnieść wynagrodzenia lub inne świadczenia, które je uzupełniają). 21% firm monitoruje obecnie poziom obciążenia pracą pracowników, a 17% podejmuje działania, które go zmniejszają. 28% nie prowadzi jednak żadnych działań, które wpływałyby na poziom dobrostanu pracowników.

### Jakie działania są prowadzone w firmie w obszarze tzw. wellbeingu pracowników?



Wykres nr 14. Działania podejmowane w obszarze tzw. wellbeingu pracowników. N=494

## Komentarz eksperta



**Tomasz Chaciński**

Co-founder w Worksmile

Obserwuję uważnie rozwój polskiego rynku HR od 15 lat, a dane przedstawione na wykresach napawają mnie nadzieją. Widać, że coraz więcej firm zaczyna patrzeć na swoich pracowników jako na kapitał ludzki, który jest narażony na ciągłe zmiany i utrudnienia zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Pracodawcy zdają sobie sprawę z tego, że te zmiany mają bezpośredni wpływ na dynamikę rozwoju firmy. Rozumieją, że dalej muszą dbać o swoją kadrę i starają się szukać sposobów na utrzymanie motywacji i zaangażowania pracowników poprzez działania wpływające na ich dobrostan fizyczny i mentalny oraz zadowolenie z oferowanego pakietu zatrudnieniowego jak pensja podstawowa, premie, nagrody i benefity.



Niestety, z powodów ekonomicznych wiele firm jest zmuszonych ograniczać zatrudnienie, co prowadzi do wzrostu obciążenia pracą. Martwiące jest, że tylko 17% firm podejmuje działania w celu optymalizacji tego zjawiska. W dzisiejszym świecie mamy dostęp do wielu narzędzi, które mogą zautomatyzować wewnętrzne procesy firmy i przyspieszyć ich przebieg. Warto poszukać narzędzi konsolidujących zarządzanie tymi procesami w jednym miejscu, które przejmą żmudne obowiązki administracyjne, pozwalając pracownikom skupić się na tym, co naprawdę ważne. Coraz więcej takich narzędzi jest rozwijanych w oparciu o sztuczną inteligencję, która nie odbierze nam pracy, ale ją usprawni.

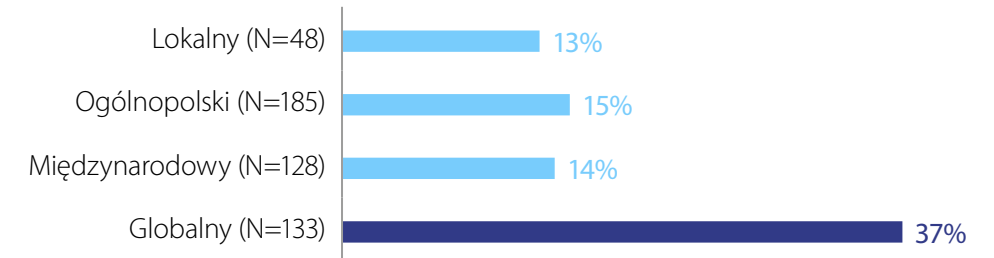
## 7. Wynagrodzenia i wellbeing

Możliwość korzystania z indywidualnej opieki psychologicznej to obszar wsparcia pracowników w zakresie wellbeingu, występujący z różną częstością w zależności od zasięgu działania firmy. Benefit ten pojawia się w 37% firm o zasięgu globalnym podczas, gdy w firmach o mniejszym zasięgu jest to kilkanaście procent firm.



### Odsetek firm zapewniających pracownikom możliwość korzystania z indywidualnego wsparcia psychologicznego

w zależności od zasięgu działania firmy



**Wykres nr 15.** Odsetek firm zapewniających pracownikom możliwość korzystania z indywidualnego wsparcia psychologicznego w zależności od zasięgu działania firmy. N=494

## 7. Wynagrodzenia i wellbeing

Zdaniem dyrektorów i ekspertów HR, którzy wzięli udział w wywiadach indywidualnych:

*Dużo ważniejsze od owoców w biurze są benefity dające pracownikowi stabilność – dobry pakiet medyczny, bony będące wsparciem finansowym czy też zapewnienie wsparcia psychologicznego, nie tylko dla pracowników, ale też na przykład dla dorastających dzieci pracowników.*

*Dbamy o zdrowie naszych pracowników, prowadzimy na przykład akcję szczepień dla nich, ale nie ma to formuły konkretnego programu, który byłby zbudowany na dokładnej diagnozie typu power audit w organizacji, a następnie zaplanowaniu działań, które na zdiagnozowane wyzwania odpowiadają. **Mamy na razie inne priorytety w obszarze HR, nie doszliśmy jeszcze do kwestii wellbeingu.***

*Analiza wynagrodzeń i budżetów obejmowała też przegląd benefitów. Mamy tutaj odejście od tych typu „miły czy modny dodatek” (jak owocowe wtorki) w stronę benefitów dających realne wsparcie pracownikom, a także ich rodzinom.*

*Pandemia pozwoliła trochę oswoić temat pomocy psychologicznej dla pracowników. **Firmy, które podjęły działania w tym obszarze zostały bardzo docenione przez pracowników**, zbudowały wśród nich poczucie, że firma o nich myśli i pracownik może na nią liczyć w trudnym momencie. Także wszelkie **działania edukacyjne dotyczące dobrostanu i jak na niego wpłynąć** (realizowane w formie szkoleń czy webinarów) cieszyły się u nas bardzo dużym zainteresowaniem. Często brało w nich udział po kilkaset osób.*

## 8. Rozwój i oceny pracowników

Co trzeci uczestnik badania wskazał, że w firmie, w której pracuje szuka się obecnie możliwości mniej kosztownych opcji rozwoju dla pracowników. Podobny odsetek firm poszerza możliwości rozwoju dla pracowników w formule online.

W 29% firm pracownicy mają do wykorzystania w ciągu roku budżet rozwojowy o określonej kwocie, a w 23% działania rozwojowe dla pracowników podejmowane są dopiero w momencie spodziewanego wpływu na wynik biznesowy firmy.

1 na 10 badanych firm nie finansuje obecnie żadnych działań rozwojowych dla pracowników.



### Które stwierdzenia opisują obecne podejście firmy do finansowania obszaru szkoleń i rozwoju pracowników?



**Wykres nr 16.** Podejście firm do obszaru finansowania obszaru szkoleń i rozwoju pracowników. N=494

## Komentarz eksperta



**Izabela Bartnicka**

Head of Business Development, Digital University

Jakiś czas temu w biznesowych mediach społecznościowych popularna była grafika z cytatem ilustrującym dialog pomiędzy CEO i CFO. CFO pytał: „A co jeśli zainwestujemy w rozwój pracowników, a oni odejdą?” na co CEO odpowiadał: „A co jeśli nie zainwestujemy i zostaną?”. Na szczęście tylko 10% firm deklaruje podjęcie takiego ryzyka. Natomiast 1/3 pracodawców rewiduje plany edukacyjne i szuka oszczędności w tym obszarze poprzez aktywowanie wewnętrznych akademii dzielenia się wiedzą, umacnianie pozycji e-learningu lub skupianie się jedynie na tych aktywnościach, które wprost przekładają się na efekty biznesowe. Niemniej w tak szybko zmieniającym się świecie, rozwój i inspiracja bez wsparcia wiedzą zewnętrznych ekspertów, mogą być niewystarczające. Jednym z rozwiązań pomagających zachować różnorodność, ciągłość i skuteczność działań rozwojowych oraz efektywne wykorzystanie budżetu, jest tworzenie programów, w których długofalowo splatają się ze sobą różne elementy.

Proces edukacyjny, rozłożony w czasie na kilka lub kilkanaście miesięcy, może łączyć wykorzystanie zasobów wewnętrznych lub wcześniej już zakupionych (np. kursy online, program e-learningowe, webinary) z inspiracjami i dawkami świeżej wiedzy od zewnętrznych ekspertów oraz pracą nad realnymi case studies z organizacji. Ważne jest, aby dobrze taki proces zaplanować, a potem konsekwentnie ten plan realizować.

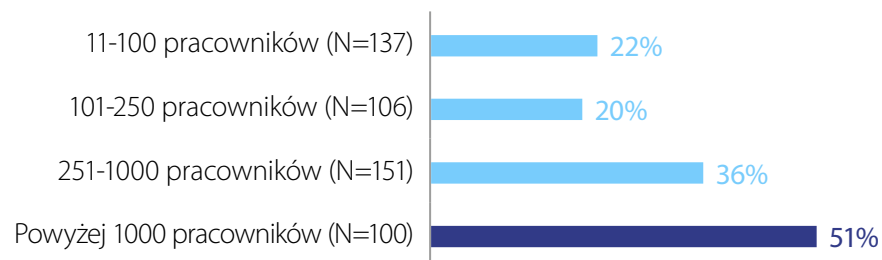


## 8. Rozwój i oceny pracowników

Odsetek firm rozbudowujących możliwości rozwoju dla pracowników w formule online jest wyraźnie różny w zależności od wielkości firmy. W firmach mniejszych i średnich (zatrudniających do 250 pracowników) działania takie prowadzi obecnie ok. 20% firm, w firmach zatrudniających od 251-1000 pracowników jest to co trzecia firma, a w firmach największych już co druga firma.

### Odsetek firm rozbudowujących możliwości rozwoju dla pracowników w formule online (elearningi, webinary, kursy video, dostęp do platform typu Coursera)

w zależności od liczby pracowników w firmie

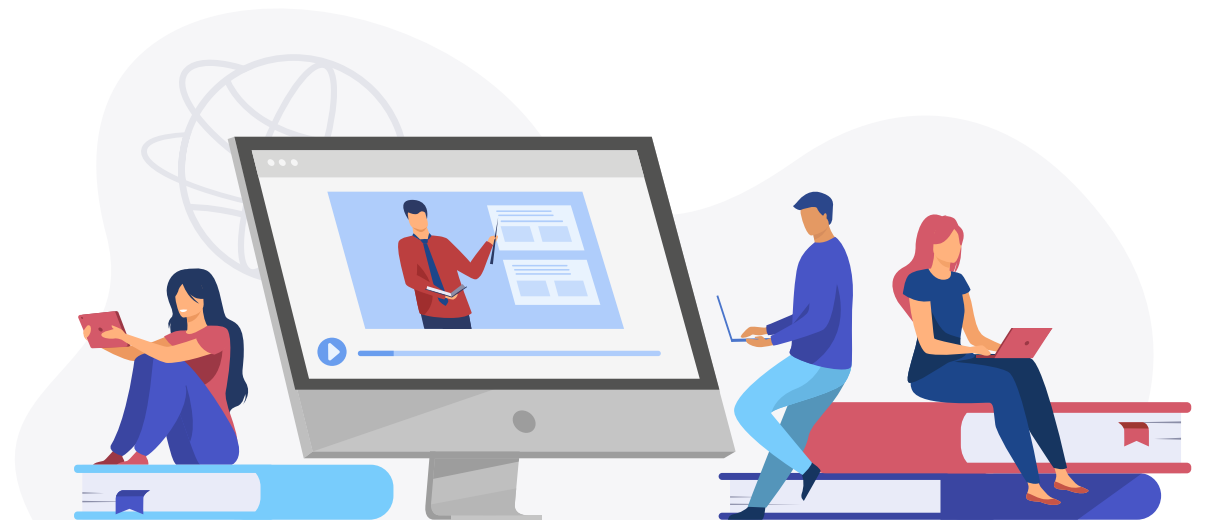


**Wykres nr 17.** Odsetek firm rozbudowujących możliwości rozwoju dla pracowników w formule online (e-learningi, webinary, kursy video, dostęp do platform typu Coursera) w zależności liczby pracowników w firmie. N=494

Prawie co druga firma w obszarze rozwoju pracowników spodziewa się obecnie, że to pracownik sam będzie inicjował i podejmował działania rozwojowe. 42% firm rozwija w tym momencie liderów, aby mogli oni służyć pracownikom doradztwem w tym zakresie.

Co trzecia firma wybiega w obszarze rozwoju mocniej w przyszłość i prowadzi diagnozę kompetencji, które będą potrzebne w firmie w przyszłości, a co czwarta firma pracuje nad zapewnieniem sukcesorów dla kluczowych pracowników w firmie.

1 na 5 badanych firm podejmuje w tym momencie działania w obszarze upskillingu i reskillingu pracowników.



## 8. Rozwój i oceny pracowników

### Jakich obszarów dotyczą podejmowane w firmie działania w obszarze szkoleń i rozwoju?



Wykres nr 18. Działania podejmowane w obszarze szkoleń i rozwoju pracowników. N=494





## Komentarz eksperta



**Iwona Wencel**

CEO i Founderka HR Power Mentor, Partner w WNCL

Jeśli nie wiadomo, o co chodzi, często chodzi o pieniądze. I między innymi o tym informują przedstawione wyniki. Zwróćmy uwagę, że mowa o inwestycji i alokowaniu budżetu pojawia się dopiero w punkcie 4. dotyczącym upskillingu i reskillingu („podejmujemy działania”). „Kładziemy nacisk”, „zwiększamy rolę”, „pracujemy nad” – realistycznie patrząc, to w dużej mierze działania bezkosztowe, które „pudrują” fakt, że organizacje obcinają budżety rozwojowe albo ich nie mają.

Pozytywne jest natomiast to, że firmy kładą nacisk na to, że rozwój jest w rękach człowieka – nie firmy, nawet nie managera, ale konkretnego pracownika. Mówię czasem pół żartem, pół serio, że „konia do wodopoju przyprowadzisz, ale nie zmusisz go, żeby się napił”. Pytanie dotyczy jednak tego, na ile ten „nacisk” jest widoczny w konkretnych działaniach i na ile strategia firmy pozwala realizować inicjatywy rozwojowe. Drugie pozytywne zaskoczenie to ujawniający się trend angażowania managerów w procesy rozwojowe. W idealnym świecie to właśnie manager jest osobą, która stymuluje rozwój, zachęca do rozwoju, ale też pokazuje własnym przykładem, że stały rozwój jest częścią kultury organizacyjnej firmy. Wyniki badania pokazują, że idziemy właśnie w tym kierunku.



Świadomość jest oczywiście punktem wyjścia do rozmowy o rozwoju, natomiast nikt samą świadomością jeszcze nie podniósł swoich kwalifikacji. Tym co niepokoi jest więc fakt, że tylko co piąta firma aktywnie działa na rzecz upskillingu i reskillingu pracowników. Co to znaczy? Być może to, że wciąż żyjemy w złudzeniu, że „jeszcze mamy czas” – nie widzimy globalnych trendów i konsekwencji przełomów technologicznych, które się z nimi wiążą (ostatnio chociażby generative AI).

Tym jednak, co niepokoi mnie najbardziej jest fakt, że 9% (a jeśli włączymy w to odpowiedzi „nie wiem” – nawet 15%) nie prowadzi żadnych działań w związku z rozwojem pracowników. Respondentami są przecież HR-owcy! Jeżeli oni nie mają świadomości, że bez rozwoju pracowników, nie ma rozwoju organizacji, to trudno oczekiwać, by inni ją mieli.

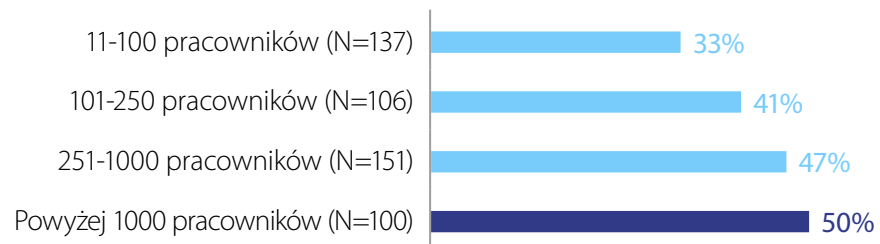
Paradoksalnie te odpowiedzi mówią nie tylko o samym rozwoju pracowników. Mówią też o tym, w jakim stopniu rozwój pracowników traktowany jest przez organizacje jak inwestycja oraz o poziomie świadomości globalnych zmian. Na ile jako organizacje reagujemy, gdy „jeszcze mamy czas”? Bo przekonanie, że tego czasu mamy jeszcze sporo, służy głównie naszej konkurencji.

## 8. Rozwój i oceny pracowników

Odsetek firm, które pracują obecnie nad zwiększeniem roli liderów w rozwoju pracowników znacząco rośnie wraz ze wzrostem liczby pracowników zatrudnionych w firmie. W firmach zatrudniających od 11 do 100 pracowników, o rozwój liderów dba co trzecia firma, podczas, gdy w firmach największych jest to już działanie odbywające się w co drugiej z nich.

### Odsetek firm zwiększających rolę liderów w rozwoju pracownika

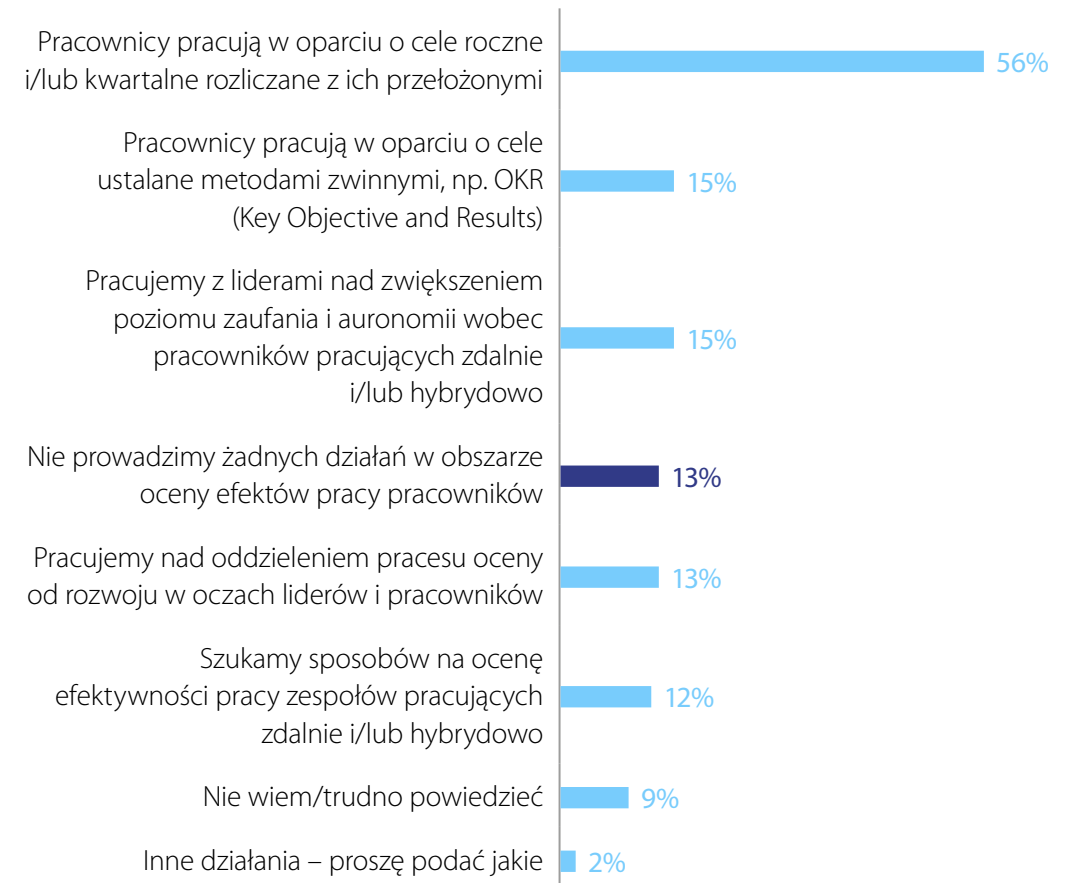
w zależności od liczby zatrudnionych pracowników



**Wykres nr 19.** Odsetek firm zwiększających rolę liderów w rozwoju pracownika w zależności od liczby zatrudnionych pracowników. N=494

W obszarze oceny efektów pracy pracowników dominującym podejściem (obecny w ponad połowie badanych firm) jest rozliczanie pracowników w oparciu o cele roczne i/lub kwartale. Pozostałe działania dotyczą kilkunastu procent firm. 1 na 10 firm nie podejmuje żadnych działań w tym obszarze.

## A jakie działania są prowadzone w obszarze oceny efektów pracy pracowników?



**Wykres nr 20.** Działania podejmowane w obszarze oceny efektów pracowników. N=494

## 8. Rozwój i oceny pracowników

Odsetek firm, które prowadzą regularne oceny pracowników różni się też znacząco w zależności od zasięgu działania firmy. W firmach o zasięgu ogólnopolskim oceny te pojawiają się w co drugiej firmie, podczas gdy w firmach o zasięgu globalnym, jest to już 69% badanych firm.

### Odsetek firm, w których pracownicy pracują w oparciu o cele roczne i/lub kwartalne rozliczane z ich przełożonymi

w zależności od zasięgu działania firmy



**Wykres nr 21.** Odsetek firm, w których pracownicy pracują w oparciu o cele roczne i/lub kwartalne rozliczane z ich przełożonymi w zależności od zasięgu działania firmy. N=494



## Komentarz eksperta



**Cezary Mączka**

Dyrektor HR, Polska Grupa Farmaceutyczna

Bez jasno wytyczonego celu nigdzie nie dojdziemy. Wydaje się to być oczywistością, ale... wynik badania nie potwierdza w pełni, że wszyscy liderzy biorący w nim udział podzielają ten pogląd.

9% z ankietowanych przedstawicieli HR (494) nie umie odpowiedzieć na pytanie, czy w ich firmach ocenia się wyniki pracy – 13% deklaruje wprost – nie mierzymy efektów pracy. To oznacza, że co 5-ty pracownik nie ma postawionych celów.

50% badanej próby to firmy zatrudniające powyżej 251 pracowników, 53% to firmy międzynarodowe lub globalne, w których „performance management” jest wpisany w ich DNA. Prowadzenie regularnej oceny deklaruje 56% firm, a to prowadzi nas do wniosku, że w polskich firmach ocena nie jest priorytetem.



Kolejna konstatacja jest taka, że systemy HR-owe nie nadążają za tempem zmian technologiczno-organizacyjnych. W biznesie mamy rewolucję 4.0, a w HR metody zarządzania z zeszłego wieku i to nie zawsze. Zaledwie 15% firm deklaruje pracę nad systemem OKR (Objective Key Results), które legły u podstaw sukcesu gigantów z Doliny Krzemowej, wspominając choćby Intel i Google. Jako HR chcemy mieć „miejsce przy stole”, budować przewagę konkurencyjną firmy rekrutując i rozwijając talenty. Wynik tego badania pokazuje, że przed nami jeszcze sporo pracy. A do drzwi „pukają” już kolejne wyzwania związane z efektywnością pracy i sztuczną inteligencją.

## 8. Rozwój i oceny pracowników

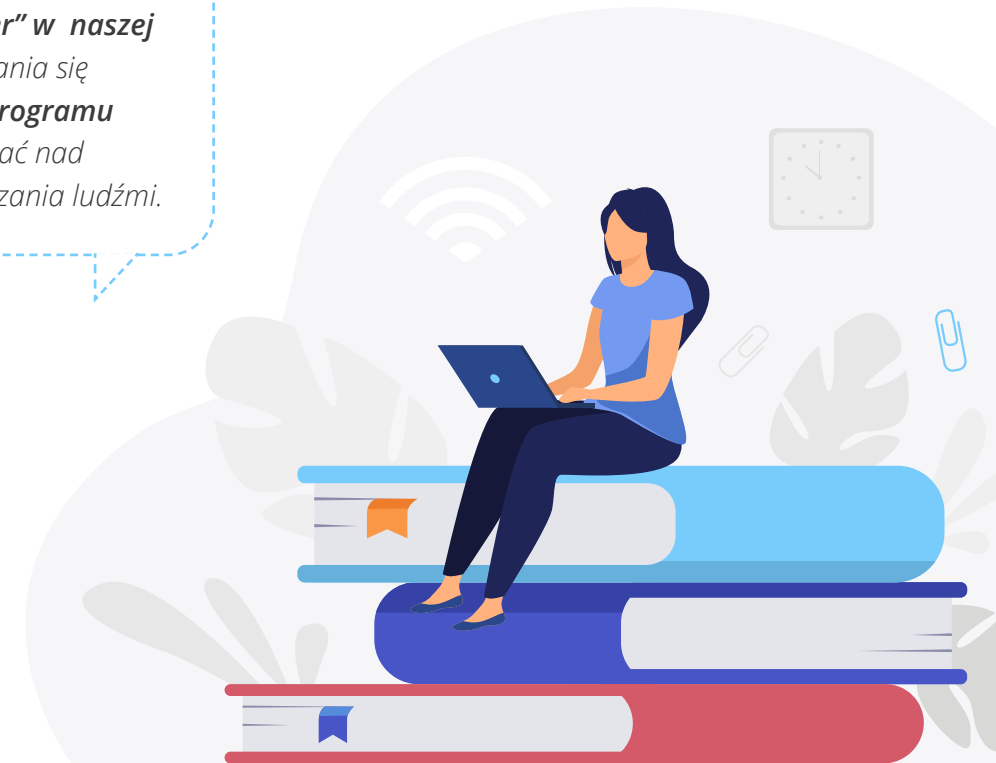
Zdaniem dyrektorów i ekspertów HR, którzy wzięli udział w wywiadach indywidualnych:

*Widzę firmy, które przesuwają tutaj odpowiedzialność z HR na pracownika, HR zapewnia rozwiązania, a pracownik ma je sobie wybrać. **Żeby to sprawnie funkcjonowało potrzebni są sprawni liderzy**, którzy dają pracownikom wskazówki i feedback do tego, co wybrali dla siebie.*

*Właśnie jesteśmy w momencie w którym **dopiero zdefiniowaliśmy co oznacza „lider” w naszej firmie**, jakie kompetencje i zachowania się z tym wiążą. **Przed nami rollout programu managerskiego**, będziemy pracować nad podniesieniem umiejętności zarządzania ludźmi.*

*Nasz budżet szkoleniowy po raz pierwszy został skonstruowany na bazie potrzeb projektowych, a nie w oparciu o przydział kwoty x na pracownika. Patrzymy gdzie dane działania rozwojowe będzie mieć największy wpływ biznesowy. Nie traktujemy już szkoleń jako benefit dla pracownika, który mu się należy.*

*Kładziemy też nacisk na knowledge sharing, żeby była to naprawdę ucząca się organizacja, zwłaszcza w kontekście dużych zmian, które zapewne zaraz znów nas czekają.*

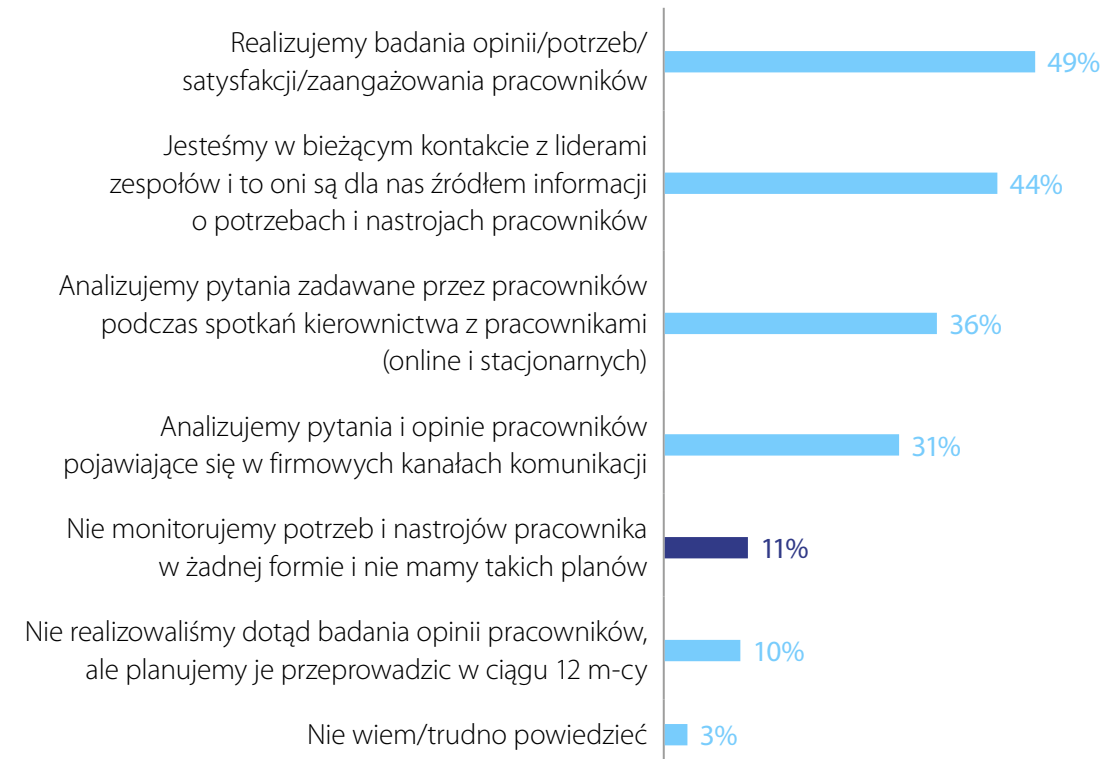


## 9. Monitorowanie i analizowanie nastrojów pracowników

Co druga badana firma realizuje badania potrzeb, opinii, satysfakcji lub zaangażowania pracowników. Kolejne 10% firm planuje przeprowadzić takie badanie w ciągu najbliższego roku. Dla 44% firm źródłem opinii o potrzebach pracowników są liderzy zespołów. W co trzeciej firmie analizowane są też pytania, zadawane przez pracowników podczas spotkań z kierownictwem oraz w firmowych kanałach komunikacji. Tylko 1 na 10 firm monitoruje i nie analizuje potrzeb i nastrojów pracowników w żaden sposób i nie ma w tym obszarze żadnych planów.



### Jakie działania prowadzone są w obszarze monitorowania potrzeb i nastrojów pracowników w firmie, w której pracujesz?



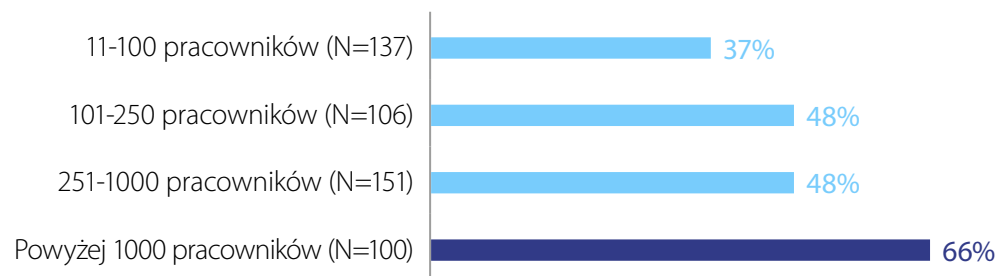
Wykres nr 22. Działania w obszarze monitorowania potrzeb i nastrojów pracowników. N=494

## 9. Monitorowanie i analizowanie nastrojów pracowników

Odsetek firm realizujących badania pracowników (opinii, potrzeb, satysfakcji lub zaangażowania) rośnie wraz z liczbą pracowników zatrudnionych w firmie. W firmach zatrudniających od 11 do 100 pracowników badania pracowników realizuje średnio 1 na 3 firmy, w firmach średniej wielkości (od 101 do 1000 pracowników) co druga firma, a w firmach największych (zatrudniających powyżej 1000 pracowników) ten sposób monitorowania opinii i nastrojów pracowników w firmie stosowany jest przez 66% firm.

### Odsetek firm realizujących badania opinii/potrzeb/satysfakcji/zaangażowania pracowników

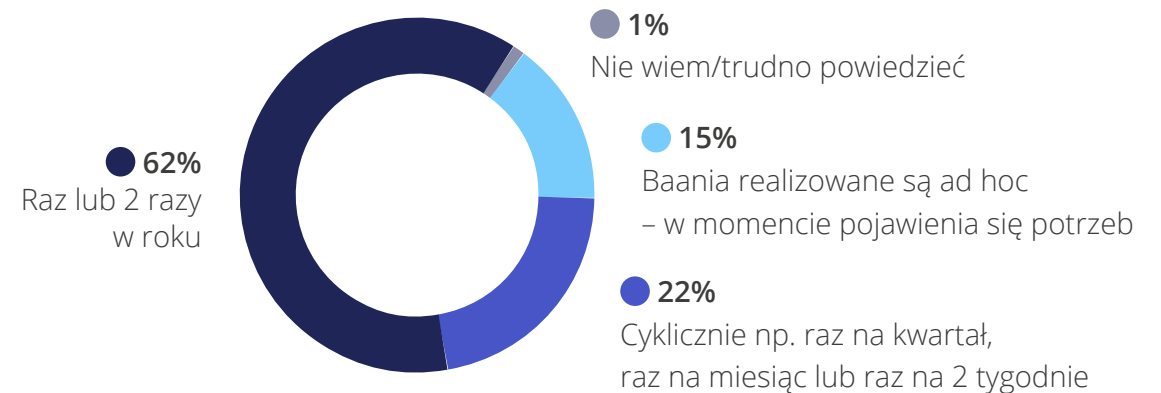
w zależności od liczby zatrudnionych pracowników



**Wykres nr 23.** Odsetek firm realizujących badania opinii/potrzeb/satysfakcji/zaangażowania pracowników w zależności od liczby zatrudnianych pracowników. N=494

Firmy, które realizują badania opinii, potrzeb, satysfakcji lub zaangażowania pracowników najczęściej robią to raz lub dwa razy do roku. Co piąta firma przeprowadza badania pracowników częściej, np. raz na kwartał, miesiąc lub co 2 tygodnie. 15% firm realizuje badania w sposób ad hoc, tzn. w momencie pojawienia się potrzeb.

### Jak często realizowane są badania opinii/potrzeb/satysfakcji/zaangażowania pracowników w firmie, w której pracujesz?



**Wykres 24.** Częstotliwość prowadzenia badań opinii, potrzeb, satysfakcji lub zaangażowania pracowników. N=241 – firmy, które realizują badania pracowników



## Komentarz eksperta



### Aleksandra Paszkiewicz

Head of People, Netguru

Bycie w kontakcie z organizacją, rozumienie potrzeb i tego, co obecnie jest najważniejsze dla naszych zespołów, to olbrzymie wyzwanie dla liderów i zespołów HR. Naszym zadaniem jest projektowanie modelu pracy, komunikacji wewnętrznej, wszystkich procesów i narzędzi wpływających na doświadczenia i zaangażowanie osób zatrudnionych – bez ciągłego sprawdzania jak nasze propozycje i produkty są odbierane, na ile odnoszą się do obecnych potrzeb, co obecnie jest ważne dla naszych zespołów, trudno zapewnić że nasza energia, inwestycje i plany będą trafione.

W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, przy ciągłej weryfikacji priorytetów i dużej, rozproszonej, pracującej zdalnie organizacji, bycie „w kontakcie” z zespołami i szukanie efektywnej formy na sprawdzanie nastrojów i potrzeb urasta na znaczeniu. Rozbudowane, doroczne ankiety nie spełniają swojej roli – szukamy rozwiązań, które dają szansę na szybkie reagowanie.

W Netguru prowadzimy ankiety kwartalne oraz dodatkowe badania „pulsowe”. Tą drogą zbieramy też pytania do zespołu zarządzającego. Prowadzimy sesje „ask me anything” na poziomie firmy i poszczególnych zespołów, a dodatkowo liderzy zespołów analizują satysfakcję poszczególnych osób określając tzw. Happiness Index każdej z nich w ramach regularnych spotkań.

Rozumienie nastroju i „klimatu” w organizacji ułatwia nam dialog z „Netguru Consulting Group”, czyli zespołem tworzonym przez pracowników, którego rolą jest wnoszenie perspektywy i informacji zwrotnych od różnych zespołów.

Obok rozwiązań systemowych (ankiety, badania, sesje AMA, analiza danych z exit interview) stawiamy na indywidualny kontakt – to liderzy i menedżerowie wspierani przez HRBP są często cennym źródłem informacji o potrzebach i nastrojach w zespołach. Bezcenne są również spotkania „przy pączku” (organizowane przez aplikację „donut”), albo „skip the level” które dają możliwość bezpośredniego kontaktu menadżerom z członkami i członkiniami zespołów, i dowiedzenia się od nich bezpośrednio, jak się czują w firmie.



## 9. Monitorowanie i analizowanie nastrojów pracowników

Działaniem podejmowanym najczęściej w odpowiedzi na zdiagnozowane potrzeby i nastroje pracowników, jest omówienie ich z zarządem (ma to miejsce w 70% badanych firm). W 60% firm wyniki ustaleń są omawiane z managerami firmy, w co drugiej firmie w zespole HR, a w co piątej firmie ze wszystkimi pracownikami firmy.

W odpowiedzi na zdiagnozowane potrzeby, firmy wdrażają zmiany odnoszące się do wybranych zagadnień (w 54% firm) lub wszystkich (w 10%) aspektów podnoszonych przez pracowników.

41% firm zaprasza pracowników do wspólnego wypracowania rozwiązań, które odpowiadają na wyzwania. Jedna trzecia deklaruje prowadzenie systematycznych działań, poprawiających doświadczenia w całym cyklu życia pracownika.

### Jakie działania prowadzą Państwo w odpowiedzi na zdiagnozowane potrzeby i nastroje pracowników?



**Wykres 25.** Działania podejmowane w odpowiedzi na zdiagnozowane potrzeby i nastroje pracowników. N=382 – firmy, które prowadzą monitorowanie potrzeb i nastrojów pracowników w firmie



## Komentarz eksperta



### Marcin Sieńczyk

Digital Transformation Leader, HR Technology Advisor  
(ex Randstad, ex eRecruiter/Grupa Pracuj)

Celem przeprowadzania badań wśród pracowników powinien być finalnie wzrost ich satysfakcji z wykonywanej pracy, wzrost zaangażowania oraz poprawa produktywności poprzez wprowadzenie zmian i zrealizowanie potrzeb, które wskazują w ankietach.

Prezentowane wyniki nie są według mnie optymistyczne, bo jeśli już pytamy naszych pracowników o nastroje i potrzeby, to warto omówić wyniki ankiet zarówno w gronie HR, z zarządem i kierownictwem firmy, ale także z pracownikami, którzy poświęcają swój czas, aby przygotować odpowiedzi w badaniu. Robi tak tylko 1/5 ankietowanych firm. Uważam, że zaproszenie przedstawicieli zespołów do dyskusji i wypracowania potencjalnych zmian, ma jeszcze większe znaczenie niż samo omówienie wyników ustaleń z kierownictwem. Dane pokazują, że postępuje tak 41% badanych firm. To jeszcze mniej optymistyczny obraz, bowiem bezpośredni wpływ i poczucie sprawczości wpływa na przyszłe wyższe zaangażowanie poszczególnych osób i całych zespołów.

Okres pandemii, praca zdalna/hybrydowa, a teraz wojna w Ukrainie oraz mikro i makro-ekonomiczne wyzwania z inflacją, nauczyły nas pytać pracowników częściej i bardziej konkretnie o zdanie. Zmieniające się potrzeby naszych współpracowników wygenerowały mnogość komentarzy pod pytaniami (opcja/ możliwość dodania komentarzy zdecydowanie powinna być w takich ankietach). Moje doświadczenie pokazuje, że często z komentarzy dowiemy się najwięcej o panujących nastrojach w zespołach, tym bardziej, że zespoły stają się coraz bardziej różnorodne pod względem wieku, potrzeb i oczekiwań wobec pracy i pracodawcy.

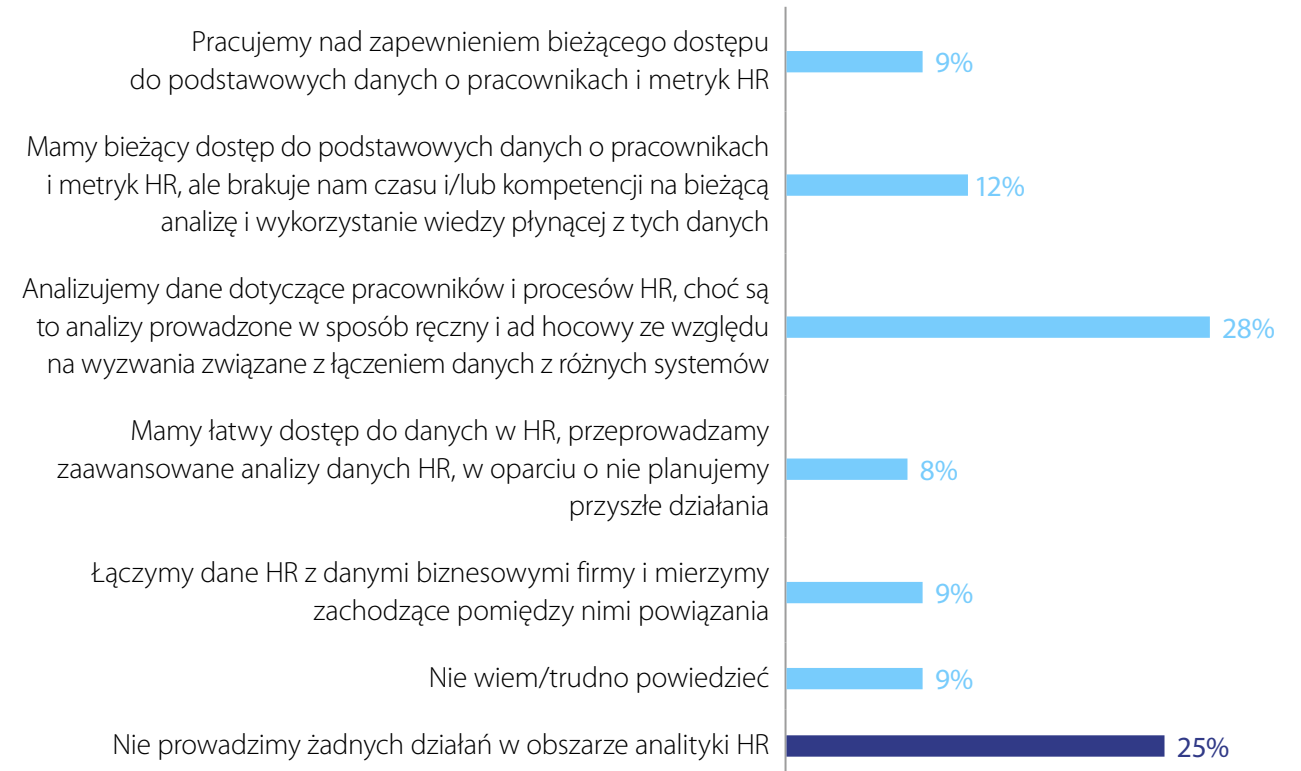
Selektywne wdrażanie zmian w firmach po wynikach ankiet deklaruje połowa ankietowanych (54%), kolejne 10% firm robi to w odpowiedzi na wszystkie zgłaszane przez pracowników potrzeby. Nadal pozostawia to pole do poprawy, skoro 40% firm nie podejmuje w odpowiedzi na diagnozę potrzeb i nastrojów pracowników żadnych działań.

## 9. Monitorowanie i analizowanie nastrojów pracowników

W obszarze analityki HR najczęściej badanych firm (28%) przyznało, że prowadzą analizy danych dotyczących pracowników i procesów HR, ale ze względu na wyzwania w dostępie do danych są to analizy prowadzone w sposób ręczny i doraźny. 1 na 10 firm pracuje na razie nad zapewnieniem dostępu do podstawowych danych o pracownikach i metrykach HR, kolejne 12% ma już taki dostęp, ale nie prowadzi tych analiz systematycznie ze względu na brak czasu i/lub kompetencji w zespole. Kilkaście procent firm przeprowadza analizy danych HR na zaawansowanym poziomie lub jest je w stanie łączyć z danymi biznesowymi. Co czwarta firma nie prowadzi żadnych działań w obszarze analityki HR.



### Jakie działania są prowadzone w obszarze analityki HR w firmie, w której pracujesz?



Wykres nr 26. Działania w obszarze analityki HR. N=494



## Komentarz eksperta



### Marta Pawlak-Dobrzańska

Założycielka, Strateżka i Analityczka, Great Digital

Większość firm już wie, że należy analizować dane w HR. I to jest dobra wiadomość. Część z tych firm jest dopiero na etapie zapewnienia sobie dostępu do danych, kolejnych kilkanaście procent ma już ten etap za sobą, ale... nie analizuje danych HR na bieżąco, bo brakuje na to czasu i/lub kompetencji w zespole HR. Największa część firm (28%) wykonuje potrzebne analizy, ale przy sporym wysiłku związanym z potrzebą ręcznego łączenia danych z różnych systemów. Niewątpliwie brakuje w tym obszarze narzędzi ułatwiających pracę z danymi HR (co jest bardzo spójne z tym, że obszar people analytics to zakres działalności HR, w którym obecnie najmocniej odczuwalne są braki w narzędziach dla HR zgłoszone we wcześniejszym pytaniu z tego badania).

Słabsza wiadomość jest natomiast taka, że firmy wiedzą, że należy dane w HR analizować, większość jest tutaj zdecydowanie na początku

drogi, albo nie mają możliwości analizowania danych, albo nie wiedzą, jak to robić lub jest to mocno utrudnione i czasochłonne. Wszystko to sprawia, że czas, który mógłby być poświęcony na najistotniejszą część pracy z danymi w HR – a jest nim niewątpliwie nie tyle samo dojście do wniosków, ale też rozmowa o nich z biznesem i o tym, co z nich wynika – jest na razie poświęcany na... samą walkę o wydobycie potrzebnych danych HR.

Tym mocniej można pogratulować tym kilkunastu procentom firm, które są obecnie na najwyższym poziomie zaawansowania people analytics. Potrafią nie tylko w oparciu o dane HR planować przyszłe działania (czyli są na poziomie analityki predykcyjnej), ale też łączyć je z danymi biznesowymi (czyli pokazać de facto przełożenie działań HR na wyniki biznesowe firmy i mieć uzasadnienie dla przysłowiowego „miejsca przy stole”).

A co czwartą firmę, która w obszarze analityki nie robi jeszcze nic, chciałoby się spytać odwołując do Petera Druckera: „W jaki sposób działacie jako HR, skoro nie wiecie jak Wam idzie i nie zamierzacie tego zmieniać?”.

## 9. Monitorowanie i analizowanie nastrojów pracowników

Zdaniem dyrektorów i ekspertów HR, którzy wzięli udział w wywiadach indywidualnych:

*Ewoluwaliśmy od anonimowej skrzynki z pytaniami do zarządu do budowania kultury zadawania pytań podczas bezpośrednich spotkań z zarządem i kierownictwem. Dużo tematów podnoszą też oczywiście związki zawodowe.*

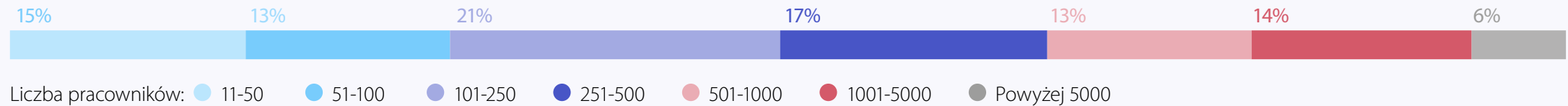
*Firmy prowadzą od pandemii intensywne badania satysfakcji pracowników, to naprawdę rozwinęło się w kosmos. Najpierw co kwartał, potem co miesiąc, a po wybuchu wojny nawet, co 2 tygodnie. **Jednocześnie wiem, że rola typu EX Manager pojawia się sporadycznie.** Przełomem w pracy nad feedbackiem pracowników staje się moment, kiedy w różnych krajach stosowana jest ta sama platforma do realizacji badania.*

*Mamy też dobrze działające **forum dla Team Leaderów**, regularny kontakt z nimi i organizowane dla nich webinary. Traktujemy to jako przestrzeń do edukowania osób, które mają na co dzień kontakt z ludźmi i możliwość wsparcia z ich strony w zakresie poszukiwania rozwiązań dla różnych zgłaszanych tematów.*

*Mamy kwartalne ankiety dotyczące zaangażowania, mierzymy też **happiness index**. Jesteśmy tutaj w trakcie integracji danych dot. preferencji i potrzeb pracowników, chcemy móc stworzyć road mapę dla działań i zmian, jakie warto wprowadzić. Chcemy wiedzieć co naprawdę robi różnicę i wpływa na satysfakcję pracowników.*

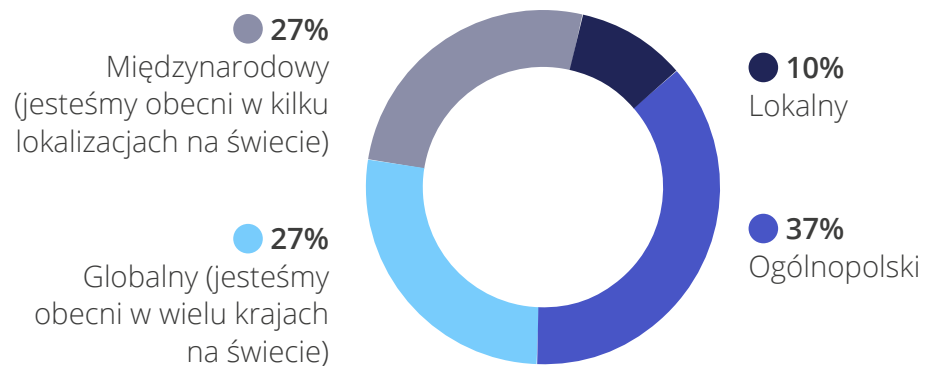
## 10. Metryczka i metodologia badania

### Wielkość firmy



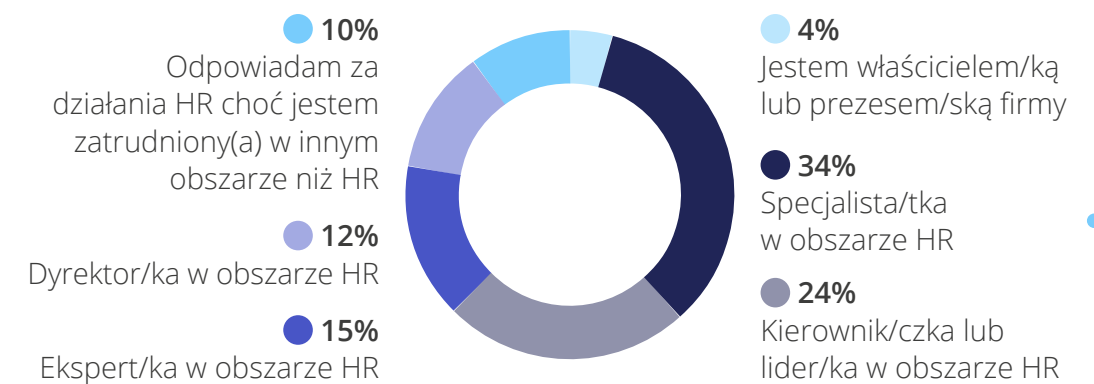
Wykres nr 27. Wielkość firmy badanych. N=494

### Zasięg działania firmy



Wykres nr 28. Zasięg działania firmy badanych. N=494

### Zakres odpowiedzialności badanych osób



Wykres nr 29. Zakres odpowiedzialności badanych osób. N=494

## 10. Metryczka i metodologia badania

Badanie „Zmiany w polskim HR okiem HR-wców” zostało zrealizowane na próbie N=494 osób odpowiedzialnych za działania HR w firmach zatrudniających powyżej 10 pracowników. Dane zostały zebrane w dniach 27 lutego - 24 marca 2023 za pomocą ankiety online, przez kontakt z HR-owcami z użyciem kanałów dotarcia Pracuj Ventures, Pracuj.pl i Great Digital.

Część ankietowa badania została poprzedzona realizacją wywiadów indywidualnych z dyrektorami i ekspertami HR, z ponad 20-letnim doświadczeniem w branży oraz analizą desk research, która objęła dostępne na rynku polskim i zagranicznym raporty na temat kondycji i wyzwań zespołów HR w firmach w Polsce i na świecie. Wyróżnione komentarze dyrektorów i ekspertów HR, zamieszczone w raporcie zostały zebrane w wywiadach indywidualnych, poprzedzających realizację badania ankietowego.

**Cytowanie danych za:** Raport „Zmiany w polskim HR okiem HR-wców”, raport Pracuj Ventures i Pracuj.pl

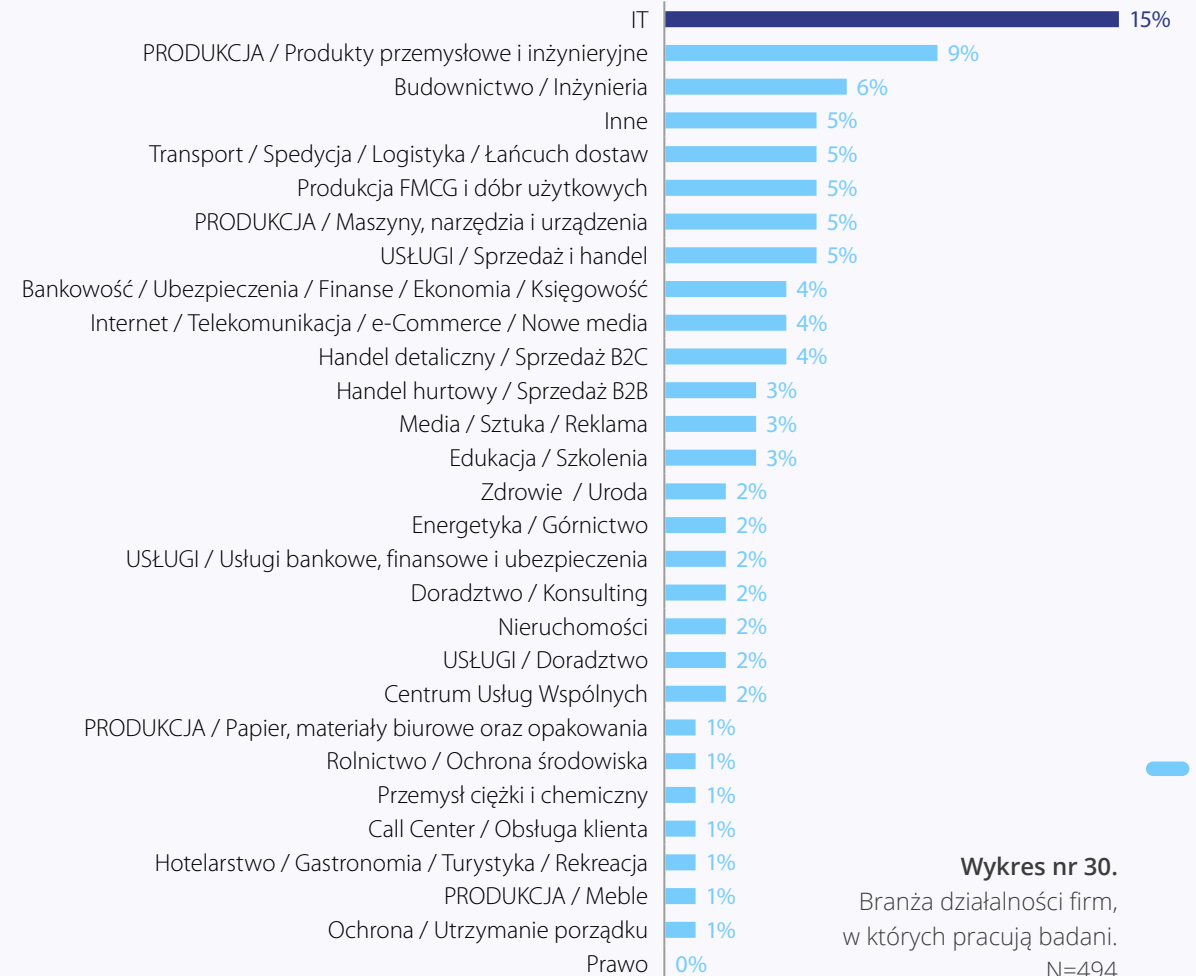
**Partnerem merytorycznym badania** jest Great Digital.

### Więcej informacji udzielają:

**Anna Zimnicka**, Manager ds Projektów Marketingowych B2B, Pracuj.pl  
anna.zimnicka@pracuj.pl

**Małgorzata Grostal**, Investment Manager, Pracuj Ventures  
malgorzata.grostal@pracuj.vc

## Branża działalności firmy



**Wykres nr 30.**  
Branża działalności firm,  
w których pracują badani.  
N=494

## 11. Organizatorzy i partner merytoryczny badania



Pracuj Ventures to pierwszy w Polsce i jeden z pierwszych w regionie CEE innovation investment fund, który koncentruje się na inwestowaniu w firmy, zajmujące się technologiami wspierającymi HR oraz learning & development.



Pracuj.pl jest największym polskim serwisem rekrutacyjnym pod względem przychodów, zakresu świadczonych usług, świadomości marki i liczby unikalnych użytkowników. W roku 2022 na portalu Pracuj.pl zamieszczono ponad 1,1 mln ofert pracy. Zasięg platformy, dzięki coraz większej liczbie korzystających z niej pracodawców i poszukujących pracy, sprawia, że Pracuj.pl jest serwisem pierwszego wyboru w Polsce.



### Partner merytoryczny

Great Digital to agencja wyspecjalizowana w obszarze analityki i badań HR. Wspiera firmy w obszarze diagnozy i przygotowania strategii candidate&employee experience, mapowania i podnoszenia efektywności rekrutacji oraz doboru KPI w HR. O innowacyjnym podejściu do HR przeczytasz na prowadzonym przez Great Digital blogu:

<http://greatdigital.pl/blog/>



# Zapraszamy do kontaktu!

[pracuj.pl](https://pracuj.pl)

ul. Prosta 68  
00-838 Warszawa

tel.: (22) 373 73 00  
fax: (22) 373 73 01  
biuro@pracuj.pl

Pozostałe dane kontaktowe i adresy biur regionalnych:  
[grupapracuj.pl](https://grupapracuj.pl)

