



Nowe czy stare zasady gry na rynku pracy BKL 2025/26



 **Fundusze Europejskie**

dla Rozwoju Społecznego



**Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego**



**Rzeczpospolita
Polska**

**Dofinansowane przez
Unię Europejską**





Spis treści

Wprowadzenie i Wstęp / 3

CZĘŚĆ I

Aktorzy rynku pracy: strategię, wybory, napięcia / 15

Rozdział 1. Cztery logiki adaptacji. Reakcje polskich pracodawców na kluczowe trendy na rynku pracy / 16

Rozdział 2. Niedopasowanie kompetencyjne / 60

Rozdział 3. Preferencje zawodowe Polaków: od formy pracy do poziomu płacy / 79

Rozdział 4. Style uczenia się dorosłych i wykorzystanie narzędzi cyfrowych / 100

Rozdział 5. Gotowość dorosłych do uczenia się – motywacje i bariery / 135

Rozdział 6. Czy wszyscy jesteśmy jednym pokoleniem? / 152

Rozdział 7. Emerytura (nie)planowana: kiedy i dlaczego odchodzimy z pracy / 175

Rozdział 8. Praca kobiet i mężczyzn – w domu i poza domem / 189

CZĘŚĆ II

Zmiany w czasie wskaźników rynku pracy / 211

Rozdział 1. Przedsiębiorczość Polaków, formy zatrudnienia i zadowolenie z pracy / 212

Rozdział 2. Uczenie się osób dorosłych / 226

Rozdział 3. Zapotrzebowanie na pracowników, działalność innowacyjna i badawczo-rozwojowa polskich firm / 237

O Bilansie Kapitału Ludzkiego (BKL) / 249

Wprowadzenie i wstęp



Szanowni Państwo,

przekazuję Państwu wyniki dziewiątej edycji badań pracodawców i ludności, zrealizowanych w ramach Bilansu Kapitału Ludzkiego – jednego z najważniejszych, najbardziej kompleksowych i wiarygodnych źródeł wiedzy o polskim rynku pracy.

Dynamiczne zmiany technologiczne, procesy demograficzne oraz nowe wyzwania gospodarcze sprawiają, że kompetencje pracowników i zdolność organizacji do adaptacji stają się kluczowymi czynnikami rozwoju społeczno-gospodarczego. Dlatego tak istotne jest systematyczne monitorowanie kierunków zmian na rynku pracy oraz identyfikowanie, nie tylko kompetencyjnych, potrzeb jego uczestników.

Prowadzony przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i Uniwersytet Jagielloński nieprzerwanie od 2010 r. Bilans Kapitału Ludzkiego stanowi odpowiedź na to wyzwanie. Choć zakres tematyczny projektu ewoluował wraz z potrzebami odbiorców, jego fundamentem pozostają przekrojowe badania pracodawców i osób dorosłych, realizowane na dużych reprezentatywnych próbach, w oparciu o rygorystyczną metodologię i ścisłą kontrolę procesu badawczego.

Niniejsze opracowanie pt. Nowe czy stare zasady gry na rynku pracy – w świetle badań BKL składa się z dwóch części. W pierwszej – problemowej – przedstawiono najważniejsze zjawiska oraz ich wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy, ze szczególnym uwzględnieniem roli kapitału ludzkiego. Druga część prezentuje zmiany wybranych wskaźników w czasie w obszarach obejmujących przedsiębiorczość, zatrudnienie, uczenie się osób dorosłych oraz działalność innowacyjną.

Przyjęta struktura umożliwia kompleksowe ujęcie analizowanych procesów, uwzględniające wzajemne powiązania między gospodarką, zatrudnieniem, systemem edukacji i postawami społecznymi. Szczególną uwagę poświęcono preferencjom zawodowym Polaków i podejściu do emerytury, kompetencjom istotnym

dla pracodawców, gotowości do uczenia się przez całe życie, wykorzystaniu nowych technologii oraz reagowaniu na długookresowe wyzwania, takie jak cyfryzacja i zrównoważony rozwój. Ważnym obszarem analiz jest również praca kobiet i mężczyzn (w domu i poza nim) oraz zasadność stosowania narracji pokoleniowej w odniesieniu do rynku pracy.

Dziękuję Panu Profesorowi Jarosławowi Górniakowi oraz całemu zespołowi Uniwersytetu Jagiellońskiego za wieloletnią współpracę i zaangażowanie w realizację projektu BKL oraz przygotowanie niniejszego opracowania. Dziękuję również Ekspertkom i Ekspertom, stanowiącym grono interesariuszy BKL i uczestniczącym w pracach Zespołu Eksperskiego, w ramach którego omawiane są kierunki badań, prowadzone prace nad ich szczegółową koncepcją i narzędziami, a także omawiane wstępne wyniki badań.

Wyrazy podziękowania kieruję także do pracowników firmy badawczej Danae, która zrealizowała badania terenowe stanowiące podstawę niniejszej publikacji, a także do wszystkich osób i przedstawicieli pracodawców, którzy poświęcili czas na udział w badaniu.

Mam nadzieję, że przedstawione analizy będą stanowiły wartościowe źródło wiedzy oraz inspirację do projektowania i doskonalenia polityk publicznych oraz działań wspierających rozwój kapitału ludzkiego w Polsce.

Serdecznie zapraszam do lektury opracowania.

Krzysztof Gulda

Prezes Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości



Wstęp

Polska wchodzi w drugą połowę lat dwudziestych XXI wieku jako gospodarka, która odniosła niewątpliwy sukces w nadrobieniu dystansu rozwojowego wobec Europy Zachodniej, ale zarazem stanęła wobec nowego typu ograniczeń. W poprzednich dekadach wzrost był w znacznej mierze napędzany przez integrację europejską, napływ inwestycji, poprawę poziomu wykształcenia ludności, transfer technologii oraz relatywnie duże zasoby pracy. Dziś jednak coraz wyraźniej widać, że dalszy rozwój zależeć będzie już nie tyle od prostego zwiększania zatrudnienia, napływu kapitału, modernizacji imitacyjnej, ile od jakości instytucji, wzrostu produktywności, lepszego wykorzystania umiejętności, zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw i gotowości dorosłych do uczenia się przez całe życie oraz – *last but not least* – dostępności taniej i stabilnej energii (Draghi, 2024; European Commission, 2024a; European Commission i in., 2024; Letta, 2024; World Bank, 2024).

To przesunięcie jest częścią szerszego zjawiska obserwowanego w całej Unii Europejskiej. Współczesna debata gospodarcza i społeczna w Europie jest coraz mniej zorganizowana wokół pytania, jak utrzymać dotychczasowy model wzrostu, a coraz bardziej wokół pytania, jak przeprojektować go w warunkach narastającej niepewności geopolitycznej, rosnących kosztów energii, starzenia się ludności, głębokiej transformacji technologicznej i polityki klimatycznej. Do tego dochodzą wyzwania geostrategiczne, w tym zagrożenia dla pokoju i konieczność zbrojeń oraz globalne zmiany w łańcuchach wartości, źródłach zaopatrzenia i rynkach. Raport Maria Draghiego poświęcony przyszłości europejskiej konkurencyjności stawia sprawę jasno: Europa nie może liczyć na utrzymanie dobrobytu

wyłącznie dzięki dawnym przewagom instytucjonalnym, lecz musi zwiększyć zdolność do szybkiego wdrażania innowacji, zwłaszcza przełomowych, lepiej integrować politykę przemysłową, energetyczną, badawczą i edukacyjną oraz sprawniej przekładać wiedzę na produktywność (Draghi, 2024). Podobnie raport Enrica Letty wskazuje, że przyszłość jednolitego rynku zależy nie tylko od dalszej integracji gospodarczej, ale także od zdolności Europy do usuwania wewnętrznych barier dla inwestycji, mobilności talentów, rozwoju usług i skalowania firm (Letta, 2024). W obu tych diagnozach centralne miejsce zajmuje rynek pracy i polityka umiejętności: to one przesądzą, czy gospodarki będą zdolne absorbować nowe technologie i odpowiadać na wstrząsy bez utraty spójności społecznej.

W tym sensie rynek pracy przestaje być jedynie miejscem, w którym spotykają się podaż i popyt na pracę. Coraz częściej staje się on podstawowym mechanizmem transmisji zmian gospodarczych, technologicznych i społecznych. To na nim ujawniają się skutki zmian demograficznych, to on absorbuje napięcia wywołane inflacją i zmianami kosztów, to w jego strukturze odbija się tempo cyfryzacji i zielonej transformacji, i to w nim rozstrzyga się, czy wzrost produktywności będzie miał charakter inkluzywny, czy selektywny. Dlatego najnowsze opracowania organizacji międzynarodowych coraz konsekwentniej przesuwają punkt ciężkości z klasycznych wskaźników zatrudnienia i bezrobocia na zdolność gospodarek do rozwijania i odnawiania umiejętności, aktywizowania grup słabiej obecnych na rynku pracy, poprawy jakości pracy i organizacji uczenia się przez całe życie (European Commission i in., 2024; OECD, 2025a; Cedefop, 2023).

Na tle Unii Europejskiej Polska ma pozycję ambiwalentną. Z jednej strony, należy dziś do krajów o relatywnie mocnym rynku pracy: bezrobocie utrzymuje się na niskim poziomie, a gospodarka okazała się stosunkowo odporna zarówno na pandemiczne załamanie, jak i późniejsze wstrząsy inflacyjne i energetyczne (European Commission, 2024a). Z drugiej strony, coraz bardziej widoczne stają się bariery jakościowe: niedopasowanie kompetencyjne, problemy w obszarze uczenia się dorosłych, ograniczona zdolność części firm do wdrażania bardziej zaawansowanych technologii oraz nierówny dostęp do dobrych miejsc pracy i możliwości rozwojowych (Cedefop,

2023; European Commission, 2023; OECD, 2025a; World Bank, 2024). Zwłaszcza w warunkach napiętego rynku pracy, określanego też jako rynek pracownika. To właśnie te bariery, a nie sam poziom bezrobocia, stają się głównym ograniczeniem wzrostu. Jak wskazują wieloletnie badania w ramach Bilansu Kapitału Ludzkiego, to ograniczenie działa także w warunkach rynku pracodawcy.

Polska znajduje się dziś w nowym cyklu rozwojowym. Kraj nadal korzysta z efektów sukcesu konwergencji gospodarki, ale jednocześnie wchodzi w fazę, którą Bank Światowy opisuje jako szczególnie podatną na ryzyko „pułapki średniego dochodu”: dalszy awans staje się trudniejszy, jeśli nie towarzyszą mu bardziej złożone kompetencje, wyższa produktywność, sprawniejsze instytucje i większa zdolność do innowacji (World Bank, 2024). O ile wcześniejsza faza rozwoju opierała się głównie na rozszerzaniu zatrudnienia, napływie kapitału i modernizacji imitacyjnej, o tyle obecna wymaga przejścia do modelu, w którym wzrost bierze się z jakości pracy, organizacji i uczenia się. Ta zmiana perspektywy ma duże znaczenie dla Polski. Kraj przez długi czas korzystał z przewag typowych dla gospodarki skutecznie nadrabiającej dystans rozwojowy: relatywnie obfitych zasobów pracy, poprawy poziomu formalnego wykształcenia, rosnącej aktywności przedsiębiorstw, integracji z jednolitym rynkiem i napływu inwestycji. Jednak *World Development Report 2024* pokazuje, że właśnie na tym etapie wiele państw napotyka strukturalną barierę: wzrost zaczyna zwalniać, jeśli nie towarzyszy mu przejście do modelu opartego na bardziej złożonych umiejętnościach, wyższej zdolności innowacyjnej i lepszym dopasowaniu instytucji do potrzeb gospodarki o wyższej produktywności (World Bank, 2024). Przejście Polski do nowego modelu wzrostu będzie zależało przede wszystkim od zdolności przedsiębiorstw do szybkiego podnoszenia produktywności – poprzez lepsze zarządzanie, głębszą adaptację technologii oraz przesuwanie działalności w kierunku segmentów o wyższej wartości dodanej. Równolegle konieczne jest wzmocnienie fundamentów systemu innowacji, w szczególności jakości kapitału ludzkiego, dopasowania kompetencji do potrzeb gospodarki oraz efektywnej współpracy nauki z biznesem, która dziś pozostaje istotnym wąskim gardłem. Ostatecznie o powodzeniu tej transformacji przesądzi jakość państwa i polityk publicznych – ich zdolność do zapewnienia dostępu do finansowania ryzyka, usuwania barier regulacyjnych oraz prowadzenia spójnej, skoordynowanej strategii wspierającej produktywność i innowacyjność gospodarki (World Bank, 2026).

Szczególne znaczenie ma tu presja kosztowa. Polska gospodarka w ostatnich latach funkcjonowała w warunkach wysokiej inflacji, rosnących kosztów energii i finansowania, osłabienia koniunktury w części państw europejskich oraz narastającej niepewności geopolitycznej. W takiej sytuacji konkurencyjność zależy coraz bardziej od produktywności i zdolności organizacyjnej firm. Rosnące koszty pracy nie muszą oznaczać utraty przewag, jeśli towarzyszy im wzrost wydajności, lepsze wykorzystanie technologii i bardziej świadome inwestowanie w rozwój kompetencji. Jeśli jednak produktywność nie rośnie wystarczająco szybko, presja kosztowa może zamieniać się w ograniczenie rozwojowe (Draghi, 2024; European Commission, 2024a). W literaturze ekonomicznej od dawna wskazuje się, że wzrost wydajności zależy nie tylko od technologii, lecz także od komplementarnych zmian organizacyjnych, jakości zarządzania i struktury zadań (Autor i in., 2022; Aghion i in., 2021). Raport Draghiego wzmacnia to stanowisko, pokazując, że jednym z głównych problemów Europy jest słaba zdolność szybkiego wdrażania i skalowania innowacji, a nie wyłącznie poziom wynalazczości (Draghi, 2024).



Tego rodzaju napięcia dobrze widać w Rozdziale 1 Anny Szczuckiej i Seweryna Krupnika, który pokazuje, że polscy pracodawcy najczęściej wskazują wzrost kosztów pracy i innych kosztów prowadzenia działalności jako podstawowe wyzwania, a dopiero na tym tle rozpatrują kwestie technologiczne, środowiskowe czy demograficzne. Rozdział ten jest szczególnie cenny, ponieważ ujmuje przedsiębiorstwa nie jako jednorodną zbiorowość, lecz jako organizacje o różnych logikach adaptacji: od *Zbalansowanych liderów transformacji* po podmioty wyraźnie *Zachowawcze*. W efekcie pokazuje, że zdolność do reagowania na wyzwania zależy nie tylko od branży czy wielkości firmy, ale również od sposobu rozumienia zmian, kultury organizacyjnej i gotowości do inwestowania w ludzi oraz technologie.

Najbardziej trwałym i jednocześnie przewidywalnym źródłem zmian na rynku pracy pozostaje demografia. Starzenie się ludności nie oznacza jedynie wzrost udziału osób starszych w populacji. To również mniejsze kohorty wchodzące na rynek pracy, większa presja na systemy zabezpieczenia społecznego i ochrony zdrowia, zmiana struktury

popytu na usługi oraz konieczność redefinicji przebiegu życia zawodowego. *The 2024 Ageing Report* Komisji Europejskiej pokazuje, że skutki starzenia się ludności będą w kolejnych dekadach współkształtować sytuację fiskalną, strukturę podaży pracy i warunki funkcjonowania systemów emerytalnych w całej UE (European Commission, 2024b). W Polsce problem ten jest szczególnie istotny, bo szybki wzrost gospodarczy ostatnich dekad współwystępował z kurczeniem się młodszych kohort i stopniowym wyczerpywaniem prostych rezerw podaży pracy.

Z tej perspektywy polityka rynku pracy nie może być już pojmowana wyłącznie jako zestaw narzędzi do aktywizacji bezrobotnych. Coraz ważniejsze staje się pełniejsze wykorzystanie zasobów pracy już obecnych w społeczeństwie: osób starszych, części kobiet wychowujących dzieci i chcących łączyć to z aktywnością zawodową, niektórych grup biernych zawodowo oraz osób pracujących w segmentach rynku mniej sprzyjających rozwojowi kompetencji. OECD podkreśla, że w Polsce wymaga to lepszego zintegrowania polityki zatrudnienia, edukacji, zdrowia, pomocy społecznej i opieki oraz większej indywidualizacji wsparcia (OECD, 2025a).



Na tym tle szczególnie ważny jest Rozdział 7 Jolanty Perek-Białas, pokazujący, że przejście na emeryturę jest procesem złożonym, a nie wyłącznie administracyjnym momentem końca aktywności zawodowej.

Plany emerytalne są często niesprecyzowane, a decyzje o dalszej pracy zależą nie tylko od kalkulacji finansowej, lecz także od jakości pracy, motywacji, obowiązków opiekuńczych i postaw pracodawców wobec starszych pracowników. W gospodarce starzejącej się oznacza to, że wydłużanie aktywności zawodowej nie może sprowadzać się do parametrów systemu emerytalnego. Musi obejmować także warunki organizacyjne, zdrowotne i kulturowe, które czynią dłuższą pracę możliwą.

Drugim wielkim źródłem zmiany jest transformacja technologiczna. W debacie publicznej bywa ona upraszczana do pytania o to, czy sztuczna inteligencja „zastąpi” pracowników. Jednak najnowsza literatura pokazuje raczej bardziej złożony mechanizm: technologie cyfrowe i generatywna AI nie tyle eliminują całe zawody, ile przebudowują strukturę zadań, zwiększają komplementarność między technologią a częścią

kompetencji ludzkich, a zarazem wypierają lub upraszczają niektóre zadania rutynowe (Acemoglu & Restrepo, 2020; Autor i in., 2022; Brynjolfsson i in., 2023). To oznacza, że rośnie znaczenie kompetencji poznawczych, społecznych i samoorganizacyjnych, a maleje przewaga oparta na prostym wykonywaniu przewidywalnych procedur.

The Future of Jobs Report 2025 ujmuje tę zmianę jednoznacznie: w nadchodzących latach do najszybciej zyskujących na znaczeniu umiejętności należeć będą: myślenie analityczne, zdolność uczenia się, odporność, elastyczność, kreatywność, kompetencje technologiczne oraz zdolność współpracy z innymi w środowisku coraz bardziej nasyconym danymi i narzędziami AI (World Economic Forum, 2025). CEDEFOP dodaje, że to nie pojedyncze umiejętności, lecz ich kombinacje będą decydować o zatrudnialności i produktywności w gospodarce przechodzącej przez cyfrową i zieloną transformację (Cedefop, 2023). Podobnie raport NASK poświęcony generatywnej AI i polskiemu rynkowi pracy pokazuje, że rzeczywisty wpływ tych technologii zależy od charakteru zadań, poziomu kompetencji i stopnia dojrzałości organizacyjnej firm, a nie od samego dostępu do narzędzi (Troszyński i in., 2025).

W literaturze i raportach międzynarodowych można dziś wyróżnić kilka scenariuszy skutków AI dla rynku pracy. W scenariuszu najbardziej optymistycznym AI działa głównie jako technologia uzupełniająca: przejmuje część czynności rutynowych, ale zwiększa produktywność pracowników i otwiera przestrzeń dla zadań bardziej twórczych, interpretacyjnych i relacyjnych. W scenariuszu bardziej pesymistycznym technologia pogłębia polaryzację rynku pracy, ponieważ korzyści z jej wdrożenia są skoncentrowane wśród najlepiej przygotowanych organizacji i pracowników, podczas gdy inni tracą część zakresu pracy, autonomii i siły negocjacyjnej. Wreszcie w scenariuszu pośrednim skutki AI zależą przede wszystkim od tego, jak zostanie ona wbudowana w organizację pracy, system edukacji, relacje pracy i politykę publiczną (European Commission i in., 2024; ILO, 2023; IMF, 2024; McKinsey Global Institute, 2023).

Na tym tle szczególnie ważna pozostaje teza Darona Acemoglu i współautorów o zaniku części tzw. *middling jobs*, czyli zawodów średniego szczebla opartych na zadaniach rutynowych, zwłaszcza administracyjnych, biurowych i produkcyjnych,

bardziej podatnych na automatyzację niż prace wymagające albo wysokich kompetencji abstrakcyjnych, albo obecności fizycznej, zręczności manualnej i relacji interpersonalnych (Acemoglu & Autor, 2011; Acemoglu & Restrepo, 2020). Obecna fala AI tę tezę raczej aktualizuje, ale nie powiela jej mechanicznie. Klasyczna polaryzacja rynku pracy zakładała osłabienie „środka” przy względnej odporności zawodów wysokospecjalistycznych i części prac usługowych. Generatywna AI wchodzi jednak również w obszar części zadań poznawczych wykonywanych przez białe kołnierzyki: redagowania tekstów, przetwarzania dokumentów, syntezy informacji czy przygotowywania analiz (Eloundou i in., 2023; ILO, 2023). Oznacza to, że presja technologiczna nie dotyczy już wyłącznie dawnej rutyny manualnej lub biurowej, ale obejmuje także część prac umysłowych średniego i wyższego szczebla.

Nie oznacza to jednak automatycznie świata złożonego z wąskiej grupy świetnie opłacanych specjalistów, rosnącej grupy nisko opłacanych pracowników prostych i wielkiej masy bezrobotnych. Bardziej prawdopodobny wydaje się scenariusz przebudowy i rozwarstwienia środka rynku pracy niż jego prostego zaniku. Część stanowisk średniego szczebla może rzeczywiście tracić swój dotychczasowy profil, zwłaszcza tam, gdzie dominują zadania przewidywalne, dokumentacyjne i łatwe do proceduralizacji. Ale część tych prac może zostać przekształcona, a nie zlikwidowana: mniej będzie pracy odtwórczej, więcej zaś pracy związanej z weryfikacją, interpretacją, kontaktem z klientem, koordynacją, nadzorem nad narzędziami i łączeniem różnych źródeł wiedzy. To oznacza, że aktualna fala AI częściowo potwierdza hipotezę Acemoglu, lecz jednocześnie przesuwając oś ryzyka wyżej – ku części prac umysłowych – oraz wzmacnia znaczenie podnoszenia poziomu umiejętności oraz przeprojektowania zadań i stanowisk pracy (Brynjolfsson i in., 2023).

W polskim kontekście należy przy tym zachować ostrożność wobec najbardziej skrajnych prognoz. Wyniki BKL sugerują, że Polska znajduje się raczej we wczesnej i nierównomiernej fazie dyfuzji AI niż w fazie masowej rewolucji obejmującej cały rynek pracy. Rozdział 1 pokazuje, że około jedna trzecia pracodawców dostrzega wpływ AI na swoją działalność, lecz tylko 13% już ją wdraża, a 10% planuje wdrożenie. Pracodawcy prognozują przy tym umiarkowane zastępowanie pracy: w perspektywie

trzech lat średnio 5% stanowisk ma zostać w pełni zastąpionych przez maszyny, roboty lub AI, a 22% – częściowo, przy wyraźnie większej ekspozycji prac biurowych niż innych kategorii stanowisk. Rozdział 4 wskazuje z kolei, że korzystanie z AI jest silnie selektywne społecznie i zawodowo, częstsze wśród osób lepiej wykształconych, młodszych i zatrudnionych na stanowiskach specjalistycznych, a niski poziom formalnego wykorzystania AI przez firmy może oznaczać obecność „shadow AI”. W populacji dorosłych kontakt z AI sięga już połowy, to jednak regularne użycie pozostaje niszowe (niespełna 9%), a zastosowania zawodowe są nadal ograniczone.

Najbardziej prawdopodobny wydaje się więc dziś w Polsce scenariusz selektywnej dyfuzji i nierównego przyspieszenia. Najsilniej wystawione na wpływ AI wydają się zawody biurowe, administracyjne, analityczne i część zawodów specjalistycznych opartych na pracy z tekstem, informacją i dokumentacją. Zarazem część prac usługowych, opiekuńczych, manualnych i terenowych może pozostawać względnie bardziej odporna, ponieważ opiera się na obecności fizycznej, relacji społecznej, odpowiedzialności sytuacyjnej lub sprawności manualnej trudnej do pełnej automatyzacji. To oznacza, że oś przyszłego zróżnicowania może przebiegać nie tylko między zawodami „wysokimi” i „niskimi”, ale między tymi organizacjami i pracownikami, którzy potrafią łączyć wiedzę dziedzinową z AI, a tymi, którzy pozostaną zamknięci w segmentach niskiej produktywności i niskiej adaptacyjności.

Wyniki BKL dobrze wpisują się w tę logikę. Rozdział 1 pokazuje, że polscy pracodawcy częściej postrzegają jako kluczowy trend cyfryzację procesów i danych niż samą AI, co sugeruje etapowy charakter transformacji: od porządkowania procesów i zasobów informacyjnych do bardziej zaawansowanych wdrożeń sztucznej inteligencji. Rozdział 4 Barbary Worek i Doroty Micek wskazuje z kolei, że korzystanie z narzędzi opartych na AI jest silnie zróżnicowane społecznie i zawodowo: częściej dotyczy osób młodszych, lepiej wykształconych i pracujących na stanowiskach specjalistycznych, a w firmach może przyjmować również formę nieformalnego „shadow AI”. Internet i AI pokazane są także jako środowiska uczenia się, z których jednak w nierównym stopniu korzystają różne grupy dorosłych.

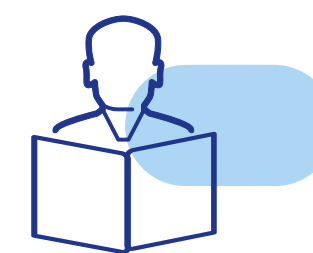


Trzecim wielkim procesem zmiany jest zielona transformacja. W dokumentach Komisji Europejskiej i CEDEFOP wyraźnie podkreśla się, że przejście do gospodarki niskoemisyjnej jest zarazem transformacją kompetencyjną i organizacyjną. Wymaga nie tylko inwestycji infrastrukturalnych, ale również rozwoju nowych kombinacji umiejętności, zmian modeli biznesowych, przekształcania procesów produkcyjnych i dostosowania kadr do nowych regulacji i standardów środowiskowych (Cedefop, 2023; European Commission, 2023; European Commission i in., 2024). W Polsce ten proces ma szczególną wagę, ponieważ łączy się z historycznie ukształtowaną strukturą energetyczną, wysoką energochłonnością części sektorów oraz dużą wagą kosztów transformacji dla przedsiębiorstw i gospodarstw domowych. To powoduje, że polityka zielonej transformacji napotyka na poważne wyzwania. Rozdział 1 pokazuje, że część pracodawców już dziś traktuje cele klimatyczne i środowiskowe jako ważny trend i przygotowuje się do raportowania ESG szerzej, niż wynikałoby to z minimum regulacyjnego. Rozdział 2 wskazuje przy tym, że zielone kompetencje nie są jeszcze wyraźnie eksponowane w bieżących wymaganiach pracodawców. To zestawienie jest ważne: świadomość kierunku zmiany rośnie, ale pełne przełożenie jej na praktyki kompetencyjne dopiero się kształtuje. Z punktu widzenia państwa i instytucji rozwojowych oznacza to potrzebę działań wyprzedzających, zanim presja regulacyjna i inwestycyjna stanie się jeszcze silniejsza, o ile nie nastąpi reorientacja w polityce regulacyjnej Unii Europejskiej.



Współczesny rynek pracy coraz mniej przypomina przestrzeń, w której niedobory dotyczą głównie kwalifikacji technicznych definiowanych dla konkretnych zawodów. Najnowsze badania i raporty organizacji międzynarodowych wskazują, że narastającym problemem staje się niedopasowanie kompetencji przekrojowych: umiejętności poznawczych, społecznych, samoorganizacyjnych i adaptacyjnych, bez których nie da się efektywnie pracować w środowisku zmiennym, silniej z informatyzowanym i bardziej opartym na współpracy (European Commission i in., 2024; Cedefop, 2023; World Economic Forum, 2025). W tym sensie gospodarki rozwinięte coraz częściej borykają się nie tyle z „brakiem fachowców” w wąskim znaczeniu, ile z deficytem osób zdolnych funkcjonować w strukturach pracy o rosnącej złożoności.

Rozdział 2 BKL dobrze identyfikuje ten mechanizm. Pokazuje, że największe niedopasowanie dotyczy kompetencji samoorganizacyjnych, interpersonalnych i kognitywnych, takich jak: odpowiedzialność, determinacja, zarządzanie czasem, radzenie sobie ze stresem, kreatywność i zdolność uczenia się. Jednocześnie rośnie zapotrzebowanie na kompetencje związane z analizą informacji, formułowaniem wniosków i pracą z narzędziami cyfrowymi. Jest to spójne z ustaleniami Heckmana i Kautza o ekonomicznym znaczeniu tzw. *soft skills* oraz z pracami Davida Deminga pokazującymi rosnącą premię za kompetencje społeczne w nowoczesnych gospodarkach (Deming, 2017; Heckman & Kautz, 2012). Z perspektywy polityk publicznych państwa i aktywności instytucji rozwojowych ma to zasadnicze konsekwencje. Polityka umiejętności nie może być zawężona do sektorowych kwalifikacji zawodowych. Musi silniej integrować rozwój kompetencji przekrojowych z przygotowaniem technicznym, edukacją formalną, uczeniem się w miejscu pracy oraz walidacją umiejętności nabywanych poza szkołą i poza klasycznymi kursami.



Jednym z najważniejszych pytań współczesnej polityki kapitału ludzkiego jest to, czy dorośli uczą się wystarczająco dużo i wystarczająco trafnie, by nadążać za zmianą gospodarczą i technologiczną. Europejska Agenda Umiejętności i późniejsze raporty międzynarodowe zgodnie wskazują, że zdolność gospodarki do adaptacji zależy od tego, czy dorośli mają dostęp do sensownych i użytecznych form rozwoju kompetencji przez całe życie (European Commission, 2020; European Commission i in., 2024; OECD, 2023). Jednocześnie literatura pokazuje, że uczestnictwo w edukacji dorosłych nie jest prostą funkcją podaży oferty; zależy ono od wcześniejszych doświadczeń edukacyjnych, pozycji społecznej, warunków pracy i postrzeganej użyteczności uczenia się (Boeren i in., 2020; Heuer i in., 2025; Rubenson & Desjardins, 2009; Van Nieuwenhove & De Wever, 2024).

Na tym tle Polska przedstawia sobą obraz bardziej złożony niż sugerują uproszczone diagnozy o niskiej kulturze uczenia się dorosłych. Rozdział 4 pokazuje, że większość dorosłych Polek i Polaków rozwija kompetencje, ale głównie poza edukacją formalną: poprzez internet, relacje, obserwację, instruktaż, mentoring i codzienne praktyki pracy. Rozdział 2, w Części II poświęconej wskaźnikom dotyczącym edukacji dorosłych, pozwala

zobaczyć te zjawiska w perspektywie dłuższego trendu, wskazując rosnące znaczenie uczenia się w miejscu pracy oraz wysoką ogólną aktywność edukacyjną po 2017 r., przy zachowaniu ostrożności metodologicznej wynikającej ze zmian narzędzia pomiarowego. Rozdział 5 pokazuje jednak drugą stronę obrazu: gotowość do planowego rozwoju kompetencji zawodowych jest relatywnie niska, a o bierności edukacyjnej częściej decyduje brak przekonania o sensie i użyteczności rozwoju niż brak informacji o ofercie czy technicznego dostępu do niej.

To ustalenie ma bardzo duże znaczenie praktyczne. Oznacza ono, że polityka uczenia się przez całe życie nie może być wyłącznie polityką zwiększania liczby kursów, bonów czy platform szkoleniowych. Musi być polityką budowania wiarygodnej użyteczności uczenia się. Dorośli częściej inwestują w rozwój, gdy widzą, że nowe umiejętności można zastosować w pracy, że poprawiają one bezpieczeństwo zawodowe lub otwierają realne ścieżki zmiany. Podobny obraz przynosi polski raport tematyczny z PIAAC 2023, który podkreśla, że jednym z najważniejszych wyzwań pozostaje włączanie w rozwój kompetencji tych grup dorosłych, które rzadziej korzystają z uczenia zorganizowanego i częściej pracują w środowiskach nieoferujących rozwojowych bodźców (Sitek, 2025).

Przemiany rynku pracy mają również wymiar kulturowy i aksjologiczny. W debatach publicznych często interpretuje się je jako prosty konflikt pokoleń lub dowód słabnięcia etosu pracy. Tego rodzaju tezy zwykle nadmiernie upraszczają rzeczywistość. Badania wartości społecznych i postaw wobec pracy wskazują raczej, że w warunkach wzrostu niepewności, wzrostu kosztów życia i doświadczeń takich jak pandemia czy inflacja, rośnie znaczenie stabilności, bezpieczeństwa ekonomicznego i równowagi między pracą a życiem prywatnym, nie zanika jednak potrzeba autonomii, dobrych relacji i sensu działania (Inglehart, 2018; Rudolph & Zacher, 2017).

Wyniki BKL dobrze wpisują się w ten wzorzec. Rozdział 3 Magdaleny Jelonek i Macieja Koniewskiego pokazuje, że Polki i Polacy są pod wieloma względami elastyczni, ale wyraźnie cenią relacyjny i przewidywalny charakter pracy, kontakt z ludźmi oraz stabilność środowiska zawodowego. Rozdział 6 Anastazji Zakusiło, Szymona Czarnika

i Jarosława Górniaka wskazuje z kolei, że zarobki, stabilność i czas wolny awansowały w hierarchii pożądanых cech pracy, podczas gdy sprawczość rozumiana jako poczucie sensu i wpływu wyraźnie straciła na znaczeniu. Co szczególnie ważne, autorzy pokazują, że nie jest to wyłącznie efekt „rewolucji pokolenia Z”, ale raczej szerzej działający efekt okresu, który objął różne generacje. Dla polityki rynku pracy oznacza to, że atrakcyjność pracy zależy dziś w większym stopniu od płacy, ale też od innych czynników: od jakości relacji, organizacji czasu pracy, możliwości rozwoju i poczucia bezpieczeństwa.

Osobnym, ale fundamentalnym wymiarem analizy rynku pracy pozostają nierówności płci i ich powiązanie z organizacją życia rodzinnego. Współczesna literatura pokazuje, że różnice między kobietami i mężczyznami na rynku pracy są w dużym stopniu współtworzone przez organizację opieki, normy społeczne i konsekwencje rodzicielstwa dla przebiegu kariery. Bardzo dobrze pokazują to zarówno metaanaliza Cukrowskiej-Torzewskiej i Matysiak dotycząca tzw. *motherhood wage penalty*, jak i *Child Penalty Atlas* Klevena, Landaisa i Leite-Mariante, dokumentujący trwałość ekonomicznych konsekwencji rodzicielstwa dla kobiet w skali międzynarodowej (Cukrowska-Torzewska & Matysiak, 2020; Kleven i in., 2025). Swoją drogą, nie podważając występowania opisywanego zjawiska, używanie terminu „kara za macierzyństwo” czy „kara za dziecko” jest znakiem czasu świadczącym o przemianach w systemie wartości, które owocują kryzysem demograficznym.

W polskim kontekście Rozdział 8 Szymona Czarnika i Anastazji Zakusiło pokazuje, że aktywność zawodowa kobiet i mężczyzn szczególnie silnie różnicuje się w okresie rodzicielstwa, a różnice płacowe, segregacja zawodowa i rozkład czasu pracy są ściśle splecione z podziałem obowiązków domowych i opiekuńczych. To ważne przypomnienie, że polityka rynku pracy i polityka rodzinna nie powinny być traktowane jako odrębne sfery. W gospodarce starzejącej się i zmagającej się z ograniczoną podażą pracy pełniejsze wykorzystanie potencjału kobiet wymaga równoczesnego myślenia o usługach opiekuńczych, organizacji pracy, normach społecznych i przebiegu kariery.

Na tym szerokim tle problemowym badania opisane w kolejnych rozdziałach niniejszej publikacji należy rozumieć jako próbę uchwycenia polskiego rynku pracy w momencie

przejścia między dwiema fazami rozwoju. Nie chodzi w nich wyłącznie o opis bieżącej sytuacji zatrudnieniowej, lecz o odpowiedź na pytanie, czy polscy pracodawcy i dorośli mieszkańcy kraju są przygotowani do funkcjonowania w warunkach rosnącej niepewności, zmian technologicznych, presji demograficznej i coraz wyższych wymagań kompetencyjnych. Innymi słowy: czy Polska dysponuje nie tylko zasobami kapitału ludzkiego, lecz także zdolnością do ich odnawiania, aktualizowania i lepszego wykorzystywania.

Na tym właśnie polega podstawowa wartość projektu Bilans Kapitału Ludzkiego. Badanie to pozwala spojrzeć na rynek pracy nie jako na sumę odrębnych wskaźników, ale jako na system zależności między gospodarką, edukacją, strukturą organizacji, wartościami, cyklem życia i decyzjami jednostek. Dzięki temu możliwe staje się nie tylko diagnozowanie stanu rynku pracy, ale też rozumienie jego zdolności adaptacyjnych. Dla polityki publicznej jest to perspektywa szczególnie cenna, bo właśnie na styku tych obszarów rozstrzyga się dziś potencjał dalszego rozwoju Polski.

Przejdźmy teraz do krótkiej, systematycznej prezentacji zawartości poszczególnych rozdziałów niniejszego opracowania wraz ze wskazaniem ich użyteczności dla polityki publicznej.

➤➤ **Rozdział 1. Cztery logiki adaptacji. Reakcje polskich pracodawców na kluczowe trendy na rynku pracy** otwiera całą publikację studium zdolności adaptacyjnej przedsiębiorstw. Nie jest to klasyczny opis trendów, lecz analiza tego, jak pracodawcy przekładają zewnętrzne procesy – cyfryzację, AI, demografię, ESG i rosnące znaczenie dobrostanu pracowników – na własne priorytety działania. Autorzy wyróżniają cztery segmenty pracodawców: *Zbalansowanych liderów transformacji, Technologicznych pragmatyków, Odpowiedzialnych wobec pracowników* oraz *Zachowawczych adaptacyjnie*. Następnie pokazują, jak segmenty te różnią się pod względem percepcji wyzwań, gotowości do działania, skali wdrożeń technologicznych, praktyk dotyczących dobrostanu pracowników, podejścia do raportowania ESG, zatrudniania osób starszych oraz inwestycji w rozwój kompetencji i innowacje. Bardzo ważnym elementem rozdziału jest też analiza kultury organizacyjnej jako „systemu operacyjnego” wspierającego lub ograniczającego zdolność do zmiany. Rozdział ten ma szczególne znaczenie dla polityk publicznych, ponieważ pozwala myśleć o instrumentach wsparcia nie dla abstrakcyjnego przedsiębiorcy, lecz dla różnych typów organizacji o odmiennych profilach adaptacyjnych.

➤➤ **Rozdział 2. Niedopasowanie kompetencyjne** przechodzi od poziomu organizacji do podstawowego problemu współczesnego rynku pracy: jakości dopasowania kompetencji. Autorzy zaczynają od struktury zapotrzebowania pracodawców na pracowników i trudności rekrutacyjnych w układzie zawodowym. Następnie wprowadzają kilka komplementarnych ujęć niedopasowania: niedobory i nadmiary kompetencji w oczach pracodawców, relację między wymaganiami zawodowymi a deklarowanymi kompetencjami pracowników oraz zróżnicowanie bilansu kompetencyjnego między grupami zawodów. Ważnym rozszerzeniem jest analiza zielonych kompetencji. Rozdział ma dużą wartość diagnostyczną dla polityk edukacyjnych i rynku pracy, bo pokazuje, że trwałość deficytów dotyczy przede wszystkim kompetencji ogólnych, a nie jedynie specjalistycznych kwalifikacji technicznych. Tym samym wspiera tezę, że nowoczesna polityka kompetencyjna musi łączyć rozwój umiejętności zawodowych z kształtowaniem kompetencji przekrojowych i zdolności uczenia się.

➤➤ **Rozdział 3. Preferencje zawodowe Polaków: od formy pracy do poziomu płacy** uzupełnia obraz rynku pracy o perspektywę oczekiwań pracowników względem pracy. Autorzy analizują preferencje odnoszące się do różnych aspektów pracy – jej formy, dynamiki, środowiska społecznego, stabilności, sposobu organizacji czy charakteru zadań – a następnie pokazują, jak preferencje te różnicują się ze względu na cechy społeczne i ekonomiczne. Szczególnie interesująca jest segmentacja pracowników na grupy o odmiennych profilach oczekiwań i potencjale adaptacyjnym. Druga część rozdziału koncentruje się na aspiracjach płacowych, ich powiązaniu z aktualną sytuacją materialną, pozycją zawodową, płcią, rodzicielstwem i samooceną własnych możliwości. Rozdział ten jest ważny dla polityk zatrudnieniowych i społecznych, ponieważ pokazuje, że decyzje zawodowe nie są wyłącznie funkcją poziomu płacy, lecz odzwierciedlają szersze oczekiwania wobec jakości i społecznego wymiaru pracy.

➤➤ **Rozdział 4. Style uczenia się dorosłych i wykorzystanie narzędzi cyfrowych** poświęcony jest edukacji osób dorosłych w warunkach zachodzących zmian. Autorzy odchodzą od wąskiego rozumienia edukacji jako udziału w kursach czy formalnych programach, pokazując szerokie spektrum sposobów uczenia się dorosłych: edukację formalną, pozaformalną, uczenie nieformalne, uczenie cyfrowe, uczenie w relacjach

oraz uczenie się w miejscu pracy. Rozdział dokumentuje nie tylko skalę aktywności edukacyjnej, ale też jej społeczne zróżnicowanie według wieku, wykształcenia, statusu na rynku pracy, rodzaju zawodu i branży. Szczególnie cenne są partie dotyczące internetu i AI jako środowisk uczenia, a także skali i społecznego zróżnicowania korzystania z narzędzi AI przez osoby pracujące. Dla polityki publicznej rozdział ten ma podwójne znaczenie: po pierwsze, pokazuje, że rozwój kompetencji dorosłych już dziś w dużej mierze odbywa się poza tradycyjnymi instytucjami edukacyjnymi; po drugie, wskazuje, że nie wszystkie miejsca pracy dają podobne szanse rozwojowe, a więc jakość środowiska pracy staje się ważnym elementem polityki uczenia się przez całe życie.

➤➤ **Rozdział 5. Gotowość dorosłych do uczenia się – motywacje i bariery** kontynuuje problematykę edukacji całożyciowej z perspektywy gotowości do rozwoju. Rozdział 4 pokazuje, jak dorośli faktycznie się uczą, a Rozdział 5 pyta, dlaczego uczą się lub nie uczą oraz jakie mechanizmy skłaniają ich do rozwoju albo go blokują. Autorzy analizują oddzielnie gotowość do podnoszenia poziomu posiadanych kompetencji (*upskilling*) i przekwalifikowania (*reskilling*), wskazując, że planowa chęć rozwoju kompetencji zawodowych jest relatywnie niska, natomiast gotowość do przekwalifikowania się może być wysoka, gdy pojawia się potrzeba adaptacyjna. Rozdział porządkuje motywacje do uczenia się – od zawodowych po osobiste i społeczne – oraz bariery, wśród których szczególne znaczenie mają nie tyle brak oferty, ile brak poczucia sensu i użyteczności uczenia się. To rozróżnienie ma fundamentalne znaczenie dla projektowania polityk publicznych: sugeruje, że skuteczny system uczenia się dorosłych musi wzmacniać związek między edukacją a realnymi korzyściami życiowymi i zawodowymi, a nie ograniczać się do technicznego zwiększania dostępności szkoleń.

➤➤ **Rozdział 6. Czy wszyscy jesteśmy jednym pokoleniem?** podejmuje temat popularny i ważny dla debaty publicznej, ale często obciążony uproszczeniami: rzekomą zasadniczą odmienność pokolenia Z traktowanego właśnie jako „pokolenia”, czyli nośnika zmiany społecznej, którą jego odmienność zapowiada na przyszłość. Autorzy konfrontują popularne narracje z danymi długookresowymi i pokazują, że wiele obserwowanych zmian społecznych ma raczej charakter efektu okresu niż pokoleniowej rewolucji wartości. Rozdział analizuje zarówno hierarchię pożądanых cech pracy, jak i system

wartości kolejnych kohort, wskazując na wzrost znaczenia zarobków, stabilności i czasu wolnego, przy jednoczesnym spadku znaczenia sprawczości rozumianej jako poczucie sensu i wpływu. To ważna korekta publicznego dyskursu, a zarazem cenna wskazówka dla polityk rynku pracy i komunikacji społecznej: różnice pokoleniowe istnieją, ale nie powinny przesłaniać głębszych przemian obejmujących całe społeczeństwo.

➤➤ **Rozdział 7. Emerytura (nie)planowana: Kiedy i dlaczego odchodzimy z pracy?** przesuwa uwagę na późniejszą fazę cyklu życia zawodowego. Autorka analizuje plany przechodzenia na emeryturę, stopień ich sprecyzowania, motywy kontynuowania lub kończenia pracy, zjawisko wypychania z rynku pracy, łączenie pracy z emeryturą oraz aktywność społeczną osób starszych. Wartością tego rozdziału jest pokazanie, że proces przechodzenia na emeryturę nie może być opisywany wyłącznie kategoriami ekonomicznymi. Obejmuje on również wymiar motywacyjny, relacyjny, zdrowotny i rodzinny. Rozdział dostarcza więc ważnych przesłanek dla polityki senioralnej, rynku pracy i zabezpieczenia społecznego: wydłużanie aktywności zawodowej wymaga wsparcia nie tylko po stronie finansowych bodźców, ale również jakości pracy, wiedzy o systemie emerytalnym i ograniczania barier po stronie pracodawców.

➤➤ **Rozdział 8. Praca kobiet i mężczyzn – w domu i poza domem** łączy klasyczne zagadnienia rynku pracy z perspektywą organizacji życia rodzinnego. Autorzy analizują różnice aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn, wynagrodzenia, segregację zawodową, percepcję zawodów jako bardziej „męskich” lub „kobięcych”, a także modele podziału obowiązków zarobkowych i domowo-rodzinnych w parach. Szczególną wartość ma pokazanie, że różnice między płacami nie są zjawiskiem wyłącznie rynkowym: są silnie osadzone w strukturze rodzicielstwa, opieki i podziału pracy nieodpłatnej. Rozdział ma istotne znaczenie dla projektowania polityk równościowych i rodzinnych, bo wskazuje, że skuteczna redukcja nierówności wymaga myślenia równocześnie o rynku pracy, usługach opiekuńczych, organizacji czasu pracy i normach społecznych, a także musi się liczyć z wyborami obywateli.

Opracowanie uzupełnia **Część II**, poświęcona prezentacji podstawowych wskaźników rynku pracy zasilanych danymi z przeprowadzonych ramach kolejnych edycji projektu BKL badań pracodawców i ludności.

»» Pierwszy rozdział w tej części, a dziewiąty w kolejności całego tomu, **Przedsiębiorczość Polaków, formy zatrudnienia i zadowolenie z pracy** otwiera tę część pełniącą funkcję analitycznego zaplecza dla publikacji. Dokumentuje długookresową dynamikę wybranych wskaźników rynku pracy w latach 2010–2025, obejmując m.in. przedsiębiorczość, różne rodzaje umów, pracę bez formalnej umowy, utrudnienia w prowadzeniu działalności gospodarczej i zadowolenie z różnych aspektów pracy. Dużą zaletą rozdziału jest osadzenie bieżących wyników w perspektywie trendów wieloletnich oraz uczciwe wskazanie ograniczeń porównywalności wynikających ze zmian narzędzia badawczego. To ważne dla odbiorcy instytucjonalnego, ponieważ rozdział ten dostarcza nie tylko danych przekrojowych, ale również materiału do monitorowania bardziej długofalowych zmian strukturalnych na rynku pracy w Polsce.

»» Drugi rozdział w tej części, a dziesiąty w kolejności, **Uczenie się osób dorosłych** dopełnia publikację od strony prezentacji wskaźników i trendów. Skupia się na zmianach uczestnictwa dorosłych Polaków w edukacji formalnej, pozaformalnej, nieformalnej i uczeniu się w miejscu pracy na przestrzeni piętnastu lat. Wartość tego rozdziału polega na tym, że umożliwia interpretację bieżących wyników z Rozdziałów 4 i 5 w szerszym kontekście historycznym i metodologicznym. Pokazuje, które zmiany mogą mieć charakter rzeczywisty, a które są częściowo związane z modyfikacjami pomiaru. Dla polityk publicznych oznacza to możliwość bardziej ostrożnego i zarazem bardziej precyzyjnego monitorowania postępów w realizacji idei uczenia się przez całe życie.

»» Trzeci rozdział w tej części, **Zapotrzebowanie na pracowników, działalność innowacyjna i badawczo-rozwojowa polskich firm**, oparty na danych z badania pracodawców, dostarcza pogłębionej analizy zmian wybranych wskaźników rynku pracy w latach 2010–2025 z perspektywy popytu na pracę. Jego wartością jest uchwycenie długookresowych trendów w zakresie zapotrzebowania na pracowników, struktury popytu na zawody, sposobów rekrutacji, trudności w pozyskiwaniu kadr oraz aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw, z uwzględnieniem wpływu szoków takich jak pandemia COVID-19 czy wojna w Ukrainie. Rozdział pozwala także dostrzec rosnące znaczenie procesów strukturalnych, w tym cyfryzacji rekrutacji i zmian w strukturze kwalifikacyjnej popytu, przy zachowaniu ostrożności interpretacyjnej wynikającej ze zmian metodologicznych. Dla polityk publicznych stanowi on istotne narzędzie monitorowania

zmian po stronie popytu na pracę, wspierające lepsze dopasowanie działań w obszarze edukacji, rynku pracy i polityki innowacyjnej do rzeczywistych potrzeb gospodarki.

Te jedenaście rozdziałów składających się na niniejszy tom można czytać jako wielowymiarową diagnozę zdolności adaptacyjnych polskiego rynku pracy. Pokazują one bowiem nie tylko to, jak wygląda dziś popyt na pracę, struktura kompetencji, aktywność edukacyjna dorosłych czy zróżnicowanie doświadczeń zawodowych różnych grup społecznych, lecz także to, jak gospodarka, przedsiębiorstwa i pracownicy reagują na zmianę – technologiczną, demograficzną, kulturową i instytucjonalną. W tym sensie publikacja ta nie jest wyłącznie zapisem wyników badania, ale próbą uchwycenia polskiego rynku pracy w momencie szczególnie ważnego przesilenia rozwojowego. To właśnie dlatego lektura kolejnych rozdziałów pozwala zobaczyć więcej niż pojedyncze wskaźniki: pozwala dostrzec logikę przemian, napięcia i rezerwy, od których zależeć będzie zdolność Polski do utrzymania wzrostu, spójności społecznej i konkurencyjności w nadchodzących latach.



Wstęp do publikacji jest zawsze okazją do przekazania wyrazów wdzięczności osobom, które przyczyniły się istotnie do efektu, którym jest ostateczny kształt publikacji. Ostateczna odpowiedzialność za wszelkie niedostatki spoczywa wprawdzie na autorach, ale należy podkreślić zasługi Zespołu BKL w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości dla podniesienia jakości merytorycznej i redakcyjnej tekstów, nie mówiąc już o wkładzie organizacyjnym w realizację badań i całego projektu. W imieniu autorów publikacji dziękuję bardzo Annie Tarnawie, Marcie Dąbrowskiej, Mai Dobrzyńskiej, Iwonie Krysińskiej, Joannie Orłowskiej, Adrianie Skorupskiej i Wioletcie Skrzypczyńskiej za staranne przeczytanie wszystkich tekstów i przekazanie kompetentnych, krytycznych, a nade wszystko trafnych i bardzo przydatnych uwag, które pozwoliły dopracować warstwę merytoryczną i komunikacyjną publikacji. Ten wkład jest nie do przecenienia i w pełni zasługuje na wskazanie na stronie tytułowej. Dziękuję też pani Paulinie Zadurze, dyrektor Departamentu Analiz i Strategii PARP za znakomitą współpracę w ramach projektu BKL i nadzór ze strony PARP nad całością projektu. Dziękuję też kierownictwu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, że stwarza warunki do realizacji tego ważnego projektu badawczego realizowanego wspólnie przez PARP i Uniwersytet Jagielloński.

Bibliografia

- Acemoglu D., & Autor D.H. (2011). Skills, tasks and technologies: Implications for employment and earnings. [w:] O. Ashenfelter & D. Card (red.), *Handbook of Labor Economics* (Vol. 4B, s. 1043–1171). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0169-7218\(11\)02410-5](https://doi.org/10.1016/S0169-7218(11)02410-5)
- Acemoglu D., & Restrepo P. (2020). Robots and jobs: Evidence from U.S. labor markets. *Journal of Political Economy*, 128(6), 2188–2244. <https://doi.org/10.1086/705716>
- Aghion P., Antonin C., & Bunel S. (2021). *The power of creative destruction: Economic upheaval and the wealth of nations*. Harvard University Press. <https://www.hup.harvard.edu/books/9780674258686> (dostęp: 29.03.2026).
- Autor D.H., Mindell D.A., & Reynolds E.B. (2022). *The work of the future: Building better jobs in an age of intelligent machines*. MIT Press. https://www.researchgate.net/publication/358102602_The_Work_of_the_Future_Building_Better_Jobs_in_an_Age_of_Intelligent_Machines (dostęp: 29.03.2026).
- Boeren E., Nicaise I., & Baert H. (2020). Theoretical models of participation in adult education: The need for an integrated model. *International Journal of Lifelong Education*, 39(3), 247–263. <https://doi.org/10.1080/02601370.2020.1760906>
- Brynjolfsson E., Li D., & Raymond L.R. (2023). *Generative AI at work* (NBER Working Paper No. 31161). National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w31161> (dostęp: 29.03.2026)
- Cedefop. (2023). *Skills in transition: The way to 2035*. Publications Office of the European Union. https://www.cedefop.europa.eu/files/4213_en.pdf (dostęp: 29.03.2026)
- Cukrowska-Torzewska E., & Matysiak A. (2020). The motherhood wage penalty: A meta-analysis. *Social Science Research*, 88–89, Article 102416. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2020.102416>
- Deming D.J. (2017). The growing importance of social skills in the labor market. *Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593–1640. <https://doi.org/10.1093/qje/qjx022>
- Draghi M. (2024). *The future of European competitiveness*. European Commission. https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en (dostęp: 29.03.2026)
- Eloundou T., Manning S., Mishkin P., & Rock D. (2023). *GPTs are GPTs: An early look at the labor market impact potential of large language models*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2303.10130> (dostęp: 29.03.2026)
- European Commission. (2020). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience (COM/2020/274 final)*. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0274> (dostęp: 29.03.2026)
- European Commission. (2023). *Employment and Social Developments in Europe 2023*. Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/webpub/empl/esde-2023/PDFs/KE-BD-23-002-EN-N.pdf> (dostęp: 29.03.2026)
- European Commission. (2024a). *European Semester 2024: Country report – Poland*. European Commission. https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/869bf64a-a2f1-4059-a991-66da32de8c7d_en?filename=SWD_2024_621_1_EN_Poland.pdf (dostęp: 29.03.2026)
- European Commission. (2024b). *The 2024 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the EU Member States (2022–2070)*. Publications Office of the European Union. https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/2024-ageing-report-economic-and-budgetary-projections-eu-member-states-2022-2070_en (dostęp: 29.03.2026)
- European Commission, OECD, Cedefop, ETF, ILO, & UNESCO. (2024). *Skills policies for resilience*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/adult-skills-and-work/Skills_Policies_for_Resilience.pdf (dostęp: 29.03.2026)
- Heckman J.J., & Kautz T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451–464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>
- Heuer A., Serratos-Sotelo L., & Motel-Klingebiel A. (2025). How perception affects participation: The case of adult learning and continued vocational education and training in Europe. *International Journal of Lifelong Education*, 44(1), 17–37. <https://doi.org/10.1080/02601370.2024.2398516>
- ILO. (2023). *Generative AI and jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality*. International Labour Office. <https://www.ilo.org/publications/generative-ai-and-jobs-global-analysis-potential-effects-job-quantity-and> (dostęp: 29.03.2026)
- IMF. (2024). *Gen-AI: Artificial intelligence and the future of work*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2024/01/14/Gen-AI-Artificial-Intelligence-and-the-Future-of-Work-542379> (dostęp: 29.03.2026)
- Inglehart R. (2018). *Cultural evolution: People's motivations are changing, and reshaping the world*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108613880>
- Kleven H., Landais C., & Leite-Mariante G. (2025). The Child Penalty Atlas. *Review of Economic Studies*, 92(5), 3174–3207. <https://doi.org/10.1093/restud/rdae104>
- Letta E. (2024). *Much more than a market*. European Council. <https://www.consilium.europa.eu/media/ny3j24sm/much-more-than-a-market-report-by-enrico-letta.pdf> (dostęp: 29.03.2026)
- McKinsey Global Institute. (2023). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (dostęp: 29.03.2026)
- Nieuwenhove Van L., & De Wever B. (2024). Psychosocial barriers to adult learning and the role of prior learning experiences: A comparison based on educational level. *Adult Education Quarterly*, 74(1), 62–87. <https://doi.org/10.1177/07417136231147491>
- OECD. (2019). *OECD skills strategy 2019: Skills to shape a better future*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264313835-en>
- OECD. (2023). *Education at a glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e13bef63-en>
- OECD. (2025a). *Developing public employment services for economically inactive people in Poland*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7daca138-en>
- Rubenson K., & Desjardins R. (2009). The impact of welfare state regimes on barriers to participation in adult education: A bounded agency model. *Adult Education Quarterly*, 59(3), 187–207. <https://doi.org/10.1177/0741713609331548>
- Rudolph C.W., & Zacher H. (2017). Myths and misconceptions about leading generations: Setting the record straight. [w:] Mourino E., Scandura T. (eds.). *Leading Diversity in the 21st Century*. Information Age Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-68123-878-420251013>
- Sitek M. (2025). *Uczenie się dorosłych w Polsce. Raport tematyczny z badania PIAAC 2023*. Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy. <https://ibe.edu.pl/images/BIBLIOTEKA/PIAAC/Uczenie-sie-doroslych-w-Polsce-Raport-tematyczny-z-badania-PIAAC-2023.pdf> (dostęp: 29.03.2026)
- Troszyński M., Berg J., Gmyrek P., Kamiński K., Konopczyński F., Ładna A., Nafradi B., & Rosłaniec K. (2025). *Generatywna sztuczna inteligencja a polski rynek pracy. Raport badawczy*. NASK – Państwowy Instytut Badawczy. <https://www.nask.pl/media/2025/06/Generatywna-sztuczna-inteligencja-a-polski-rynek-pracy.pdf> (dostęp: 29.03.2026)
- World Bank. (2024). *World development report 2024: The middle-income trap*. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2024> (dostęp: 29.03.2026)
- World Bank. (2026). *Innovation rising: Lifting Central and Eastern Europe's jobs and growth potential (EU Regular Economic Report No. 11)*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/region/eca/publication/eu-regular-economic-report> (dostęp: 29.03.2026)
- World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (dostęp: 29.03.2026)

Część I

Aktorzy rynku pracy: strategie, wybory, napięcia



1

Cztery logiki adaptacji. Reakcje polskich pracodawców na kluczowe trendy na rynku pracy

Autorzy: Anna Szczucka, Seweryn Krupnik

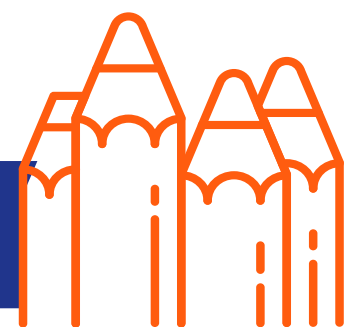


1

Główne wnioski	18
Wprowadzenie	22
Trendy i segmenty	23
Działania adaptacyjne	27
Potencjał adaptacyjny	40
Adaptacja przez innowacyjność	49

Wzór cytowania: Szczucka, A., Krupnik, S. (2026). Cztery logiki adaptacji: Reakcje polskich pracodawców na kluczowe trendy na rynku pracy. W: J. Górniak, M. Jelonek i B. Worek (red.), *Nowe czy stare zasady gry na rynku pracy: BKL 2025/26* (s. 16-59). Uniwersytet Jagielloński. Biblioteka Jagiellońska





● Trendy i segmenty

- **Najważniejszymi trendami dla pracodawców są: dbanie o pracowników oraz cyfryzacja procesów i danych.** Wskazywało na nie odpowiednio 63% i 39% podmiotów. Na osiągnięcie celów klimatycznych i środowiskowych wskazuje 31% podmiotów, a na dostosowanie się do zmian demograficznych 28%. Najmniej podmiotów wskazuje na automatyzację i robotyzację oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji (po 22%).
- **Ze względu na różne postrzeganie trendów zidentyfikowano cztery segmenty pracodawców, odpowiadające czterem logikom adaptacji.** *Zbalansowani liderzy transformacji* (17%) są zorientowani jednocześnie na pracowników i na technologie. *Technologiczni pragmatycy* (6%) są skoncentrowani na konkretnych technologiach. *Odpowiedzialni wobec pracowników* (43%) przede wszystkim dbają o pracowników, ich jakość życia, zaangażowanie i lojalność. *Adaptacyjnie zachowawczy* (34%) relatywnie małe znaczenie przypisują zarówno trendom technologicznym, jak i dbaniu o pracowników.

Wyzwania

- **Wyzwaniem najczęściej wskazywanym przez pracodawców jest wzrost kosztów pracy.** Wskazuje na nie 64% podmiotów. Na wzrost innych kosztów prowadzenia działalności wskazuje 63% podmiotów.
- **Wyzwania te są wskazywane najczęściej niezależnie od wielkości, branży¹ czy segmentu pracodawców.**

● Działania adaptacyjne

Technologie

- **Trzech na dziesięciu pracodawców dostrzega wpływ AI na swoją działalność.** 13% wdraża AI, 11% planuje ją wdrażać, a kolejne 5% uważa, że mimo braku planowanych wdrożeń będzie miała ona duży wpływ na ich działalność.
- **Największe wyzwania przy wdrażaniu AI są związane z zasobami ludzkimi:** problemy z pozyskaniem pracowników: 59%, brak wymaganych umiejętności lub potrzeba ich uzupełnienia: 53% (dane od organizacji, które uważają AI za ważną dla ich działalności).
- **AI najczęściej wykorzystywana jest do procesów pomocniczych:** w codziennej pracy biurowej, w tym do pisania (77% spośród korzystających z AI), do analizy danych i sporządzania raportów oraz rozwoju produktów i usług (po 71%).
- **Usługi specjalistyczne są branżą wyróżniającą się, jeśli chodzi o wykorzystanie AI.** Najwięcej pracodawców w tej branży z niej korzysta (28%) i planuje rozpoczęcie wykorzystania tej technologii (11%). W Usługach specjalistycznych najczęściej wykorzystuje się AI w kluczowych procesach (14% podmiotów z branży), w tym w produkcji lub usługach (73% spośród korzystających z AI) oraz rozwoju produktów i usług (76%).
- **Wykorzystanie robotów przemysłowych jest umiarkowane.** Niemal co czwarty (24%) pracodawca z branży Przemysł i górnictwo wykorzystuje roboty przemysłowe, a kolejne 7% zamierza je wdrożyć w ciągu 12 miesięcy.
- **Pracodawcy prognozują umiarkowane zastępowanie pracowników przez technologie.** W ich opinii w perspektywie 3 lat 5% obecnych stanowisk pracy² zostanie w pełni zastąpionych przez maszyny, roboty lub AI, a 22% stanowisk zostanie zastąpionych częściowo. Dla pracowników biurowych te odsetki są wyraźnie wyższe i wynoszą odpowiednio 7% i 40%.

¹ W badaniu stosowano podział na 6 branż: Przemysł i górnictwo, Budownictwo i transport, Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające, Usługi specjalistyczne, Edukacja oraz Opieka zdrowotna i pomoc społeczna.

² Pracodawcy byli pytani o konkretne stanowiska pracy, na które rekrutowali pracowników, a nie o miejsca pracy.

Zrównoważony rozwój

- **Wyniki badania sugerują, że raportowanie ESG za 2025 r. może być powszechniejsze, niżby to wynikało z obowiązujących regulacji.** 18% pracodawców zatrudniających powyżej 9 pracowników zadeklarowało przygotowanie raportu ESG za 2025 r.
- **Pracodawcy czują się dobrze przygotowani do raportowania.** Wśród pracodawców planujących raportowanie za 2025 r. 38% deklaruje pełne przygotowanie do raportowania, a 60% – częściowe przygotowanie.
- **Większość pracodawców deklarujących raportowanie ESG za 2025 r. ocenia dostosowywanie się do wymagań ESG jako długofalowo korzystne dla ich rozwoju.** Jako kluczowe korzyści najczęściej wskazywano przyciąganie i utrzymywanie wykwalifikowanych pracowników oraz obniżenie kosztów (po 80%).

Pracownicy

- **Do najpopularniejszych działań na rzecz dobrostanu i równowagi pracy i życia prywatnego należą elastyczne godziny pracy i dostosowanie wnętrzbudynków firmowych do potrzeb pracowników.** Wskazuje na nie odpowiednio 28% i 23% pracodawców. W większych podmiotach, ze względu na niższe koszty jednostkowe, szczególnie popularne są pakiety medyczne i karnety na zajęcia sportowe (odpowiednio 59% i 62% dla pracodawców zatrudniających 250 pracowników i więcej).
- **Jedną z reakcji na zmiany demograficzne jest planowanie częstszego zatrudniania osób w wieku emerytalnym.** 29% pracodawców planuje w ciągu 12 miesięcy zwiększenie zatrudnienia osób w wieku emerytalnym. Częściej dotyczy to organizacji mających problemy z rekrutacją (39%), dużych (43%) oraz działających w branży edukacyjnej (44%).

Segmenty a działania adaptacyjne

- *Zbalansowani liderzy transformacji* są najbardziej eksponowani na niemal wszystkie wyzwania w otoczeniu społeczno-gospodarczym, najczęściej **prowadzą działania adaptacyjne i deklarują najlepsze przygotowanie do trendów.** Na przykład, 41% z nich korzysta z AI; oferują średnio 5 działań na rzecz dobrostanu pracowników.
- *Technologiczni pragmatycy* często **prowadzą działania adaptacyjne i deklarują przeciętne przygotowanie do trendów.** 29% z nich korzysta z AI; oferują średnio 3 działania na rzecz dobrostanu pracowników.
- *Wzrost kosztów pracy i innych kosztów są dla Odpowiedzialnych wobec pracowników* **wyrażnie najbardziej uciążliwe. Rzadko prowadzą oni działania adaptacyjne i deklarują przeciętne przygotowanie do trendów.** 29% z nich korzysta z AI, pomimo deklaracji, że pracownicy są dla nich bardzo ważni, relatywnie rzadko realizują działania na rzecz dobrostanu pracowników (średnio jedno).
- *Adaptacyjnie zachowawczy* **najrzadziej doświadczają wyzwań w otoczeniu społeczno-gospodarczym i prowadzą działania adaptacyjne. Deklarują także najslabsze przygotowanie do trendów.** 3% z nich korzysta z AI; oferują średnio jedno działanie na rzecz dobrostanu pracowników.

Potencjał adaptacyjny

Inwestycje w rozwój kompetencji pracowników

- **Aktywność pracodawców w obszarze rozwoju kompetencji jest wysoka** – w 2024 r. działania rozwojowe prowadziło 73% podmiotów³. Równocześnie, działania te rzadko są wsparte trwałymi rozwiązaniami organizacyjnymi: wyodrębniony budżet szkoleniowy ma 16% pracodawców, a wydzielony dział lub personel do spraw rozwoju kompetencji – 10%.

³ z wyłączeniem obowiązkowych działań BHP i ppoż.

- **Wielkość organizacji w sposób przewidywalny różnicuje skalę działań rozwojowych**, co jest zjawiskiem cyklicznie obserwowanym w badaniach BKL. W 2024 r. inwestycje w rozwój kompetencji prowadziło 93% średnich i dużych podmiotów, podczas gdy w grupie pracodawców małych było to 82%, a wśród mikro 72%.
- **Wśród form rozwoju kompetencji dominują przede wszystkim praktyczne, wewnętrzne rozwiązania oparte na uczeniu się w miejscu pracy**, takie jak instruktaże stanowiskowe (48%), obserwacja pracy innych pracowników (38%) oraz kursy i szkolenia wewnętrzne (37%).
- **Najczęściej stosowanym rozwiązaniem organizacyjnym wspierającym rozwój kompetencji jest prowadzenie oceny potrzeb kompetencyjnych** (51%). Na drugim miejscu znajduje się usystematyzowany onboarding nowych pracowników, jednak jest to rozwiązanie już wyraźnie mniej rozpowszechnione – stosowane w co czwartym podmiocie.
- **Strategiczne podejście do rozwoju kadr, oparte na wykorzystaniu takich trwałych rozwiązań organizacyjnych, częściej występuje w podmiotach o wysokiej świadomości trendów rynkowych oraz rośnie wraz z wielkością organizacji:**
 - *Zbalansowani liderzy* najczęściej spośród wszystkich segmentów deklarują posiadanie wyodrębnionego budżetu szkoleniowego (51%) oraz działu lub stanowiska do spraw rozwoju pracowników (34%). Wyraźnie częściej niż ogół pracodawców stosują także pozostałe rozwiązania: usystematyzowany onboarding (53%) czy prowadzenie oceny potrzeb kompetencyjnych (74%),
 - **duże podmioty** znacznie częściej posiadają rozwiązania systemowe niż mniejsi pracodawcy: budżet szkoleniowy (78%), dział/stanowisko odpowiedzialne za rozwój pracowników (70%). Ponadto 89% prowadzi regularną ocenę potrzeb kompetencyjnych swoich pracowników.

- **Występuje luka między świadomością a działaniem w zakresie adaptacji do zmieniającej się rzeczywistości** – część pracodawców, mimo dostrzegania znaczenia trendów, nie planuje inwestycji w rozwój kompetencji. Tylko w grupie *Zbalansowanych liderów* ta luka jest relatywnie niewielka: wśród pracodawców uznających poszczególne trendy za ważne aż 80% deklaroowało zamiar szkolenia pracowników w tym zakresie.
- **Wyższa orientacja na trendy sprzyja również bardziej kompleksowemu podejściu do rozwoju kompetencji:** *Zbalansowani liderzy* stosują wyraźnie szerszy wachlarz zróżnicowanych form szkoleniowych (ok. 7, podczas gdy średnia dla wszystkich pracodawców wynosi 3).
- **Główną przyczyną braku rozwoju kompetencji nie są zasoby, lecz brak postrzeganej potrzeby** – wskazało na to 46% pracodawców spośród nieprowadzących takich działań w 2024 r.
- **Potencjał adaptacyjny w obszarze rozwoju kompetencji ma w dużej mierze charakter operacyjny**, tj. przejawia się w wysokiej aktywności szkoleniowej pracodawców, jednak w ograniczonym stopniu jest instytucjonalizowany (np. poprzez wyodrębnione budżety czy trwałe struktury organizacyjne). O ile pozwala to na dostosowywanie kompetencji do aktualnych potrzeb, to równocześnie może ograniczać zdolność do systematycznej i długofalowej adaptacji.

Innowacyjność

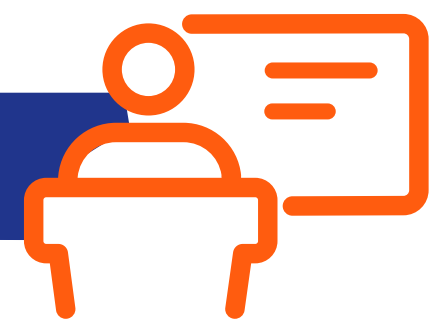
- **Aktywność innowacyjna krajowych firm i instytucji pozostaje umiarkowana** – w 2024 r. 31% organizacji było **aktywnych innowacyjnie**, czyli prowadziło jakąkolwiek działalność innowacyjną (wdrażało innowacje, realizowało lub przerwało projekt innowacyjny, prowadziło prace B+R). Konkretnie wdrożenia innowacji produktowych lub procesowych w roku 2024 zrealizowano w co czwartym podmiocie. Co dziesiąty pracodawca prowadził prace badawczo-rozwojowe (B+R) lub w nich uczestniczył.

- **Zdolność adaptacyjna wynika z kompleksowości ekosystemu, a nie pojedynczych zasobów.** Podmioty silniej zorientowane na zmiany (*Zbalansowani liderzy transformacji* i *Technologiczni pragmatycy*) częściej łączą zaplecze finansowe, współpracę i kompetencje – np. 64% *Liderów* posiada budżet B+R, 74% współpracuje z innymi firmami, a ponad połowa – z jednostkami naukowymi.
- **Innowacje mają najczęściej charakter punktowy, a nie ciągły.** Aż 79% aktywnych innowacyjnie podmiotów wdraża innowacje „sporadycznie lub punktowo, np. w reakcji na konkretne potrzeby rynku”, co wskazuje na dominację działań reaktywnych, a nie systematycznych programów rozwojowych. Jednocześnie większość organizacji realizuje działania głównie wewnątrz (80–85%), choć współpraca z partnerami zewnętrznymi stanowi istotne uzupełnienie tego modelu.
- **Aktywność innowacyjna koncentruje się w dwóch segmentach** – *Zbalansowanych liderów transformacji* i *Technologicznych pragmatyków* – które pełnią rolę głównego motoru wdrażania innowacji i prowadzenia prac B+R. Segmenty te wyróżniają się nie tylko tym, czy wprowadzają innowacje, ale przede wszystkim tym, czy wdrożenia innowacji mają charakter ciągły w czasie – obejmujący przeszłość, teraźniejszość i przyszłe plany.
- **Barierą innowacyjności nie jest brak kompetencji, lecz ograniczenia ich skalowania.** Choć 81% pracodawców uważa, że dysponuje odpowiednimi kompetencjami, aż 73% *Zbalansowanych liderów* i 68% *Technologicznych pragmatyków* deklaruje, że przy większym wsparciu mogłoby zwiększyć skalę działań. Oznacza to, że kluczowym wyzwaniem jest nie tyle zdolność do działania, co zdolność do jego intensyfikacji.

Kultura organizacyjna jako fundament adaptacji

- **Elementy kultury sprzyjającej adaptacji są szeroko obecne w organizacjach, jednak ich stopień ugruntowania i spójności pozostaje zróżnicowany.**
- **Organizacje nieco częściej wskazują na cechy sprawności operacyjnej niż na elementy kultury innowacyjnej.** Najczęściej wskazywane są cechy: szybkiego podejmowania decyzji (87%), odpowiedzialności pracowników (88%) oraz adekwatnych kompetencji (87%). Natomiast nieco rzadziej te elementy kultury, które silniej wiążą się ze skłonnością do eksperymentowania i aktywności innowacyjnej, takie jak: przyzwolenie na ryzyko (78%) i nagradzanie niestandardowego myślenia (75%)⁴.
- **Kultura organizacyjna sprzyjająca adaptacji i innowacjom nie wiąże się automatycznie z orientacją na trendy** – zdolności adaptacyjne pozostają bardzo silnie zróżnicowane wewnątrz każdego z segmentów, co może wynikać z odmiennej dynamiki tych procesów: kultura organizacyjna kształtuje się długookresowo, podczas gdy percepcja trendów ma często charakter bardziej bieżący i reaktywny.

⁴ Różnice te są jeszcze wyraźniejsze przy analizie odpowiedzi „zdecydowanie pasuje”, które można traktować jako przybliżenie wyższego stopnia ugruntowania tych elementów kultury organizacyjnej.



Wprowadzenie

W dynamicznym otoczeniu o przetrwaniu i sukcesie organizacji decyduje jej zdolność do dostosowywania się do zmian. Reagowanie na nowe warunki rynkowe nie powinno być jednorazową odpowiedzią na wyzwania, ale stałym elementem strategii, który umożliwia budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. To, jak organizacja postrzega świat, bezpośrednio wpływa na to, jakie podejmuje działania.

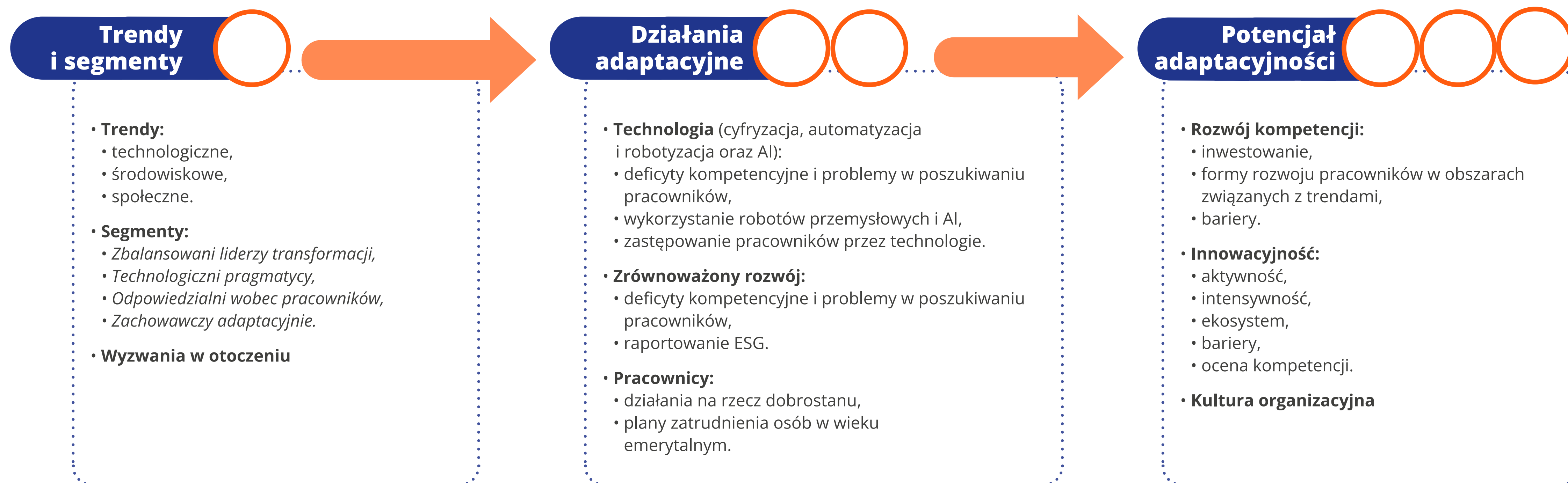
W tym rozdziale odpowiadamy na następujące pytania:

- Jakie segmenty opisują sposoby reakcji pracodawców na kluczowe trendy?

- Z jaką częstotliwością pracodawcy podejmują działania adaptacyjne w odpowiedzi na kluczowe trendy?
- Jaki jest potencjał adaptacyjny pracodawców?

Rozdział raportu otwiera analiza kluczowych trendów rynkowych oraz prezentacja czterech segmentów pracodawców – logik adaptacji – wyodrębnionych na ich podstawie. Polscy pracodawcy patrzą na nadchodzące wyzwania na różne sposoby, które przedstawiono w tym rozdziale, nadając im cztery „twarze”: *Zbalansowanych liderów transformacji*, *Technologicznych pragmatyków*, *Odpowiedzialnych wobec pracowników* oraz *Zachowawczych adaptacyjnie*. Ponadto opisano najważniejsze wyzwania, z jakimi mierzą się pracodawcy.

Rysunek 1. Zagadnienia przedstawione w rozdziale



1 Następnie w syntetyczny sposób przedstawiono działania adaptacyjne pracodawców. Dotyczą one obszarów technologii (cyfryzacji, automatyzacji i robotyzacji oraz AI), zrównoważonego rozwoju (ESG) i podejścia do pracowników.

W dalszej części raportu pogłębiono analizę, koncentrując się na potencjale adaptacyjności poszczególnych segmentów: inwestycjach w rozwój kompetencji pracowników oraz w innowacyjność. Uzupełnieniem tej części jest charakterystyka ich kultury organizacyjnej. Liderzy widzą w wyzwaniach szanse, które wykorzystują, inwestując w pracowników i technologie. Podmioty, które nie dostrzegają trendów lub je ignorują, nie mają motywacji do działania i pozostają w tyle. Ważny jest też fundament, na którym wszystkie organizacje budują swoje działania i strategie adaptacji – wewnętrzna kultura organizacyjna. Ona tworzy „system operacyjny”, który wspiera lub utrudnia rozwój w warunkach niepewności.

Trendy i segmenty

Kluczowe trendy technologiczne, społeczne i środowiskowe oddziałujące na polskich pracodawców są szeroko opisywane i rozpoznane w debacie publicznej. W niniejszym badaniu nie koncentrowano się jednak na ich ponownym katalogowaniu, lecz na tym, jak pracodawcy przekładają te zjawiska na priorytety swoich działań. Dlatego zapytano pracodawców, które działania – stanowiące odpowiedź na kluczowe trendy – uznają za bardzo ważne w perspektywie najbliższych 12 miesięcy (orientacyjnie druga połowa 2025 i pierwsza połowa 2026 roku)⁵.

Najwięcej pracodawców (63%) wskazuje na *dbanie o pracowników, ich jakość życia, zaangażowanie i lojalność*. Trendy technologiczne były mniej popularne: *cyfryzacja procesów i danych* (39%), *automatyzacja i robotyzacja* oraz *wykorzystanie sztucznej inteligencji* (po 22%). Na *osiąganie celów klimatycznych i środowiskowych* wskazało 31% badanych podmiotów, a na *dostosowanie się do zmian demograficznych* 28%.

! Ocena trendów – na uwagę zasługuje największa popularność dbania o pracowników, ich jakość życia, zaangażowanie i lojalność. Najważniejszym spośród trendów technologicznych jest cyfryzacja procesów i danych.

● Wykorzystanie sztucznej inteligencji jest mniej istotne niż wynikałoby to z doniesień medialnych.

Znaczenie każdego z tych działań rośnie wraz z wielkością podmiotu. Na przykład na duże znaczenie cyfryzacji procesów i danych wskazało 38% pracodawców zatrudniających 2–9 pracowników oraz 67% pracodawców zatrudniających 250 i więcej pracowników. Z kolei wpływ branży jest nieco bardziej zniuansowany. Pracodawcy z branż związanych z **Przemysłem i górnictwem** przywiązują większą od przeciętnej wagę do dbania o pracowników (74%) oraz osiągnięcia celów

⁵ W badaniu skupiliśmy się na deklarowanych działaniach pracodawców podejmowanych w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu. W odniesieniu do każdego z nich respondenci mogli udzielić odpowiedzi „tak” lub „nie”. Należy jednak podkreślić, że łącznie działania te współtworzą trendy rynkowe, dlatego w dalszej części raportu traktujemy je jako ich element i odnosimy się do nich jako do trendów.

środowiskowych i klimatycznych (40%). Relatywnie mniejsze znaczenie ma dla nich dostosowywanie się do zmian demograficznych (21%) i wykorzystanie sztucznej inteligencji (15%).

W **Budownictwie i transporcie** oraz **Handlu, zakwaterowaniu, gastronomii, usługach wspierających** nieco rzadziej wskazywano na dbanie o pracowników niż w innych branżach, ale wciąż był to najczęściej wskazywany trend (odpowiednio 53% i 54%). W **Usługach specjalistycznych i Edukacji** częściej wskazywano na cyfryzację procesów i danych (odpowiednio 50% i 46%) oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji (odpowiednio 38% i 25%). Z kolei w **Opiece zdrowotnej i pomocy społecznej** wskazywano przede wszystkim na dbanie o pracowników (66%), a na pozostałe trendy wyraźnie rzadziej.

Segmenty pracodawców – cztery logiki adaptacji

Segmenty opisują, **które trendy pracodawcy uznają za szczególnie ważne dla swojej działalności w nadchodzącym roku**. Oznacza to jednocześnie obszary, w których organizacje **spodziewają się największych potrzeb dostosowawczych**.

Segmentacja została opracowana na podstawie odpowiedzi pracodawców dotyczących znaczenia sześciu kluczowych trendów rynkowych: automatyzacji i robotyzacji, wykorzystania sztucznej inteligencji, cyfryzacji procesów i danych, osiągnięcia celów środowiskowych i klimatycznych, dbania o pracowników (jakości życia, zaangażowania, lojalności) oraz dostosowania się do zmian demograficznych⁶. Warto podkreślić, że segmenty i ich etykiety opierają się na deklaracjach firm biorących udział w badaniu.

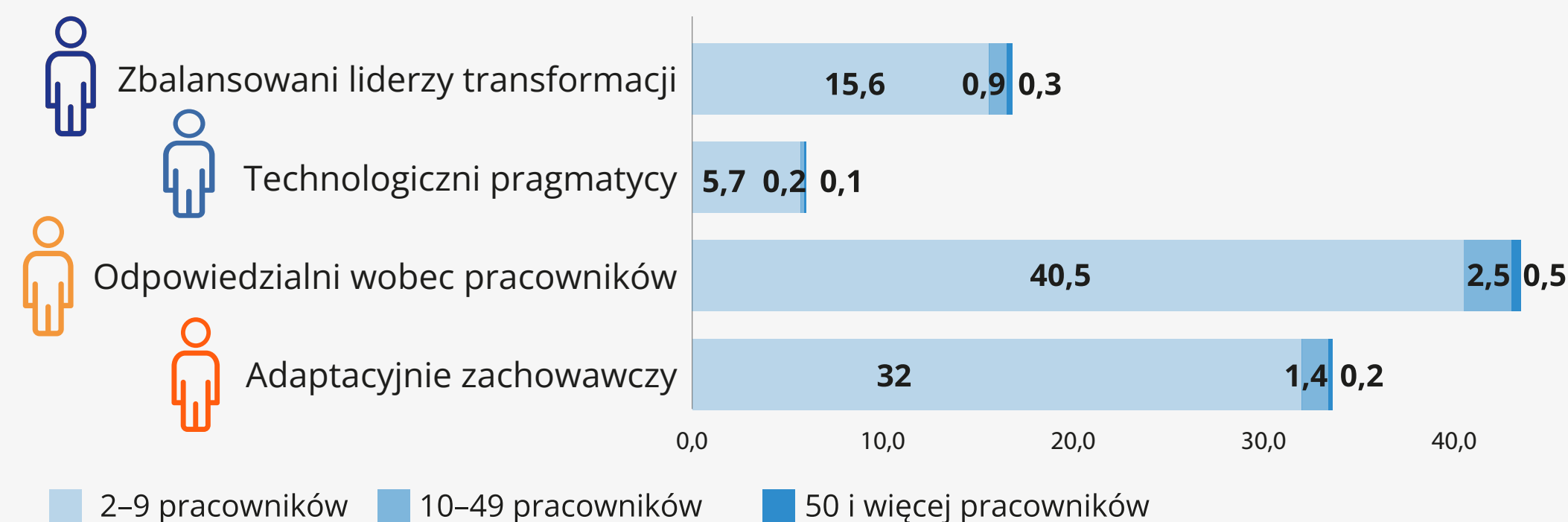
Cztery segmenty pracodawców pokazano na Rysunku 2 w układzie dwóch osi:

- oś technologiczna – określa, jak duże znaczenie pracodawcy przypisują automatyzacji, AI i cyfryzacji,
- oś pracownicza – pokazuje, jak ważne jest dla nich dbanie o pracowników, ich jakość życia, zaangażowanie i lojalność.

Zmiany demograficzne oraz cele środowiskowe stanowią wyzwania przekrojowe – istotne dla pracodawców niezależnie od tego, czy są bardziej zorientowani na technologię, czy na pracowników.

Warto podkreślić, że przynależność do segmentu jest umiarkowanie związana z wielkością pracodawcy (Wykres 1). Choć więksi pracodawcy są wyraźnie częściej reprezentowani wśród *Zbalansowanych liderów transformacji* niż wśród *Adaptacyjnie zachowawczych*, to we wszystkich segmentach najliczniejszą grupę stanowią najmniejsze podmioty.

Wykres 1. Segmenty wg wielkości pracodawcy (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 3687).

Wzrost kosztów pracy i innych kosztów prowadzenia działalności są najczęściej wskazywanymi wyzwaniami niezależnie od wielkości, branży czy segmentu pracodawców

Najczęściej wskazywanymi wyzwaniami wpływającymi na działalność pracodawców są: wzrost kosztów pracy (64%), innych kosztów prowadzenia działalności (63%) oraz rosnące wymagania wynikające z regulacji prawnych (46%).

⁶ W pierwszym kroku odpowiedzi te zostały poddane analizie czynnikowej, która pozwoliła wyodrębnić dwa główne wymiary postrzegania zmian. Następnie, na ich podstawie, zastosowano analizę skupień w celu wyodrębnienia grup firm o podobnym profilu ocen. Analiza pokazała, że jeden spójny wymiar tworzą trzy trendy technologiczne (automatyzacja, AI i cyfryzacja), a drugi, odrębny wymiar tworzy trend związany z dbaniem o pracowników.

Więksi pracodawcy, zwłaszcza zatrudniający 250 pracowników i więcej, częściej doświadczają wyzwań (Tabela 1), co wynika z większego zróżnicowania działalności i zasięgu działania. Wyjątkiem jest spadek popytu, który jest najbardziej dotkliwy dla najmniejszych podmiotów. Są one mniej zdywersyfikowane, mają mniejszą pulę klientów i przez to bardziej zależą od ich nastrojów.

Tabela 1. Pracodawcy doświadczający wyzwań wg wielkości podmiotu (%)

Wyzwania	2-9	10-49	50-249	250 i więcej	Ogółem
wzrost kosztów pracy	64	69	79	76	64
wzrost innych kosztów	62	67	73	75	63
regulacje prawne	45	48	54	61	46
spadek popytu	32	29	28	25	32
dynamiczny rozwój technologii	31	30	36	44	31
trudności w pozyskaniu pracowników	28	33	39	38	29
wymagania związane z ESG	22	26	32	44	23
zakłócenia łańcucha dostaw	21	21	22	30	21
sytuacja międzynarodowa	21	20	26	30	21
naruszenie prywatności danych	19	19	20	27	19

Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 4012).

Z analizy sytuacji w poszczególnych branżach wynika, że najczęściej wyzwania dotyczą firm z sektora **Usług specjalistycznych** i obejmują: regulacje prawne, dynamiczny rozwój technologii, trudności w pozyskaniu pracowników, spadek popytu, sytuację międzynarodową, naruszenie prywatności i zakłócenia łańcucha dostaw (Tabela 2). Spadek popytu często wskazywano także w **Handlu, zakwaterowaniu, gastronomii, usługach wspierających**, a zakłócenia łańcucha dostaw w **Budownictwie i transporcie**. W **Przemśle i górnictwie** najczęściej spośród branż wskazywano

na wzrost kosztów (pracy i innych) oraz wymagania związane z ESG. Relatywnie duże zróżnicowanie branżowe potwierdza potrzebę uwzględnienia branż zarówno na etapie diagnozy, jak i projektowania rozwiązań publicznych adresujących analizowane wyzwania.

Zbalansowani liderzy transformacji są najbardziej eksponowani na niemal wszystkie wyzwania. Wzrost kosztów pracy i pozostałych kosztów jest najbardziej dotkliwy dla *Odpowiedzialnych wobec pracowników*. *Adaptacyjnie zachowawczy* wyraźnie najrzadziej doświadczają wyzwań.

Tabela 2. Pracodawcy doświadczający wyzwań wg branży (%)

Wyzwania	Przemysł i górnictwo	Budownictwo i transport	Handel, zakwaterowanie, gastronomia usługi wspierające	Usługi specjalistyczne	Edukacja	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna
wzrost kosztów pracy	73	59	62	68	64	60
wzrost innych kosztów	73	54	58	71	63	54
regulacje prawne	51	37	37	63	48	29
wymagania związane z ESG	31	26	17	26	19	13
dynamiczny rozwój technologii	30	26	21	48	25	25
trudności w pozyskaniu pracowników	27	30	21	37	26	31
spadek popytu	22	32	36	36	20	16
zakłócenia łańcucha dostaw	17	24	21	24	13	10
sytuacja międzynarodowa	16	23	19	28	13	13
naruszenie prywatności danych	11	14	17	27	20	16

Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 4012).

Rysunek 2. Segmenty w układzie dwóch osi



● Technologie (cyfryzacja, automatyzacja i robotyzacja, AI)

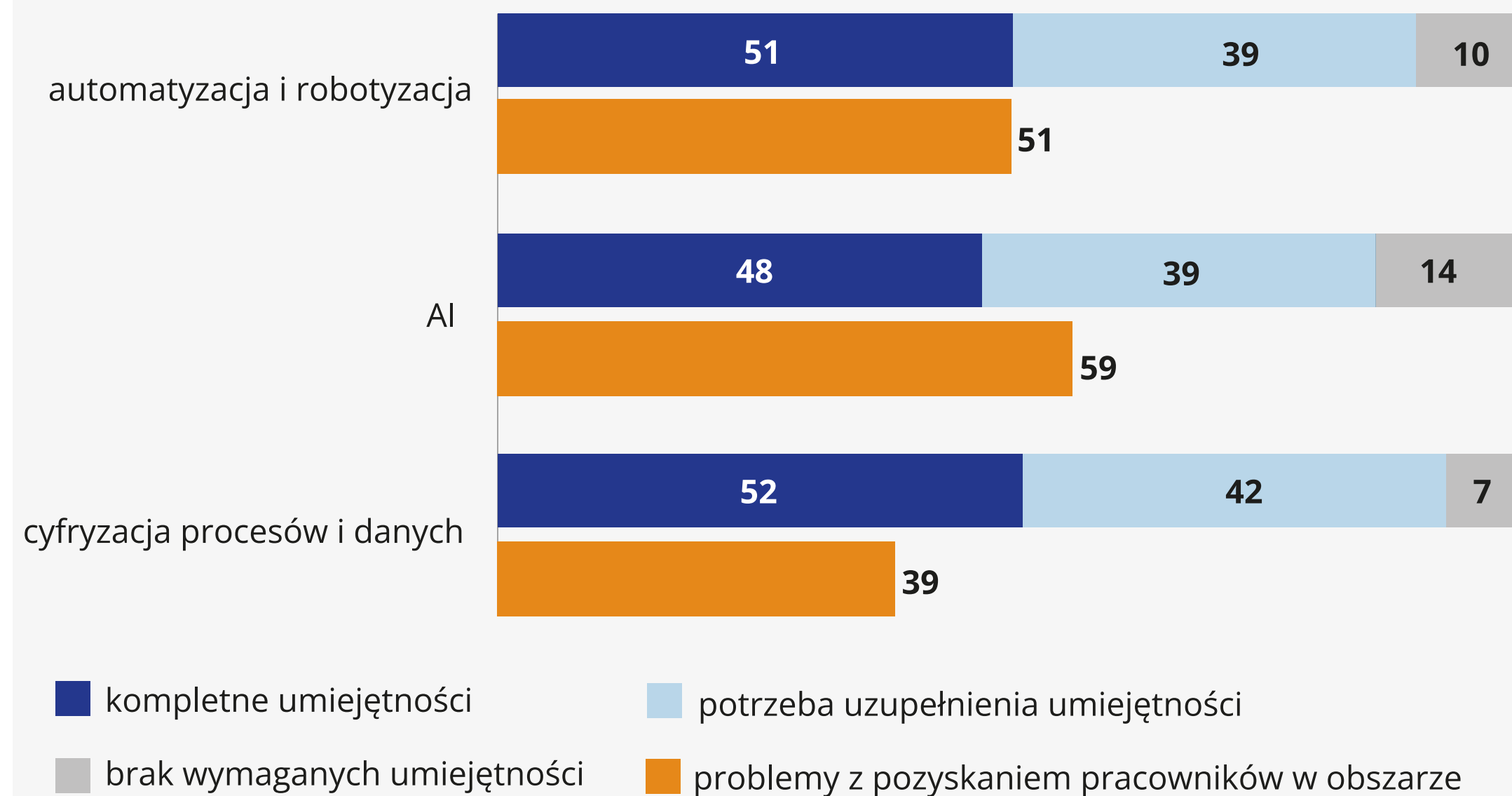
Pracodawcy wskazują na deficyty kompetencyjne i problemy z pozyskiwaniem pracowników w odniesieniu do trendów technologicznych

Co drugi pracodawca spośród tych, którzy uznają dany trend za istotny, uważa, że jego pracownicy posiadają umiejętności niezbędne do podejmowania działań związanych z każdym z trendów technologicznych. W kontekście tych trendów pracodawcy mają największe problemy z pracownikami w obszarze AI – 14% wskazało na brak wymaganych umiejętności, a 59% na problemy z pozyskaniem pracowników w tym obszarze. Najmniej problemów pracodawcy mają w obszarze cyfryzacji procesów i danych, dla którego 7% wskazało na brak wymaganych umiejętności, a 39% na problemy z pozyskaniem pracowników.

Większe organizacje z reguły mają więcej problemów z pozyskaniem pracowników w obszarach związanych z trendami technologicznymi (z wyjątkiem automatyzacji i robotyzacji). 64% podmiotów zatrudniających 50 pracowników i więcej zadeklarowało takie trudności w kontekście AI. Może to wynikać zarówno z częstszych rekrutacji pracowników przez te podmioty, jak i z potrzeby zrekrutowania pracowników o bardziej zaawansowanych umiejętnościach.

Większe podmioty najrzadziej deklarują brak wymaganych umiejętności wśród swoich pracowników. Ten wynik nie zaskakuje, ponieważ w większych podmiotach można oczekiwać większej dostępności zróżnicowanych kompetencji, również dzięki inwestycjom w ich rozwój.

Wykres 2. Umiejętności pracowników i problemy z ich pozyskaniem w kontekście adaptacji technologicznej (% wśród pracodawców wskazujących wagę trendu)



Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (Nmin. = 907).

Podmioty zajmujące się usługami specjalistycznymi najczęściej doświadczają problemów z pozyskaniem umiejętności związanych z trendami technologicznymi: automatyzacją i robotyzacją, AI (po 60%) oraz cyfryzacją procesów i danych (42%). Jednocześnie najczęściej wskazują one, że ich pracownicy posiadają niezbędne umiejętności.

Wykorzystanie robotów przemysłowych zależy od wielkości organizacji i segmentu, do którego organizacja należy

12% pracodawców obecnie korzysta z robotów przemysłowych, a kolejne 8% planuje wdrożyć je w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Na obie deklaracje duży wpływ mają:

- **wielkość podmiotu:** czym większe, tym częstsze deklaracje – 36% podmiotów zatrudniających 250 pracowników i więcej deklaruje korzystanie, a 10% planuje korzystać w ciągu 12 miesięcy. Wśród organizacji zatrudniających od 2 do 9 pracowników 12% korzysta, a 8% planuje korzystać. Wśród organizacji zatrudniających od 10 do 49 pracowników 13% korzysta a 7% planuje korzystać,
- **adaptacja do trendów:** najczęściej korzystają *Zbalansowani liderzy transformacji* (28%) oraz *Technologiczni pragmatycy* (23%); także oni najczęściej planują korzystać (odpowiednio 32% oraz 12%). Warto odnotować, że większy odsetek *Liderów* planuje w najbliższym czasie korzystać niż obecnie korzysta. Potwierdza to potencjał adaptacyjny u tych podmiotów,
- **branża:** największe odsetki wskazań odnotowano w **Przemysle i górnictwie**, gdzie zastosowania robotów są najbardziej naturalne i najczęściej raportowane; z tego powodu szczegółowe dane dla tej branży przedstawiono obok (Wykres 3).

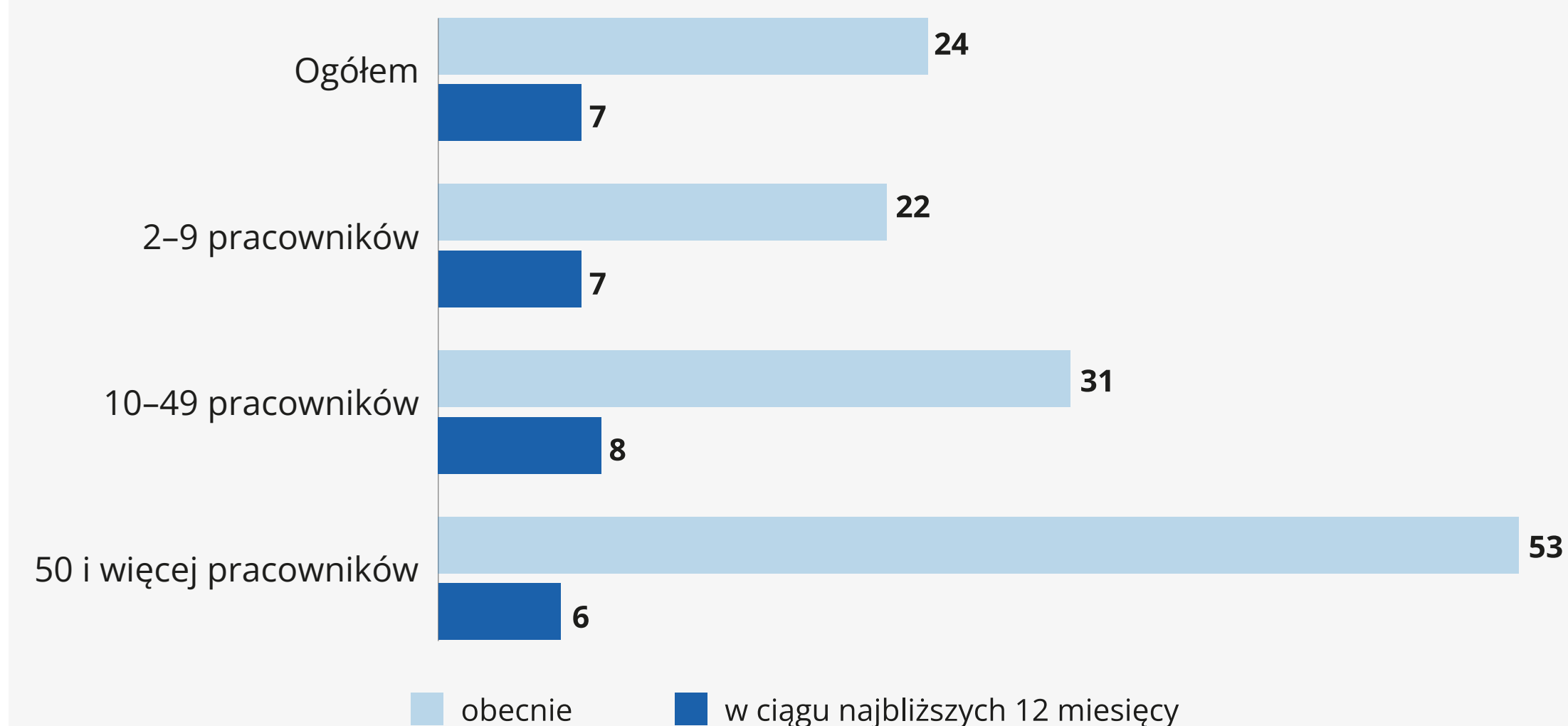
Podobna liczba pracodawców już korzysta z AI i planuje jego wdrożenie w ciągu 12 miesięcy

13% pracodawców zadeklarowało korzystanie z narzędzi sztucznej inteligencji. Z tego 48% stwierdziło, że wykorzystuje je do kluczowych procesów, a 52% do procesów pomocniczych (Rysunek 3).

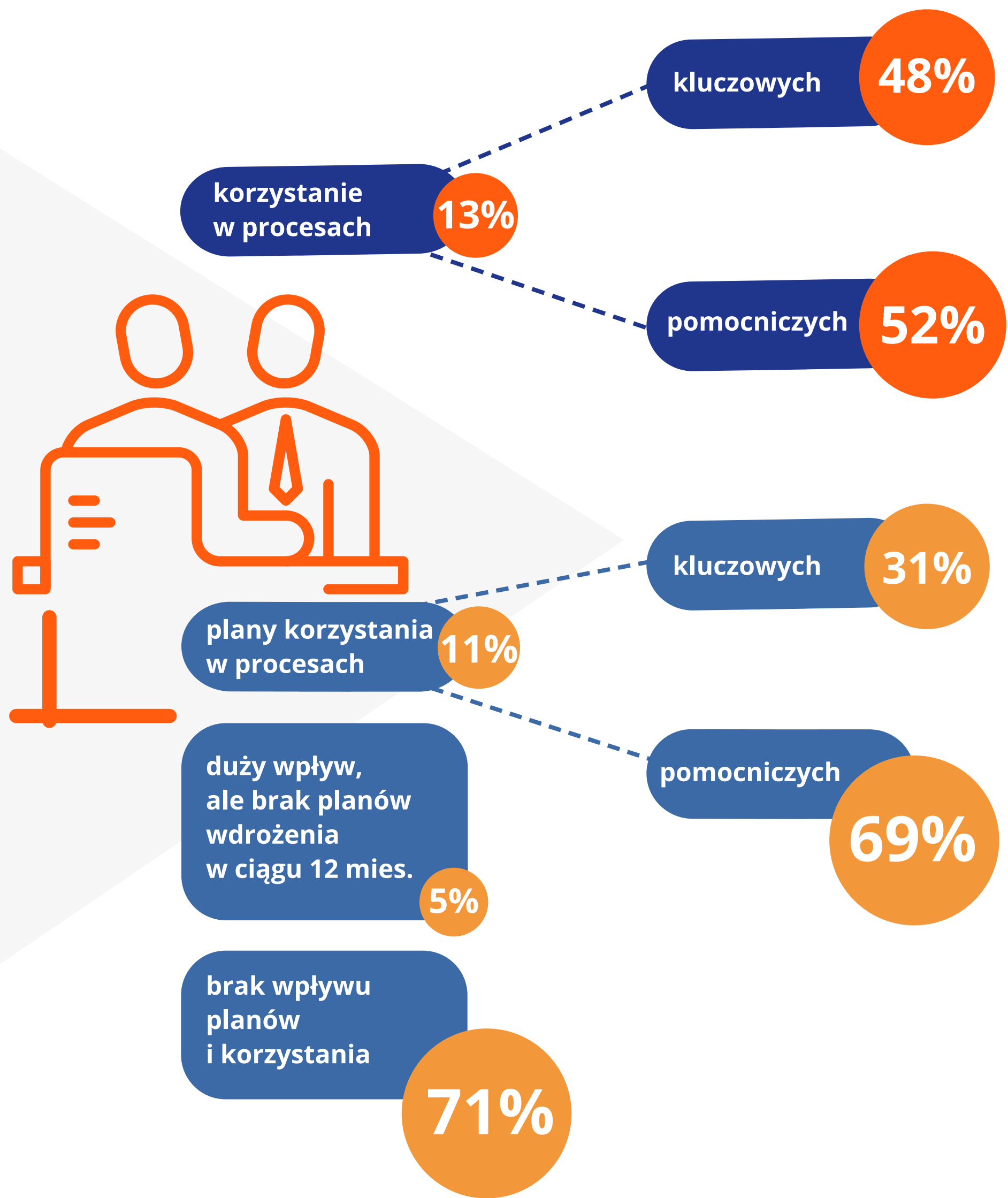
Z kolei 11% zadeklarowało plany wykorzystania AI w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Z tego 31% wykorzysta je do procesów kluczowych, a 69% do procesów pomocniczych. O ile te deklaracje się potwierdzą, odsetek podmiotów korzystających z AI niemal podwoi się w ciągu roku.

Ponadto 22% podmiotów przyznaje, że AI będzie miało duże znaczenie dla ich działalności w przeciągu 12 miesięcy. Co ciekawe, część tych podmiotów nie korzysta lub nie planuje wdrażania AI u siebie w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Można przypuszczać, że przewidują oni wpływ AI na swoją działalność poprzez dostawców, konkurentów lub klientów. **Oznacza to, że istnieje kolejna kategoria podmiotów (5% spośród wszystkich pracodawców), na którą AI ma duży wpływ, ale pośredni. Wydają się oni stosować strategię monitorowania sytuacji i czekania z wdrażaniem zmian (tzw. *wait & see*).**

Wykres 3. Wykorzystanie robotów przemysłowych w branży Przemysł i górnictwo wg wielkości podmiotów (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 654).



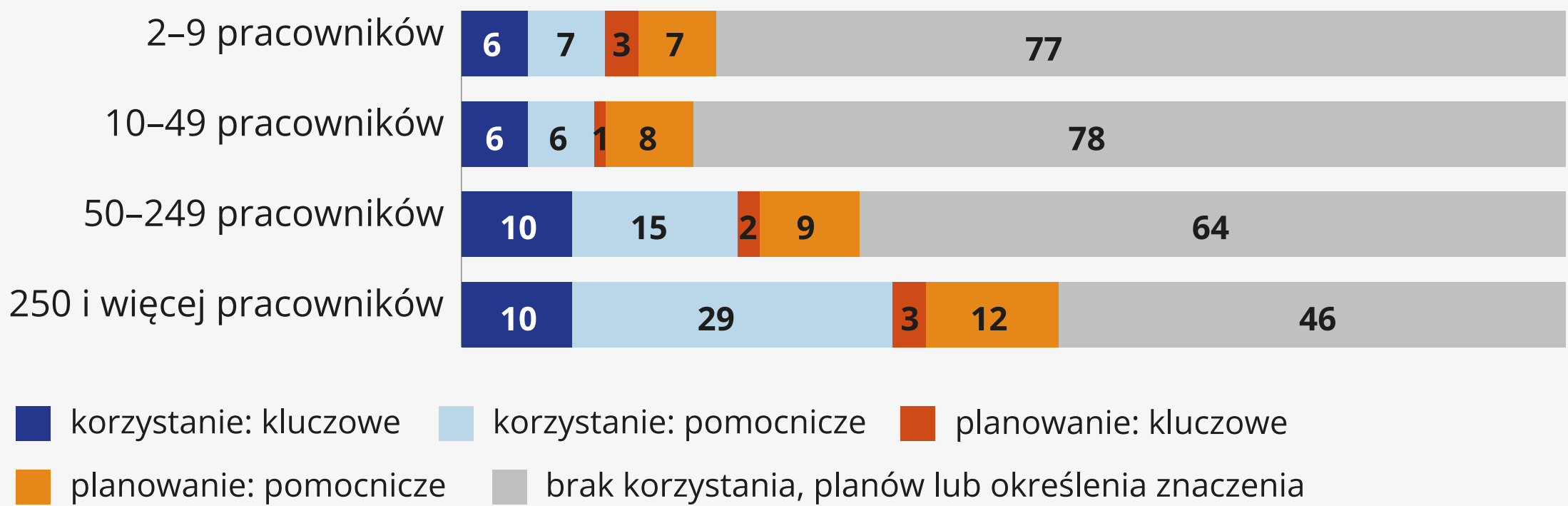
Ze względu na profil pracodawców korzystających lub planujących korzystanie z AI z uwzględnieniem procesów, których to wykorzystanie ma dotyczyć, wyodrębniono 5 kategorii podmiotów:

- **brak wykorzystania, planów korzystania lub określenia znaczenia** (77%): są tutaj także podmioty, które zadeklarowały korzystanie lub plany, ale ich przedstawiciele nie byli w stanie wskazać znaczenia wykorzystania AI (1% wszystkich podmiotów),
- **korzystanie: kluczowe** (6%),
- **korzystanie: pomocnicze** (7%),
- **planowanie: kluczowe** (3%),
- **planowanie: pomocnicze** (7%).

Wykorzystanie AI rośnie wraz ze wzrostem wielkości podmiotu (Wykres 4). Podczas gdy 13% podmiotów zatrudniających od 2 do 9 pracowników korzysta z AI, wśród dużych organizacji ten odsetek wynosi 39%. Należy jednak zwrócić uwagę, że różnica ta jest wyraźnie większa dla procesów pomocniczych (odpowiednio 7 i 29%).

Podobne tendencje widać dla planowanego wykorzystania AI. Większy pracodawcy częściej planują wykorzystanie (15% wśród dużych i 10% wśród mikro), ale wynika to przede wszystkim z aplikacji w zakresie procesów pomocniczych.

Wykres 4. Korzystanie z AI wg wielkości podmiotów (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 4012).

Wykorzystanie w procesach pomocniczych może być dla wielu podmiotów etapem przygotowawczym do wykorzystania w kluczowych procesach. W związku z tym można przypuszczać, że zróżnicowanie wykorzystania AI ze względu na wielkość podmiotu będzie rosnąć z czasem.

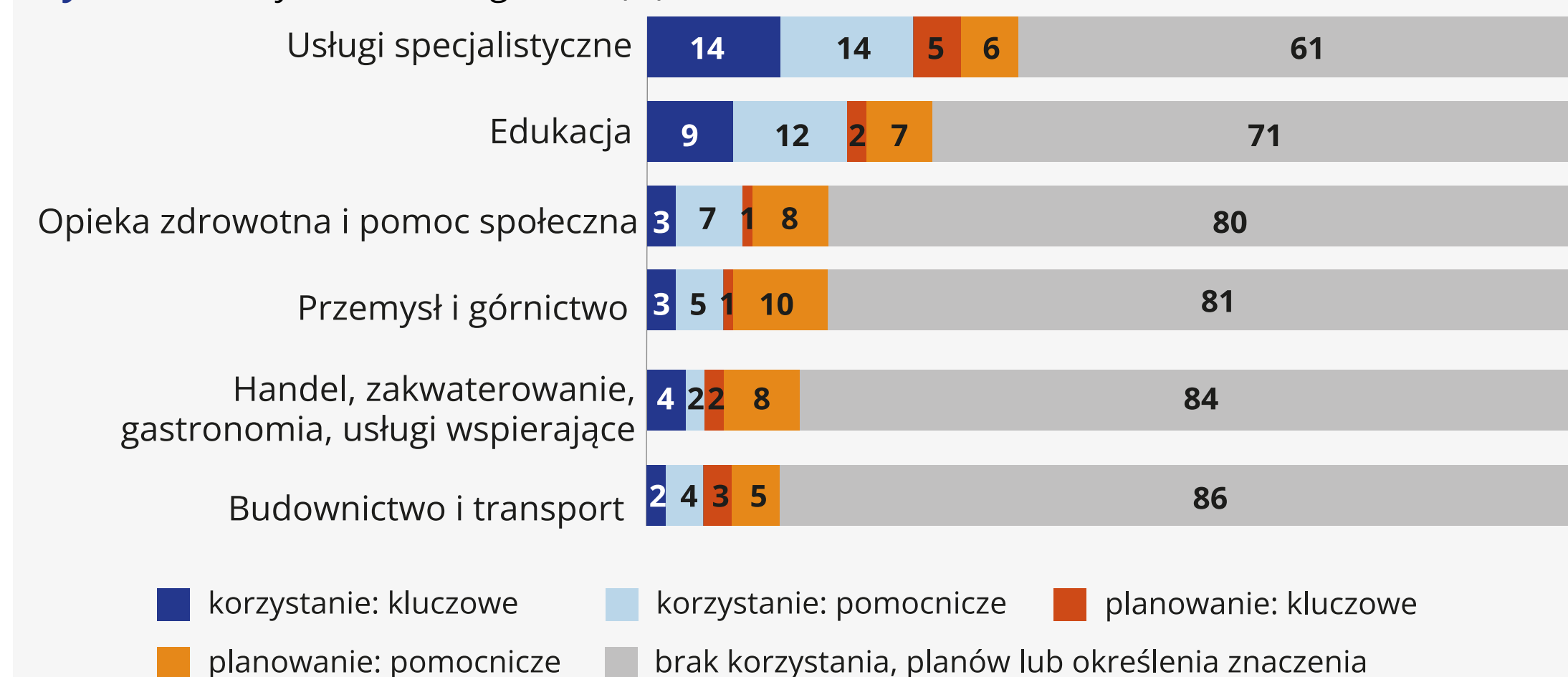
Trzech na na dziesięciu pracodawców wdraża AI, planuje je wdrażać lub uważa, że będzie miało ono duży wpływ na ich działalność.

AI najczęściej wykorzystywana jest w **Usługach specjalistycznych (28%)** i **Edukacji (21%)**. W przypadku pozostałych branż 10% podmiotów lub mniej deklaruje korzystanie (Wykres 5). **Usługi specjalistyczne, Edukacja** oraz **Handel, zakwaterowanie, gastronomia i usługi wspierające**, to branże, w których stosunkowo często korzysta się z AI w kluczowych procesach.

AI jest najsilniej obecne w Usługach specjalistycznych. Także w tej branży można się spodziewać największego wzrostu wykorzystania AI.

Branża w mniejszym stopniu różnicuje deklaracje planów wykorzystania AI. Dla większości branż około 10% podmiotów planuje wykorzystanie, z tego około 2% w kluczowych procesach. Na tym tle ponownie wyróżniają się **Usługi specjalistyczne** (5%).

Wykres 5. Korzystanie z AI wg branż (%)

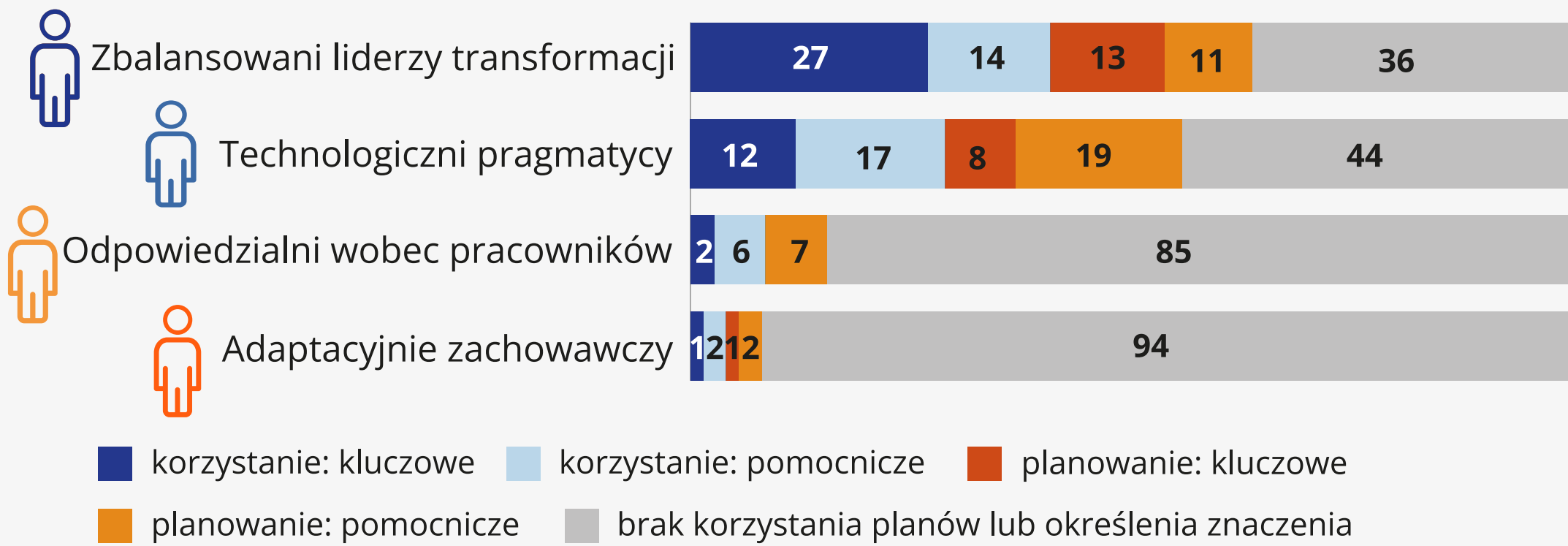


Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 4012).

Nie powinno zaskakiwać, że to *Technologiczni pragmatycy* i *Zbalansowani liderzy transformacji* najczęściej deklarują wykorzystanie i planowanie wykorzystania AI (Wykres 6). Zwłaszcza pracodawcy z tej ostatniej kategorii znajdują się w awangardzie zmian. Nie tylko najczęściej korzystają z AI, ale większość spośród podmiotów korzystających stosuje tę technologię w kluczowych procesach.

Przypomnijmy, że *Zbalansowani liderzy transformacji* to podmioty, na których działalność wpływa najwięcej zewnętrznych trendów. W tym, 85% z nich zadeklarowało dostosowywanie się do zmian demograficznych jako ważne działanie dla ich organizacji w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Nasuwa to pytanie o to, w jakim stopniu wdrożenia AI są, czy mogą być odpowiedzią na szersze wyzwania, z jakimi mierzą się pracodawcy. Motywacje do wdrożeń AI zostały bardziej szczegółowo przeanalizowane w osobnym badaniu BKL, poświęconym gotowości polskich firm na wdrożenie AI (https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Badanie-AI---raport-podsumowujacy_21_04_2026.pdf).

Wykres 6. Korzystanie z AI wg segmentów (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 3694).

Obszary zastosowań AI zależą od wielkości, branży i segmentu

AI najczęściej wykorzystywane jest w codziennej pracy biurowej, w tym do pisania (77% spośród korzystających z AI), analizy danych i sporządzania raportów oraz rozwoju produktów i usług (po 71%).

Większe podmioty z reguły wskazują na nieco rzadsze stosowanie AI w badanych obszarach. Oznacza to, że jeśli mniejsze podmioty korzystają z AI, częściej wykorzystanie to ma dla nich duże znaczenie (Tabela 3). Wynika to prawdopodobnie ze specyfiki branży. Wśród organizacji korzystających z AI, podmiotów z sektora **Usług specjalistycznych** jest wyraźnie więcej w grupie zatrudniającej od 2 do 9 pracowników (60%) niż wśród organizacji zatrudniających 50 i więcej pracowników (19%).

Wyjątkiem dla tego zaskakującego wyniku jest analiza danych i sporządzania raportów, w którym AI jest stosowana najczęściej wśród największych podmiotów (75%). Może to wynikać z ogólnie bardziej zaawansowanego podejścia do danych i większej formalizacji tych procesów w większych organizacjach.

Tabela 3. Obszary zastosowań AI wg liczby pracowników (% wśród korzystających z AI)

Obszary zastosowań AI	2–9	10–49	50 i więcej	Ogółem
codzienna praca biurowa, w tym pisanie	77	76	72	77
rozwój produktów i usług	71	63	59	71
analiza danych i sporządzanie raportów	71	71	75	71
marketing, sprzedaż i relacje z klientami	66	68	64	66
produkcja lub usługi	64	53	39	63
monitorowanie bezpieczeństwa	55	59	49	56
zarządzanie łańcuchem dostaw, logistyka	48	56	44	49
zarządzanie zasobami ludzkimi	44	48	40	44

Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 504).

Branże, w których stosunkowo często wykorzystuje się AI w kluczowych procesach (Tabela 4), **wyróżniają się także szerokim zakresem zastosowań tej technologii w różnych obszarach działalności**. Dotyczy to przede wszystkim branż: **Usługi specjalistyczne** (dla przypomnienia, to w tej branży najczęściej wykorzystuje się AI w kluczowych procesach), **Edukacja** oraz **Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające**.

Bardziej zorientowane technologicznie segmenty stosują AI w bardziej zaawansowanych obszarach. *Technologiczni pragmatycy* najczęściej wskazywali na analizę danych i sporządzanie raportów (77%) oraz rozwój produktów i usług (68%). *Liderzy transformacji* wskazywali na analizę danych i sporządzanie raportów (89%), rozwój produktów i usług (85%), marketing, sprzedaż i relacje z klientami (83%) oraz produkcję i usługi (82%).

Tabela 4. Obszary zastosowań AI wg branż (% wśród korzystających z AI)

Obszary zastosowań AI	Przemysł i górnictwo	Budownictwo i transport	Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	Usługi specjalistyczne	Edukacja	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna
rozwój produktów i usług	71	48	68	76	68	63
marketing, sprzedaż i relacje z klientami	67	50	70	66	81	68
analiza danych i sporządzanie raportów	64	57	83	71	72	58
codzienna praca biurowa, w tym pisanie	64	37	58	88	92	74
produkcja lub usługi	63	37	55	73	54	33
monitorowanie bezpieczeństwa	48	44	60	58	58	32
zarządzanie łańcuchem dostaw, logistyka	46	33	74	47	44	29
zarządzanie zasobami ludzkimi	41	33	48	47	44	16

Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 504).

Pracodawcy prognozują umiarkowane zastępowanie pracowników przez technologie

W opinii pracodawców w perspektywie 3 lat 5% obecnych stanowisk pracy⁷ zostanie w pełni zastąpionych, a 22% stanowisk zostanie częściowo zastąpionych przez maszyny, roboty lub AI.

Częściowe zastąpienie należy rozumieć nie jako rezygnację z pracowników na danym stanowisku, lecz jako wskazanie potrzeby posiadania kompetencji związanych z korzystaniem z AI, maszyn lub robotów. Jest to ważny sygnał dla działań rozwojowych. Najczęściej prognozowano częściowe zastąpienie w przypadku pracowników biurowych (40%) oraz pracowników usług i sprzedawców (29%). Można domniemywać, że w przypadku tych stanowisk chodzi przede wszystkim o kompetencje związane z AI (Wykres 7).

Z kolei pełne zastąpienie najczęściej prognozowano dla pracowników przy pracach prostych (13%) oraz operatorów i monterów maszyn i urządzeń (10%). Można zakładać, że w przypadku tych stanowisk chodzi o maszyny i roboty.

Wykres 7. Zastąpienie pracy na stanowisku w perspektywie 3 lat wg stanowiska (%)

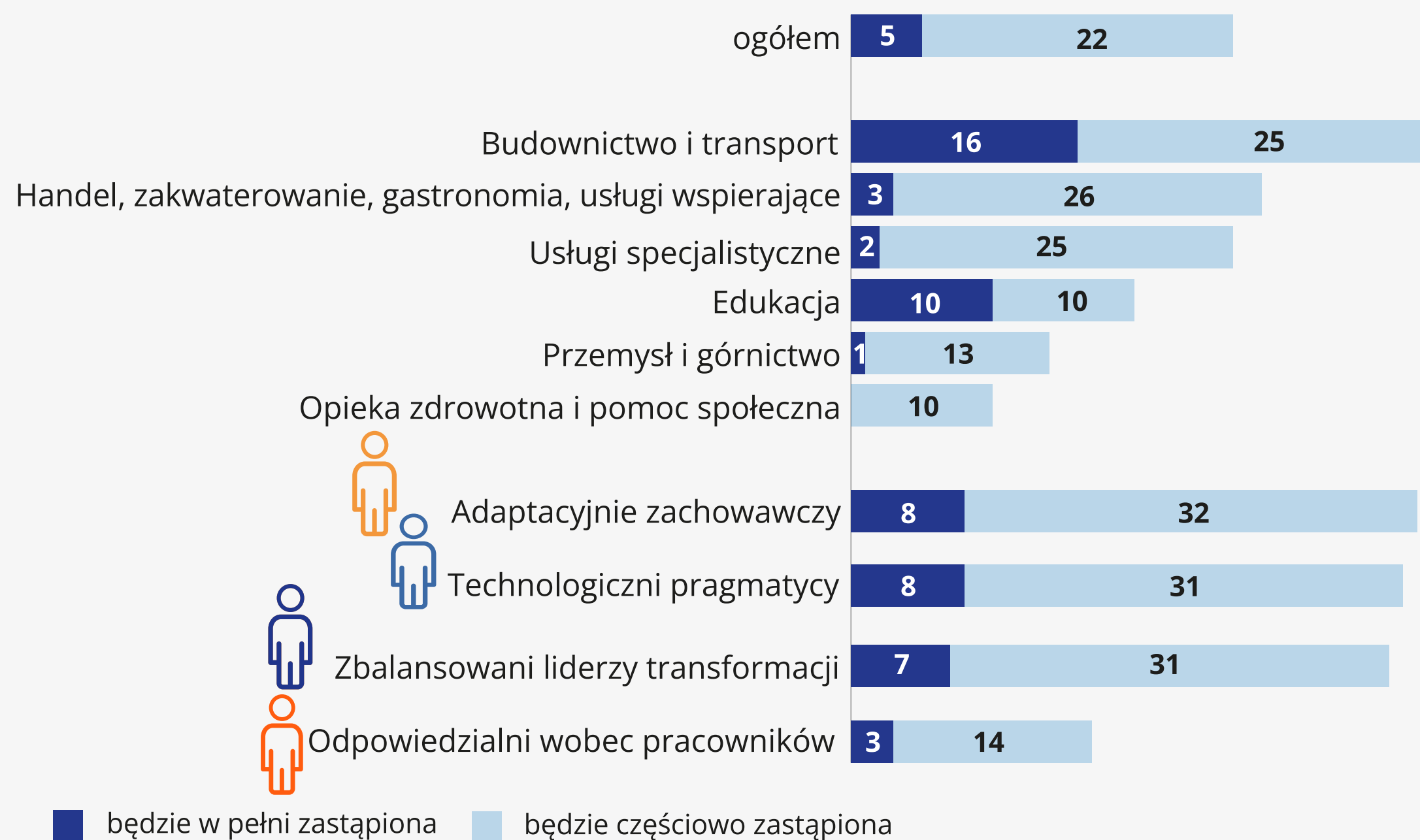


Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 626).

Co ciekawe, badanie nie wykazało, aby wielkość firmy miała znaczący wpływ na szacunki dotyczące zastępowania pracy przez technologie.

⁷ Pracodawcy byli pytani o konkretne stanowiska pracy, na które rekrutowali pracowników, a nie o miejsca pracy.

Wykres 8. Zastąpienie pracy na stanowisku w perspektywie 3 lat wg branży i segmentu (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 626).

Większe znaczenie mają branża i zidentyfikowane segmenty (Wykres 8). Przy tym zwłaszcza pierwszą zależność należy interpretować ostrożnie, ze względu na małe liczebności. Najczęściej całkowite zastąpienie stanowisk przewidywano w **Budownictwie i transporcie** (16%) oraz **Edukacji** (10%). Ta pierwsza branża wydaje się mieć największą ekspozycję na zastąpienie pracy (41% wypowiedających się podmiotów z tej branży wskazało na pełne lub częściowe zastąpienie). Może to wskazywać nie tylko na potencjał wykorzystania AI, ale także na automatyzację i robotyzację w tej branży. Częściowe zastąpienie stanowisk często prognozowano także dla branży **Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usług wspierające** (26%) oraz **Usługi specjalistyczne** (25%).

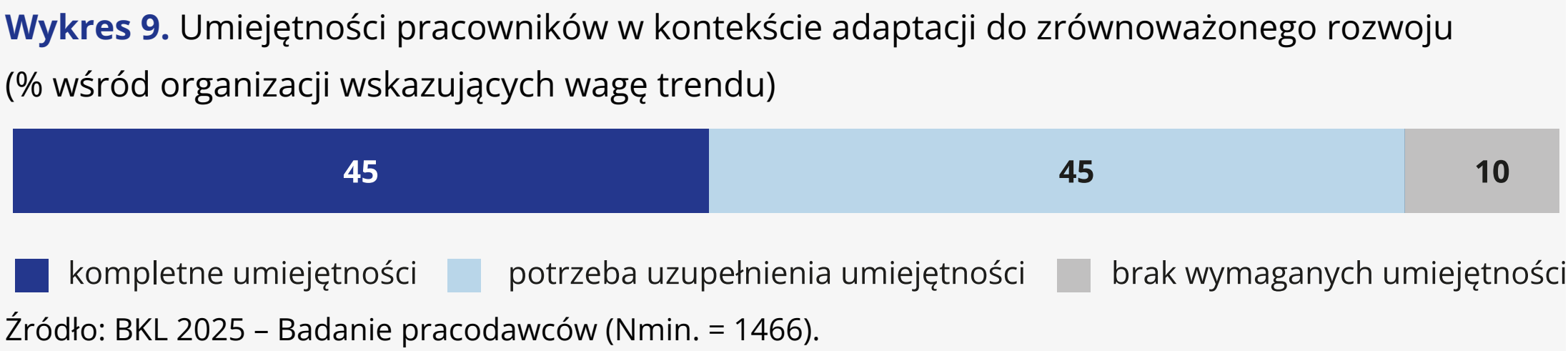
Odpowiedzialni wobec pracowników wyraźnie rzadziej przewidywali zarówno pełne, jak i częściowe zastąpienie przez technologie. Można przypuszczać, że dla tych podmiotów mniejszy wpływ technologii na ich działalność podnosi znaczenie dbania o pracowników. Zależność ta wymaga jednak dodatkowych badań identyfikujących szczegółowe mechanizmy zależności.

● Zrównoważony Rozwój

Pracodawcy są świadomi luk kompetencyjnych w adaptacji do zrównoważonego rozwoju

W przypadku adaptacji do zrównoważonego rozwoju pracodawcy, którzy wskazali wagę tego trendu, czują się nieco mniej przygotowani kompetencyjnie niż w odniesieniu do trendów technologicznych. Odsetek pracodawców, będących zdania, że ich pracownicy mają wszystkie niezbędne kompetencje do dostosowania się do tego trendu wynosi 45% (Wykres 9), w porównaniu do 48–51% dla trendów technologicznych (Wykres 2). 45% pracodawców miało problemy z pozyskaniem pracowników w tym obszarze.

W mniejszych podmiotach (2 do 9 pracowników) rzadziej wskazuje się posiadanie wymaganych umiejętności (45% w porównaniu do ok. 50% dla większych podmiotów, tj. min. 50 pracowników), i częściej brak umiejętności (11% w porównaniu do 4% dla większych podmiotów). Jednocześnie rzadziej deklaruje się problemy z pozyskaniem pracowników (45% w porównaniu do 53% dla większych podmiotów). Można przypuszczać, że ci pracodawcy częściej zakładają poleganie na swoich pracownikach w zakresie adaptacji do zrównoważonego rozwoju niż potrzebę zatrudniania nowych osób. W tym kontekście, niżej oceniają posiadane umiejętności, ale rzadziej doświadczają problemów z zatrudnieniem nowych osób. Mogą także w mniejszym stopniu potrzebować nowych pracowników bo raportowanie ESG rzadziej ich dotyczy.



Wyniki badania sugerują, że raportowanie ESG za 2025 r. może być powszechniejsze, niżby to wynikało z obowiązujących regulacji

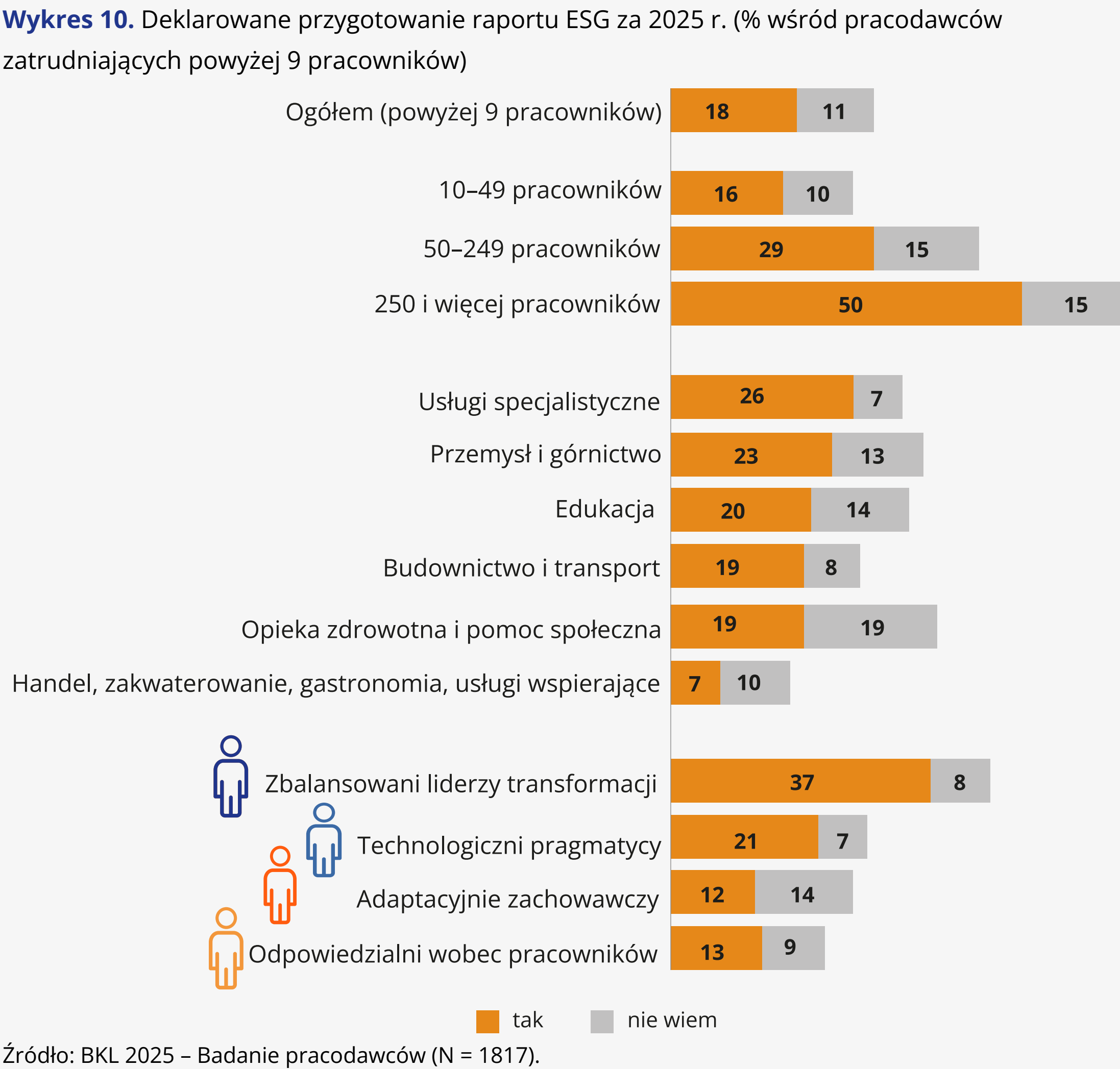
18% pracodawców zatrudniających powyżej 9 pracowników zadeklarowało przygotowanie raportu ESG za 2025 r. Należy podkreślić, że mamy do czynienia z deklaracjami złożonymi w połowie 2025 roku.

Przygotowanie raportu najczęściej deklarowały podmioty zatrudniające 250 pracowników i więcej (50%), z **Usług specjalistycznych** (26%) oraz **Przemysłu i górnictwa** (23%) oraz *Zbalansowani liderzy transformacji* (37%).

Z kolei 11% podmiotów nie wiedziało, czy raport zostanie przygotowany (Wykres 10). Najwięcej wśród podmiotów zatrudniających przynajmniej 50 pracowników (15%), z **Opieki zdrowotnej i pomocy społecznej** (19%) oraz *Zachowawczych adaptacyjnie* (14%).

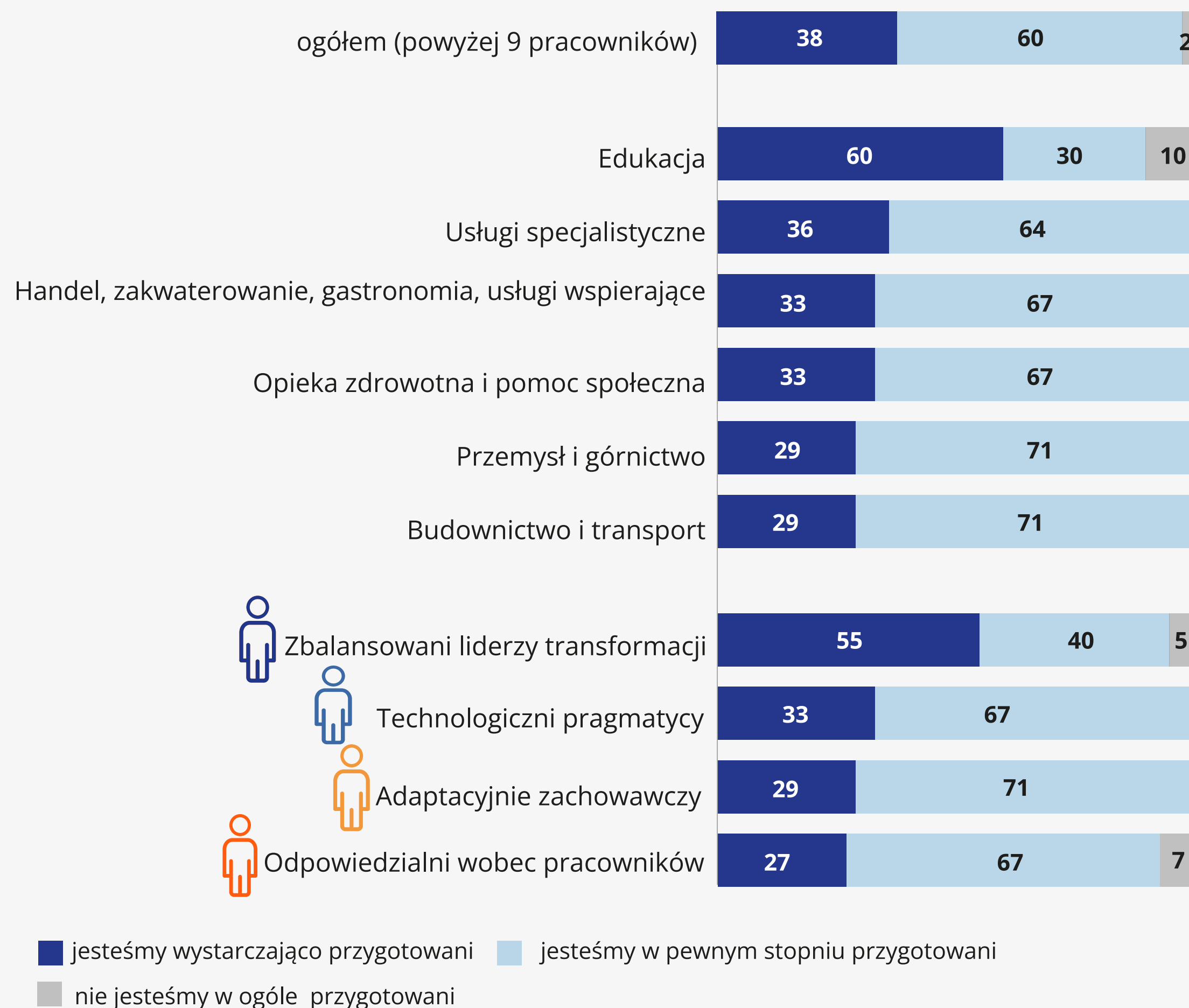
Wśród pracodawców raportujących za 2025 r. 38% deklaruje pełne przygotowanie do raportowania, a 60% – częściowe przygotowanie (Wykres 11). Wielkość nie wpływa na poziom przygotowania, w przeciwieństwie do branży i segmentu. Dla **Edukacji** zarówno najwięcej podmiotów jest wystarczająco przygotowanych (60%), jak i w ogóle nieprzygotowanych (10%). *Zbalansowani liderzy transformacji* są najczęściej wystarczająco przygotowani (55%).

W związku z planowaniem raportowania część organizacji zadeklarowała wprowadzenie nowych lub modyfikację istniejących działań w obszarach oddziaływania środowiskowego (66%), oddziaływania społecznego, w tym na pracowników i klientów (61%) oraz zarządzania organizacją, ładu korporacyjnego (55%).



Co czwarty pracodawca (23%) nie zamierzał wprowadzać lub modyfikować działań w żadnym z ww. obszarów. Można przypuszczać, że te przedsiębiorstwa mają wystarczająco wysoką ocenę swoich działań w tym obszarze lub podchodzą do raportowania ESG czysto proceduralnie.

Wykres 11. Samoocena przygotowania wśród pracodawców deklarujących raportowanie ESG w 2025 r. (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 447).

Pracodawcy deklarujący raportowanie ESG postrzegają korzyści jako przewyższające związane z nim koszty

Pracodawcy planujący raportowanie ESG dostrzegają wiele korzyści z tych działań (Wykres 12). Najczęściej wskazywanymi są przyciąganie i utrzymanie wykwalifikowanych pracowników oraz obniżenie kosztów (po 80%) czy dostęp do zróżnicowanego finansowania (77%). 39% procent organizacji wskazało wszystkie korzyści, a zaledwie 2% nie wskazało żadnej.

Ponad połowa pracodawców (55%) planujących raportować ESG w 2025 r. ocenia dostosowywanie się do wymagań ESG jako długofalowo korzystne dla ich rozwoju. Jednocześnie 34% stwierdziło, że nie jest ono ani niekorzystne, ani korzystne. 11% oceniło je jako niekorzystne (Wykres 13). Wyższa samoocena przygotowania do raportowania ESG wpływa pozytywnie na postrzeganie korzyści. Spośród podmiotów wystarczająco przygotowanych 63% oceniło je jako korzystne.

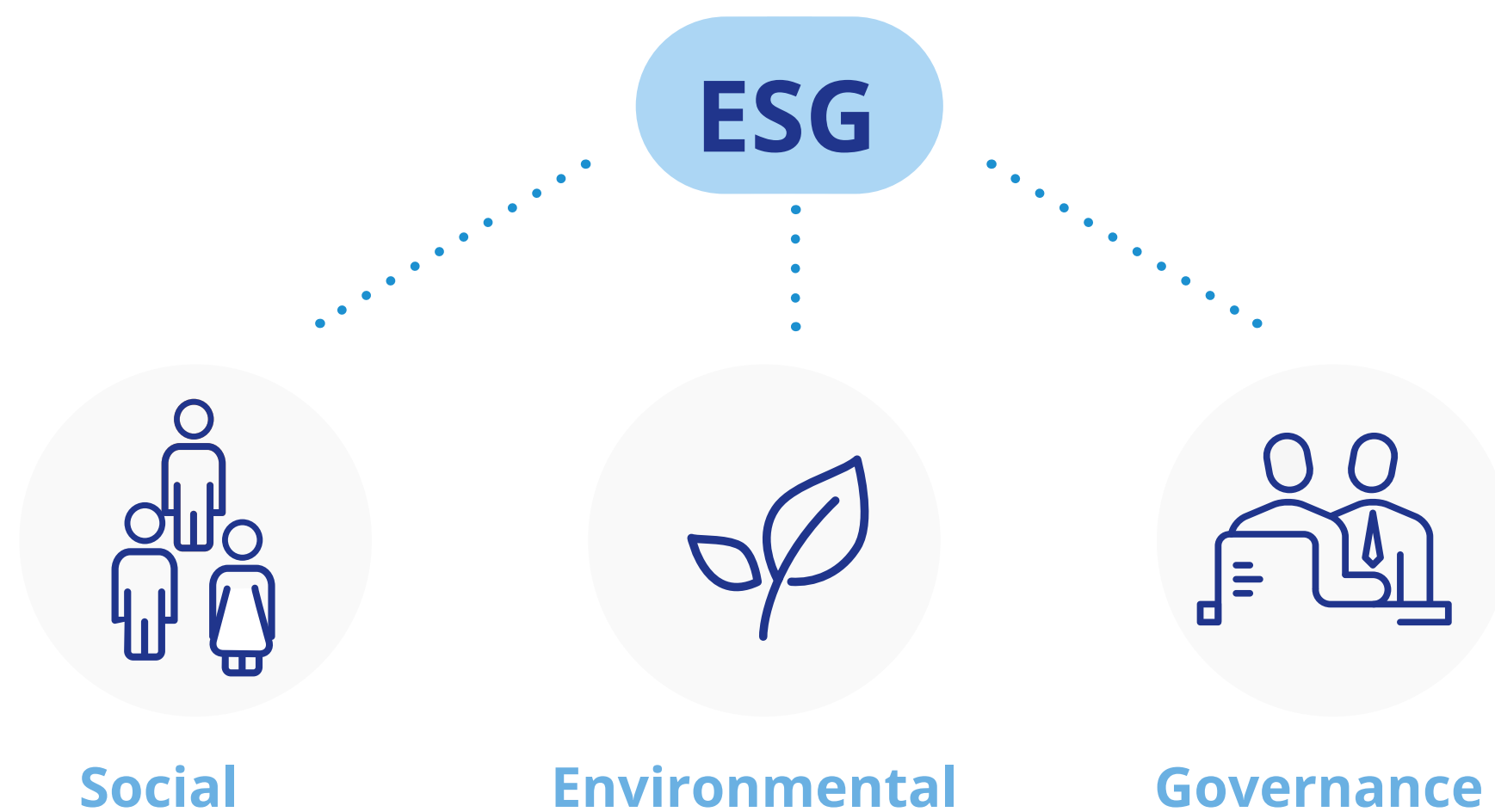
Pozytywne opinie na temat dostosowywania się do wymogów ESG są częstsze wśród pracodawców z sektora **Edukacji** (70%), **Opieki zdrowotnej i pomocy społecznej** (67%) oraz *Zbalansowanych liderów transformacji* (79%).

Z deklaracji pracodawców wynika, że raportowanie ESG jest dla nich czymś więcej niż dostosowaniem się do obowiązujących regulacji. Ich wypowiedzi sugerują dostrzeganie licznych korzyści i ogólnie pozytywną ocenę zagadnienia.

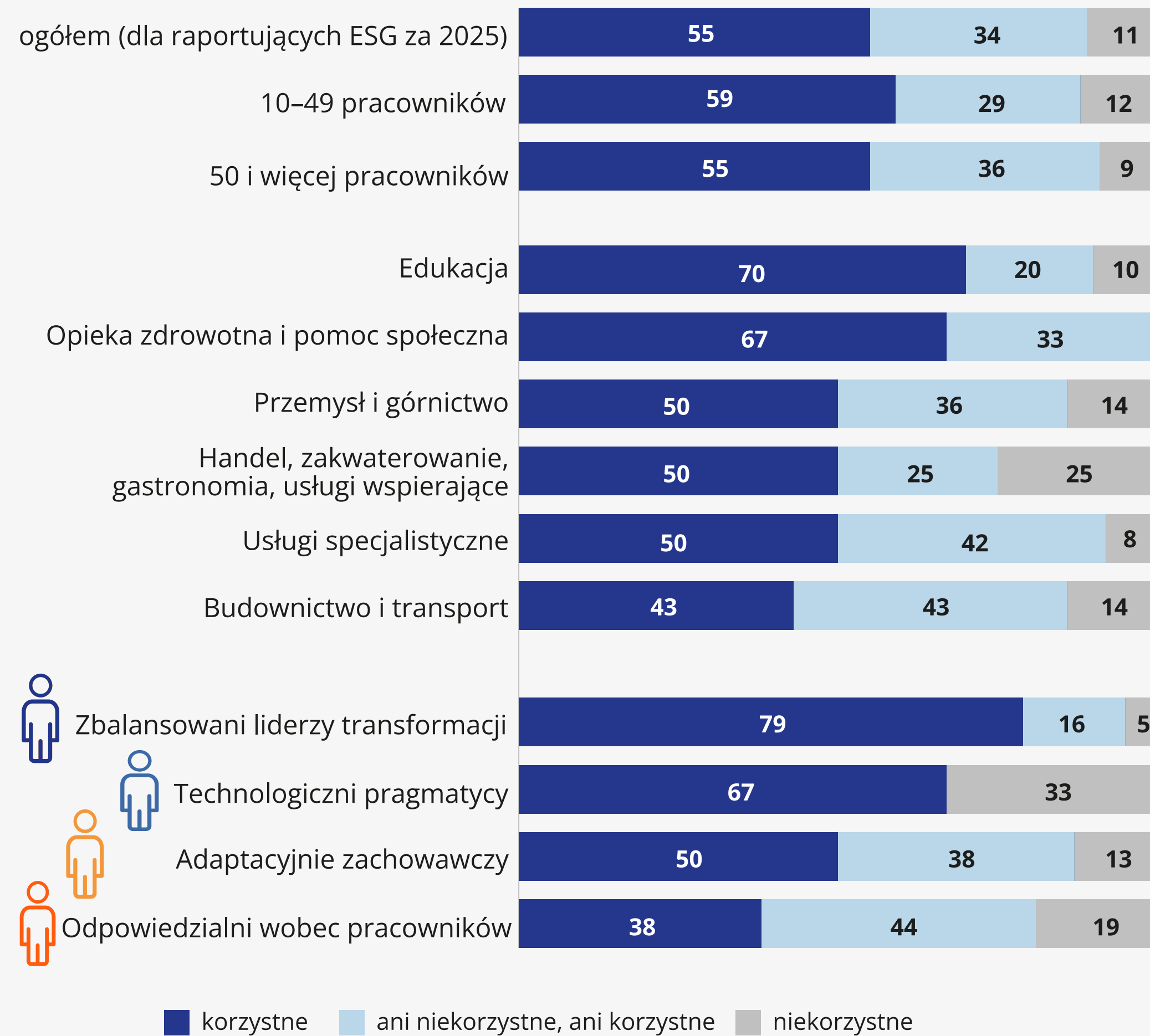
Wykres 12. Kluczowe korzyści wśród raportujących ESG (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 451).



Wykres 13. Ocena dostosowywania się do wymogów ESG dla długofalowego rozwoju organizacji wśród raportujących (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 451).

Pracownicy

Wielkość, branża i segment różnicują działania pracodawców na rzecz dobrostanu pracowników

Najczęstszymi działaniami pracodawców na rzecz równowagi pracy i życia prywatnego są elastyczne godziny pracy (28%) oraz dostosowanie wnętrz do potrzeb pracowników (23%). Im większy podmiot, tym częściej realizuje wszystkie wskazane działania (Tabela 5).

W większych podmiotach najczęstsze są karnety lub dopłaty do karnetów na zajęcia sportowe oraz pakiety medyczne. Wysoka popularność tych działań wynika m.in. z ich niższych kosztów na pracownika dla tych podmiotów, dzięki możliwości negocjacji i efektowi skali.

Tabela 5. Działania na rzecz dobrostanu oraz równowagi pracy i życia prywatnego wg liczby pracowników (%)

Działania	2-9	10-49	50-249	250 i więcej	Ogółem
elastyczne godziny pracy	29	26	29	35	28
dostosowanie wnętrz do potrzeb pracowników	22	27	37	48	23
dodatkowe dni/godziny wolne dla rodziny, opieki nad osobami zależnymi	18	18	22	33	18
możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej	18	17	25	33	18
wyjazdy integracyjne	15	25	37	45	16
pakiety medyczne	14	23	40	59	15
karnety (lub dopłaty) na zajęcia sportowe	15	22	40	62	15
zdrowe przekąski	14	18	21	31	14
szkolenia dotyczące zdrowego stylu życia	10	10	14	17	10
wsparcie psychologiczne dla pracowników	9	14	24	33	9
organizowanie zajęć sportowych	8	11	16	19	8
programy wolontariatu pracowniczego	8	8	13	14	8

Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 4012).

Branża także różnicuje realizowane działania w zakresie dobrostanu (Tabela 6). Najbardziej aktywne są podmioty z sektorów **Edukacja** oraz **Usługi specjalistyczne**. Najsłabsze wyniki odnotowano natomiast w **Przemśle i górnictwie**.

Tabela 6. Działania na rzecz dobrostanu oraz równowagi pracy i życia prywatnego wg branży (%)

Działania	Przemysł i górnictwo	Budownictwo i transport	Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	Usługi specjalistyczne	Edukacja	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna
elastyczne godziny pracy	17	21	29	38	39	20
dostosowanie wnętrz do potrzeb pracowników	19	15	18	33	35	26
wyjazdy integracyjne	11	13	10	25	27	14
dodatkowe dni/godziny wolne dla rodziny, opieki nad osobami zależnymi	12	16	15	24	23	15
możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej	7	13	10	37	22	14
wsparcie psychologiczne dla pracowników	4	9	4	15	21	13
zdrowe przekąski	7	14	11	20	19	14
pakiety medyczne	11	14	8	25	18	16
karnety (lub dopłaty) na zajęcia sportowe	7	17	10	24	17	10
organizowanie zajęć sportowych	3	8	5	13	16	5
szkolenia dotyczące zdrowego stylu życia	5	10	5	15	16	9
programy wolontariatu pracowniczego	3	8	5	13	14	6

Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 4012).

Widoczne są różnice w intensywności działań na rzecz dobrostanu w zależności od przynależności pracodawcy do danego segmentu. Najwięcej działań deklarują *Zbalansowani liderzy transformacji* (średnio 5).

Zaskakuje relatywnie niska pozycja *Odpowiedzialnych wobec pracowników* (średnio 1 działanie) **względem *Technologicznych pragmatyków*** (średnio 3 działania) **pod względem liczby działań**. Taki wynik można wyjaśnić kilkoma hipotezami. Po pierwsze, segment ten może dopiero planować wdrożenie wskazywanych działań w nadchodzących miesiącach. Po drugie, możliwe, że organizacje te dbają o pracowników w inny, mniej sformalizowany sposób. Po trzecie wreszcie, nie można wykluczyć, że przekonanie o dbałości o pracowników jest przede wszystkim deklaratywne i nie znajduje pełnego odzwierciedlenia w faktycznie realizowanych działaniach.

Jedną z reakcji na zmiany demograficzne jest planowanie częstszego zatrudniania osób w wieku emerytalnym

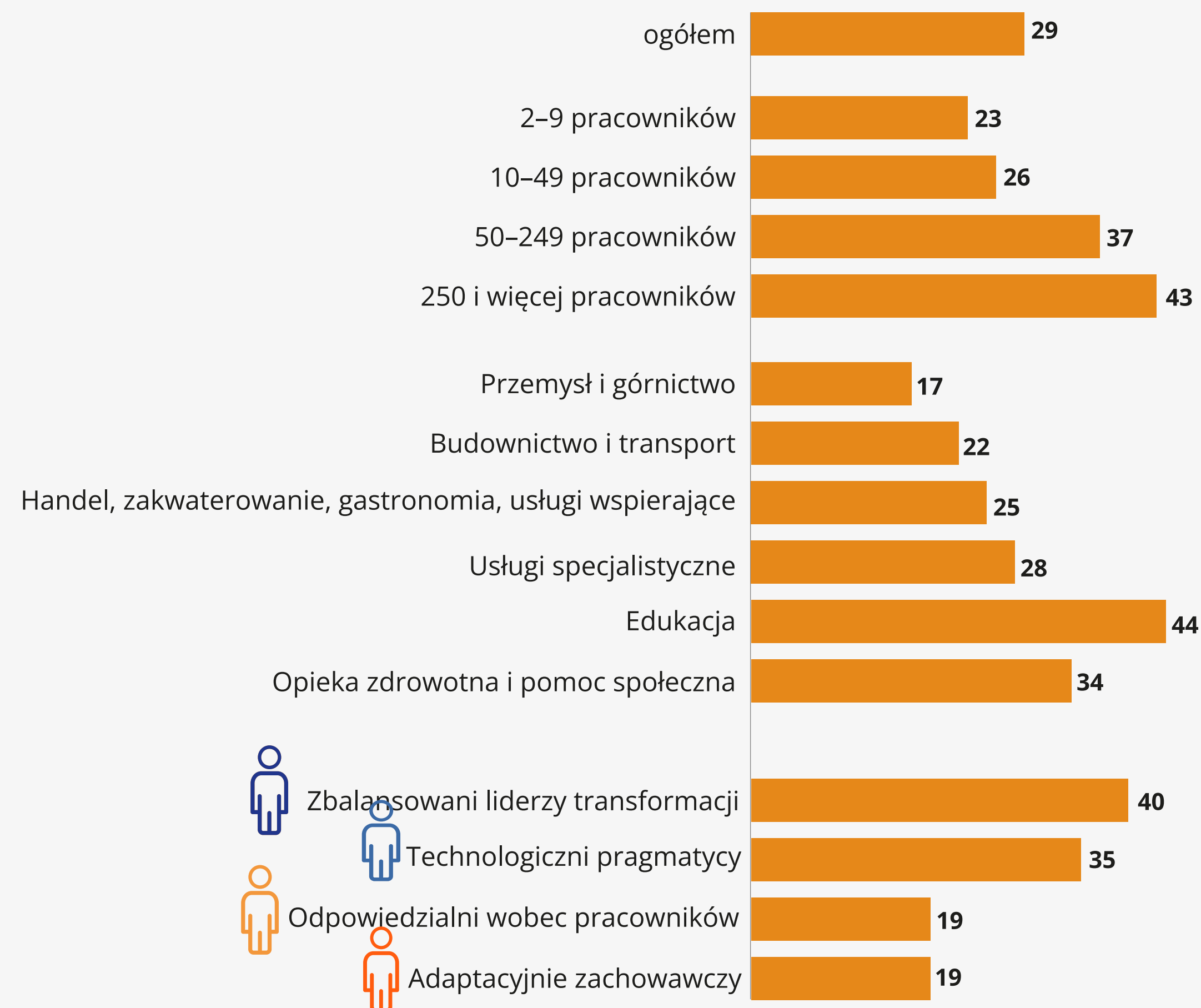
Odsetek ten był wyraźnie wyższy wśród pracodawców dużych (43%), z **Edukacji** (44%) oraz **Opieki zdrowotnej i pomocy społecznej** (34%), *Technologicznych pragmatyków* (35%) oraz *Zbalansowanych liderów transformacji* (40%) (Wykres 14).

Otwartość pracodawców na zatrudnianie osób z grup mniej aktywnych na rynku pracy, m.in. ze względu na pochodzenie, opiekę nad osobą zależną czy niepełnosprawność są szczegółowo analizowane w osobnym badaniu BKL⁸.



29% pracodawców zadeklarowało zwiększenie zatrudnienia osób w wieku emerytalnym w ciągu 12 miesięcy.

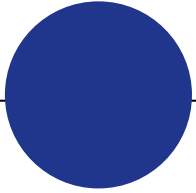
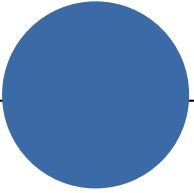
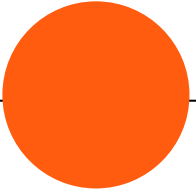
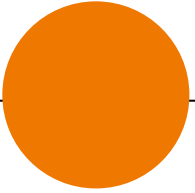
Wykres 14. Pracodawcy deklarujący zwiększenie zatrudnienia osób w wieku emerytalnym (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 4012).

⁸ Chodzi o badanie pt. *Ukryte zasoby rynku pracy. Działania pracodawców wobec wybranych grup pracowników*. Raport z badań jakościowych dostępny jest na stronie [BKL](#). Raport z badań ilościowych – w przygotowaniu.

Tabela 7. Podsumowanie działań adaptacyjnych czterech segmentów pracodawców

Zbalansowani liderzy transformacji 17%	Technologiczni pragmatycy 6%	Odpowiedzialni wobec pracowników 43%	Adaptacyjnie zachowawczy 34%
Najbardziej eksponowani na niemal wszystkie wyzwania w otoczeniu społeczno-gospodarczym. Najczęściej prowadzą działania adaptacyjne, w tym korzystają z AI (41%); deklarują przygotowanie raportu ESG za 2025 rok (37%); oferują średnio 5 działań na rzecz dobrostanu pracowników; planują zwiększenie zatrudnienia osób w wieku emerytalnym (40%). Deklarują najlepsze przygotowanie do trendów: – najwyżej oceniają kompetencje pracowników odnośnie AI oraz cyfryzacji procesów i danych, – czują się najlepiej przygotowani do raportowania ESG.	Wyraźnie rzadziej od liderów transformacji i zachowawczych tradycjonalistów wskazywali na wzrost kosztów (w tym pracy). Ale także dla nich te wyzwania, obok regulacji prawnych, są najbardziej uciążliwe (ok. 50% wskazań). Często prowadzą działania adaptacyjne, w tym korzystają z AI (29%); oferują średnio 3 działania na rzecz dobrostanu pracowników; planują zwiększenie zatrudnienia osób w wieku emerytalnym (35%) Deklarują przeciętne przygotowanie do trendów: – słabo przygotowani do raportowania ESG, – przeciętnie oceniają kompetencje pracowników w obszarach AI, cyfryzacji procesów i danych oraz automatyzacji i robotyzacji.	Wzrost kosztów pracy i innych kosztów są dla nich wyraźnie najbardziej uciążliwe, Pozostałe wyzwania na przeciętnym poziomie. Rzadko prowadzą działania adaptacyjne, w tym korzystają z AI (8%); najrzadziej wskazywali na zastąpienie pracy na stanowiskach przez robotyzację czy AI; planują zwiększenie zatrudnienia osób w wieku emerytalnym (19%). Pomimo deklaracji, że pracownicy są dla nich bardzo ważni, rzadko realizują standardowe działania na rzecz dobrostanu pracowników (średnio 1). Może to oznaczać, że odpowiedzialność wobec pracowników zatrzymuje się na poziomie deklaracyjnym. Deklarują przeciętne przygotowanie kompetencyjne pracowników do trendów Czują się najsłabiej przygotowani do raportowania ESG.	Najrzadziej doświadczają wyzwań w otoczeniu społeczno-gospodarczym. Najrzadziej prowadzą działania adaptacyjne, w tym: – korzystają z AI (3%) lub planują korzystać (3%), – deklarują przygotowanie raportu ESG za 2025 rok (12%), – oferują średnio 1 działanie na rzecz dobrostanu pracowników, – planują zwiększenie zatrudnienia osób w wieku emerytalnym (19%). Deklarują najslabsze przygotowanie do trendów: – najniżej oceniają kompetencje pracowników w obszarach AI, cyfryzacji procesów i danych oraz automatyzacji i robotyzacji, – czują się słabo przygotowani do raportowania ESG.
 17%	 6%	 43%	 34%

Źródło: BKL 2025 - Badanie pracodawców.

Inwestowanie w rozwój kompetencji

Rozwój kompetencji pracowników jest jednym z kluczowych mechanizmów adaptacji do zmian rynkowych i technologicznych. Analiza rozwoju kompetencji obejmuje zarówno rozwiązania organizacyjne wspierające ten proces, jak i rzeczywistą aktywność pracodawców, formy działań rozwojowych oraz ich dopasowanie do kluczowych trendów.

Formalizacja rozwoju kompetencji jest wyższa w organizacjach większych i silniej zorientowanych na zmiany

Planowe i długofalowe podejście do budowania umiejętności w organizacji wymaga stworzenia **odpowiednich struktur, procedur i zasobów wspierających rozwój kadr**, takich jak wyodrębniona funkcja odpowiedzialna za rozwój pracowników, wydzielony budżet na szkolenia, usystematyzowany on-boarding nowych pracowników czy systematyczna ocena kompetencji pracowników.

Najczęściej stosowanym rozwiązaniem jest prowadzenie oceny zapotrzebowania na umiejętności pracowników – wykorzystuje go ponad połowa pracodawców (Wykres 15). Co czwarty podmiot prowadzi usystematyzowany onboarding nowych pracowników. Zdecydowanie rzadziej występują natomiast rozwiązania wymagające trwałych zasobów organizacyjnych, takie jak wydzielony budżet szkoleniowy (16%) lub personel do spraw rozwoju kompetencji (10%).

Analiza danych według wielkości podmiotów pokazuje, że wraz ze wzrostem skali zatrudnienia rośnie poziom formalizacji rozwoju kompetencji:

- w organizacjach **zatrudniających 250 i więcej pracowników**: 89% prowadzi ocenę potrzeb kompetencyjnych (w tym 60% systematycznie), niemal cztery piąte dysponuje budżetem szkoleniowym (78%), ponad dwie trzecie posiada wyodrębnioną funkcję odpowiedzialną za rozwój pracowników (70%) i prowadzi onboarding nowych pracowników (66%),

- wśród **podmiotów mikro analogiczne odsetki są kilkukrotnie niższe**: 51% ocenia potrzeby kompetencyjne (w tym tylko co czwarty w sposób regularny), 15% posiada wydzielony budżet, a ok. 10% wyodrębniony dział lub stanowisko.

To może wskazywać, że większa skala zatrudnienia sprzyja instytucjonalizacji rozwoju, choć nie przesądza jeszcze o intensywności inwestycji ani jego strategicznym charakterze.

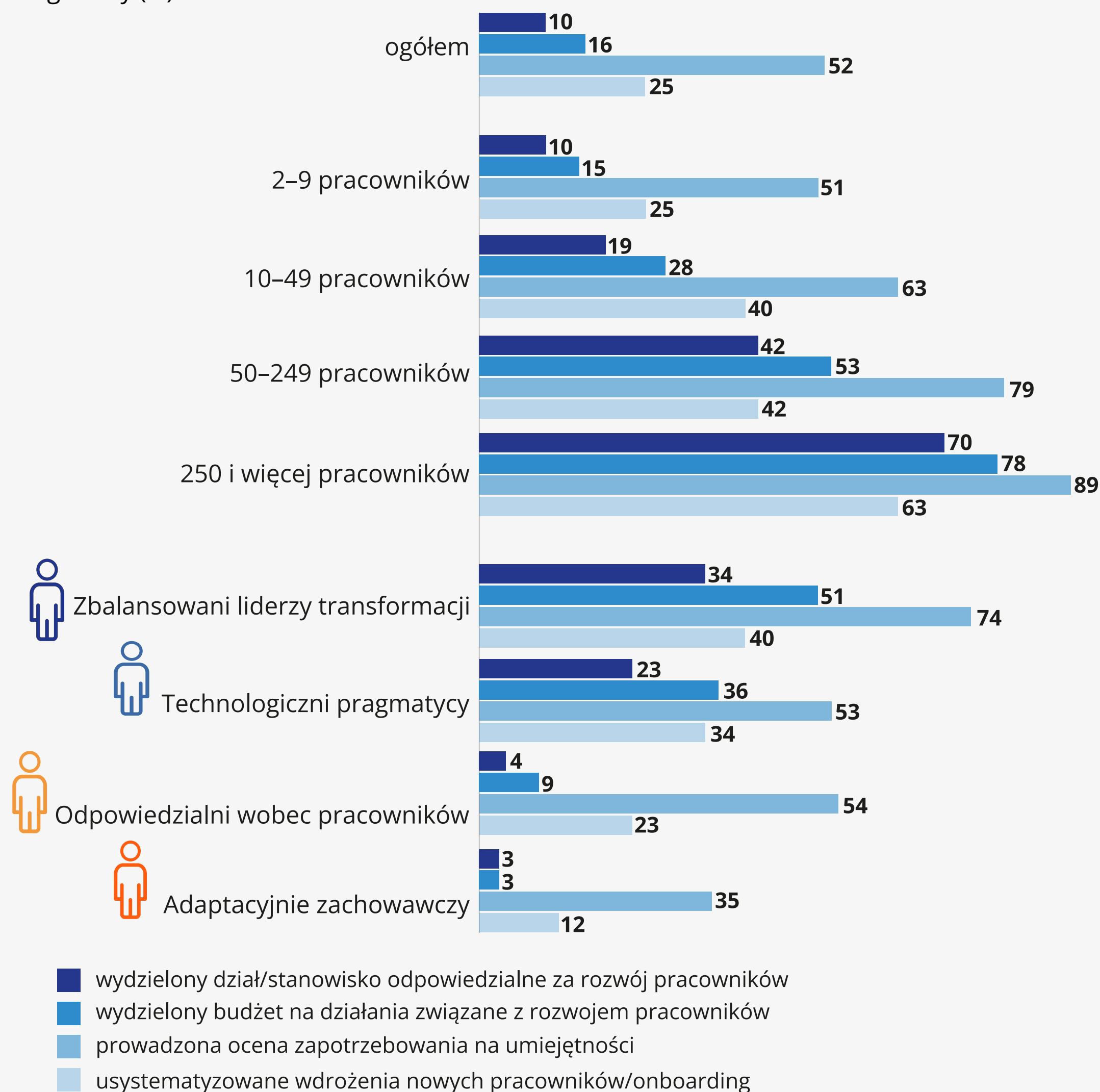
Wyraźne zróżnicowanie widoczne jest także w podziale na segmenty – tam, gdzie większą wagę przykładają się do trendów, częściej występują sformalizowane struktury wspierające rozwój kadr:

- wyróżniają się tu *Zbalansowani liderzy transformacji*, którzy najczęściej deklarują posiadanie dedykowanych zasobów organizacyjnych (51% – budżet szkoleniowy, 34% – wyodrębniona funkcja), a także szerokie stosowanie pozostałych rozwiązań, takich jak ocena potrzeb kompetencyjnych – 74% (w tym połowa z segmentu robi to w sposób systematyczny (Wykres 16) oraz onboarding (53%),
- wśród *Technologicznych pragmatyków* rozwiązania te występują rzadziej, ale nadal częściej niż w pozostałych grupach (36% – budżet, 23% – dedykowana funkcja),
- wśród *Odpowiedzialnych wobec pracowników* oraz *Adaptacyjnie zachowawczych* formalizacja procesów rozwojowych jest wyraźnie niższa – rozwiązania wymagające trwałych zasobów organizacyjnych pojawiają się sporadycznie (3–9%), także pozostałe działania nie są powszechnie i regularnie stosowane.



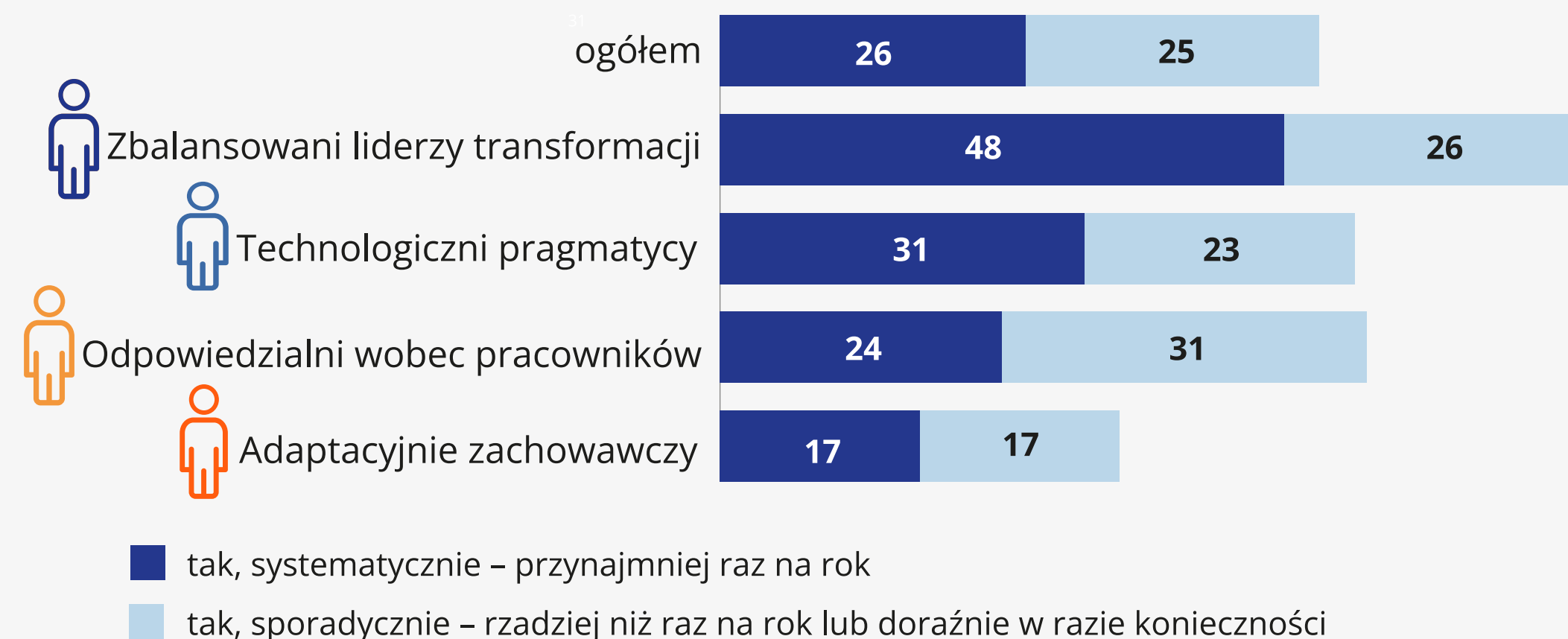
Rozwój kompetencji ma charakter bardziej systemowy i strategiczny w organizacjach silniej zorientowanych na zmiany, podczas gdy w pozostałych częściej pozostaje działaniem doraźnym.

Wykres 15. Rozwiązania organizacyjne w obszarze inwestowania w kompetencje w podziale na segmenty (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (Nmin. = 4012).

Wykres 16. Częstotliwość prowadzenia oceny potrzeb kompetencyjnych w organizacjach (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (Nmin. = 3931).

Podsumowując, w organizacjach, w których zmiany są postrzegane jako szczególnie istotne, częściej funkcjonują trwałe i systemowe praktyki rozwojowe. Zależność ta ma charakter dwukierunkowy – zarówno rosnąca presja zmian może sprzyjać porządkowaniu procesów rozwojowych, jak i posiadanie takich praktyk może ułatwiać organizacjom adaptację do nowych warunków.

Intensywność działań rozwojowych rośnie wraz z wagą przykładaną do trendów

Istotnym elementem adaptacji do zmian rynkowych jest także realna aktywność szkoleniowa i realizowanie działań rozwojowych ukierunkowanych na uzupełnianie potrzebnych w tym procesie kompetencji. **Poziom aktywności związanej z rozwojem pracowników** (z wyłączeniem obowiązkowych szkoleń BHP i ppoż.) **był w roku poprzedzającym badanie, tj. 2024, relatywnie wysoki – takie działania deklarowało 73% pracodawców** (Wykres 17). Jednocześnie 31% organizacji wskazało, że podobne inicjatywy zostały już zrealizowane lub są zaplanowane do realizacji w 2025 r.⁹

⁹ Badanie realizowano w trakcie 2025 roku, a zatem pytano o zrealizowaną lub zaplanowaną w tym roku działalność rozwojową.

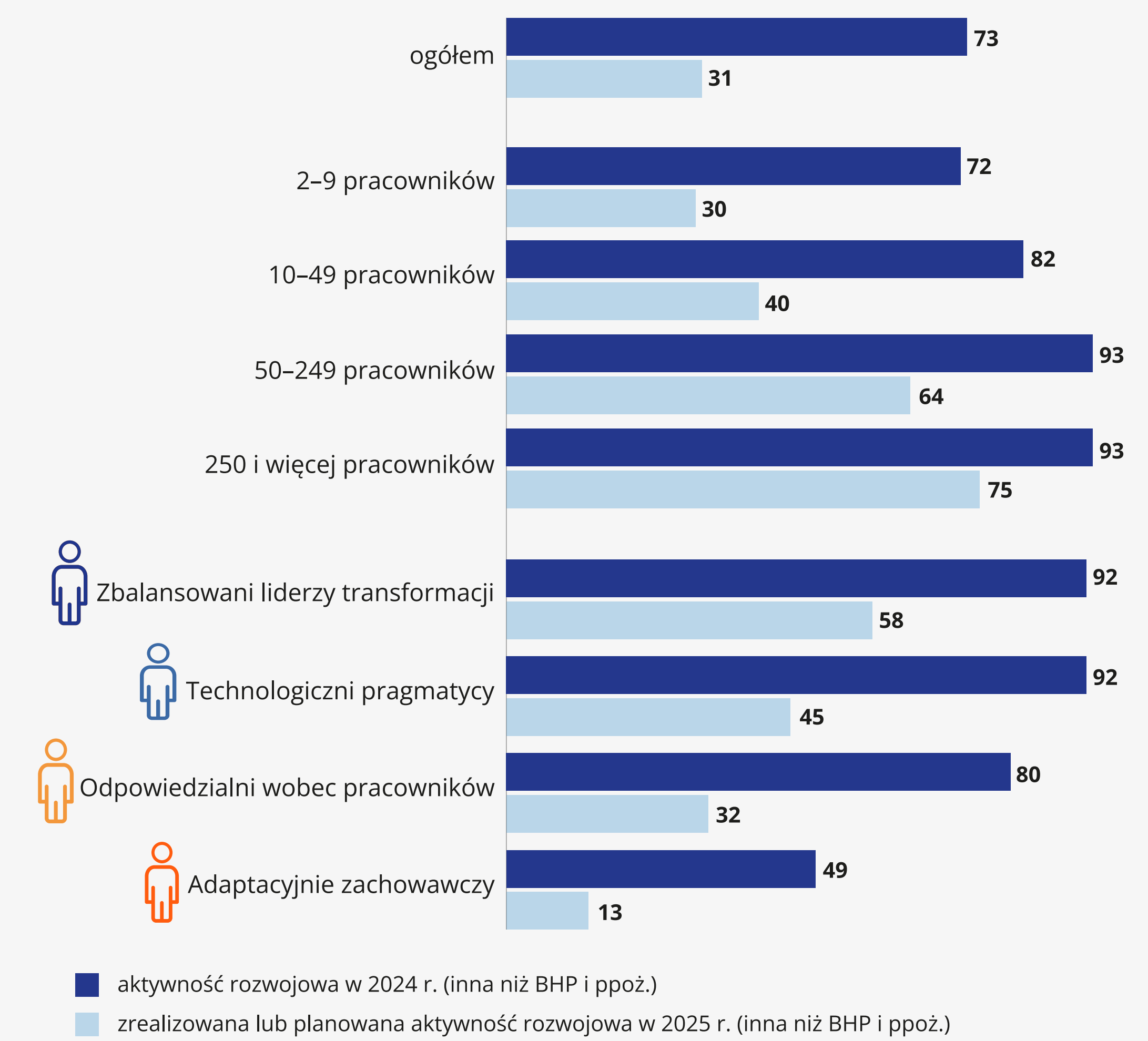
1 Wielkość podmiotu w sposób przewidywalny różnicuje skalę działań rozwojowych, co jest zjawiskiem obserwowanym w badaniach BKL cyklicznie. **Duże podmioty** częściej niż mikro mają już w trakcie roku faktycznie zrealizowane lub uruchomione aktywności rozwojowe (75% vs 30%). Wynika to przede wszystkim z większej liczby pracowników oraz bardziej sformalizowanych procesów inwestycji (posiadania wyodrębnionej funkcji oraz budżetu).

W odniesieniu do roku 2024 jakkolwiek aktywność rozwojową (inną niż BHP i ppoż.) prowadziło 93% średnich i dużych podmiotów, podczas gdy w grupie pracodawców małych było to 82%, a wśród mikro 72%.

Różnice między segmentami pracodawców widoczne są nie tylko na poziomie posiadania formalnych zasobów organizacyjnych, ale także w konkretnych praktykach rozwojowych podejmowanych wobec pracowników:

- aktywność rozwojowa była szczególnie wysoka wśród *Zbalansowanych liderów transformacji* oraz *Technologicznych pragmatyków* – w obydwu segmentach takie działania w 2024 r. prowadziło 92% podmiotów. Relatywnie częściej podejmowano i/lub planowano również takie działania w 2025 r. (odpowiednio 58% i 45% organizacji),
- te dwa segmenty inwestują w kompetencje także najbardziej intensywnie: *Zbalansowani liderzy transformacji*, deklarują średnio blisko 7 różnych form rozwoju na podmiot (z 13, o które pytano¹⁰), podczas gdy *Technologiczni pragmatycy deklarują* stosowanie przeciętnie blisko pięciu form (Wykres 18),
- *Zbalansowani liderzy transformacji* najczęściej ze wszystkich segmentów stosują szeroki wachlarz form rozwijania kompetencji (Tabela 8) – od szkoleń wewnętrznych (65%) i zewnętrznych (52%), przez formy uczenia się w miejscu pracy, takie jak job shadowing (69%), mentoring (64%) czy rotacje stanowiskowe (56%), konferencje i seminaria (48%) oraz edukację formalną (np. studia podyplomowe – 34%). Wskazuje to na bardziej kompleksowe podejście do rozwoju kadr,

Wykres 17. Aktywność rozwojowa w zakresie kompetencji w 2024 r. oraz planowana lub realizowana w 2025 r. (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 4012).

¹⁰ Formy, o które pytano w badaniu, wymienione są w Tabeli 8.

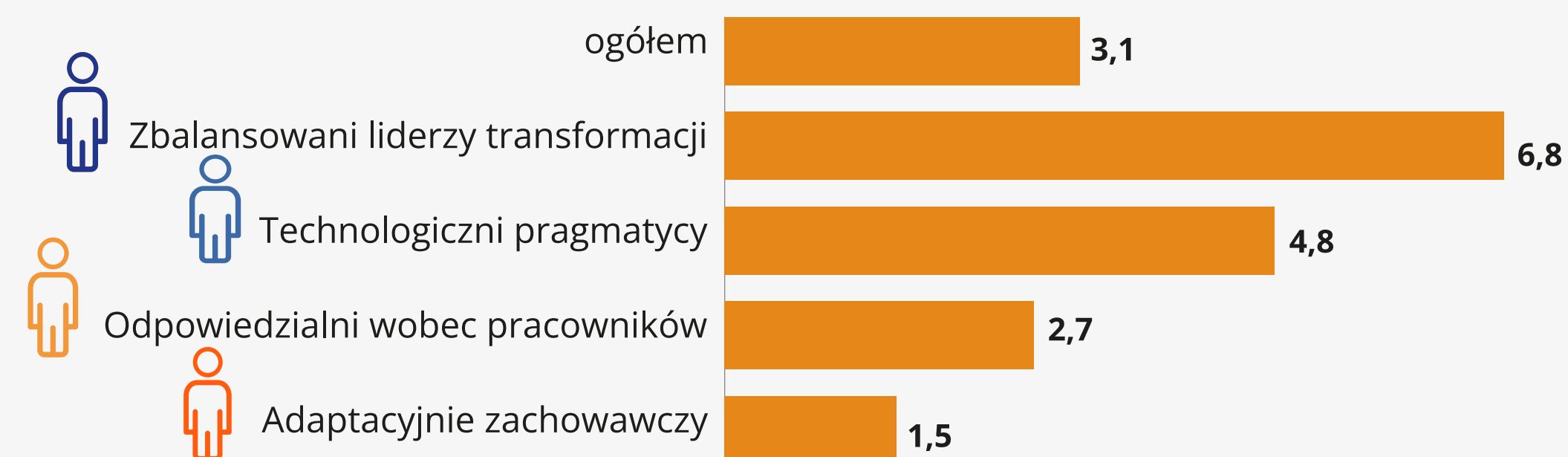
- wśród *Technologicznych pragmatyków* skala działań jest niższa, ale nadal relatywnie wysoka – dominują formy praktyczne, tj. instruktaże (61%), coaching (50%), wewnętrzne szkolenia (48%) i obserwacje innych pracowników (44%), co wskazuje na orientację na bieżące potrzeby kompetencyjne,
- w segmencie *Odpowiedzialnych wobec pracowników* aktywność rozwojową w 2024 r. deklarowało 80% pracodawców, a w 2025 r. – 32%. Jednocześnie skala działań rozwojowych jest wyraźnie niższa – podmioty oferują niespełna 3 różne formy rozwoju,
- najniższy poziom aktywności obserwujemy wśród *Adaptacyjnie zachowawczych* – w tej grupie działania rozwojowe w 2024 r. prowadziła niespełna połowa podmiotów (49%), a kontynuację tej aktywności w 2025 r. deklarowało jedynie 13%. Pracodawcy z tego segmentu stosują średnio ok. 1,5 formy rozwoju, najczęściej ograniczając się do instruktaży stanowiskowych (31%) i obserwacji pracy innych pracowników (24%). Oznacza to, że rozwój kompetencji nie stanowi tu istotnego elementu strategii organizacyjnej.



**Im większa świadomość wpływu trendów,
tym wyższa aktywność rozwojowa i większa różnorodność działań.**

Wraz z większą świadomością wpływu nadchodzących trendów współwystępuje wyższy poziom aktywności rozwojowej oraz szerszy wachlarz stosowanych form rozwoju. Można przypuszczać, że procesy te częściowo wzajemnie się wzmacniają – rosnące kompetencje sprzyjają dostrzeganiu znaczenia zmian, a większa świadomość trendów zwiększa skłonność do inwestowania w rozwój pracowników.

Wykres 18. Średnia liczba oferowanych form rozwoju (0–13)



Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 3690).

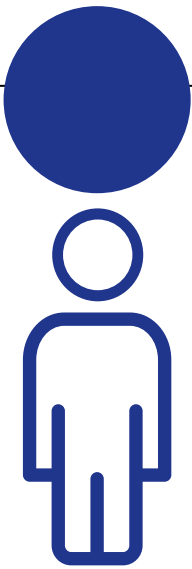
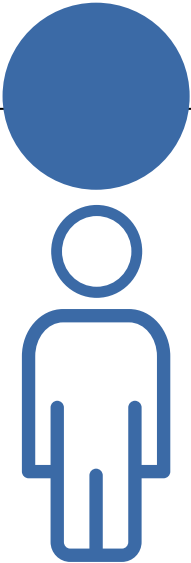
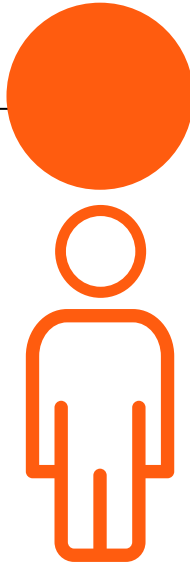


Tabela 8. Formy rozwoju pracowników realizowane przez pracodawców ogółem i według segmentów (%)

Forma	Zbalansowani liderzy transformacji	Technologiczni pragmatycy	Odpowiedzialni wobec pracowników	Adaptacyjnie zachowawczy	Ogółem
instruktaże dotyczące np. obsługi nowego sprzętu, oprogramowania	74	61	49	31	48
bezpośrednia obserwacja pracy innego pracownika (tzw. job shadowing)	69	44	36	24	38
kursy i szkolenia wewnętrzne (własne zasoby)	65	48	41	16	37
uczenie się pod kierunkiem innej osoby, trenera, przełożonego (coaching, mentoring)	64	50	34	16	34
kursy i szkolenia zewnętrzne (przez podmiot zewnętrzny)	52	38	26	12	26
zaplanowana rotacja na stanowiskach pracy w celach szkoleniowych	56	42	19	16	25
samodzielne kształcenie pracowników (np. zakup dla nich książek, dostęp do internetowych baz wiedzy, szkoleń zdalnych itp.)	55	32	18	10	22
kursy i szkolenia e-learningowe	39	36	20	8	20
udział pracowników w konferencjach lub seminariach	48	33	11	8	18
organizowanie „dni otwartych” zespołów, spotkań międzyzespołowych mających na celu wymianę wiedzy	49	32	7	5	15
udział w wizytach studyjnych lub obserwacyjnych (w innych oddziałach, firmach, instytucjach)	42	24	8	5	14
nauka w szkołach wyższych (studia podyplomowe, MBA, zaoczne)	34	20	2	3	9
nauka w szkołach branżowych, technikach lub liceach	36	24	1	1	8

Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 4012).

Tabela 9. Charakterystyka inwestycji w kompetencje czterech segmentów pracodawców

Zbalansowani liderzy transformacji 17%	Technologiczni pragmatycy 6%	Odpowiedzialni wobec pracowników 43%	Adaptacyjnie zachowawczy 34%
Najbardziej rozwinięte, systemowe podejście do rozwoju kompetencji. Najczęściej dysponują trwałym zapleczem organizacyjnym: • budżet szkoleniowy: 51%, • wyodrębniona funkcja: 34%, • ocena potrzeb kompetencyjnych: 74% (w tym często systematyczna), • onboarding: 53%. Wizerunek, infrastruktura i sieci współpracy idą w parze, tworząc najbardziej kompletny ekosystem rozwoju Najwyższa aktywność rozwojowa: • działania w 2024 r.: 92%, • planowane/realizowane w 2025 r.: 58%, • średnio ok. 7 form rozwoju. Stosują szeroki wachlarz form: • szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, • mentoring, job shadowing, rotacje, • konferencje, edukacja formalna. Rozwój kompetencji ma charakter kompleksowy, strategiczny i silnie powiązany z adaptacją do zmian.	Relatywnie wysokie, ale mniej sformalizowane podejście do rozwoju. Umiarkowane zaplecze organizacyjne: • budżet: 36%, • dedykowana funkcja: 23%. Wysoka aktywność rozwojowa: • działania w 2024 r.: 92%, • 2025 r.: 45%, • średnio ok. 5 form rozwoju. Dominują formy praktyczne i operacyjne: • instruktaże, coaching, • szkolenia wewnętrzne, • uczenie się przez obserwację. Rozwój kompetencji jest istotny, ale nieco bardziej podporządkowany bieżącym potrzebom technologicznym i operacyjnym.	Ograniczona formalizacja i umiarkowana aktywność rozwojowa. Słabe zaplecze organizacyjne: • budżet i dedykowane funkcje: 3–9%. Umiarkowana aktywność: • działania w 2024 r.: 80%, • 2025 r.: 32%, • średnio ok. 3 formy rozwoju. Rozwój ma raczej wąski zakres: • mniej zróżnicowane formy, • rzadsze działania systemowe. Rozwój kompetencji ma charakter ograniczony i mniej systematyczny.	Najniższy poziom inwestycji w rozwój kompetencji. Minimalna formalizacja: • zaplecze organizacyjne występuje sporadycznie. Najniższa aktywność: • działania w 2024 r.: 49%, • 2025 r.: 13%, • średnio ok. 1,5 formy rozwoju. Dominują najprostsze formy: • instruktaże stanowiskowe, • obserwacja pracy. Rozwój kompetencji ma charakter incydentalny i nie stanowi istotnego elementu strategii organizacyjnej.
 17%	 6%	 43%	 34%

Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców.

Najwyższa gotowość do inwestycji w kluczowe kompetencje adaptacyjne występuje w największych podmiotach i wśród Liderów transformacji

Uzupełnieniem obrazu gotowości w zakresie rozwoju kompetencji jest przyjrzenie się, w jakim stopniu postrzeganie kluczowych trendów technologicznych i środowiskowych przekłada się na konkretne plany rozwoju kompetencji pracowników. Odpowiedzi pokazane na wykresach dotyczą wyłącznie tych organizacji, które uznały dany trend (np. automatyzację, AI, cyfryzację czy cele środowiskowe) za bardzo ważny dla swojej działalności obecnie lub w najbliższych dwunastu miesiącach. Dzięki temu można zobaczyć nie tyle ogólną skłonność do szkolenia, ile gotowość do reagowania poprzez rozwój kompetencji na te zmiany, które organizacje same uznają za kluczowe.

Sama świadomość trendu nie oznacza automatycznie gotowości do działania.

Nawet wśród pracodawców, którzy uznają dany trend za bardzo ważny, tylko część planuje inwestycje w kompetencje w tym obszarze. Najwyraźniej widać to w przypadku cyfryzacji, gdzie jedynie ok. połowa deklaruje konkretne plany rozwojowe. W pozostałych obszarach odsetek podmiotów deklarujących inwestycje w kompetencje adaptacyjne jest wyższy, choć nadal nie obejmuje wszystkich organizacji dostrzegających znaczenie danego trendu. Wśród tych, które uznały dany trend za ważny dla swojej działalności, około 71% deklaruje planowanie rozwoju kompetencji związanych z wykorzystaniem sztucznej inteligencji, 57% – z automatyzacją i robotyzacją, a 54% – z realizacją celów środowiskowych i klimatycznych.

Wyniki różnicują się w zależności od wielkości organizacji – wraz ze wzrostem jej wielkości rośnie spójność deklarowanych działań rozwojowych w stosunku do postrzeganego znaczenia trendów dla działalności podmiotu:

- najniższy poziom planowanych inwestycji w rozwój umiejętności zaobserwowano w **najmniejszych podmiotach**, gdzie około 71% deklaruje rozwój kompetencji związanych ze sztuczną inteligencją, 57% z automatyzacją, 54% z celami środowiskowymi i jedynie 49% z cyfryzacją procesów i danych,
- w **małych podmiotach** nieco częściej planowane są inwestycje w automatyzację (68%), natomiast rzadziej w sztuczną inteligencję (66%),

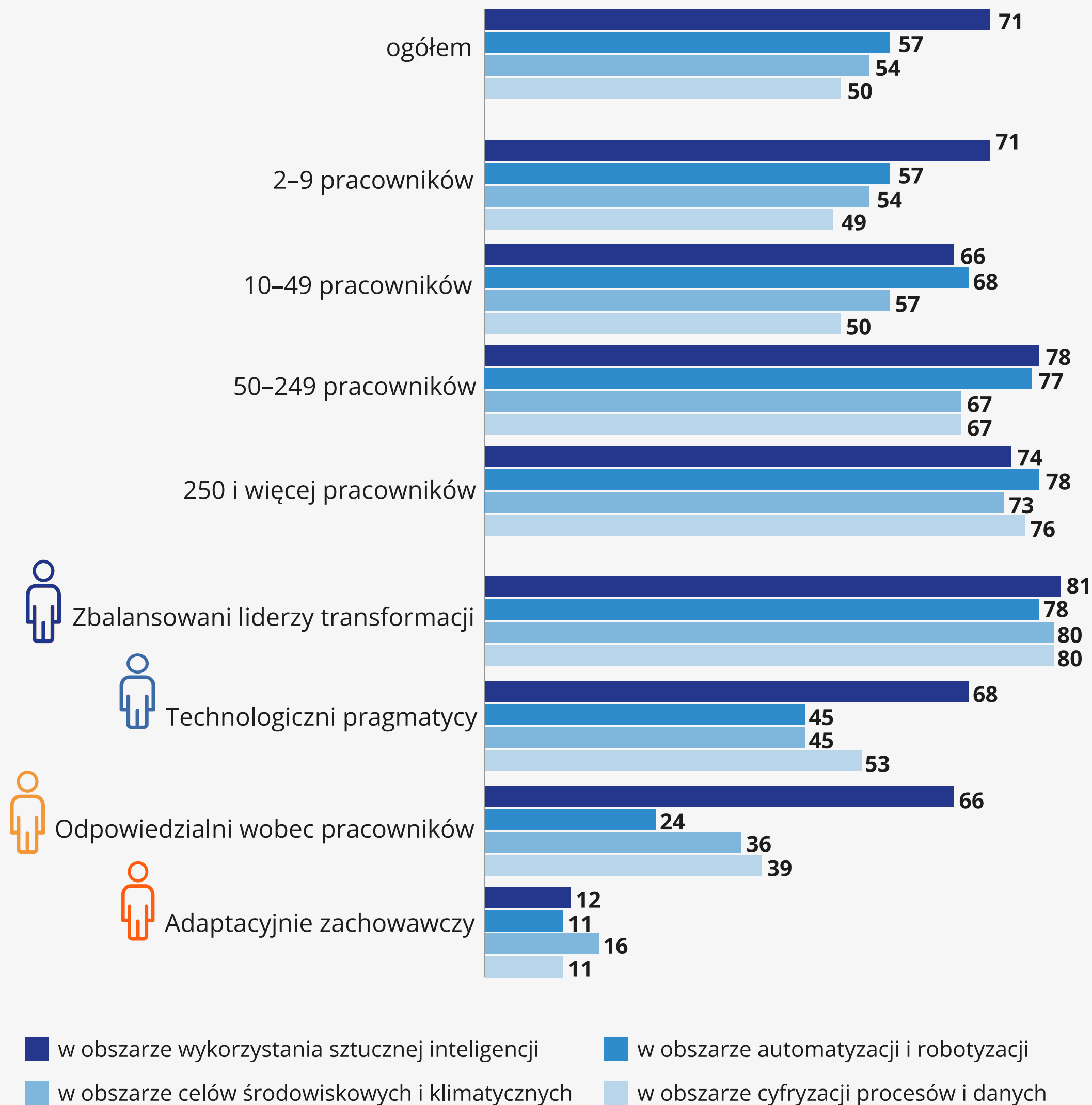
- w **średnich** odsetki planujących inwestycje są wyższe i jednocześnie bardziej wyrównane – od ok. 67% w obszarze cyfryzacji i celów środowiskowych do 77–78% w obszarze sztucznej inteligencji i automatyzacji,
- **największe podmioty** wykazują najwyższy poziom gotowości inwestycyjnej w kompetencje, szczególnie w zakresie cyfryzacji procesów i danych (76%) oraz w obszarze automatyzacji (78%).

Spójność między postrzeganym znaczeniem trendów a deklarowanymi inwestycjami w kompetencje jeszcze silniej różnicuje się w zależności od segmentu:

- najsilniejsze przełożenie między dostrzeganiem znaczenia trendu przez pracodawców a realnymi działaniami inwestycyjnymi w obszarze kompetencji występuje u *Zbalansowanych liderów transformacji*. Odsetki planowanych inwestycji w kompetencje oscylują wśród tych pracodawców wokół 80% we wszystkich obszarach – od AI po cyfryzację i cele środowiskowe. To jedyny segment, w którym dostrzeganie trendów niemal w pełni przekłada się na intencję rozwijania kompetencji,
- w przypadku *Technologicznych pragmatyków* reakcje są selektywne. Częstym planom w zakresie inwestycji w kompetencje w obszarze AI (68%) towarzyszą dużo rzadsze w obszarze cyfryzacji, automatyzacji i celów środowiskowych (po 45%). Sugeruje to koncentrację na wybranych, bezpośrednio „produktywnych” technologiach, a nie na szerokim pakiecie zmian,
- co ciekawe, podobny wzorzec obserwowany jest u *Odpowiedzialnych wobec pracowników* – pod względem intencji inwestycyjnych wyraźnie wybija się tylko obszar AI (66%),
- największa luka między wagą trendu a planami rozwoju umiejętności występuje u *Adaptacyjnie zachowawczych*, spośród których tylko nieznaczny odsetek planuje inwestycje w kompetencje (11–16% w zależności od trendu).

Dostrzeganie trendów tylko częściowo przekłada się na działania – wysoką spójność między percepcją a inwestycjami w kompetencje widać głównie u Liderów transformacji.

Wykres 19. Planowane inwestycje w kompetencje (% podmiotów, które uznały dany trend za ważny dla swojej działalności)



Główną barierą inwestycji w kadry jest przekonanie o braku potrzeby rozwoju

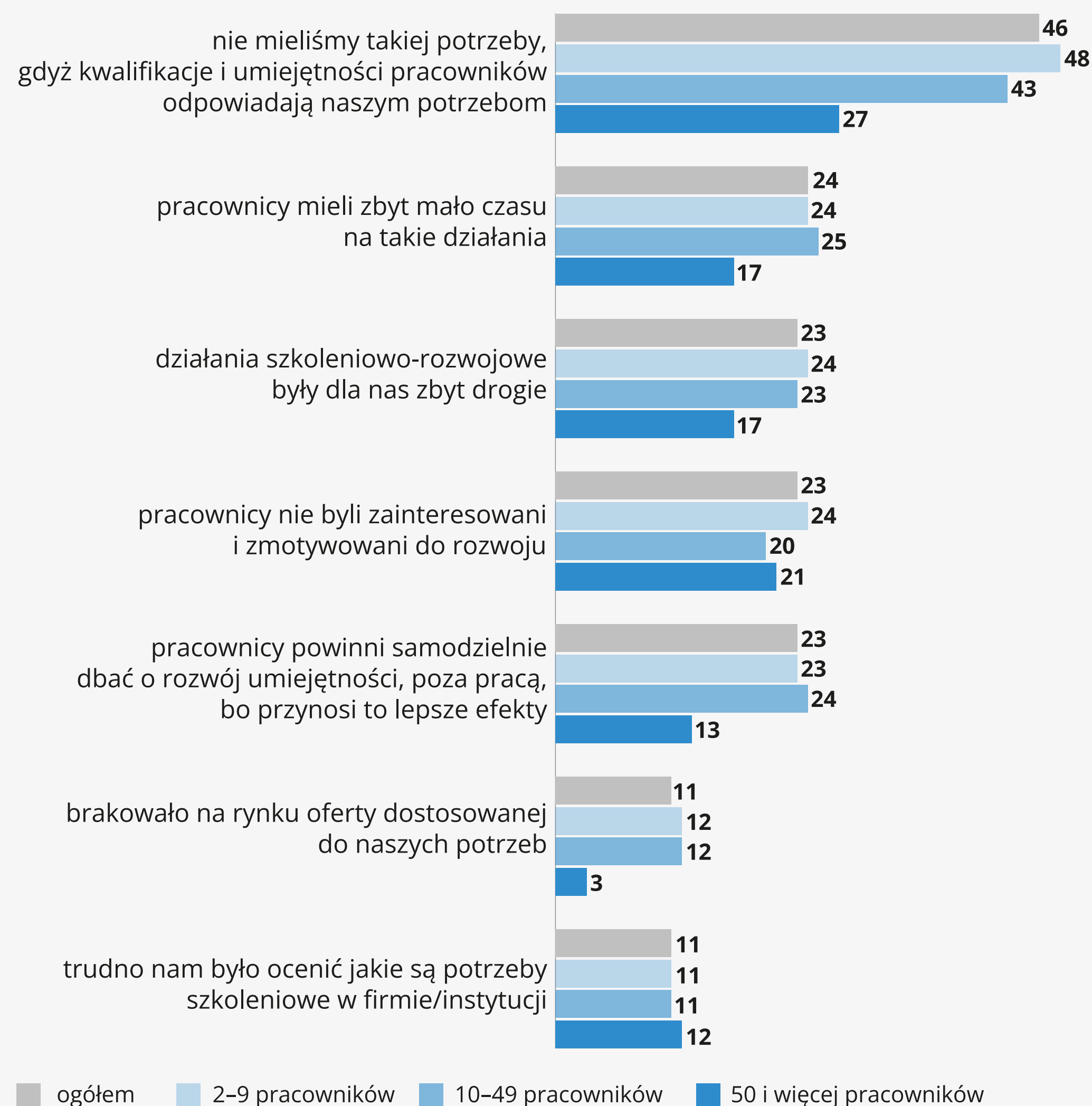
Pracodawcy, którzy nie zadeklarowali żadnej formy działań rozwojowych w roku poprzedzającym badanie, zostali dodatkowo zapytani o przyczyny braku takiej aktywności (Wykres 20). Najczęściej wskazywaną barierą było przekonanie, że kwalifikacje i umiejętności pracowników są wystarczające, a dodatkowe działania rozwojowe nie były potrzebne (46%). Oznacza to, że dla znacznej części pracodawców brak aktywności rozwojowej nie wynika z ograniczeń organizacyjnych, lecz z przekonania, że obecne kompetencje pracowników są wystarczające.

Zbyt mało czasu, zbyt wysokie koszty, brak motywacji pracowników oraz przekonanie, że odpowiedzialność za rozwój powinna spoczywać głównie na pracownikach to wewnętrzne bariery, na które wskazywał co czwarty podmiot, który nie prowadził aktywności rozwojowej (23–24%). Najrzadziej wskazywano na brak odpowiedniej oferty rynkowej oraz trudności w ocenie potrzeb szkoleniowych (11%).

Zgodnie z intuicją, zróżnicowanie ujawnia się także z perspektywy wielkości podmiotów. **Mniejsi pracodawcy silniej doświadczają niemal wszystkich barier rozwoju kadr.** W podmiotach mikro relatywnie częściej niż w większych (50+ pracowników) pojawiają się wskazania na zbyt wysokie koszty, brak czasu i motywacji wśród pracowników oraz przekonanie, że rozwój pracowników powinien odbywać się poza pracą. Wynika to z ograniczonych zasobów i „wąskich gardeł” organizacyjnych. Wraz ze wzrostem skali zatrudnienia znaczenie tych barier maleje.

Jednocześnie to najmniejsze podmioty częściej deklarują brak potrzeby rozwoju, a większe rzadziej. Wśród podmiotów mikro dominuje przekonanie, że obecne kompetencje są wystarczające (48%), podczas gdy w grupie 50+ odsetek ten spada do 27%. Skala organizacji sprawia, że w większych podmiotach niemal zawsze ujawniają się luki kompetencyjne i potrzeba aktualizacji umiejętności, nawet jeśli realizacja działań rozwojowych napotyka inne ograniczenia.

Wykres 20. Bariery aktywności inwestycyjnej w obszarze kompetencji kadr (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (Nmin. = 797).

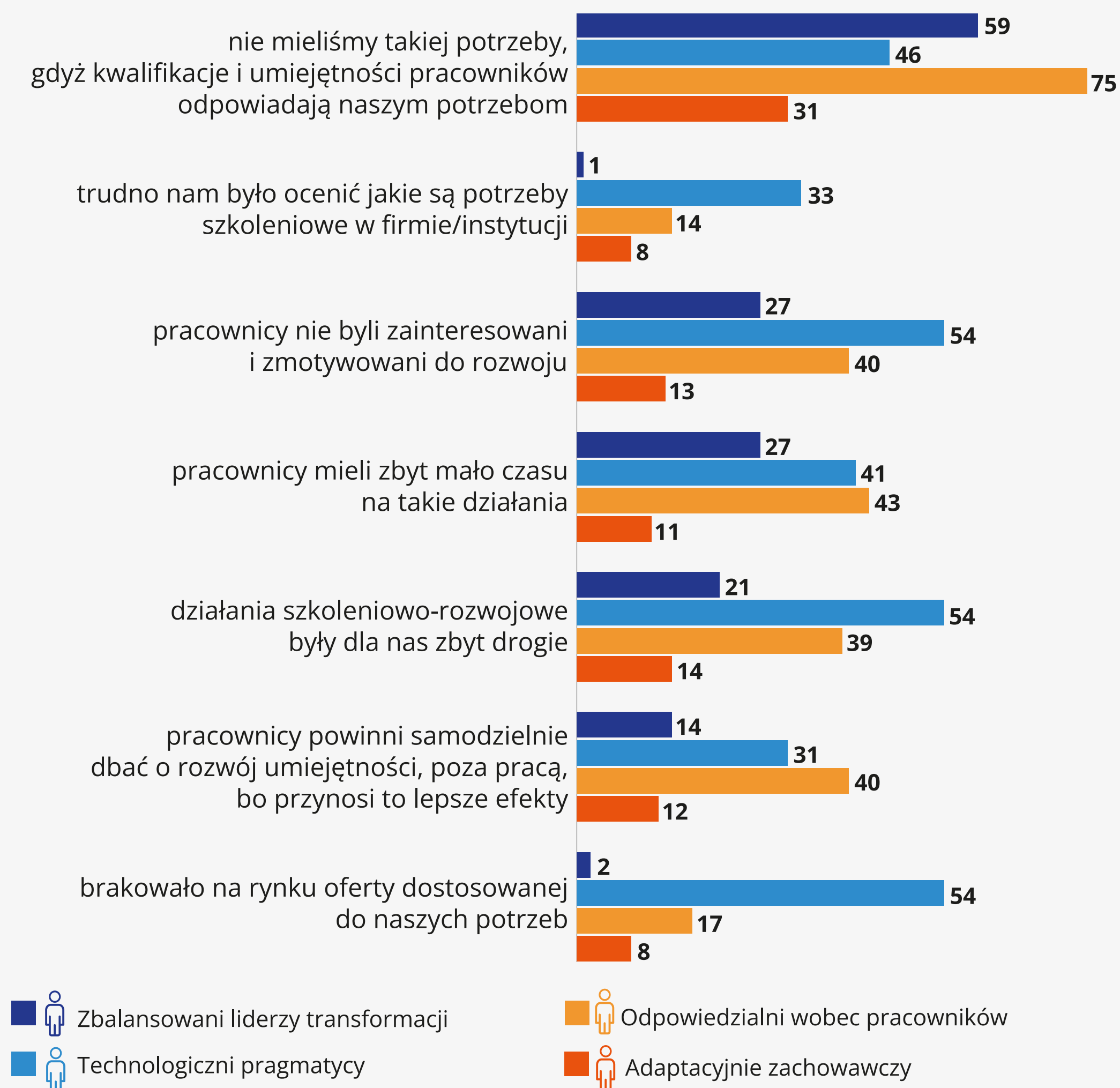
Zróznicowanie przyczyn braku aktywności rozwojowej wyraźnie ujawnia się także w podziale na segmenty:

- *Zbalansowani liderzy transformacji* relatywnie rzadziej wskazują konkretne bariery ograniczające aktywność rozwojową. W tej grupie najczęściej pojawia się odpowiedź o braku potrzeby szkoleniowej (59%), natomiast pozostałe przyczyny wskazywane są sporadycznie (Wykres 21), co sugeruje, że brak działań rozwojowych częściej wynika tu z przekonania o wystarczających kompetencjach pracowników niż z ograniczeń organizacyjnych,
- *Technologiczni pragmatycy*, czyli pracodawcy silniej zorientowani na technologiczny rozwój organizacji, wyraźnie częściej niż pozostali, wskazywali bariery zewnętrzne: związane z kosztami działań szkoleniowo-rozwojowych oraz brakiem oferty rynkowej odpowiednio dopasowanej do ich potrzeb (po 54%). Równolegle brak wystarczającej motywacji pracowników do ponoszenia kompetencji był także wyzwaniem dla większości nieszkolących pracodawców w tej grupie (54%),
- segment *Odpowiedzialnych wobec pracowników* wyróżnia się większą artykulacją barier „miękkich” w stosunku do zbalansowanych liderów: częściej pojawiają się wskazania dotyczące braku czasu pracowników (43%), ograniczonej motywacji do rozwoju (40%) oraz przekonania, że rozwój powinien odbywać się poza pracą (40%). W pewnym stopniu można to interpretować jako efekt większej wrażliwości na obciążenie pracowników i koszty niematerialne działań rozwojowych. W tym segmencie szczególnie często pojawia się przekonanie o braku potrzeby szkoleniowej (75%), co może oznaczać zarówno większe poczucie dopasowania kompetencji pracowników do potrzeb organizacji, jak i mniejszą skłonność do inicjowania działań rozwojowych bez wyraźnej potrzeby lub zainteresowania ze strony pracowników,
- w grupie *Adaptacyjnie zachowawczych* odpowiedź dotycząca braku potrzeb szkoleniowych pojawia się najrzadziej, co może wynikać raczej z mniejszej skłonności do systemowej diagnozy potrzeb rozwojowych, niż z rzeczywistego braku takich potrzeb.



Główną barierą inwestycji w kompetencje nie są ograniczenia organizacyjne, lecz przekonanie o braku potrzeby rozwoju.

Wykres 21. Przyczyny braku aktywności rozwojowej w podziale na segmenty



Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (Nmin. = 797).



Adaptacja przez innowacyjność

Najwyższy poziom innowacyjności występuje w dużych organizacjach i wśród liderów transformacji.

W 2024 r. co czwarty pracodawca wdrożył innowację, a niemal co trzeci podejmował jakąkolwiek aktywność innowacyjną, w tym 10% prowadziło prace badawczo-rozwojowe (B+R). Odsetek pracodawców, którzy wdrożyli innowacje w 2024 r. obejmuje podmioty, które wprowadziły na rynek co najmniej jedną innowację produktową lub procesową. Z kolei aktywność innowacyjna ogółem ma charakter szerszy i obejmuje zarówno wdrożone innowacje, jak i inne formy zaangażowania innowacyjnego: projekty innowacyjne w toku, projekty przerwane lub zakończone bez wdrożenia oraz prowadzenie prac badawczo-rozwojowych (B+R). Dla kontekstu czasowego w tabeli uwzględniono także wskaźnik wdrożeń innowacji w latach 2021–2023, co pozwala pokazać bieżącą aktywność na tle wcześniejszych doświadczeń (Tabela 10).

Wielkość organizacji silnie różnicuje poziom aktywności innowacyjnej:

- w **mikro i małych** podmiotach wdrożenie innowacji w 2024 r. deklaruje około 25%, a jakąkolwiek aktywność innowacyjną 30–31%,
- natomiast w **dużych** podmiotach odsetek wdrożeń innowacji w 2024 r. sięgał 48%, a jakąkolwiek aktywność innowacyjną prowadziło aż 65% pracodawców z tej kategorii. Duże organizacje znacznie częściej mają również projekty w toku oraz prowadzą prace badawczo-rozwojowe, co wskazuje na lepsze zaplecze organizacyjne i finansowe dla działań innowacyjnych.

Z drugiej strony, segmenty wyróżnione ze względu na sposób postrzegania trendów również silnie różnicują poziom aktywności innowacyjnej:

- najwyższy poziom innowacyjności w 2024 r. występuje wśród *Zbalansowanych liderów transformacji* – ponad dwie trzecie pracodawców w tym segmencie prowadziło jakąkolwiek działalność innowacyjną, w tym 60% wdrożyła innowacje

produkcyjne lub procesowe. Równocześnie jest to segment o najszerszym spektrum działań: blisko połowa realizowała projekty innowacyjne w toku, często prowadzone są prace B+R (38%) oraz projekty, które zostały przerwane lub nie zakończyły się wdrożeniem (40%) – co wskazuje na wysoką intensywność i eksperymentalny charakter działań,

- *Technologiczni pragmatycy* również wykazują wysoki poziom innowacyjności, ale nieco niższy niż liderzy. Ponad połowa podmiotów była aktywna innowacyjnie, a znacząca część wdrażała konkretne innowacje (42%). Relatywnie częste zaangażowanie w prace B+R oraz realizacja projektów innowacyjnych sugeruje, że ten segment relatywnie intensywnie testuje i selekcjonuje rozwiązania,
- w segmencie *Odpowiedzialnych wobec pracowników* aktywność innowacyjna jest wyraźnie słabsza i bardziej selektywna. Około jedna czwarta podmiotów podejmowała działania innowacyjne, a wdrożenia miały ograniczony zakres (22%). Innowacyjność w tym segmencie jest rzadziej oparta na zapleczu B+R i ma raczej charakter punktowy,
- najniższy poziom aktywności występuje wśród *Adaptacyjnie zachowawczych*. Aktywność innowacyjna ma tu charakter marginalny, a wdrożenia oraz działania B+R występują sporadycznie, co wskazuje na bardzo ograniczone zaangażowanie w rozwój technologiczny i organizacyjny pracodawców z tego segmentu.

Oznacza to, że aktywność innowacyjna koncentruje się przede wszystkim w dwóch segmentach – *Zbalansowanych liderach transformacji* i *Technologicznych pragmatykach* – które pełnią kluczową rolę w zakresie wdrażania innowacji i prowadzenia prac B+R.

Innowacyjność jest silnie zróżnicowana – najwyższa wśród Liderów transformacji i dużych organizacji, a najniższa wśród Adaptacyjnie zachowawczych.

Tabela 10. Aktywność innowacyjna pracodawców w podziale na wielkość i segmenty (%)

Wskaźnik	2-9	10-49	50-249	250+	Zbalansowani liderzy transformacji	Technologiczni pragmatycy	Odpowiedzialni wobec pracowników	Adaptacyjnie zachowawczy	Ogółem
wdrożenia innowacji w okresie 2021-23	23	25	32	53	46	33	22	8	23
wdrożenia innowacji ogółem 2024	25	25	32	48	60	42	22	7	25
innowacja produktowa	20	22	28	41	50	29	18	6	20
innowacja procesowa	14	15	20	33	44	31	8	3	14
inna aktywność innowacyjna 2024	20	21	32	51	59	50	10	7	20
projekty innowacyjne w toku	14	17	25	39	45	29	7	5	15
projekty przerwane	10	10	16	22	38	29	3	3	10
B+R	10	9	16	26	38	30	2	1	10
aktywność innowacyjna 2024 – ogółem	31	30	40	65	71	58	25	10	31

Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N_{min.} = 3632).

Ciągłość wdrożeń innowacji występuje w ograniczonym zakresie

64% pracodawców nie deklaruje wdrożeń w żadnym z trzech analizowanych okresów (przeszłość, działania bieżące i plany na 2025 r.¹¹) (Wykres 22). Kolejne 16% realizuje je w jednym okresie, 11% w dwóch, a tylko 9% wykazuje ciągłość wdrożeń we wszystkich trzech. Oznacza to, że dominują podmioty niewdrażające innowacji. Wdrożenia innowacji mają najczęściej charakter nieciągły, a systematyczne podejście występuje w ograniczonej części organizacji (Wykres 22).

¹¹ W badaniu pytano o wdrożenia innowacji w ostatnich trzech latach działalności firmy, o bieżące wdrożenia innowacji w roku poprzedzającym badanie (2024 r.) oraz o plany wdrożeń w 2025 r.

Zbalansowani liderzy transformacji wyróżniają się najwyższą ciągłością wdrożeń innowacji – aż 72% pracodawców w tym segmencie deklaruje wdrożenia innowacji w co najmniej jednym z analizowanych okresów, a relatywnie często występują także działania obejmujące wiele okresów, co wskazuje na ich większą ciągłość w czasie. Oznacza to, że innowacje mają tu częściej charakter powtarzalny, a nie jednorazowy.

Technologiczni pragmatycy również charakteryzują się wysoką intensywnością wdrożeń, ale rzadziej niż liderzy deklarują ciągłość działań obejmujących wszystkie trzy okresy (17%).

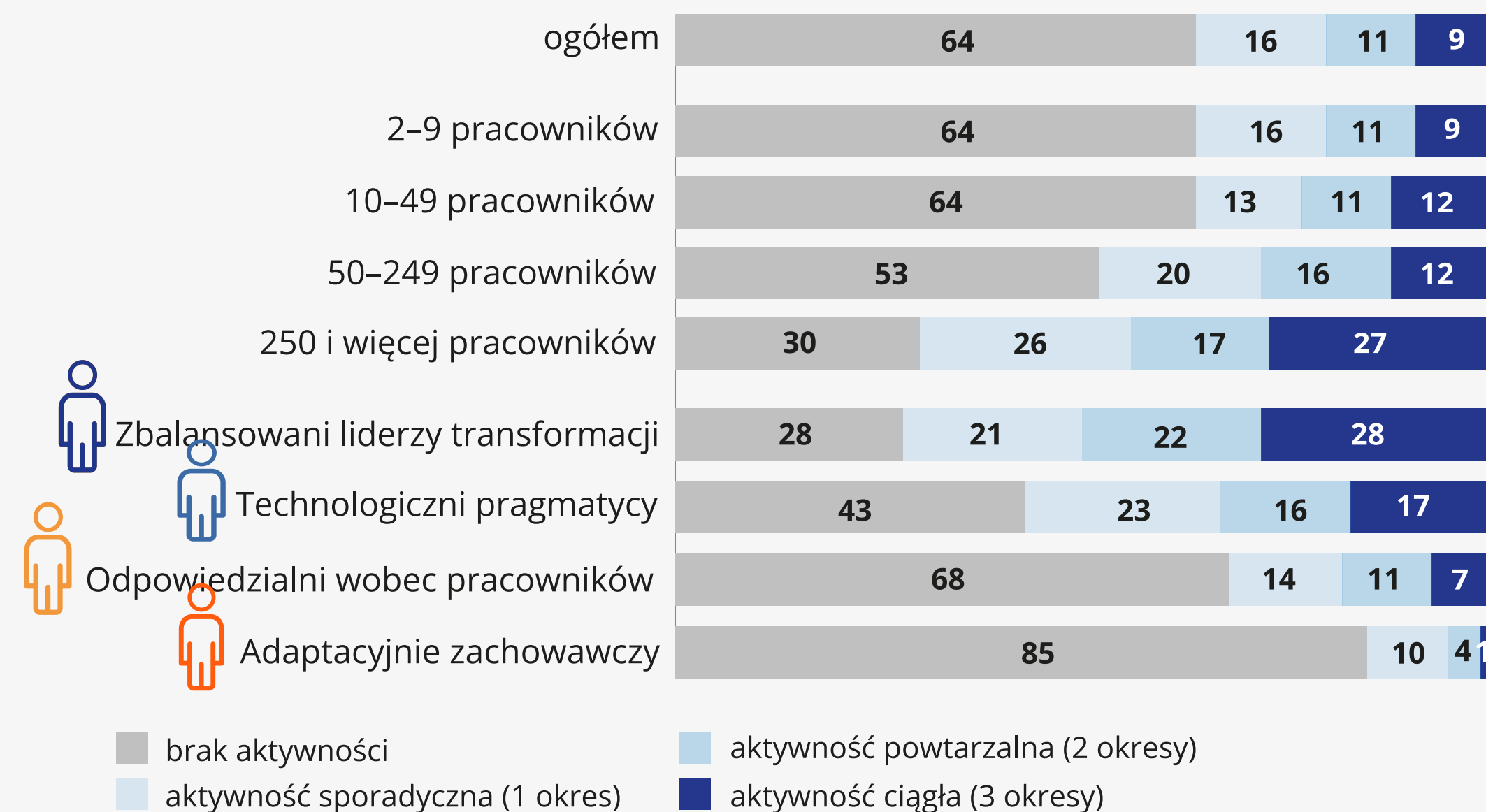
W segmencie *Odpowiedzialnych wobec pracowników* wdrożenia innowacji są wyraźnie rzadsze – 68% nie deklaruje ani wdrożeń, ani planów w tym zakresie. Podmioty, które podejmują takie działania, najczęściej koncentrują się na jednym okresie (14%), rzadziej budując długofalową ścieżkę wdrażania innowacji.

Najniższą intensywność obserwujemy wśród *Adaptacyjnie zachowawczych* – aż 85% podmiotów w tym segmencie nie deklaruje wdrożeń innowacji w żadnym z trzech analizowanych okresów. Ich działania mają charakter sporadyczny i nie tworzą ciągłości w czasie.

Podsumowując, **segmenty różnią się nie tylko tym, czy wprowadzają innowacje, ale przede wszystkim tym, czy wdrożenia innowacji mają charakter ciągły w czasie** – obejmujący przeszłość, teraźniejszość i przyszłe plany. Najbardziej ciągły i intensywny profil wdrożeń innowacji występuje wśród *Zbalansowanych liderów transformacji* i *Technologicznych pragmatyków*, podczas gdy w pozostałych segmentach dominują podmioty niewdrażające innowacji lub robiące to jedynie sporadycznie.

Podmioty, które w większym stopniu dostrzegają znaczenie trendów technologicznych i społecznych, częściej wykazują ciągłość wdrożeń innowacji w czasie. Może to oznaczać, że bardziej systematyczne podejście do innowacji sprzyja uważniejszemu śledzeniu zmian w otoczeniu, ale również, że aktywna działalność innowacyjna stanowi sposób adaptacji do postrzeganych wyzwań.

Wykres 22. Intensywność wdrożeń innowacji (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N_{min.} = 3690).

Na tle segmentów widoczne są także różnice wynikające z wielkości podmiotu – **intensywność i ciągłość wdrożeń innowacji rosną wraz ze skalą działalności, co wiąże się z większą dostępnością zasobów organizacyjnych.**

Wśród **mikro i małych podmiotów** dominują organizacje niewdrażające innowacji (ok. 64%), natomiast wraz ze wzrostem wielkości rośnie odsetek podmiotów realizujących lub planujących wdrożenia w więcej niż jednym okresie. Szczególnie **duże organizacje** wyróżniają się wyższą intensywnością – 70% deklaruje działania w co najmniej jednym okresie, a 27% w sposób ciągły.

Zestawienie wyników według wielkości i segmentów pokazuje jednak, że skala działalności nie wyjaśnia wszystkich różnic w intensywności innowacyjnej. Segmenty oparte na postrzeganiu trendów rynkowych wprowadzają dodatkowe, silne zróżnicowanie – niezależnie od wielkości firmy.

1 Zarówno wśród małych, jak i większych organizacji występują firmy o wysokiej i niskiej intensywności wdrażania innowacji, w zależności od tego, czy należą do segmentów silnie dostrzegających znaczenie zmian technologicznych i społecznych, czy też do grup bardziej zachowawczych.

! Ciągłość wdrożeń innowacji jest efektem powiązaniem zarówno z dostępnością zasobów, jak i sposobem interpretowania zmian w otoczeniu.

● Ekosystem innowacyjny organizacji – podstawa zdolności adaptacyjnej podmiotów.

Zdolność podmiotów do reagowania na zmiany rynkowe, technologiczne i społeczne nie zależy wyłącznie od pojedynczych decyzji inwestycyjnych czy deklarowanej otwartości na innowacje. W praktyce opiera się ona na szerszym **ekosystemie innowacyjnym organizacji**, czyli zestawie **zasobów, relacji i sposobów działania, które razem umożliwiają organizacji generowanie, testowanie i wdrażanie nowych rozwiązań.**

W badaniu ekosystem innowacyjny organizacji można opisać poprzez trzy wzajemnie powiązane elementy:

- **zaplecze finansowe i instytucjonalne**, obejmujące m.in. budżety B+R, dostęp do środków zewnętrznych oraz współpracę z jednostkami naukowymi,
- **uproszczony „model” prowadzenia działań rozwojowych** – to, czy innowacje realizowane są głównie samodzielnie, czy we współpracy z innymi firmami i partnerami,
- **kapitał kompetencyjny**, czyli umiejętności pracowników oraz dostrzeganie potrzeby dalszego wzmocnienia tego elementu.

Taki ekosystem decyduje o tym, czy podmiot jest w stanie nie tylko reagować na pojedyncze bodźce z otoczenia, ale także **systematycznie dostosowywać się**

do zmian i przekształcać je w działania rozwojowe. W kolejnych częściach rozdziału pokazano, jak różnią się te ekosystemy między segmentami, które deklarowały, że prowadzą jakąkolwiek aktywność innowacyjną oraz jak współwystępują one z postrzeganiem kluczowych trendów rynkowych.

Wielkość organizacji wyraźnie zwiększa dostęp do formalnych zasobów wspierających innowacje (Wykres 23):

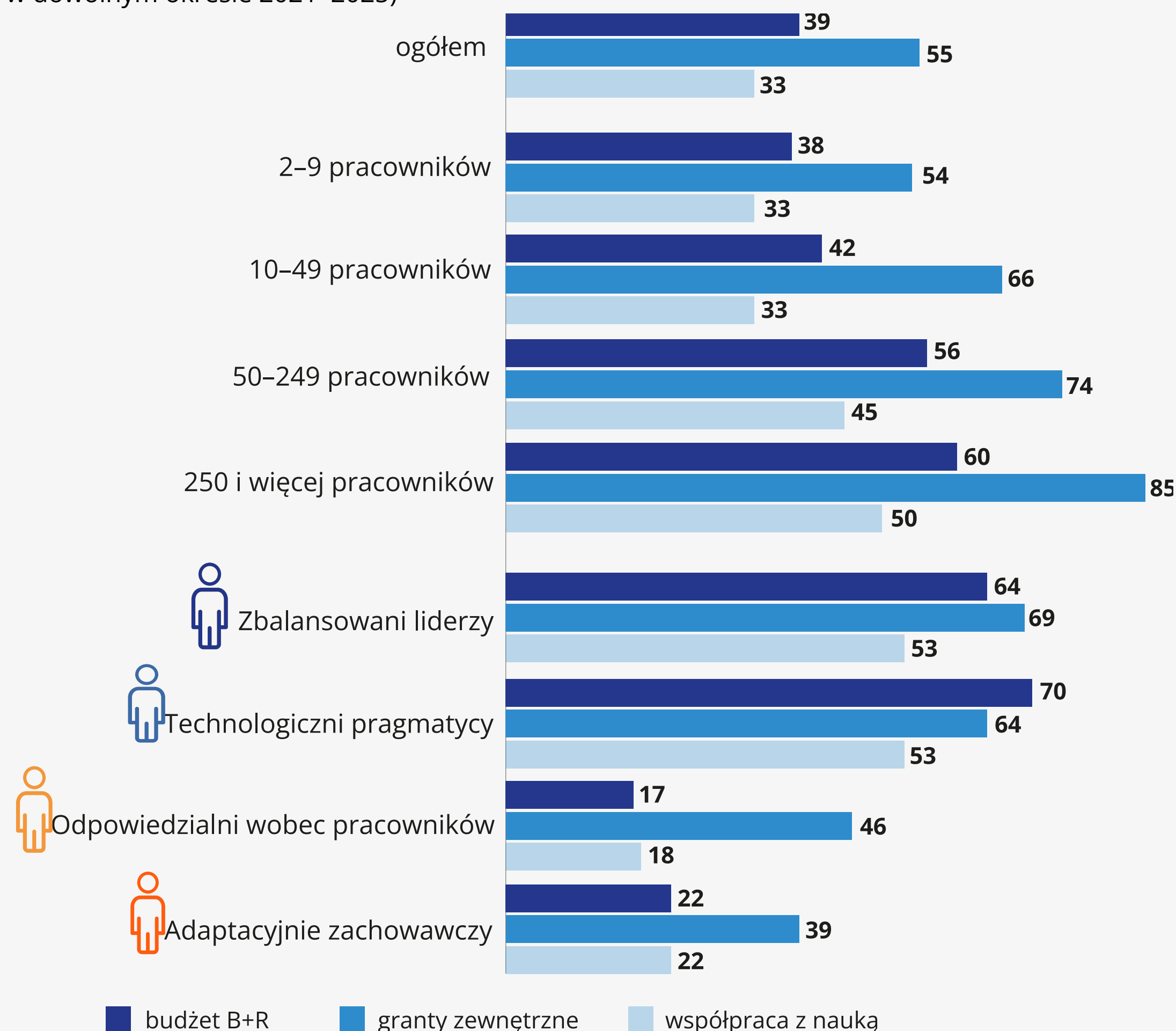
- wśród podmiotów **dużych** aż 60% ma wyodrębniony budżet B+R, 85% pozyskuje środki zewnętrzne na rozwój, a 50% współpracuje z uczelniami lub jednostkami badawczymi,
- dla porównania, w **podmiotach mikro** wartości te wynoszą odpowiednio: dla budżetu B+R 38%, granty zewnętrzne pozyskuje 54%, a z nauką współpracuje tylko 33% pracodawców z tej kategorii.

Wielkość organizacji sprzyja więc instytucjonalizacji aktywności innowacyjnej i budowaniu formalnej infrastruktury projektowej.

Jednocześnie orientacja na trendy różnicuje podmioty niemal równie silnie jak wielkość organizacji:

- wśród *Zbalansowanych liderów transformacji* aż 64% firm posiada budżet B+R, 69% korzysta z grantów i dofinansowań, a 53% współpracuje z nauką – poziomy zbliżone do tych obserwowanych w największych przedsiębiorstwach,
- podobnie deklarują *Technologiczni pragmatycy*: aż 70% z nich dysponuje budżetem B+R, dwie trzecie pozyskuje zewnętrzne środki na rozwój a 53% współpracuje z jednostkami naukowymi,
- na przeciwległym biegunie znajdują się *Odpowiedzialni wobec pracowników* oraz *Adaptacyjnie zachowawczy*. Tylko 17% z pierwszego segmentu i 22% z drugiego posiada budżet B+R, a współpraca z nauką występuje odpowiednio w 18% i 22% przypadków. Oznacza to, że w tych segmentach działalność innowacyjna rzadziej opiera się na systemowo budowanej infrastrukturze instytucjonalnej i zewnętrznych źródłach wiedzy.

Wykres 23. Zaplecze do działań innowacyjnych (% podmiotów aktywnych innowacyjnie w dowolnym okresie 2021–2025)



Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców ($N_{min.} = 1551$).

W kontekście **sposobu prowadzenia działań innowacyjnych** (Wykres 24) zwracają uwagę wysokie odsetki deklarujących wprowadzanie innowacji sporadycznie lub punktowo np. w reakcji na konkretne potrzeby rynku lub firmy/instytucji (ogółem 79% wśród aktywnych innowacyjnie). Widoczne jest to w zasadzie w każdej kategorii podmiotów.

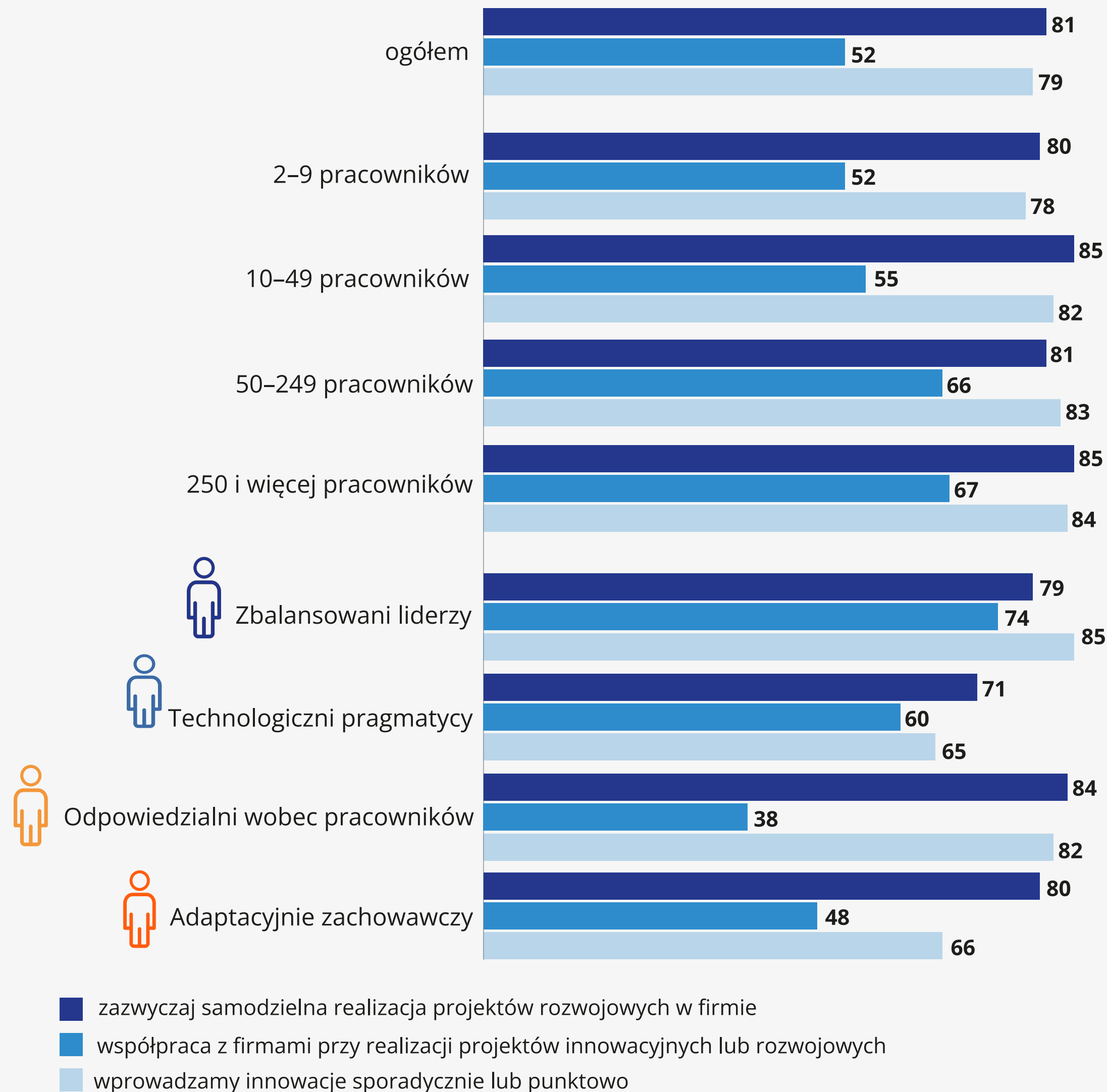
Nie oznacza to braku innowacyjności, lecz raczej **dominację reaktywnego modelu innowacji w polskich przedsiębiorstwach**, czyli wdrażanie zmian w odpowiedzi na konkretne potrzeby rynku lub firmy. Taki sposób działania jest spójny ze specyfiką wielu organizacji funkcjonujących w warunkach niepewności, gdzie decyzje podejmowane są w odpowiedzi na bieżące sygnały z otoczenia, a nie w oparciu o w pełni sformalizowane strategie długofalowe. W rezultacie nawet w najbardziej zaawansowanych segmentach innowacje rzadko mają charakter w pełni ciągłych, zaplanowanych programów rozwojowych.

Większość aktywnych na tym polu podmiotów deklaruje, że **projekty rozwojowe realizuje zazwyczaj samodzielnie** – od 80% wśród najmniejszych pracodawców do 85% w dużych. Wskazuje to, że dominującym modelem pozostaje realizacja działań rozwojowych wewnątrz, jednak współpraca z partnerami zewnętrznymi jest jednocześnie istotnym i stosunkowo powszechnym uzupełnieniem tego modelu. **Skala takiej współpracy z innymi firmami przy projektach innowacyjnych lub rozwojowych rośnie wraz ze wzrostem wielkości organizacji** – z 52% w najmniejszych podmiotach do 67% w dużych.

Jeszcze wyraźniej różnicuje segmentacja. Mimo że realizacja samodzielnych projektów dominuje wśród wszystkich segmentów, to:

- *Zbalansowani liderzy transformacji* zdecydowanie częściej niż inne organizacje rozwijają innowacje we współpracy z partnerami zewnętrznymi – aż 74% z nich współpracuje z innymi firmami, co wskazuje na **model bardziej otwartego ekosystemu innowacji**, łączącego własne kompetencje z zasobami rynku poprzez sieci współpracy. W przypadku technologicznych pragmatyków odsetek ten wynosi 60%,
- na przeciwnym biegunie znajdują się *Adaptacyjnie zachowawczy* i *Odpowiedzialni wobec pracowników*. W tych segmentach współpraca z innymi firmami w projektach innowacyjnych i rozwojowych występuje znacznie rzadziej (48% i 38%), co wskazuje silniej na model oparty na własnych zasobach.

Wykres 24. Sposób prowadzenia aktywności innowacyjnej (% podmiotów aktywnych innowacyjnie w dowolnym okresie 2021–2025)



Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N_{min.} = 1551).

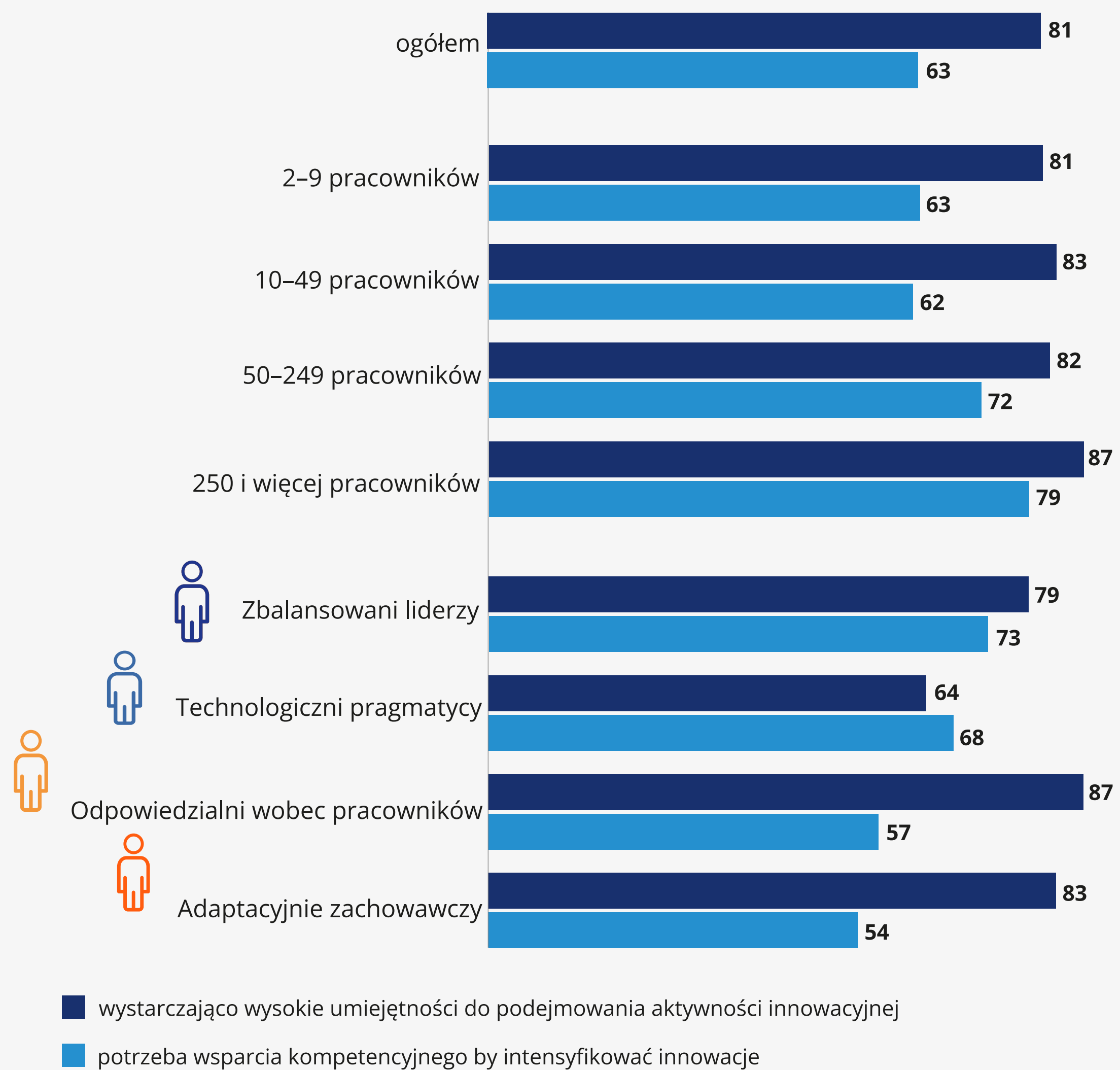
Podmioty silnie zorientowane na trendy technologiczne częściej budują bardziej złożone ekosystemy innowacyjne – łącząc własne działania z aktywną współpracą z partnerami zewnętrznymi.

Deficyt kapitału ludzkiego rzadko jest postrzegany jako główna bariera innowacyjności (Wykres 25). We wszystkich segmentach wysoko oceniane są kompetencje pracowników do działań innowacyjnych: od 79% wśród *Zbalansowanych liderów transformacji* do 87% w segmencie *Odpowiedzialnych wobec pracowników*, przy średniej dla ogółu na poziomie 81%. Oznacza to, że większość organizacji uważa, iż dysponuje zespołami zdolnymi do podejmowania wyzwań innowacyjnych. Jednocześnie ocena ta dotyczy przede wszystkim zdolności do podejmowania działań innowacyjnych na obecnym poziomie, a nie ich dalszej intensyfikacji czy skalowania.

Aż 73% *Zbalansowanych liderów transformacji*, 68% *Technologicznych pragmatyków* oraz 79% **dużych podmiotów** deklaruje, że prowadziłyby bardziej intensywne działania innowacyjne, gdyby miało dostęp do odpowiedniej wiedzy, umiejętności lub wsparcia w tym zakresie. Oznacza to, że wysokie oceny kompetencji pracowników nie eliminują potrzeby ich dalszego rozwoju. Co więcej, to właśnie podmioty najbardziej aktywne innowacyjnie najczęściej wskazują, że przy dodatkowym wsparciu mogłyby działać intensywniej. Oznacza to, że **rozwój innowacyjny generuje nowe potrzeby kompetencyjne, które stają się warunkiem dalszego zwiększania skali działań.**

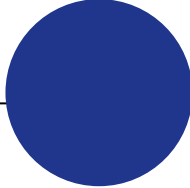
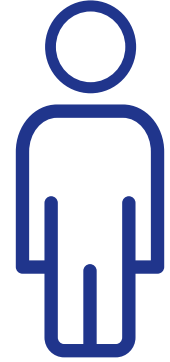
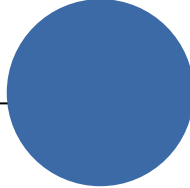
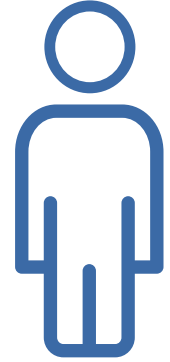
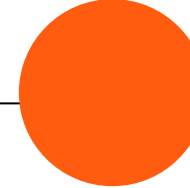
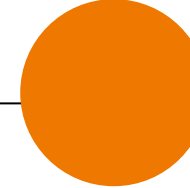
Na tym tle wyróżniają się *Odpowiedzialni wobec pracowników* oraz *Adaptacyjnie zachowawczy*, którzy – mimo wysokiej oceny kompetencji swoich pracowników (87% i 83%) – relatywnie rzadziej dostrzegają potrzebę ich dalszego rozwoju (57% i 54%). Może to wynikać z faktu, że w tych segmentach działalność innowacyjna ma mniejsze znaczenie, a tym samym presja na rozwój nowych kompetencji jest słabsza. W efekcie poczucie „wystarczających” kompetencji współwystępuje tu z niższą intensywnością działań innowacyjnych i słabszym zapleczem instytucjonalnym.

Wykres 25. Ocena kompetencji w aktywności innowacyjnej (% podmiotów aktywnych innowacyjnie w dowolnym okresie 2022–2025)



Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców ($N_{\min.} = 1551$).

Tabela 11. Charakterystyka działalności innowacyjnej czterech segmentów pracodawców

Zbalansowani liderzy transformacji	Technologiczni pragmatycy	Odpowiedzialni wobec pracowników	Adaptacyjnie zachowawczy
Najbardziej instytucjonalnie rozwinięty ekosystem innowacyjny: - wyodrębniony budżet B+R: 64%, - granty i środki zewnętrzne: 69%, - współpraca z innymi firmami: 74%, - współpraca z nauką: 53%, - gotowość do zwiększenia skali aktywności innowacyjnej przy większym wsparciu kompetycyjnym: 73%. Wizerunek, infrastruktura i sieci współpracy idą w parze, tworząc najbardziej kompletny ekosystem rozwoju	Profil charakterystyczny dla firm ukierunkowanych technologicznie: - najwyższy poziom wyodrębnionego budżetu B+R: 70%, - wysoka współpraca z nauką: 53%, - współpraca z innymi firmami: 60% (wyraźnie mniej niż u liderów), - najniższy odsetek zadowolonych z kompetencji pracowników: 64% (choć nadal wysoki), - gotowość do zwiększenia skali aktywności przy większym wsparciu: 68%. Mocniejsze zaplecze projektowe i technologiczne, przy relatywnie niższej ocenie "zadowolenia" z kompetencji pracowników. Może to wskazywać na większą świadomość potrzeb kompetencyjnych w kontekście dalszego rozwoju i wdrażania nowych technologii.	Uwidaczniają najciekawszy kontrast, łącząc: - bardzo wysoką samoocenę kapitału ludzkiego: 87% (najwyższa), - ze słabą infrastrukturą projektową i instytucjonalną: - budżet B+R: 17%, - granty finansujące rozwój: 46%, - współpraca z innymi firmami: 38%, - współpraca z nauką: 18%, - gotowość do zwiększenia aktywności: 57%. Wysoka samoocena kapitału kompetencyjnego, ale słabsze zaplecze instytucjonalne i sieciowe. Potencjał do innowacji istnieje, jednak przy niższej orientacji na innowacje i słabszym zapleczu instytucjonalnym rzadziej przekłada się na systematyczne działania innowacyjne i rozwojowe.	Niski poziom zaplecza sugerujący niską potrzebę adaptacji i niską presję rozwoju: - wyodrębniony budżet B+R: 22%, - granty: 39%, - współpraca z nauką: 22%. Jednocześnie: - dominuje samodzielna realizacja projektów rozwojowych: 80%, - poczucie wystarczających kompetencji pracowników: 83%, - gotowość do zwiększenia aktywności: 54%. Funkcjonują głównie w modelu wewnętrznym, bez silnego zaplecza instytucjonalnego i zewnętrznych współpracy – innowacje (jeśli się pojawiają) są raczej punktowe i zamknięte w obrębie organizacji. Wysoka ocena kompetencji i najniższy odsetek deklarujących potrzebę wsparcia do intensyfikowania rozwoju wskazują na ograniczoną presję na zmiany i rozwój.
  17%	  6%	  43%	  34%

Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców.

1

● Kultura organizacyjna jako fundament adaptacji i innowacyjności

Fundamentem, na którym organizacje budują swoje strategie wobec przyszłości i reagują na zmiany, jest ich **wewnętrzne przygotowanie do funkcjonowania w warunkach niepewności i presji na adaptację**. Zdolność do dostosowywania się nie wynika bowiem wyłącznie z inwestycji w technologie, kompetencje czy innowacje, lecz w dużej mierze z różnych cech kultury organizacyjnej – sposobu podejmowania decyzji, poziomu odpowiedzialności pracowników, otwartości na ryzyko oraz gotowości do uczenia się i ciągłego doskonalenia.

Aby uchwycić ten aspekt, w badaniu zastosowano zestaw stwierdzeń opisujących codzienne funkcjonowanie organizacji w sytuacjach zmian i niepewności – od zasobów i kompetencji, przez styl zarządzania, po podejście do ryzyka, innowacji i rozwoju. W analizie skoncentrowano się na tych elementach kultury organizacyjnej, które mają znaczenie dla zdolności organizacji do adaptacji – rozumianych jako tzw. kultura adaptacyjna, obejmująca m.in. sposób podejmowania decyzji, poziom odpowiedzialności pracowników, otwartość na ryzyko oraz gotowość do uczenia się i ciągłego doskonalenia.

Polscy pracodawcy w dużej mierze postrzegają swoje organizacje jako **relatywnie sprawne i zdolne do adaptacji** (Wykres 26). Taki **efekt pozytywnej autopercepcji** występuje niezależnie od tego, czy chodzi o kompetencje pracowników (87%), gotowość do brania odpowiedzialności (88%), szybkość podejmowania decyzji (87%) czy przyzwolenie na podejmowanie ryzyka (78%).

Segmenty pracodawców silniej różnicują oceny dotyczące kultury adaptacyjnej niż wielkość organizacji. Różnice są szczególnie widoczne przy analizie odsetka odpowiedzi „zdecydowanie pasuje”, który można interpretować jako przybliżony wskaźnik dojrzałości elementów kultury organizacyjnej wspierających adaptację (Tabela 12).

Wykres 26. Ocena elementów kultury adaptacyjnej przez pracodawców (odsetek odpowiedzi ‘raczej pasuje’ i ‘zdecydowanie pasuje’) (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N_{min.} = 4012).

Zbalansowani liderzy wyraźnie częściej niż inne grupy deklarują zdecydowane występowanie kluczowych praktyk – takich jak śledzenie trendów i inwestowanie w kompetencje, ciągłe doskonalenie działalności, posiadanie zasobów umożliwiających reagowanie na nieoczekiwane zmiany czy nagradzanie pracowników za „myślenie poza schematem”. Różnice między *Liderami* a *Adaptacyjnie zachowawczymi* pracodawcami w tych obszarach przekraczają 20 p.p., co wskazuje na silniejszy poziom ugruntowania tych elementów kultury.

Tabela 12. Ocena elementów kultury adaptacyjnej – ocena zdecydowanie pasuje (%)

Element kultury	Adaptacyjnie zachowawczy	Zbalansowani liderzy
przywiązujemy wagę do przejrzystej komunikacji i udzielania bieżącej informacji zwrotnej naszym pracownikom	33	47
pracownicy posiadają potrzebne umiejętności i wiedzę, aby reagować na niespodziewane problemy	31	46
stale śledzimy trendy i inwestujemy w kompetencje, które ułatwiają dostosowanie działalności do potrzeb rynku	24	45
w firmie/instytucji stale poszukujemy obszarów do udoskonalenia działalności lub produktów/usług	23	44
nasza organizacja posiada wystarczające zasoby, aby poradzić sobie z nieoczekiwanymi zmianami	20	42
menedżerowie planują długofalowo i aktywnie identyfikują wyzwania	23	41
nasza organizacja potrafi szybko podejmować trudne decyzje	24	40
ludzie w naszej organizacji biorą odpowiedzialność za rozwiązanie napotykanym problemów	31	39
pracownicy są nagradzani za „myślenie poza schematem”	19	39
nie unikamy ryzyka i nie boimy się porażek	23	38
N	1201	613

Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców.

Analiza na poziomie pojedynczych wskaźników pokazuje skalę tych różnic, jednak ich pełniejszy obraz ujawnia się dopiero przy spojrzeniu na oba wymiary kultury organizacyjnej łącznie (Tabela 13).

W oparciu o analizę czynnikową wyodrębniono dwa wymiary funkcjonowania organizacji:

- 1. **operacyjna odporność i sprawność adaptacyjna** – zdolność organizacji do sprawnego i zespołowego reagowania na zmiany, obejmująca szybkie identyfikowanie problemów, sprawne podejmowanie decyzji oraz posiadanie przez pracowników kompetencji i realnej odpowiedzialności za ich rozwiązywanie,
- 2. **kulturowa orientacja na zmianę i innowacje** – stopień kultury, zasobów i przyzwolenia na podejmowanie nowych kierunków działania oraz funkcjonowanie w warunkach niepewności i ryzyka.

Wyróżnione wymiary można interpretować jako odzwierciedlenie dwóch komplementarnych adaptacji – orientacji na efektywność i bieżącego dostosowania (*exploitation*) oraz orientacji na poszukiwanie nowych rozwiązań i innowacje (*exploration*).

Tabela 13. Dwa wymiary kultury adaptacyjnej i ich składowe

WYMIAR 1 Operacyjna odporność i sprawność adaptacyjna	WYMIAR 2 Kulturowa orientacja na zmianę
• odpowiedzialność pracowników za rozwiązywanie problemów • posiadanie kompetencji do reagowania na nieprzewidziane sytuacje • szybkie podejmowanie decyzji • przejrzysta komunikacja i informacja zwrotna • ciągłe doskonalenie procesów i produktów • aktywne śledzenie trendów i inwestowanie w kompetencje przyszłości	• gotowość do podejmowania ryzyka i tolerancja dla porażek • posiadanie zasobów na reagowanie na zmiany • nagradzanie myślenia poza schematem • długofalowe planowanie i identyfikowanie wyzwań • aktywne śledzenie trendów i inwestowanie w kompetencje przyszłości

Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców.

Poziom operacyjnej odporności i kultury innowacyjnej rośnie wraz z wielkością organizacji, ale zależność ta ma umiarkowany charakter, a zróżnicowanie wewnątrz poszczególnych grup wielkości pozostaje większe niż między nimi. Oznacza to, że choć duże organizacje statystycznie wypadają nieco lepiej na obu wymiarach, to w każdej grupie – od mikro po największe – znajdują się zarówno podmioty bardzo sprawne i otwarte na zmiany, jak i takie, które są wyraźnie zachowawcze i słabo przygotowane do adaptacji.

Większe różnice widoczne są między segmentami, ale jednocześnie każdy z nich jest wewnątrz bardzo silnie zróżnicowany. Oznacza to, że **przynależność do segmentu nie przesądza o poziomie przygotowania organizacji do zmian – nawet w ramach jednej logiki funkcjonowania występują istotne różnice w potencjale adaptacyjnym.**

Zbalansowani liderzy transformacji osiągają najwyższe średnie¹² na obu wymiarach, co oznacza, że przeciętnie wyższa sprawność operacyjna współwystępuje u nich z wyższą kulturą otwartą na zmiany, ryzyko i innowacje. Jednocześnie, nawet w tym segmencie występują podmioty znacznie „słabsze” kulturowo w obu wymiarach, co pokazuje, że wysoka orientacja na trendy nie zawsze idzie w parze ze spójnym profilem kultury organizacyjnej wspierającej adaptację.

Z kolei *Adaptacyjnie zachowawczy* osiągają najniższe średnie na obu wymiarach, co jest spójne z ich słabszą orientacją na zmiany i innowacje. Wysokie zróżnicowanie tej grupy wskazuje jednak, że również wśród nich funkcjonują organizacje relatywnie sprawne i odporne operacyjnie, a nawet skłonne do eksperymentowania, które jednak nie identyfikują się z narracją o transformacji i trendach.

Wyniki pokazują, że **choć sposób postrzegania trendów rynkowych współwystępuje z poziomem adaptacyjności, to kultura organizacyjna pozostaje zjawiskiem bardziej złożonym i niejednorodnym, ukształtowanym przez splot wielu czynników.** Może sprzyjać określonym sposobom reagowania na zmiany, ale nie przesądza o jednej, uniwersalnej ścieżce adaptacyjnej.

Tabela 14. Kultura operacyjnej odporności i otwarcia na zmiany

Numer skupienia obserwacji		Operacyjna odporność i sprawność adaptacyjna	Kulturowa orientacja na zmianę i innowacje
Zbalansowani liderzy transformacji	średnia	0,18	0,39
	odchylenie standardowe	0,90	0,96
Technologiczni pragmatycy	średnia	-0,40	-0,07
	odchylenie standardowe	0,93	0,90
Odpowiedzialni wobec pracowników	średnia	0,18	0,03
	odchylenie standardowe	0,91	0,94
Adaptacyjnie zachowawczy	średnia	-0,28	-0,22
	odchylenie standardowe	1,08	1,04

Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N_{min.} = 3209).

¹² średnie standaryzowanych wyników czynnikowych: wartość 0 oznacza poziom przeciętny w badaniu, wartości dodatnie – wyższy, a ujemne – niższy poziom danego wymiaru. Odchylenie standardowe informuje o zróżnicowaniu firm wewnątrz segmentu – im wyższe, tym większe różnice między organizacjami.



2

Niedopasowanie kompetencyjne

Autorzy: Marcin Kocór, Ambroise Dobosz



2

Główne wnioski 62

Wprowadzenie 63

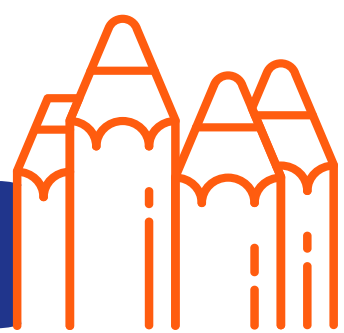
Poszukiwanie pracowników przez firmy 63

Niedopasowanie kompetencyjne w perspektywie pracodawców 64

Niedopasowanie kompetencyjne z perspektywy pracodawców i pracowników 74

Zielone kompetencje 76

Podsumowanie 77



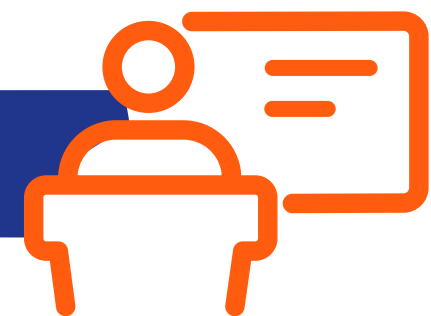
Główne wnioski

- **Bilans kompetencji** obejmuje dwa wymiary niedopasowania analizowanego w BKL:
 - z perspektywy pracodawców: zestawienie oceny ważności kompetencji oraz ich opinii na temat trudności pozyskania kompetencji na rynku (co pozwala wskazać kompetencje niedoboru i nadmiarowe),
 - z perspektywy pracodawców i pracowników: zestawienie oceny ważności kompetencji przez pracodawców oraz samooceny poziomu kompetencji pracowników (co pozwala zidentyfikować kompetencje deficytowe i nadwyżkowe).
- **Niedopasowanie kompetencyjne** w opiniach samych pracodawców w 2025 r. jest stosunkowo duże i dotyczy przede wszystkim kompetencji samoorganizacyjnych, interpersonalnych oraz kognitywnych, takich jak: gotowość do brania odpowiedzialności, determinacja w realizacji zadań, zarządzanie czasem i terminowość, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresujących i z emocjami oraz kreatywność. Kompetencje te są jednocześnie wysoko cenione przez pracodawców i relatywnie najtrudniejsze do pozyskania.
- Biorąc również pod uwagę wyniki poprzednich badań w ramach BKL, można zauważyć stabilność opinii pracodawców w zakresie najbardziej pożądanых kompetencji. Od ponad dekady konsekwentnie wskazują oni na znaczenie tych samych umiejętności ogólnych, co sugeruje, że zmiany technologiczne nie wpływają zasadniczo na oczekiwania wobec pracowników, lecz raczej wzmacniają znaczenie kompetencji uniwersalnych.
- Poziom niedopasowania rośnie wraz ze wzrostem złożoności pracy. Największe trudności rekrutacyjne dotyczą zwłaszcza zawodów specjalistycznych¹ oraz

techników i średniego personelu, gdzie wysokim wymaganiom towarzyszy duża trudność w znalezieniu odpowiednich kandydatów. W zawodach fizycznych niedopasowanie ma mniejszą skalę, ale nadal jest obecne.

- **Bilans kompetencji** z perspektywy pracodawców i pracowników, wskazuje, że **deficyty kompetencji** (kiedy poziom wymagań przewyższa poziom posiadanych kompetencji) koncentrują się na umiejętnościach związanych z uczeniem się, adaptacyjnością, pracą w grupie, kreatywnością oraz przejawianiem inicjatywy. Jednocześnie **nadwyżki kompetencyjne** (poziom posiadanych kompetencji wyższy niż poziom wymagań) mają charakter ograniczony i dotyczą głównie umiejętności relatywnie mniej wymaganych przez pracodawców, takich jak asertywność, przekonywanie innych czy wykonywanie obliczeń.
- W porównaniu do poprzednich edycji badania BKL **wzrosło zapotrzebowanie na kompetencje kognitywne**, w szczególności związane z analizą informacji i formułowaniem wniosków, **a także na kompetencje cyfrowe**, zwłaszcza w zakresie obsługi oprogramowania oraz komunikacji z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych. Niedopasowanie kompetencyjne traktowane w kategoriach umiejętności niedoboru i nadmiarowych (ważność kompetencji zestawiona z trudnością ich rekrutacji) jest zróżnicowane między grupami zawodowymi. W zawodach specjalistycznych praktycznie wszystkie kluczowe kompetencje mają charakter niedoborów, natomiast w zawodach o niższej złożoności pojawiają się zarówno niedobory kompetencji (głównie w obszarze samoorganizacji), jak i umiejętności nadmiarowe (szczególnie w kompetencjach technicznych lub mniej istotnych dla danego stanowiska).
- **Zielone kompetencje** pozostają obecnie relatywnie mało istotne w bieżących wymaganiach pracodawców i są stosunkowo dobrze zbilansowane pod względem ich dostępności (bilans popytu i podaży). Jednocześnie można przypuszczać, że ich znaczenie będzie rosło wraz z postępującą transformacją energetyczną i związanymi z nią regulacjami.

¹ Nazwy zawodów zgodnie z Klasyfikacją Zawodów i Specjalności.



Wprowadzenie

Na początku rozdziału przedstawiono strukturę zapotrzebowania pracodawców na pracowników według grup zawodów oraz trudności rekrutacyjne związane z poszukiwaniem osób do pracy, dla ukazania kontekstu analiz bilansowych. Następnie wprowadzono koncepcję niedopasowania kompetencyjnego oraz zastosowanego podejścia analitycznego, obejmującego zarówno niedobory i nadmiary kompetencji, jak i relację między wymaganiami pracodawców a poziomem kompetencji pracowników. W tej części zaprezentowano również ogólny profil najbardziej pożądanых kompetencji oraz ich dostępność na rynku pracy. Dalsza część przedstawia wyniki tych analiz, wskazuje na potrzeby kompetencyjne pracodawców w podziale na główne grupy zawodów, co pozwala uchwycić różnicowania między nimi. Następnie omówiono znaczenie tzw. zielonych kompetencji oraz czynniki różnicujące zapotrzebowanie na nie wśród przedsiębiorstw.



Poszukiwanie pracowników przez firmy

W 2025 r. pracodawcy poszukiwali przede wszystkim pracowników usług i sprzedawców (24%), specjalistów (22%) oraz robotników przemysłowych i rzemieślników (20%). W ujęciu ogólnym jednak, pracodawcy najczęściej szukali robotników fizycznych o różnym poziomie wykształcenia: robotników przemysłowych i rzemieślników, operatorów i monterów maszyn i urządzeń oraz pracowników wykonujących prace proste (łącznie 39% firm szukało osób do tych zawodów). W drugiej kolejności poszukiwano pracowników w zawodach specjalistycznych: specjalistów oraz techników i średniego personelu (łącznie 34%).

Tabela 1. Zawody, w których firmy szukały pracowników (%)

Zawód	%
przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy	2
specjaliści	22
technicy i inny średni personel	12
pracownicy biurowi	10
pracownicy usług i sprzedawcy	24
robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	20
operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	12
pracownicy wykonujący prace proste	7

Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 627).

Nieco bardziej szczegółowe analizy pokazują, że pracodawcy w 2025 r. byli zainteresowani następującymi zawodami:

- sprzedawcy i pokrewni (19% wskazań),
- kierowcy i operatorzy pojazdów (10%),

- robotnicy budowlani i pokrewni – bez elektryków (8%),
- średni personel do spraw biznesu i administracji (6%),
- specjaliści do spraw ekonomicznych i zarządzania (5%),
- specjaliści do spraw technologii informacyjno-komunikacyjnych (5%),
- elektrycy i elektronicy (5%).

Pracodawców poszukujących osób do pracy zapytano również o to, w jakich zawodach mają największe problemy z rekrutacją – ze znalezieniem odpowiednich osób do pracy (Tabela 2). Jak się okazuje, w drugiej połowie 2025 r. największe trudności miały firmy poszukujące specjalistów oraz techników i średniego personelu. Najmniej problematyczne było znalezienie pracowników biurowych, przedstawicieli władz publicznych, wyższych urzędników i kierowników, operatorów maszyn i urządzeń oraz pracowników usług i sprzedawców.

Tabela 2. Trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników w 2025 roku (%)

Zawód	Trudności
przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy	39
specjaliści	70
technicy i inny średni personel	66
pracownicy biurowi	38
pracownicy usług i sprzedawcy	48
robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	59
operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	44
pracownicy wykonujący prace proste	60

Źródło: BKL 2025 –Badanie pracodawców (N = 598).



Niedopasowanie kompetencyjne w perspektywie pracodawców

Na potrzeby omawianej w tym raporcie edycji badania BKL stworzona została nowa wersja klasyfikacji kompetencji. Było to konieczne ze względu na zmiany, jakie zachodziły i cały czas zachodzą w otoczeniu rynku pracy, a które zostały omówione w ekspertyzach przygotowanych na koniec realizacji badań branżowych (Szczucka i in., 2023; Worek i in., 2023)². Zastosowana w tej edycji badania klasyfikacja kompetencji nadal obejmuje kompetencje ogólne, ale ich treść została uaktualniona w odniesieniu do innych klasyfikacji kompetencji: poprzednich edycji badania BKL, ESCO, Skills-OVATE, ESSA New Skills Agenda Steel, TRANSVAL-EU oraz konsultacji eksperckich. Niedopasowanie na rynku pracy można analizować w kilku ujęciach (Kocór, 2019: 39–54). Jednym z nich jest identyfikacja niedoborów i nadmiarów kompetencyjnych (*skill shortage/surplus*), czyli sytuacja, w której podaż pracowników mających określone kompetencje jest zbyt mała wobec potrzeb deklarowanych przez pracodawców (niedobór) lub kiedy przewyższa ona takie zapotrzebowanie (nadmiar).

W badaniach branżowych BKL wprowadzono pomiar takiego niedopasowania oparty na informacjach pozyskiwanych od pracodawców. Takie podejście zastosowano również w przypadku obecnej edycji badania, w którym zestawiane są informacje uzyskane od pracodawców na temat tego, jak ważne są określone kompetencje i jak trudno je pozyskać. W efekcie wskazane zostały **kompetencje niedoboru**, czyli takie, których ważność jest oceniana ponadprzeciętnie dla danego zawodu (poziom ważności powyżej średniej na skali pięciopunktowej dla wszystkich kompetencji w obrębie każdego zawodu) oraz są one ponadprzeciętnie trudne do pozyskania (przynajmniej 50% wskazań o takich problemach). Jako **kompetencje nadmiarowe** można uznać te, które są stosunkowo mniej wymagane (poziom ważności poniżej średniej na skali pięciopunktowej dla wszystkich kompetencji w obrębie każdego zawodu) oraz względnie

² Szczucka A., Jelonek M., Kocór M., Krupnik S., Krygowska-Nowak N., Kwinta-Odrzywołek J., & Worek B. (2023). Trendy kształtujące polskie branże i kompetencje przyszłości. Perspektywa 17 branż, PARP, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/TRENDY-ANALIZA-WCAG.pdf> Worek B., Jelonek M., Kocór M., Krupnik S., Krygowska-Nowak N., Kwinta-Odrzywołek J., & Szczucka A. (2023). Perspektywy rozwoju siedemnastu branż polskiej gospodarki, PARP, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/60-Perspektywy-rozwoju-WCAG.pdf>

łatwiejsze do pozyskania (mniej niż 50% wskazań świadczących o trudnościach rekrutacyjnych).

W ujęciu ogólnym (Tabela 3) **pracodawcy najwyżej oceniają znaczenie kompetencji o charakterze samoorganizacyjnym** (zarządzanie czasem i terminowość, gotowość do brania odpowiedzialności, determinacja w realizacji zadań, dostosowywanie się do nowych sytuacji, radzenie sobie w stresie) **oraz interpersonalnym** (komunikatywność, nawiązywanie i utrzymywanie relacji czy praca w grupie). Są to kompetencje, które są ważne niezależnie od rodzaju stanowiska. **Wyższe wymagania dotyczą również kompetencji poznawczych**, takich jak gotowość do uczenia się, analiza informacji i wyciąganie wniosków czy weryfikacja wiarygodności informacji oraz kompetencji cyfrowych, zwłaszcza pracy z oprogramowaniem i komunikowania się cyfrowego. Biorąc pod uwagę poprzednie edycje badania, już od 2010 r., profil najbardziej pożądanych kompetencji pracowników jest bardzo zbliżony. Pracodawcom zależy na pracownikach, którzy będą zaangażowani, elastyczni i komunikatywni – czyli będą mieli kompetencje samoorganizacyjne i interpersonalne. W kolejnych latach – począwszy od 2018 r. – kiedy nieco zmodyfikowano klasyfikację kompetencji – jako wymagane w wyższym stopniu pojawiły się również kompetencje kognitywne.

Tabela 3. Poziom wymaganych kompetencji i trudność ich znalezienia³

Kompetencje	Poziom	Trudność (%)
zarządzanie czasem i terminowość	4,11	62
gotowość do brania odpowiedzialności	4,10	70
determinacja w realizacji zadań	4,07	66
komunikatywność	3,97	54
gotowość do uczenia się	3,96	55
nawiązywanie i utrzymywanie relacji	3,96	51

Kompetencje	Poziom	Trudność (%)
dostosowywanie się do nowych sytuacji	3,95	60
radzenie sobie w stresie	3,92	62
weryfikacja wiarygodności informacji	3,86	59
radzenie sobie z emocjami	3,86	62
przejawianie inicjatywy w działaniu	3,83	61
praca w grupie	3,82	50
analiza informacji i wyciąganie wniosków	3,78	58
kreatywność	3,71	69
wykonywanie obliczeń	3,59	56
motywowanie innych	3,52	61
przekonywanie innych do swoich racji	3,51	54
asertywność	3,48	52
praca z oprogramowaniem	3,48	48
koordynowanie pracy innych	3,34	59
przestrzeganie zasad cyberbezpieczeństwa	3,29	57
praca z urządzeniami i maszynami	3,27	56
praca w zespołach różnonarodowościowych	3,23	43
komunikowanie się cyfrowe	3,23	49
poprawne pisanie tekstów, dokumentów	3,22	51
wiedza z ochrony środowiska i klimatu	3,05	62
dbanie o zmniejszanie zużycia wody i energii	2,94	29

Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 619).

³ We wszystkich tabelach prezentujących wymagania pracodawców co do poziomu ważności i trudności pozyskania kompetencji, ważność jest średnią na skali od 1 – bardzo mało wymagane do 5 – bardzo wymagane, a trudność to odsetek wskazań, że kompetencję trudno znaleźć.

Kompetencjami niedoboru są: samoorganizacyjne, interpersonalne i kognitywne, a konkretnie: zarządzanie czasem i terminowość, gotowość do brania odpowiedzialności, determinacja w realizacji zadań, dostosowywanie się do nowych sytuacji, radzenie sobie w stresie, weryfikacja wiarygodności informacji, radzenie sobie z emocjami, przejawianie inicjatywy w działaniu, analiza informacji i wyciąganie wniosków, kreatywność oraz w mniejszym stopniu – komunikatywność, gotowość do uczenia się oraz nawiązywanie i utrzymywanie relacji.

Kompetencjami nadmiarowymi (względnie mniej wymagane i jednocześnie łatwe w pozyskaniu) są: dbanie o zmniejszanie zużycia wody i energii, cyfrowe komunikowanie się, praca w zespołach różnonarodowościowych, praca z oprogramowaniem.

Bardziej interesujące różnice w ocenie ważności kompetencji ujawniają się jednak w układzie poszczególnych stanowisk, na które pracodawcy szukali pracowników. Można zauważyć pewne charakterystyczne prawidłowości występujące w szerszych kategoriach stanowisk i zostaną one pokazane w układzie bilansu kompetencji niedoboru-nadmiarowych dla zawodów kierowniczych, specjalistycznych, pracowników biurowych i usług oraz robotników.

Stanowiska kierownicze (Tabela 4) **charakteryzują się wysokimi wymaganiami kompetencyjnymi, szczególnie w zakresie kompetencji samoorganizacyjnych i społecznych**. Do najbardziej pożądanых kompetencji należą przede wszystkim: praca w grupie, zarządzanie czasem i terminowość, gotowość do brania odpowiedzialności, komunikatywność, gotowość do uczenia się, radzenie sobie z emocjami, radzenie sobie w stresie, nawiązywanie i utrzymywanie relacji, dostosowywanie się do nowych sytuacji oraz determinacja w realizacji zadań. W tych zawodach liczą się także kompetencje cyfrowe: praca z oprogramowaniem i komunikowanie się cyfrowe oraz kognitywne: weryfikacja wiarygodności informacji, analiza informacji i wyciąganie wniosków.

Natomiast relatywnie najniższe wymagania dotyczą – co ciekawe – umiejętności: koordynowanie pracy innych, przekonywanie innych do swoich racji, a więc kompetencji, które naturalnie kojarzone są z zawodami kierowniczymi. Także niższe

wymagania dotyczą: umiejętności pracy z urządzeniami i maszynami oraz wykonywania obliczeń – co w kontekście tego zawodu jest już bardziej zrozumiałe.

W przypadku zawodów **kierowniczych najtrudniejsze do pozyskania są: determinacja w realizacji zadań, wiedza z ochrony środowiska i klimatu i motywowanie innych**.

Dla zawodów kierowniczych za kompetencje niedoboru (ważne i trudno dostępne) można uznać: gotowość do brania odpowiedzialności, nawiązywania i utrzymywania relacji oraz determinację w realizacji zadań. Natomiast kompetencje nadmiarowe (mniej ważne i łatwo dostępne) w przypadku tego zawodu to: dbanie o zmniejszanie zużycia wody i energii, praca w zespołach różnonarodowościowych, praca z urządzeniami i maszynami, przekonywanie innych do swoich racji, przestrzeganie zasad cyberbezpieczeństwa oraz wykonywanie obliczeń.

W przypadku specjalistów, jak i techników oraz innego średniego personelu pracodawcy oczekują wysokiego poziomu większości analizowanych kompetencji (Tabela 5). Średnie oceny wymagań dla wielu z nich przekraczają poziom 4 w pięciostopniowej skali.

Dla zawodów specjalistycznych najbardziej pożądanе przez pracodawców są przede wszystkim kompetencje samoorganizacyjne, kognitywne i interpersonalne. W grupie stanowisk specjalistycznych wyższe wymagania dotyczą determinacji w realizacji zadań, gotowości do uczenia się, analizy informacji i wyciągania wniosków zarządzania czasem i terminowości, gotowości do brania odpowiedzialności, weryfikacji wiarygodności informacji oraz kreatywności. Wysoko wymagane są również kompetencje związane z przejawianiem inicjatywy, dostosowywaniem się do nowych sytuacji oraz radzeniem sobie w stresie. Różnice pomiędzy specjalistami i technikami oraz średnim personelem są nieznaczne – w przypadku specjalistów pracodawcy wymagają nieco wyższego poziomu tych kompetencji. Natomiast dla techników nieco ważniejsza jest gotowość do brania odpowiedzialności i komunikatywność.

2 Relatywnie niższy poziom wymagań – i to dla ogółu tej grupy stanowisk – dotyczy kompetencji zielonych (szczególnie dbania o zmniejszenie zużycia wody i energii), umiejętności pracy w zespołach różnonarodowościowych oraz pracy z urządzeniami i maszynami.

Tabela 4. Poziom wymaganych kompetencji i trudność ich znalezienia w zawodach przedstawicieli władz publicznych, wyższych urzędników i kierownikach

Kompetencje	Poziom	Trudność (%)
praca w grupie	4,71	29
zarządzanie czasem i terminowość	4,68	25
gotowość do brania odpowiedzialności	4,62	56
komunikatywność	4,59	24
praca z oprogramowaniem	4,51	18
gotowość do uczenia się	4,48	33
radzenie sobie z emocjami	4,48	30
radzenie sobie w stresie	4,45	48
nawiązywania i utrzymywania relacji	4,41	55
dostosowania się do nowych sytuacji	4,38	22
determinacja w realizacji zadań	4,35	83
weryfikacji wiarygodności informacji	4,34	33
analiza informacji i wyciąganie wniosków	4,29	26
komunikowanie się cyfrowe	4,20	6
motywowanie innych	3,99	73
wiedza z ochrony środowiska i klimatu	3,93	76
poprawne pisanie tekstów, dokumentów	3,90	52

Kompetencje	Poziom	Trudność (%)
przestrzeganie zasad cyberbezpieczeństwa	3,87	38
praca w zespołach różnonarodowościowych	3,76	4
kreatywność	3,67	14
dbanie o zmniejszanie zużycia wody i energii	3,65	0
przejawianie inicjatywy w działaniu	3,58	66
asertywność	3,36	51
koordynowanie pracy innych	3,35	55
przekonywanie innych do swoich racji	3,32	13
praca z urządzeniami i maszynami	3,07	5
wykonywanie obliczeń	3,02	22

Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (N = 13).

Tabela 5. Poziom wymaganych kompetencji i trudność ich znalezienia w zawodach specjalistów, techników i średniego personelu

Kompetencje	Specjaliści		Technicy i inny średni personel	
	poziom	trudność (%)	poziom	trudność (%)
determinacja w realizacji zadań	4,42	68	4,21	72
gotowość do uczenia się	4,42	57	4,40	62
analiza informacji i wyciąganie wniosków	4,41	66	4,13	74
zarządzanie czasem i terminowość	4,38	72	4,41	80
gotowość do brania odpowiedzialności	4,32	82	4,39	72
weryfikacja wiarygodności informacji	4,31	70	4,24	75
kreatywność	4,30	72	3,97	77
przejawianie inicjatywy w działaniu	4,28	65	3,97	78
dostosowanie się do nowych sytuacji	4,26	72	4,21	72
radzenie sobie w sytuacjach stresujących	4,26	78	4,02	74
komunikatywność	4,19	69	4,29	58
praca z oprogramowaniem	4,12	66	4,15	56
nawiązywanie i utrzymywanie relacji	4,09	60	4,16	56
radzenie sobie z emocjami	3,95	73	4,06	61
komunikowanie się cyfrowe	3,92	62	3,40	58
przekonywanie innych do swoich racji	3,89	70	3,82	65
przestrzeganie zasad cyberbezpieczeństwa	3,87	69	3,68	75
wykonywanie obliczeń	3,82	70	3,98	66
motywowanie innych	3,81	67	3,76	87
poprawne pisanie tekstów, dokumentów	3,76	60	3,74	65
praca w grupie	3,72	63	3,87	71
asertywność	3,64	60	3,77	74
koordynowanie pracy innych	3,64	62	3,55	62
praca z urządzeniami i maszynami	3,12	53	2,96	61
wiedza z ochrony środowiska i klimatu	3,11	65	3,09	84
praca w zespołach różnonarodowościowych	3,00	52	2,99	66
dbanie o zmniejszanie zużycia wody i energii	2,55	51	2,92	59

Pod względem trudności pozyskania pracowników dysponujących odpowiednimi kompetencjami widać, że również w przypadku omawianych stanowisk największe problemy dotyczą kompetencji, które są jednocześnie wysoko wymagane. Ogólnie do najtrudniejszych do pozyskania należą kompetencje związane z gotowością do brania odpowiedzialności, radzeniem sobie w stresie, zarządzaniem czasem i terminowością, dostosowywaniem się do nowych sytuacji oraz weryfikacją wiarygodności informacji. W przypadku techników i średniego personelu pracodawcy dodatkowo zwracali uwagę na duże trudności z pozyskaniem umiejętności motywowania innych oraz wiedzy z ochrony środowiska i klimatu. Ale może to wynikać ze specyfiki pewnych konkretnych stanowisk, które niestety są trudne do zweryfikowania.

Analizując wymagania pracodawców wobec osób w zawodach specjalistycznych, widać brak kompetencji nadmiarowych według przyjętej definicji (ponadprzeciętnie ważne i wskazywane jako łatwe w rekrutacji). W przypadku każdej z kompetencji więcej niż połowa pracodawców wskazywała na trudności z ich pozyskaniem. Jednocześnie bardzo wiele kompetencji należy uznać za kompetencje niedoboru, ze względu na wysoki poziom wymagań. Dla specjalistów są to: determinacja w realizacji zadań, gotowość do uczenia się, analiza informacji i wyciąganie wniosków, zarządzanie czasem i terminowość, gotowość do brania odpowiedzialności, weryfikacja wiarygodności informacji, kreatywność, przejawianie inicjatywy w działaniu, dostosowanie się do nowych sytuacji, radzenie sobie w sytuacjach stresujących, komunikatywność, praca z oprogramowaniem, nawiązywanie i utrzymywanie relacji, umiejętność radzenia sobie z emocjami, komunikowanie się cyfrowe. W zawodach techników i średniego personelu dochodzą jeszcze: asertywność i wykonywanie obliczeń.

pracowników usług i sprzedawców jest niższy niż w przypadku zawodów specjalistycznych i technicznych (Tabela 6). Większość kompetencji mieści w przedziale od około 3 do 4 w pięciostopniowej skali, co oznacza, że są one uznawane za dość istotne, choć rzadziej za bardzo wymagane w tych zawodach. **W przypadku pracowników biurowych pracodawcy oczekują niższego poziomu kompetencji niż od pracowników usług i sprzedawców.** Natomiast trudność pozyskania pracowników o odpowiednich kompetencjach jest zróżnicowana – w części przypadków pozostaje umiarkowana, natomiast dla wybranych kompetencji osiąga bardzo wysokie wartości, wskazując na wyraźne niedobory kompetencyjne, m.in. kreatywność, gotowość do uczenia się czy radzenie sobie z emocjami.

W ujęciu ogólnym najbardziej pożądane przez pracodawców są również i w tym przypadku kompetencje społeczne i samoorganizacyjne. W obu analizowanych grupach stanowisk relatywnie najwyższy poziom wymagań dotyczy nawiązywania i utrzymywania relacji, gotowości do brania odpowiedzialności, komunikatywności, pracy w grupie, zarządzania czasem i terminowości oraz determinacji w realizacji zadań. Wysoko oceniane są również kompetencje związane z dostosowywaniem się do nowych sytuacji, radzeniem sobie w stresie i z emocjami. **Z kolei najniższe wymagania dotyczą kompetencji technicznych związanych z obsługą urządzeń i maszyn oraz zielonych kompetencji, takich jak wiedza z zakresu ochrony środowiska i klimatu czy działania na rzecz ograniczania zużycia energii i wody.**

Poziom wymagań kompetencyjnych wobec pracowników biurowych oraz

Tabela 6. Poziom wymaganych kompetencji i trudność ich znalezienia w zawodach pracowników biurowych, usług i sprzedawców

Kompetencje	Pracownicy biurowi		Pracownicy usług i sprzedawcy	
	poziom	trudność (%)	poziom	trudność (%)
nawiązywanie i utrzymywanie relacji	3,80	37	4,06	28
gotowość do brania odpowiedzialności	3,85	69	4,03	56
komunikatywność	3,73	47	3,94	38
praca w grupie	3,78	54	3,92	24
zarządzanie czasem i terminowość	3,76	58	3,89	58
determinacja w realizacji zadań	3,74	61	3,89	61
dostosowywanie się do nowych sytuacji	3,61	49	3,83	49
radzenie sobie w stresie	3,53	46	3,83	54
radzenie sobie z emocjami	3,45	78	3,83	56
weryfikacja wiarygodności informacji	3,72	50	3,82	48
gotowość do uczenia się	3,51	78	3,81	37
przejawianie inicjatywy w działaniu	3,65	57	3,72	45
wykonywanie obliczeń	3,57	46	3,63	35
analiza informacji i wyciąganie wniosków	3,79	29	3,59	41
asertywność	3,36	54	3,58	33
motywowanie innych	3,55	66	3,51	39
kreatywność	3,44	83	3,42	60
przekonywanie innych do swoich racji	3,20	36	3,37	39
praca w zespołach różnonarodowościowych	3,38	31	3,29	39
praca z oprogramowaniem	3,66	34	3,13	32
dbanie o zmniejszanie zużycia wody i energii	2,81	19	3,13	4
koordynowanie pracy innych	3,40	26	3,10	53
przestrzeganie zasad cyberbezpieczeństwa	3,41	58	3,04	37
poprawne pisanie tekstów, dokumentów	3,79	39	2,98	36
wiedza z ochrony środowiska i klimatu	2,96	57	2,96	59
komunikowanie się cyfrowe	3,52	42	2,92	26
praca z urządzeniami i maszynami	2,76	15	2,88	54

Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (Npracownicy biurowi = 54, Npracownicy usług i sprzedawcy = 149).

W przypadku pracowników biurowych wyróżniają się wyższe wymagania dotyczące gotowości do brania odpowiedzialności, analizy informacji i wyciągania wniosków, poprawnego pisanie tekstów i dokumentów oraz nawiązywania i utrzymywania relacji, co naturalnie wynika ze specyfiki tych zawodów.

Analiza trudności pozyskania kompetencji wskazuje, że większe problemy są ze znalezieniem kilku charakterystycznych kompetencji w przypadku pracowników biurowych. Chodzi o kreatywność, radzenie sobie z emocjami i gotowość do uczenia się. W przypadku pracowników usług i sprzedawców, problemy z pozyskaniem odpowiednich kompetencji są wyraźnie mniejsze i dotyczą determinacji w realizowaniu zadań, kreatywności, zarządzania czasem i terminowości, ale też wiedzy z zakresu ochrony środowiska i klimatu.

W przypadku obu tych kategorii zawodowych struktura kompetencji, które można uznać za niedoboru i nadmiarowe nieco się różni. Dla pracowników biurowych kompetencje niedoboru (ważne i trudne do pozyskania) to: gotowość do brania odpowiedzialności, praca w grupie, zarządzanie czasem i terminowość, determinacja w realizacji zadań, radzenie sobie z emocjami, gotowość do uczenia się, motywowanie innych. Natomiast kompetencje nadmiarowe w tych zawodach (mniej ważne i łatwe do pozyskania) to: przekonywanie innych do swoich racji, praca w zespołach różnonarodowościowych, dbanie o zmniejszanie zużycia wody i energii, koordynowanie pracy innych, praca z urządzeniami i maszynami.

Dla pracowników usług i sprzedawców kompetencje niedoboru to same kompetencje samoorganizacyjne: gotowość do brania odpowiedzialności, zarządzanie czasem i terminowość, determinacja w realizacji zadań, radzenie sobie w stresie i z emocjami. A z kolei jako kompetencje nadwyżkowe można wskazać: przekonywanie innych do swoich racji, praca w zespołach różnonarodowościowych, dbanie o zmniejszanie zużycia wody i energii, koordynowanie pracy innych i praca z urządzeniami i maszynami.

Poziom wymagań kompetencyjnych w przypadku zawodów robotniczych – robotników przemysłowych i rzemieślników, operatorów i monterów maszyn i urządzeń oraz pracowników wykonujących prace proste – ogólnie jest również niższy w porównaniu do zawodów kierowniczych i specjalistycznych (Tabela 7). Widać

też, że pracodawcy mają niższe wymagania wobec pracowników do prac prostych – tutaj mieszczą się one w przedziale od poniżej 2 do poniżej 4 na pięciopunktowej skali. Dla robotników przemysłowych i rzemieślników wymagania te są w przedziale od 3 do 4, a dla operatorów oraz monterów maszyn i urządzeń nawet wyższe – w przedziale od 3 do 4,5.

Ogólnie w przypadku zawodów robotniczych najbardziej pożądane przez pracodawców są przede wszystkim kompetencje samoorganizacyjne: determinacja w realizacji zadań, gotowość do brania odpowiedzialności, zarządzanie czasem i terminowość, dostosowywanie się do nowych sytuacji czy radzenie sobie z emocjami i stresem. Istotne są również kompetencje interpersonalne, takie jak komunikatywność oraz praca w grupie. Pracodawcy wysoko oceniali także ważność kompetencji kognitywnych, takich jak gotowość do uczenia się czy kreatywność. W przypadku stanowisk robotniczych ważna jest także umiejętność pracy z urządzeniami i maszynami.

Względnie **najniższe wymagania dotyczą natomiast kompetencji związanych z pracą z oprogramowaniem, komunikacją cyfrową oraz poprawnym pisanem tekstów i dokumentów.** To ostatnie jest szczególnie mało przydatne w przypadku pracowników wykonujących prace proste.

Porównując zawody fizyczne można wskazać, że w przypadku operatorów i monterów maszyn i urządzeń pracodawcy wymagają w większym stopniu umiejętności zarządzania czasem i terminowości, pracy z urządzeniami i maszynami, determinacji w realizacji zadań oraz gotowości do brania odpowiedzialności, a także dostosowywania się do nowych sytuacji i radzenia sobie w stresie. **Ciekawe jest to, że w przypadku pracowników wykonujących prace proste najwyższe wymagania odnoszą się do umiejętności nawiązywania i utrzymywania relacji,** zarządzania czasem i terminowości, gotowości do brania odpowiedzialności oraz determinacji w realizacji zadań.

Tabela 7. Poziom wymaganych kompetencji i trudność ich znalezienia w zawodach fizycznych

Kompetencje	Robotnicy przem. i rzemieślnicy		Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń		Pracownicy wykonujący prace proste	
	poziom	trudność (%)	poziom	trudność (%)	poziom	trudność (%)
determinacja w realizacji zadań	4,04	64	4,19	65	3,55	59
gotowość do brania odpowiedzialności	3,95	69	4,07	63	3,71	94
komunikatywność	3,91	56	3,92	61	3,12	41
praca z urządzeniami i maszynami	3,87	65	4,21	63	3,03	44
zarządzanie czasem i terminowość	3,86	53	4,54	55	3,79	68
gotowość do uczenia się	3,83	61	3,77	62	3,30	54
radzenie sobie z emocjami	3,83	62	4,05	54	3,37	55
dostosowywanie się do nowych sytuacji	3,81	61	4,08	54	3,37	64
praca w grupie	3,80	57	3,85	54	3,41	50
kreatywność	3,75	72	3,56	63	2,71	69
radzenie sobie w stresie	3,74	60	4,06	54	3,53	30
nawiązywanie i utrzymywanie relacji	3,68	64	3,81	74	3,89	32
przejawianie inicjatywy w działaniu	3,67	62	3,77	62	3,40	57
wykonywanie obliczeń	3,61	62	3,40	54	2,17	52
weryfikacja wiarygodności informacji	3,60	55	3,67	66	2,90	48
analiza informacji i wyciąganie wniosków	3,57	69	3,50	71	2,70	69
koordynowanie pracy innych	3,42	71	3,33	71	2,58	68
praca w zespołach różnonarodowościowych	3,40	35	3,38	49	2,98	44
przekonywanie innych do swoich racji	3,35	53	3,69	45	2,70	43
motywowanie innych	3,33	65	3,27	63	2,96	48
asertywność	3,29	58	3,44	47	2,85	35
praca z oprogramowaniem	3,24	42	3,09	43	1,97	50
przestrzeganie zasad cyberbezpieczeństwa	3,09	46	2,79	27	2,57	98
dbanie o zmniejszanie zużycia wody i energii	3,05	27	2,90	47	3,19	47
wiedza z ochrony środowiska i klimatu	2,99	43	3,30	61	2,58	39
komunikowanie się cyfrowe	2,98	57	2,94	49	2,23	9
poprawne pisanie tekstów, dokumentów	2,90	42	2,84	46	1,79	89

Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (Nrobotnicy przemysłowi i rzemieślnicy = 115, Noperatorzy i monterzy maszyn i urządzeń = 68, Npracownicy przy pracach prostych = 33).

Analiza trudności pozyskania kompetencji wskazuje na pewne specyficzne zróżnicowania pomiędzy tymi zawodami. W przypadku **robotników przemysłowych i rzemieślników najczęstsze problemy dotyczą dostępności następujących kompetencji: kreatywności, koordynowania pracy innych, analizy informacji i wyciągania wniosków oraz gotowości do brania odpowiedzialności**. Wysoki poziom trudności w pozyskaniu odpowiednich kompetencji u pracowników dotyczy także umiejętności pracy z urządzeniami i maszynami oraz nawiązywania i utrzymywania relacji. **W przypadku operatorów i monterów maszyn i urządzeń szczególnie trudno znaleźć wśród kandydatów do pracy kompetencje związane z nawiązywaniem i utrzymywaniem relacji, analizą informacji i wyciąganiem wniosków, koordynowaniem pracy innych oraz pracą z urządzeniami i maszynami**. Relatywnie wysokie trudności dotyczą również determinacji w realizacji zadań oraz gotowości do brania odpowiedzialności. **Natomiast w odniesieniu do pracowników wykonujących prace proste najwyższe trudności dotyczą pozyskania kompetencji: przestrzegania gotowości do brania odpowiedzialności, zasad cyberbezpieczeństwa oraz poprawnego pisanie tekstów i dokumentów** (choć te dwie ostatnie, mimo że trudne do pozyskania, są bardzo mało ważne dla pracodawców).

Analizując niedopasowanie kompetencyjne w tych zawodach ze względu na wskazanie umiejętności niedoboru i nadmiarowych, można powiedzieć, że jest ono zbliżone w zawodach robotników przemysłowych i rzemieślników oraz operatorów i monterów maszyn i urządzeń, natomiast różni się w zawodach pracowników do prac prostych.

Dla tych dwóch pierwszych kategorii zawodowych kompetencje niedoboru obejmują prawie wszystkie umiejętności ocenione przez pracodawców jako ważne dla tych zawodów: determinacja w realizacji zadań, gotowość do brania odpowiedzialności, komunikatywność, praca z urządzeniami i maszynami, zarządzanie czasem i terminowość, gotowość do uczenia się, radzenie sobie z emocjami, dostosowywanie się do nowych sytuacji, praca w grupie, kreatywność, radzenie sobie w stresie, nawiązywanie i utrzymywanie relacji, przejawianie inicjatywy w działaniu. Dla robotników przemysłowych i rzemieślników są to dodatkowo: wykonywanie obliczeń, weryfikacja wiarygodności informacji, analiza informacji i wyciąganie wniosków.

Natomiast w przypadku pracowników wykonujących prace proste kompetencjami niedoboru (wymaganymi i trudnymi do pozyskania) są: determinacja w realizacji zadań, gotowość do brania odpowiedzialności, zarządzanie czasem i terminowość, gotowość

do uczenia się, radzenie sobie z emocjami, dostosowywanie się do nowych sytuacji oraz praca w grupie.

Kompetencje nadmiarowe, czyli wymagane w niewielkim stopniu i łatwe do pozyskania, w przypadku zawodów robotników i rzemieślników przemysłowych oraz operatorów i monterów maszyn i urządzeń stanowią: praca w zespołach różnonarodowościowych, praca z oprogramowaniem, przestrzeganie zasad cyberbezpieczeństwa, dbanie o zmniejszanie zużycia wody i energii, wiedza z ochrony środowiska i klimatu, komunikowanie się cyfrowe (w przypadku operatorów) oraz poprawne pisanie tekstów. Układ takich kompetencji nadmiarowych dla pracowników wykonujących prace proste jest nieco inny i stanowią go: praca w zespołach różnonarodowościowych, przekonywanie innych do swoich racji, motywowanie innych, asertywność, wiedza z ochrony środowiska i klimatu, komunikowanie się cyfrowe.

Niedopasowanie kompetencyjne z perspektywy pracodawców i pracowników

Innym sposobem analizy niedopasowania kompetencyjnego jest dotychczas pokazywane w raportach BKL spojrzenie na deficyt i nadwyżkę kompetencji (*underskilling/overskilling*), które dotyczą sytuacji, kiedy osoby posiadają kompetencje zbyt niskie lub zbyt wysokie wobec wymaganych przez pracodawców do pracy w danych zawodzie. Taka analiza niedopasowania opiera się na zestawieniu danych podwójnie centrowanych, co ma na celu urealnić opracowany bilans. Zabieg ten polega na odniesieniu wymaganych poziomów kompetencji przez pracodawców i ocen kompetencji dokonanych przez pracowników do tego jak były pozycjonowane pozostałe kompetencje, ale też do tego jak były one oceniane w pozostałych zawodach. Oznacza to, że na przykład wymagania pracodawców dotyczące kreatywności w zawodzie specjalistów można będzie odnieść do wymagań wobec wszystkich innych kompetencji dla tego zawodu, ale też wobec wymagań w zakresie kreatywności w innych zawodach⁴. W przypadku kreatywności, jeśli średni poziom jej wymagania dla specjalistów wynosi 4,3 – to sama taka informacja jest mało wartościowa. Jeśli jednak zestawimy to ze średnim poziomem wymagań wszystkich kompetencji w tym zawodzie, który wynosi 3,92, to będzie już oznaczało, że kreatywność jest wymagana w większym stopniu niż przeciętnie dla tego zawodu. Uzupełnieniem tej informacji jest odniesienie do poziomu, w jakim kreatywność jest wymagana w innych zawodach. Przeciętny poziom wymaganej kreatywności na wszystkich stanowiskach wynosi 3,71, co oznacza, że od specjalistów wymagane będzie posiadanie jej wyższego poziomu niż w innych zawodach.

Bilans w oparciu o tak podwójnie wycelowane wyniki wymagań kompetencyjnych i poziomu ich posiadania przez Polaków przedstawiono w Tabeli 8.

Największe deficyty – czyli posiadanie niższego poziomu kompetencji w porównaniu do wymagań pracodawców – dotyczą kompetencji, które dla pracodawców są ważne: gotowości do uczenia się, dostosowywania się do nowych sytuacji, pracy w grupie oraz kreatywności, komunikatywności i przejawianiu inicjatywy⁵. Wyjątkiem są kierownicy, w których przypadku deficyt kompetencji dotyczy zdolności przejawiania inicjatywy.

Nadwyżka kompetencji, czyli sytuacja, w której pracownicy oceniają, że posiadają daną umiejętność w stopniu wyższym niż wymagają tego pracodawcy w porównaniu do innych kompetencji i zawodów, dotyczy następujących umiejętności:

- przekonywanie innych do swoich racji,
- asertywność,
- koordynowanie pracy innych,
- wykonywanie obliczeń.

Nadwyżka w tych kompetencjach obejmuje dwa przeciwstawne zawody, jeśli chodzi o poziom specjalizacji – przedstawicieli władz publicznych, wyższych urzędników i kierowników oraz pracowników wykonujących prace proste. Wynika on z tego, że w przypadku obu tych stanowisk te akurat kompetencje są w mniejszym stopniu wymagane przez pracodawców w porównaniu do innych kompetencji i innych stanowisk, a pracownicy oceniają, że posiadają je na wyższym poziomie niż inne kompetencje i w innych stanowiskach.

Dodatkowo w przypadku pracowników wykonujących prace proste, nadwyżka obejmuje dwie inne umiejętności:

- poprawne pisanie tekstów, dokumentów,
- praca z oprogramowaniem.

Względnie duża nadwyżka pojawia się też w przypadku specjalistów i dotyczy kompetencji zielonej: dbania o zmniejszenie zużycia wody i energii. Ale tak, jak już to wskazano przy okazji omawiania sytuacji kompetencyjnej w zawodach specjalistycznych, to może być kwestia związana ze specyfiką wymagań pracodawców w jakimś konkretnym stanowisku.

⁴ Matematycznie działanie to można opisać formułą: $C_{kz} = x_{kz} - x_z - x_k + x$. W równaniu tym x_{kz} oznacza przeciętny poziom kompetencji k wymaganej w zawodzie z , x_z – przeciętny poziom wszystkich wymagań kompetencyjnych w zawodzie z , x_k – przeciętny poziom wymagań kompetencji k we wszystkich zawodach, a x – ogólny przeciętny poziom wszystkich wymagań wśród ogółu zawodów. Po podwójnym wycelowaniu zerowa wartość oznacza przeciętny poziom wymagań lub samooceny rozpatrywanej w odniesieniu do wszystkich kompetencji i zawodów łącznie.

⁵ Deficyt występuje również w zakresie umiejętności pracy w zespołach różnonarodowościowych, ale jest to kompetencja uznawana za relatywnie mniej ważną przez pracodawców.

Tabela 8. Bilans kompetencji wymaganych przez pracodawców i posiadanych przez pracowników zatrudnionych na tych stanowiskach (różnice średnich wyników podwójnie centrowanych)

Stanowisko\ Kompetencje	Analiza informacji i wyciąganie wniosków	Weryfikacja wiarygodności informacji	Gotowość do uczenia się	Kreatywność	Dostosowywanie się do nowych sytuacji	Radzenie sobie w stresie	Zarządzanie czasem i terminowość	Praca w grupie	Praca w zespołach różnorodnościowych	Komunikatywność	Poprawne pisanie tekstów, dokumentów	Przejawianie inicjatywy w działaniu	Determinacja w realizacji zadań	Przekonywanie innych do swoich racji	Asertywność	Koordynowanie pracy innych	Wykonywanie obliczeń	Praca z oprogramowaniem	Praca z urządzeniami i maszynami	Dbanie o zmniejszanie zużycia wody i energii
przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy	0,06	-0,16	-1,61	-0,07	-1,86	-0,26	-0,46	-1,28	-1,44	-0,44	0,03	0,16	-0,15	0,80	0,91	1,15	1,16	-0,35	0,46	-0,06
specjaliści	-0,37	-0,41	-1,23	-0,92	-1,61	-0,10	-0,15	-0,09	-0,63	-0,17	0,06	-0,83	-0,25	-0,11	0,29	0,40	-0,05	-0,14	-0,03	1,01
technicy i inny średni personel	-0,14	-0,44	-1,50	-0,83	-1,71	0,08	-0,20	-0,60	-0,85	-0,44	-0,15	-0,79	-0,07	-0,17	-0,04	0,35	-0,25	-0,30	0,03	0,37
pracownicy biurowi	-0,13	-0,12	-1,08	-0,68	-1,30	0,41	0,26	-0,69	-1,21	-0,26	-0,32	-0,80	0,22	0,21	0,05	0,16	-0,17	0,08	0,24	0,25
pracownicy usług i sprzedawcy	-0,15	-0,41	-1,31	-0,52	-1,46	0,03	0,14	-0,58	-1,23	-0,54	0,21	-0,76	0,08	0,01	-0,13	0,45	-0,35	0,39	0,01	-0,07
robotnicy przem. i rzemieślnicy	-0,20	-0,39	-1,47	-0,82	-1,36	0,23	0,14	-0,97	-1,32	-0,44	-0,01	-0,69	-0,01	0,04	0,13	0,15	-0,24	0,10	0,05	-0,01
operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	-0,25	-0,50	-1,55	-0,81	-1,79	-0,11	-0,46	-0,95	-1,22	-0,64	0,01	-0,93	-0,18	-0,46	-0,10	0,10	-0,25	0,21	-0,42	0,11
pracownicy wykonujący prace proste	0,29	-0,04	-1,47	-0,56	-1,57	0,12	0,09	-1,07	-1,33	-0,10	0,90	-1,25	0,36	0,18	0,21	0,56	0,67	0,96	-0,27	-0,76

Uwaga: wyniki są różnicą podwójnie centrowanych średnich na skalach pięciostopniowych ocen ważności kompetencji przez pracodawców i samooceny kompetencji pracowników.

Źródło: BKL 2025 – Badanie pracodawców (Nmax = 619), Badanie ludności (Nmax = 5280).

W ostatnich latach na coraz większym znaczeniu zyskują tak zwane zielone kompetencje, co wiąże się między innymi z rosnącą rolą trendu transformacji energetycznej.

Wprowadzie definicje zielonych kompetencji są obecnie bardzo ogólne, co nastroczać może problemów z ich pomiarem, ale warto badać jakie są wymagania pracodawców w ich zakresie, a także w jakim stopniu posiadają je pracownicy.

Jednym z rezultatów badań branżowych Bilansu Kapitału Ludzkiego⁶ prowadzonych w latach 2017–2022 był wniosek, że zielone kompetencje są rozpoznawalne na rynku pracy i, co ważniejsze, uznawane są za kompetencje przyszłości. Zaliczono do nich:

- wiedzę z zakresu ochrony środowiska,
- umiejętność planowania działań proekologicznych,
- znajomość regulacji prawnych dotyczących środowiska.

W oparciu o te wnioski, na potrzeby obecnej edycji badania BKL uznano, że pomiar kompetencji zielonych będzie opierał się na następujących pytaniach do pracodawców w bloku wymagań kompetencyjnych:

- wiedzy z zakresu ochrony środowiska oraz wpływu na środowisko i klimat,
- dbania o zmniejszanie zużycia wody i energii

oraz pytania do pracowników o to, czy:

- w pracy zwracam uwagę, aby moje działania jak najmniej szkodziły środowisku.

Wnioski prowadzą do stwierdzenia (co przedstawiono już wcześniej w niniejszym rozdziale), że kompetencje zielone są wymagane przez pracodawców w relatywnie najmniejszym stopniu od pozostałych podlegających ocenie. Również ich trudność

pozyskania w opinii pracodawców nie nastrocza większych problemów, choć widać tutaj zależność: w przypadku stanowisk kierowniczych i specjalistycznych oraz techników i personelu średniego szczebla trudności w pozyskiwaniu kompetencji zielonych są większe niż w przypadku zawodów fizycznych, biurowych czy usługowych.

Zestawienie wymagań pracodawców w zakresie zielonych kompetencji i poziomu, w jakim pracownicy deklarują ich posiadanie, także wskazuje na ich dość dobre zbilansowanie. Wymagania pracodawców dotyczące w tym przypadku dbania o zmniejszenie zużycia wody i energii znajdują pokrycie w deklarowaniu posiadania takich umiejętności przez pracowników.

Pomimo relatywnie niskiej ważności tak rozumianych zielonych kompetencji dla pracodawców, warto się przyjrzeć, jakie czynniki różnicują ich postrzeganie.

Tym, co okazuje się najbardziej wpływać na uznawanie przez pracodawców większej ważności zielonych kompetencji, jest reakcja na trendy. W Rozdziale 1 opracowano segmentację firm ze względu na to, jak podchodzą one do trendów oddziałujących na rynek pracy i zidentyfikowano cztery kategorie podmiotów. *Zrównoważeni liderzy transformacji* łączą orientację na rozwój technologiczny z troską o pracowników – *Technologiczni pragmatycy* koncentrują się głównie na wdrażaniu i wykorzystaniu konkretnych rozwiązań technologicznych, *Odpowiedzialni wobec pracowników* kładą nacisk przede wszystkim na dobrostan zatrudnionych, ich zaangażowanie, lojalność oraz jakość życia, a *Zachowawczy tradycjoniści* przypisują relatywnie niewielką wagę zarówno zmianom technologicznym, jak i aspektom związanym z pracownikami.

Jak się okazuje, to ***Technologiczni pragmatycy i Zrównoważeni liderzy transformacji wymagają większego poziomu zielonych kompetencji od pracowników***. Wydaje się zatem, że to rozwój technologiczny, jako wyznacznik reakcji na trendy w tych dwóch segmentach, wiąże się z wyższymi oczekiwaniami w zakresie posiadania przez pracowników odpowiedniego poziomu zielonych umiejętności.

⁶ Badania branżowe w 17 branżach gospodarki były realizowane w ramach projektów: Bilans Kapitału Ludzkiego, Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego i Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II. W ramach każdego badania branżowego na podstawie danych zastanych oraz opinii ekspertów wskazano kluczowe procesy biznesowe, zadania i czynności oraz stanowiska. W następnym kroku określono profile kompetencyjne dla każdego ze stanowisk i poddano je ocenie pracodawców (pod kątem ważności dla wykonywania zadań i trudności pozyskania) i pracowników (samoocena poziomu kompetencji i chęć rozwoju).

Wyższe wymagania w zakresie posiadania zielonych kompetencji zgłaszają też firmy działające w branży budowlanej i transportowej, a z kolei na ich mniejszą rolę wskazują podmioty z sektora opieki zdrowotnej i opieki społecznej. W tym pierwszym przypadku może to wynikać z bardziej rygorystycznych regulacji w tych sektorach, ale także z konieczności zwracania uwagi na oszczędności w zużyciu wody i energii.

Wielkość firmy natomiast nie wpływa na różnice w zapotrzebowaniu na zielone kompetencje.

Podsumowując, można powiedzieć, że pomimo rosnącej świadomości ich znaczenia, zielone kompetencje pozostają relatywnie mniej istotne dla pracodawców w porównaniu z innymi wymaganiami w zakresie kapitału ludzkiego. Pracodawcy rzadko wskazują na poważne trudności w ich pozyskiwaniu i jedynie w przypadku stanowisk wymagających wyższych kwalifikacji (kierowniczych, specjalistycznych i technicznych) pracodawcy częściej wskazują na trudności z ich pozyskaniem. Jednocześnie analiza wskazuje na stosunkowo dobre dopasowanie podaży i popytu – deklarowany przez pracowników poziom posiadania tych kompetencji jest zbliżony do oczekiwań pracodawców, szczególnie w zakresie praktyk ograniczających zużycie energii i wody.

Pomimo braku niedopasowania, jeśli chodzi o zielone kompetencje w przyjętym tu rozumieniu, ich znaczenie może wzrastać wraz z intensyfikacją polityk klimatycznych i regulacji środowiskowych. W tym sensie obecna równowaga między podażą a popytem może mieć charakter przejściowy, a przyszłe zapotrzebowanie – szczególnie w sektorach podlegających silnej presji transformacyjnej – może prowadzić do pojawienia się niedopasowania kompetencyjnego.



Podsumowanie

Biorąc pod uwagę wymagania kompetencyjne polskich firm w 2025 r., nadal głównym wyzwaniem pozostaje niedopasowanie kompetencyjne, które dotyczy przede wszystkim kompetencji o charakterze samoorganizacyjnym i interpersonalnym. Niezależnie od rodzaju stanowiska pracodawcy najwyżej oceniają znaczenie takich kompetencji jak zarządzanie czasem i terminowość, gotowość do brania odpowiedzialności, determinacja w realizacji zadań, komunikatywność czy zdolność dostosowywania się do zmian. Kompetencje te są równocześnie najtrudniejsze do pozyskania, co oznacza ich trwały deficyt na rynku pracy. Rezultaty te wskazują zatem na te same obszary problematyczne, jeśli chodzi o kapitał ludzki, co w poprzednich badaniach BKL – począwszy od 2010 r. – kiedy to również kompetencje samoorganizacyjne i interpersonalne były najbardziej problematyczne. W całym okresie realizacji badań BKL pracodawcy zgłaszają wysokie zapotrzebowanie na te umiejętności, są one trudne do pozyskania i – jak pokazały nasze wcześniejsze badania – wymagające rozwijania u już zatrudnionych pracowników.

Inna obserwacja wskazuje, że skala niedopasowania kompetencyjnego rośnie wraz ze wzrostem złożoności pracy. Największe trudności rekrutacyjne dotyczą stanowisk specjalistycznych oraz technicznych, gdzie wysokim wymaganiom kompetencyjnym towarzyszy duża trudność w znalezieniu odpowiednich kandydatów. W przypadku stanowisk cechujących się większą powtarzalnością zadań – pracowników biurowych, pracowników usług i sprzedawców oraz pracowników do prac prostych są one przeciętnie niższe.

Zbilansowanie wymagań pracodawców z poziomem kompetencji deklarowanym przez pracowników wskazuje, że największe niedobory dotyczą gotowości do uczenia się, adaptacyjności, pracy zespołowej, pracy w zespołach zróżnicowanych kulturowo oraz kreatywności i inicjatywy. Jednocześnie nadwyżki kompetencyjne mają charakter

2 ograniczony i obejmują głównie kompetencje relatywnie słabiej wymagane przez pracodawców, takie jak przekonywanie innych do swoich racji, asertywność czy wykonywanie obliczeń.

Wyniki wskazują również na stosunkowo niewielkie znaczenie zielonych kompetencji w bieżących wymaganiach pracodawców. Kompetencje związane z ochroną środowiska i efektywnym wykorzystaniem zasobów są rzadziej wymagane niż inne umiejętności, choć w części przypadków ich pozyskanie okazuje się trudne.

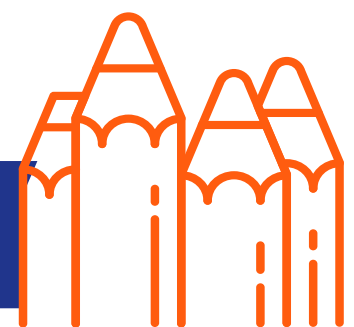
Preferencje zawodowe Polaków: od formy pracy do poziomu płacy

Autorzy: Magdalena Jelonek, Maciej Koniewski

3

Główne wnioski	81
Wprowadzenie	83
Preferencje dotyczące formy i kontekstu pracy	83
Zróżnicowanie pracowników ze względu na ich preferencje dotyczące pracy	88
Preferencje płacowe Polaków	91
Względne znaczenie czynników różnicujących preferencje płacowe (analiza z kontrolą współzmiennych)	95
Aneks	98

Wzór cytowania: Jelonek, M., Koniewski, M. (2026). Preferencje zawodowe Polaków: Od formy pracy do poziomu płacy. W: J. Górniak, M. Jelonek i B. Worek (red.), *Nowe czy stare zasady gry na rynku pracy: BKL 2025/26* (s. 79–99). Uniwersytet Jagielloński. Biblioteka Jagiellońska



● Ogólne preferencje dotyczące pracy

- Polki i Polacy mają słabo wykrystalizowane preferencje dotyczące 6 z 12 analizowanych aspektów pracy¹. Może wskazywać to na dużą elastyczność i gotowość na dostosowanie się do różnych warunków zatrudnienia. Jednocześnie oznacza to brak silnych uprzedzeń wobec określonych typów pracy, co może sprzyjać mobilności i adaptacji.
- Na tle tej ogólnej elastyczności wyróżniają się jednak wyraźne preferencje dotyczące społecznego środowiska pracy. Polacy cenią współpracę, kontakt z ludźmi i pracę stacjonarną, preferują spokojne, przewidywalne obowiązki oraz pracę wśród rodaków. Wskazuje to na oczekiwanie stabilności, bezpieczeństwa i relacyjnego charakteru pracy, co może stanowić wyzwanie dla firm i branż dynamicznych, międzynarodowych lub opartych na modelu pracy zdalnej czy hybrydowej.
- Preferencje częściowo różnicują cechy indywidualne. Płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania i poziom zarobków silnie modyfikują to, jaka praca jest postrzegana jako atrakcyjna. Kobiety i osoby o niższych dochodach częściej cenią stabilność i zadania spokojne, młodsze preferują rozwój i dynamikę, a lepiej wykształcone częściej wybierają pracę umysłową i samodzielną. Wyniki te odzwierciedlają strukturalne uwarunkowania polskiego rynku pracy i różnice w kapitale kompetencyjnym.

● Zróżnicowanie Polaków pod względem preferencji zawodowych

- Analiza segmentacyjna ujawniła cztery grupy pracowników o odmiennych wzorcach preferencji. Pracownicy określani tu jako *Relacyjni* dobrze funkcjonują w pracy zespołowej i cechują się ponadprzeciętnym zaangażowaniem; *Bazowi* stanowią trzon rynku pracy (największy udział – 37% wszystkich pracowników), nie mają wyklarowanych preferencji, co jednak może być cennym zasobem, który można próbować przełożyć na potencjał mobilności i łatwości adaptacji do nowych warunków pracy; *Samodzielni* to młodszy, ambitni, zorientowani na efekty i rozwój; *Rutyniarze* preferują stabilność, jasno określone zadania i pracę manualną. Segmenty te różnią się także profilem psychologicznym (m.in. ze względu na takie cechy jak: sumienność, otwartość intelektualną, zaangażowanie w pracę, wytrwałość), aspiracjami zarobkowymi i ryzykiem związanym z automatyzacją wykonywanych przez nich zadań zawodowych.
- Wyniki te mają istotne znaczenie dla polityk publicznych i decyzji kadrowych podejmowanych przez pracodawców. Polacy najczęściej oczekują stabilnej, przewidywalnej i relacyjnej pracy. Wymaga to odpowiedniego projektowania miejsc pracy (lub przygotowania pracowników do pracy w odmiennych warunkach), szczególnie dla osób starszych, o niższym wykształceniu lub niższych dochodach. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na znaczenie segmentu pracowników samodzielnych – rozwojowych, kluczowych dla gospodarki innowacyjnej. Zróżnicowanie preferencji potwierdza potrzebę indywidualizowania działań rynku pracy, w tym doradztwa, szkoleń, wsparcia integracyjnego i programów podnoszenia kompetencji.

● Preferencje zarobkowe

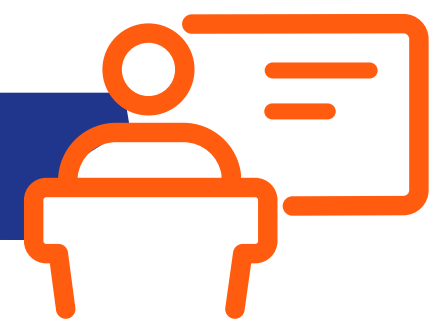
- Przeciętna minimalna płaca akceptowana przez pracowników jest istotnie wyższa od ustawowej płacy minimalnej netto w 2025 r. Przy tym oczekiwania wzrastają o około 60% między najniższym a bardzo zadowalającym poziomem

¹ Przejawia się to w wybieraniu przez respondentów pośrednich ocen tych aspektów – średnie oceny nie odstawały o więcej niż $\pm 0,3$ punktu na pięciostopniowej skali.

wynagrodzenia. Pokazuje to, że wysoka satysfakcja płacowa jest postrzegana jako jakościowa zmiana sytuacji materialnej.

- Najwyższe aspiracje płacowe występują wśród osób w wieku 36–54 lata oraz osób wykonujących zawody elitarne i wysokospecjalistyczne. Jednocześnie w tych grupach obserwuje się bardzo dużą heterogeniczność aspiracji, co wskazuje na silne zróżnicowanie sytuacji zawodowej pracowników wykonujących tego typu zawody.
- Aspiracje płacowe ludzi są przede wszystkim zakotwiczone w ich aktualnej sytuacji ekonomicznej. Bieżące dochody pełnią funkcję głównego punktu odniesienia dla preferencji wynagrodzeniowych – wraz ze wzrostem realnych zarobków rosną deklarowane oczekiwania płacowe. Wyższe wykształcenie wiąże się z wyższymi aspiracjami tylko wtedy, gdy rozpatruje się je w oderwaniu od innych czynników. Po uwzględnieniu dochodów i kompetencji jego znaczenie zanika. Oczekiwania płacowe wynikają więc głównie z faktycznych zarobków oraz z oceny własnych możliwości. Ta ostatnia cecha pozostaje istotna nawet po uwzględnieniu innych czynników, co pokazuje, że ważną rolę w kształtowaniu aspiracji zarobkowych odgrywają czynniki psychologiczne.
- Istotne różnice obserwuje się także w zależności od statusu na rynku pracy. Osoby prowadzące działalność gospodarczą deklarują wyższe preferowane wynagrodzenie niż pracownicy najemni, a efekt ten utrzymuje się po uwzględnieniu dochodów i cech indywidualnych. Może to odzwierciedlać specyficzne grupy odniesienia (np. inni przedsiębiorcy, a nie pracownicy etatowi), większą tolerancję ryzyka oraz specyfikę funkcjonowania w środowisku przedsiębiorczym.
- Płeć również wpływa na preferencje płacowe. Mężczyźni mają wyższe oczekiwania finansowe niż kobiety nawet po kontroli dochodów, wykształcenia i kompetencji. Wskazuje to, że zróżnicowania oczekiwań nie wynikają wyłącznie z obserwowalnych zasobów kapitału ludzkiego, lecz są powiązane z normami społecznymi. Znaczącym czynnikiem różnicującym aspiracje kobiet okazuje się

rodzicielstwo. Sam fakt posiadania małego dziecka nie wpływa na oczekiwania płacowe w populacji ogółem, ale obecność dziecka do siódmego roku życia wiąże się z wyraźnym obniżeniem aspiracji deklarowanych przez kobiety. Z jednej strony, wynik ten wskazuje, że mechanizm tzw. „kary za macierzyństwo” może ujawniać się już na poziomie oczekiwań dochodowych, a nie dopiero w realnych wynagrodzeniach. Jest to w pełni zgodne z ustaleniami badań empirycznych nad nierównościami rodzicielskimi (np. Cukrowska-Torzewska & Matysiak, 2020; Kleven et al., 2019). Z drugiej strony, posiadanie małego dziecka wiąże się z wyższymi oczekiwaniami płacowymi wśród ojców, którzy – przy pozostałych czynnikach stałych – deklarują wyższe aspiracje niż mężczyźni bezdzietni. Sugeruje to, że ojcostwo sprzyja podwyższeniu oczekiwań dochodowych, niezależnie od poziomu kompetencji oraz innych kontrolowanych cech społeczno-ekonomicznych.



Wprowadzenie

Zazwyczaj decyzje zawodowe opierają się nie tylko na kryterium wysokości wynagrodzenia, ale uwzględniają szerszy kontekst pracy, taki jak autonomia, stabilność, możliwość godzenia życia zawodowego i prywatnego czy zgodność pracy z indywidualnymi wartościami. Rzadko zdarza się, aby preferencje dotyczące formy i organizacji pracy były takie same u wszystkich pracowników. Odzwierciedlają one zróżnicowane sytuacje życiowe, etapy kariery zawodowej oraz doświadczenia wyniesione z dotychczasowej aktywności na rynku pracy. Równocześnie, to właśnie te preferencje stanowią istotny mechanizm selekcji pomiędzy różnymi ofertami zatrudnienia oraz wpływają na poziom satysfakcji z pracy, zaangażowanie i skłonność do zmiany pracodawcy.

Równie istotnym obszarem analiz preferencji zawodowych są aspiracje zarobkowe, które kształtują się na styku czynników obiektywnych i subiektywnych. Poziom wynagrodzenia oczekiwanego przez pracowników zależy nie tylko od ich kwalifikacji, doświadczenia czy pozycji zawodowej, ale również od norm społecznych, porównań społecznych oraz indywidualnych ocen własnej wartości na rynku pracy. W warunkach wysokiej inflacji i rosnących kosztów życia znaczenie aspiracji płacowych dodatkowo wzrasta, wpływając na decyzje o mobilności zawodowej czy skłonność do negocjowania warunków zatrudnienia.

Niniejszy rozdział został poświęcony tym właśnie kwestiom. Przedstawiono w nim segmentację pracowników ze względu na ich preferencje dotyczące pracy, opisano dominujące wzorce preferencji zawodowych Polaków² oraz przeanalizowano czynniki, które w sposób bezpośredni i pośredni kształtują aspiracje zarobkowe. Analiza ta pozwala lepiej zrozumieć mechanizmy stojące za decyzjami zawodowymi pracowników oraz dostarcza wiedzy istotnej dla projektowania polityk HR (*human resources*) i publicznych interwencji na rynku pracy.

² Zarówno pracujących, bezrobotnych, jak i nieaktywnych zawodowo.

³ Dla każdej pary cech przedstawionych na Wykresie 2 należało określić stopień preferencji, wybierając jedną z pięciu możliwych odpowiedzi: (1) zdecydowanie pierwsza opcja, (2) raczej pierwsza opcja, (3) odpowiedź pośrednia (coś pomiędzy), (4) raczej druga opcja, (5) zdecydowanie druga opcja. Na potrzeby analiz skalę 1–5 transformowano tak, aby kolejnym odpowiedziom odpowiadały wartości: -2, -1, 0, 1, 2. Zero na takiej skali oznacza brak preferencji w którymkolwiek z kierunków, np. w kierunku pracy wśród rówieśników czy w zespole zróżnicowanym wiekowo.

⁴ Przyjęto tu, że są to aspekty, dla których średnie były większe niż $\pm 0,3$ punktu na pięciostopniowej skali od -2 do +2.

⁵ Co dość oczywiste, i w tym przypadku preferencje zależne są od specyfiki wykonywanego zawodu. Przedstawiciele niektórych zawodów są zdecydowanie bardziej otwarci na pracę zdalną (np. specjaliści ICT).



Preferencje dotyczące formy i kontekstu pracy

W badaniu oceniano preferencje dotyczące rodzaju pracy, pytając pracujących o dwanaście par przeciwstawnych określeń opisujących różne aspekty zatrudnienia³.

Polki i Polacy nie mają wyraźnych preferencji dotyczących połowy

z 12 analizowanych aspektów pracy. Jak pokazuje Wykres 2, najczęściej wybierali odpowiedzi pośrednie – odchylenia od środka skali były niewielkie (nie większe niż $\pm 0,3$ punktu na skali od -2 do +2). Oznacza to, że nie wskazywali jednoznacznie, czy wolą pracę polegającą na wykonywaniu poleceń czy ich wydawaniu (stanowiska liniowe vs. kierownicze), pracę w grupie rówieśników czy w zespołach zróżnicowanych wiekowo, wynagrodzenie zależne od efektów czy od liczby przepracowanych godzin, zadania głównie umysłowe czy manualne, konieczność ciągłego uczenia się czy korzystania z już posiadanej wiedzy, a także pracę samodzielną czy zespołową.

Brak jasno ukierunkowanych preferencji może sugerować elastyczność oczekiwań wobec pracy, gotowość do dostosowania się do różnych warunków pracy, brak uprzedzeń wobec pewnych typów pracy (np. manualna vs. umysłowa, stała wiedza vs. ciągłe uczenie się). **Brak jasno ukierunkowanych preferencji wobec stylu, kontekstu i formy pracy można więc postrzegać jako zasób Polek i Polaków – sprzyja on mobilności zawodowej, wynika ze zdolności adaptacji do wielu form pracy.**

Wśród analizowanych aspektów pracy pojawiły się jednak takie, w których zaznaczyły się wyraźne preferencje⁴. Wyniki pokazują, że Polki i Polacy cenią współpracę (bardziej niż rywalizację); preferują pracę stacjonarną (raczej niż zdalną wykonywaną z domu⁵); taką, w której jest ciągły kontakt z ludźmi (raczej niż taką, w której kontakt z ludźmi jest

ograniczony); wolą pracę wśród rodaków (raczej niż w środowisku międzynarodowym); pracę spokojną, w której realizują stałe obowiązki (raczej niż taką, w której jest dynamicznie i często pojawiają się nowe wyzwania).

Aspekty te nie są przypadkowe – wszystkie dotyczą **środowiska społecznego pracy**.

W Polsce preferowana jest praca: relacyjna, bezpieczna, stabilna, kulturowo „swojska”, o niskim poziomie stresu i niepewności.

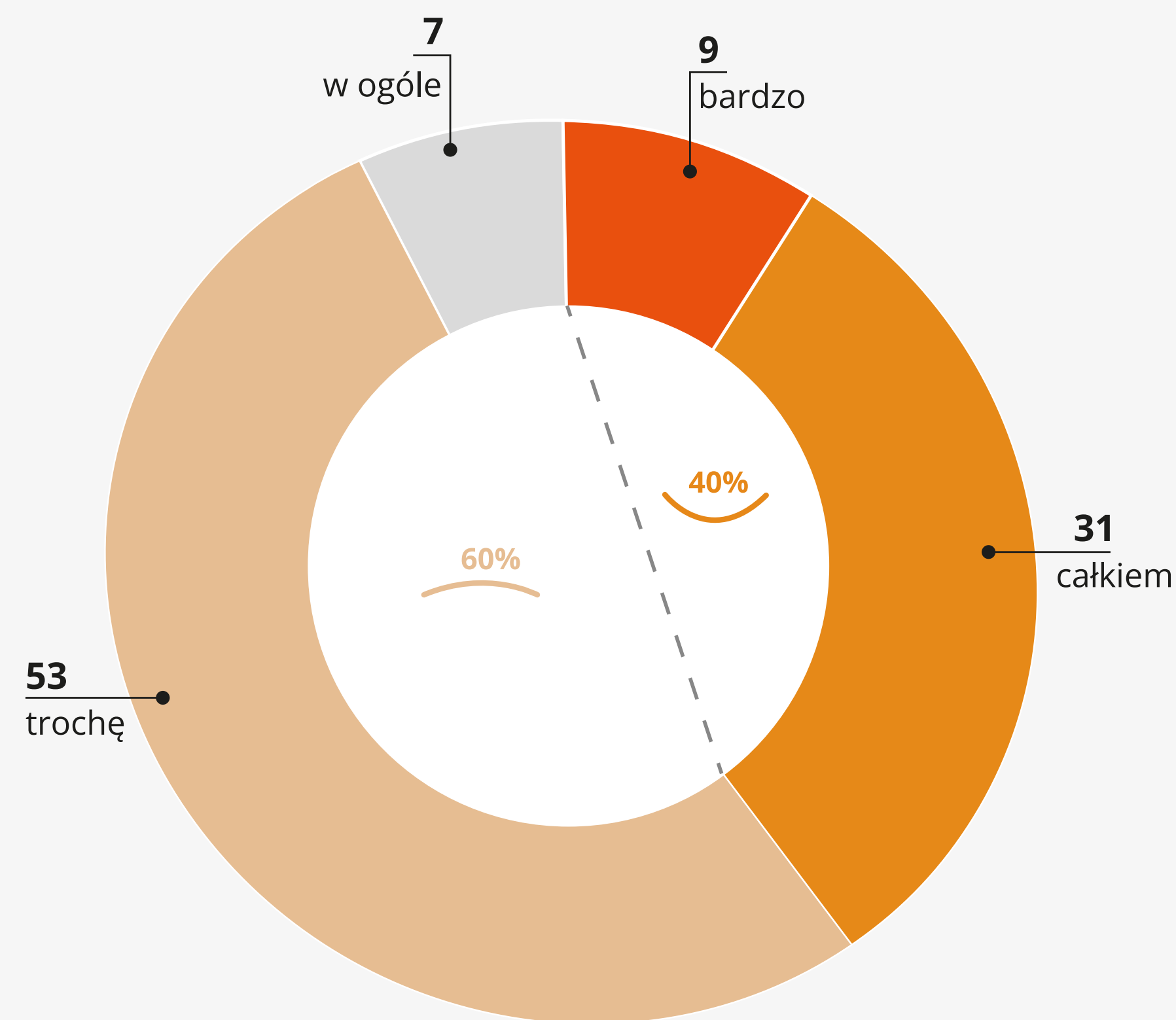
Wnioski te mają niebagatelne implikacje dla rynku pracy i polityk publicznych. Silna preferencja stabilności i współpracy powinna znaleźć odzwierciedlenie w politykach promujących miejsca pracy o niskiej rotacji, wspierających rozwój kompetencji miękkich, promujących kulturę współpracy.

Wysoka preferencja pracy „wśród rodaków” stanowi potencjalny problem integracji cudzoziemców na rynku pracy, co jest sygnałem dla polityk integracyjnych i działań przeciwko uprzedzeniom.

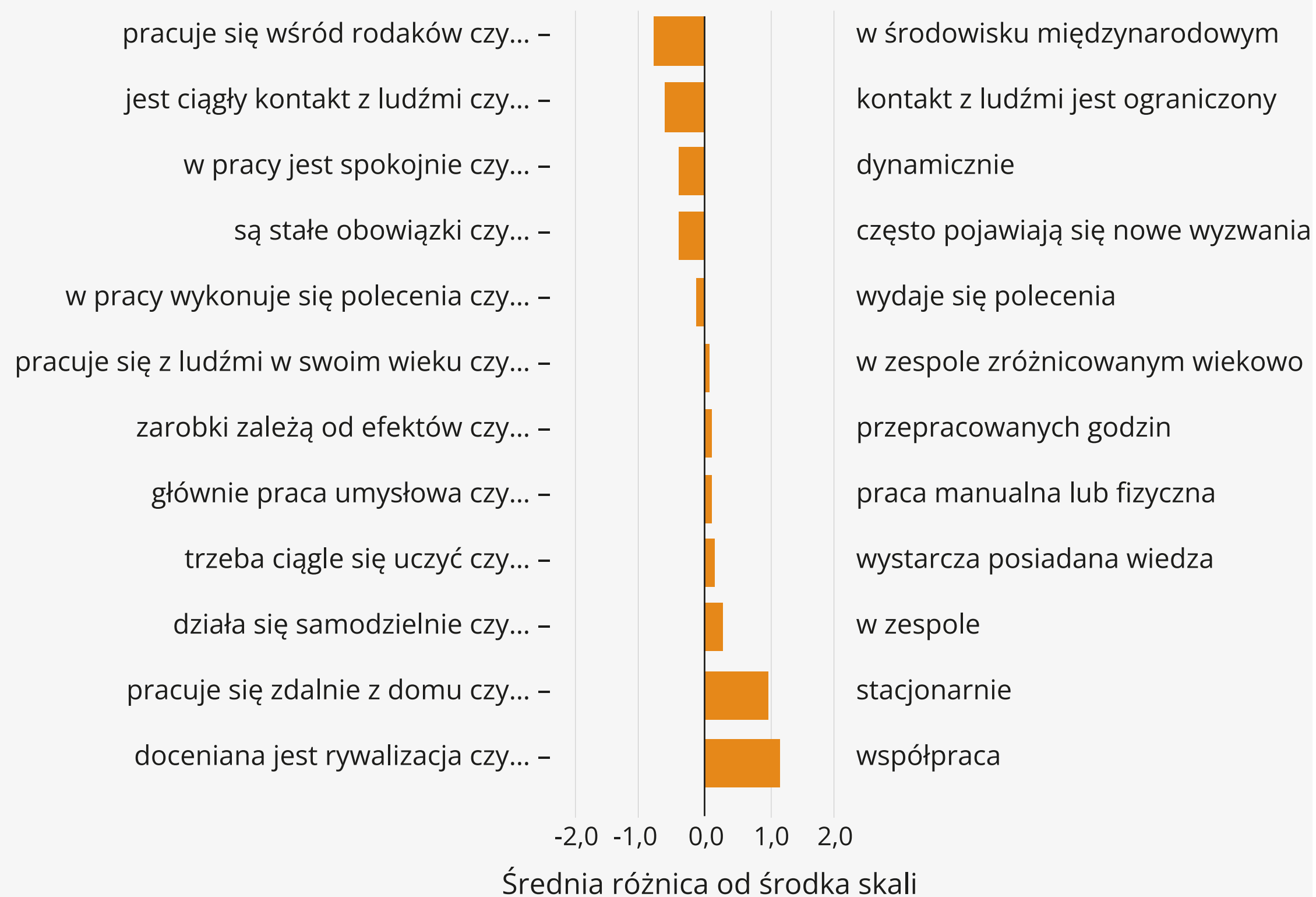
Preferencja pracy spokojnej i przewidywalnej to wyzwanie dla branż dynamicznych. Polityki publiczne mogą wspierać szkolenia adaptacyjne, wsparcie psychologiczne, czy stabilizowanie warunków pracy w branżach dynamicznych.

Czy deklarowane preferencje zależą od cech wykonywanej pracy? Zapewne tak. Obecna praca przypomina całkiem lub bardzo taką, która rysuje się z deklarowanych preferencji – aż 40% osób pracujących deklaruje, że wykonuje pracę taką, jaką postrzega jako idealną (Wykres 1).

Wykres 1. Na ile obecna praca przypomina idealną pracę? (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby pracujące (N = 4215).

Wykres 2. Preferencje dotyczące aspektów pracy*

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby pracujące (N = 4238).

* Największe odchylenia od środkowej pozycji skali, czyli najbardziej zdecydowane preferencje, znajdują się na górze i na dole listy na wykresie. W środku zaś znajdują się aspekty pracy, co do których badane osoby nie miały jasno wyklarowanych preferencji.

Płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania i zarobki bieżące różnicują preferencje dotyczące pracy

Różnice w preferencjach dotyczących pracy uwidaczniają się w podziale na grupy wyodrębnione ze względu na wybrane cechy indywidualne (Tabela 1):

- **Płeć.** Kobiety częściej niż mężczyźni preferują środowisko pracy oparte na współpracy, stały kontakt z ludźmi, zadania planowane i spokojne, pracę o charakterze umysłowym i pracę zdalną. Mężczyźni natomiast wolą pracę manualną lub fizyczną, zadania dynamiczne oraz pracę stacjonarną.
- **Wiek.** Osoby młodsze preferują pracę związaną z rozwojem, uczeniem się nowych rzeczy i większą dynamiką, podczas gdy osoby starsze bardziej cenią sobie stabilność, przewidywalność, pracę wśród rodaków oraz formy stacjonarne.
- **Wykształcenie.** Najsilniej preferencje zawodowe różnicuje wykształcenie. Osoby z wyższym wykształceniem częściej preferują pracę umysłową, rozliczanie za efekty, zadania wymagające uczenia się i środowisko zróżnicowane wiekowo lub kulturowo, a także częściej widzą się w rolach kierowniczych. Osoby z niższym wykształceniem preferują pracę manualną, wykonywanie poleceń, pracę stacjonarną oraz wynagrodzenie zależne od czasu pracy.
- **Zarobki.** Różnice związane z poziomem dochodów są spójne z następującym wzorcem: osoby lepiej zarabiające preferują pracę umysłową, dynamiczną i ukierunkowaną na rozwój, natomiast osoby o niższych zarobkach częściej wybierają pracę spokojną, planowaną, manualną i przewidywalną.
- **Miejsce zamieszkania.** Mieszkańcy miast częściej wybierają pracę umysłową i zadania wymagające nauki, a mieszkańcy wsi – pracę manualną, stacjonarną oraz pracę zespołową.

Różnice te odzwierciedlają kombinację kilku kluczowych czynników indywidualnych. Po pierwsze, **preferencje wynikają z kapitału edukacyjnego** – osoby o wyższym wykształceniu częściej funkcjonują w środowiskach pracy wymagających rozwoju, myślenia analitycznego i samodzielności, podczas gdy osoby z niższym poziomem edukacji częściej mają doświadczenie pracy fizycznej i silniejszą potrzebę stabilności. Po drugie, **różnice między młodszymi a starszymi pracownikami wiążą się z etapem życia i obowiązkami rodzinnymi**: młodszy chętniej podejmują wyzwania i uczą się, starsi cenią przewidywalność. Po trzecie, **istotny wpływ mają uwarunkowania społeczno-kulturowe miejsca zamieszkania** – w środowiskach wiejskich wciąż dominuje praca fizyczna i stacjonarna, natomiast w miastach częściej spotykane są zawody wymagające aktywności umysłowej i rozwoju kompetencji. Po czwarte, **poziom dochodów wpływa na preferencje** poprzez dostęp do zróżnicowanych typów pracy i poczucie bezpieczeństwa ekonomicznego.

Dla polityk publicznych i rynku pracy wyniki te mają istotne znaczenie. Pokazują, że działania aktywizacyjne powinny być projektowane z uwzględnieniem różnic między grupami – podejścia jednorodne dla całej populacji mogą być mniej skuteczne. Szczególne znaczenie ma tworzenie spokojnych i przewidywalnych środowisk pracy, na które największe zapotrzebowanie zgłaszają osoby starsze, kobiety oraz osoby o niższych zarobkach. Niewątpliwie generować będzie to napięcia, bowiem pracodawcy muszą reagować dynamicznie na zmiany zarówno w swoim bezpośrednim otoczeniu konkurencyjnym, jak i na poziomie makroekonomicznym – wymagają od pracowników umiejętności adaptacji do nowych warunków i zadań. Istnieje zatem jednocześnie potrzeba wzmacniania uczenia przez całe życie i rozwijania kompetencji przekrojowych, zwiększających mobilność zawodową pracowników.

Podsumowując, preferencje dotyczące pracy nie są ani przypadkowe, ani jednorodne. Odzwierciedlają strukturę społeczno-ekonomiczną, kapitał ludzki, etap życia oraz lokalne uwarunkowania rynku pracy. Dla pracodawców oznacza to konieczność różnicowania oferty pracy i dostosowania warunków pracy do potrzeb różnych grup pracowników (lub poszerzenia obszaru ich poszukiwania). Dla instytucji publicznych

– potrzebę projektowania polityk zatrudnienia, które uwzględniają zróżnicowane oczekiwania i realia różnych grup społecznych, aby skuteczniej odpowiadać na wyzwania współczesnego rynku pracy.

Tabela 1. Różnice w preferencjach dotyczących pracy ze względu na płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania i poziom zarobków*

Aspekt preferencji (ocena w skali -2 → +2)	Kategoria 1	Średnia dla kat. 1	Kategoria 2	Średnia dla kat. 2	Różnica średnich (kat. 1 – kat. 2)
doceniana jest rywalizacja czy współpraca	mężczyźni	1,01	kobiety	1,11	-0,10
działa się samodzielnie czy w zespole	wieś	0,34	miasto	0,21	0,13
	< mediany	0,22	> mediany	0,05	0,17
głównie praca umysłowa czy manualna lub fizyczna	mężczyźni	0,42	kobiety	-0,25	0,67
	niższe	0,48	wyższe	-0,84	1,32
	wieś	0,24	miasto	0,02	0,22
jest ciągły kontakt z ludźmi czy kontakt jest ograniczony	mężczyźni	-0,40	kobiety	-0,77	0,37
	niższe	-0,50	wyższe	-0,75	0,25
pracuje się zdalnie z domu czy stacjonarnie	18-35 lat	0,88	36-69 lat	0,99	-0,11
	mężczyźni	1,02	kobiety	0,90	0,12
	niższe	1,04	wyższe	0,77	0,27
stałe obowiązki czy niespodziewane wyzywania	18-35 lat	-0,26	36-69 lat	-0,38	0,12
	mężczyźni	-0,25	kobiety	-0,46	0,21
	< mediany	-0,56	> mediany	-0,24	-0,32
trzeba się ciągle uczyć czy wystarcza posiadana wiedza	18-35 lat	-0,03	36-69 lat	0,22	-0,25
	niższe	0,33	wyższe	-0,29	0,62
	wieś	0,27	miasto	0,08	0,19
	< mediany	0,25	> mediany	-0,08	0,33
w pracy jest spokojnie czy dynamicznie	18-35 lat	-0,22	36-69 lat	-0,42	0,20
	mężczyźni	-0,26	kobiety	-0,5	0,24
	< mediany	-0,54	> mediany	-0,29	-0,25
w pracy wykonuje się czy wydaje się polecenia	niższe	-0,23	wyższe	0,13	-0,36
	< mediany	-0,32	> mediany	-0,01	-0,31
wśród rodaków czy w środowisku międzynarodowym	18-35 lat	-0,59	36-69 lat	-0,77	0,18
	niższe	-0,76	wyższe	-0,63	-0,13
z ludźmi w swoim wieku czy zróżnicowanymi wiekowo	18-35 lat	-0,05	36-69 lat	0,12	-0,17
	< mediany	-0,07	> mediany	0,16	-0,23
zarobki zależą od efektów czy od przepracowanych godzin	niższe	0,21	wyższe	-0,17	0,38
	< mediany	0,19	> mediany	-0,11	0,30

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby pracujące (N = 4238).

* „niższe” – wykształcenie podstawowe, zawodowe lub średnie; „wyższe” – co najmniej licencjackie/inżynierskie.

„< mediany” – zarobki poniżej mediany; „> mediany” – zarobki powyżej mediany. Mediana zarobków netto 5000 zł, wyznaczona na podstawie danych GUS za 2024 r. W tabeli zaprezentowano tylko te porównania międzygrupowe, które dają różnice istotne statystycznie na poziomie $p < 0,01$. Niebieskim kolorem wyróżniono te preferencje, które w porównywanych grupach wyrażają się w odmiennych kierunkach. W komórkach pozostawionych na białym kierunku preferencji jest zgodny w porównywanych grupach; różnią się jednak co do intensywności, lub innymi słowy: stopnia wyklarowania preferencji.

Zróżnicowanie pracowników ze względu na ich preferencje dotyczące pracy

Aby zrozumieć kto jest podobny, a kto różny pod względem preferencji dotyczących pracy, wykonano segmentację pracowników ze względu na omawiane 12 aspektów pracy⁶. Na podstawie wyników analizy wybrano cztery segmenty, czyli grupy pracowników mających podobne wzorce preferencji (Tabela 6).

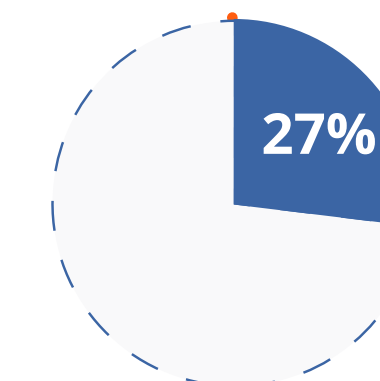
Zaproponowane nazwy segmentów mają charakter opisowy i odnoszą się do dominujących cech oraz preferencji zawodowych osób – nie stanowią oceny normatywnej ani wartościującej poszczególnych grup.

● RELACYJNI – Segment 1

Segment 1 to **27% pracujących Polek i Polaków**, którzy **dobrze czują się w pracy, w której ceniona jest współpraca, lubią pracować stacjonarnie, mając kontakt z ludźmi, w zespołach zróżnicowanych wiekowo**. Ze względu na wybrane do profilowania segmentów charakterystyki, tj. wykształcenie, znajomość języka angielskiego, codzienne korzystanie z Internetu, liczbę dzieci w gospodarstwie domowym, formę zatrudnienia, wiek, kierunek wykształcenia, zarobki, struktura tego segmentu nie odbiega od struktury populacyjnej – **osoby w tym segmencie nie różnią się wymienionymi cechami od ogółu**. Co jednak warto odnotowania na tle pozostałych trzech segmentów, *Relacyjnych* cechują **relatywnie wysokie noty na miarach charakterystyk psychologicznych**, takich jak: **sumienność** (obowiązkowość, pracowitość, terminowość), **otwartość intelektualna** (kreatywność,

pomysłowość, ciekawość świata, gotowość do testowania nowych pomysłów), **zaangażowanie w pracę, wytrwałość** (w realizacji podjętych zadań, celów, zobowiązań), **satysfakcja z pracy, inteligencja** (mierzona jako bogaty zasób słów), subiektywna ocena **stanu zdrowia**⁷.

- **Segment 1 – Zaangażowani pracownicy zespołowi zorientowani na relacje (RELACYJNI)**
- wysoka **sumienność, zaangażowanie, wytrwałość**
 - wysoka **satysfakcja z pracy**
 - dobra kondycja psychiczna i poznawcza
 - brak silnych wyróżników na tle populacji
 - dobrze funkcjonują w zespołach i pracy stacjonarnej



To segment o wysokim potencjale rozwojowym i dużej wartości dla pracodawców. Jego profil sprzyja pracy projektowej, współpracy i funkcjom wymagającym kontaktu z klientem.

●● BAZOWI – Segment 2

Segment 2 – najliczniejszy – **to 37% pracujących osób, bez wyraźnie wyróżniających się cech**. Nie ma tu wyklarowanych preferencji. Większość osób wybierała odpowiedzi pośrednie („coś pomiędzy”). Podobnie jak w segmencie 1, **struktura wybranych do profilowania charakterystyk nie odbiega od struktury obserwowanej w populacji**. Nieznaczne różnice widać dopiero w poziomie cech psychologicznych. **Osoby w segmencie 2 cechują się nieco niższym poziomem sumienności⁸, zaangażowania w pracę, wytrwałości, satysfakcji z pracy, inteligencji⁹.**

⁶ Analizę skupień wykonano metodą Warda.

⁷ Noty te były o 18–29% (średnio o 25%) odchylenia standardowego wyższe niż w populacji. W interpretacji wykorzystującej odchylenie standardowe należy pamiętać, że 95% wszystkich osób w populacji ma wynik ± 2 odchylenia standardowe. Wyniki wyższe o 25% odchylenia standardowego należy interpretować jako wyraźne, zauważalnie powyżej średniej, ale bez skrajnej przewagi.

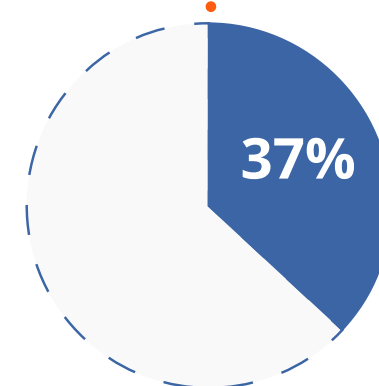
⁸ Mniej o 8% odchylenia standardowego niż w populacji.

⁹ Te 4 miary średnio o 15–17% odchylenia standardowego mniej niż w populacji.

Cechują się jednak wyższą¹⁰ niż w populacji skłonnością do negatywnych emocji i częstszymi huśtawkami nastrojów¹¹.

● ● Segment 2 – Pracownicy bez wyraźnych preferencji stanowiący trzon rynku pracy (BAZOWI)

- brak wyraźnych preferencji
- największe podobieństwo do populacji – trzon rynku pracy
- lekko obniżone wskaźniki zaangażowania i satysfakcji
- podwyższona skłonność do negatywnych emocji
- największy segment



Brak wyklarowanych preferencji może stanowić silną stronę tych pracowników – gotowość do zmian, mobilności zawodowej, możliwości adaptacji.

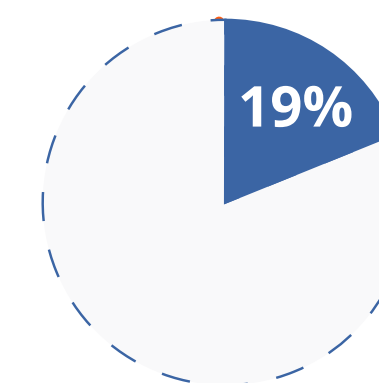
● ● ● SAMODZIELNI – Segment 3

Segment 3 – **19% pracujących osób**, wśród których **wyraźnie zaznaczają się preferencje wobec pracy, w której wynagrodzenie zależy od efektów, stawia się na pracę samodzielną, pracę wśród rodaków**. Segment ten wyróżnia się nieznaczną przewagą preferencji wobec pracy, w której ciągle trzeba uczyć się nowych rzeczy. Jest to jedyny segment, w którym **ponad połowa osób deklaruje znajomość języka angielskiego**; podczas gdy w pozostałych segmentach jest to 26–45%. **Zauważalnie też jest więcej osób młodszych niż w pozostałych segmentach (w wieku 18–35 lat), nieposiadających dzieci, z wykształceniem wyższym, prowadzących własną działalność gospodarczą**. Różnice w charakterystykach psychologicznych tej grupy to wyższa niż w populacji **otwartość intelektualna i subiektywna ocena**

stanu zdrowia¹². Pracownicy w segmencie 3 mają też relatywnie najwyższe aspiracje zarobkowe. Pytani, jakie zarobki byłyby dla nich „bardzo zadowalające”, przeciętnie wskazywali wartość nieco powyżej 8 500 zł, co stanowi 171% krajowej mediany zarobków netto¹³. **W tym segmencie przeważają osoby wykonujące nierutynowe zadania, które wymagają rozwiązywania nowych problemów, myślenia abstrakcyjnego, oraz takie, w których ważne są komunikacja międzyludzka i interakcje społeczne**. Wykonywane przez reprezentantów tego segmentu prace są najmniej zagrożone automatyzacją.

● ● ● Segment 3 – Samodzielni i zorientowani na efekty (SAMODZIELNI)

- preferencja pracy **samodzielnej**
- wyraźna orientacja na **efekty**
- wysoka **otwartość intelektualna**
- młodszy, wyżej wykształceni, częściej przedsiębiorcy
- dobra znajomość języka angielskiego
- gotowość do uczenia się nowych rzeczy
- wysokie oczekiwania zarobkowe



Grupa ta stanowi ważny zasób dla sektorów innowacyjnych i gospodarki wiedzy. To pracownicy szybko adaptujący się, gotowi do rozwoju i zmiany.

● ● ● ● RUTYNIARZE – Segment 4

Segment 4 to **17% pracujących osób o najbardziej wyklarowanych preferencjach dotyczących pracy. Cenią sobie możliwość współpracy, pracę stacjonarną, wynagrodzenie za przepracowane godziny, pracę spokojną, wykonywanie stałych,**

¹⁰ O 17% odchylenia standardowego.

¹¹ Różnice 15–17% należy interpretować jako niewielkie, o ograniczonym znaczeniu praktycznym.

¹² Wyniki wyższe odpowiednio o 28% i 20% odchylenia standardowego można interpretować jako umiarkowanie wyższe od średniej populacyjnej, o realnym, lecz niewielkim znaczeniu praktycznym.

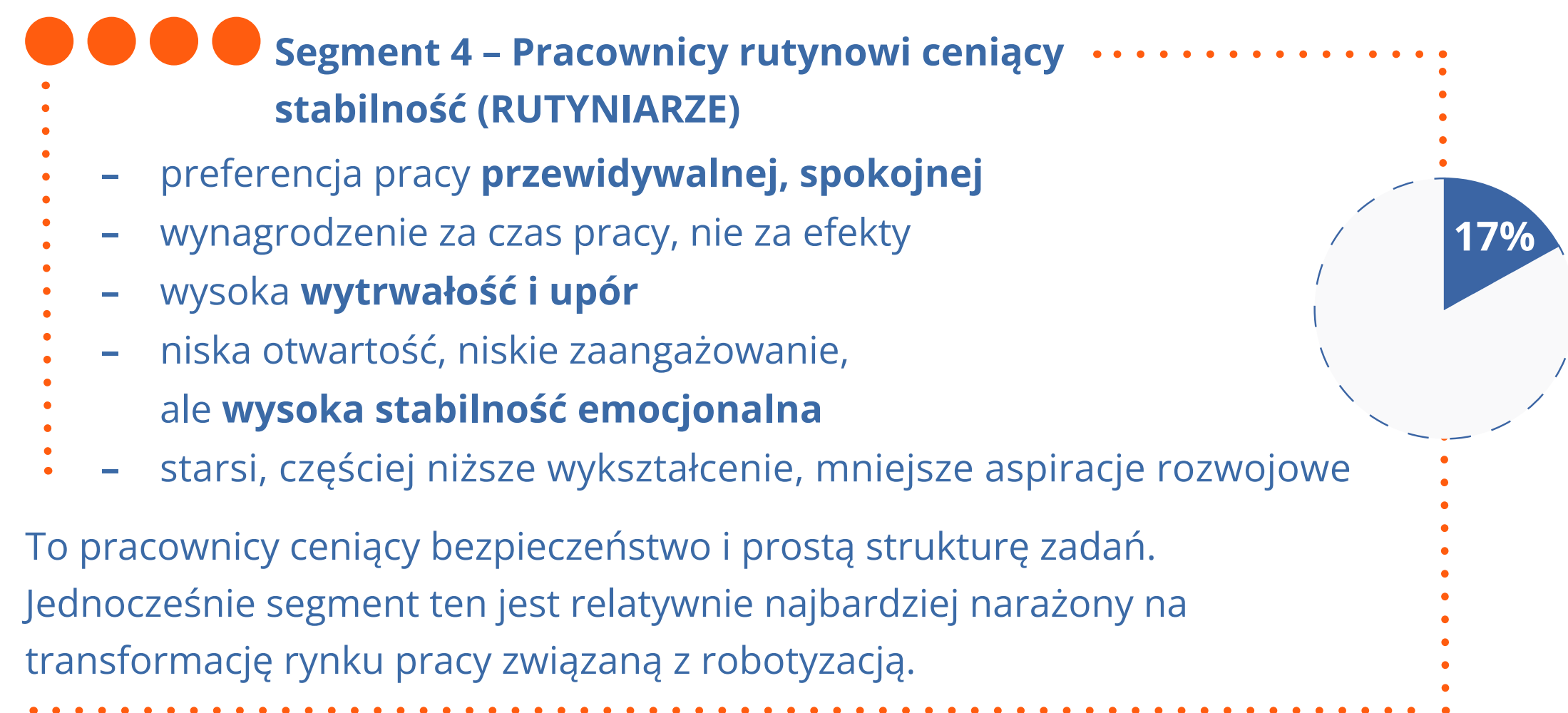
¹³ Mediana zarobków netto 5000 zł, wyznaczona na podstawie danych GUS za 2024 r.

planowych obowiązków zawodowych, pracę wśród rodaków, do wykonywania której wystarczy posiadana wiedza. Lepiej niż reprezentanci pozostałych trzech segmentów czują się w pracy, w której wykonuje się polecenia. **Przeważają tu osoby z wykształceniem podstawowym i zawodowym, bez znajomości języka angielskiego, osoby zarabiające poniżej mediany krajowej.** Co piąta osoba w tym segmencie nie korzysta z Internetu codziennie. **Dominują tu osoby zatrudnione na umowę o pracę,** z najniższym odsetkiem (4%) osób prowadzących własną działalność (w pozostałych segmentach jest to 10–15%). Porównując do pozostałych segmentów, jest tu relatywnie dużo osób w wieku 55–69 lat. Co trzecia osoba w tym segmencie ma dzieci, z którymi wspólnie mieszka, a co piąta osoba ma dzieci, które opuściły już dom. Wśród osób w tym segmencie odnotowano niższe niż w populacji poziomy otwartości intelektualnej, zaangażowania w pracę, satysfakcji w pracy¹⁴. Są to różnice niewielkie. **Odnótowano też wyższy¹⁵ poziom wytrwałości i uporu. W przeciwieństwie do innych segmentów, tu odnotowano też niższy¹⁶ wynik neurotyzmu,** tj. osoby w tym segmencie cechują się wyższą stabilnością emocjonalną, pogodą ducha. Może to być związane z wyższą średnią wieku (mediana = 45,55 lat) w tym segmencie (kolejno w pozostałych segmentach: S1 – 43,37; S2 – 43,29; S3 – 42,19) i wykonywaniem pracy typowo związanej z mniejszą odpowiedzialnością i mniejszym stresem. Pracownicy w tej grupie mają relatywnie najniższe aspiracje zarobkowe, na tle pozostałych segmentów. Pytani, jakie zarobki byłyby dla nich (1) najniższe do zaakceptowania, (2) w miarę zadowalające oraz (3) bardzo zadowalające – na każde z tych pytań przeciętnie podawali kwoty niższe niż pracownicy w pozostałych segmentach. Bardzo zadowoleni byłiby już z zarobków na poziomie 1,5-krotności mediany krajowych zarobków netto. W pozostałych segmentach było to 1,6–1,7-krotności mediany. **Przeważają w tej grupie prace rutynowe manualne, które obejmują powtarzalne czynności fizyczne wykonywane według jasno określonych procedur. Są one najbardziej podatne na robotyzację i automatyzację.**

¹⁴ O 21–22% odchylenia standardowego.

¹⁵ O 24% odchylenia standardowego.

¹⁶ O ponad 27% odchylenia standardowego.



Preferencje zawodowe kształtowane są przez czynniki indywidualne (łatwo mierzalne cechy społeczno-demograficzne, jak i wymagające w pomiarze cechy psychologiczne). W tym rozdziale analizowaliśmy preferencje dotyczące pracy w kontekście wybranych cech indywidualnych. Należy jednak dodać, że preferencje zawodowe są kształtowane i mogą różnicować się ze względu na czynniki koniunkturalne (w czasach dużej niepewności silniejsza preferencja bezpieczeństwa zatrudnienia), wcześniejsze doświadczenia zawodowe (osoby, które pracowały w chaosie i presji teraz wybierają stabilność), a także czynniki kulturowe, instytucjonalne i rodzinne, takie jak normy społeczne, dostępność ofert pracy w danym regionie czy wzorce wyniesione z domu rodzinnego. W rezultacie preferencje zawodowe nie są stałe – mogą zmieniać się w odpowiedzi na warunki rynkowe, przebieg kariery i kontekst życiowy.

Ważnym elementem preferencji zawodowych są preferencje płacowe/zarobkowe. Badano je za pomocą trzech pytań¹⁷, odnosząc się do wynagrodzenia miesięcznego netto (tj. na rękę) za odpowiadającą respondentowi pracę w wymiarze 40 godzin tygodniowo. Zadano pytania o zarobki: (1) najniższe, za jakie badany podjąłby pracę, (2) w miarę zadowalające oraz (3) bardzo zadowalające. Następna część rozdziału poświęcona jest identyfikacji czynników wpływających na zróżnicowanie preferencji zarobkowych Polaków.

Ustawowa płaca minimalna netto w 2025 r. pozostaje poniżej przeciętnych oczekiwań płacowych Polaków

Zwrócić należy uwagę, że **przeciętna minimalna płaca, za jaką Polacy zgodziliby się podjąć zatrudnienie, jest istotnie wyższa od płacy minimalnej netto w 2025 r.** (ok. 3 510 zł) (Wykres 3), a kwotę równą płacy minimalnej akceptuje jako płacę najniższą dopuszczalną ok. 10% badanych.

Oczekiwania płacowe wyraźnie rosną po przejściu od płacy najniższej dopuszczalnej, poprzez płacę w miarę zadowalającą do bardzo zadowalającej. Średnia oczekiwana płaca wynosi ok. 4 840 zł przy najniższych oczekiwaniach (najniższa płaca, za jaką badany podjąłby pracę), ok. 6 090 zł przy wynagrodzeniu uznawanym za w miarę zadowalające oraz ok. 7 760 zł przy wynagrodzeniu bardzo zadowalającym.

Różnice między kategoriami są istotne ekonomicznie. **Przejście z najniższego akceptowalnego poziomu do poziomu bardzo zadowalającego wiąże się ze wzrostem oczekiwań o ok. 2 920 zł, co oznacza wzrost rzędu 60%.** Sugeruje to, że Polacy postrzegają wysoką satysfakcję płacową nie jako niewielką korektę dochodu, lecz jako znaczący skok poziomu życia.

Wykres 3. Preferencje płacowe Polaków w 2025 r. (netto zł)*



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 6101).

* Kwota miesięczna netto – założenie: praca w wymiarze 40 godzin tygodniowo odpowiadająca badanemu; średnia obciąża 5% – odrzucono 5% najwyższych i 5% najniższych wartości.

Kapitał ludzki pozostaje kluczową determinantą aspiracji zarobkowych

W Tabeli 2 wyróżniono wybrane charakterystyki indywidualne, które różnicują preferencje zawodowe, w tym zarobkowe, ludności, takie jak: płeć, wiek, miejsce zamieszkania, wykształcenie, fakt prowadzenia działalności gospodarczej/rolnej, posiadanie dziecka do lat 7, czy dochód (w podziale na kwartyle dochodowe).

Na podstawie danych (Tabela 2) można sformułować następujące wnioski:

- **Obserwuje się silną i spójną zależność między preferencjami zarobkowymi a poziomem bieżących zarobków.** Różnice są znaczne i systematyczne, co potwierdza wysoką zgodność między subiektywnymi preferencjami a obiektywnym poziomem dochodu. Przykładowo, wśród 25% najniżej zarabiających przeciętne minimalne wynagrodzenie, za jakie badany podjąłby pracę, wynosi 3 920 zł, a wśród 25% najwięcej zarabiających jest prawie dwukrotnie wyższe – 6 626 zł. Możemy zatem spodziewać się, że im wyższy dochód bieżący, tym wyższe oczekiwania płacowe w przyszłości. Ta relacja

¹⁷ Pytania te zadano zarówno pracującym, bezrobotnym, jak i nieaktywnym zawodowo.

pociąga za sobą istotne konsekwencje społeczne – trwałe niskie dochody mogą prowadzić do trwałego obniżenia aspiracji, co ogranicza mobilność zawodową i skłonność do podejmowania ryzyka zmiany pracy. To znów uzasadnia istnienie instrumentów „wybijających” z niskich trajektorii dochodowych, takich jak płaca minimalna, dodatki do wynagrodzeń, aktywne programy rynku pracy czy wsparcie w zmianie kwalifikacji.

- Wykształcenie pozostaje kluczową determinantą preferencji zarobkowych. **Osoby z wykształceniem wyższym oczekują najwyższych dochodów. Równocześnie różnice w oczekiwaniach osób z wykształceniem średnim i niższym są bardzo duże i rosną wraz z przejściem od płacy minimalnej (różnica 994 zł) do preferowanej (różnica 2 027 zł).** W dalszej części rozdziału pokazano, w jakim stopniu wzrost aspiracji zarobkowych jest spowodowany samym faktem posiadania wyższego wykształcenia (dyplomu), a w jakim innych czynników, takich jak choćby wyższe wynagrodzenie bieżące w tej grupie.
- Bardzo wysokie różnice widoczne są także wśród osób prowadzących własną działalność gospodarczą (w porównaniu do pozostałych osób). **Przedsiębiorcy mają zdecydowanie wyższe oczekiwania zarobkowe (w porównaniu do osób nieprowadzących działalności gospodarczej), które dodatkowo rosną wraz z przejściem od minimalnej akceptowanej płacy (różnica 1 078 zł) do płacy bardzo preferowanej (różnica 2 609 zł).**
- Istnieją też **duże różnice w preferencjach zarobkowych między kobietami i mężczyznami (oczekiwania mężczyzn są wyższe o ok. 13–15%).** Nominalne różnice rosną po przejściu od kategorii płacy minimalnej (577 zł), poprzez w miarę zadowalającą (747 zł), do bardzo zadowalającej (1 101 zł), a procentowa różnica jest najwyższa wśród osób o najwyższych oczekiwaniach płacowych (15%). Z perspektywy polityk równościowych oznacza to, że luka płacowa ma swoje źródło już na etapie aspiracji, co wprost uzasadnia programy wzmacniające pozycję negocjacyjną kobiet, szkolenia z zakresu negocjacji płacowych, czy działania informacyjne pokazujące realne widełki płacowe w poszczególnych zawodach.

- Preferencje zarobkowe odpowiadają klasycznemu cyklowi życia, który jest także silnie powiązany z realnymi zarobkami. **Najwyższe oczekiwania dochodowe występują w grupie 36–54 lata, natomiast osoby w wieku 18–35 lat oraz 55–69 lat charakteryzują się niższymi oczekiwaniami.**
- **Mieszkańcy miast deklarują nieco wyższe preferencje dochodowe niż mieszkańcy wsi we wszystkich analizowanych kategoriach, jednak różnice w tym przypadku są mniejsze niż te związane z płcią lub poziomem wykształcenia.** Można postawić hipotezę, że proste dychotomiczne podziały miasto-wieś przestają być obecnie użyteczne w badaniach aspiracji zarobkowych. Większe znaczenie ma podział aglomeracyjny (duże, rozwinięte ośrodki miejskie wraz ze wsiami przyległymi) oraz obszary geograficzne (bez podziału na miasto i wieś) ze słabo rozwiniętym rynkiem pracy. W miejsce klasycznych podziałów na tereny miejskie/wiejskie obecnie stosuje się kategorie oparte na powiązaniach funkcjonalnych uwzględniających takie czynniki jak np. dojazdy do pracy, gęstość zatrudnienia, integracja gospodarcza regionu (por. OECD, 2023). Dla polityki regionalnej oznacza to konieczność odejścia od prostych kategorii administracyjnych na rzecz diagnozy realnego potencjału rynku pracy. W konsekwencji rekomenduje się rezygnację z alokacji środków wyłącznie na podstawie statusu gminy (miejska/wiejska), wprowadzenie alternatywnych wskaźników, jak np. poziom wynagrodzeń, dostępność usług publicznych, stopień integracji z metropolią. Programy wsparcia powinny być kierowane do osób zamieszkujących obszary słabo rozwinięte niezależnie od ich formalnego statusu miejskiego czy wiejskiego.
- Fakt posiadania dziecka do lat 7 w gospodarstwie domowym także jest czynnikiem różnicującym preferencje zarobkowe (zwiększa oczekiwania płacowe), choć – co zostanie pokazane w dalszej części rozdziału – efekt ten jest różny w grupie kobiet i mężczyzn.

Tabela 2. Preferencje płacowe Polaków według wybranych charakterystyk – średnie wynagrodzenie netto (zł)*

Kategoria	Podkategoria	Najniższe	W miarę zadowalające	Bardzo zadowalające
płeć	mężczyzna	5 136	6 476	8 323
	kobieta	4 559	5 727	7 222
wiek	18–35 lat	4 703	5 936	7 626
	36–54 lat	5 098	6 413	8 183
	55–69 lat	4 570	5 761	7 240
miejsce zamieszkania	miasto	4 898	6 128	7 786
	wieś	4 757	6 041	7 729
wykształcenie	niższe	4 481	5 621	7 056
	średnie	4 799	6 023	7 669
	wyższe	5 476	6 990	9 083
miesięczne zarobki netto	25% zarabiających najmniej	3 920	4 822	5 918
	25–75%	4 689	5 812	7 242
	25% zarabiających najwięcej	6 626	8 480	11 092
własna działalność gosp./roln. (ost. 12 mies.)	nie	4 768	5 988	7 584
	tak	5 846	7 650	10 193
dzieci poniżej 7. r.ż. w gosp. dom.	nie	4 832	6 081	7 746
	tak	5 037	6 389	8 185

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N_{min.} (miesięczne zarobki netto) = 2541).

* Kwota miesięczna netto – założenie: praca w wymiarze 40 godzin tygodniowo odpowiadająca badanemu; średnia obciąża 5% – odrzucono 5% najwyższych i 5% najniższych wartości.

Najwyższe oczekiwania płacowe, szczególnie w kategorii „wynagrodzenie bardzo zadowalające”, mają osoby wykonujące zawody o wysokiej odpowiedzialności instytucjonalnej i specjalistycznych kompetencjach. Są to (dane dla wynagrodzenia w miarę zadowalającego): przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy (ok. 7 550 zł), specjaliści (ok. 7 050 zł).

Do grup o umiarkowanych oczekiwaniach należą: technicy i średni personel (ok. 6 290 zł), operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń (ok. 6 660 zł), robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (ok. 6 280 zł)¹⁸. Grupy te charakteryzuje relatywnie mniejsza rozpiętość między kategoriami wynagrodzeń (najniższe, w miarę zadowalające, bardzo zadowalające).

Najniższe oczekiwania płacowe charakteryzują osoby wykonujące zawody o niskim poziomie formalnych kwalifikacji, mniejszej sile przetargowej i wysokiej podaży pracy, tj. pracowników wykonujących prace proste (ok. 5 320 zł), pracowników usługowych i sprzedawców (ok. 5 560 zł), rolników, ogrodników, leśników i rybaków (ok. 5 740 zł) oraz pracowników biurowych (ok. 5 762 zł).

W przypadku wynagrodzeń uznawanych za bardzo zadowalające widać dużą rozbieżność odpowiedzi w zależności od stanowisk – wskazywane były bardzo różne kwoty. **Ogólnie najwyższe rozbieżności w oczekiwaniach płacowych widać w kategoriach: przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy, operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń oraz w przypadku bardzo zadowalających oczekiwań dla kategorii robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy.**

Biorąc pod uwagę fakt silnego powiązania oczekiwań płacowych z realnymi zarobkami, można postawić tezę, że to w tych właśnie grupach znajdują się osoby o bardzo zróżnicowanej sytuacji zawodowej, różnych szansach zawodowych i tym samym różnych oczekiwaniach.

Na koniec warto dodać, że **różnica między najniższym a bardzo zadowalającym wynagrodzeniem jest największa w zawodach elitarnych, a najmniejsza w zawodach prostych**, co sugeruje ograniczone możliwości awansu płacowego w tych grupach.

Tabela 3. Preferencje płacowe Polaków w grupach zawodowych – średnie wynagrodzenie netto (zł)*

Kategoria	Najniższe	W miarę zadowalające	Bardzo zadowalające
przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy	5 912	7 554	10 021
specjaliści	5 560	7 053	9 125
technicy i inny średni personel	4 959	6 295	8 091
pracownicy biurowi	4 627	5 762	7 259
pracownicy usług i sprzedawcy	4 438	5 556	7 005
rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy	4 426	5 743	7 344
robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	5 030	6 280	7 943
operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	5 314	6 660	8 492
pracownicy wykonujący prace proste	4 248	5 323	6 690

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 5453).

* Kwota miesięczna netto – założenie: praca w wymiarze 40 godzin tygodniowo odpowiadająca badanemu; średnia obciąża 5% – odrzucono 5% najwyższych i 5% najniższych wartości.

¹⁸ Dane dla wynagrodzeń w miarę zadowalających.

Względne znaczenie czynników różnicujących preferencje płacowe (analiza z kontrolą współzmiennych)

Czynniki indywidualne kształtujące preferencje zarobkowe, omówione w poprzedniej części, są często ze sobą powiązane i mogą wzajemnie na siebie oddziaływać.

Przykładowo, aspiracje płacowe różnią się zarówno ze względu na płeć, jak i poziom wykształcenia. Jednak analiza tych zmiennych w izolacji nie pozwala jednoznacznie określić, która z nich odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu oczekiwań zarobkowych.

W niniejszej części zaprezentowano wyniki analizy uwzględniającej jednocześnie wiele zmiennych, co umożliwia ocenę ich relatywnego wpływu na preferowane poziomy wynagrodzeń wśród Polaków.

Zmienną wyjaśnianą w modelu były zarobki w miarę zadowalające¹⁹. Kategoria ta odzwierciedla referencyjny, realistyczny poziom oczekiwań płacowych, sytuujący się pomiędzy minimum akceptowalnym a poziomem aspiracyjnym. W przeciwieństwie do skrajnych kategorii, zmienna ta jest mniej podatna na deklaracje strategiczne, emocjonalne lub normatywne, a tym samym lepiej oddaje rzeczywiste preferencje ekonomiczne jednostek.

Predyktory uwzględnione w modelu przedstawione zostały, wraz z podstawową notą metodologiczną, na następnej stronie.

Zdecydowanie najsilniej na preferencje dochodowe wpływają bieżące zarobki – wzrost rzeczywistego dochodu o 1% podnosi oczekiwane w miarę zadowalające zarobki o ok. 0,33% (przy kontroli pozostałych zmiennych, takich jak płeć, wykształcenie czy kompetencje). Wynik ten potwierdza znaczenie mechanizmów odniesienia i adaptacji aspiracji – oczekiwania płacowe są silnie zakotwiczone w aktualnej pozycji dochodowej. A zatem, jeśli ktoś zarabia o 1 000 zł więcej (np. 6 000 zł w porównaniu do 5 000 zł), to jego oczekiwania dotyczące „zadowalającej” pensji będą wyższe przeciętnie o około 330 zł. Jest to ważny sygnał wskazujący na ryzyko tzw. pułapki niskich aspiracji w grupach zwyczajowo słabo opłacanych.

Aspiracje płacowe rosną także wraz z poziomem wynagrodzeń charakterystycznych dla danego segmentu rynku pracy (grupy zawodów), co potwierdza znaczenie kontekstu strukturalnego i odniesienia branżowego podczas kształtowania oczekiwań płacowych²⁰.

Podobnie **przedsiębiorcy (przy kontroli pozostałych zmiennych w modelu, w tym także realnych wynagrodzeń) deklarują wyższe preferowane wynagrodzenia (o ok. 7%)²¹**, co może wynikać z ich większej tolerancji ryzyka, silniejszej orientacji na dochód czy specyficznych grup odniesienia (inni, odnoszący sukces przedsiębiorcy). Trudno jednak określić, czy to sam fakt prowadzenia działalności, czy też cechy indywidualne sprzyjające założeniu działalności gospodarczej są w tym przypadku przyczyną wyższych oczekiwań.

¹⁹ Zmienna ta została poddana logarytmowaniu (logarytm naturalny). Ponadto, w analizie uwzględniono aspiracje osób powyżej 24. i poniżej 65. roku życia. Przedział 25–64 lata jest powszechnie stosowany w analizach rynku pracy jako operacyjna definicja wieku produkcyjnego, obejmującego osoby, które zakończyły proces edukacji formalnej i nie osiągnęły jeszcze wieku emerytalnego. Włączenie tej grupy pozwala analizować aspiracje zarobkowe jednostek realnie uczestniczących w rynku pracy lub pozostających w bezpośredniej relacji z zatrudnieniem. W zmiennej usunięto także obserwacje skrajne, tj. oczekiwania powyżej 35 000 zł netto oraz poniżej płacy minimalnej netto w 2025 r. (3 511 zł).

²⁰ Zależność ta, istotna statystycznie, jest jednak dość słaba (zapewne jest to efektem silnego zagregowania grup zawodowych i dużego zróżnicowania dochodów w obrębie tych grup, na co wskazywała wcześniej przedstawiona analiza).

²¹ Jeśli osoba o określonych cechach oczekuje wynagrodzenia 10 000 zł, to osoba o tych samych cechach, ale z doświadczeniem przedsiębiorcy będzie oczekiwała średnio około 10 700 zł.

● Czynniki i zmienne uwzględnione w modelu wraz z notą metodologiczną

● Pozycja zawodowa obrazowana poprzez:

- a. średnie zarobki netto z trzech ostatnich miesięcy (silnie kształtują preferencje i oczekiwania płacowe)²²,
- b. fakt prowadzenia własnej działalności gospodarczej w ostatnim roku.

● Kapitał ludzki:

- a. wykształcenie²³,
- b. samoocena kompetencyjna (potencjał kompetencyjny)²⁴,
- c. wynik w teście słownym (elementy tzw. testu Pathfinder²⁵) traktowany jako proxy inteligencji krystalicznej.

● Czynniki demograficzne:

- a. płeć respondenta,
- b. fakt posiadania dziecka do lat 7,
- c. interakcja²⁶ między płcią a posiadaniem dziecka do lat 7.

● Wysokość zarobków w zawodowej grupie odniesienia

(tj. w grupie zawodowej, do której należy badany, z uwzględnieniem różnic między kobietami a mężczyznami)²⁷.



Zdolności werbalno-poznawcze są istotnie statystycznie, ale słabo powiązane z wyższymi preferencjami płacowymi.

Brak istotnego efektu wykształcenia wyższego po kontroli dochodów i kompetencji sugeruje, że wpływ dyplomu uczelni na aspiracje działa głównie przez wyższe dochody i umiejętności, a nie bezpośrednio przez sam dyplom. Jest to bardzo

interesująca obserwacja w kontekście często pojawiających się przekazów medialnych wskazujących na zawyżenie oczekiwań płacowych przez fakt posiadania wyższego wykształcenia (dyplomu). Dane wskazują, że dyplom sam w sobie nie powoduje wzrostu aspiracji, jeśli jego konsekwencje (dochody, kompetencje) zostały już uwzględnione w modelu. Wykształcenie zapewne pełni tutaj rolę mediatora, zwiększając kompetencje i realne zarobki, w ten sposób wpływając na aspiracje płacowe. Obserwacja ta wydaje się być zgodna choćby z teorią sygnałów Spence'a. Dyplom sygnalizuje kompetencje osób bez doświadczenia zawodowego (np. absolwentów), ale traci znaczenie, gdy kompetencje są obserwowalne, a pozycja dochodowa jest znana (por. Spence, 1973). W ten sposób informacja, którą niesie ze sobą dyplom, zostaje niejako zastąpiona przez rzeczywiste osiągnięcia zawodowe pracownika. Dla polityki edukacyjnej oznacza to konieczność przesunięcia akcentu z samej „produkcji dyplomów” (tj. zwiększania odsetka osób z wyższym wykształceniem) na realną jakość i użyteczność kompetencji nabywanych w toku edukacji wyższej. Uzasadnia to także rozwój systemów monitorowania losów absolwentów, po to, by lepiej rozpoznać mechanizmy odpowiedzialne za aspiracje i awans zarobkowy.

Inaczej jest natomiast w przypadku **osób z wykształceniem średnim, które deklarują niższe preferencje płacowe (o ok. 4%) niż osoby z wykształceniem zasadniczym i niższym**, co może odzwierciedlać świadomość gorszej pozycji negocjacyjnej tej grupy

Duże znaczenie w przypadku preferencji dochodowych ma kapitał ludzki. **Wyższy potencjał kompetencyjny istotnie podnosi preferowane zarobki, nawet po kontroli faktycznych dochodów, wykształcenia i innych cech.** Oznacza to, że samoocena własnych kompetencji odgrywa niezależną rolę w kształtowaniu aspiracji płacowych.

²² Zarobki zostały zlogarytmowane (logarytm naturalny) po to, aby: zmniejszyć asymetrię rozkładu dochodów (silna skośność prawostronna), poprawiając efektywność i stabilność estymatorów, zniwelować problem heteroskedastyczności reszt. Ponadto model z logarytmiczną postacią zmiennej dochodowej pozwala interpretować parametry w kategoriach względnych (procentowych), co ułatwia ich interpretację.

²³ Do modelu wprowadzono zmienne 0–1 (tzw. dummies variables) charakteryzujące wykształcenie wyższe oraz średnie. Jako kategorię referencyjną wybrano wykształcenie niższe (podstawowe i zasadnicze zawodowe).

²⁴ Zmienna zapisana jako oceny czynnikowe (metodą regresji) dla składowej tłumaczącej > 50% wariancji stwierdzeń opisujących kompetencje Polaków.

²⁵ W badaniu wykorzystano wybrane itemy z polskiej adaptacji (Muszyński i in., 2026) podskali słownikowej (vocabulary subscale) testu Pathfinder. Część werbalna testu mierzy umiejętności silnie zależne od zasobu słownictwa, wiedzy językowej i wcześniej nabytych kompetencji językowych, tj. komponentów typowych dla inteligencji krystalicznej.

²⁶ Efekt interakcji występuje wtedy, gdy wpływ zmiennej niezależnej (faktu posiadania dziecka poniżej 7. roku życia) na zmienną zależną (aspiracje zarobkowe) zmienia się w zależności od wartości innej zmiennej niezależnej (np. płci). Pozwala to sprawdzić, czy wpływ rodzicielstwa na oczekiwania zarobkowe różni się między kobietami a mężczyznami.

²⁷ Dane dotyczące przeciętnego wynagrodzenia wg GUS w 2024 r. w podziale na zawody i płeć. Zmienna ta została także zlogarytmowana (logarytm naturalny). Dane zaczerpnięto z: Główny Urząd Statystyczny (2025). Struktura wynagrodzeń według zawodów za październik 2024 r. (informacja sygnałna, PDF), <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/struktura-wynagrodzen-wedlug-zawodow-za-pazdziernik-2024-r-5,9.html> (dostęp: 2.01.2026).

na rynku pracy. Wydaje się, że właśnie ta grupa „środkowa” najbardziej potrzebuje wzmocnienia swojej pozycji poprzez polityki wspierające jej mobilność zawodową (np. kursy kwalifikacyjne, studia podyplomowe, szkolenia sektorowe) oraz programy doradcze pokazujące realne ścieżki awansu i poprawy pozycji negocjacyjnej.

Bardzo interesujące wyniki widoczne są w przypadku znaczenia płci oraz faktu opieki nad małym (do lat 7) dzieckiem dla preferencji zarobkowych. **Wpływ posiadania dzieci do 7 lat na deklarowane oczekiwania zarobkowe jest istotnie bardziej negatywny dla kobiet niż dla mężczyzn (o ok. 11%).** Kobiety z dzieckiem mają oczekiwania niższe o 10,6% w stosunku do mężczyzn bezdzietnych oraz o 14,4% w stosunku do mężczyzn z małym dzieckiem²⁸. Oznacza to, że macierzyństwo wiąże się z obniżeniem aspiracji płacowych kobiet, nawet po kontroli ich dochodów, kompetencji i pozostałych cech zawartych w modelu. Trudno jest oceniać, czy jest to uświadomiony mechanizm powiązany z obniżoną oceną własnej konkurencyjności rynkowej w związku z opieką nad młodym potomkiem czy też inne czynniki odgrywają w tym przypadku ważną rolę. Obniżone aspiracje dochodowe w grupie kobiet z małymi dziećmi mogą nieść ze sobą dalszy negatywny efekt dla zróżnicowań dochodowych. A zatem, **dane wyraźnie wskazują na tzw. karę za macierzyństwo (*moterhood penalty*) na poziomie aspiracji, a nie tylko faktycznych zarobków w tej grupie.**

Co może wydawać się równie interesujące, **fakt posiadania małego dziecka daje realnie istotną premię aspiracyjną ojcom**, którzy (*ceteris paribus*) przeciętnie oczekują więcej o 4,9% niż mężczyźni bezdzietni. Wynik ten sugeruje, że ojcostwo wiąże się z podwyższeniem oczekiwań płacowych, niezależnie od poziomu kompetencji czy innych charakterystyk społeczno-ekonomicznych (szczegółowe porównania w Tabeli 5). Można przypuszczać, że pojawienie się dziecka zmienia punkt odniesienia dla oczekiwań ekonomicznych, wzmacniając orientację na wyższe dochody i stabilność materialną. W efekcie aspiracje płacowe ojców przesuwają się w górę.

Reasumując, pozytywny efekt posiadania małego dziecka w grupie mężczyzn oraz negatywny w grupie kobiet niewątpliwie jest czynnikiem pogłębiającym lukę aspiracyjną pomiędzy tymi dwiema grupami.

Tabela 4. Determinanty preferencji płacowych (zarobki w miarę zadowalające (LN^a) – wyniki regresji liniowej (OLS^b)

	Współczynnik B ^c
miesięczne zarobki netto (logarytm naturalny)	0,331**
własna działalność gosp./roln. (ost. 12 mies.)	0,068**
samoocena kompetencyjna (potencjał kompetencyjny)	0,04**
przeciętne wynagrodzenie wg GUS w 2024 (w podziale na zawody i płeć) (logarytm naturalny)	0,092**
wykształcenie średnie (ref. zas. zaw. i niżej)	-0,043**
wykształcenie wyższe (ref. zas. zaw. i niżej)	-0,004
płeć respondenta	-0,042**
dzieci poniżej 7. roku życia w gosp. domowym	0,049
interakcja (płeć x dzieci do 7 lat)	-0,113*
wynik w teście słownym [0–6]	0,01**

^a Zmienna zależna: Zarobki w miarę zadowalające – kwota miesięczna netto; założenie: praca w wymiarze 40 godzin tygodniowo odpowiadająca badanemu.

^b Metoda OLS (najmniejszych kwadratów); N = 2363; R² = 0,384; skorygowany R² = 0,382;

oznaczenia w tabeli: istotności: ** p < 0,01; * p < 0,05; niebieskie pole – wynik nieistotny statystycznie p > 0,05.

^c Współczynniki posortowano pod względem siły wpływu na zmienną zależną.

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N= 2363).

Tabela 5. Różnice w aspiracjach zarobkowych według płci i posiadania małych dzieci (%)

Grupa	Punkt odniesienia: mężczyzna bezdzietny	Punkt odniesienia: mężczyzna z dzieckiem
	Efekt	Efekt
mężczyzna, dziecko	+4,9%	
kobieta, brak dziecka	-4,2%	-9,1%
kobieta, dziecko	-10,6%	-14,4%

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 2363).

²⁸ Przykładowo, przy oczekiwaniach zarobkowych równych 5000 zł u mężczyzny bezdzietnego, u kobiety z dzieckiem oczekiwać będziemy aspiracji płacowych niższych o 530 zł (z założeniem tego samego wykształcenia, kompetencji i innych kontrolowanych w modelu cech). Aspiracje te będą jeszcze niższe (o 720 zł), jeśli porównamy aspiracje płacowe kobiety i mężczyzny z małym dzieckiem.

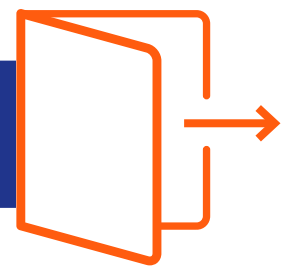


Tabela 6. Segmenty pracowników ze względu na preferencje dotyczące pracy i ich profile ze względu na wybrane charakterystyki

Segment	1	2	3	4
Udział segmentu wśród wszystkich pracujących (%):	27	37	19	17
Znaczące różnice w preferencjach, które wyróżniają segment na tle pozostałych:			płaca za efekty	płaca za godziny
	współpraca			współpraca
	zespołowo		samodzielnie	zespołowo
			trzeba się uczyć	wystarczy posiadana wiedza
				planowe obowiązki
	kontakt z ludźmi			
	stacjonarnie			stacjonarnie
			umysłowa	
	z ludźmi w różnym wieku		z rówieśnikami	
				wykonuje się polecenia
			wśród rodaków	wśród rodaków
	dynamicznie		spokojnie	spokojnie
Wykształcenie (%):				
podstawowe/zawodowe	26	28	19	39
średnie	41	48	42	46
wyższe	33	24	39	15
Zna angielski (%):				
nie	55	63	45	74
tak	45	37	55	26
Korzysta z Internetu codziennie (%):				
nie	10	15	8	19

Segment	1	2	3	4
tak	90	85	92	81
Dzieci w gospodarstwie domowym (%):				
0	15	14	13	21
1–2	29	28	26	34
2+	4	4	3	5
nie ma dzieci	51	53	59	40
Forma zatrudnienia (%):				
własna działalność	11	10	15	4
umowa o pracę	82	82	78	89
inne formy zatrudnienia	6	7	6	5
Wiek (%):				
18–35 lat	26	26	29	20
36–54 lat	56	55	57	57
55–69 lat	18	18	14	23
Wykształcenie kierunkowe (%):				
SHAPE ^a	18	17	19	21
STEM ^a	22	26	27	27
edukacja	19	17	18	18
biznes	25	28	28	21
zdrowie i opieka społ.	15	12	9	14
Zarobki (%):				
< mediany ^b	47	51	46	60
> mediany ^b	53	49	54	40
Łącznie (%):	100	100	100	100
Cechy psychologiczne:				
sumienność ^c	++	–	+	+
otwartość intelektualna ^d	++		++	– –
neurotyzm ^e	–	+		– –
zaangażowanie w pracę ^f	++	–	+	– –

Segment	1	2	3	4
wytrwałość ^g	++	–	+	++
satysfakcja z pracy ^h	++	–	+	– –
inteligencja ⁱ	++	–	+	
stan zdrowia ^j	++		++	+
Aspiracje zarobkowe^k (% mediany):				
najniższe akceptowane zarobki	5 239 zł (105)	4 949 zł (99)	5 202 zł (104)	4 812 zł (96)
w miarę zadowalające	6 577 zł (132)	6 244 zł (125)	6 616 zł (132)	5 950 zł (119)
bardzo zadowalające	8 306 zł (166)	8 031 zł (161)	8 551 zł (171)	7 456 zł (149)
Klasyfikacja podatności zawodów na automatyzację pod wpływem rozwoju sztucznej inteligencji, robotyki i uczenia maszynowego wg Freya i Osborne'a^l (%):				
niskie ryzyko automatyzacji	23	16	26	11
średnie ryzyko automatyzacji	34	32	39	36
wysokie ryzyko automatyzacji	43	51	34	52

^a SHAPE – nauki społeczne, humanistyczne i sztuka. STEM – nauki ścisłe, technologia, inżynieria, matematyka.

^b Mediana zarobków netto 5 000 zł, wyznaczona na podstawie danych GUS za 2024 r.

^c Sumienność – tu jako obowiązkowość, uporządkowanie, terminowość; mierzona trzema wybranymi pozycjami z tzw. modelu Wielkiej Piątki (*Big Five*).

^d Otwartość intelektualna – tu jako bogata wyobraźnia, pomysłowość, łatwość rozumienia nowego; mierzona trzema wybranymi pozycjami z tzw. modelu Wielkiej Piątki (*Big Five*).

^e Neurotyzm – tu jako częste huśtawki nastrojów, skłonność do negatywnych emocji; mierzony trzema wybranymi pozycjami z tzw. modelu Wielkiej Piątki (*Big Five*).

^f Zaangażowanie w pracę – mierzone trzema wybranymi pozycjami z *Utrecht Work Engagement Scale* aut. W. Schaufeli i A.B. Bakker (2006).

^g Wytrwałość (w wysiłku) – mierzona dwiema wybranymi pozycjami z *Short Grit Scale* aut. A. Duckworth i P.D. Quinn (2009).

^h Satysfakcja z pracy – kompozytowa miara mierzona jako zadowolenie z: zarobków, możliwości awansu, relacji z przełożonymi, relacji ze współpracownikami, pewności zatrudnienia, możliwości rozwoju osobistego i podnoszenia umiejętności, infrastruktury, sprzętu, warunków wykonywania pracy, zadań wykonywanych w pracy.

ⁱ Inteligencja – tu jako przybliżony wskaźnik inteligencji krystalicznej, odzwierciedlający zakres słownictwa, rozumienie znaczeń oraz umiejętności językowo-pojęciowe; mierzona przez sześć wybranych pozycji z podskali słownikowej (vocabulary subscale) testu Pathfinder-PL.

^j Stan zdrowia – kompozytowa miara mierzona jako samoocena stanu zdrowia fizycznego, psychicznego i czy obecny stan zdrowia utrudnia podjęcie lub wykonywanie pracy zarobkowej.

^k Aspiracje zarobkowe raportowane jako średnia obcięta 5% – odrzucono 5% najwyższych i 5% najniższych wartości.

^l Frey C.B., i Osborne M.A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280.

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby pracujące (N = 4238).

Bibliografia

Cukrowska-Torzewska E., & Matysiak A. (2020). The motherhood wage penalty: A meta-analysis. *Social Science Research*, 88–89, 102416. DOI: 10.1016/j.ssresearch.2020.102416

Duckworth A.L., & Quinn P.D. (2009). Development and validation of the Short Grit Scale (GRIT-S). *Journal of personality assessment*, 91(2), 166–174. DOI: 10.1080/00223890802634290

Frey C.B., & Osborne M.A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.08.019

Kleven H., Landais C., & Leite-Mariante G. (2025). The Child Penalty Atlas, *The Review of Economic Studies*, 92(5), 3174–3207. DOI: 10.1093/restud/rdae104

Muszyński M., Banasik-Jemielniak N., Żółtak T., Rimfeld K., Shakeshaft N.G., Schofield K.L., Malanchini M., & Pokropek A. (2025). Moving intelligence measurement online: adaptation and validation of the Polish version of the Pathfinder general cognitive ability test. *Quality & Quantity*, 60(1), 329–354. Doi:10.1007/s11135-025-02254-z

OECD (2023), OECD Definition of Cities and Functional Urban Areas.

<https://www.oecd.org/regional/regional-statistics/functional-urban-areas.htm> (dostęp: 10.02.2025)

Schaufeli W.B., Bakker A.B., & Salanova M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. DOI: 10.1177/0013164405282471

Spence M. (1973). Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics*. 87 (3): 355–3 74. Doi:10.2307/1882010

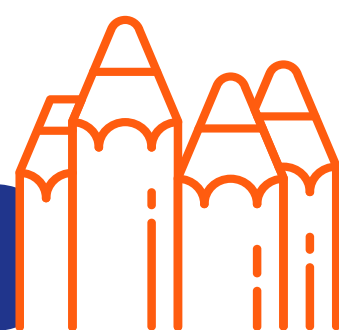
4

Style uczenia się dorosłych i wykorzystanie narzędzi cyfrowych

Autorzy: Barbara Worek, Dorota Micek

4

Główne wnioski	102
Wprowadzenie	104
Dorośli w Polsce się uczą – głównie poza edukacją formalną	105
Zorganizowane formy uczenia – domena młodszych i lepiej wykształconych	107
Internet i relacje: przestrzenie uczenia nieformalnego	112
Uczenie się w erze cyfrowej: jak dorośli korzystają z internetu i AI	119
Instruktaż, mentoring, coaching: uczenie się w pracy i poprzez pracę	125
Zróżnicowane zadowolenie z możliwości rozwoju w miejscu pracy	127
Praca wymagająca i niewymagająca rozwoju: profile preferencji	132
Podsumowanie	133



● **Uczenie się dorosłych – główne tendencje i zróżnicowania**

- **Większość dorosłych Polek i Polaków rozwija swoje kompetencje głównie poza edukacją formalną.** W ostatnich 12 miesiącach poprzedzających badanie, tj. od połowy 2024 do połowy 2025 r., kompetencje rozwijało 76% dorosłych w wieku 25–64 lata, przede wszystkim w sposób nieformalny (71%), rzadziej pozaformalny (53%) czy formalny (4%). W miejscu pracy (coaching, mentoring, obserwacja) kompetencje rozwijało 38% Polek i Polaków.
- **Zorganizowane formy uczenia się – uczenie formalne i pozaformalne**
- **W sposób zorganizowany uczy się ponad połowa Polaków (54%).** Częściej w ten sposób uczą się osoby o wyższym poziomie wykształcenia i lepszej pozycji na rynku pracy. Jednak nawet osoby z wykształceniem niższym czy zatrudnione na stanowiskach robotniczych rozwijają swoje kompetencje w ten sposób relatywnie często: formalnie lub pozaformalnie uczy się 43% osób z wykształceniem zawodowym lub podstawowym, 40% osób wykonujących prace proste, 49% pracowników usług i sprzedawców czy 30% rolników. Najrzadziej w ten sposób uczą się osoby nieaktywne zawodowo (18%).
- **Blisko 1/3 dorosłych Polaków uczestniczy w kursach i szkoleniach,** przy czym najczęściej wskazywane są szkolenia BHP i ppoż. (27%). W związanych z pracą kursach i szkoleniach wykraczających poza BHP i ppoż. uczestniczy 16% Polek i Polaków. Wśród szkoleń i kursów niezwiązanych z pracą najczęściej wskazywane są zajęcia sportowe, w których uczestniczy 10% osób w wieku 25–64 lata.

● **Nieformalne uczenie się**

- **Uczenie nieformalne pozostaje najbardziej egalitarną formą rozwoju kompetencji:** różnice między osobami o różnym poziomie wykształcenia czy różnym statusie zawodowym są tu mniejsze niż w przypadku zorganizowanych form uczenia – z tej formy korzysta większość dorosłych, niezależnie od poziomu wykształcenia czy sytuacji zawodowej.
- **Segmentacja stylów nieformalnego uczenia się pokazuje wyraźną dominację kanałów cyfrowych.** Wśród pięciu wyróżnionych segmentów największy segment tworzą *Uczący się głównie cyfrowo* (62%), następnie *Uczący się w relacjach* (24%) oraz *Korzystający z tradycyjnych źródeł treści* (10%). *Uczenie się przez działanie* (2%) i *przez kulturę* (1%) mają zasięg marginalny.
- **Sposoby uczenia się nieformalnego zależą nie tylko od indywidualnych preferencji, ale także od zasobów, sytuacji zawodowej i fazy życia.** Osoby pracujące i lepiej wykształcone częściej uczą się cyfrowo; młodszy dorośli są niemal wyłącznie *Uczącymi się cyfrowo*, podczas gdy osoby w średnim i starszym wieku częściej wybierają naukę w relacjach, a tradycyjnie uczą się przede wszystkim starsi i bierni zawodowo.
- **Wolontariat angażuje niewielki odsetek dorosłych (11%), ale jest ważnym sposobem uczenia się w działaniu i ma duży, choć słabo dostrzegany, potencjał rozwojowy.** Dla 44% wolontariuszy wolontariat i praca społeczna były źródłem rozwoju kompetencji, wobec zaledwie 7% osób, które nie angażowały się w wolontariat w organizacjach formalnych.

● **Internet i AI jako środowisko uczenia się dorosłych**

- **Kontakt z narzędziami AI ma już około połowa dorosłych, ale regularne korzystanie pozostaje niszowe.** Tylko 9% używa generatorów AI regularnie, a 13%

sporadycznie; jednocześnie liczne badania sugerują, że część osób może korzystać z AI nieświadomie, ponieważ nie rozpoznaje jej działania w codziennych aplikacjach.

- **Korzystanie z AI jest silnie zależne od kompetencji cyfrowych i etapu życia zawodowego.** Najczęściej sięgają po nią osoby młodsze (ponad 80% w wieku 18–24 lata), lepiej wykształcone (ponad 70%) oraz pracujące w zawodach wymagających pracy z informacją (specjaliści 68%, kadra kierownicza 58%), podczas gdy w grupach starszych i o niższych kwalifikacjach użycie AI jest marginalne.
- **AI wykorzystywana jest głównie prywatnie, a zastosowania zawodowe są wciąż rzadkie.** Dwie trzecie użytkowników korzysta z AI wyłącznie w celach osobistych, a jedynie 7–8% używa jej w pracy; tylko 19% dorosłych uważa, że AI mogłaby poprawić efektywność ich pracy. Pokazuje to ograniczoną świadomość i niski poziom integracji AI z praktykami zawodowymi dużej części pracowników.

● Środowisko pracy i uczenie się w miejscu pracy

- **Uczenie się w miejscu pracy zyskuje na znaczeniu i staje się coraz ważniejszym elementem rozwoju kompetencji.** W ostatnich 12 miesiącach deklarowało je 38% dorosłych, co oznacza wyraźny wzrost w porównaniu z poprzednimi edycjami badania z lat 2021–2017 (29–33%).
- **Najczęściej w miejscu pracy uczą się osoby zatrudnione w zawodach wymagających wysokich kwalifikacji.** Uczenie *on-the-job* deklaruje niemal połowa specjalistów i kierowników (49–48%), a także 45% techników. W zawodach o charakterze rutynowym aktywność ta wyraźnie spada: do 36% w pracach biurowych i usługowych, 28% w pracach prostych i jedynie 23% w rolnictwie.
- **Branże wiedzochłonne najbardziej sprzyjają uczeniu się.** Najwyższą aktywność deklarują pracownicy Usług specjalistycznych (52%) oraz Przemysłu i górnictwa (50%), podczas gdy Rolnictwo pozostaje najślabszym środowiskiem rozwojowym (31%). Złożoność zadań i charakter sektora w największym stopniu determinują szanse uczenia się w pracy.

- **Najczęściej wykorzystywane są proste formy uczenia się „w działaniu”, osadzone w bieżących zadaniach.** Dominują instruktaże (30%), a dopiero dalej mentoring i coaching (19%), rotacja zadań (16%) czy *job shadowing* (15%). Zaawansowane formy, takie jak spotkania międzyzespołowe o funkcji uczenia (13%) czy wizyty studyjne (6%), pojawiają się zdecydowanie rzadziej.

● Zadowolenie z możliwości rozwoju w miejscu pracy

- **Ocena możliwości rozwoju wyraźnie zależy od branży i charakteru wykonywanej pracy.** Najwyżej oceniają ją pracownicy sektorów opartych na wiedzy (69–81%), najniżej – osoby pracujące w zawodach rutynowych i fizycznych (37–47%). Profil pracy jest jednym z najważniejszych wyznaczników postrzegania miejsca pracy jako środowiska sprzyjającego rozwojowi umiejętności.
- **Zadowolenie z możliwości rozwoju jest wyższe wśród pracowników sektora MŚP niż wśród zatrudnionych w dużych firmach (64% vs. 54%).** Wynik ten może wskazywać, że w dużych organizacjach dostęp do rozwoju jest bardziej selektywny i nierównomiernie rozłożony między różne grupy pracowników.
- **Praca stwarza możliwości rozwoju, ale nie wszyscy mają w tym zakresie adekwatne wyzwania.** Większość pracowników deklaruje, że praca pozwala im się rozwijać (58%), ale jednocześnie znaczna część wykonuje zadania, które są oceniane jako zbyt proste względem własnych kompetencji (37%).
- **Młodzi i lepiej wykształceni częściej niż pozostali postrzegają swoją pracę jako sprzyjającą rozwojowi umiejętności.** Wśród osób w wieku 25–44 lata odsetek ten przekracza połowę, podczas gdy po 54. roku życia spada do 32%. Jeszcze wyraźniej oceny te różnicuje poziom wykształcenia: 64% pracowników z wykształceniem wyższym uznaje swoją pracę za sprzyjającą rozwojowi umiejętności wobec 31% wśród osób z wykształceniem niższym. Różnice pomiędzy tymi grupami widoczne są też w zakresie preferencji co do charakteru wykonywanej pracy. Młodzi oraz lepiej wykształceni częściej preferują pracę wymagającą stałego uczenia się, podczas gdy

starsi i mniej wykształceni częściej wybierają pracę opartą na wykorzystaniu już posiadanej wiedzy.

- **Stanowisko i sektor zatrudnienia silnie wpływają na możliwość uczenia się w pracy.** Najkorzystniejsze warunki do rozwoju kompetencji mają specjaliści, technicy i kadra kierownicza – ponad 60% z nich deklaruje, że praca stwarza im możliwość rozwoju. Najbardziej sprzyjające środowisko rozwoju oferują sektory oparte na wiedzy, zwłaszcza Usługi specjalistyczne (67%), Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (54%) oraz Edukacja (52%). Najsłabsze warunki obserwuje się w Rolnictwie (26–30%) i w zawodach o prostym, rutynowym charakterze pracy (25–33%).
- **Możliwość wykorzystania zdobytych umiejętności najsilniej stymuluje do uczenia się.** 94% osób, które brały udział w szkoleniach lub uczyło się w miejscu pracy, deklaruje wykorzystanie zdobytych umiejętności, w tym 45% w dużym stopniu. Realny transfer wiedzy wyraźnie zwiększa gotowość do dalszego uczenia się.
- **Najlepsze warunki do wykorzystania nowych umiejętności w codziennej pracy oferują sektory oparte na wiedzy.** W Opiece zdrowotnej, Usługach specjalistycznych i Edukacji ponad 60% pracowników wykorzystuje nowe kompetencje w wysokim stopniu; w Budownictwie, transporcie czy Rolnictwie ten odsetek spada do 35–37%.
- **Możliwość wykorzystania nowych kompetencji wyraźnie zależy od pozycji zawodowej.** Ponad 2/3 pracujących na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych deklaruje, że może w dużym stopniu wykorzystywać zdobyte kompetencje, podczas gdy w zawodach manualnych i usługowych dotyczy to jedynie ok. 1/3 pracujących.



Wprowadzenie

Uczenie się w dorosłym życiu coraz wyraźniej **przestaje być uzupełnieniem wcześniejszej edukacji, a staje się stałym elementem funkcjonowania we współczesnym społeczeństwie i gospodarce.** Jego znaczenie wiąże się nie tylko z pracą zawodową, lecz także z rozwojem zainteresowań, uczestnictwem społecznym i zdolnością do radzenia sobie ze zmianami. Obraz aktywności edukacyjnej dorosłych okazuje się przy tym dziś bardziej złożony, niż sugerowałoby wąskie spojrzenie ograniczone do kursów, szkoleń czy edukacji formalnej. Znaczna część uczenia dokonuje się bowiem w sposób mniej widoczny i mniej sformalizowany: poprzez samodzielne poszukiwanie wiedzy, korzystanie z zasobów cyfrowych, kontakty z innymi ludźmi oraz codzienną praktykę, taką jak na przykład praca wolontaryjna.

Szczególne miejsce zajmuje w tym kontekście **uczenie się w pracy.** To właśnie miejsce pracy bywa dla wielu osób najważniejszym środowiskiem rozwijania kompetencji – nie tylko dlatego, że stawia nowe wymagania, ale także dlatego, że dostarcza okazji do obserwacji, współpracy, eksperymentowania i stopniowego poszerzania zakresu umiejętności. Uczenie się wpisane w wykonywanie codziennych zadań ma często charakter praktyczny, ciągły i trudny do uchwycenia w tradycyjnych kategoriach edukacyjnych, a zarazem odgrywa kluczową rolę w podtrzymywaniu i rozwijaniu kompetencji. Nie jest ono jednak doświadczeniem powszechnym: jego skala i jakość zależą od rodzaju pracy, pozycji zawodowej oraz od tego, czy środowisko pracy rzeczywiście sprzyja rozwojowi.

Z tej perspektywy istotne staje się nie tylko to, czy dorośli się uczą, lecz także jak przebiega to uczenie, w jakich formach się realizuje i jakie warunki je wspierają lub ograniczają. Celem niniejszego rozdziału jest pokazanie skali aktywności edukacyjnej dorosłych w Polsce, najczęściej wykorzystywanych sposobów rozwijania kompetencji oraz społecznych i zawodowych różnicowań w tym zakresie. Szczególna uwaga została poświęcona trzem wymiarom: **uczeniu się zorganizowanemu, uczeniu się nieformalnemu oraz uczeniu się w miejscu pracy.** Rozdział pokazuje również, jaką rolę

odgrywa środowisko pracy jako przestrzeń rozwoju, kto ma lepszy dostęp do możliwości rozwoju, a także w jakim stopniu wykonywana praca sprzyja dalszemu uczeniu się i wykorzystywaniu zdobytych umiejętności. Jako istotny kontekst przedstawiono w nim też poziom korzystania z internetu przez Polaków oraz zakres wykorzystania sztucznej inteligencji (AI). Czytając zaprezentowane wyniki warto mieć na względzie, że narzędzia cyfrowe będą w coraz większym stopniu zmieniać środowisko uczenia, a kompetencje cyfrowe już są i będą w przyszłości w jeszcze większym stopniu stawały się przepustką do dostępnych i elastycznych możliwości uczenia się i rozwoju.



Dorośli w Polsce się uczą – głównie poza edukacją formalną

Dynamiczne przemiany społeczne, gospodarcze i technologiczne sprawiają, że gotowość do ciągłego uczenia się staje się jednym z kluczowych czynników warunkujących rozwój zarówno osobisty, jak i rozwój firm i organizacji.

Uczenie się przybiera różne formy – od edukacji formalnej (w instytucjach szkolnych i akademickich), pozaformalnej (na różnych kursach, szkoleniach, warsztatach) po uczenie się nieformalne (podczas pracy zawodowej, relacji z innymi ludźmi).

Postawy wobec uczenia się w istotny sposób wpływają na możliwości adaptacji do zmieniającego się otoczenia, a analiza i zrozumienie tych postaw pozwala lepiej zrozumieć, jak różne grupy społeczne podchodzą do rozwoju kompetencji, jakie bariery napotykają oraz co sprzyja zaangażowaniu w uczenie się przez całe życie (*lifelong learning*¹).

Wskaźniki aktywności edukacyjnej w badaniu BKL

Główne wskaźniki aktywności edukacyjnej dorosłych Polaków obliczane w badaniach BKL uwzględniają różne formy uczenia się: uczenie w ramach edukacji formalnej, pozaformalnej i nieformalnej. Pytania dotyczące uczenia się osób dorosłych mają charakter modułowy. Rejestrowane są nie tylko główne rodzaje aktywności edukacyjnej, ale także różne formy w obrębie tych rodzajów, co umożliwia obliczenie wskaźników syntetycznych uwzględniających kombinacje różnych rodzajów i form uczenia się. W niniejszym rozdziale szerzej omówiono trzy główne warianty syntetycznego ujmowania aktywności edukacyjnej: uczenie się zorganizowane (formalne i pozaformalne), uczenie się w miejscu pracy oraz uczenie nieformalne. Wartości głównych wskaźników dotyczących podnoszenia kompetencji przez osoby dorosłe – o ile nie zaznaczono inaczej – zostały przedstawione dla grupy osób w wieku 25–64 lata².

¹ Koncepcja uczenia się przez całe życie, czyli *lifelong learning*, odnosi się do każdej działalności podejmowanej w dowolnym momencie życia, która ma na celu zdobycie nowych umiejętności, rozwój i pozyskanie wiedzy. Zakłada kontynuację doksztalcania się po zakończeniu edukacji formalnej, źródło: <https://kwalifikacje.edu.pl/uczenie-sie-przez-cal-zycie/>

² Zawężenie populacji, dla której przeprowadza się wnioskowanie, do osób w wieku 25–64 lata jest związane z przyjmowanym przez Eurostat i Komisję Europejską sposobem monitorowania aktywności edukacyjnej osób dorosłych. Decyzję zawężającą populację, dla której oblicza się wskaźniki uczenia się osób dorosłych, uzasadniana jest tym, że w większości państw europejskich, mając 25 lat kończy się standardowy cykl edukacji formalnej (studia II stopnia). Słabością tego zawężenia jest z jednej strony wyłączenie osób, które między 18. a 25. rokiem życia podjęły pracę bądź też nie podjęły jej, ale nie kontynuują nauki w szkołach wyższych. Z drugiej strony wyłączono z monitorowania osoby starsze, które po 64. roku życia coraz częściej pozostają aktywne zawodowo.

Edukacja formalna

To edukacja, która ma charakter zinstytucjonalizowany, intencjonalny oraz jest prowadzona przez instytucje publiczne lub posiadające odpowiednie uprawnienia instytucje prywatne. Formalne programy kształcenia są uznawane za takie przez odpowiednie ministerstwa czy inne instytucje państwowe. Edukacja formalna obejmuje kształcenie podstawowe, zawodowe, średnie, wyższe czy kształcenie uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Kształcenie formalne prowadzi do uzyskania kwalifikacji, które są uznawane i rozpoznawane, mają charakter hierarchiczny i dają się przyporządkować do któregoś z poziomów klasyfikacji ISCED³.



Edukacja pozaformalna

Edukację pozaformalną Eurostat (2016) za ISCED 2011 definiuje jako edukację, która jest zinstytucjonalizowana, ma charakter intencjonalny oraz przybiera formę zorganizowaną. Kluczową charakterystyką tego rodzaju edukacji jest to, że jest ona uzupełniająca, alternatywna lub komplementarna w stosunku do edukacji formalnej. Może odbywać się w formie krótkich szkoleń, kursów, warsztatów, seminariów i innych form kształcenia. Może też cechować się różnym poziomem intensywności i wymagać od osób uczących się różnego poziomu zaangażowania. Uczestnictwo w edukacji pozaformalnej nie prowadzi zazwyczaj do zdobywania uznawanych kwalifikacji, zgodnie z ich rozumieniem przyjmowanym w ISCED 2011.



Nieformalne uczenie się

Nieformalne uczenie się jest definiowane przez Eurostat jako intencjonalne, lecz mające mniej zorganizowaną formę. Uczenie się może mieć miejsce w rodzinie, w miejscu pracy, w codziennym życiu i odbywać się jako samokształcenie, przekazywanie i zdobywanie wiedzy wśród członków rodziny lub społeczności.



Ile dorosłych Polek i Polaków podnosiło swoje umiejętności?

76% dorosłych Polek i Polaków rozwija swoje kompetencje,

w tym⁴:

71% w sposób **nieformalny**

53% w sposób **pozaformalny** (w tym BHP, ppoż.)

38% w **miejscu pracy** (coaching, mentoring, obserwacja)

4% w sposób **formalny**



Wyniki badania ludności BKL 2025 wskazują na wysoki, ale nieznacznie niższy niż w poprzednich latach, poziom aktywności edukacyjnej dorosłych Polek i Polaków.

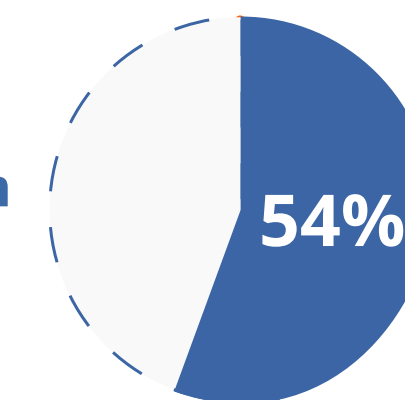
W poprzednich edycjach badania odnotowano wyższe wartości: 80% w 2017 r., 81% w 2019 r. oraz 83% w 2021 r.

W ciągu ostatnich 12 miesięcy poprzedzających badanie, swoje kompetencje podnosiło 76% dorosłych osób w wieku 25–64 lata (około 15,2 mln). Rozwijali się w różnorodny sposób: uczestnicząc w edukacji formalnej, ucząc się pozaformalnie oraz korzystając z nieformalnych form rozwoju – zarówno samodzielnie, jak i przy wsparciu innych, w obszarach związanych z pracą oraz niezwiązanych bezpośrednio z aktywnością zawodową.

Wśród nich:

Edukacja formalna i pozaformalna

- **54% Polaków (10,8 mln osób) uczyło się formalne lub pozaformalne,** w tym:
 - **4% (819 tys. osób)** uczestniczyło w **kształceniu formalnym** (uczyło się w szkole branżowej, średniej, pomaturalnej lub na uczelni, z uwzględnieniem szkół dla dorosłych i studiów podyplomowych);



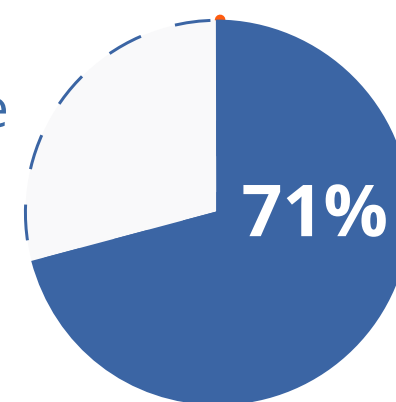
³ Por. Międzynarodowa Standardowa Klasyfikacja Edukacji UNESCO (2012). Na tej klasyfikacji bazują wytyczne do prowadzenia badań uczenia się dorosłych opracowane przez Eurostat (2016). W ten sam sposób edukacja formalna, a także pozostałe formy uczenia się ujmowane są w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Sławiński, 2017).

⁴ Kategorie nie są rozłączne, % nie sumują się do 100%

- **53% (10,6 mln osób)** uczyło się **pozaformalnie** w zakresie zawodowym i pozazawodowym (biorąc udział w zorganizowanych formach rozwoju, w tym w szkoleniach BHP, ppoż.);
- **wyłącznie w szkoleniach obowiązkowych** (szkolenia BHP, ppoż.) uczestniczyło **16% badanych (3,1 mln osób)**.

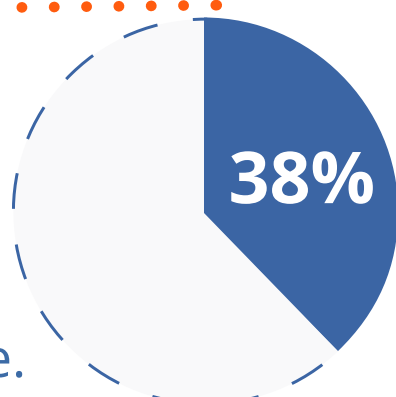
● **Uczenie nieformalne**

- **71% (14,1 mln)** uczyło się **samodzielnie**, rozwijając nowe umiejętności lub zdobywając doświadczenie poprzez: korzystanie z pomocy rodziny, przyjaciół lub współpracowników; lekturę książek i magazynów branżowych; korzystanie z programów komputerowych i internetu; oglądanie programów telewizyjnych czy radiowych; udział w wolontariacie i pracy społecznej; uczestnictwo w spotkaniach organizacji i kół zainteresowań; wizyty w muzeach, wystawach, galeriach czy centrach nauki.



● **Uczenie się w miejscu pracy**

- **38% (7,6 mln osób)** zdobywało wiedzę i umiejętności zawodowe, ucząc się **w miejscu pracy**, poprzez m.in. obserwację pracy innego pracownika, mentoring, coaching, czasową rotację na stanowiskach, wizyty studyjne czy spotkania międzyzespołowe.



Zorganizowane formy uczenia – domena młodszych i lepiej wykształconych

Wśród dorosłych w wieku 25–64 lata w zorganizowanych formach – zarówno w pracy, jak i poza nią – uczyło się 54% osób. Wynik ten jest nieco wyższy niż uzyskany w pomiarze z 2021 r, kiedy wynosił on 51%, również nieco wyższy niż w 2019 r. (53%), a niższy od tego z 2017 r. (56%)⁵. Poziom ten waha się więc nieznacznie, jednak nie widać wyraźnego trendu spadkowego lub wzrostowego. Wyniki badania pokazują natomiast wyraźne różnice w uczeniu się w zależności od wielu cech społeczno-demograficznych i zawodowych (Wykres 1).

Uczenie się w sposób formalny i pozaformalny jest najsilniej związane z pozycją na rynku pracy, obejmującą status zatrudnienia, grupę zawodową oraz sektor, a także z poziomem wykształcenia. Istotną rolę odgrywa również wiek – w starszych grupach odsetek osób uczących się wyraźnie spada, podobnie jak dobrostan psychiczny, który sprzyja podejmowaniu aktywności edukacyjnych. Kobiety nieco rzadziej niż mężczyźni uczestniczą w edukacji pozaformalnej (51% wobec 56% mężczyzn) (Tabela 1). Aktywność edukacyjną ogranicza również niepełnosprawność: im wyższy jej stopień, tym mniejszy udział w uczeniu się.

Najwyższą aktywność edukacyjną formalną i pozaformalną obserwuje się wśród osób pracujących, lepiej wykształconych oraz wykonujących zawody i pracujących w sektorach o wyższych wymaganiach kwalifikacyjnych, zwłaszcza w dużych organizacjach. Najniższą aktywność notuje się natomiast wśród osób nieaktywnych zawodowo, w gorszym stanie zdrowia psychicznego i zatrudnionych w sektorach o niższych wymaganiach kompetencyjnych.

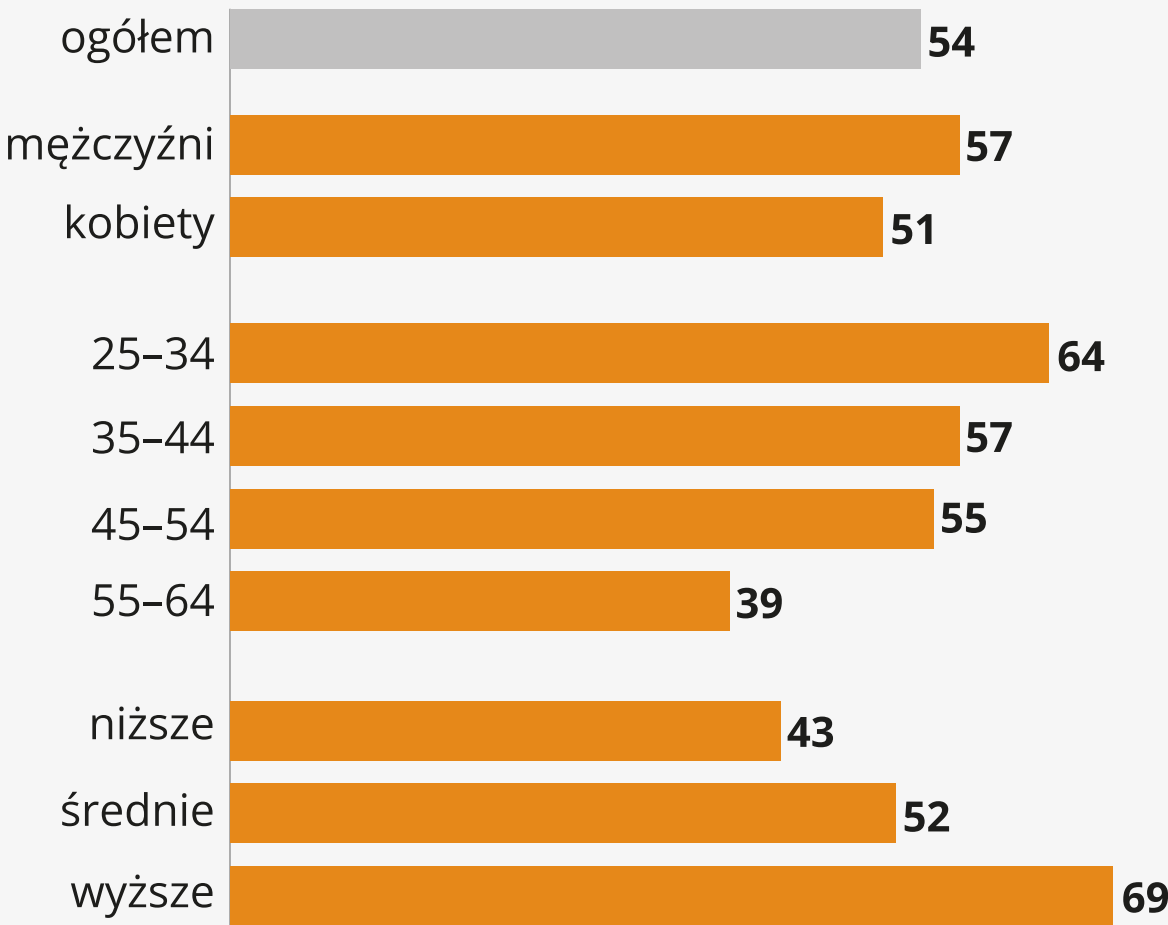
⁵ Zestawienie wartości wszystkich kluczowych wskaźników uczenia się osób dorosłych z całego cyklu badań BKL (od 2010 r.) znajduje się w Części II niniejszego raportu, w rozdziale pt. *Uczenie się osób dorosłych*.

4 Edukacja formalna i pozaformalna a płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania

Kobiety rzadziej (51%) niż mężczyźni (57%) biorą udział w uczeniu się zorganizowanym (formalnym lub pozaformalnym). Znacznie ważniejszą rolę odgrywa jednak wiek. **Aktywność edukacyjna wyraźnie maleje w starszych grupach:** wśród osób w wieku 25–34 lata uczy się 64%, natomiast w grupie 55–64 lata już tylko 39%. Może to wskazywać na stopniowe osłabianie zaangażowania w rozwój kompetencji i wycofywanie się z aktywności edukacyjnej wraz z wiekiem.

Poziom wykształcenia pozostaje jednym z najsilniejszych predyktorów zorganizowanego uczenia się. Wśród osób z wyższym wykształceniem aktywnych edukacyjnie jest prawie 70%, podczas gdy w grupie z wykształceniem niższym – zaledwie 42%. Systematyczne doksztalcanie się dotyczy zatem częściej osób lepiej przygotowanych edukacyjnie.

Wykres 1. Uczenie się w sposób formalny i pozaformalny (łącznie, w tym BHP, ppoż.) wśród osób w wieku 25–64 lata a płeć, wiek i wykształcenie (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby w wieku 25–64 lata (N = 4768).

Tabela 1. Uczenie się w sposób formalny i pozaformalny (w tym BHP, ppoż.) wśród osób w wieku 25–64 lata a płeć, wiek i wykształcenie (%)

	Łącznie formalne i pozaformalne	Uczenie się formalne	Uczenie się pozaformalne
ogółem	54	4	53
mężczyźni	57	4	56
kobiety	51	4	51
25–34	64	10	62
35–44	57	4	57
45–54	55	2	54
55–64	39	2	38
niższe	43	2	42
średnie	52	4	51
wyższe	69	6	69

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby w wieku 25–64 lata (N = 4768).

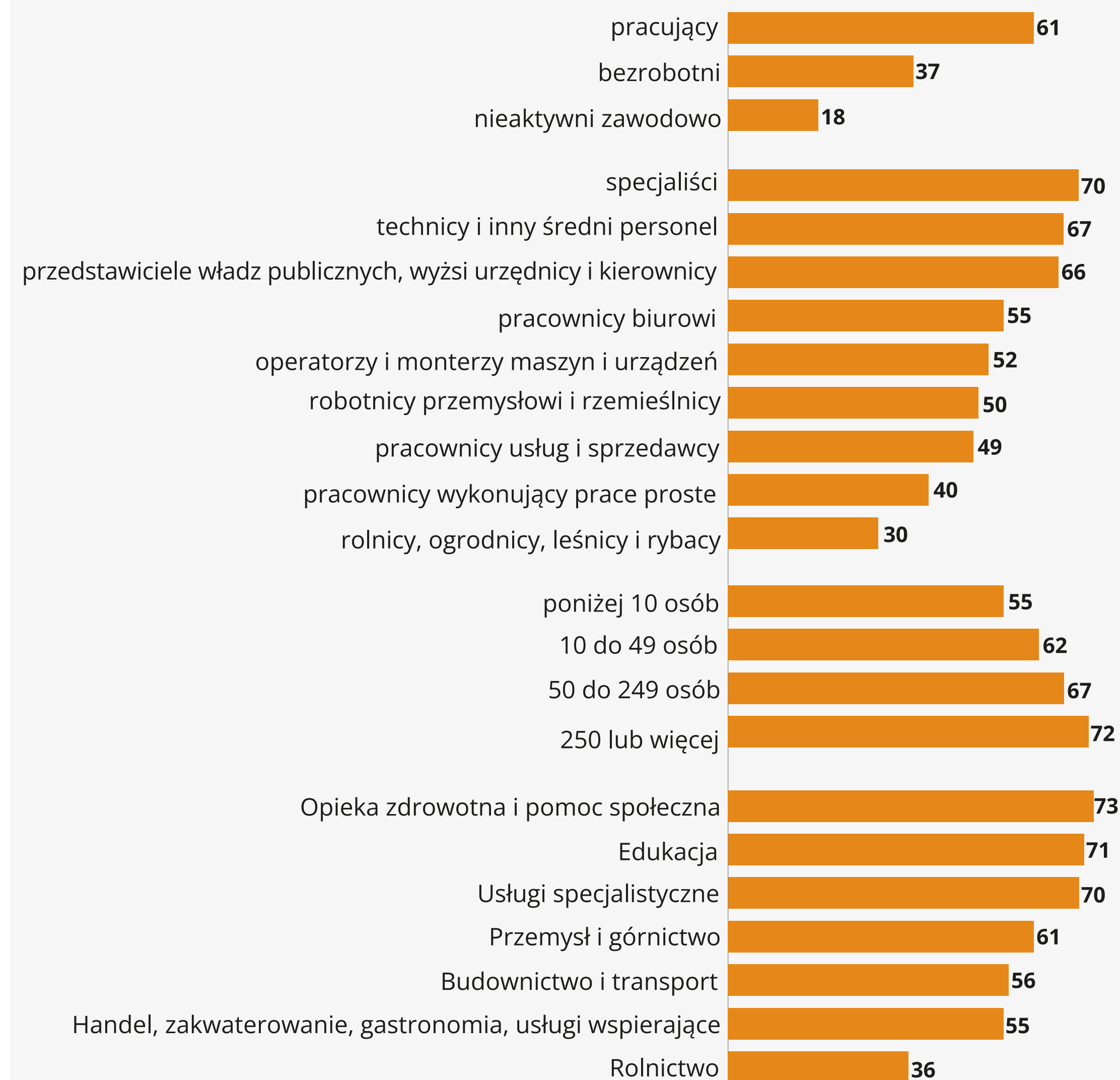
Edukacja formalna i pozaformalna a sytuacja na rynku pracy

Jednym z czynników najsilniej różnicujących aktywność edukacyjną jest pozycja na rynku pracy. **Osoby pracujące zdecydowanie częściej (61%) angażują się w rozwój swoich kompetencji niż osoby bezrobotne (37%) i nieaktywne zawodowo (18%).** W szczególności osoby nieaktywne zawodowo cechuje bardzo niska skłonność do uczenia się. Wśród bezrobotnych uczestnictwo jest nieco wyższe, lecz nadal wyraźnie niższe niż wśród pracujących.

Różnice te widoczne są także na poziomie grup zawodowych i sektorów. **Najwyższe wskaźniki aktywności edukacyjnej obserwuje się w zawodach wymagających wysokich kwalifikacji** – wśród specjalistów (70%), techników (67%) oraz kadry kierowniczej (66%). Zdecydowanie rzadziej uczą się osoby wykonujące prace proste (40%), pracownicy usług i sprzedawcy (49%) czy rolnicy (30%) (Wykres 2).

Istotne zróżnicowania dotyczą również branż i wielkości organizacji. **Częściej uczą się osoby pracujące w usługach publicznych (Opieka zdrowotna i pomoc społeczna – 73%; Edukacja – 71%) oraz w sektorach o wysokich wymaganiach**, takich jak Usługi specjalistyczne (70%). W wielu wypadkach jest to konsekwencją obowiązujących regulacji, które zobowiązują przedstawicieli danych grup zawodowych do uczestnictwa w szkoleniach (np. prawnicy, lekarze, nauczyciele). Wyraźnie widoczna jest zależność między wielkością firmy a aktywnością edukacyjną pracowników. W najmniejszych przedsiębiorstwach (do 9 osób) udział osób uczących się w ostatnich 12 miesiącach wynosi 55%, a w firmach małych (zatrudniających od 10 do 49 osób) wskaźnik ten rośnie do 62%. W przedsiębiorstwach średnich (50–249 pracowników) aktywność edukacyjna jest jeszcze wyższa i wynosi 67%, natomiast najwyższą aktywność obserwuje się w dużych firmach, zatrudniających co najmniej 250 osób – gdzie aż 72% pracowników podejmowało naukę formalną lub pozaformalną. Wskazuje to, że wraz ze wzrostem skali organizacji pracownicy mają większe możliwości uczestniczenia w szkoleniach i rozwijania kompetencji – dzięki większym zasobom i możliwościom szkoleniowym.

Wykres 2. Uczenie się w sposób formalny i pozaformalny (łącznie, w tym BHP, ppoż.) wśród osób w wieku 25–64 lata a sytuacja na rynku pracy (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby w wieku 25–64 lata (N = 4768).

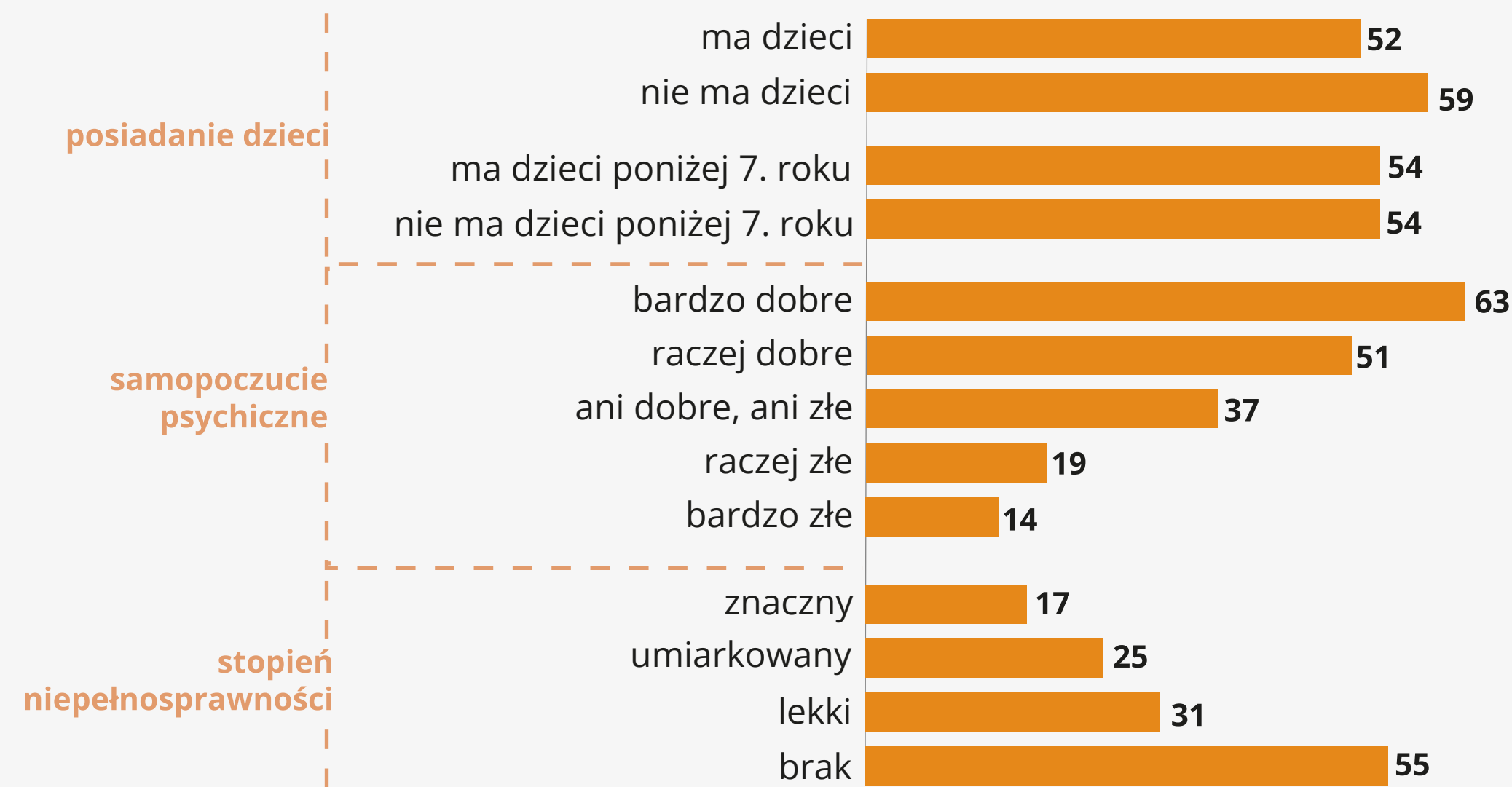
Niepełnosprawność i zła kondycja psychofizyczna istotnie ograniczają uczenie się w sposób zorganizowany

Czynniki związane z sytuacją życiową i stanem zdrowia również wpływają na poziom aktywności edukacyjnej. **Osoby wychowujące dzieci biorą udział w zorganizowanym rozwoju kompetencji nieco rzadziej niż osoby bez dzieci** (52% wobec 59%), choć jest to różnica znacznie mniejsza niż ta wynikająca z pozycji zawodowej czy poziomu wykształcenia. Warto podkreślić, że **posiadanie dzieci poniżej 7. roku życia nie wiąże się ze szczególnym spadkiem aktywności edukacyjnej rodziców** – odsetki uczących się są identyczne wśród osób wychowujących małe dzieci (54%) i wśród pozostałych osób (również 54%).

Dobrostan psychiczny okazuje się jednym z istotnych predyktorów uczestnictwa w uczeniu się zorganizowanym. **Osoby oceniające swoje samopoczucie jako bardzo dobre lub dobre zdecydowanie częściej angażują się w rozwój kompetencji** niż osoby deklarujące gorszy dobrostan. Zależność ta ma charakter systematyczny: wśród osób o bardzo złym samopoczuciu uczy się jedynie 14%, podczas gdy w grupie o bardzo dobrym dobrostanie psychicznym – już 63%.

Znaczenie ma również orzeczona niepełnosprawność. **Wraz ze wzrostem stopnia niepełnosprawności udział w edukacji wyraźnie maleje**. Wśród osób bez orzeczenia uczy się ponad 55%, podczas gdy w grupie z lekkim stopniem – 31%, z umiarkowanym – 25%, a ze znacznym – jedynie 17% (Wykres 3).

Wykres 3. Uczenie się w sposób formalny i pozaformalny (łącznie, w tym BHP, ppoż.) wśród osób w wieku 25–64 lata a sytuacja życiowa (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby w wieku 25–64 lata (N = 4768).

Szkolenia, kursy, staże – jak rozwijali się dorośli w ostatnich 12 miesiącach?

BHP i co dalej? – rozwój kompetencji zawodowych

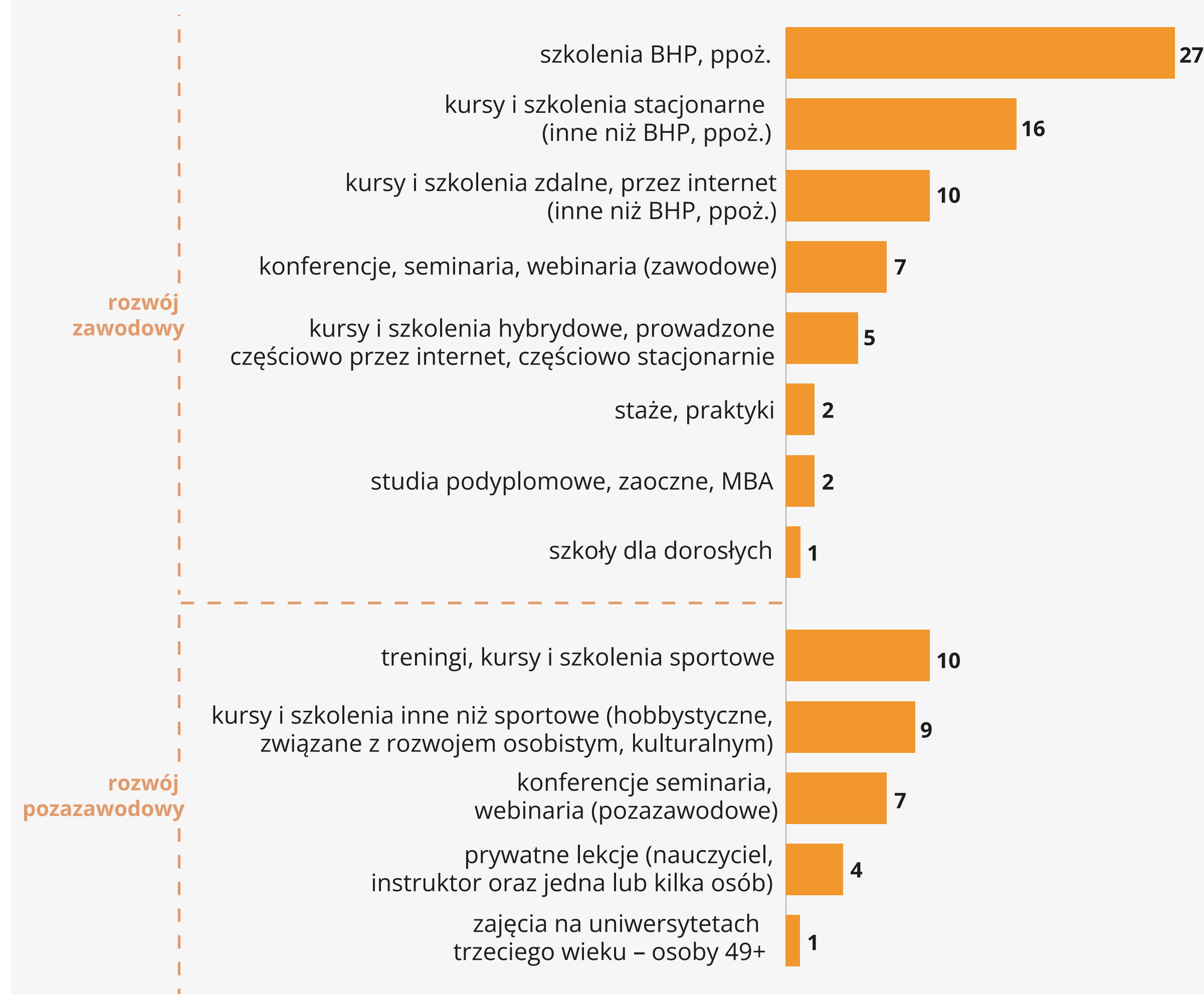
Deklarowany udział badanych w podnoszeniu kompetencji zawodowych jest raczej ograniczony. Najczęściej wskazywaną formą aktywności były obowiązkowe szkolenia BHP i ppoż., w których uczestniczyło 27% respondentów, przy czym część z nich angażowała się również w inne formy rozwoju. Warto podkreślić, że 16% badanych brało udział wyłącznie w szkoleniach BHP i ppoż. Jest to zatem aktywność przede wszystkim wymuszona przepisami, a nie wynikająca z indywidualnej motywacji rozwojowej – co potwierdza jej obligatoryjny, instytucjonalny charakter oraz powszechność w większości miejsc pracy. Pozostałe formy kształcenia pojawiają się już zdecydowanie rzadziej, co nie musi wynikać z braku motywacji, lecz np. niedopasowanej oferty, ograniczeń czasowych

lub preferencji dla bardziej praktycznych form rozwoju. Jedynie 16% badanych uczestniczyło w kursach stacjonarnych innych niż BHP, a jeszcze mniej – w formach zdalnych (10%) czy hybrydowych (5%). Udział w konferencjach, seminariach i webinarium o charakterze zawodowym (7%) również pozostaje niski, wskazując na to, że aktywności wymagające większej inicjatywy są wybierane sporadycznie. Szczególnie rzadko pojawiają się działania bardziej zaawansowane lub czasochłonne: staże i praktyki (2%) oraz studia podyplomowe czy MBA (również 2%). Udział w szkołach dla dorosłych deklaruje jedynie 1% respondentów (Wykres 4).

Sport i hobby – rozwój poza pracą

Zaangażowanie dorosłych w pozazawodowe formy uczenia się jest również umiarkowane. Najczęściej wybierane są aktywności sportowe, ale i one obejmują jedynie 10% badanych. Kursy hobbystyczne lub związane z rozwojem osobistym wybierało 9% osób. Jeszcze rzadziej pojawiają się pozazawodowe konferencje i webinarium (7%) czy prywatne lekcje z instruktorem (4%). Ogólnie oznacza to, że tylko niewielka część dorosłych w sposób zorganizowany rozwija swoje kompetencje poza sferą pracy.

Wykres 4. Zorganizowane formy rozwijania kompetencji przez osoby dorosłe w wieku 25–64 lata (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby w wieku 25–64 lata (N = 4768).

Internet i relacje: przestrzenie uczenia nieformalnego

Uczenie nieformalne, dzięki swojej elastyczności i osadzeniu w codziennych doświadczeniach, stanowi ważne uzupełnienie edukacji formalnej i pozaformalnej, wspierając rozwój kompetencji w sposób naturalny i dostosowany do indywidualnych potrzeb.

Kto uczy się nieformalnie?

W ciągu ostatnich dwunastu miesięcy w sposób nieformalny uczyło się 70% Polek i Polaków w wieku 18–69 lat. W grupie wiekowej 25–64 lata było to 71%. Wartość tego wskaźnika na przestrzeni ostatnich lat jest relatywnie stabilna – w 2017 r. wynosił on 71%, w 2019 r. 73%. Wyjątkiem był rok 2021, gdy nieformalne uczyło się 76% osób w wieku 25–64 lata. Wynik ten nie jest zaskakujący, gdyż był to czas pandemii, gdy więcej osób pracowało zdalnie i wykorzystywało internet do zdobywania potrzebnych umiejętności (Górniak i in., 2023).

Na poziom wykorzystania nieformalnych sposobów rozwijania kompetencji wpływają właściwie te same czynniki, które różnicują uczenie się w sposób formalny lub pozaformalny. Skłonność do rozwijania umiejętności w sposób nieformalny jest zatem silnie zróżnicowana i zależy przede wszystkim od czynników strukturalno-zawodowych – zwłaszcza poziomu wykształcenia, sytuacji na rynku pracy, rodzaju wykonywanego zawodu oraz przynależności do określonej kategorii wiekowej.

Zdecydowanie **najmocniejszym czynnikiem sprzyjającym uczeniu się nieformalnemu, podobnie jak w poprzednich edycjach BKL, pozostaje poziom wykształcenia.** Wśród osób z wykształceniem niższym w ten sposób uczy się 61%, wśród osób z wykształceniem średnim – 72%, a wśród absolwentów uczelni wyższych – aż 81%. Warto zauważyć, że pomimo wysokich wartości różnice pomiędzy tymi grupami są stosunkowo niewielkie w porównaniu z uczeniem pozaformalnym i formalnym.

Wskazuje to, że uczenie się nieformalne jest najbardziej egalitarną formą rozwoju kompetencji – angażuje znaczną część osób niezależnie od ich poziomu wykształcenia i nie tworzy tak silnych barier dostępu, jakie występują w innych formach uczenia się.

Wyniki te potwierdzają również efekt kumulacji kapitału kulturowego i edukacyjnego: wcześniejsze doświadczenia szkolne oraz posiadane kompetencje zwiększają skłonność do podejmowania kolejnych form rozwoju, a same praktyki uczenia się wzmacniają się w czasie. W praktyce oznacza to, że „uczenie się rodzi uczenie się” i w efekcie wcześniejsze inwestycje edukacyjne procentują, ponieważ wejście w jedną ścieżkę uczenia się zwiększa prawdopodobieństwo sięgania po kolejne formy uczenia⁶.

Różnice dotyczą również charakteru wykonywanej pracy. **Im niższy poziom kwalifikacji zawodowych, tym nieco mniejsza skłonność do uczenia się w sposób nieformalny.** Najczęściej uczą się specjaliści (82%) oraz technicy i inny średni personel (79%), a także przedstawiciele kadry kierowniczej (77%). Udział w nieformalnym uczeniu obniża się następnie do 62% wśród operatorów i monterów maszyn, 59% w rolnictwie i 57% wśród osób wykonujących prace proste.

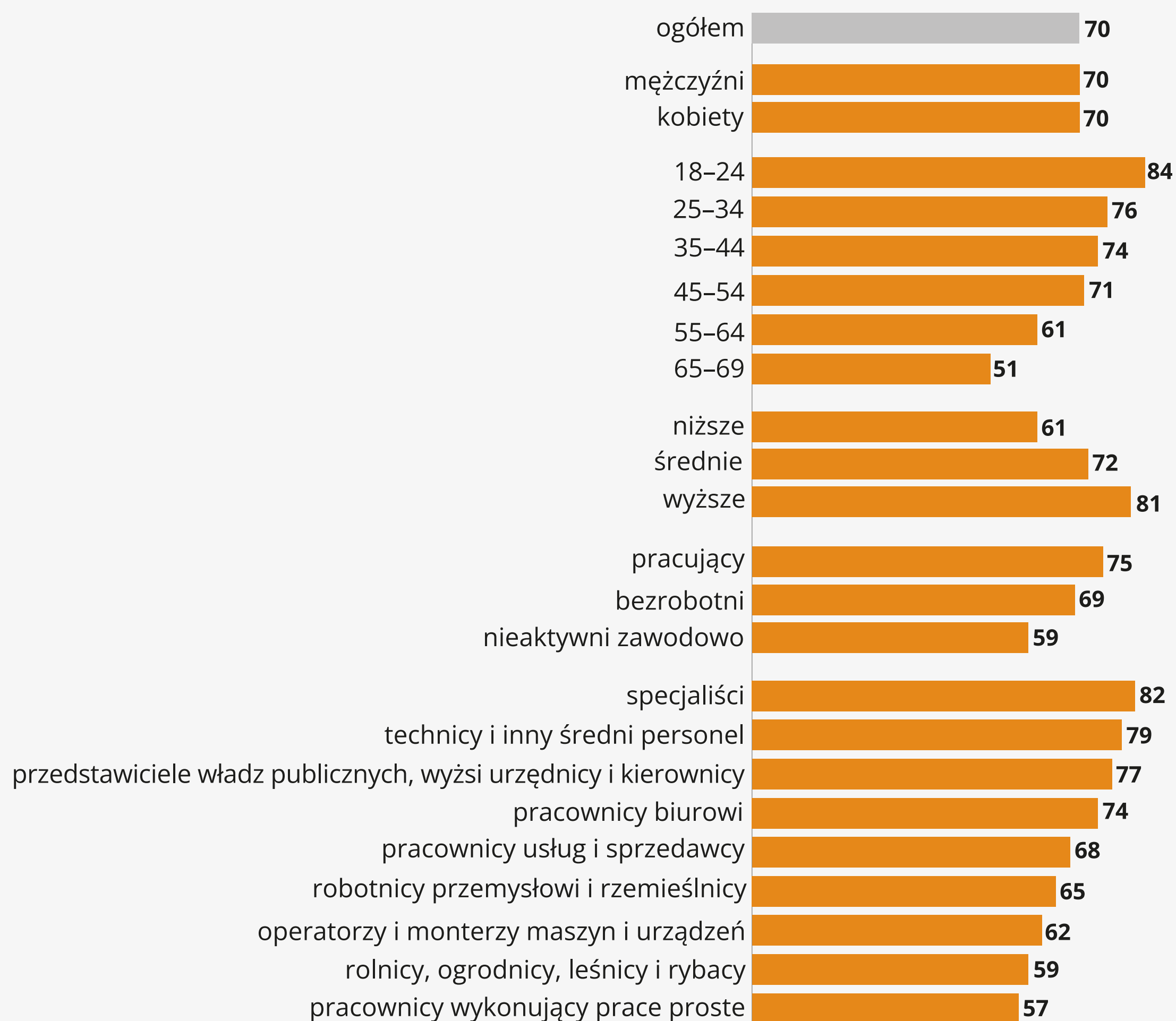
Również sytuacja na rynku pracy pozostaje istotnym czynnikiem różnicującym. **Najrzadziej w uczeniu nieformalnym uczestniczą osoby bierne zawodowo (59%), częściej bezrobotni (69%), a zdecydowanie najczęściej osoby pracujące (75%).** Oznacza to, że otoczenie pracy – jej wymagania, tempo zmian oraz dostęp do wiedzy – sprzyja podejmowaniu różnorodnych działań rozwojowych, nie zawsze ukierunkowanych na pracę zawodową.

Jednym z kluczowych czynników hamujących aktywność edukacyjną pozostaje natomiast wiek. **Wraz z przechodzeniem do starszych grup wiekowych udział w uczeniu nieformalnym systematycznie maleje,** co odzwierciedla zarówno zmieniające się potrzeby zawodowe i życiowe, jak i odmienne strategie inwestowania w rozwój kompetencji. W przeciwieństwie do wyraźnych różnic związanych z wykształceniem, stanowiskiem czy sytuacją zawodową, płeć nie różnicuje poziomu

⁶ Efekt kumulacji kapitału oznacza, że wcześniejsze zasoby edukacyjne i kulturowe zwiększają prawdopodobieństwo podejmowania kolejnych form uczenia się – im więcej jednostka się nauczyła wcześniej, tym łatwiej i częściej uczy się w dorosłości, por. Zarycki, 2009.

uczestnictwa w tej formie rozwoju. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni uczą się w podobnym stopniu (około 70%), co czyni ten rodzaj uczenia obszarem edukacji dorosłych, w którym nie występują różnice między płciami (Wykres 5).

Wykres 5. Uczenie się nieformalne osób w wieku 18–69 lat (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby w wieku 18–69 lat (N = 6101).

Style uczenia się nieformalnego – typy aktywności

Podczas uczenia się nieformalnego najczęściej korzystano z materiałów internetowych (55%) oraz wsparcia przyjaciół i współpracowników (53%).

Na dalszym miejscu znalazły się książki i inne materiały drukowane (43%). Około 1/3 osób sięgała po: wsparcie członków rodziny i programy komputerowe (po 37%), media tradycyjne (34%) oraz aplikacje mobilne (33%). Uczenie się „przez działanie” miało charakter niszowy – udział w wolontariacie deklarowało 10% badanych, a udział w grupach i organizacjach 16%. Kontakt z kulturą jako formę uczenia wskazało 29% respondentów.

Wykres 6. Sposoby nieformalnego uczenia się przez osoby dorosłe w wieku 18–69 lat (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby w wieku 18–69 lat (N = 4047).

Cyfrowo, tradycyjnie czy w relacjach? – jak uczymy się nieformalnie

Przeciętnie jedna osoba korzystała z ok. 3–4 form uczenia nieformalnego.

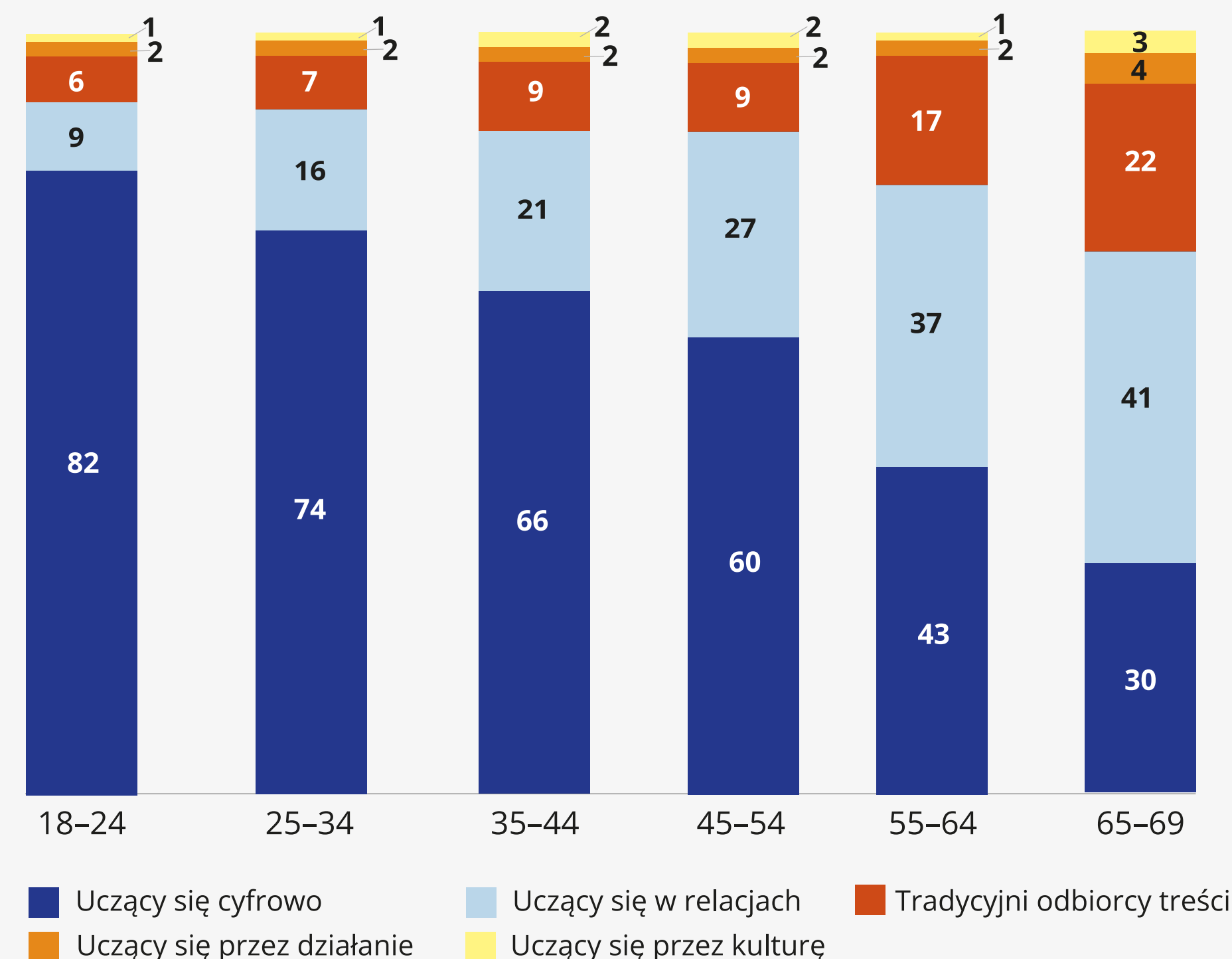
Aby uporządkować tę różnorodność, odpowiedzi na pytanie dotyczące sposobów nieformalnego uczenia się pogrupowano na pięć stylów i **każdej osobie przypisano dominujący segment, który najpełniej oddaje jej główny sposób uczenia się: *Uczący się cyfrowo, Uczący się w relacjach, Tradycyjni odbiorcy treści, Uczący się w działaniu, Uczący się poprzez kulturę*** (Wykres 7). Segmentacja pozwala więc uchwycić główny wzorzec uczenia się, najlepiej charakteryzujący daną osobę, przy zachowaniu świadomości wielości praktyk.

Przeprowadzona segmentacja pokazuje wyraźną dominację kanałów cyfrowych **w uczeniu nieformalnym**. Wśród pięciu wyróżnionych segmentów największy jest segment *Uczących się cyfrowo* (62%), następnie *Uczących się w relacjach* (24%) oraz *Korzystających z tradycyjnych źródeł treści* (10%). *Uczenie się przez działanie* (2%) i *Uczenie się przez kulturę* (1%) ma zasięg marginalny. Wynik ten pokazuje silną koncentrację nieformalnego rozwoju w kilku podstawowych kanałach, przede wszystkim cyfrowych (Tabela 2).

Udział *Uczących się cyfrowo* (Wykres 7) wyraźnie maleje wraz z wiekiem (od 82% wśród 18–24-latków do 30% w grupie 65–69), a *Uczących się w relacjach* rośnie (z 9% w grupie 18–24 do 41% wśród 65–69-latków). Udział *Tradycyjnych odbiorców treści* wyraźnie zwiększa się ze wzrostem wieku, pojawiają się wyraźnie częściej w najstarszej grupie (22%). *Uczący się przez działanie* i *Uczący się poprzez kulturę* stanowią niewielki udział w każdej grupie wiekowej (1–4%).

Wyraźna jest silna polaryzacja pokoleniowa: młodszy to niemal wyłącznie *Uczący się cyfrowo*, starsi przechodzą do *Uczących się w relacjach* i *Tradycyjnych odbiorców treści*. Młode osoby uczą się głównie online, starsze – w relacjach i poprzez media tradycyjne.

Wykres 7. Segmenty stylów uczenia się nieformalnego w grupach wiekowych (%)

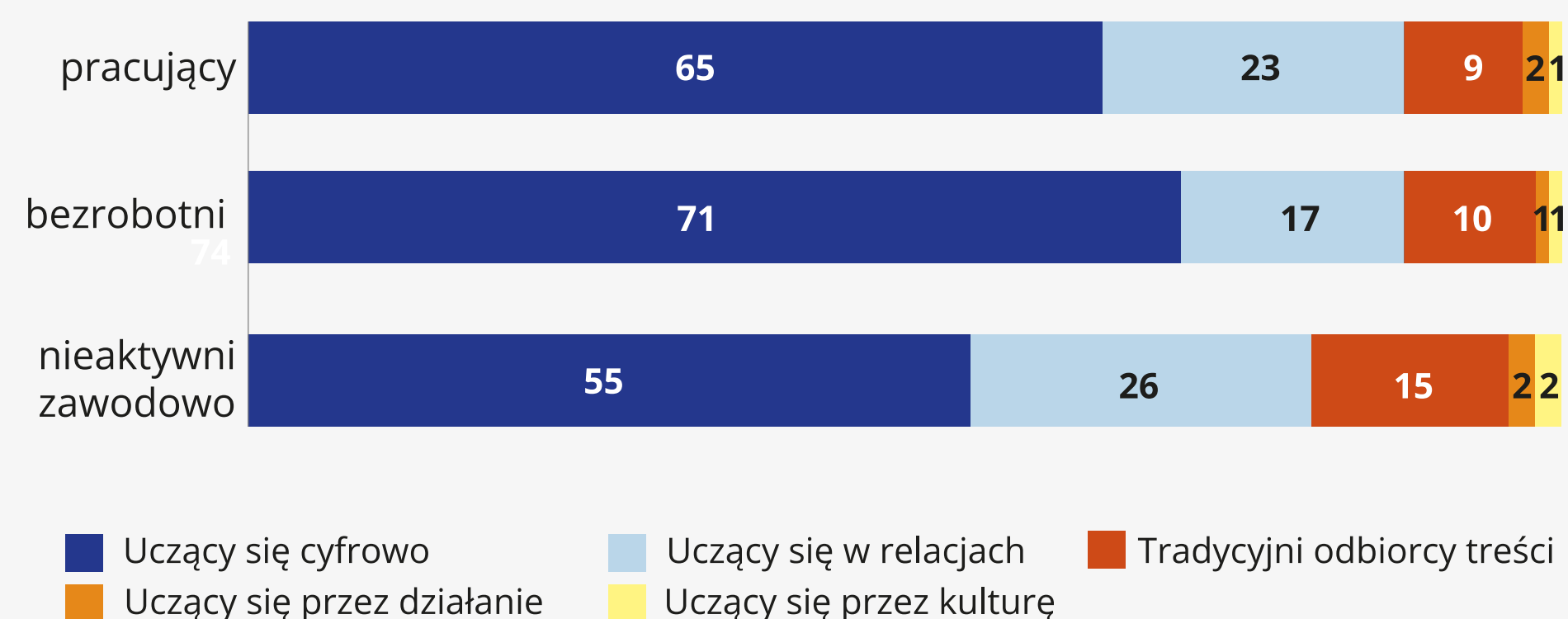


Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby w wieku 18–69 lat (N = 4047).

Status zawodowy na rynku pracy sprzyja stylowi cyfrowemu: osoby pracujące (64%) i bezrobotne (70%) najczęściej wybierają ten styl, co wskazuje na samodzielne korzystanie z zasobów internetowych podczas poszukiwania pracy lub przekwalifikowania. Osoby bierne zawodowo częściej funkcjonują w segmentach *Uczących się w relacjach* i *Tradycyjnych odbiorców treści* (Wykres 8).

Wyniki wskazują również na duży niewykorzystany potencjał uczenia się zarówno w organizacjach pozarządowych, jak i w instytucjach kultury, które mogłyby odgrywać znacznie większą rolę w rozwoju kompetencji. Jednocześnie dorośli częściej wybierają formy uczenia się nieformalnego, gdzie bariera wejścia jest niska – bez zapisów, formalności i często możliwe do realizowania z domu.

Wykres 8. Segmenty stylów uczenia się nieformalnego w grupach statusu zawodowego (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby w wieku 18–69 lat (N = 4047).

Tabela 2. Segmenty nieformalnych stylów uczenia się (%)

Segment	%	Charakterystyka	Podstawa przyporządkowania do segmentu
Uczący się cyfrowo	62	Uczą się głównie z zasobów internetowych, aplikacji i programów komputerowych; najliczniejsi w tym segmencie są 35–44-latkowie (27%), z niewielką przewagą mężczyzn. Najmniej jest osób w wieku 65–69 lat (4%). Najczęściej są to osoby pracujące, częściej mają wykształcenie średnie lub wyższe.	- z materiałów internetowych, filmów na YouTube, podcastów, e-booków, blogów, instruktaży w Internecie - używając programów komputerowych - używając aplikacji w smartfonie (np. do nauki języka)
Uczący się w relacjach	24	Uczą się przede wszystkim od rodziny, znajomych i współpracowników. W segmencie dominują osoby w wieku 45–64 lata (łącznie stanowią ok. 48%), częściej są to kobiety; najmniej jest osób w wieku 18–24 lata (5%). W większości pracują, ale segment wyróżnia się znacznym udziałem nieaktywnych zawodowo; częściej są to osoby z niższym i średnim wykształceniem.	- od członków rodziny lub wspólnie z nimi - od przyjaciół, znajomych, współpracowników lub wspólnie z nimi
Tradycyjni odbiorcy treści	10	Korzystają głównie z książek, prasy, telewizji i radia; najliczniejsi w segmencie są 55–64-latkowie (24%), a wraz z 65–69-latkami (17%) stanowią 41% segmentu, co przesuwają profil ku osobom starszym. Nieco więcej jest kobiet. Cechuje ich najwyższy udział biernych zawodowo, co sprzyja uczeniu się z tradycyjnych źródeł; częściej mają niższe lub średnie wykształcenie.	- z książek, magazynów lub innych materiałów drukowanych - z programów telewizyjnych, radiowych
Uczący się przez działanie	2	Rozwijają się poprzez praktykę: wolontariat, działania społeczne i uczestnictwo w grupach/organizacjach; najwięcej osób w segmencie stanowią 35–44-latkowie (25%), pozostałe grupy są relatywnie wyrównane. Częściej są to kobiety, osoby z niższym i średnim wykształceniem, z przewagą osób pracujących, ale znacznym udziałem nieaktywnych zawodowo. Styl charakterystyczny dla osób aktywnych i zadaniowych.	- uczestnicząc w wolontariacie lub w innej pracy społecznej, charytatywnej - chodząc na spotkania jakiejś grupy, organizacji, stowarzyszenia, kółka zainteresowań
Uczący się poprzez kulturę	1	Uczą się poprzez kontakt z instytucjami i wydarzeniami kultury (muzea, wystawy); częściej kobiety; najwięcej jest osób w wieku 35–54 lata (łącznie ok. 55%), najmniej 18–24 (7%). Przeważają pracujący, z zauważalnym odsetkiem nieaktywnych zawodowo; częściej mają wykształcenie średnie lub wyższe.	odwiedzając muzea, wystawy, galerie

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby w wieku 18–69 lat (N = 4047).

Tabela 3. Charakterystyka segmentów stylów uczenia się nieformalnego (%)

	Uczący się cyfrowo	Uczący się w relacjach	Tradycyjni odbiorcy treści	Uczący się przez działanie	Uczący się poprzez kulturę
ogółem	62	24	10	2	1
mężczyźni	51	46	45	41	44
kobiety	49	54	55	59	56
18–24	18	5	8	15	7
25–34	20	12	11	16	9
35–44	27	22	21	25	29
45–54	21	25	19	18	27
55–64	10	23	24	11	13
65–69	4	14	17	16	16
niższe	21	38	39	31	25
średnie	48	45	40	43	41
wyższe	31	17	21	27	34
pracujący	76	72	63	71	67
bezrobotni	3	2	2	1	2
nieaktywni zawodowo	22	27	35	28	31

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby w wieku 18–69 lat (N = 4047).

Wolontariat jako uczenie się przez doświadczenie (*Experiential Learning*)

Mimo że wolontariat sprzyja rozwojowi różnorodnych kompetencji i stanowi jedną z najbardziej naturalnych form nieformalnego uczenia się przez aktywne działanie, nie jest on wyodrębniany w formalnych statystykach edukacyjnych jako kategoria uczenia. W większości systemów monitorowania kapitału ludzkiego aktywności wolontariackie są traktowane jako element zaangażowania obywatelskiego, a nie jako forma rozwoju kompetencji – przez co ich edukacyjny wymiar pozostaje często niewidoczny. W polskich statystykach publicznych wolontariat jest monitorowany przede wszystkim przez Główny Urząd Statystyczny, ale ujmowany jest w kategorii „gospodarki społecznej i pracy niezarobkowej na rzecz innych”⁷. W badaniu BKL wolontariat został ujęty w kafeterii sposobów nieformalnego uczenia się, dlatego warto bliżej przyjrzeć się tej formie aktywności.

W ostatnich 12 miesiącach poprzedzających badanie ok. 11% dorosłych osób w wieku 18–69 lat uczestniczyło w wolontariacie, wykonując nieodpłatną pracę na rzecz organizacji lub instytucji, z czego 6% raz lub dwa, 3% kilka razy, a 1% częściej.

Kim są wolontariusze?

Kobiety nieco częściej niż mężczyźni deklarują pracę wolontaryjną (odpowiednio 12% wobec 9%), ale różnice między kobietami i mężczyznami są stosunkowo niewielkie. W przypadku sytuacji zawodowej obraz jest jeszcze bardziej wyrównany: zarówno osoby pracujące, jak i bezrobotne oraz bierne zawodowo deklarują udział w wolontariacie w organizacjach formalnych na bardzo zbliżonym poziomie, oscylującym wokół 10–12%. Wyniki te sugerują, że **status na rynku pracy sam w sobie nie jest czynnikiem istotnie różnicującym gotowość do podejmowania wolontariatu** w jego zorganizowanej formie (Wykres 9).

Aktywność wolontariacka jest najwyższa wśród najmłodszych dorosłych (18–24 lata), spośród których 17% angażowało się w wolontariat w ostatnich 12 miesiącach.

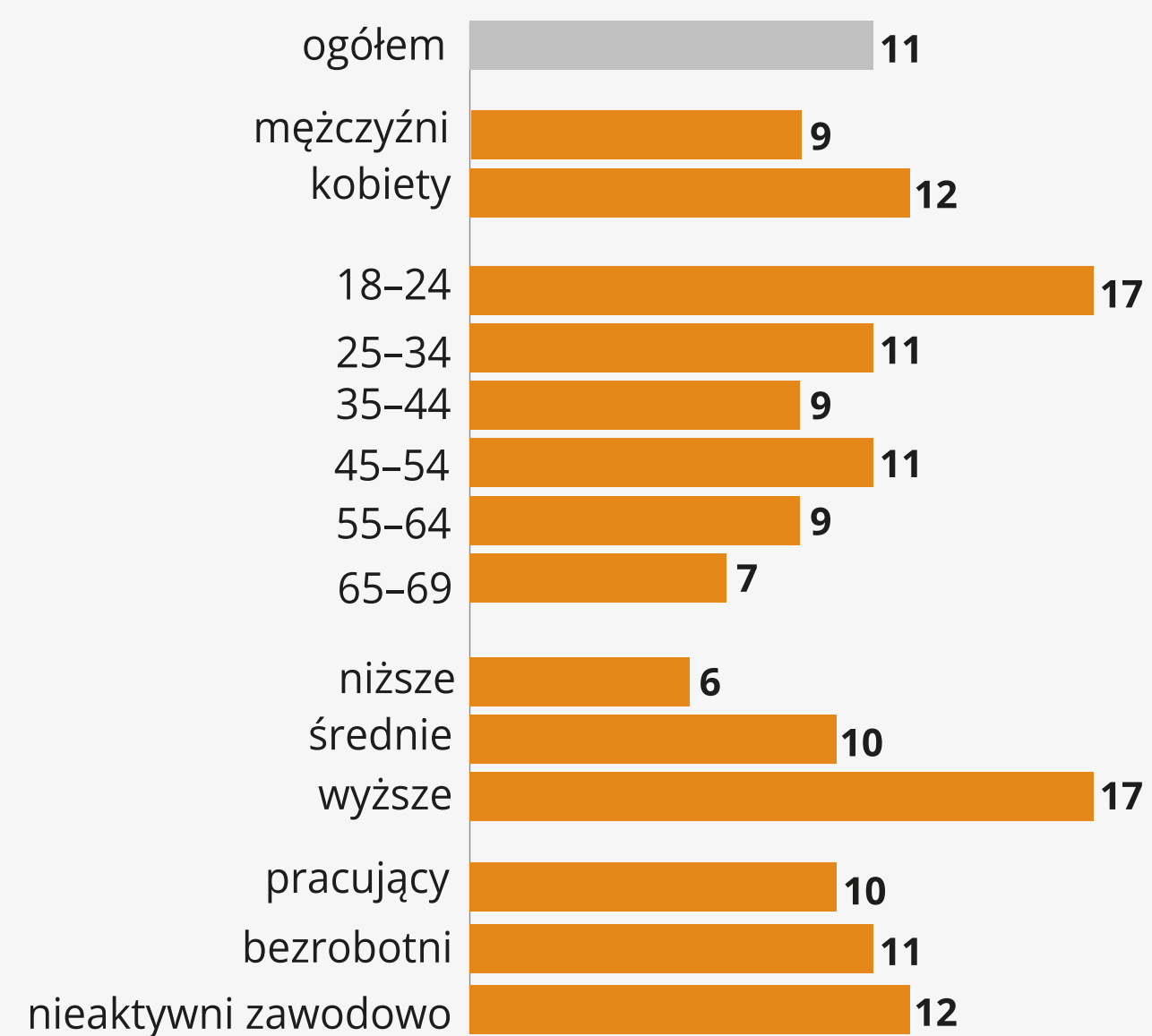
⁷ <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/wolontariat-i-praca-niezarobkowa-na-rzecz-innych/>

W kolejnych grupach wiekowych udział ten stopniowo spada, osiągając poziom 7–9% wśród osób w wieku 55–69 lat. Dane te potwierdzają, że wolontariat w organizacjach formalnych jest w większym stopniu domeną ludzi młodych, natomiast **wraz z wiekiem skłonność do podejmowania tego typu aktywności maleje**.

Udział w wolontariacie w organizacjach formalnych rośnie wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia. Najrzadziej angażują się osoby z wykształceniem niższym, spośród których jedynie 6% deklaruje udział w wolontariacie. W grupie osób z wykształceniem średnim odsetek ten wzrasta do 10%, a wśród absolwentów szkół wyższych sięga już 17%.

! Osoby młodsze oraz lepiej wykształcone zdecydowanie częściej angażują się w wolontariat w organizacjach formalnych.

Wykres 9. Udział w wolontariacie osób w wieku 18–69 lat (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 4047).

Wolontariat a uczenie się nieformalne

Spośród osób, które nie angażowały się w wolontariat w organizacjach formalnych, jedynie 7% deklaruje, że uczyło się nieformalnie przez działanie (poprzez wolontariat lub pracę społeczną). W grupie wolontariuszy sytuacja wygląda zupełnie inaczej –

aż 44% z nich wskazało, że takie aktywności były dla nich źródłem rozwoju.

Oznacza to, że osoby działające w wolontariacie znacznie częściej deklarują uczenie się poprzez praktyczne zaangażowanie niż osoby nieuczestniczące w wolontariacie formalnym. Wyniki jednoznacznie wskazują, że **choć sam wolontariat nie jest bardzo powszechny, dla tych, którzy się w niego angażują, stanowi on istotną przestrzeń zdobywania wiedzy i umiejętności.** Warto zwrócić też uwagę, że większość osób deklarujących uczenie w działaniu to wciąż osoby spoza wolontariatu na rzecz organizacji formalnych. Pokazuje to, że znacząca część uczenia w działaniu odbywa się w ramach nieformalnych form zaangażowania, często niewidocznych w oficjalnych statystykach dotyczących wolontariatu.

Uczenie się w erze cyfrowej: jak dorośli korzystają z internetu i AI

Dynamiczny rozwój technologii cyfrowych, przede wszystkim powszechny dostęp do internetu oraz szybka ekspansja narzędzi opartych na sztucznej inteligencji, istotnie zmienia również sposób, w jaki dorośli zdobywają i aktualizują wiedzę. W warunkach rosnącej niepewności i przyspieszonych zmian rynkowych technologie te mogą wspierać uczenie się przez całe życie oraz to uczenie zmieniać. Internet umożliwia szybkie docieranie do informacji, uelastycznianie form kształcenia i nieograniczony dostęp do materiałów edukacyjnych, natomiast rozwiązania oparte na AI coraz częściej pełnią funkcję indywidualnych asystentów uczenia się – podpowiadających, porządkujących treści i ułatwiających praktyczne zastosowanie wiedzy. Warto zatem przyjrzeć się temu, w jaki sposób dorośli wykorzystują te technologie: jakie są skala i charakter ich aktywności, w jakich grupach narzędzia cyfrowe są najbardziej popularne. Pozwala to lepiej zrozumieć, jak cyfryzacja zmienia krajobraz edukacji dorosłych oraz które grupy zyskują dzięki niej nowe możliwości budowania kompetencji.

Korzystanie z internetu jako zjawisko powszechne

Korzystanie z internetu ma wśród dorosłych Polek i Polaków charakter powszechny – w celach zawodowych lub prywatnych korzysta z niego około 99% osób w wieku 18–69 lat, podczas gdy w roku 2020 było to ok. 93%. Sposób korzystania z internetu jest jednak zróżnicowany w zależności od wieku i poziomu wykształcenia.

We wszystkich grupach wiekowych dorośli korzystają z internetu codziennie, ale skala tej aktywności wyraźnie różni się między pokoleniami. W najmłodszych grupach (18–24 i 25–34 lata) codziennie korzysta z internetu odpowiednio 98% i 95% badanych (Wykres 10). Wśród osób w wieku 35–44 oraz 45–54 lata odsetki te

pozostają również bardzo wysokie (93% i 87%). **Wyraźny spadek pojawia się dopiero po 55. roku życia:** w grupie 55–64 lata codziennie korzysta 65% osób, a w grupie 65–69 lat już tylko połowa badanych.

Wraz z wiekiem rośnie także udział osób, które korzystają z internetu nieco rzadziej – kilka razy w tygodniu (25% w wieku 55–64; 32% w wieku 65–69 lat) oraz tych, które nie korzystają z niego w ogóle – do 9% w najstarszej grupie, przy marginalnych wartościach wśród najmłodszych. **Dane te pokazują wyraźny gradient pokoleniowy: intensywność korzystania z internetu utrzymuje się na bardzo wysokim poziomie do około 55. roku życia, a następnie wyraźnie maleje.**

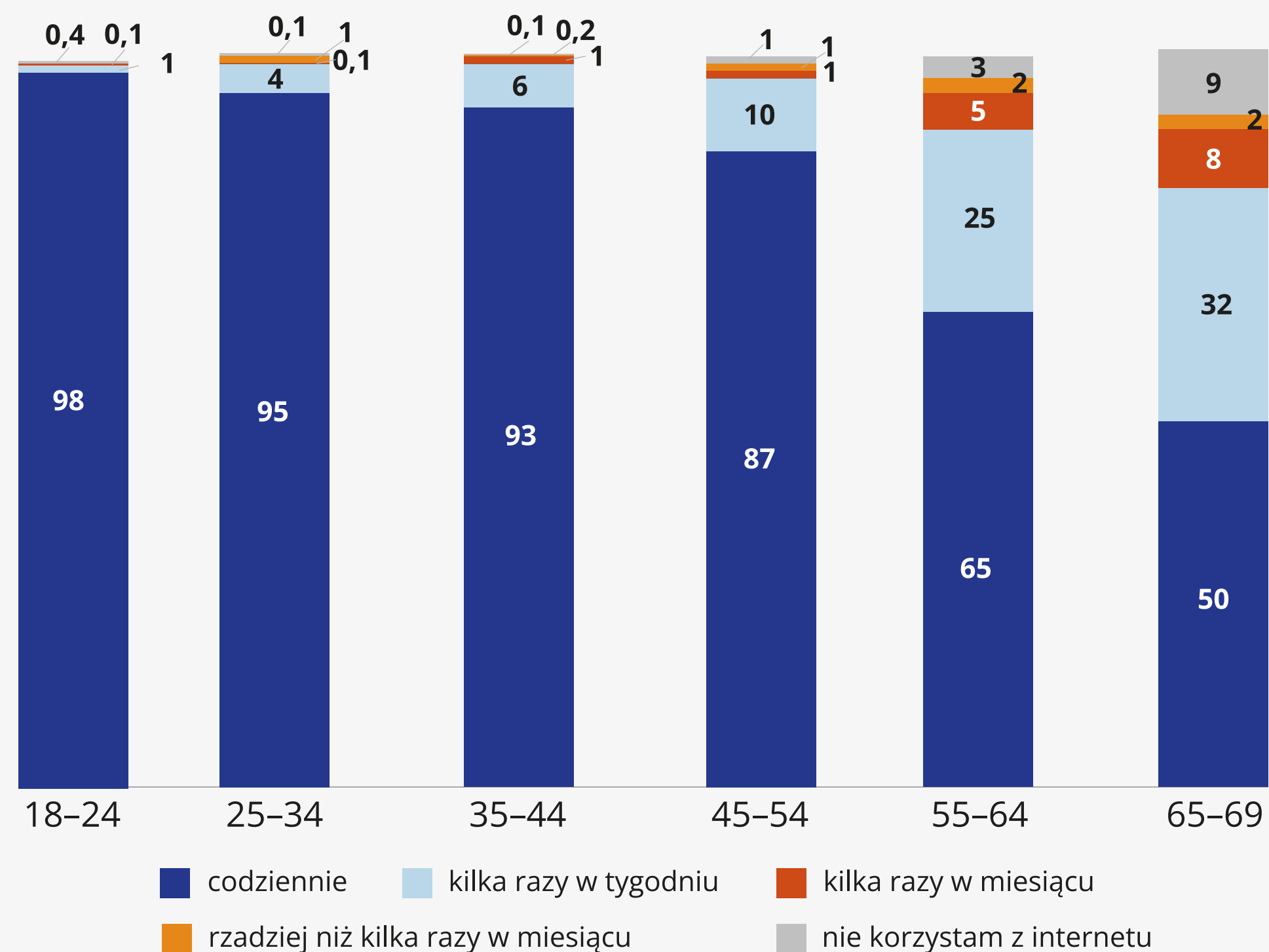
Wyniki potwierdzają wyraźny wpływ wieku na zróżnicowanie w korzystaniu z internetu, a jednocześnie pokazują, że w starszych grupach wiekowych odsetek użytkowników internetu systematycznie rośnie. W ciągu ostatnich pięciu lat wzrost ten jest szczególnie widoczny. Jeszcze w 2020 roku 8% osób w wieku 45–54 lata deklarowało, że w ogóle nie korzysta z internetu (obecnie tylko 1%). W grupach 55–64 lata oraz 65–69 lat odsetek osób niekorzystających z internetu wynosił po 25%, podczas gdy obecnie spadł odpowiednio do 3% i 9% (Czarnik i in., 2021). Dane te potwierdzają, że zwrot ku zdalnym formom uczenia się oraz ich rosnąca powszechność są konsekwentnym efektem zmian zachodzących w sposobach korzystania z internetu.

Wykształcenie silnie różnicuje częstotliwość korzystania z internetu.

Spośród badanych z wykształceniem wyższym codziennie korzysta z internetu 96%, a ze średnim – 90%. W grupie o niższym wykształceniu codziennych użytkowników jest wyraźnie mniej (67%), natomiast częściej pojawiają się osoby korzystające okazjonalnie (22% kilka razy w tygodniu) oraz osoby całkowicie niekorzystające z internetu (4%). Wpływ poziomu wykształcenia jest szczególnie widoczny w starszych rocznikach. W młodszych grupach różnice są minimalne (wszędzie ponad 95% użytkowników codziennych), natomiast po 55. roku życia stają się wyraźne (Tabela 4).

- Wśród osób z **wykształceniem wyższym** codziennie korzysta:
 - **91%** w wieku 55–64,
 - **77%** w wieku 65–69.
- Wśród osób ze **średnim wykształceniem**:
 - **74%** (55–64),
 - **64%** (65–69).
- Wśród osób z **niższym wykształceniem**:
 - **46%** (55–64),
 - **32%** (65–69).

Wykres 10. Częstość korzystania z internetu w celach zawodowych i prywatnych w grupach wiekowych (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby w wieku 18–69 lat (N = 4047).

Wraz z niższym poziomem wykształcenia rośnie też udział osób korzystających jedynie kilka razy w tygodniu (np. 39% w grupie 65–69 lat z wykształceniem niższym) oraz osób w ogóle niekorzystających (do 15% w tej samej grupie). Jednocześnie wśród osób z wyższym wykształceniem niekorzystanie z internetu ma charakter marginalny (0,2% ogółem).

Częstotliwość korzystania z internetu silnie zależy zatem od wieku, a poziom wykształcenia wpływa na to, jak szybko spada ona w starszych rocznikach. Warto zauważyć, że różnice te mogą być również związane z aktywnością zawodową oraz cyklem życia zawodowego – osoby o wyższym wykształceniu częściej pozostają aktywne na rynku pracy także w późniejszym wieku, a wykonywane przez nie zajęcia zazwyczaj wymagają regularnego korzystania z narzędzi cyfrowych. Tym samym ich praktyki internetowe utrzymywane są dłużej, podczas gdy w zawodach o mniejszym zapotrzebowaniu na kompetencje cyfrowe naturalny spadek aktywności zawodowej i przechodzenie na emeryturę sprzyjają ograniczaniu codziennego korzystania z internetu.

! Dorośli do 55. roku życia oraz osoby z wykształceniem średnim i wyższym najczęściej korzystają z internetu codziennie, natomiast po 65. roku życia różnice edukacyjne stają się wyraźne: w grupie 65–69 lat 77% osób z wyższym wykształceniem korzysta codziennie, wobec jedynie 32% osób z wykształceniem niższym.

4 **Tabela 4.** Częstość korzystania z internetu w celach zawodowych i prywatnych a wykształcenie i wiek (%)

Wykształcenie niższe	18–24	25–34	35–44	45–54	55–64	65–69	Ogółem
codziennie	97	90	81	71	46	32	67
kilka razy w tygodniu	1	7	15	21	35	39	22
kilka razy w miesiącu lub rzadziej	2	3	3	7	12	14	7
nie korzystam z internetu	1	1	1	1	7	15	4
Wykształcenie średnie	18–24	25–34	35–44	45–54	55–64	65–69	Ogółem
codziennie	98	96	95	89	74	64	90
kilka razy w tygodniu	2	3	4	9	21	27	8
kilka razy w miesiącu lub rzadziej	0	0	1	1	4	6	1
nie korzystam z internetu	0	0	0	0	1	3	1
Wykształcenie wyższe	18–24	25–34	35–44	45–54	55–64	65–69	Ogółem
codziennie	98	97	97	97	91	77	96
kilka razy w tygodniu	2	3	3	2	8	21	4
kilka razy w miesiącu lub rzadziej	0	0	0	1	1	2	1
nie korzystam z internetu	0	0	0	0	0	0	0

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby w wieku 18–69 lat (N = 4047).

Uczenie się w erze cyfrowej – rosnąca rola sztucznej inteligencji

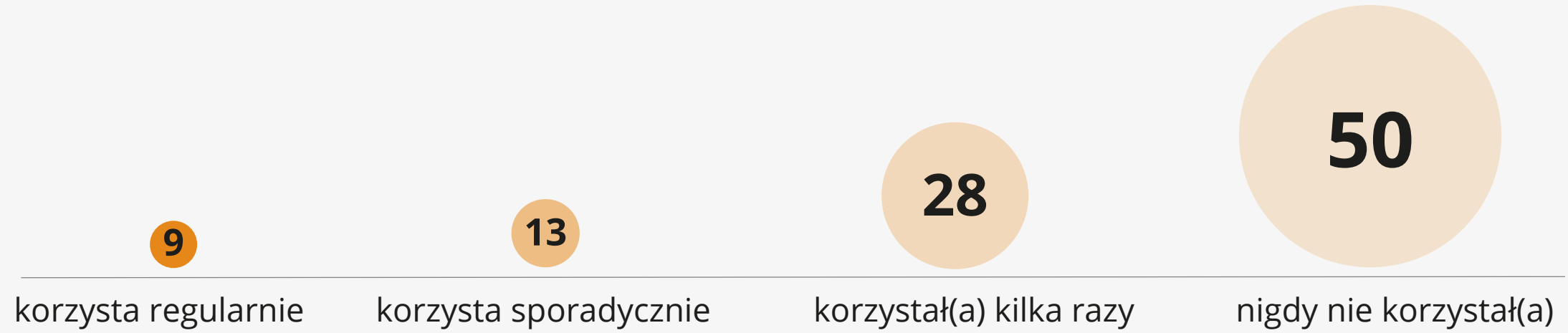
Sztuczna inteligencja staje się coraz ważniejszym zasobem wspierającym uczenie się dorosłych — umożliwia szybkie wyszukiwanie informacji, personalizację treści edukacyjnych i automatyczne wsparcie w rozwiązywaniu problemów, co znacząco poszerza możliwości samodzielnego rozwoju.

Regularne (codziennie lub kilka razy w tygodniu) korzystanie z generatorów treści opartych na sztucznej inteligencji deklaruje niespełna 9% badanych, a kolejne 13% sięga po nie sporadycznie (raz na kilka tygodni). Największa grupa (29%) używała takich narzędzi jedynie kilka razy (Wykres 11). Niemal połowa badanych wskazuje natomiast, że nigdy nie korzystała z generatorów opartych na sztucznej inteligencji. Jednak wyniki innych badań sugerują, że faktyczna skala kontaktu z technologiami AI może być większa, niż wynika z deklaracji. Dane z brytyjskiego Office for National Statistics pokazują, że tylko 17% dorosłych potrafi często lub zawsze rozpoznać, kiedy korzysta z technologii AI (Office for National Statistics, 2023).

Analizy międzynarodowe wskazują również, że świadomość korzystania z AI rośnie wraz z intensywnością aktywności cyfrowej. Badania Pew Research Center pokazują, że osoby korzystające z internetu „niemal bez przerwy” wykazują ponad dwukrotnie wyższą świadomość narzędzi AI niż użytkownicy okazjonalni – w Polsce jest to 68% wobec 26% (Pew Research Center, 2025).

W świetle tych wyników można zakładać, że część dorosłych w Polsce realnie korzysta z narzędzi bazujących na AI – takich jak wyszukiwarki, mapy, systemy rekomendacji zakupowych czy aplikacje generujące odpowiedzi tekstowe – nie identyfikując ich jako technologii sztucznej inteligencji. Deklarowany brak kontaktu może więc wynikać nie tylko z faktycznego nieużywania, lecz także z ograniczonej świadomości działania tych technologii, co sugeruje, że rzeczywisty kontakt z AI w populacji może być większy, niż wynika z samych deklaracji.

Wykres 11. Korzystanie z generatorów opartych na sztucznej inteligencji (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby w wieku 18–69 lat (N = 5916).



Łącznie z generatorów treści AI korzysta lub korzystało ok. 50% badanych, choć deklaracje te mogą niedoszacowywać rzeczywistej skali użycia – wiele osób może nie uświadamiać sobie, że narzędzia, z których korzystają na co dzień, działają w oparciu o sztuczną inteligencję.

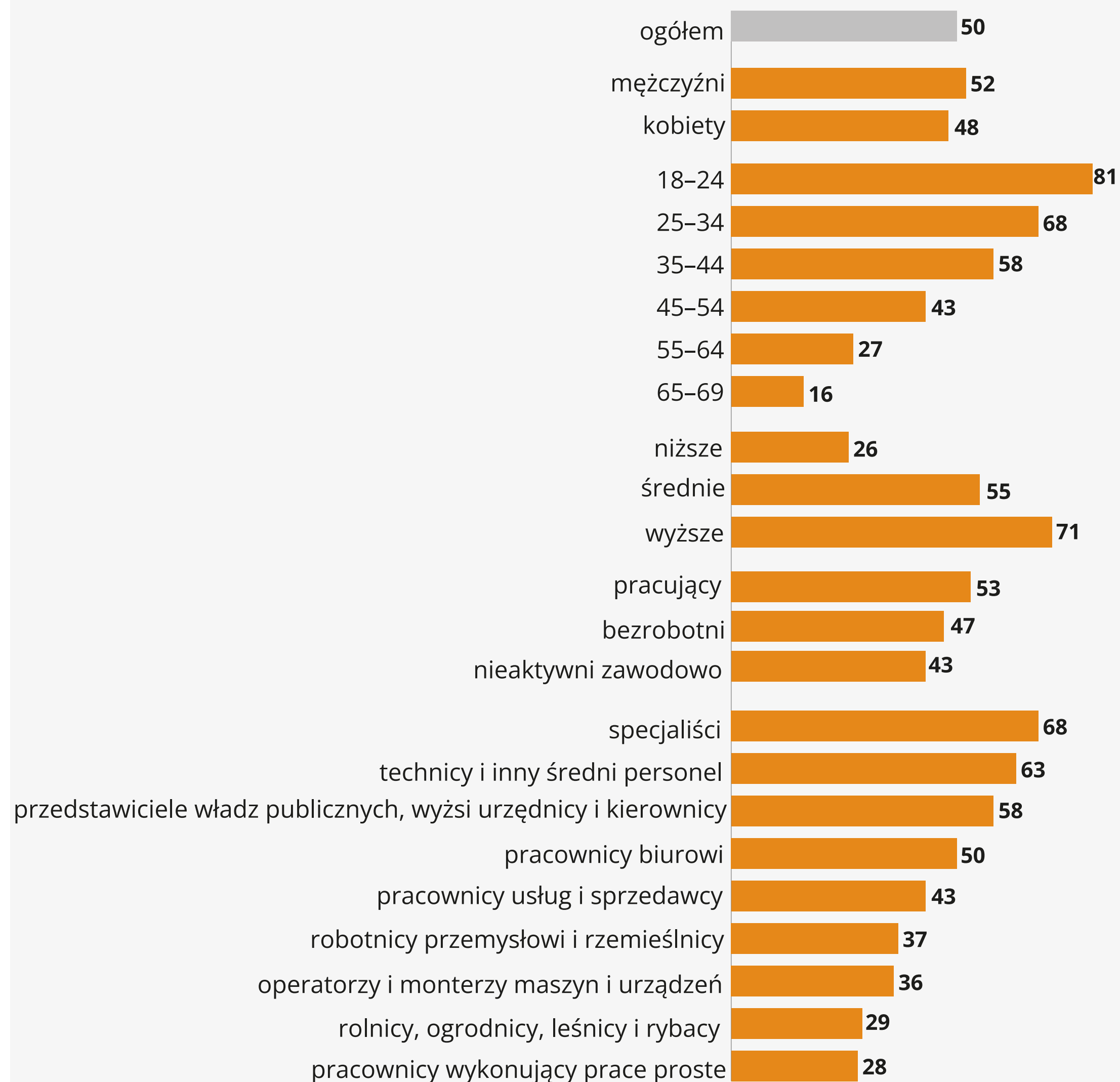
Korzystanie z generatorów treści opartych na sztucznej inteligencji jest wyraźnie zróżnicowane według podstawowych cech społeczno-demograficznych, ale różnice między kobietami i mężczyznami pozostają niewielkie. Mężczyźni nieco częściej deklarują korzystanie z narzędzi AI, zarówno regularnie (10% vs. 8%), jak i okazjonalnie (14% vs. 12%), natomiast kobiety częściej wskazują, że nigdy z takich narzędzi nie korzystały (52% wobec 48%).

Znacznie większe różnice widoczne są w zależności od poziomu wykształcenia: **wśród osób z wyższym wykształceniem ponad 70% korzystało lub korzysta z narzędzi AI, podczas gdy w grupie z wykształceniem niższym odsetek ten wynosi jedynie 26%**. Podobny wzorec pojawia się w przekroju zawodowym – najczęściej z narzędzi AI korzystają specjaliści (68%) i kadra kierownicza (58%), natomiast najrzadziej rolnicy (27%) oraz osoby wykonujące prace proste (29%).

Istotne różnice występują także w zależności od sytuacji zawodowej. Wśród osób pracujących 53% deklaruje korzystanie (obecne lub w przeszłości) z narzędzi AI, podczas gdy wśród osób bezrobotnych odsetek ten wynosi 47%, a w grupie nieaktywnych zawodowo 43%. Wskazuje to, że aktywność na rynku pracy sprzyja kontaktowi z technologiami AI – zarówno poprzez charakter wykonywanych zadań, jak i wyższy poziom codziennej aktywności cyfrowej.

Najsilniejszym czynnikiem różnicującym jest jednak wiek. W najmłodszej grupie (18–24 lata) kontakt z generatorami treści AI deklaruje ponad 80% badanych, w wieku 55–64 lat już tylko 27%, a wśród osób 65–69 lat – zaledwie 16%. Spadek ten jest wyraźny i systematyczny, szczególnie po 45. roku życia, co wskazuje na silną zależność korzystania z AI od etapu życia, kompetencji cyfrowych i doświadczeń zawodowych (Wykres 12).

Wykres 12. Korzystanie z generatorów opartych na sztucznej inteligencji przez osoby w wieku 18–69 lat (%)*



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby w wieku 18–69 lat (N = 5916).

*Na wykresie zaprezentowano skumulowane odsetki wskazań dla „korzysta regularnie”, „korzysta sporadycznie” i „korzystał(a) kilka razy”.

Prywatne i zawodowe wykorzystywanie AI

Generalnie **w większości przypadków AI wykorzystywana jest w celach prywatnych – zarówno kobiety, jak i mężczyźni najczęściej korzystają z narzędzi opartych na sztucznej inteligencji na potrzeby osobiste (odpowiednio 66% i 62%)**. Natomiast użycie stricte zawodowe pozostaje rzadkie (8% wśród mężczyzn i 7% wśród kobiet). Około jedna trzecia korzystających z AI (28%) łączy oba typy zastosowań, co wskazuje na funkcję AI jako narzędzia wspierającego zarówno codzienne zadania, jak i rozwój kompetencji zawodowych.

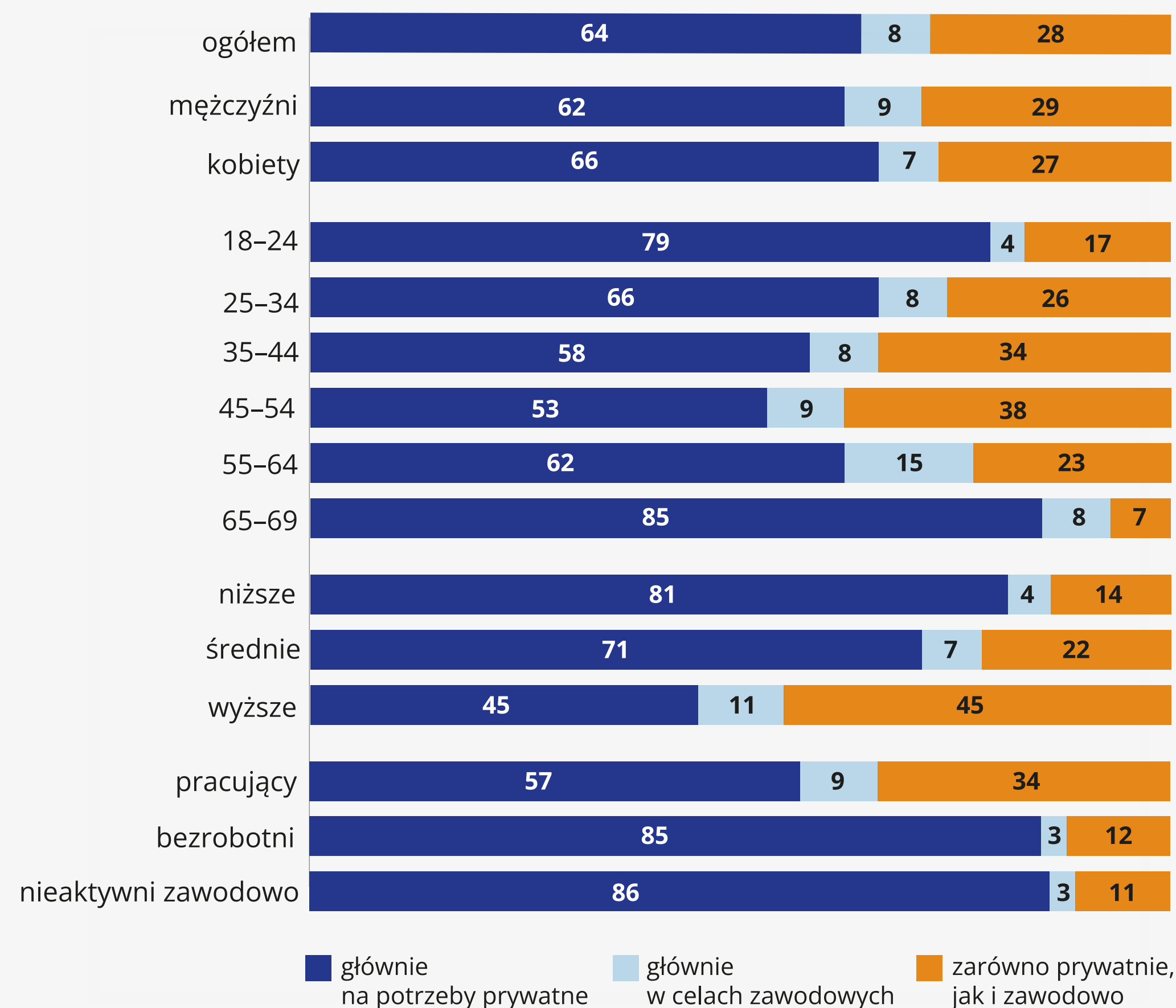
Znacznie silniejsze różnice pojawiają się w zależności od wieku. **Młodszy użytkownicy (18–24 lata) wykorzystują AI niemal wyłącznie prywatnie (79%), co odzwierciedla ich nawyki cyfrowe i fakt, że większość z nich znajduje się dopiero na początku ścieżki zawodowej**. Wraz z wiekiem rośnie udział użytkowania mieszanego – w grupach 35–44 i 45–54 lata odpowiednio 34% i 38% łączy cele prywatne i zawodowe. Sugeruje to, że narzędzia AI stają się częścią codziennej pracy i rozwoju kompetencji dopiero na etapie intensywnej aktywności zawodowej. W najstarszych grupach (65–69 lat) ponownie dominuje użycie wyłącznie prywatne (85%), co wiąże się z ograniczonym uczestnictwem w rynku pracy, ale jednocześnie świadczy o potencjale AI jako wsparcia samodzielnego uczenia się i utrzymywania aktywności cyfrowej osób starszych.

Jeszcze wyraźniejsze różnice widoczne są w podziale według wykształcenia. **Osoby z wykształceniem wyższym w największym stopniu wykorzystują AI zawodowo (11%) oraz w sposób łączony (45%)**. Dla tej grupy narzędzia AI stają się więc realnym wsparciem pracy, przetwarzania informacji oraz rozwijania kompetencji. Z kolei **osoby z wykształceniem niższym aż w 81% ograniczają się do użycia prywatnego**, co może wynikać zarówno z charakteru wykonywanej pracy, jak i z węższego zakresu kompetencji cyfrowych wymaganych zawodowo.

Najsilniej zależność ta ujawnia się w przekroju sytuacji zawodowej. Osoby pracujące zdecydowanie częściej wykorzystują AI zarówno zawodowo (9%), jak i w sposób mieszany (34%). W grupach bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo dominują zastosowania wyłącznie prywatne (odpowiednio 85% i 86%), natomiast

wykorzystanie zawodowe oraz mieszane jest tam marginalne. Wskazuje to, że narzędzia AI są szczególnie silnie osadzone w rzeczywistości pracy i uczenia się „w działaniu”, a ich stosowanie może stanowić element utrzymania i rozwijania kompetencji zawodowych (Wykres 13).

Wykres 13. Cel korzystania z generatorów treści AI (%)

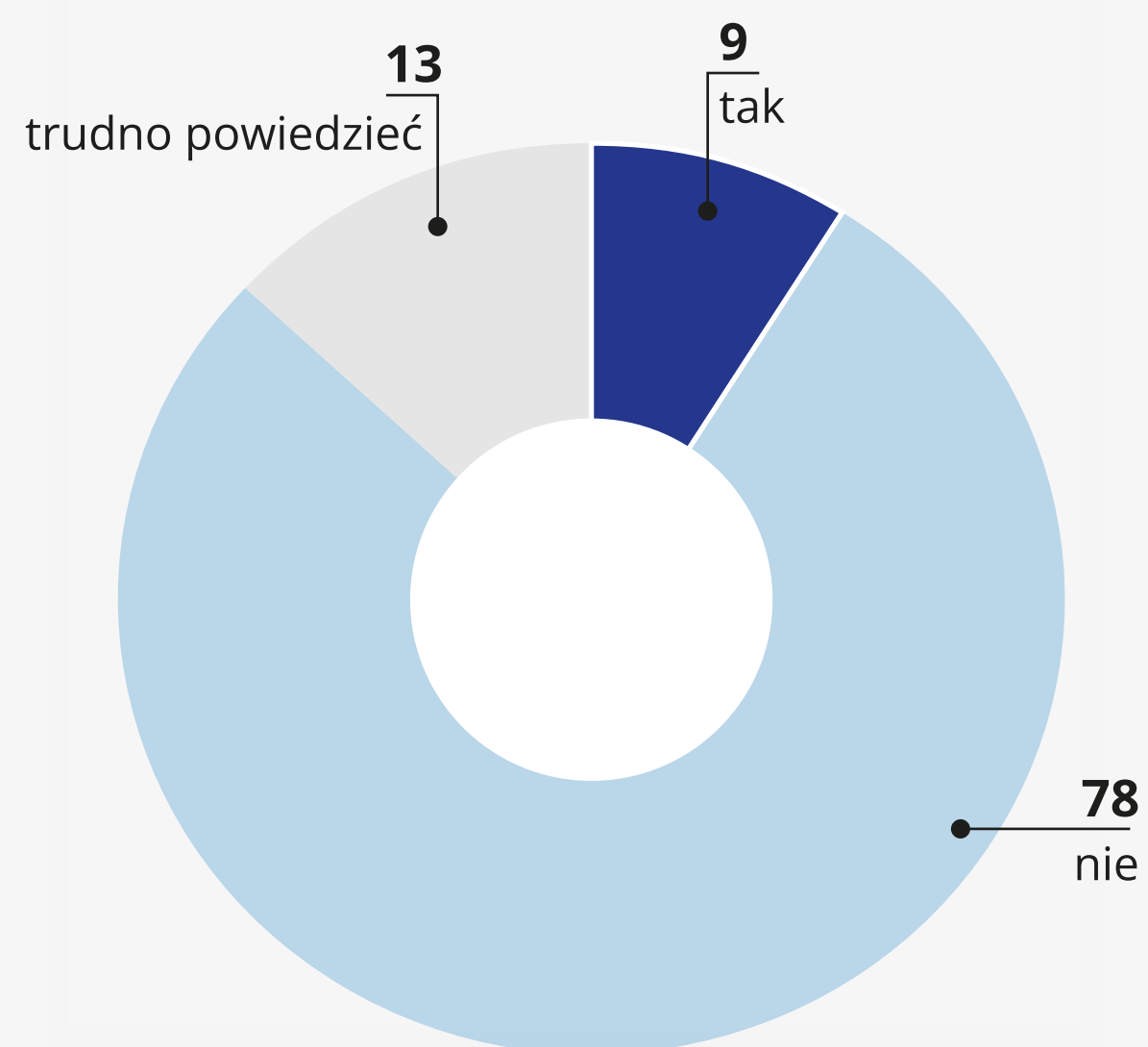


Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby w wieku 18–69 lat (N = 5916).

Przydatność AI w procesach uczenia się w pracy

Większość badanych (78%) nie obawia się utraty pracy lub problemów z jej znalezieniem z powodu sztucznej inteligencji, ale lęki odczuwa niemal co dziesiąta pracująca lub szukająca pracy osoba (9%) (Wykres 14).

Wykres 14. Obawia przed utratą pracy/trudnościami ze znalezieniem pracy z powodu AI (%)*



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 4426).

*Na wykresie zaprezentowano skumulowane odsetki wskazań dla „zdecydowanie tak” i „raczej tak” jako „tak” oraz „zdecydowanie nie” i „raczej nie” jako „nie”.

Większość badanych nie widzi również możliwości poprawy swojej pracy dzięki wsparciu sztucznej inteligencji (łącznie 62%), a 19% ma trudność z oceną. **Pozytywnie odpowiada 19% respondentów.** Znacznie silniej odpowiedzi różnicuje wiek.

Najbardziej otwarte na wykorzystanie AI jako narzędzia wspierającego pracę są osoby młodsze: w grupie 25–34 lata „tak” deklaruje 25%, podczas gdy wśród osób 55–64 lata już tylko 11%, a w najstarszej kategorii 65–69 lat jedynie 5%. Wraz z wiekiem rośnie więc sceptycyzm wobec przydatności AI w pracy, co może odzwierciedlać zarówno mniejszą ekspozycję na nowe technologie, jak i odmienne potrzeby rozwojowe.

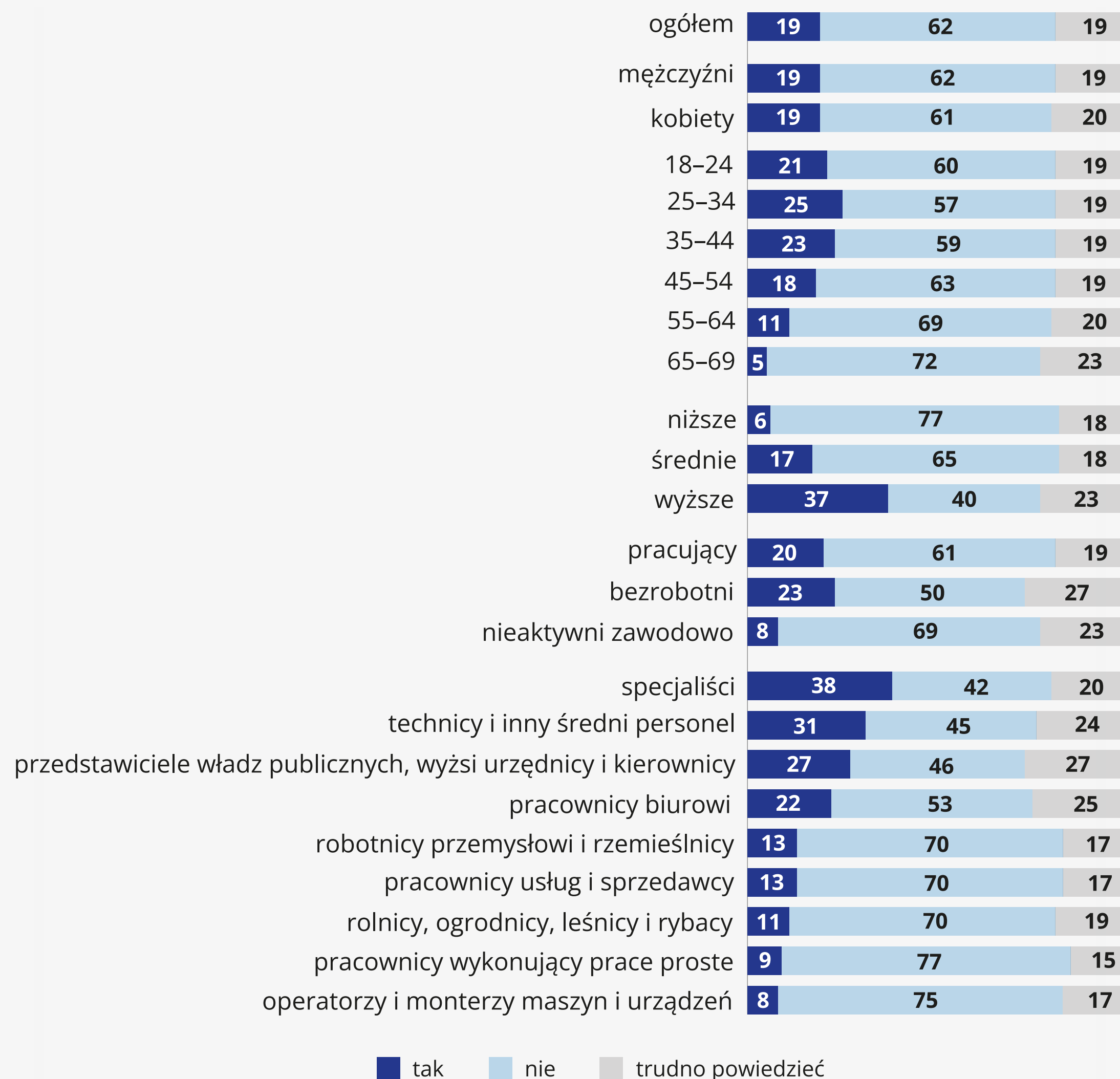
Bardzo duże znaczenie ma także poziom wykształcenia. Możliwość poprawy pracy dzięki AI dostrzega 37% osób z wyższym wykształceniem, przy zaledwie 6% wśród osób z wykształceniem niższym. Odsetek odpowiedzi negatywnych maleje wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia, co może wskazywać, że kompetencje cyfrowe i charakter wykonywanej pracy silnie wpływają na gotowość do włączania AI w procesy rozwojowe.

Podobny wzorec obserwujemy w przekroju grup zawodowych: najczęściej pozytywne odpowiedzi padają wśród specjalistów (38%) i techników (31%), natomiast najrzadziej wśród pracowników wykonujących prace proste (9%) oraz operatorów i monterów (8%).

Zależność ta widoczna jest również przy sytuacji zawodowej: wśród pracujących możliwość wsparcia pracy przez AI dostrzega 20%, wśród bezrobotnych 23%, natomiast wśród osób nieaktywnych zawodowo jedynie 8%. Wskazuje to, że percepcja przydatności AI jest silnie związana z aktywnością zawodową i profilem kompetencyjnym (Wykres 15).

Korzystanie z AI silnie zależy od kompetencji cyfrowych i etapu rozwoju zawodowego: najczęściej sięgają po nią osoby młodsze, lepiej wykształcone i wykonujące bardziej złożone prace. Dla wielu innych grup AI pozostaje narzędziem niewykorzystywanym, co może ograniczać ich możliwości rozwoju kompetencji i uczenia się w pracy.

Wykres 15. Ocena możliwości lepszego wykonywania pracy przy wsparciu AI (%)*



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 4439).

Na wykresie zaprezentowano skumulowane odsetki wskazań dla „zdecydowanie tak” i „raczej tak” jako „tak” oraz „zdecydowanie nie” i „raczej nie” jako „nie”.



Instruktaż, mentoring, coaching: uczenie się w pracy i poprzez pracę

Uczenie się w miejscu pracy obejmuje różnorodne formy rozwijania kompetencji, które zachodzą bezpośrednio podczas wykonywania codziennych zadań i obowiązków w pracy: z opieką bardziej doświadczonych kolegów, poprzez obserwację, współpracę, wykonywanie nowych zadań czy stopniowe przejmowanie nowych obowiązków. Jest to proces silnie osadzony w praktyce – oparty na działaniu, doświadczeniu i kontakcie z innymi – dzięki czemu stanowi jedno z najbardziej naturalnych i dostępnych źródeł rozwoju zawodowego.

Kto uczy się w miejscu pracy?

W ostatnich 12 miesiącach **38% dorosłych w wieku 25–64 lata uczyło się bezpośrednio podczas wykonywanej pracy. Co istotne, wartość tego wskaźnika wyraźnie wzrosła w stosunku do poprzednich pomiarów BKL: w 2017 r. było to 33%, w 2019 r. 30%, a w 2021 r. 29%**⁸. Może to wskazywać na rosnącą popularność uczenia się w miejscu pracy i wzrastające wykorzystywanie tej formy rozwoju umiejętności pracowników przez pracodawców.

W miejscu pracy mężczyźni uczą się częściej niż kobiety i różnica ta jest relatywnie duża (43% vs. 33%) (Wykres 16). Uczenie się w miejscu pracy **jest też silnie zróżnicowane między grupami zawodowymi i branżami**: wśród specjalistów i kierowników uczestniczy w nim niemal połowa pracujących (49–48%), podczas gdy w zawodach o niższych wymaganiach kompetencyjnych odsetki te stopniowo maleją – do 45% wśród techników, 36% w pracach biurowych i usługowych, 35% wśród operatorów maszyn, 28% w pracach prostych oraz 23% w rolnictwie.

Równie wyraźne są różnice branżowe: najczęściej w miejscu pracy uczą się pracujący w Usługach specjalistycznych (52%) oraz w Przemysle i górnictwie (50%), natomiast najrzadziej ponownie w Rolnictwie (31%).

⁸ Por. Górniak J., Kubica W., Worek B., *Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021 Rozwój kompetencji – uczenie się dorosłych i sektor szkoleniowo-rozwojowy*, PARP, Warszawa 2022.

Uczenie się w miejscu pracy jest silnie powiązane z poziomem wykształcenia, natomiast zależność od wielkości firmy jest słabsza i nieliniowa. Odsetek deklarujących uczenie się w pracy wynosi 32% wśród osób z wykształceniem niższym, 36% ze średnim i 49% z wyższym. W podziale według wielkości firmy wartości wahają się od 44% (poniżej 10 osób) i 45% (50–249) do 49% (10–49) oraz 51% (250+). Wynik ten sugeruje, że różnice w poziomie uczenia się w miejscu pracy wynikają przede wszystkim z odmiennych środowisk pracy: stanowiska wymagające wyższych kwalifikacji częściej sprzyjają uczeniu się poprzez mentoring, współpracę, dzielenie się wiedzą, obserwację i rotację zadań, natomiast sama skala organizacji nie przesądza o intensywności takich praktyk – kluczowe są ich faktyczne zakorzenienia w organizacji pracy.

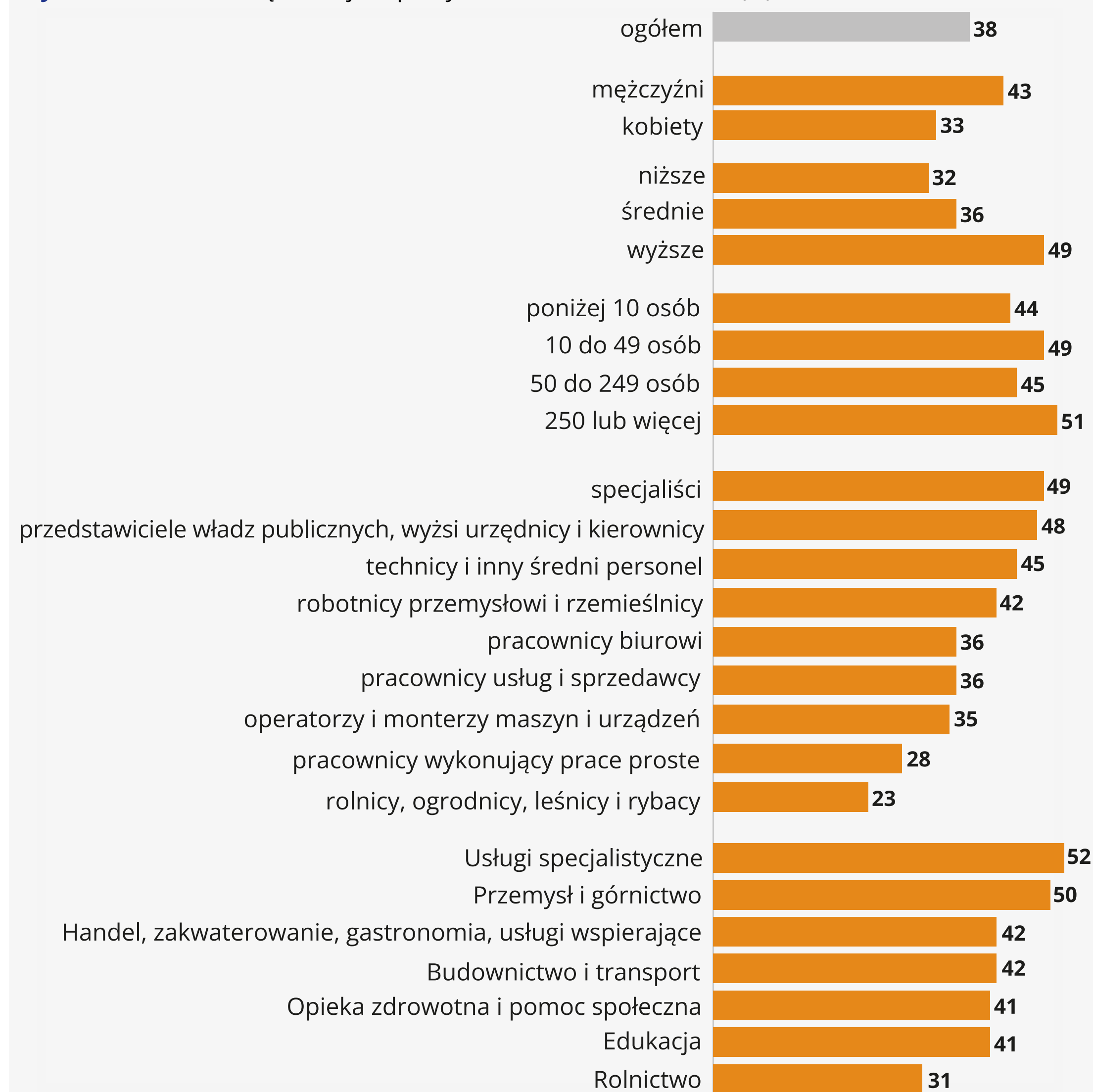
Instruktaż, mentoring, rotacje – codzienny alfabet uczenia się w pracy

Uczenie się w miejscu pracy najczęściej odbywa się poprzez proste, zadaniowe aktywności, które wspierają bieżące wykonywanie obowiązków, a znacznie rzadziej przybiera formę bardziej zaawansowanych działań rozwojowych. Najpowszechniejszą formą jest instruktaż dotyczący obsługi nowego sprzętu, maszyn lub oprogramowania, wskazywany przez 30% pracujących. Na kolejnych miejscach znalazły się: mentoring lub coaching (19%), rotacja stanowisk (16%) oraz job shadowing (15%), czyli formy wymagające od organizacji większego zaangażowania i świadomego planowania procesu uczenia się (Wykres 17).



Widać wyraźny, spójny wzorzec: uczenie się *on-the-job* częściej występuje tam, gdzie praca jest bardziej złożona, oparta na wiedzy i doświadczeniu, oraz tam, gdzie zatrudnieni mają wyższy poziom formalnych kwalifikacji. Natomiast w sektorach i zawodach o charakterze rutynowym, manualnym lub częściej wykonywanych przez osoby z niższym wykształceniem, uczenie się w pracy jest wyraźnie rzadsze.

Wykres 16. Uczenie się w miejscu pracy osób w wieku 25–64 lata (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby w wieku 25–64 lata (N = 4768).

Wyraźnie rzadziej pojawiają się spotkania międzypespółowe o funkcji uczenia się i wymiany wiedzy (13%) oraz wizyty studyjne (6%), mimo że mogłyby sprzyjać pogłębionej wymianie wiedzy poprzez obserwację innych praktyk. Warto zwrócić uwagę, że najczęściej wykorzystywana forma – instruktaż – jest szczególnie powszechna wśród kierowników i urzędników (37%), a także robotników przemysłowych i rzemieślników (36%) oraz techników i średniego personelu (31%), co pokazuje, że uczenie się „przy okazji pracy” jest najbardziej naturalne tam, gdzie praca wymaga ciągłego dostosowywania się do narzędzi, procedur lub sprzętu.

Wykres 17. Zorganizowane formy rozwijania kompetencji przez osoby dorosłe w wieku 25–64 lata (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby w wieku 25–64 lata (N = 4048).



Zróżnicowane zadowolenie z możliwości rozwoju w miejscu pracy

Uczenie się dorosłych zależy od ich własnych decyzji i motywacji, ale w znacznym stopniu kształtuje je również otoczenie. Środowisko pracy może tę motywację wzmacniać lub osłabiać, a kultura organizacyjna i wsparcie pracodawcy sprzyjają chęci rozwoju, ułatwiając dostęp do wiedzy, mentoring i możliwość praktycznego działania. Brak takich warunków nie tylko utrudnia zdobywanie nowych umiejętności, lecz także obniża motywację do uczenia się, co ogranicza zdolność organizacji do dostosowania się do zmian. Analiza tego, jak miejsce pracy wspiera uczenie się i motywację, pokazuje równocześnie, czy firmy są przygotowane na wyzwania związane z rozwojem kompetencji w zmieniającym się otoczeniu.

Satysfakcja z rozwoju zależy przede wszystkim od branży i rodzaju pracy

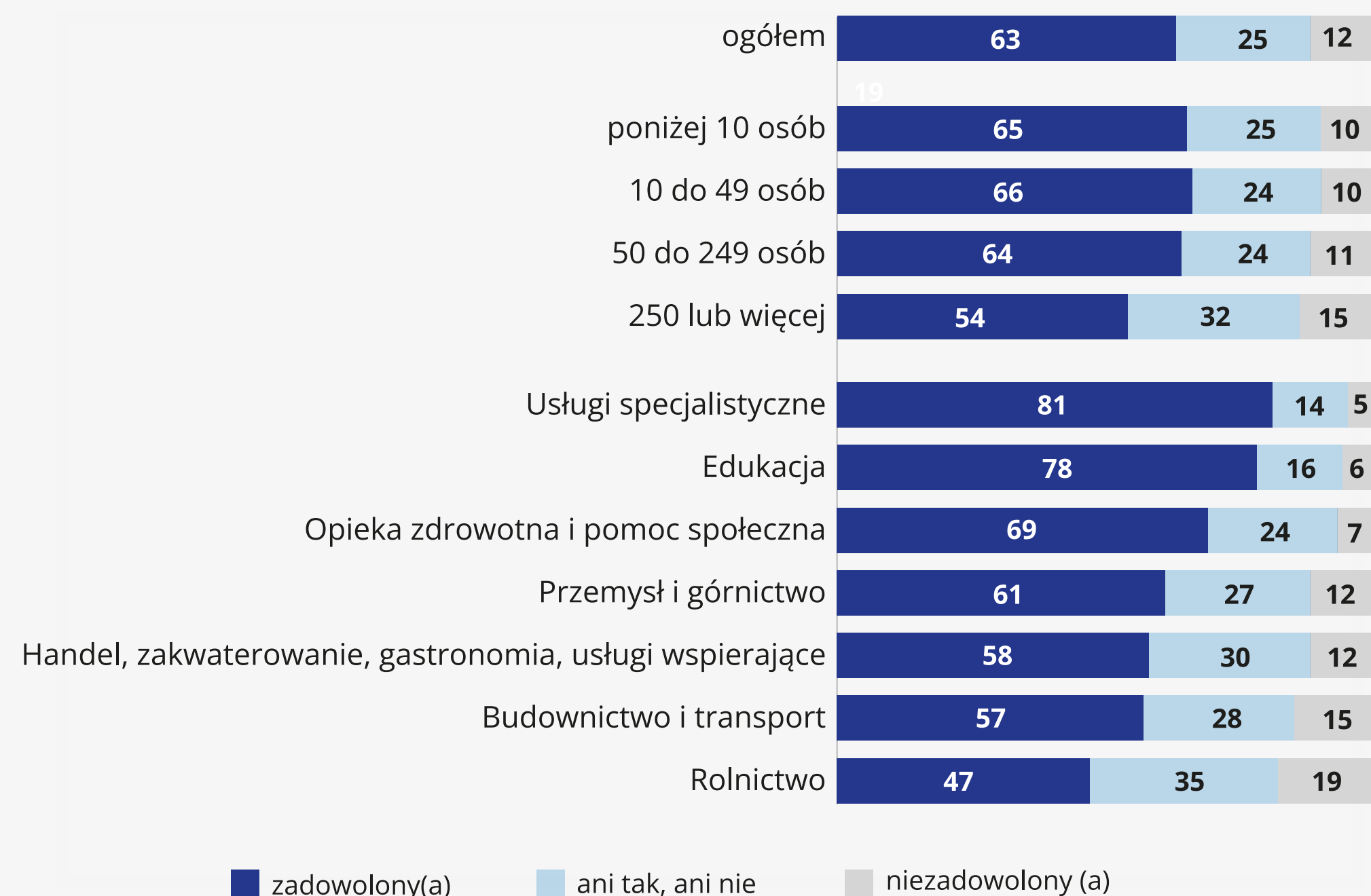
Zgodnie z przewidywaniami, zadowolenie z możliwości rozwoju w miejscu pracy różni się w zależności od wieku i wykształcenia: osoby młodsze oraz z wykształceniem wyższym nieco częściej oceniają swoje szanse rozwoju pozytywnie, podczas gdy w starszych grupach oraz wśród osób o niższym wykształceniu częściej pojawiają się brak satysfakcji lub oceny ambiwalentne.

Znacznie większe zróżnicowanie widoczne jest między branżami oraz w zależności od wielkości firmy. Najwyższym poziomem zadowolenia wyróżniają się pracownicy sektorów opartych na wiedzy – zwłaszcza Usług specjalistycznych, Edukacji oraz Opieki zdrowotnej. W tych branżach odsetek osób zadowolonych sięga 69–81%, a niezadowolenie jest marginalne (Wykres 18). Z kolei w sektorach wymagających pracy fizycznej lub wykonywania zadań rutynowych satysfakcja z możliwości rozwoju jest wyraźnie niższa. W Rolnictwie, Przemysle czy wśród operatorów maszyn tylko około 37–47% pracowników deklaruje zadowolenie, a relatywnie częściej pojawiają się odpowiedzi „ani tak, ani nie” lub wprost – niezadowolenie.

! Profil pracy i sektor gospodarki najsilniej wpływają na poczucie, że praca stwarza realne możliwości rozwoju kompetencji.

W najmniejszych i średnich firmach (do ok. 250 pracowników) odsetek osób zadowolonych jest względnie wysoki i przekracza 64%. Jednak w największych przedsiębiorstwach (powyżej 250 pracowników) satysfakcja z możliwości rozwoju spada do 54%, a rośnie udział odpowiedzi ambiwalentnych. Może to wskazywać, że w dużych organizacjach dostęp do możliwości rozwoju jest mniej równomierny lub w większym stopniu zależy od zajmowanego stanowiska.

Wykres 18. Zadowolenie z możliwości rozwoju osobistego i podnoszenia umiejętności w aktualnej pracy a wielkość firmy i sektor zatrudnienia (%)*

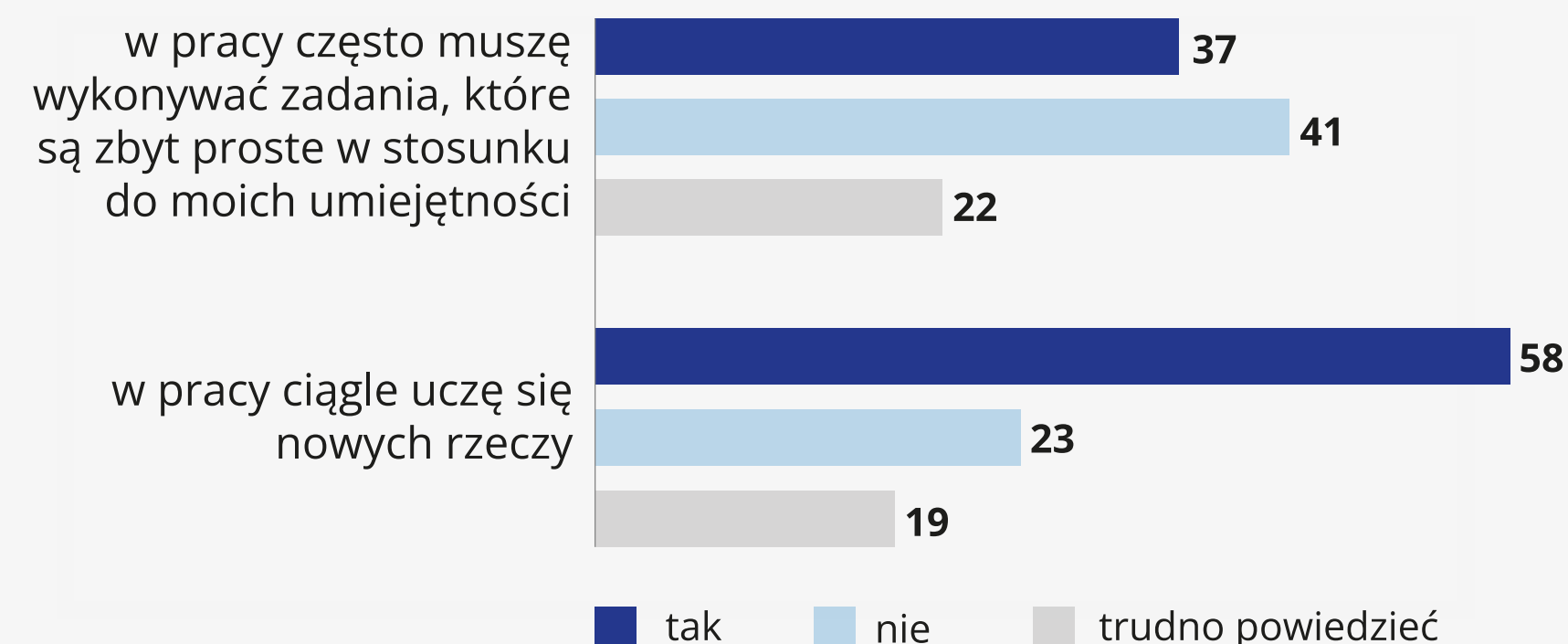


Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 4198).

*Na wykresie zaprezentowano skumulowane odsetki wskazań dla „raczej zadowolony(a)” i „bardzo zadowolony(a)” jako „zadowolony(a)” oraz „raczej niezadowolony(a)” i „bardzo niezadowolony(a)” jako „niezadowolony(a)”.

Ponad jedna trzecia pracowników (37%) uważa, że wykonuje w pracy zadania zbyt proste jak na swoje umiejętności, choć nieco większa grupa (41%) temu zaprzecza. Jednocześnie większość badanych (58%) deklaruje, że w pracy uczy się nowych rzeczy, a tylko 23% nie doświadcza takiego rozwoju (Wykres 19). Ogólnie więc pracownicy częściej postrzegają swoją pracę jako sprzyjającą uczeniu się niż jako niedopasowaną do ich kompetencji – choć wciąż widoczna jest grupa, która nie doświadcza ani rozwoju, ani adekwatnych wyzwań.

Wykres 19. Ocena możliwości rozwojowych i dopasowania zadań w miejscu pracy (%)*



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 4275).

*Na wykresie zaprezentowano skumulowane odsetki wskazań dla „zdecydowanie tak” i „raczej tak” jako „tak” oraz „zdecydowanie nie” i „raczej nie” jako „nie”.

Komu charakter wykonywanej pracy pozwala podnosić umiejętności?

Charakter wykonywanej pracy sprzyjał w ostatnich 12 miesiącach rozwojowi umiejętności u niemal połowy pracujących kobiet i mężczyzn (45%). Najczęściej dotyczyło to osób w wieku 25–44 lata (ok. 51%), podczas gdy wśród pracujących po 54. roku życia odsetek ten był wyraźnie niższy i wynosił około 32%.

Osoby lepiej wykształcone znacznie częściej wykonują pracę sprzyjającą podnoszeniu kompetencji – odsetek deklarujących taką możliwość rośnie wraz z poziomem wykształcenia: od 31% wśród osób z wykształceniem niższym, przez 44%

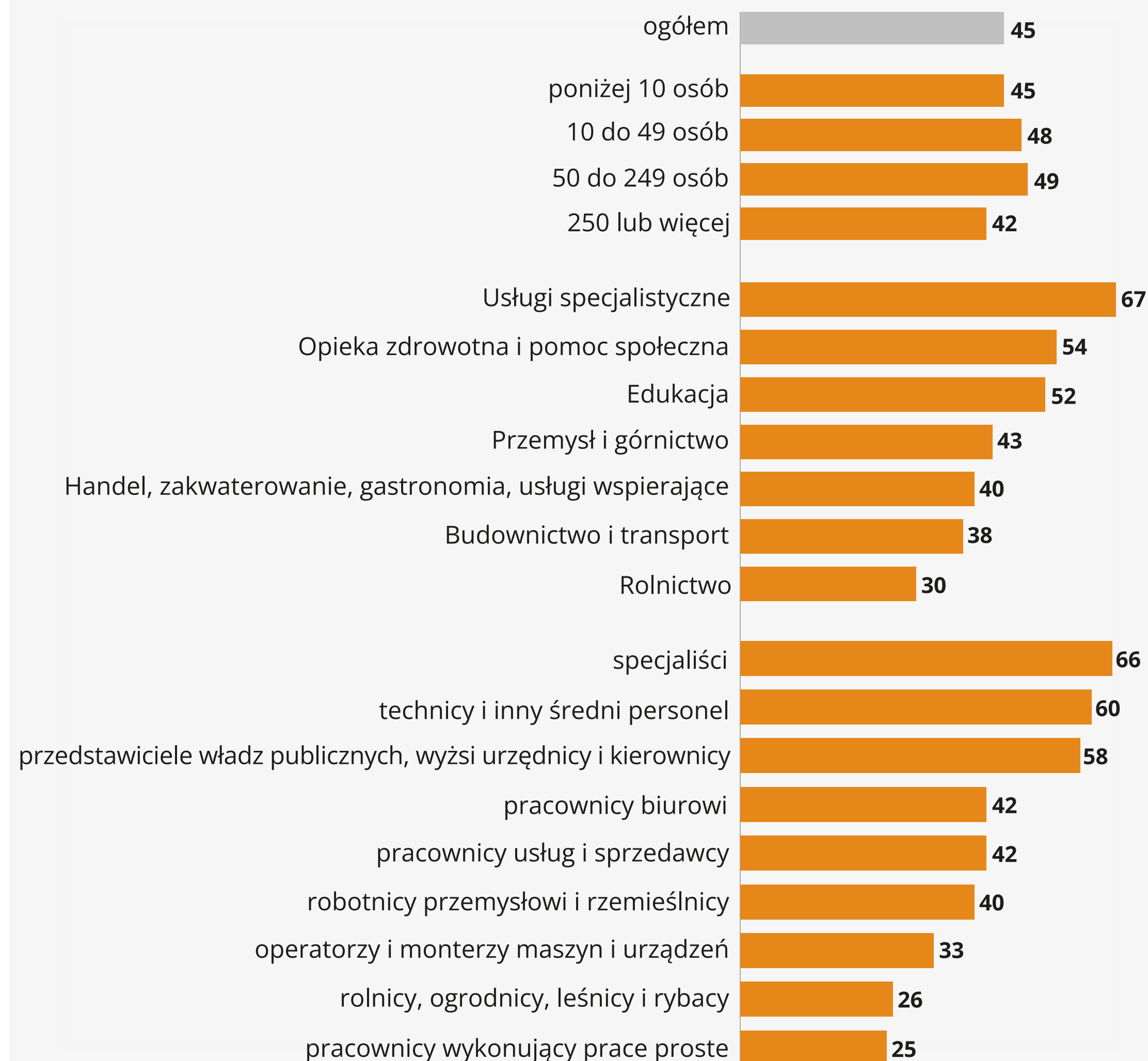
w grupie z wykształceniem średnim, aż do 64% wśród osób z wykształceniem wyższym. Dane te wskazują, że dostęp do pracy umożliwiającej rozwój zawodowy nie jest równomierny i w większym stopniu dotyczy osób o większym kapitale edukacyjnym.

Zróżnicowanie możliwości rozwijania umiejętności widoczne jest między osobami zatrudnionymi w firmach o różnej wielkości. Najkorzystniejsze warunki mają pracownicy przedsiębiorstw małych (10–49 pracowników, 48%) oraz średnich (50–249 pracowników, 49%). Zależność ta nie ma jednak charakteru liniowego – po wzroście między mikrofirmami a średnimi przedsiębiorstwami obserwuje się **spadek w największych firmach (42%)**. Może to odzwierciedlać większą standaryzację procesów rozwojowych i mniejszą elastyczność uczenia się w dużych organizacjach, gdzie szkolenia rzadziej niż w firmach MŚP są dopasowane do indywidualnych potrzeb pracowników, a uczenie się w miejscu pracy częściej ma rutynowy charakter codziennych zadań.

Różnice między branżami są również wyraźne – najlepsze warunki do rozwoju kompetencji oferują sektory opierające się na wiedzy i wymagające wysokich kwalifikacji, takie jak Usługi specjalistyczne (67%), Edukacja (52%) oraz Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (54%). Zdecydowanie słabsze możliwości mają osoby zatrudnione w sektorach tradycyjnych, takich jak Budownictwo i transport (38%) czy Handel (40%). Najmniej sprzyja rozwojowi charakter pracy w Rolnictwie (30%).

Podobne zróżnicowanie występuje między stanowiskami pracy. W zawodach o wysokim stopniu złożoności – m.in. wśród specjalistów (66%) oraz techników i średniego personelu (60%) – praca znacznie częściej sprzyja rozwojowi umiejętności. W profesjach o charakterze manualnym lub mniej złożonym możliwości te są wyraźnie mniejsze: wśród operatorów i monterów maszyn wynoszą 33%, a wśród pracowników wykonujących prace proste jedynie 25%. Najniższe wyniki ponownie dotyczą Rolnictwa (26%) (Wykres 20). Zróżnicowanie to odzwierciedla zarówno dostęp do szkoleń, jak i charakter codziennych obowiązków – w zawodach specjalistycznych uczenie się jest naturalnym elementem pracy, a czasem wymogiem formalnym, podczas gdy w profesjach o profilu wykonawczym pojawia się mniej okazji do rozwoju.

Wykres 20. Pracujący podnoszący umiejętności dzięki charakterowi wykonywanej pracy a wielkość firmy, sektor zatrudnienia i stanowisko (%)*



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby pracujące (N = 4161).

* Na wykresie zaprezentowano skumulowane odsetki wskazań na „raczej tak” i „zdecydowanie tak”.

Możliwości rozwoju umiejętności są największe wśród osób młodszych i lepiej wykształconych pracujących w zawodach wymagających wysokich kwalifikacji, natomiast wyraźnie mniejsze wśród starszych pracowników o niższym wykształceniu zatrudnionych w sektorach tradycyjnych.

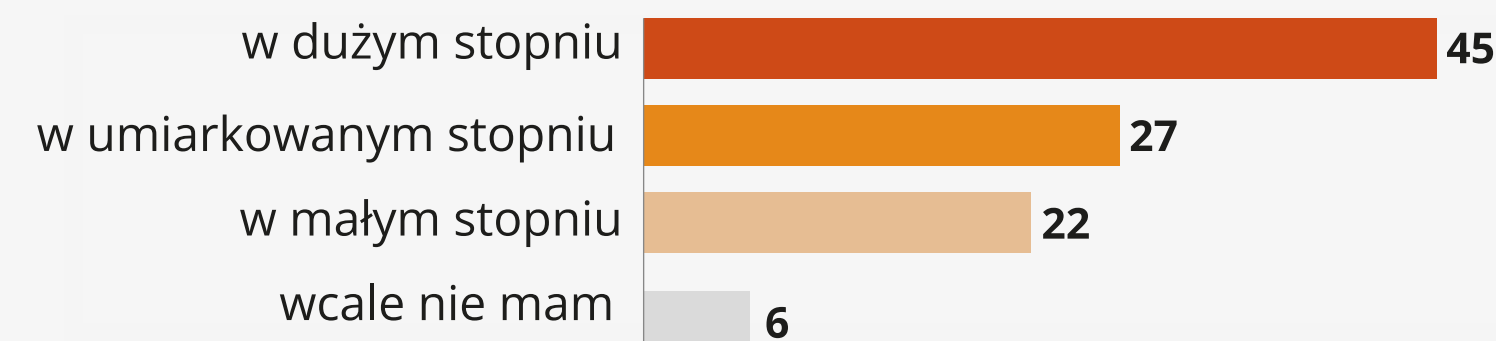
Warunki sprzyjające wykorzystaniu nowo zdobytej wiedzy i umiejętności w pracy

Silną zachętą do rozwijania kompetencji jest możliwość ich wykorzystywania w pracy, na co wskazywano w dotychczasowych raportach BKL (Górniak i in., 2022). Świadomość, że nowe umiejętności przekładają się na wykonywane zadania, może wpływać pozytywnie na wzrost zaangażowania i motywacji do uczenia się i inwestowania w rozwój.

Niemal wszyscy (94%), którzy w ostatnich 12 miesiącach podnosili swoje kompetencje zawodowe – w miejscu pracy lub poza nim – mieli możliwość wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności w swojej codziennej pracy zawodowej. Wśród nich 45% ocenia, że może je wykorzystać w dużym stopniu, 27% – w umiarkowanym, a 22% – w małym. Jedynie 6% pracujących wskazuje, że w ogóle nie ma takiej możliwości (Wykres 21).

Możliwość realnego wykorzystywania nowych umiejętności jest najwyższa wśród osób w wieku 25–54 lata, gdzie odsetek odpowiedzi „w dużym stopniu” oscyluje wokół 48–50%. **Wyraźnie niższe możliwości mają najmłodszy pracujący, mający 18–24 lata (31%), oraz osoby w wieku 65–69 lat (24%).** Wśród najmłodszych relatywnie częściej pojawiają się odpowiedzi o braku lub niskim stopniu wykorzystania zdobytych kompetencji (17% „wcale”, 30% „w małym stopniu”), co może odzwierciedlać wczesny etap kariery i mniejszą możliwość dopasowania zadań do nowo nabytej wiedzy.

Wykres 21. Możliwość wykorzystania zdobytych kompetencji w pracy zawodowej wśród pracujących (%)*



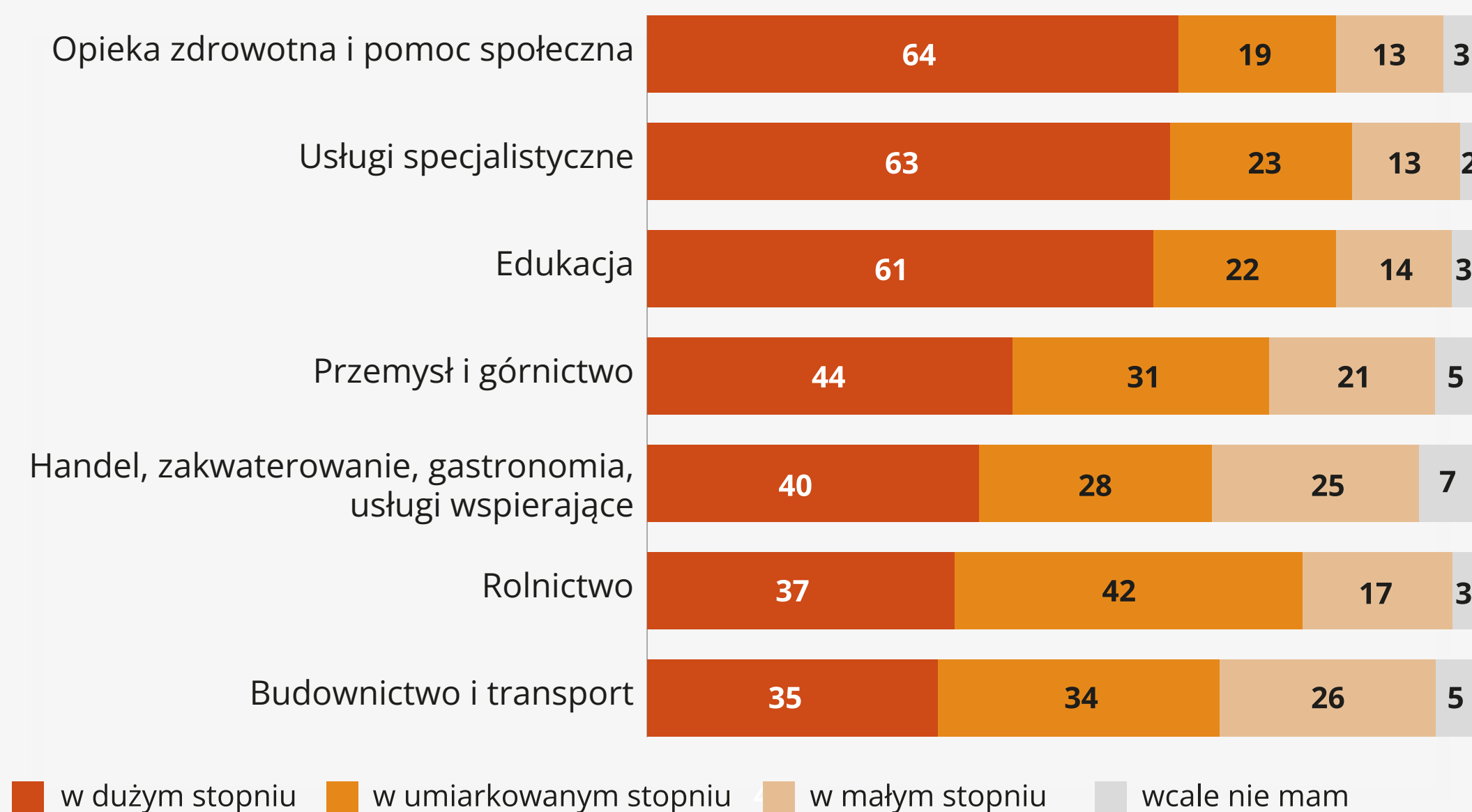
Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 3080).

* Na wykresie zaprezentowano skumulowane odsetki wskazań na „w bardzo małym stopniu” i „małym stopniu” jako w „małym stopniu” oraz „w bardzo dużym stopniu” i „dużym stopniu” jako „dużym stopniu”.

Możliwość wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności w pracy wyraźnie różni się między branżami. Najwyżej oceniają ją osoby zatrudnione w sektorach Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (64%), Usługi specjalistyczne (63%) oraz Edukacja (61%). W tych branżach rzadko pojawiają się odpowiedzi wskazujące na brak takich możliwości (2–3%), a pracownicy znacznie częściej deklarują, że w dużym stopniu wykorzystują nowe umiejętności. Znacznie słabsze wyniki obserwujemy natomiast w budownictwie i transporcie (35%) oraz w rolnictwie (37%), gdzie pracownicy częściej wskazują na małe możliwości wykorzystania nowo zdobywanej wiedzy (17–26%) (Wykres 22). **Pokazuje to, że branże oparte na wiedzy oferują pracownikom zdecydowanie lepsze warunki do praktycznego stosowania zdobytych umiejętności niż sektory tradycyjne czy operacyjne.**

Sektory takie jak Opieka zdrowotna i pomoc społeczna czy Edukacja, choć nie zawsze należą do najbardziej atrakcyjnych finansowo, oferują znacznie większe możliwości rozwoju osobom nastawionym na podnoszenie swoich umiejętności.

Wykres 22. Możliwość wykorzystania zdobytych kompetencji w pracy zawodowej a sektor zatrudnienia (%)*



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, pracujący (N = 3080).

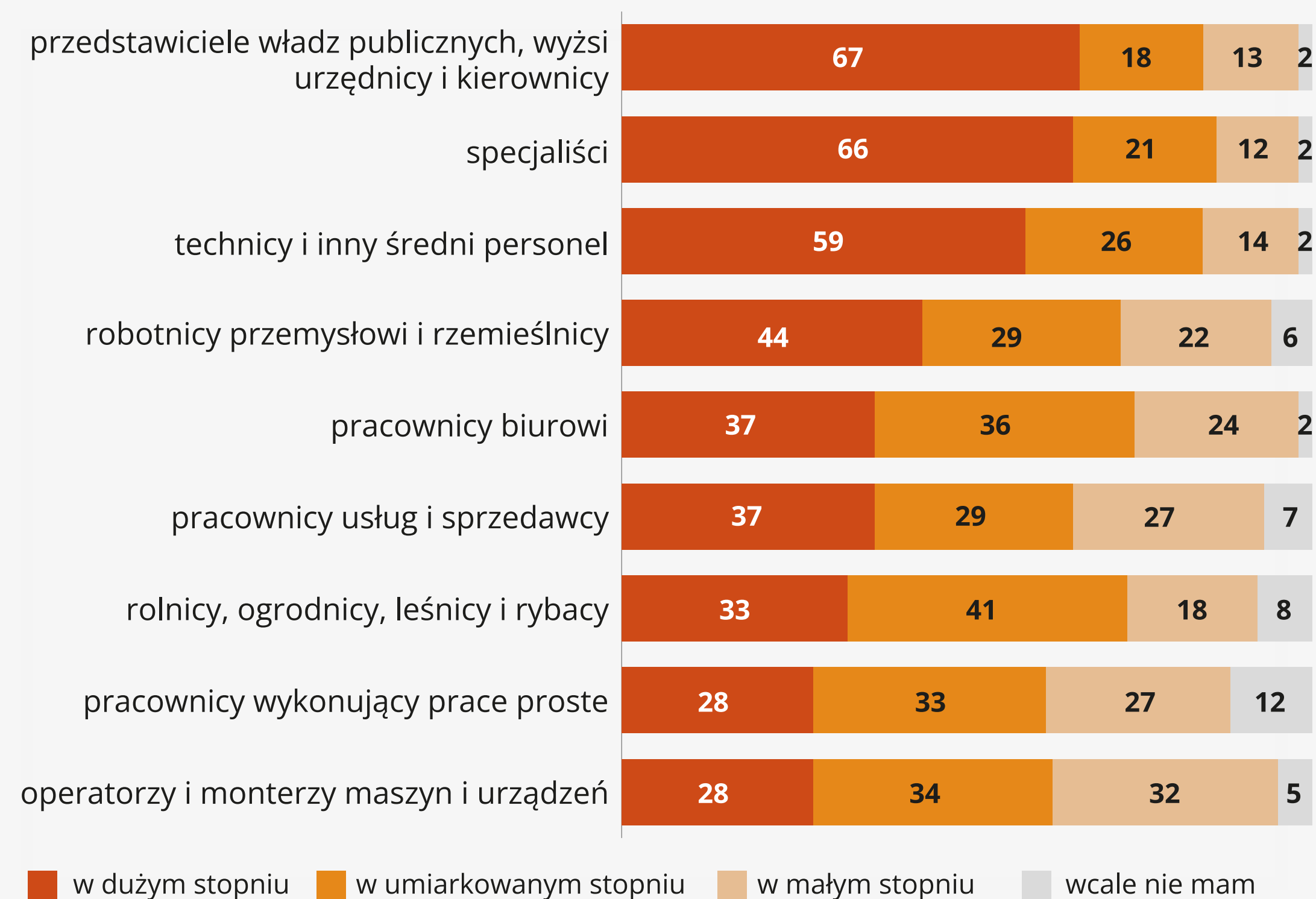
*Na wykresie zaprezentowano skumulowane odsetki wskazań dla „w bardzo małym stopniu” i „małym stopniu” jako w „małym stopniu” oraz „w bardzo dużym stopniu” i „dużym stopniu” jako „dużym stopniu”.

Możliwość wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności w miejscu pracy silnie różni się również między grupami zawodowymi. Najlepsze warunki do wykorzystywania nowych kompetencji mają osoby pracujące na stanowiskach kierowniczych i specjalistycznych – w tych grupach ponad 2/3 deklaruje, że może wykorzystywać nowe umiejętności w dużym stopniu. **W grupach zawodowych o mniej złożonym charakterze pracy możliwość wykorzystania nowo zdobytych umiejętności jest wyraźnie mniejsza.** Wśród pracowników usług, robotników, operatorów czy osób wykonujących prace proste odsetek ten spada do około 1/3, a jednocześnie częściej wskazują oni na brak lub niewielkie możliwości stosowania nowych kompetencji (Wykres 23). Pokazuje to wyraźne zróżnicowanie środowisk pracy pod względem realnych szans na transfer zdobytej wiedzy do codziennych obowiązków.



Branże i zawody oparte na wiedzy oraz stanowiska specjalistyczne i kierownicze w znacznie większym stopniu umożliwiają realne wykorzystywanie nowo zdobytych umiejętności niż sektory tradycyjne i profesje o mniej złożonym charakterze pracy.

Wykres 23. Możliwość wykorzystania zdobytych kompetencji w pracy a stanowisko (%)*



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 3080).

* Na wykresie zaprezentowano skumulowane odsetki wskazań dla „w bardzo małym stopniu” i „małym stopniu” jako w „małym stopniu” oraz „w bardzo dużym stopniu” i „dużym stopniu” jako „dużym stopniu”.

Praca wymagająca i niewymagająca rozwoju: profile preferencji

Preferencje dotyczące charakteru pracy – tego, czy powinna ona wymagać ciągłego uczenia się, czy raczej opierać się na wiedzy już posiadanej – są wyraźnie zróżnicowane zarówno przez wiek, jak i poziom wykształcenia.

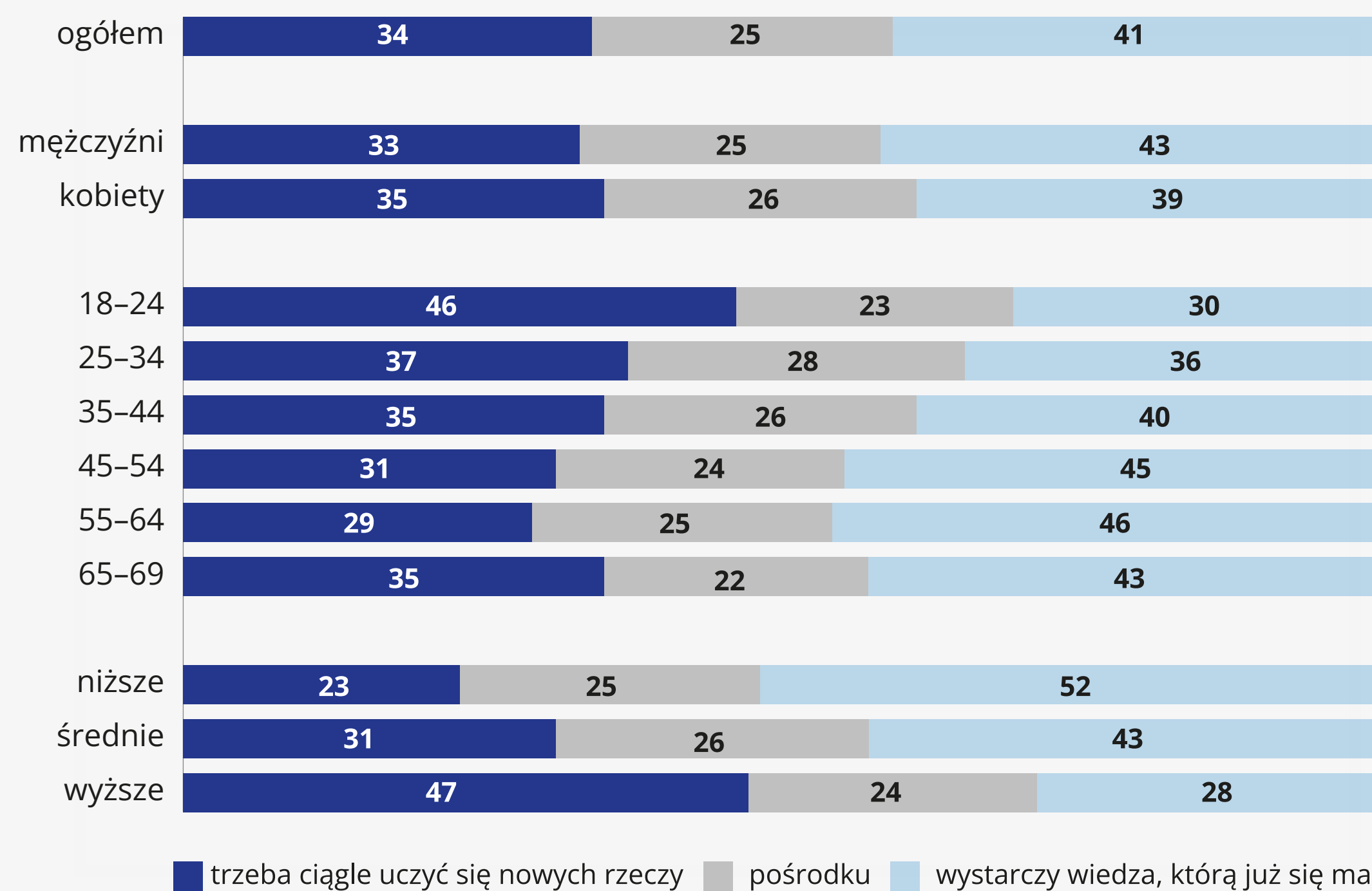
Największą skłonność do wybierania pracy wymagającej stałego nabywania nowych umiejętności deklarują osoby najmłodsze oraz osoby z wyższym wykształceniem. W grupie wiekowej 18–24 lata niemal połowa (46%) preferuje pracę, która wiąże się z ciągłym uczeniem się. Wśród osób z wyższym wykształceniem odsetek ten jest równie wysoki i wynosi 47%. Obie te grupy – młodsze i lepiej wykształcone – znacznie częściej niż pozostałe traktują naukę nowych rzeczy jako preferowany element w pracy zawodowej. **Wśród osób ze średnim wykształceniem odsetek ten spada do około 1/3 (31%), a najmniej otwarte na pracę wymagającą ciągłego zdobywania nowych kompetencji są osoby z wykształceniem niższym** – takiego wyboru dokonuje jedynie 23% z nich.

Wraz z wiekiem skłonność do wybierania pracy wymagającej stałego uczenia się wyraźnie maleje. Wśród osób w wieku 45–54 lata taką postawę deklaruje już tylko 31%, a w grupie 55–64 lata niespełna 29%. **Jednocześnie wzrasta udział osób preferujących pracę opartą na wiedzy już posiadanej.** W najmłodszej grupie wiekowej taką postawę deklaruje 30% badanych, natomiast wśród osób 55–64-letnich – już niemal połowa (47%). Podobny, ale nieco słabszy trend obserwujemy także wśród osób w wieku 35–44 lata oraz 45–54 lata, z których blisko 40–45% wybiera pracę niewymagającą ciągłego rozwoju kompetencji. Zależność ta przebiega podobnie u kobiet i mężczyzn, a w większości grup wiekowych różnice ze względu na płeć są nieznaczne. Można również zauważyć, że przejście od preferencji pracy wymagającej stałego rozwoju do preferencji pracy stabilnej, opartej na posiadanych kompetencjach, następuje stosunkowo wcześnie. Już w grupie 35–44 lata praca niewymagająca ciągłego

uczenia się staje się wyborem nieco częstszym. Wskazuje to, że zmiana oczekiwań wobec pracy ma charakter stopniowy: pojawia się już w połowie kariery zawodowej, a następnie wyraźnie nasila się wraz ze zbliżaniem się do wieku emerytalnego.

Zbliżona zależność pojawia się w podziale według poziomu wykształcenia. Wśród osób z wykształceniem niższym aż 52% deklaruje, że najbardziej odpowiada im praca oparta na wiedzy już posiadanej. W grupie ze średnim wykształceniem odsetek ten wynosi 43%, a wśród osób z wyższym wykształceniem spada do zaledwie 28% (Wykres 24).

Wykres 24. Preferowany typ pracy a wiek i wykształcenie (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 4319).



Osoby młodsze i lepiej wykształcone częściej preferują pracę wymagającą ciągłego uczenia się, podczas gdy starsze i z niższym wykształceniem znacznie częściej wybierają pracę opartą na już posiadanej wiedzy, bez konieczności stałej nauki.

Młodsze i lepiej wykształcone osoby częściej preferują środowiska zawodowe wymagające stałego rozwoju i zdobywania nowych umiejętności. Z kolei osoby starsze oraz posiadające niższe wykształcenie częściej skłaniają się ku pracy opartej na stabilnym zasobie już posiadanej wiedzy, niewymagającej ciągłej nauki. Obie zależności pokazują, że gotowość do rozwoju zawodowego jest silnie związana z etapem życia oraz zasobem zgromadzonej wiedzy i doświadczenia.



Podsumowanie

Rozwój kompetencji dorosłych w Polsce ma charakter zróżnicowany i selektywny. Największa aktywność rozwojowa koncentruje się tam, gdzie sama logika pracy wymusza aktualizację umiejętności, a organizacje częściej potrafią włączyć efekty uczenia się do swoich zadań i procesów. W praktyce oznacza to kumulację kapitału ludzkiego w segmentach o wyższej złożoności pracy i większej autonomii, przy jednoczesnym ryzyku stagnacji kompetencyjnej w obszarach opartych na rutynie. To zróżnicowanie nie jest wyłącznie kwestią nastawienia jednostek, lecz konsekwencją warunków, w jakich uczenie się albo znajduje zastosowanie, albo pozostaje działaniem bez wyraźnego przełożenia na pracę i dochody.

Na uczenie się dorosłych trzeba patrzeć z perspektywy trendów, które w najbliższych latach będą silnie oddziaływać na rynek pracy. Do najważniejszych należy transformacja związana z AI i automatyzacją, która zmienia tradycyjne mapy ryzyka i przekształca sam charakter pracy. O ile wcześniejsze fale automatyzacji najsilniej dotykały zadań powtarzalnych i standaryzowanych, o tyle generatywna sztuczna inteligencja wywiera dziś presję w dwóch kierunkach jednocześnie. Z jednej strony, przejmuje część zadań administracyjnych, rutynowych i komunikacyjnych, takich jak bieżąca obsługa korespondencji, przygotowywanie prostych treści czy wykonywanie powtarzalnych operacji na danych (Troszyński i in., 2025). Z drugiej strony, przez ograniczanie obciążenia takimi czynnościami, zwiększa zasób czasu, który może być przeznaczony na zadania analityczne, interpretacyjne, kreatywne oraz na komunikację interpersonalną wymagającą bezpośredniego kontaktu z współpracownikami, klientami czy partnerami biznesowymi (World Economic Forum, 2025).

W perspektywie kilku lat kluczowe staje się więc pytanie nie tyle o znikanie całych zawodów, ile o przebudowę struktury codziennej pracy: które zadania zanikają, które są wspomagane, a które zyskują na znaczeniu. Docelowo może to oznaczać, że coraz większa część dnia będzie wypełniona zadaniami wymagającymi wysokich, a niekiedy także unikalnych kompetencji. W tym sensie AI nie tylko zastępuje część pracy,

ale również podnosi próg wymagań wobec tych czynności, które pozostają po stronie człowieka. To przesuwając akcent z samego uczenia się obsługi narzędzi na rozwój szerszych metaumiejętności: weryfikacji jakości informacji, rozumienia ograniczeń systemów AI, odpowiedzialnego korzystania z narzędzi, szybkiego uczenia się w pracy, a także łączenia kompetencji poznawczych z komunikacyjnymi i społecznymi. Stanowi to coraz większe wyzwanie dla uczenia się przez całe życie, i to nie tylko w odniesieniu do osób dorosłych.

Bibliografia

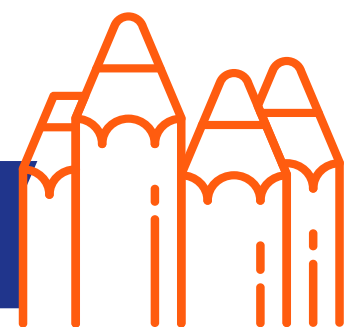
- Czarnik S., Górniak J., Jelonek M., Kasperek K., Kocór M., Lisek K., Prokopowicz P., Worek B. (2021). Bilans Kapitału Ludzkiego – Raport podsumowujący VII edycję badania BKL w latach 2019–2020. PARP. Warszawa.
https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/RAPORT_wersja_ostateczna_korekta_220121.pdf
- European Commission. (2020). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience* (COM(2020) 274 final).
- European Commission. OECD/Cedefop/European Commission/ETF/ILO/UNESCO. (2024). *Skills policies for resilience*. OECD. Paris.
- Eurostat. (2016). *Classification of learning activities (CLA). Manual. Edition 2016*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Górniak J., Kubica W., Worek B. (2022) *Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021 Rozwój kompetencji – uczenie się dorosłych i sektor szkoleniowo-rozwojowy*. PARP. Warszawa.
https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/14_BKL_-Aktywno_educacyjna_WCAG_08_12.pdf
- Office for National Statistics. (2023). Public awareness, opinions and expectations about artificial intelligence: July to October 2023. <https://www.ons.gov.uk/businessindustryandtrade/itandinternetindustry/articles/publicawarenessopinionsandexpectationsaboutartificialintelligence/julytooctober2023>
- Sławiński S. (2017). *Mała Encyklopedia Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji*. IBE.
<https://www.kwalifikacje.gov.pl/images/Publikacje/mala-encyklopedia-SK.pdf#page=14&zoom=100,0,0>
- Troszyński M., Berg J., Gmyrek P., Kamiński K., Konopczyński F., Ładna A., Nafradi B., & Roślaniec K. (2025). *Generatywna sztuczna inteligencja a polski rynek pracy. Raport badawczy*. NASK-PIB.
<https://www.nask.pl/media/2025/06/Generatywna-sztuczna-inteligencja-a-polski-rynek-pracy.pdf>
- UNESCO. (2012). *International Standard Classification of Education ISCED 2011*. UNESCO Institute for Statistics, Montreal.
- World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*.
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- Zarycki T. (2009). Kapitał kulturowy – założenia i perspektywy zastosowań teorii Pierre’a Bourdieu. *Psychologia Społeczna*, 4(1–2), 12–25.

5

Gotowość dorosłych do uczenia się – motywacje i bariery

Autorzy: Barbara Worek, Dorota Micek

Główne wnioski	137
Wprowadzenie	138
<i>Upskilling</i> , czyli gotowość do rozwoju zawodowego	138
<i>Reskilling</i> czyli gotowość do przekwalifikowania się	142
Uczymy się, aby nie zostać w tyle: powody skłaniające dorosłych do rozwoju	144
Bariery uczenia się: od braku potrzeby po brak czasu i środków	147
Podsumowanie	149
Aneks	150

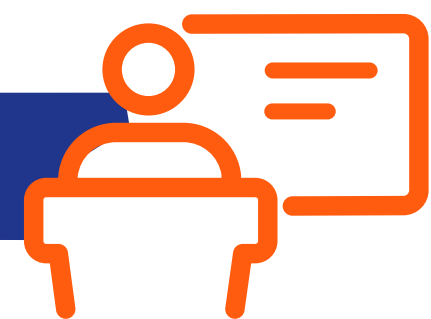


● Gotowość do przekwalifikowania się i chęć rozwoju

- **Zainteresowanie rozwojem kompetencji zawodowych wśród dorosłych Polek i Polaków (w wieku 18–69 lat) jest raczej niskie.** Tylko 1/3 dorosłych chciałoby rozwijać swoje kompetencje w kolejnym roku, a wśród pracujących – zaledwie 36%. To słaby punkt systemu rozwoju kompetencji dorosłych i sygnał możliwych trudności adaptacyjnych w przyszłości.
- **Najsilniejsze predyktory gotowości do rozwoju zawodowego to wcześniejsza aktywność edukacyjna oraz poczucie użyteczności uczenia się.** Osoby, które uczyły się w ostatnich 12 miesiącach, czterokrotnie częściej deklarują chęć rozwoju; osoby dostrzegające możliwość wykorzystania zdobytej wiedzy – nawet dziewięciokrotnie częściej niż takie, które takich możliwości nie dostrzegają.
- **Wiek wyraźnie obniża gotowość do rozwoju zawodowego.** Zależność pomiędzy wiekiem a chęcią uczenia się jest jednoznaczna: im osoba starsza, tym mniejsze są jej chęci do uczenia się w celach zawodowych. Wskazuje to, że wspieranie rozwoju kompetencji osób na późniejszych etapach kariery wymaga rozwiązań, które uwzględniają niższą motywację do uczenia się i wzmacniają praktyczny sens udziału w szkoleniach czy innych formach edukacyjnych.
- **Gotowość do przekwalifikowania jest wysoka i pełni funkcję adaptacyjną, a nie tylko rozwojową. Wśród osób poszukujących pracy aż 79% deklaruje gotowość do przekwalifikowania się;** częściej dotyczy to kobiet (84% vs. 74% mężczyzn) oraz osób ze średnim (85%) i niższym wykształceniem (81%) niż z wyższym (58%). Wiek różnicuje tę gotowość słabiej niż chęć rozwoju kompetencji, a otwartość na zmianę profilu zawodowego utrzymuje się także wśród osób ze starszych grup wiekowych.

● Czynniki motywujące do uczenia i bariery rozwoju

- **Praca nie jest jedynym ani najważniejszym powodem uczenia się dorosłych.** Najczęściej wskazywane motywy to rozwój zainteresowań (48%), potrzeba rozwoju i „niepozostawania w tyle” (34%) oraz ciekawe spędzanie czasu (31%). Podnoszenie umiejętności potrzebnych w pracy deklaruje 26% badanych. Uczenie się pełni dla dorosłych także funkcje osobiste i społeczne, a nie tylko zawodowe.
- **Motywacje do uczenia się wyraźnie różnią się w zależności od sytuacji zawodowej i poziomu wykształcenia.** Osoby pracujące częściej akcentują rozwój kompetencji zawodowych, bezrobotni – wsparcie w znalezieniu pracy, a nieaktywni – motywacje społeczne i organizację czasu. Formalne potwierdzenie kompetencji nie jest motywacją istotną dla ogółu Polek i Polaków, choć jest wyraźnie ważniejsze dla osób z wykształceniem wyższym.
- **Uczenie się pełni różne funkcje na kolejnych etapach życia.** W wieku 18–24 lata dominuje rozwój własnych zainteresowań (58%) i potrzeba nadążania za zmianami (43%). W wieku 25–54 lata rośnie znaczenie celów zawodowych i pragmatycznych (ok. 1/3 wskazań na kompetencje istotne w pracy). Po 55. roku życia wyraźnie rośnie rola zdrowia (20–33%) i aktywności społecznej (czas spędzany z innymi: 27–32%; ciekawe spędzanie czasu: 34–43%).
- **O bierności edukacyjnej częściej decyduje brak przekonania o sensie rozwoju niż brak dobrej oferty.** Osoby nieuczące się formalnie lub pozaformalnie najczęściej jako powód podają przekonanie, że rozwój nie jest im potrzebny (36%) lub nie ma sensu na ich etapie życia (24%); rzadziej wskazują na brak czasu (22%) i brak zawodowych bodźców (19%), a sporadycznie na brak informacji o ofercie (5%). Wynik ten pokazuje, że istotnym wyzwaniem jest wzmacnianie motywacji i postrzeganej użyteczności uczenia się, a nie tylko ułatwianie dostępu i poszerzanie oferty.



Wprowadzenie

O tym, czy dorośli rozwijają swoje kompetencje, decyduje nie tylko indywidualna motywacja do uczenia się. Gotowość do rozwoju jest raczej wypadkową wielu czynników: sytuacji zawodowej, etapu życia, wcześniejszych doświadczeń edukacyjnych, postrzeganej użyteczności nowych umiejętności, a także warunków, w jakich uczenie się może być podejmowane i wykorzystywane. Z tej perspektywy **uczenie się nie jest prostym rezultatem „chęci”, lecz elementem szerszego układu bodźców i ograniczeń**, które wpływają na to, czy rozwój kompetencji jawi się jako potrzebny, opłacalny i realnie dostępny.

Ważnym tłem dla analizy gotowości osób dorosłych do rozwijania kompetencji jest paradoks współczesnych przemian demograficznych i technologicznych. Malejąca dostępność kadr może z jednej strony osłabiać bezpośrednią presję na **rozwijanie umiejętności (upskilling)**, ponieważ niedobory pracowników ograniczają selekcyjność rekrutacji i zwiększają skłonność firm do utrzymania istniejącego poziomu zatrudnienia. Z drugiej strony, **te same niedobory wzmacniają presję na automatyzację oraz innowacje organizacyjne służące zastępowaniu pracy ludzkiej**. Dlatego nawet w warunkach rynku pracownika utrzymanie swojej pozycji może wymagać intensywnego uczenia się, aby nie wypaść z obszarów pracy przekształcanych najszybciej. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera też **gotowość do zmiany profilu kompetencji (reskilling)**: rozumiana nie jako jednorazowe przekwalifikowanie, lecz jako zdolność do zdobywania nowych kompetencji i przechodzenia między zadaniami, stanowiskami lub zawodami, gdy część prac ulega automatyzacji, a równocześnie rośnie popyt na nowe umiejętności. Dlatego **reskilling i upskilling można uznać za komplementarne narzędzia zwiększania zatrudnialności i wzmacniania odporności w warunkach szybkich zmian** (European Commission, 2020; European Commission, 2024).

Celem rozdziału jest zatem przede wszystkim pokazanie, w jakim stopniu Polki i Polacy są gotowi do rozwijania swoich kompetencji i zdobywania nowych umiejętności oraz wskazanie czynników wpływających na tę gotowość. W rozdziale znajdują się również odniesienia zarówno do najsilniejszych motywatorów rozwoju, jak i do najczęściej wskazywanych barier w tym obszarze.



Upskilling, czyli gotowość do rozwoju zawodowego

Deklaracje dotyczące chęci rozwijania kompetencji zawodowych są czymś więcej niż prostym wyrazem indywidualnej motywacji. Stanowią raczej punkt przecięcia biografii, warunków pracy i szerszego kontekstu rynku pracy. To, czy rozwój kompetencji jest postrzegany jako potrzebny, zależy nie tylko od nastawienia jednostki, lecz także od tego, czy przynosi dostrzegalne korzyści, odpowiada na realne wymagania zawodowe i znajduje oparcie w dostępnych możliwościach uczenia się (Rubenson i Desjardins, 2009; Sitek, 2025). Z tej perspektywy analiza gotowości do rozwoju pozwala lepiej zrozumieć nie tylko postawy wobec uczenia się, ale również strukturę bodźców i ograniczeń, w jakich decyzje edukacyjne są podejmowane (Ivanowa i in., 2025).

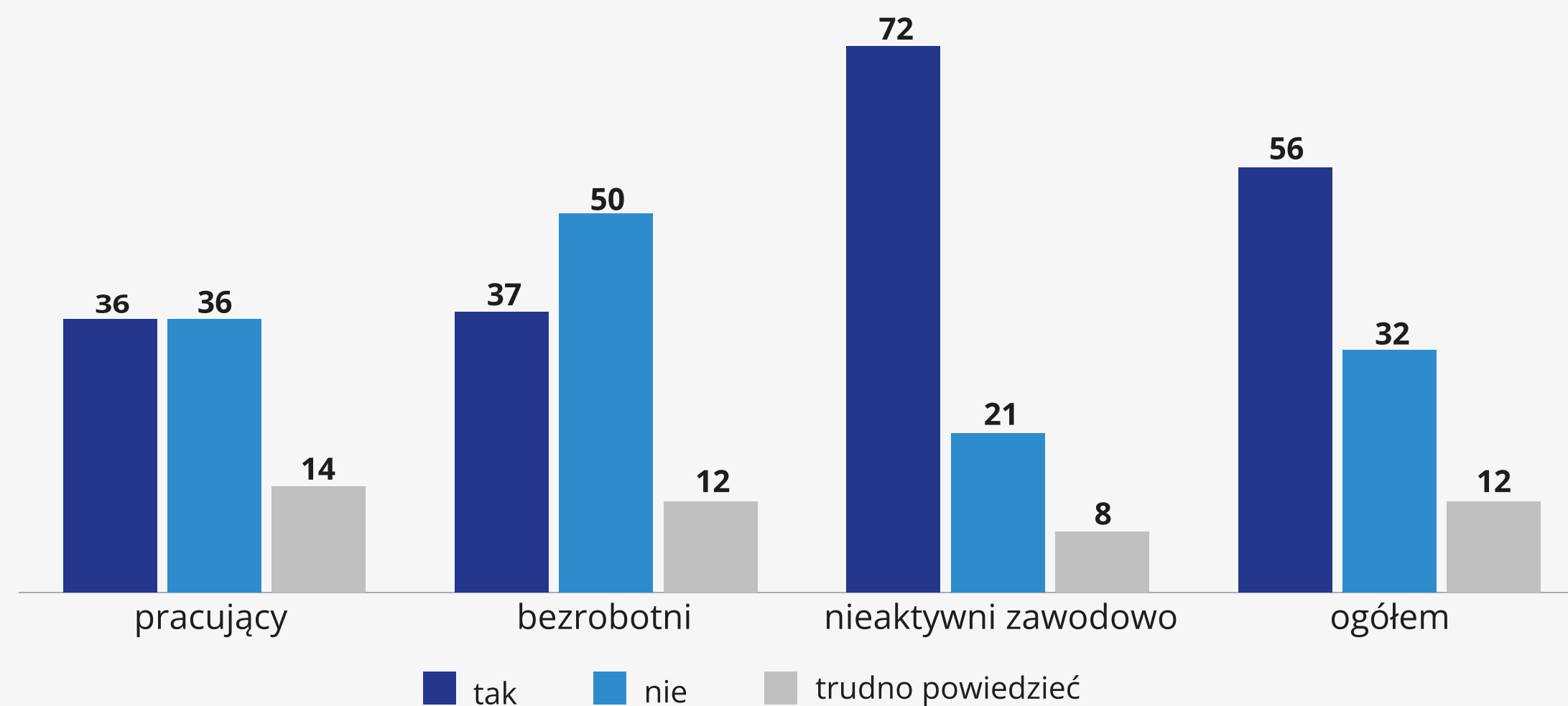
Sama deklarowana chęć Polek i Polaków do rozwijania swoich kompetencji zawodowych jest raczej niska. Mniej niż 1/3 ogółu badanych twierdzi, że w ciągu najbliższych dwunastu miesięcy chce rozwijać swoje umiejętności czy poszerzać wiedzę zawodową. Co istotne, **zainteresowanie rozwojem umiejętności zawodowych jest też zdecydowanie niższe niż w poprzednich edycjach badania BKL** – w 2017 r. chęć rozwoju deklarowało 60% badanych, w 2019 r. 58%, a w 2021 r. 55% (Górniak i in., 2022). Spadek deklarowanej chęci rozwoju kompetencji zawodowych może odzwierciedlać zmianę kontekstu rynku pracy: przy relatywnie stabilnym zatrudnieniu i niskiej presji na zmianę pracy słabnie motywacja do rozwoju. Istotnym czynnikiem może być też przeciążenie i zmęczenie po okresie intensywnych zmian związanych z pandemią, wojną w Ukrainie, napięciami gospodarczymi.

Chęć rozwoju kompetencji zawodowych **najczęściej deklarują osoby bezrobotne (50%)**, a najrzadziej nieaktywne zawodowo (32%). **W grupie pracujących** jedynie 36% deklaruje chęć uczenia się, a aż połowa stwierdza, że w ciągu następnego roku nie chce rozwijać swoich kompetencji zawodowych (Wykres 1).

- **Negatywna odpowiedź na proste pytanie dotyczące chęci rozwijania swoich kompetencji zawodowych nie powinna być traktowana jako wystarczający predyktor faktycznego zachowania w przyszłości. Faktyczne zachowania edukacyjne są zawsze wypadkową indywidualnych motywacji oraz warunków (czasu, dostępu, bodźców, potrzeb zawodowych), które mogą się zmienić.**



Wykres 1. Chęć rozwoju umiejętności i poszerzania wiedzy zawodowej w najbliższych 12 miesiącach (%)

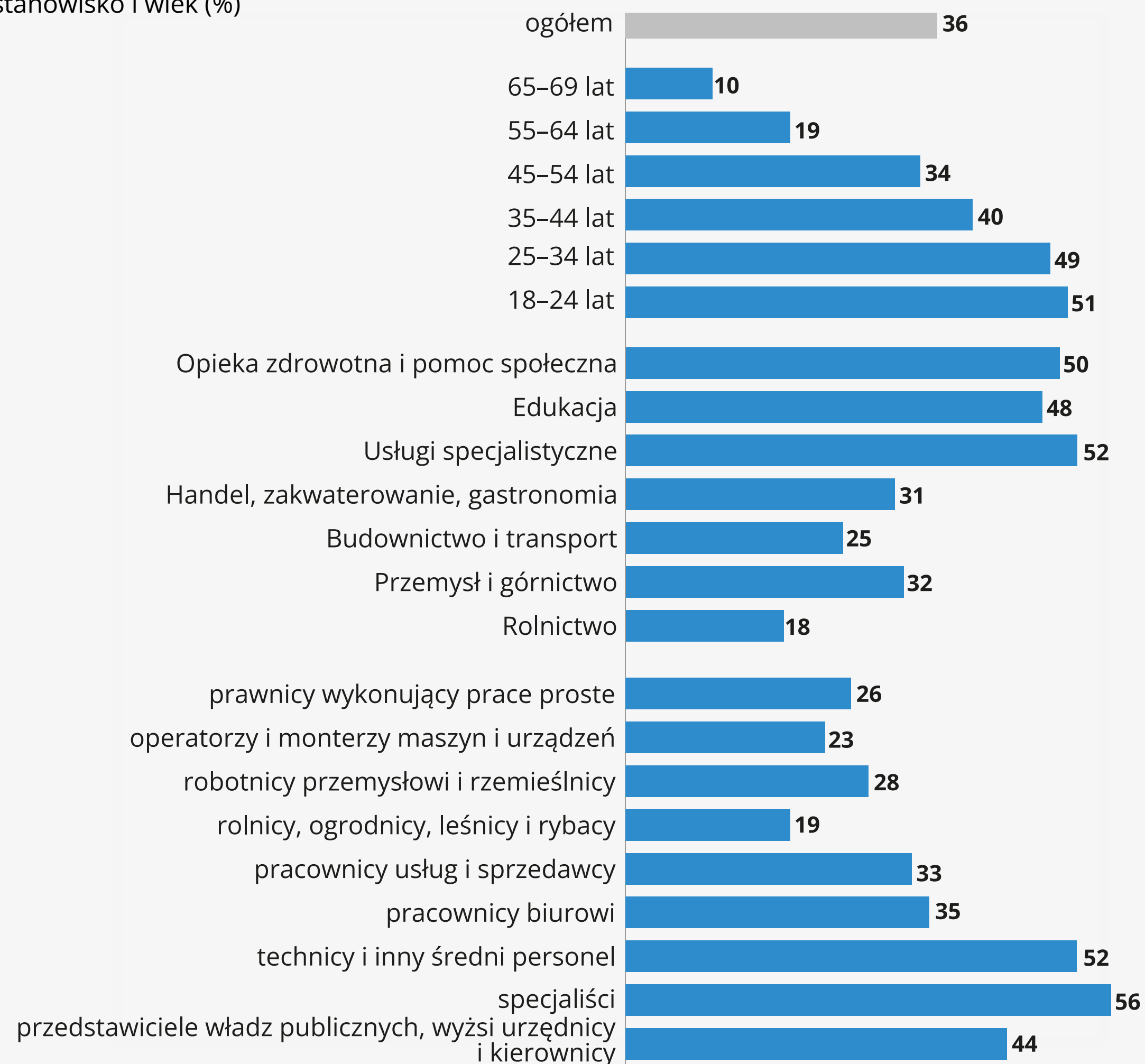


Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 6101).

Na niską deklarowaną gotowość do rozwijania kompetencji zawodowych może wpływać kilka czynników:

- **Niska postrzegana stopa zwrotu z uczenia się:** część osób może nie dostrzegać szybkich, konkretnych korzyści (awansu, wzrostu wynagrodzenia, stabilności zatrudnienia) wynikających z doskonalenia umiejętności (Heuer i in., 2025; OECD, 2025).
- **Deficyt czasu i energii (zwłaszcza u osób pracujących):** przeciążenie pracą oraz obowiązki domowe i opiekuńcze mogą ograniczać realną możliwość podejmowania działań rozwojowych (Boeren i in., 2023; OECD, 2025).
- **Bariery psychologiczne i negatywne doświadczenia:** niskie poczucie sprawczości, obawy przed niepowodzeniem (w tym wobec zmian technologicznych) negatywne doświadczenia edukacyjne, mogą osłabiać chęć uczenia się (Gorges i Kandler, 2012; Van Nieuwenhove i De Wever, 2024).
- **Dystans do rynku pracy (zwłaszcza u osób nieaktywnych zawodowo):** rzadziej mają kontakt z instytucjami wspierającymi zatrudnienie i szkolenia, rzadziej trafiają do nich informacje o dostępnych formach uczenia się, a cele zawodowe nie są dla nich istotne (OECD, 2023, 2025).
- **Sektor zatrudnienia, stanowisko pracy i inne czynniki różnicujące gotowość do rozwoju.** Poziom deklarowanej gotowości do rozwoju jest silnie zróżnicowany nie tylko ze względu na zmienne społeczno-demograficzne (np. wiek), lecz także ze względu na pozycję na rynku pracy, wyznaczoną przez zajmowane stanowisko i sektor zatrudnienia (Wykres 2).

Wykres 2. Chęć rozwoju zawodowego w najbliższych 12 miesiącach a sektor zatrudnienia, stanowisko i wiek (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby pracujące i bezrobotne (N = 4332).

Chęć rozwoju umiejętności zawodowych deklarują **najczęściej osoby pracujące w sektorach opartych na wiedzy i usługach społecznych** (Usługi specjalistyczne, Edukacja, Opieka zdrowotna) oraz specjaliści i technicy, **najrzadziej zaś osoby pracujące w rolnictwie oraz w segmentach pracy bardziej rutynowej i fizycznej** (Budownictwo i transport, Przemysł i górnictwo). Gotowość do rozwoju jest też wyraźnie zróżnicowana według wieku: najwyższa wśród osób najmłodszych, najniższa wśród najstarszych.

! Motywacja do uczenia się częściej występuje tam, gdzie praca wymaga aktualizacji wiedzy i kompetencji oraz gdzie rozwój jest mocniej powiązany z codziennymi zadaniami i perspektywą kariery. Spadek chęci uczenia się wraz z wiekiem może wynikać zarówno z mniejszej oczekiwanej opłacalności inwestycji w rozwój, jak i z narastających barier zdrowotnych, rodzinnych lub instytucjonalnych.

Poziom chęci do rozwoju umiejętności zawodowych jest nieco wyższy wśród pracujących lub bezrobotnych kobiet (39%) niż wśród będących w tej samej sytuacji mężczyzn (34%), ale różnica ta nie jest duża, a płeć nie jest istotnym predyktorem gotowości do uczenia się. Gotowość do rozwoju kompetencji różnicuje natomiast w sposób oczywisty poziom wykształcenia: **im wyższe wykształcenie, tym częstsze deklaracje dotyczące chęci rozwoju kompetencji** (55% wśród osób aktywnych zawodowo z wyższym wykształceniem, 35% wśród osób z wykształceniem średnim i 20% wśród tych z wykształceniem niższym).

Aby określić, w jakim stopniu poszczególne czynniki wpływają na gotowość do rozwoju kompetencji zawodowych, przeprowadzono regresję logistyczną. W modelu uwzględniono następujące zmienne¹:

1. płeć respondenta,

¹ W modelu nie uwzględniono stanowiska pracy ani sektora zatrudnienia, ponieważ są to zmienne wielokategorialne o charakterze nominalnym, które wymagałyby wprowadzenia dużej liczby zmiennych wskaźnikowych, co istotnie ograniczałoby czytelność i stabilność estymacji przy dostępnej liczebności. Testy ujęć uproszczonych (np. podział na pracę umysłową i fizyczną) nie wskazały na istotny związek z deklarowaną gotowością do rozwoju, dlatego w analizie skoncentrowano się na bardziej ogólnych i interpretowalnych predyktorach. W interpretacji wyników trzeba mieć na uwadze, że analiza dotyczy ogólnej gotowości do rozwoju kompetencji zawodowych, a nie planów przekwalifikowania, więc wyniki opisują skłonność do uczenia się, a nie skalę *reskillingu*. Wnioski odnoszą się wyłącznie do osób aktywnych zawodowo mających od 25 do 64 lat – wśród osób nieaktywnych uwarunkowania gotowości do uczenia się mogą być inne.

2. wykształcenie respondenta²,
3. wiek (w latach),
4. posiadanie dziecka do lat 7,
5. interakcję między płcią a posiadaniem dziecka do lat 7 (celem uwzględnienia niejednorodnego efektu rodzicielstwa ze względu na płęć³),
6. uczestnictwo w poprzednich 12 miesiącach w edukacji formalnej lub pozaformalnej (bez szkoleń obowiązkowych BHP ppoż.) – jako wskaźnik faktycznej aktywności edukacyjnej,
7. możliwość wykorzystania zdobytych umiejętności w swojej pracy zawodowej – jako wskaźnik postrzeganej użyteczności uczenia się (transferu wiedzy i umiejętności do praktyki zawodowej), a więc stopnia, w jakim rozwój kompetencji jest osadzony w realnych wymaganiach i zadaniach pracy.

Zmienną wyjaśnianą w modelu była deklarowana chęć rozwijania kompetencji zawodowych w najbliższym roku, mogąca być przybliżeniem **gotowości do inwestowania w rozwój kompetencji w perspektywie krótkoterminowej**. W tym ujęciu wskaźnik ten nie opisuje samych zasobów kompetencji, lecz raczej **intencję podjęcia działań rozwojowych**, która w literaturze jest traktowana jako jeden z istotnych elementów adaptacyjności na rynku pracy⁴. Ponieważ pytanie dotyczy rozwoju w ciągu kolejnych 12 miesięcy, można je interpretować jako sygnał **otwartości na uczenie się ukierunkowane na utrzymanie lub wzmocnienie pozycji zawodowej**.

Analizę ograniczono do osób aktywnych zawodowo (pracujących i bezrobotnych) mających od 25 do 64 lat, ponieważ pytanie o rozwijanie kompetencji zawodowych w najbliższych 12 miesiącach odnosi się bezpośrednio do funkcjonowania na rynku pracy. Włączenie osób nieaktywnych zawodowo mogłoby utrudniać interpretację wyników i zniekształcać szacowanie efektów. Takie zawężenie próby pozwala więc

analizować gotowość do rozwoju w grupie, dla której jest to aktualne z perspektywy zatrudnienia i poszukiwania pracy. Tabelę zawierającą wyniki analizy zawarto w Aneksie.

Jednym z najsilniejszych predyktorów gotowości do uczenia się jest uprzednia aktywność edukacyjna (tutaj ujmowana jako uczestnictwo w edukacji formalnej lub pozaformalnej w ostatnich 12 miesiącach). Oznacza to, że **osoby, które uczyły się w ostatnim roku, dużo częściej planują rozwijać kompetencje także w kolejnym roku**. Skala tej różnicy jest duża: w modelu odpowiada to temu, że prawdopodobieństwo deklaracji „tak” jest u takich osób około **cztery razy większe** niż u osób, które w minionym roku nie uczestniczyły w żadnej zorganizowanej formie uczenia się.

Kolejnym silnie oddziałującym czynnikiem jest możliwość wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności w pracy. Wyniki pokazują wyraźną zależność: im częściej badani mają poczucie, że to, czego się uczą, mogą realnie zastosować w pracy, tym częściej deklarują chęć dalszego rozwoju. Siła wpływu jest bardzo duża: przejście o jeden poziom na tej skali (np. z niskiej do umiarkowanej możliwości wykorzystania umiejętności) wiąże się z około dwukrotnym wzrostem chęci do uczenia się. W ujęciu skrajnym różnica między osobami, które w ogóle nie widzą możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy, a tymi, które oceniają ją jako wysoką (0 → 3), jest wielokrotna – w modelu odpowiada to około dziewięciokrotnie częstszej deklaracji chęci rozwoju.

Wiek jest czynnikiem, który wyraźnie wpływa na gotowość do uczenia się. Zależność jest jednoznaczna: wraz z wiekiem rzadziej pojawia się deklaracja chęci rozwijania kompetencji w najbliższych 12 miesiącach. Efekt narasta systematycznie – każdy kolejny rok nie zmienia sytuacji radykalnie, ale różnice kumulują się w czasie. W rezultacie **osoba starsza o 10 lat ma o ok. jedną trzecią niższą skłonność do uczenia się niż osoba młodsza, a przy różnicy 20 lat ta gotowość jest już o około połowę niższa**.

² Do modelu wprowadzono zmienne 0–1 (tzw. *dummies variables*) charakteryzujące wykształcenie wyższe i średnie. Jako kategorię referencyjną wybrano wykształcenie niższe (podstawowe i zasadnicze zawodowe).

³ Efekt interakcji występuje wtedy, gdy wpływ zmiennej niezależnej (faktu posiadania dziecka poniżej 7. roku życia) na zmienną zależną (chęć uczenia się) zmienia się w zależności od wartości innej zmiennej niezależnej (np. płci). Pozwala to sprawdzić, czy wpływ rodzicielstwa na chęć uczenia się różni się między kobietami i mężczyznami.

⁴ Por. Boeren E. (2016). Lifelong learning participation in a changing policy context: An interdisciplinary theory. Palgrave Macmillan. Savickas, M.L., & Porfeli, E.J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661–673.

Wykształcenie różnicuje gotowość do rozwoju także wtedy, gdy kontroluje się wpływ innych czynników uwzględnionych w modelu. Osoby z wykształceniem średnim i wyższym częściej planują uczenie się w kolejnym roku niż osoby z wykształceniem niższym. Skala różnic jest wyraźna: w porównaniu z osobami o niższym wykształceniu, deklaracje chęci rozwoju pojawiają się ok. 1,6 raza częściej wśród osób z wykształceniem średnim i ok. 2,4 raza częściej wśród osób z wykształceniem wyższym. Potwierdza to, że **różnice w kapitale edukacyjnym mają wyraźny wpływ na dalsze plany rozwojowe.**

W analizowanym modelu nie stwierdzono istotnych różnic związanych z płcią ani z posiadaniem dziecka w wieku poniżej 7 lat. Nie potwierdzono również, aby wpływ rodzicielstwa na gotowość do rozwoju był różny w zależności od płci (brak istotnej interakcji). Oznacza to, że po uwzględnieniu wieku, wykształcenia oraz zmiennych opisujących doświadczenia uczenia się i możliwość zastosowania jego efektów, czynniki te nie różnicują w sposób statystycznie istotny deklarowanej chęci rozwoju.

Wyniki potwierdzają, że osoby starsze oraz osoby z niższym wykształceniem nie tylko rzadziej rozwijają swoje umiejętności zawodowe, ale i rzadziej deklarują chęć ich rozwijania. Widać też wyraźnie, że gotowość do uczenia się rośnie wraz ze zdobywaniem doświadczeń edukacyjnych oraz wtedy, gdy uzyskane umiejętności można wykorzystać w pracy.

W sytuacji, w której wydłużanie aktywności zawodowej staje się coraz bardziej realną potrzebą, a zmiany technologiczne przyspieszają, rozwój kapitału ludzkiego należy wspierać dwutorowo: z jednej strony skutecznie motywować do uczenia się w grupach rzadziej podejmujących aktywność edukacyjną, z drugiej – wzmacniać warunki po stronie firm, aby nowe umiejętności mogły być rzeczywiście wykorzystywane (np. poprzez lepsze zarządzanie kapitałem ludzkim i planowanie wykorzystania zdobytych umiejętności).



Reskilling, czyli gotowość do przekwalifikowania się

Gotowość do zmiany profilu kompetencji (*reskilling*) staje się coraz ważniejsza, ponieważ to nie pojedyncze kompetencje, lecz całe zestawy zadań i ról zawodowych ulegają przekształceniu lub zanikają. Wymaga to przechodzenia między obszarami rynku pracy, a nie tylko doskonalenia się w wykonywanych do tej pory zadaniach (Ivanowa i in., 2025). W poniższych analizach, **za wskaźnik gotowości do zmiany profilu kompetencji uznano odpowiedź na pytanie o deklarowaną gotowość do przekwalifikowania się do wykonywania innej pracy.** Pytanie to było zadawane osobom poszukującym pracy, wśród których byli zarówno obecnie zatrudnieni, jak i bezrobotni i nieaktywni zawodowo (w próbie znalazło się 271 takich osób)⁵.

Gotowość do przekwalifikowania zadeklarowało 79% osób szukających pracy, co należy uznać za wysoką wartość. Deklarację otwartości na przekwalifikowanie częściej składają kobiety (84%) niż mężczyźni (74%). **Bardziej skłonne do przekwalifikowania się są osoby ze średnim i niższym wykształceniem (odpowiednio 85% i 81%) niż z wyższym (58%).** Zbyt małe liczebności nie pozwalają na pewną ocenę różnic w grupach zawodowych, ale rysuje się wyraźna tendencja: im prostsza, niewymagająca specjalistycznych umiejętności, praca, tym większa skłonność do przekwalifikowania się. Dla przykładu można wskazać, że chęć przekwalifikowania się deklarują wszystkie osoby szukające pracy z grupy zawodowej rolnicy, ogrodnicy, leśnicy, a jedynie połowa specjalistów.

Wiek nie różnicuje tak silnie gotowości do przekwalifikowania się, jak różnicował chęć rozwoju kompetencji zawodowych. Młodszy są nadal bardziej otwarci na zmianę charakteru pracy, ale i wśród starszych zdecydowana większość deklaruje gotowość do przekwalifikowania (Wykres 3).

⁵ Ze względu na niewielką liczebność tej grupy (N = 271) wyniki należy interpretować ostrożnie. Jednocześnie warto się im przyjrzeć, ponieważ obejmują osoby poszukujące pracy, dla których kwestia przekwalifikowania jest szczególnie istotna i może pozwolić zidentyfikować tendencje związane ze stosunkiem do zmiany profilu zawodowego.

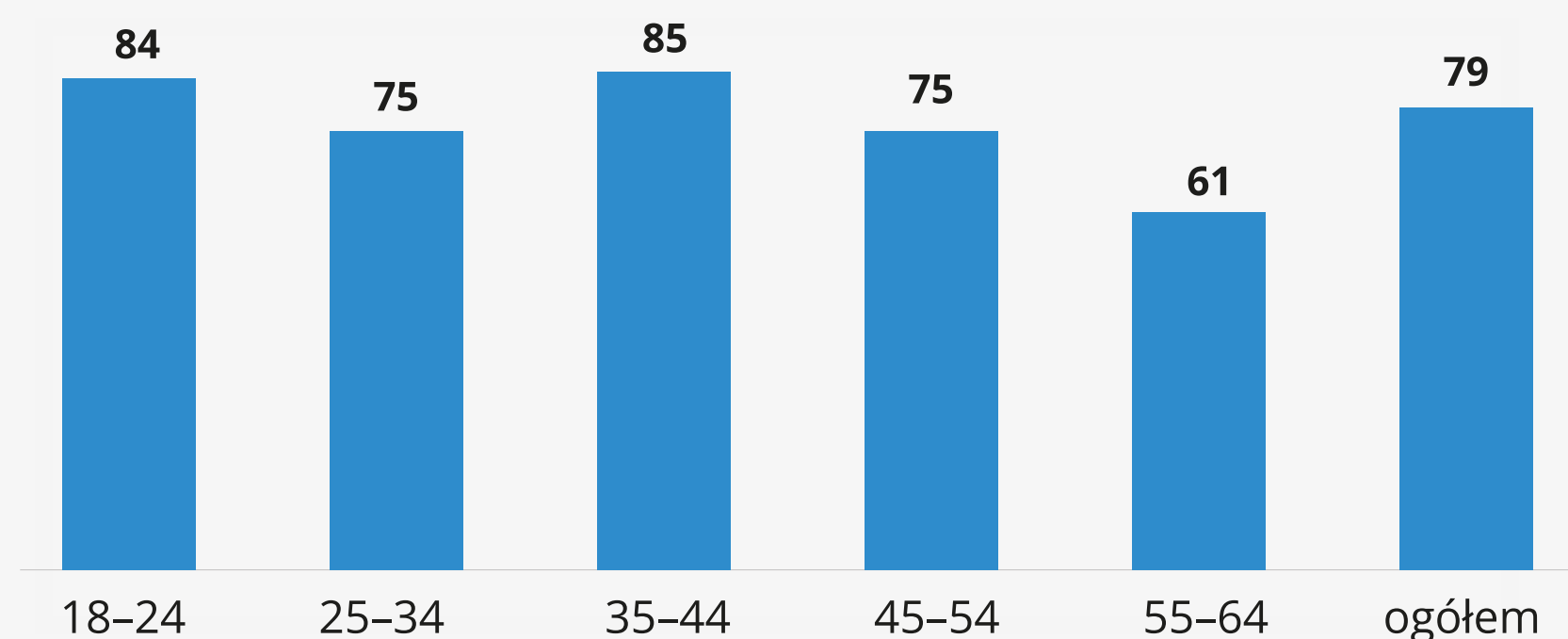
- Wysoka deklarowana gotowość do przekwalifikowania wśród osób poszukujących pracy wskazuje, że **reskilling jest dla nich narzędziem odzyskania lub wzmocnienia pozycji na rynku pracy, a nie jedynie działaniem rozwojowym** (jak to było w przypadku deklaracji chęci rozwoju kompetencji zawodowych wśród pracujących).

Utrzymująca się także w starszych grupach wieku otwartość na zmianę profilu zawodowego sugeruje, że **gotowość do przekwalifikowania może być istotnym zasobem adaptacyjnym również w późniejszych fazach kariery.**



Wyraźnie niższa skłonność do przekwalifikowania wśród osób z wyższym wykształceniem potwierdza natomiast, że wraz ze **wzrostem specjalizacji rosną koszty zmiany profilu zawodowego i silniejsza staje się strategia ochrony dotychczasowej pozycji.**

Wykres 3. Gotowość do przekwalifikowania a wiek respondenta (%)*



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności, osoby szukające pracy (N = 271).

* Pominięto osoby w wieku 65-69 lat ze względu na małą liczebność tej grupy (N = 3).

Gotowość do uczenia się nie jest stałą cechą, lecz silnie zależy od sytuacji danej osoby. Pracujący relatywnie rzadziej deklarują chęć rozwijania kompetencji w najbliższym roku, natomiast poszukujący pracy częściej oświadczają, że są gotowi się przekwalifikować. Może to oznaczać,



- **że gotowość do rozwoju umiejętności wzrasta, gdy pojawia się presja związana z poszukiwaniem zatrudnienia, a pozostaje na niższym poziomie, gdy sytuacja zawodowa jest stabilna.**

Uczymy się, aby nie zostać w tyle: powody skłaniające dorosłych do rozwoju

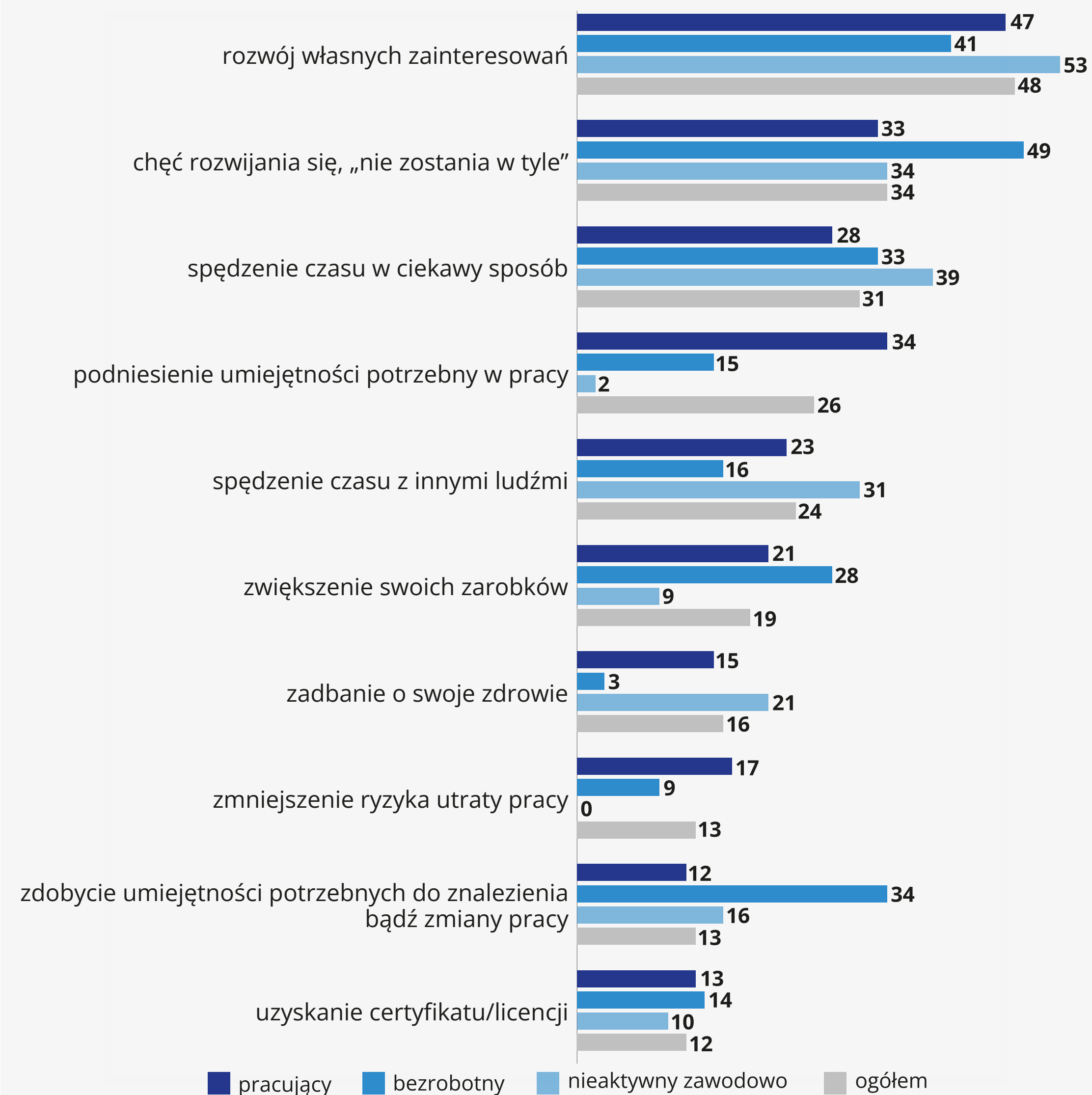
Powody uczenia się i rozwoju zdecydowanie wykraczają poza sferę zawodową. Wśród pięciu najczęściej wskazywanych znalazł się tylko jeden bezpośrednio odnoszący się do pracy (Wykres 4).

Najczęściej wskazywane powody uczenia się:

- rozwój własnych zainteresowań (48%),
- chęć rozwijania się, niepozostawania w tyle (34%),
- spędzenie czasu w ciekawy sposób (31%),
- podniesienie umiejętności potrzebnych w pracy (26%),
- spędzenie czasu z innymi ludźmi (24%).

Nie oznacza to, że powody zawodowe nie są istotne dla uczenia się, lecz jedynie, że badani patrzą na rozwój szerzej, nie zawężając go do doskonalenia umiejętności potrzebnych w pracy. Widać też **różne profile motywacji wśród osób pracujących, bezrobotnych czy nieaktywnych zawodowo**: nieaktywni mocniej akcentują motywacje społeczne (spędzenie czasu z innymi czy w ciekawy sposób), pracujący – rozwój umiejętności zawodowych, a bezrobotni – wsparcie w znalezieniu pracy.

Wykres 4. Motywatory rozwoju a sytuacja zawodowa (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 4566).

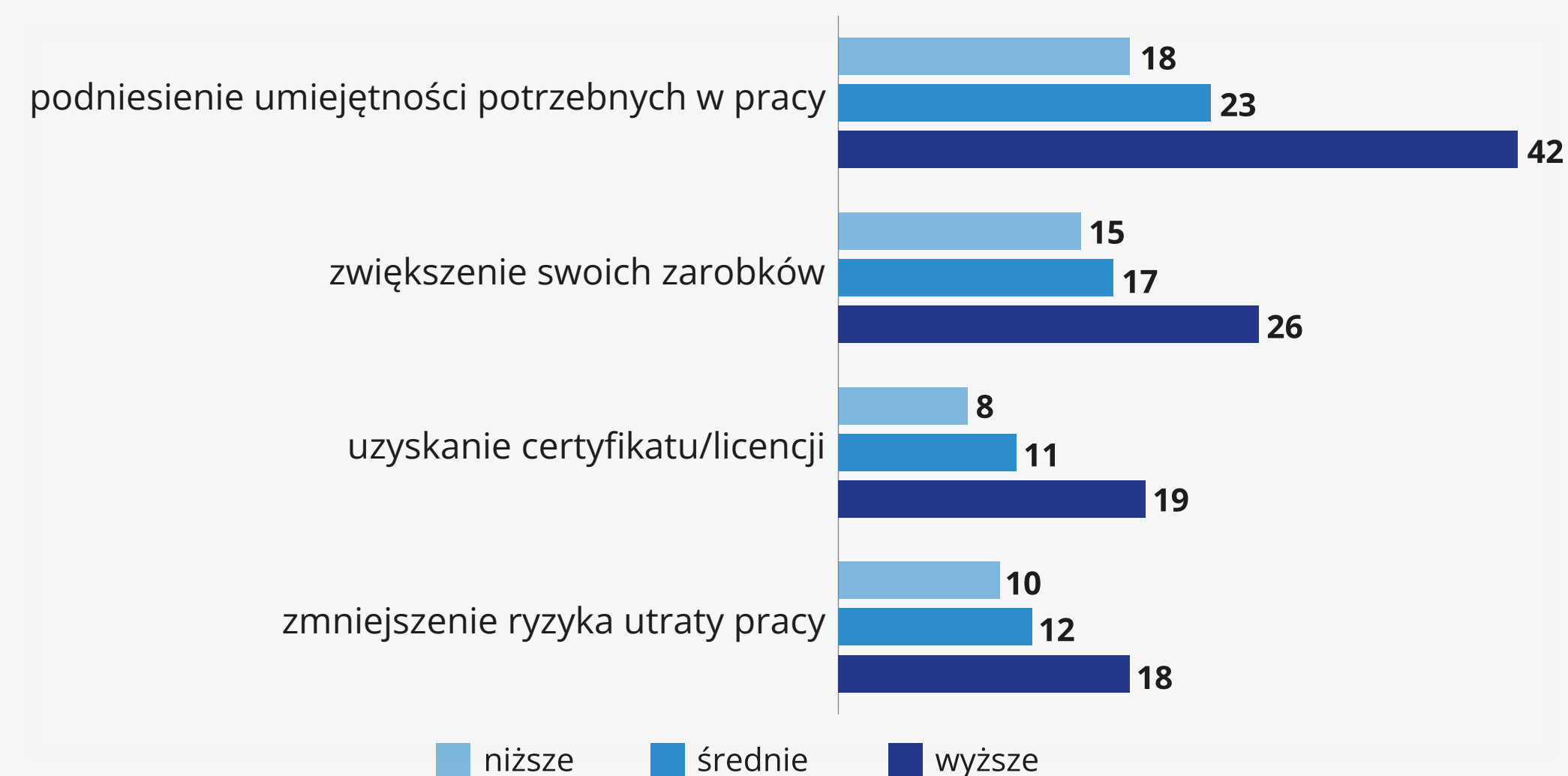
Warto pokreślić, że **rzadko wskazywanym powodem uczenia się jest uzyskanie formalnego potwierdzenia swoich umiejętności (certyfikatu, licencji)**. Dla badanych istotniejsze są inne aspekty uczenia niż formalne potwierdzenie jego wyników.

Formalne potwierdzenie kompetencji jest silniejszym motywatorem rozwoju dla osób z wykształceniem wyższym. W ich przypadku certyfikat lub licencja mogą być częściej wymagane w pracy, wiązać się z możliwością awansu, uzyskania dostępu do bardziej złożonych czy odpowiedzialnych zadań, zatem stają się bardziej użyteczne (Wykres 5). Potwierdzają to dane: **osoby z wykształceniem wyższym dwukrotnie częściej niż osoby z wykształceniem niższym twierdzą, że formalne potwierdzenie umiejętności jest przydatne w rozwoju kariery zawodowej** (odpowiednio 63% i 33%).

Stosunek do certyfikatów nie jest jedyną cechą różniącą tych, którzy ukończyli studia, od pozostałych grup badanych. **Osoby z wykształceniem wyższym zdecydowanie częściej niż pozostali wskazują na zawodowe motywacje do uczenia się**, w tym na potrzebę podnoszenia umiejętności przydatnych w pracy (42%) oraz na chęć zwiększenia swoich dochodów. Na zwiększenie zarobków jako czynnik motywujący do rozwoju wskazuje 26% osób z wykształceniem wyższym, wobec 17% ze średnim i 15% z niższym. **Poziom wykształcenia nie różnicuje natomiast znacząco motywacji o charakterze osobistym czy społecznym.**

! Zawodowe i ekonomiczne motywy uczenia się są znacząco częściej wskazywane przez osoby z wykształceniem wyższym.

Wykres 5. Zawodowa motywacja do rozwoju a wykształcenie respondenta (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 4566)

W grupie osób z wykształceniem wyższym efekty szkoleń i rozwoju częściej mogą mieć wyraźne zastosowanie w pracy, a korzyści z uczenia się są bardziej uchwytne. Sugeruje to, że dla osób po studiach uczenie się jest częściej powiązane z mechanizmami wynagradzania i awansu oraz z pracą w segmentach rynku, w których dodatkowe kompetencje łatwiej przełożyć na wyższe dochody.

Motywacje do uczenia się mężczyzn i kobiet nie różnią się zasadniczo. Niewielkie różnice można zaobserwować jedynie przy porównaniu motywacji ogólnorozwojowych, społecznych, związanych z troską o zdrowie, na które nieco częściej wskazują kobiety. Różnica wynosi jednak nie więcej niż 2–4 punkty procentowe.

Powody, dla których Polki i Polacy rozwijają swoje umiejętności są natomiast silnie zróżnicowane wśród osób w różnym wieku (Tabela 1). Uczenie się pełni różne funkcje na kolejnych etapach życia – od przygotowania do wejścia na rynek pracy, przez rozwój zawodowy i utrzymanie pozycji w środku kariery, po podtrzymywanie zdrowia, aktywności i relacji społecznych w późniejszym wieku.



Motywacje do uczenia się wyraźnie zmieniają się wraz z wiekiem – od zainteresowań i potrzeb związanych z wejściem na rynek pracy, przez pragmatyczne cele zawodowe w środku kariery, po zdrowie i aktywność społeczną w wieku późniejszym.

Najmłodsi dorośli (18–24 lata) uczą się przede wszystkim z potrzeby rozwijania własnych zainteresowań (58%) oraz chęci „nie zostawiania w tyle” (43%), a dla 33% nauka stanowi sposób na ciekawe spędzanie czasu. Jednocześnie **silnie obecne są motywacje związane z wejściem na rynek pracy** i budowaniem na nim swojej pozycji – 27% wskazuje zdobycie umiejętności potrzebnych do znalezienia lub zmiany pracy.

W grupie osób w wieku 25–54 lata dominują natomiast motywacje zawodowe o charakterze pragmatycznym: około 1/3 badanych wskazuje podnoszenie kompetencji potrzebnych w pracy, rozwój osobisty, zdobywanie certyfikatów oraz chęć zwiększenia wynagrodzenia. W tym okresie życia uczenie się najczęściej wiąże się z utrzymaniem konkurencyjności zawodowej i stabilności zatrudnienia – od 16% do 17% osób deklaruje, że kieruje nimi potrzeba zmniejszenia ryzyka utraty pracy.

Wśród osób starszych (55–64 lata oraz 65–69 lat) rośnie znaczenie motywacji pozazawodowych. Uczenie się służy przede wszystkim zdrowiu (20% i 33%) oraz podtrzymywaniu aktywności społecznej, w tym spędzaniu czasu w ciekawy sposób (34% i 43%) oraz z innymi ludźmi (27% i 32%). Motywacje zawodowe mają w tej grupie marginalne znaczenie, podczas gdy potrzeba rozwijania zainteresowań utrzymuje się na wysokim poziomie (odpowiednio 41% i 45%) (Tabela 1).

Tabela 1. Powody rozwijania umiejętności (%)

Motywacje zawodowe	Ogółem	18–24	25–34	35–44	45–54	55–64	65–69
podniesienie umiejętności potrzebnych w pracy	26	12	33	34	33	20	3
zwiększenie swoich zarobków	19	15	24	21	20	13	10
zdobycie umiejętności potrzebnych do znalezienia bądź zmiany pracy	13	27	17	11	11	7	5
zmniejszenie ryzyka utraty pracy	13	6	17	17	16	11	1
uzyskanie certyfikatu/licencji	12	16	15	15	11	5	5
Motywacje pozazawodowe	Ogółem	18–24	25–34	35–44	45–54	55–64	65–69
rozwój własnych zainteresowań	48	58	49	48	48	41	45
chęć rozwijania się, „nie zostawiania w tyle”	34	43	36	34	33	28	26
spędzenie czasu w ciekawy sposób	31	33	27	27	31	34	43
spędzenie czasu z innymi ludźmi	24	26	22	23	23	27	32
zadbanie o swoje zdrowie	16	10	14	15	16	20	33

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 4566).

- W BKL 3.0 rozszerzono kafenię motywów skłaniających do rozwoju. W BKL I i II motywy te miały wyłącznie charakter zawodowy, co wzmacniało obraz uczenia się jako działania instrumentalnego wobec pracy. Obecnie katalog odpowiedzi uzupełniono o motywacje osobiste i społeczne (m.in. rozwój zainteresowań, spędzenie czasu w ciekawy sposób, troskę o zdrowie, relacje społeczne), co pozwala pełniej uchwycić różnorodność przesłanek stojących za uczeniem się osób dorosłych i lepiej opisać pełne spektrum ich aktywności rozwojowej.



Bariery uczenia się: od braku potrzeby po brak czasu i środków

Wśród osób, które nie brały udziału w kursach, szkoleniach czy innych zorganizowanych formach uczenia się najczęściej pojawiają się dwa typy uzasadnień braku takiej aktywności: **przekonanie, że rozwój nie jest potrzebny w ich obecnej sytuacji (25%) oraz stwierdzenie, że uczenie się nie ma sensu na ich etapie życia (24%)** (Tabela 2). Istotną barierą pozostaje także deficyt czasu wynikający z obciążeń rodzinnych i osobistych (22%) oraz brak zawodowych bodźców do rozwoju (19%). Rzadziej wskazywane są przyczyny związane z brakiem informacji o możliwościach uczenia się (5%) czy z negatywną oceną dotychczasowych szkoleń (4%).

Powody wyraźnie różnicuje status na rynku pracy. **Wśród osób pracujących dominują przesłanki związane z organizacją pracy i jej wymaganiami:** najczęściej pojawia się stwierdzenie, że uczenie się nie było potrzebne w pracy (36%), że posiadane umiejętności są wystarczające (28%) oraz że ze względów zawodowych brakuje czasu na rozwój (23%). Można to interpretować jako sygnał, że aktywność edukacyjna w tej grupie jest silnie zależna od tego, czy rozwój kompetencji jest osadzony w realnych potrzebach stanowiska pracy oraz czy istnieją warunki organizacyjne pozwalające wygospodarować czas na uczenie się.

W grupie osób bezrobotnych wyraźnie na pierwszy plan wysuwa się bariera finansowa: brak środków na kursy i szkolenia jest najczęściej wskazywanym powodem braku aktywności edukacyjnej (46%). W dalszej kolejności pojawia się brak interesujących i przydatnych szkoleń (25%). Wskazuje to, że dla osób pozostających bez pracy kluczowe znaczenie ma zarówno dostępność ekonomiczna, jak i adekwatność oferty rozwojowej do realnych potrzeb związanych z poszukiwaniem zatrudnienia.

Wśród osób nieaktywnych zawodowo dominują natomiast czynniki związane z postrzeganiem braku sensu uczenia się w danym wieku, a także ograniczenia zdrowotne. W tej grupie brak aktywności edukacyjnej wydaje się w większym

stopniu powiązany z osłabioną orientacją na cele zawodowe oraz z barierami, które mają charakter biograficzny i zdrowotny, a nie z samą dostępnością kursów. Brak aktywności rozwojowej nie ma jednego źródła: w zależności od sytuacji na rynku pracy mechanizmami ograniczającymi tę aktywność są odpowiednio brak impulsu do rozwoju w pracy i brak czasu, bariera kosztowa oraz niska ocena sensu uczenia się w późniejszych fazach życia.



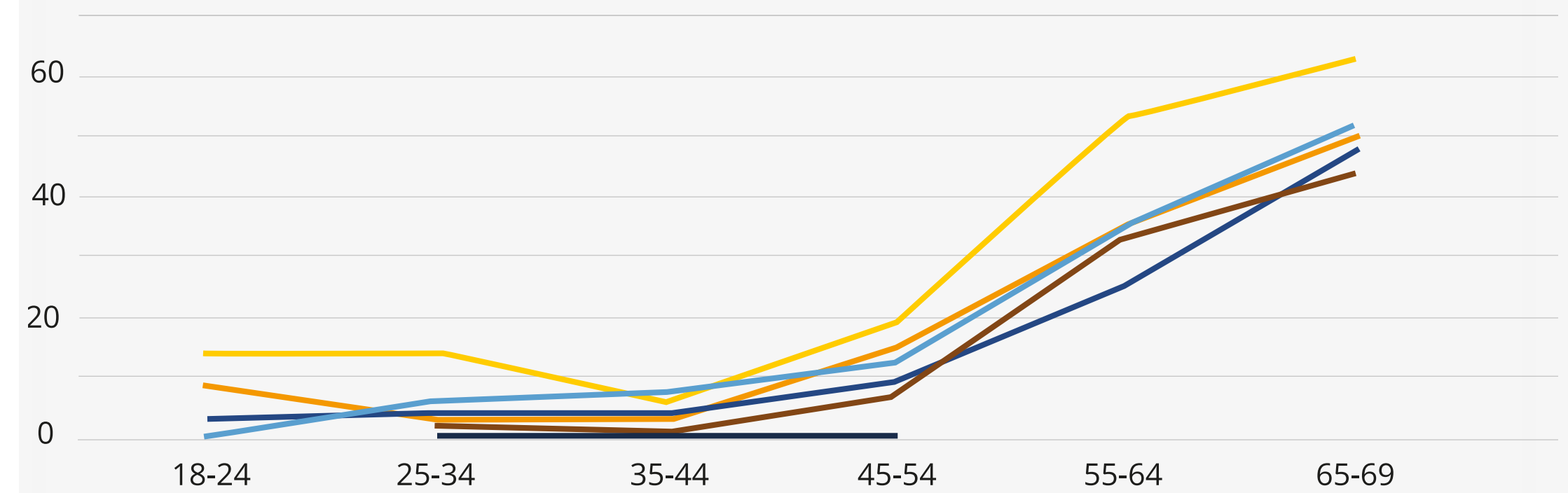
Powszechność przekonania, że uczenie się nie ma sensu na danym etapie życia wzrasta wraz z wiekiem i jest zróżnicowana ze względu na płeć i wykształcenie. W młodszych grupach (do 45. roku życia) jest to bariera wskazywana rzadko, w starszych grupach odsetki wyraźnie rosną i szczególnie wśród kobiet z wykształceniem niższym są bardzo wysokie. Wskazuje to, że negatywne oddziaływanie przekonania o braku sensu uczenia się kumuluje się na styku wieku i kapitału edukacyjnego.

Tabela 2. Główne przyczyny braku aktywności edukacyjnej (formalnej, pozaformalnej i w miejscu pracy) (%)

Przyczyny braku aktywności	Pracujący	Bezrobotni	Nieaktywni zawodowo	Ogółem
moja wiedza i umiejętności są wystarczające w mojej obecnej sytuacji	28	15	23	25
w moim wieku nie ma sensu się uczyć	11	9	39	24
brak czasu z powodów osobistych, rodzinnych	22	23	22	22
nie było to potrzebne w pracy	36	4	2	19
brak interesujących, przydatnych szkoleń	15	25	13	14
brak czasu z powodów zawodowych	23	1	1	12
nie stać mnie na kursy, szkolenia	8	46	13	11
nie pozwalał mi stan zdrowia	4	6	19	11
brak informacji, nie wiedziałem, że jest taka możliwość	6	10	5	5
mój pracodawca nie stwarza możliwości rozwoju	7	4	2	5
dotychczasowe kursy, szkolenia niewiele mi dały	4	7	3	4

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 2608).

Wykres 6. Brak sensu uczenia się w swoim wieku jako przyczyna braku aktywności edukacyjnej według wieku, płci i wykształcenia (%)*



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 2608).

*Na wykresie pominięto dane dla kobiet i mężczyzn w wieku 18–24 lata z wykształceniem wyższym oraz dla mężczyzn w wieku 55–64 lata i 65–69 lat z wykształceniem wyższym ze względu na bardzo niskie liczebności (poniżej 20 osób).

Przekonanie o braku sensu uczenia się wśród osób ze starszych grup wiekowych ma istotne znaczenie w kontekście zmian technologicznych i demograficznych. Przyspieszająca digitalizacja i automatyzacja podnoszą poprzeczkę w zakresie aktualizacji umiejętności, natomiast starzenie się ludności i kurczące się zasoby pracy zwiększają presję na dłuższą aktywność zawodową oraz utrzymanie zatrudnialności w późniejszych fazach życia.

● **Jeśli jednocześnie w grupach 55+ utrwała się przekonanie o braku sensu uczenia się, powstaje ryzyko narastania luki adaptacyjnej: część osób może pozostawać poza rozwojem właśnie wtedy, gdy rynek pracy najsilniej premiuje zdolność uczenia się i dostosowania do nowych narzędzi, procesów i wymagań.**



Przedstawione analizy wskazują, że gotowość do rozwijania kompetencji zawodowych i gotowość do przekwalifikowania się wiążą się ze sobą jedynie w pewnym stopniu i mogą wynikać z odmiennych przesłanek. Pierwsza z nich wynika częściej z chęci doskonalenia umiejętności przydatnych w obecnej pracy i wzmacniana jest tam, gdzie rozwój przynosi dostrzegalne korzyści: wzrost efektywności działań, wzrost wynagrodzenia czy awans. Druga częściej pojawia się w sytuacji słabszej stabilności zatrudnienia, niepewności co do dalszej ścieżki zawodowej lub przekonania, że dotychczasowy profil kompetencji może okazać się niewystarczający.

Chęć rozwijania kompetencji zawodowych wśród dorosłych Polaków jest relatywnie niska i wyraźnie słabsza niż w poprzednich edycjach badania. Z kolei **gotowość do przekwalifikowania się wśród poszukujących pracy jest wysoka**, co sugeruje, że ma ona w większym stopniu charakter adaptacyjny i uruchamia się zwłaszcza wtedy, gdy sytuacja zawodowa staje się mniej stabilna. Decyzje dotyczące uczenia się nie są więc prostym wyrazem indywidualnej motywacji, lecz pozostają silnie powiązane z pozycją na rynku pracy, postrzeganą użytecznością nowych kompetencji oraz presją związaną z utrzymaniem lub odzyskaniem zatrudnienia.

Wyniki pokazują zarazem, **że o gotowości do rozwoju w dużej mierze decyduje nie sam dostęp do oferty edukacyjnej, lecz sens przypisywany uczeniu się.** Najsilniej sprzyjają jej wcześniejsze doświadczenia edukacyjne oraz możliwość wykorzystania zdobytych umiejętności w pracy. Tam, gdzie rozwój kompetencji znajduje praktyczne zastosowanie i przynosi dostrzegalne korzyści, częściej pojawia się także gotowość do dalszego uczenia się. Tam natomiast, gdzie nie prowadzi do zmiany charakteru pracy, poprawy sytuacji zawodowej lub innych korzystnych zmian, motywacja do rozwoju pozostaje słabsza. **Niski poziom deklarowanej gotowości do uczenia się nie musi więc oznaczać braku aspiracji, lecz może odzwierciedlać racjonalną ocenę ograniczonej użyteczności rozwoju w danych warunkach.**

Motywacje do uczenia się wyraźnie wykraczają poza sferę zawodową. Dorośli uczą się nie tylko po to, by lepiej funkcjonować na rynku pracy, lecz także po to, by rozwijać

zainteresowania, nie pozostawać w tyle, ciekawie spędzać czas czy podtrzymywać relacje społeczne. Motywacje te różnią się jednak zależnie od etapu życia, poziomu wykształcenia i sytuacji zawodowej. W młodszych grupach silniejsze są motywy związane z zainteresowaniami i wejściem na rynek pracy, w środku kariery rośnie znaczenie celów pragmatycznych i zawodowych, natomiast w późniejszych fazach życia większą rolę zaczynają odgrywać zdrowie, aktywność społeczna i podtrzymywanie codziennej sprawności. **Uczenie się dorosłych pełni więc wiele funkcji i nie może być interpretowane wyłącznie jako odpowiedź na potrzeby zatrudnieniowe.**

To zróżnicowanie motywacji i barier nabiera szczególnego znaczenia w kontekście zmian demograficznych i technologicznych. Kurczące się zasoby pracy oraz wydłużanie aktywności zawodowej sprawiają, że zdolność do aktualizowania kompetencji w późniejszych fazach kariery staje się nie tylko kwestią indywidualnej motywacji, lecz także warunkiem utrzymania zdolności adaptacyjnych całego rynku pracy. Zaprezentowane dane pokazują jednak, **że w starszych grupach wieku gotowość do uczenia się wyraźnie słabnie. Zjawiska tego nie należy ujmować wyłącznie w kategoriach deficytu motywacji czy psychologicznej niechęci do zmiany.** Bardziej trafne wydaje się odczytywanie go jako rezultatu specyficznej konfiguracji bodźców, ograniczeń i instytucjonalnych oczekiwań, w której nakładają się na siebie **krótszy horyzont spodziewanego zwrotu z inwestycji w rozwój, słabsze zachęty ekonomiczne, pogarszający się stan zdrowia, a także niższa skłonność pracodawców do inwestowania w kompetencje starszych pracowników.** W takich warunkach sceptycyzm wobec dalszego uczenia się może być racjonalną odpowiedzią na strukturę szans, w której rozwój nie musi przekładać się na zmianę charakteru pracy, poprawę jej jakości, większą stabilność zatrudnienia ani wyraźniejsze uznanie kompetencji. **Problem nie sprowadza się więc do tego, jak silniej zmotywować starsze osoby do uczenia się, lecz do tego, jak przeorganizować warunki pracy i rozwoju tak, aby uczenie stawało się dla nich realnie użyteczne.** Oznacza to potrzebę silniejszego powiązania rozwoju kompetencji z organizacją pracy, zadań i ścieżek późnej kariery, a także tworzenia takich rozwiązań, w których zdobywane umiejętności mogą być rzeczywiście wykorzystywane. Dopiero wówczas uczenie się w późniejszych fazach życia zawodowego może stać się nie tyle normatywnym postulatem, ile wiarygodną i sensowną strategią podtrzymywania aktywności zawodowej w grupie, której znaczenie dla rynku pracy będzie rosło.

Tabela A1. Determinanty deklarowanej chęci rozwoju kompetencji zawodowych w ciągu najbliższych 12 miesięcy – regresja logistyczna

Zmienna	Współczynnik B	Błąd standardowy	OR (Exp(B))	95% PU dla OR	p
wiek (lata)	-0,039*	0,006	0,962	0,951–0,973	< 0,001
płeć	0,179	0,111	1,196	0,962–1,487	0,107
wykształcenie: średnie (ref. zawodowe i niższe)	0,459*	0,135	1,582	1,215–2,062	< 0,001
wykształcenie: wyższe (ref. zawodowe i niższe)	0,854*	0,154	2,350	1,737–3,177	< 0,001
uczenie się formalne/pozaformalne w ostatnich 12 mies. (0–1)	1,389*	0,116	4,011	3,195–5,035	< 0,001
dzieci poniżej 7. roku życia w gosp. domowym	-0,334	0,315	0,716	0,386–1,328	0,289
interakcja (płeć x dzieci do 7 lat)	-0,168	0,472	0,845	0,335–2,132	0,721
możliwość wykorzystania zdobytej wiedzy w pracy (0–3)	0,724*	0,062	2,063	1,827–2,329	< 0,001
stała	-0,915*	0,303	0,401	[0,221; 0,725]	0,003

* p < 0,001. Parametry dopasowania modelu: $\chi^2(8) = 652,727$; p < 0,001; -2LL = 2181,0s59; R² Coxa i Snella = 0,266; R² Nagelkerkego = 0,360; trafność klasyfikacji = 74,7% (CUT = 0,5); N = 3986. Niebieskim kolorem oznaczono wartości nieistotne statystycznie.
 Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności.

- Boeren E., Cabus S., & Mackie, A. (2023). Participation in adult learning: System characteristics and individuals' experiences. [w:] J. Holford, P. Boyadjieva, S. Clancy, G. Hefler, & I. Studená (Eds.), *Lifelong learning, young adults and the challenges of disadvantage in Europe* (pp. 87–113). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-14109-6_4.
- European Commission. (2020). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience* (COM(2020) 274 final).
- European Commission. OECD/Cedefop/European Commission/ETF/ILO/UNESCO. (2024). *Skills policies for resilience*. OECD. Paris.
- Gorges J., & Kandler C. (2012). Adults' learning motivation: Expectancy of success, value, and the role of affective memories. *Learning and Individual Differences*, 22(5), 610–617. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2011.09.016>.
- Górniak J. Kubica W., Worek B. (2022) *Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021 Rozwój kompetencji – uczenie się dorosłych i sektor szkoleniowo-rozwojowy*. PARP. Warszawa. https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/14_BKL_-Aktywno_educacyjna_WCAG_08_12.pdf.
- Heuer A., Serratos-Sotelo L., & Motel-Klingebiel A. (2025). How perception affects participation: the case of adult learning and continued vocational education and training in Europe. *International Journal of Lifelong Education*, 44(1), 17–37. <https://doi.org/10.1080/02601370.2024.2398516>.
- Ivanova A., Budzewski M., & Sienkiewicz Ł. (2025). *Reskilling i upskilling jako odpowiedź na zmiany na rynku pracy*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. https://en.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-tematyczny_re-upskilling_dost.pdf
- OECD (2023). *Education at a glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e13bef63-en>.
- OECD (2025), *Developing Public Employment Services for Economically Inactive People in Poland*, OECD Reviews on Local Job Creation, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7daca138-en>.
- Rubenson K., & Desjardins R. (2009). The impact of welfare state regimes on barriers to participation in adult education: A bounded agency model. *Adult Education Quarterly*, 59(3), 187–207. <https://doi.org/10.1177/0741713609331548>
- Sitek M. (2025). *Uczenie się dorosłych w Polsce. Raport tematyczny z badania PIAAC 2023*. Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy.
- Troszyński M., Berg J., Gmyrek P., Kamiński K., Konopczyński F., Ładna A., Nafradi B., & Roślaniec K. (2025). *Generatywna sztuczna inteligencja a polski rynek pracy. Raport badawczy*. NASK-PIB. <https://www.nask.pl/media/2025/06/Generatywna-sztuczna-inteligencja-a-polski-rynek-pracy.pdf>
- World Economic Forum (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>.
- Van Nieuwenhove L., & De Wever B. (2024). Psychosocial barriers to adult learning and the role of prior learning experiences: A comparison based on educational level. *Adult Education Quarterly*, 74(1), 62–87. <https://doi.org/10.1177/07417136231147491>.

The background features a large, dark blue shape on the right side, which contains a white number '6'. To the left of this shape is a light blue area. There are several orange shapes: a thick, rounded bar at the top left, a curved shape at the bottom right, and a thin, curved line at the bottom right corner.

6

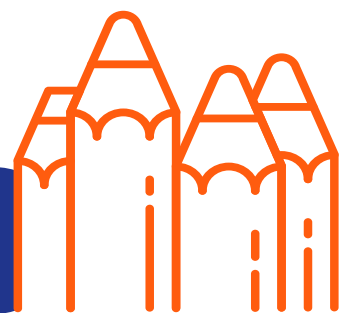
Czy wszyscy jesteśmy jednym pokoleniem?

Autorzy: Anastazja Zakusiło, Szymon Czarnik, Jarosław Górniak



6

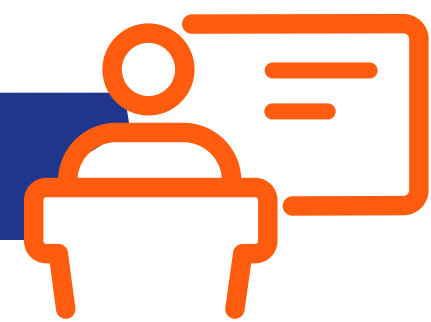
Główne wnioski	154
Wprowadzenie	155
Pokolenia w pracy w świetle wyników PGSS, ESS i BKL	161
Podsumowanie	170
Aneks	171



- W latach 1992–2010 jako najbardziej pożądane cechy pracy wskazywano na równi: wysokie zarobki i sprawczość rozumianą jako poczucie, że wykonuje się pracę ważną i dokonuje w niej czegoś sensownego. Na trzecim miejscu lokowała się stabilność (brak zagrożenia utratą pracy). Zupełnie marginalne znaczenie miały możliwość awansu i krótki czas pracy zostawiający dużo czasu wolnego.
- Dane z 2025 r. pokazują znacząco różny obraz: **zarobki stały się są priorytetem dla większości Polaków, a poczucie sprawczości spadło na sam dół hierarchii.** Drugie miejsce przypada obecnie stabilności, a na trzecie miejsce awansował czas wolny. **Sugeruje to stopniowe przesunięcie w stronę bardziej pragmatycznego i instrumentalnego postrzegania pracy jako źródła stabilnego dochodu oraz sfery, która powinna pozostawiać przestrzeń dla życia poza nią.**
- Równocześnie z umocnieniem się zarobków na szczycie hierarchii, powiększyły się też nieco szeregi osób wymieniających je jako najmniej ważną z pięciu cech. Zmiana ta może świadczyć o podniesieniu się poziomu życia w Polsce, ponieważ jako relatywnie najmniej istotny aspekt pracy zarobki postrzegają osoby w dobrej sytuacji materialnej.
- **Według danych z 2025 r. przedstawiciele pokolenia Z nie różnią się znacząco poglądami na pracę od starszych pokoleń.** Owszem, przywiązują większą wagę do zarobków i znacznie mniejszą wagę do sprawczości niż młodzi dorośli 15 i 30 lat temu, ale jest to wpływ „ducha czasu”, czyli efekt okresu, który jednakowo dotknął wszystkie pokolenia. **Różnice międzypokoleniowe nie są więc „silnikiem” zmiany społecznej.**
- **Osobista ocena znaczenia takich wartości jak bogactwo, zabawa, kreatywność i osiągnięcie sukcesu pozostaje silnie powiązana z wiekiem** – we wszystkich analizowanych latach osoby młodsze, w tym szczególnie pokolenie Z (najmłodsza

kohorta), przypisują im większe znaczenie niż osoby starsze. Odwrotny wzorec dotyczy znaczenia zasad i nakazów, które wyżej cenione są w starszych grupach wiekowych. Jednocześnie można zauważyć, że w odniesieniu do bogactwa i hedonizmu następuje lekki wzrost ich znaczenia w kolejnych pokoleniach.

- **Część wartości ma wyraźnie uniwersalny charakter, niezależny od wieku i przynależności pokoleniowej.** Dotyczy to przede wszystkim lojalności wobec bliskich i przyjaciół, wolności oraz troski o przyrodę. Wartości te pozostają najwyżej oceniane we wszystkich kohortach, co wskazuje na ich silne zakorzenienie społeczne i brak istotnych podziałów pokoleniowych w tym obszarze.
- Ogólnie rzecz biorąc, obserwowane zmiany społeczne nie prowadzą do radykalnego przekształcenia hierarchii wartości Polaków, a **tam, gdzie zmiany następują, dzieje się to pod wpływem czynników oddziałujących na wszystkie generacje, a nie przez zastępowanie pokoleń.** Pomimo wzrostu znaczenia bogactwa, zabawy i przyjemności wartości te nadal zajmują relatywnie niższe pozycje. **Na czołowych miejscach w ocenie wszystkich pokoleń pozostają natomiast wartości relacyjne i wspólnotowe, takie jak lojalność wobec bliskich, autonomia w podejmowaniu decyzji czy troska o środowisko.**



● Młodzi jako pokolenie

W ostatnich latach pokolenie Z (Gen Z) – najczęściej definiowane jako osoby urodzone w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych – stało się przedmiotem intensywnej debaty publicznej dotyczącej przemian wartości społecznych oraz stosunku młodych ludzi do pracy i stylu życia. Wskazuje się na specyfikę tego pokolenia w poszukiwaniu informacji (krótkie wideo z TikToka w miejsce czytania tekstów), nastawienie na teraźniejszość i poszukiwanie doświadczeń w miejsce gromadzenia oszczędności i budowania przyszłości (co wynika m.in. z frustracji ekonomicznej). Podkreśla się czasem wyłaniającą się skłonność do poszukiwania naturalności w opozycji do obrazu świata generowanego z użyciem sztucznej inteligencji, otwarcie na różnorodność i destygmatyzację zdrowia psychicznego, co przez starsze pokolenie bywa postrzegane jako bycie „płatkami śniegu”. Z drugiej strony docenia się zakorzenienie w świecie sieci społecznościowych i łatwość adaptacji nowych technologii.

Posługiwanie się **konceptcją pokolenia** jest popularnym sposobem interpretowania sytuacji młodych osób na rynku pracy nie tylko w Polsce, lecz wręcz globalnie, zwłaszcza w popularnych mediach. Powszechnie pojawiają się tezy o fundamentalnej odmienności tej generacji w stosunku do wcześniejszych kohort pracowników.

Jednocześnie rosnąca liczba badań empirycznych wskazuje, że choć pewne różnice w systemach wartości i oczekiwaniach wobec pracy między kohortami wiekowymi są obserwowalne, ich skala bywa mniejsza i mają inną naturę, niż sugerują popularne narracje medialne (Costanza i in., 2023; Póznier & Kozák, 2025). Analizy prowadzone w Europie, Ameryce Północnej oraz w regionie Europy Środkowo-Wschodniej pokazują, że **podstawowe aspiracje młodych ludzi pozostają w wielu aspektach zbliżone do aspiracji wcześniejszych generacji**. W licznych badaniach wysoko oceniane są takie wartości jak: bezpieczeństwo ekonomiczne, dobre relacje społeczne,

możliwość rozwoju oraz poczucie sensu wykonywanych działań (Niemczynowicz i in., 2023; Rudolph & Zacher, 2017). Jednocześnie pokolenie Z częściej niż starsze kohorty podkreśla znaczenie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz oczekuje bardziej partnerskich relacji w środowisku pracy (Kästner & Mattutat, 2024).

Te postawy w środowisku pracy wiązane są z ogólnym systemem wartości młodych osób. Kwestia systemu wartości młodszych generacji stanowi jeden z tematów najczęściej analizowanych w literaturze socjologicznej i psychologicznej. W debacie publicznej często pojawia się przekonanie, że pokolenie Z reprezentuje silnie postmaterialistyczny system wartości, w którym znaczenie bezpieczeństwa ekonomicznego ustępuje miejsca samorealizacji i jakości życia. Najnowsze badania empiryczne nie potwierdzają jednak jednoznacznie tej tezy (Tsai & Peng, 2025).

Analizy dotyczące młodych Polaków pokazują, że wśród najważniejszych wartości życiowych znajdują się przede wszystkim rodzina, zdrowie, bezpieczeństwo finansowe oraz niezależność osobista (Bożewicz, 2025). Wartości te mają raczej charakter podstawowy niż postmaterialistyczny. Autorka wskazuje ponadto, że doświadczenia ostatnich lat – w tym pandemia, inflacja oraz niepewność gospodarcza – mogły zwiększyć znaczenie wartości związanych z bezpieczeństwem i stabilnością wśród młodszych pokoleń. Podobne wnioski pojawiają się w badaniach międzynarodowych. Analiza danych z Czech i Słowacji oparta na modelu wartości Schwartza oraz danych European Social Survey pokazuje, że młodzi respondenci wysoko oceniają zarówno wartości związane z życzliwością i uniwersalizmem, jak i wartości związane z autonomią oraz jakością życia, takie jak hedonizm czy samostanowienie (Kohút i in., 2024). Taki układ wartości wskazuje na współwystępowanie orientacji indywidualistycznej i prospołecznej. Analiza poświęcona sytuacji na Litwie, oparta na kwestionariuszu wartości Schwartza wskazuje wręcz na to, że wartości związane z **konserwatyzmem** (bezpieczeństwo, konformizm, tradycja) zyskały na znaczeniu, podczas gdy otwartość na zmiany oraz **autokreacja** (osiągnięcia, sukces, władza) odnotowały spadek. Dotyczy to zwłaszcza najmłodszego pokolenia ukształtowanego w warunkach niepodległości i członkostwa w Unii Europejskiej, które stało się bardziej konserwatywne i nastawione na **autotranscendencję** (wykraczanie poza własne „ja”) niż inne kohorty

(Mockaitis i in., 2025). Widzimy więc, że istnieje istotne napięcie między trendami w dyskursie publicznym, zarówno w Polsce, jak i za granicą, a wynikami badań naukowych prowadzonych w oparciu o rygorystyczną metodologię już na poziomie ogólnych wartości przypisywanych różnicom międzygeneracyjnym. Jak wspomniano, w przypadku postaw związanych ze środowiskiem pracy sytuacja wygląda podobnie. Prześledźmy to, co przynoszą międzynarodowe badania naukowe na ten temat.

● **Postawy Gen Z wobec pracy w badaniach międzynarodowych i problemy z interpretacją wyników**

Jednym z najbardziej konsekwentnie potwierdzanych w literaturze elementów wyróżniających pokolenie Z jest znaczenie równowagi między pracą a życiem prywatnym. W wielu badaniach międzynarodowych młodzi pracownicy deklarują, że możliwość elastycznej organizacji pracy, pracy hybrydowej lub zdalnej oraz przewidywalnych godzin pracy należy do najważniejszych czynników wpływających na wybór pracodawcy (Deloitte, 2024; Kästner & Mattutat, 2024). Jednocześnie wyniki badań wskazują, że elementy symboliczne środowiska pracy – takie jak prestiżowe dodatki czy wizerunkowe benefity – mają dla młodych pracowników mniejsze znaczenie niż warunki organizacyjne pracy, w tym elastyczność oraz jakość relacji interpersonalnych (Kästner & Mattutat, 2024). Wbrew niektórym interpretacjom medialnym nie oznacza to jednak, że kwestie finansowe tracą dla młodych pracowników znaczenie. W wielu analizach wynagrodzenie oraz bezpieczeństwo ekonomiczne pozostają jednymi z najważniejszych czynników wpływających na decyzje zawodowe (Nowak i in., 2025).

● **Problem interpretacji różnic pokoleniowych: podejście Age–Period–Cohort**

Interpretacja różnic przypisywanych pokoleniom wymaga jednak ostrożności metodologicznej. Nie chodzi tu tylko o to, że część publikowanych wyników opiera się

na próbach obejmujących wyselekcjonowane subpopulacje (np. studentów wybranych uczelni) i niespełniających warunków statystycznej reprezentatywności, a publicystyka często opiera się na dowodach anegdotycznych. Problem jest poważniejszy i dotyczy interpretacji teoretycznych nadawanych porównaniom najmłodszej generacji ze starszymi kohortami. Różnice te odczytywane są jako odmiennność pokolenia zapowiadająca zmianę społeczną, której nośnikiem będzie zastępowanie starszych pokoleń młodymi, mającymi odmienną charakterystykę kulturową.

Z jednej strony, już w klasycznej pracy Ryder (1965) wskazywał jednak, że zmiany społeczne mogą wynikać zarówno z wymiany kohort, jak i z wpływu wydarzeń historycznych oddziałujących na całe społeczeństwa. Z drugiej strony, charakterystyka kohorty wiekowej może ulegać zmianom wraz z wchodzeniem w kolejne fazy cyklu życia – jeśli zmiany te powtarzają jedynie trajektorię, którą przechodziły poprzednie generacje, wówczas zmiany społecznej nie należy oczekiwać. W literaturze metodologicznej problem rozróżnienia, z którym z tych efektów mamy do czynienia analizowany jest w ramach podejścia Age–Period–Cohort (APC).

Podejście to zakłada, że obserwowane różnice między grupami wieku mogą wynikać z trzech mechanizmów (Rysunek 1): efektów wieku (*life-cycle effects*), efektów okresu historycznego (*period effects*) oraz efektów kohortowych (*cohort effects*) (Glenn, 2005; Firebaugh, 1997). Problem polega na tym, że wiek, okres i kohorta są ze sobą matematycznie powiązane, co utrudnia ich empiryczne rozdzielenie (Yang & Land, 2013). W rezultacie wiele badań nad pokoleniami w rzeczywistości rejestruje zmiany wynikające z cyklu życia lub wydarzeń historycznych, a nie trwałe różnice między generacjami (Rudolph & Zacher, 2017).

Rysunek 1. Problem identyfikacji efektów wieku, okresu i kohorty w badaniach nad pokoleniami (opracowanie z wykorzystaniem ChatGPT na podstawie Glenn, 2005; Yang & Land, 2013)

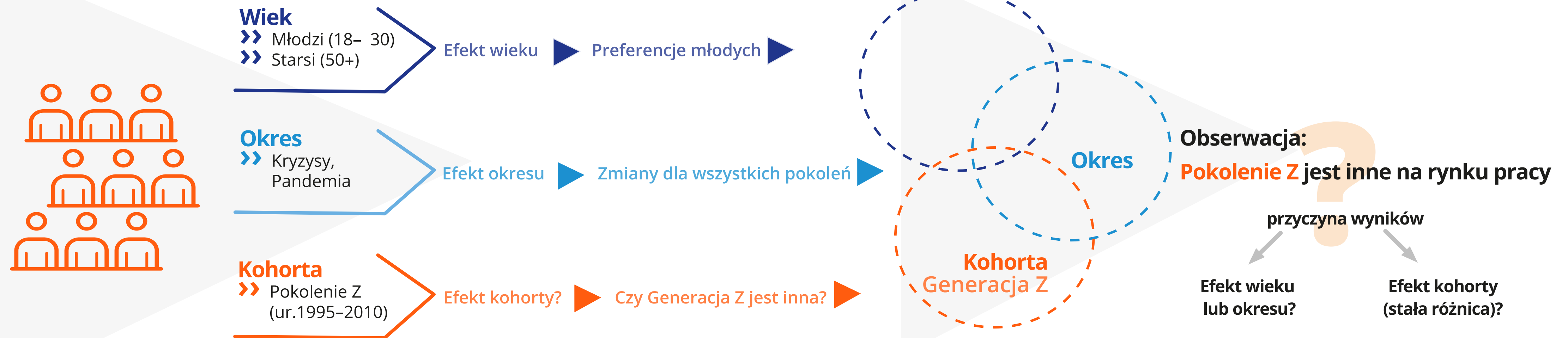


Diagram pokazuje, dlaczego w badaniach nad generacjami bardzo łatwo pomylić trzy różne źródła obserwowanych różnic:

1. Efekt wieku (*age effect*)

Różnice wynikające z etapu życia.

Przykłady:

- młodzi pracownicy częściej cenią autonomię i elastyczność,
- osoby w średnim wieku bardziej koncentrują się na stabilności zatrudnienia,
- starsi pracownicy mogą bardziej cenić bezpieczeństwo ekonomiczne.

>> To zjawisko obserwowane jest od wielu dekad i w wielu krajach.

2. Efekt okresu (*period effect*)

Zmiany wynikające z wydarzeń historycznych, które wpływają na wszystkie pokolenia jednocześnie.

Przykłady:

- kryzysy gospodarcze,
- pandemia COVID-19,
- zmiany technologiczne,
- transformacje rynku pracy,
- dominujący wzorzec ideowy w dyskursie społecznym.

>> Takie wydarzenia mogą zmieniać postawy wobec pracy całych populacji.

3. Efekt kohorty (*cohort effect*)

Trwałe różnice między pokoleniami wynikające z warunków socjalizacji.

Przykład: młodsze kohorty wiekowe mają inne postawy – są bardziej egalitarne – wobec pracy kobiet niż wcześniejsze kohorty i część tych różnic jest trwała w czasie – wymiana pokoleniowa napędza zmianę społeczną (Scott, Alwin, & Braun, 1996).

>> To właśnie ten efekt jest najczęściej przypisywany „pokoleniom”¹.

¹ Trzeba dodać, że powyższa obserwacja dotyczy zmian do lat 90. i znaczna część zmiany postaw w czasie zachodziła wewnątrz kohort, czyli była związana z efektem okresu (Cotter, Hermesen & Vanneman, 2011).

W ostatnich latach pojawiło się kilka badań obejmujących Gen Z, wykorzystujących zaawansowane modele APC lub ich warianty wielopoziomowe (HAPC), oparte na dużych zbiorach danych takich jak World Values Survey, European Social Survey czy General Social Survey. Jedną z najbardziej aktualnych analiz jest badanie Tsai i Penga (2025), które obejmuje dane z USA, Japonii, Turcji i Chin. Autorzy pokazują, że choć można zaobserwować pewne różnice kohortowe w wartościach, to ich znaczenie jest mniejsze niż zakładała klasyczna teoria zmiany wartości. W wielu przypadkach zmiany okazują się reakcją na wydarzenia historyczne i kontekst ekonomiczny.

Szczególnie istotnych wniosków dla diagnozy procesów zachodzących na rynku pracy dostarcza badanie Schrödera (2024), który analizuje motywację do pracy na podstawie wieloletnich badań prowadzonych na statystycznie reprezentatywnych próbach. Autor zastosował model hierarchiczny age-period-cohort, pozwalający jednocześnie uwzględnić wpływ wieku, okresu i kohorty. Wyniki tej analizy wskazują, że różnice przypisywane generacjom w dużej mierze znikają po kontrolowaniu efektów wieku i okresu. Motywacja do pracy zmienia się przede wszystkim wraz z fazą cyklu życia oraz kontekstem gospodarczym, a nie z przynależnością do konkretnej kohorty. W praktyce oznacza to, że wiele różnic przypisywanych pokoleniu Z może wynikać z faktu, że są to osoby znajdujące się na wczesnym etapie kariery zawodowej.

Podobne wnioski pojawiają się w innych analizach APC. Badania dotyczące przemian wartości pracy w USA wskazują, że zmiany w postrzeganiu znaczenia pracy mają często charakter okresowy i są związane z czynnikami sytuacyjnymi, jak miejsce w strukturze społecznej² w powiązaniu z nasileniem narracji o znaczeniu pracy w społeczeństwie w danym okresie (Kalleberg & Marsden, 2019). Także analizy wartości społecznych w Europie i państwach euroatlantyckich przeprowadzone w oparciu o dane Światowego i Europejskiego Sondażu Wartości z ponad czterdziestu krajów nie wykazały znaczących różnic międzypokoleniowych pod względem wartości związanych z pracą. Różnice wynikają z kombinacji silniejszego efektu wieku i umiarkowanego efektu okresu (Hajdu & Sik, 2018). Jak konkludują autorzy: „z naszych badań wynika, że różnice

pokoleniowe, często wspominane w debatach publicznych i wykorzystywane w dyskursach politycznych, są najprawdopodobniej mitem” (ibidem, s. 20).

Oczywiście, jeśli Gen Z występuje w przytoczonych wyżej badaniach, to jako najmłodsza kohorta wiekowa, dla której trajektoria pozostaje jeszcze otwartą księgą, która może być w przyszłości różnie zapisana. Warto jednak pamiętać, że w czasach, gdy poprzednie kohorty wkraczały w dorosłość i na rynek pracy, im także towarzyszyło oczekiwanie, że będą nośnikami zmiany społecznej wynikającej z ich odmienności od poprzednich pokoleń. Badania nie potwierdziły prawomocności tych oczekiwań. Zmiana społeczna częściej była efektem zmiany okoliczności historycznych i towarzyszących im narracji, które dotyczyły wszystkich kohort niż była niesiona przez określone pokolenie przez kolejne etapy życia.

● Postawy wobec pracy w Polsce

W Polsce analiza przekazów prasowych pokazuje, że młodzi ludzie są często przedstawiani w sposób kontrastowy wobec wcześniejszych generacji – jako bardziej wrażliwi społecznie i nastawieni na jakość życia, ale jednocześnie mniej przywiązani do tradycyjnych wzorców kariery (Hrehorowicz, 2021). W mediach społecznościowych oraz w publicystyce młodzi pracownicy niejednokrotnie postrzegani są jako generacja bardziej roszczeniowa, mniej lojalna wobec pracodawców i bardziej skoncentrowana na jakości życia niż wcześniejsze pokolenia. Z perspektywy funkcjonowania w środowisku pracy i biznesu, która nas tu bardziej interesuje, także podkreśla się odmiennosc pokolenia Z, tak jak dawniej podkreślano odmiennosc pokolenia millenialsów, gdy oni wchodzili na rynek pracy. Wskazuje się na postawy wnoszone przez Gen Z jako zapowiedź końca tzw. „kultury zapier...” (ang. *hustle culture*): widzą, że intensywne „zasuwanie” przez starszych kolegów nie dało im pożądanej stabilizacji życiowej, że intensywna praca nie daje nadziei na zgromadzenie wkładu własnego pozwalającego myśleć o kredycie na własne mieszkanie, więc buntują się przeciw zdominowaniu życia przez pracę. Ponadto ceniona jest praca inteligentna i efektywna, zwalniająca czas na własne potrzeby, a nie

² Osoby o bardziej uprzywilejowanym pochodzeniu i dysponujące większymi zasobami na rynku pracy kładą większy nacisk na interesujący charakter pracy niż na wysokie dochody, bezpieczeństwo i szanse awansu (Kalleberg & Marsden, 2019).

zliczanie przepracowanych godzin. Zdaniem osób wypowiadających się w mediach, często pełniących funkcje kierownicze lub zajmujących się zatrudnieniem, młodzi nie boją się porzucać pracy i szukać nowych, lepszych możliwości; oczekują partnerstwa i stałej komunikacji, a nie kultury strachu; jednocześnie są bardziej otwarci na innowacje technologiczne, nie boją się AI i podobnych nowości w miejscu pracy. Często pojawiają się też oceny mające charakter stereotypów przypisywanych pokoleniu, jak np.: Gen Z jest roszczeniowa, jej przedstawiciele są leniwi i nie chcą pracować, są przewrażliwieni i nie radzą sobie z krytyką, nie są lojalni względem pracodawcy. Te stereotypy wiązane są z cechami kulturowymi pokolenia w oderwaniu od sytuacji najmłodszych osób w pracy i szerszego kontekstu społeczno-gospodarczego. Czytamy na przykład w *Business Insider* z 4.08.2023: „Wśród niektórych menadżerów panuje przekonanie, że osoby z pokolenia Z nie są tak pracowite, zmotywowane i odporne jak wcześniejsze generacje. Pokazują to wyniki badań przeprowadzonych przez ResumeBuilder.com, w których blisko 75% pracowników wyższych szczebli uważa, że z Gen Z pracuje się trudniej niż z innymi”. W tym samym piśmie w wydaniu z 2.02.2026 czytamy: „Pokolenie Z coraz częściej wybiera minimalizm w pracy zamiast tradycyjnej kariery. Młodzi pracownicy nie dążą już za wszelką cenę do awansu. Wolą także zmieniać stanowiska i dywersyfikować źródła dochodu. Takie podejście daje im większe poczucie bezpieczeństwa, elastyczność i satysfakcję z pracy”. To tylko przykłady z szerokiego strumienia opinii obecnych zarówno w sieciach społecznościowych, jak i w profesjonalnie redagowanych portalach i klasycznych mediach.

Badania empiryczne pokazują bardziej złożony obraz. Analizy dotyczące młodych pracowników w Polsce wskazują, że oczekiwania wobec pracy koncentrują się przede wszystkim wokół trzech elementów: adekwatnego wynagrodzenia, możliwości rozwoju zawodowego oraz dobrej atmosfery w miejscu pracy (Chomątowska i in., 2022). Wysoko oceniane są również stabilność zatrudnienia oraz możliwość zdobywania nowych kompetencji (Kawka & Borovac-Zekan, 2023). Badania wskazują także na znaczenie elastycznych godzin pracy, autonomii oraz możliwości wykonywania pracy zgodnej z zainteresowaniami (Nowak i in., 2025). W publikacjach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi podkreśla się znaczenie dopasowania wartości między pracownikiem a organizacją oraz rosnącą rolę autentyczności marki pracodawcy (Rzemieniak & Wawer,

2021). Badania dotyczące młodych pracowników w Polsce wskazują, że przedstawiciele pokolenia Z oczekują częstszej informacji zwrotnej, jasnego określenia celów oraz bardziej partnerskich relacji z przełożonymi (Korombel & Ławińska, 2023). Podkreśla się również znaczenie transparentności wynagrodzeń oraz przejrzystych zasad awansu (Wawer, 2025; Borowska & Pietroń-Pyszczyk, 2025).

Niezależnie od tego, czy obraz Gen Z był rysowany z perspektywy niezadowolenia z postaw młodych wobec pracy, czy z perspektywy podkreślania ich potencjału oraz zrozumienia dla artykułowanych oczekiwań i motywacji, charakterystyczna jest dla niego ta sama tendencja do interpretowania podkreślanych charakterystyk najmłodszej kohorty wchodzącej na rynek pracy jako cech definiujących pokolenie (samo użycie terminu *pokolenie/generation* to implikuje). Za posługiwaniem się tym schematem interpretacyjnym kryje się – jak podkreślono wyżej – oczekiwanie, że ta odmienność zdefiniuje zmianę społeczną, której to pokolenie będzie nośnikiem. Zestawienie wyników badań empirycznych, analiz metodologicznych oraz dyskursu medialnego prowadzi do wniosku, że obraz pokolenia Z jako radykalnie odmiennego bywa uproszczony. Najbardziej rygorystyczne analizy metodologiczne, w tym badania typu **Age-Period-Cohort**, wskazują, że wiele różnic przypisywanych generacjom wynika z efektów wieku oraz kontekstu historycznego, a nie z trwałych różnic międzykohortowych. Jednocześnie młodsze pokolenia rzeczywiście wykazują pewne charakterystyczne preferencje, takie jak większy nacisk na równowagę między pracą a życiem prywatnym, znaczenie relacji interpersonalnych w miejscu pracy oraz potrzebę celowości wykonywanej pracy. Zmiany te należy jednak interpretować nie jako całkowite zerwanie z wcześniejszymi systemami wartości, lecz raczej jako adaptację do zmieniających się warunków społecznych, technologicznych i ekonomicznych.

Podsumowując: dane i analizy w cytowanych wcześniej pracach (m.in. Rudolph & Zacher, 2017; Costanza i in., 2023; Schröder, 2024; Hajdu & Sik, 2018) wskazują, że **wiek, etap kariery, staż pracy oraz inne różnice indywidualne** są znacznie bardziej prawdopodobnymi wyjaśnieniami obserwowanych różnic w wynikach związanych z pracą niż przynależność do określonej kohorty pokoleniowej. Najsilniej poparte są następujące alternatywne wyjaśnienia:

Czynniki związane z wiekiem: Starsi pracownicy często wykazują wyższe zaangażowanie, lojalność i chęć pozostania w organizacji, co jest zgodne z dobrze udokumentowanymi badaniami nad zależnością między wiekiem a postawami wobec pracy, a nie z efektami pokoleniowymi.

Etap kariery i staż pracy: Różnice w satysfakcji zawodowej, zaangażowaniu czy intencjach odejścia z pracy lepiej tłumaczyć etapem kariery zawodowej, doświadczeniem czy długością zatrudnienia niż etykietą pokoleniową.

Etap życia i dojrzewanie: Zmiany w postawie i zachowaniu często wynikają z etapu życia lub czynników rozwojowych, takich jak obowiązki rodzinne czy zbliżające się przejście na emeryturę, a nie z przynależności do pokolenia.

Czynniki kontekstowe i środowiskowe: Warunki ekonomiczne, zmiany organizacyjne czy specyfika branży mogą wpływać na postawy i zachowania pracowników niezależnie od wieku, tworząc czysto pozorne, mylące różnice pokoleniowe.

Różnice indywidualne: Osobowość, wartości i osobiste doświadczenia – niezależnie od „pokolenia” – mają kluczowe znaczenie dla kształtowania postaw i wyników w pracy i często wyjaśniają więcej niż przynależność do kohorty pokoleniowej.

Wyniki metaanaliz oraz analiz z kontrolą wpływu dodatkowych zmiennych konsekwentnie pokazują, że **efekty kohortowe przypisywane pokoleniom są małe, mieszane lub nieistotne i znacznie lepiej wyjaśniają je powyższe alternatywne czynniki**, a nie sama przynależność pokoleniowa (Ravid i in. 2025). Oczywiście, jeszcze nie wiemy, czy akurat Gen Z nie okaże się tym pokoleniem, które zainicjuje zmianę społeczną. To okaże się po wielu latach obserwacji. Niemniej, dotychczasowe wyniki międzynarodowych badań dotyczące wcześniejszych „pokoleń” nakazują dużą ostrożność w oczekiwaniu na taki efekt.

Ponieważ w Polsce interpretacja znaczenia specyficznych cech najmłodszej kohorty na rynku pracy jako definiujących pokolenie jest zbliżona do popularnych narracji formułowanych w dyskursie międzynarodowym, którym – jak pokazano – przeczą wyniki badań naukowych, w tym zwłaszcza starannych analiz APC, postanowiono

sprawdzić empirycznie, jak się obecnie mają sprawy w Polsce. Żeby umożliwić taką analizę wybrano pytania sondażowe stanowiące wskaźniki postaw dotyczących obszaru pracy, które były w tym samym brzmieniu zadawane w badaniach prowadzonych w Polsce w przeszłości na losowych, reprezentatywnych próbach osób dorosłych. Po zidentyfikowaniu takich pytań z wysokiej jakości sondaży włączono je do kwestionariusza badań Bilansu Kapitału Ludzkiego, co umożliwiło odniesienie aktualnej sytuacji w poszczególnych kohortach wiekowych do ich charakterystyki w przeszłości i prześledzenie dynamiki rozkładów odpowiedzi na poziomie kohort.

Oczywiście trzeba wziąć pod uwagę fakt, że w badaniu BKL ta bateria wybranych pytań jest zadawana w innym kontekście kwestionariusza, niż badania, do których odnosimy nasze wyniki, co nie pozostaje bez wpływu na ogólną tendencję w rozkładzie odpowiedzi. Interpretując różnice w rozkładach odpowiedzi na pytania występujące w różnych badaniach, należy uwzględnić możliwość występowania tzw. efektów kontekstu kwestionariusza (*context effects*). Klasyczne już badania metodologiczne pokazują, że odpowiedzi na identycznie sformułowane pytania mogą zależeć od miejsca pytania w ankiecie oraz od treści pytań poprzedzających, które mogą aktywizować określone schematy interpretacyjne lub standardy oceny (Kalton & Schuman, 1982; Tourangeau & Rasinski, 1988; Tourangeau, Singer & Presser, 2003). W konsekwencji różnice między badaniami mogą wynikać nie tylko z odmiennych postaw respondentów, lecz także z różnic w kontekście pomiaru (Schuman i in., 1981; Schwarz, 1999).

Pokolenia w pracy w świetle wyników PGSS, ESS i BKL

Dyskurs publiczny – jak już wspomniano – operuje często przeciwstawieniem sobie pokoleń, przypisując osobom młodszym niski poziom etyki pracy, indywidualizm i roszczeniowość. Powstaje pytanie – czy wyniki dużych badań sondażowych, realizowanych regularnie od wielu lat to potwierdzają. Aby umożliwić analizę pokolenia Z na tle innych pokoleń w kwestionariuszu badania ludności BKL 3.0 uwzględniono baterie pytań zadawanych wcześniej w Polskim Generalnym Sondażu Społecznym (1992–2010) – dalej PGSS, oraz Europejskim Sondażu Społecznym – dalej ESS (2002–2023). Zabieg ten pozwala wyjść poza proste porównanie „tu i teraz” młodych dorosłych ze starszymi grupami wiekowymi – i porównać ich także „historycznie” z młodymi dorosłymi należącymi do wcześniejszych pokoleń.

Analizie poddano dwa zagadnienia: co było i jest ważne dla Polaków w pracy zawodowej (PGSS), oraz jak Polacy postrzegają siebie w odniesieniu do wartości znaczących w perspektywie pracy zawodowej, takich jak kreatywność, bogactwo, konformizm, autonomia, sukces, lojalność, troska o środowisko, hedonizm oraz poświęcenie się dla dobrobytu rodziny (ESS).

Co jest najważniejsze w pracy – atrybut pokoleń czy duch czasu?

Znaczenie cech pracy badano poprzez ustalenie, jak ważne dla Polaków są obecnie i były w przeszłości następujące pożądane cechy pracy:

1. wysokie dochody (dochód)
2. brak zagrożenia utratą pracy (stabilność)
3. krótki czas pracy, dużo czasu wolnego (czas wolny)
4. możliwości awansu (awans)
5. praca ważna i dająca poczucie dokonania czegoś sensownego (sprawczość).

Respondenci proszeni byli o uszeregowanie tych cech od najważniejszej do najmniej ważnej. Najbardziej znaczące zmiany dotyczą właśnie tego, co dzieje się na szczycie i na dole tego rankingu. Dynamikę tych zmian pokazują Tabela 1 i Tabela 2).

Zauważamy, że na przestrzeni lat znaczenie poszczególnych aspektów pracy w ocenie respondentów się zmienia. Najwyżej oceniane w latach 1992–2010 były: dochód, sprawczość oraz stabilność zatrudnienia, najrzadziej zaś jako najważniejsze cechy pracy wskazywano krótki czas pracy oraz możliwości awansu. Obecnie wzrasta znaczenie czasu wolnego, a więc krótszego czasu pracy. Większy jest również udział osób wymieniających na pierwszym miejscu wysokie zarobki. Bez zmiany pozostaje ocena stabilności zatrudnienia, a gwałtownie spada znaczenie sprawczości.

Tabela 1. Aspekty pracy oceniane przez Polaków w wieku 18–69 lat jako najważniejsze wśród pięciu wskazanych (%)

Aspekty pracy	1992	1993	1994	1995	1997	1999	2002	2008	2010	2025
dochód	36	31	33	32	40	41	32	42	34	55
stabilność	21	24	25	23	21	26	34	21	24	23
czas wolny	2	2	2	1	1	1	2	2	2	12
awans	1	1	3	3	5	3	4	3	5	7
sprawczość	38	41	37	41	31	29	27	31	35	3
brak	3	2	1	1	1	2	0	0	1	0

BKL 2025 – Badanie ludności (N = 5242), PGSS (N₁₉₉₂ = 1353, N₁₉₉₃ = 1352, N₁₉₉₄ = 1344, N₁₉₉₅ = 1314, N₁₉₉₇ = 1007, N₁₉₉₉ = 951, N₂₀₀₂ = 1027, N₂₀₀₈ = 1046, N₂₀₁₀ = 1041).

Zmieniła się również struktura odpowiedzi na pytanie o najmniej ważne aspekty pracy. W latach 1992–2010 zdecydowanie najczęściej na ostatnim miejscu znajdował się krótki czas pracy – wskazywała go około połowa respondentów. Dość rzadko za najmniej istotne uznawano możliwości awansu (mniej więcej co piąta osoba), a jeszcze rzadziej sprawczość i stabilność zatrudnienia (około jedna na dziesięć osób). Dochody niemal nigdy nie trafiały na koniec listy.

W 2025 r. widać wyraźną zmianę priorytetów. Udział osób uznających krótki czas pracy za najmniej ważny spadł ponad dwukrotnie. Jednocześnie wzrósł odsetek badanych, którzy na ostatnim miejscu umieszczali dochody (14%), stabilność zatrudnienia (18%) oraz sprawczość (22%).

Dane wskazują zatem na kilka istotnych zmian:

1. Radykalnie zmniejszył się udział osób, które nadają najwyższą rangę sprawczości, czyli poczuciu, że praca jest ważna i pozwala się wykazać – z ok. 40% do 3%.
2. Wzrosło znaczenie czasu wolnego od pracy – krótki czas pracy nie tylko rzadziej trafia na ostatnie miejsce, ale częściej bywa też uznawany za jeden z najważniejszych aspektów.
3. Ocena znaczenia dochodu zmieniła się w sposób bardziej złożony – wokół tego aspektu widać wyraźną polaryzację opinii: rośnie zarówno grupa uznająca je za najważniejsze, jak i ta, która uważa je za stosunkowo najmniej istotne.

Tabela 2. Aspekty pracy oceniane przez Polaków w wieku 18–69 lat jako najmniej ważne wśród pięciu wskazanych (%)

Aspekty pracy	1992	1993	1994	1995	1997	1999	2002	2008	2010	2025
dochód	3	3	4	4	2	2	3	4	5	14
stabilność	10	8	10	9	9	7	7	10	9	18
czas wolny	47	54	55	59	58	60	62	57	54	21
awans	27	25	22	18	16	16	15	16	21	25
sprawczość	11	7	9	9	14	13	13	13	10	22
brak	3	2	1	1	1	2	0	0	1	0

BKL 2025 – Badanie ludności (N = 5242), PGSS (N₁₉₉₂ = 1353, N₁₉₉₃ = 1352, N₁₉₉₄ = 1344, N₁₉₉₅ = 1314, N₁₉₉₇ = 1007, N₁₉₉₉ = 951, N₂₀₀₂ = 1027, N₂₀₀₈ = 1046, N₂₀₁₀ = 1041).

Z całego okresu 1992–2025 skupimy teraz uwagę na trzech punktach czasowych oddalonych od siebie o 15 lat: roku 1995, 2010 i 2025. Ujęcie takie pozwala przeanalizować, jak zmieniały się poglądy osób należących do konkretnych kohort

urodzenia (pokoleń) na kolejnych etapach życia – od umownej młodości (wiek 18–32 lat), przez wiek dojrzały (33–47 lat), do starszego (48–62 lat) (Wykres 1).

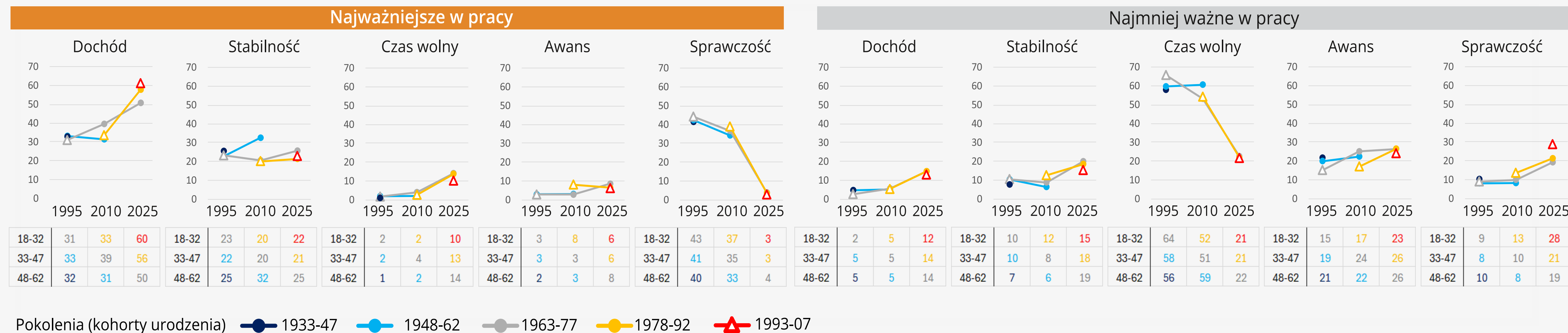
Na wykresach poszczególne linie odpowiadają konkretnym pokoleniom, co – przesuając się zgodnie z osią czasu od lewej do prawej – ułatwia prześledzenie, jak wraz z wiekiem zmieniały się (albo pozostawały stałe) przekonania danego pokolenia. Ze względu na konstrukcję danych tylko jedna kohorta (osoby urodzone w latach 1963–1977) pojawia się we wszystkich trzech punktach pomiaru, w których ma ona odpowiednio 18–32, 33–47 oraz 48–62 lata. W przypadku starszych oraz młodszych kohort dostępne są jedynie wybrane etapy ich cyklu życia.

Dla dwóch kohort sąsiadujących z pokoleniem urodzonym w latach 1963–1977 dostępne są dwa punkty czasowe. W przypadku osób urodzonych w latach 1948–1962 są to lata 1995 i 2010, kiedy miały one odpowiednio 33–47 oraz 48–62 lata. Z kolei dla osób urodzonych w latach 1978–1992 są to lata 2010 oraz 2025, gdy miały one odpowiednio 18–32 oraz 33–47 lat.

Najstarsza kohorta (urodzona w latach 1933–1947) badana była tylko raz (w 1995 r.), gdy była już w wieku 48–62 lata. Podobnie tylko raz badane było najmłodsze pokolenie (urodzone w latach 1993–2007), które w 2025 r. było w wieku 18–32 lata. **Poglądom tego właśnie pokolenia poświęcamy szczególną uwagę, porównując je z opiniami starszych pokoleń** – zarówno w najnowszym okresie (2025), jak i w czasie, gdy owe starsze pokolenia znajdowały się na podobnym etapie życia. Obserwacje odpowiadające grupie wiekowej 18–32 lata dla wszystkich pokoleń, dla których dane te są dostępne, zostały na wykresach oznaczone powiększonymi trójkątami.

Pod każdym cząstkowym wykresem umieszczona jest tabela z wartościami dla poszczególnych grup wiekowych w kolejnych latach badania. Dla ułatwienia odczytu wyniki danego pokolenia zaznaczono w tej tabeli takim samym kolorem, jaki ma linia reprezentująca to pokolenie na wykresie.

Wykres 1. Cechy pracy wskazane jako najważniejsze i najmniej ważne w latach 1995, 2010 (PGSS) i 2025 (BKL) (%)



W latach 1995–2025 wyraźnie wzrosło znaczenie dochodu jako kluczowego aspektu pracy wewnątrz niemal wszystkich pokoleń. **W 2025 r. już co najmniej połowa osób należących do trzech wyodrębnionych pokoleń** (będących w wieku 18–32, 33–47 oraz 48–62 lata) **wskazywała, że jest to najważniejszy aspekt pracy** wśród pięciu ocenianych.

Jednocześnie we wszystkich pokoleniach wzrósł udział osób, które umieszczały dochód na ostatnim miejscu wśród ocenianych aspektów. W latach 1995 i 2010 było to jedynie 2–5% Polaków, a w 2025 roku – już 13–14% we wszystkich pokoleniach.

Oznacza to wyraźną polaryzację podejścia do pieniędzy w polskim społeczeństwie. Dochód częściej staje się wartością centralną, ale równocześnie rośnie udział osób, które dystansują się od materialnego wymiaru pracy.

Co istotne, **zróźnicowanie nie układa się wyraźnie według pokoleń.** Sugeruje to, że obserwowana zmiana ma raczej charakter ogólnospołeczny niż pokoleniowy czy też związany z cyklem życia.

Dodatkowe analizy pokazują pewne różnice społeczne: dochód częściej na pierwszym miejscu wskazują mężczyźni, osoby posiadające dzieci oraz pracownicy bez podwładnych. Z kolei wyższy poziom wykształcenia wiąże się z rzadszym uznawaniem dochodu za najważniejszy aspekt pracy.

Oceny znaczenia stabilności pracy jako najważniejszego z pięciu aspektów były względnie stałe – w rozpatrywanym okresie około co czwarta osoba wskazywała, że jest to najważniejszy z ocenianych aspektów. Nieco wzrósł jednak odsetek osób, uznających stabilność zatrudnienia za najmniej ważny aspekt pracy.

W latach 1995 i 2010 taką odpowiedź wskazywało od 7% do 10% Polaków, natomiast w 2025 r. już 18%. Może to świadczyć o rosnącym poczuciu bezpieczeństwa na rynku pracy – stabilność zatrudnienia pozostaje istotna, ale coraz częściej ustępuje miejsca innym cechom pracy.

Jednocześnie **widać, że wpływ na ocenę znaczenia stabilności ma wpływ okres życia, w jakim znajduje się osoba (jak również jej sytuacja społeczna związana z płcią i wykształceniem).**

Znaczenie stabilności pracy rośnie wraz z osiągnięciem wieku 48–62 lata, gdy wzrasta obawa przed utratą pracy i potencjalnymi trudnościami w znalezieniu nowego zatrudnienia. Podobny wzorec widać, gdy porównuje się pokolenia w tym samym roku: osoby ze starszych roczników częściej niż młodsze uznają stabilność zatrudnienia za najważniejszą (również przy założeniu, że osoby te mają ten sam poziom wykształcenia i są tej samej płci).

Jednocześnie kobiety, niezależnie od wieku i poziomu wykształcenia, częściej wskazują stabilność jako kluczową cechę pracy. Z kolei wyższy poziom wykształcenia wśród osób tej samej płci i w tym samym wieku wiąże się z przeciętnie mniejszym znaczeniem przypisywanym stabilności pracy.

Wyraźna zmiana dotyczy podejścia do czasu pracy i czasu wolnego. **W 2025 r. względem lat poprzednich coraz większego znaczenia nabiera czas wolny od pracy.**

W latach 1992–2010 jedynie 1–3% badanych uznawało krótki czas pracy i dużą ilość czasu wolnego za najważniejszy aspekt zatrudnienia. W 2025 r. zaś odsetek ten wzrósł do 12%. Równocześnie znacznie zmalała grupa osób, które lokowały ten aspekt na ostatnim miejscu – z ponad 50% w latach 1995 i 2010 do 21% w 2025 r.

Oznacza to wyraźne przesunięcie w stronę większego znaczenia równowagi między pracą a życiem prywatnym. Co istotne, zmiana ta nie ogranicza się do jednego pokolenia – widoczna ona jest w całym przekroju społeczeństwa polskiego.

W szczególności pokolenie Z nie priorytetyzowało czasu wolnego silniej niż starsze pokolenia. Mamy tu raczej do czynienia z szerszą zmianą norm i oczekiwań wobec pracy, obejmującą w porównywalnym stopniu zarówno młodsze, jak i starsze generacje.

Znaczenie awansu w pracy stopniowo rosło w kolejnych dekadach – z 3% wskazań w 1995 r. do 7% w 2025 r. Choć nadal nie jest to dominujący priorytet, widać, że w obecnych czasach **aspiracje związane z rozwojem kariery są wyraźniej obecne, aniżeli 15 czy 30 lat temu.**

Z drugiej strony, w ostatnich 30 latach lekko wzrósł również udział osób uznających awans za najmniej ważny aspekt pracy. W 2025 r. co czwarta osoba plasowała awans na ostatnim miejscu z pięciu ocenianych aspektów pracy.

We wszystkich pokoleniach wraz z wiekiem coraz więcej osób uznaje możliwości awansu za najmniej ważny z pięciu ocenianych aspektów pracy. Chociaż nie można prześledzić podobnie wyraźnej tendencji w zakresie umieszczania awansu na pierwszym miejscu, wydaje się, że na późniejszym etapie drogi zawodowej dla części osób dalszy awans traci na znaczeniu.

Dodatkowe analizy porównawcze dla konkretnych lat badań wykazują, że osoby z wyższym wykształceniem częściej wymieniają awans na pierwszym miejscu, a rzadziej na ostatnim wśród pięciu ocenianych aspektów, co może być związane zarówno z większymi ambicjami w zakresie rozwoju zawodowego, jak też z mniejszą obawą utraty zatrudnienia bądź stresem ekonomicznym związanym z niskimi zarobkami.

Dosyć jednoznaczna zmiana zaszła w ocenie sprawczości związanej z pracą, czyli poczucia, że wykonuje się pracę ważną i dającą poczucie dokonania czegoś sensownego. W latach 1995–2010 cecha ta cieszyła się popularnością jako najważniejsza na poziomie wahającym się pomiędzy 28% a 41% respondentów, by w 2025 r. spaść do zaledwie 3%.

W tym samym czasie wzrósł odsetek osób, które umieszczają sprawczość na ostatnim miejscu wśród ocenianych elementów – w latach 1995–2010 udział takich wskazań wynosił od 9% do 14%, a w 2025 r. – już 22%.

Zmiany te dotknęły w podobnym stopniu wszystkie pokolenia, które równie często na przestrzeni lat 1995–2025 umieszczają sprawczość na pierwszym bądź ostatnim miejscu.

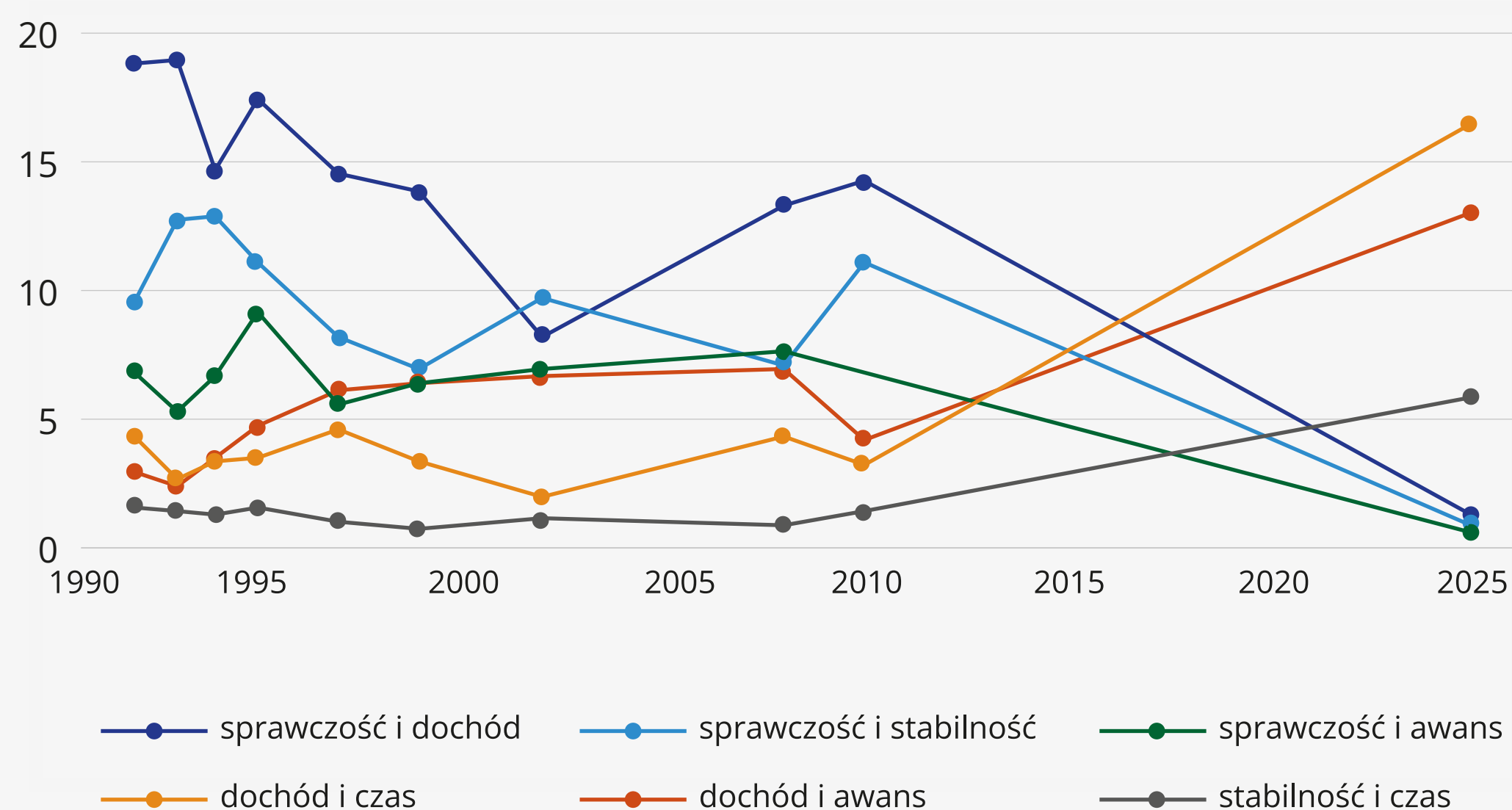
Dodatkowe analizy dla osób badanych w tym samym roku wykazują, że:

- im **wyższy poziom wykształcenia**, tym częściej respondenci umieszczali sens pracy na pierwszym, a rzadziej na ostatnim miejscu;
- **osoby w starszym wieku częściej niż młodsze** oceniały sens pracy jako najważniejszy aspekt wykonywanej pracy;

- osoby pełniące **role kierownicze** częściej plasowały sens pracy na pierwszym, a rzadziej na ostatnim miejscu w porównaniu do pracowników niemających podwładnych;
- kobiety rzadziej aniżeli mężczyźni** umieszczali sens pracy na końcu hierarchii priorytetów w pracy;
- osoby mające dzieci** rzadziej wymieniali sens pracy jako najważniejszy z pięciu ocenianych aspektów.

Wychodząc na koniec poza analizę cech pracy branych z osobna, warto pokazać, jakie pary cech były łącznie wybierane jako najważniejsze (na pierwszym lub drugim miejscu), uwzględniając dokładną pozycję danego aspektu (Wykres 2).

Wykres 2. Pozycje wskazywane jako najważniejsze w pracy (odpowiednio na I i II miejscu), których dotyczyła największa zmiana odsetka wskazań w p.p. w latach 1992–2025 (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 5242), PGSS (N₁₉₉₂ = 1353, N₁₉₉₃ = 1352, N₁₉₉₄ = 1344, N₁₉₉₅ = 1314, N₁₉₉₇ = 1007, N₁₉₉₉ = 951, N₂₀₀₂ = 1027, N₂₀₀₈ = 1046, N₂₀₁₀ = 1041).

Patrząc na kombinacje dwóch najważniejszych cech pracy, widzimy wyraźne przesunięcie w sposobie definiowania „dobrej pracy”. Najsilniej zyskały układy, w których na pierwszym miejscu znajduje się dochód, a na drugim czas wolny lub możliwość awansu. Wyraźnie wzrosła też kombinacja łącząca stabilność i czas. Oznacza to, że **zwiększa się udział osób postrzegających pracę w sposób bardziej pragmatyczny i instrumentalny**: ma zapewniać dobre zarobki, możliwości rozwoju kariery albo przewidywalność i pewność zatrudnienia, a jednocześnie pozostawiać przestrzeń poza nią.

Najbardziej spektakularny spadek dotyczy natomiast wszystkich konfiguracji, w których na pierwszym miejscu znajdowała się sprawczość. Niezależnie od tego, czy była ona łączona z dochodem, stabilnością czy awansem, takie zestawienia niemal zanikły.

Sugeruje to, że **praca coraz rzadziej jest głównym nośnikiem tożsamości i spełnienia, a sens życia przez coraz większą część Polaków jest lokowany poza sferą zawodową.** W warunkach wzrostu realnego poziomu dochodów oraz niskiego bezrobocia, ale również odejścia od postrzegania pracy jako przestrzeni do spełnienia osobistego na znaczeniu zyskują inne wartości osobiste możliwe do realizacji w czasie wolnym – własne zainteresowania, samorozwój czy relacje, nawet kosztem wyższych dochodów, awansu czy stabilności pracy.

Analiza kombinacji pokazuje więc coś więcej niż tylko wzrost znaczenia dochodu czy czasu wolnego. Wskazuje na zmianę modelu myślenia o pracy: od modelu „praca jako źródło sensu i działania na rzecz czegoś większego”, w stronę modelu „praca jako zasób indywidualny” – czyli narzędzie zapewniające dochód i stabilność, warunki do osiągnięcia celów osobistych bądź zapewniające zasoby i przestrzeń do rozwijania się i życia poza pracą.

Innymi słowy, zmiana nie dotyczy tylko hierarchii pojedynczych wartości, lecz również sposobu ich łączenia. To przesunięcie od orientacji bardziej normatywno-autotelicznej ku bardziej pragmatyczno-instrumentalnej.

Wartości osobiste – efekt cyklu życia czy różnice międzypokoleniowe?

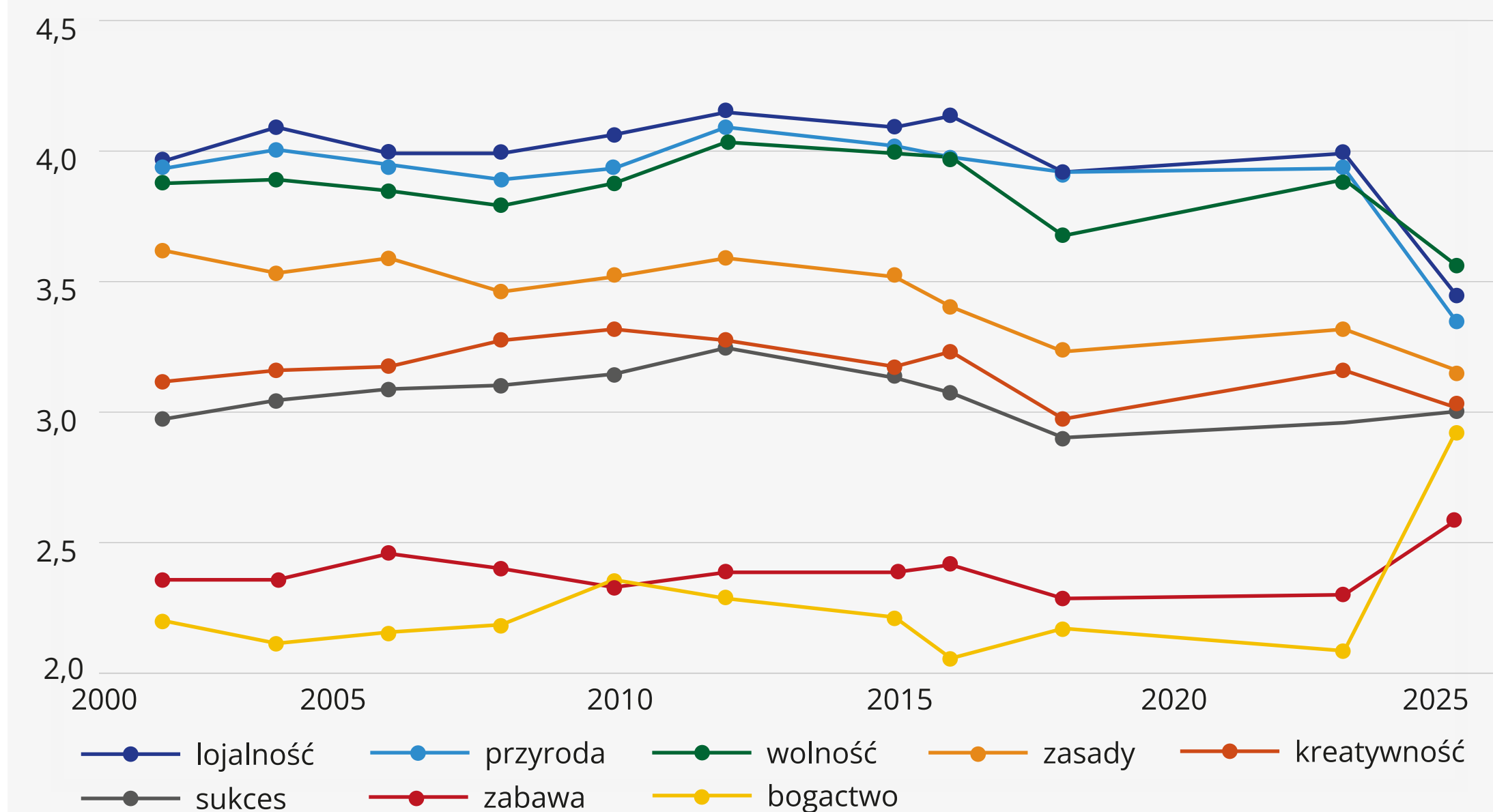
Wartości, którymi kierują się ludzie w życiu, były przedmiotem wieloletnich badań sondażowych, między innymi ESS. Jego wyniki dostępne dla lat 2002, 2004, 2006, 2008, 2010, 2012, 2015, 2016, 2018 oraz 2023 zestawiono z wynikami BKL 3.0 (Wykres 3). Dokładna treść wykorzystanych pytań kwestionariuszowych zamieszczona jest w Aneksie do rozdziału.

Na poziomie całej populacji wyniki można podsumować w następujących punktach:

1. Na przestrzeni całego analizowanego okresu **najwyżej oceniane pozostają wartości relacyjne**, w szczególności **lojalność wobec bliskich, wolność podejmowania własnych decyzji oraz troska o przyrodę**. Ich średnie oceny utrzymują się na relatywnie wysokim i stabilnym poziomie (ok. 4,0)³ i wykazują jedynie umiarkowane wahania w czasie, co sugeruje ich zakorzenienie w systemie wartości społeczeństwa.
2. Wartości związane z samorealizacją i ekspresją – takie jak kreatywność i sukces – charakteryzują się większą zmiennością, co może wskazywać na większą wrażliwość na zmiany kontekstu społeczno-ekonomicznego.
3. **Najniżej ocenianą wartością niemal w całym okresie pozostaje bogactwo materialne, ale po 2018 r. jego znaczenie wzrasta**. Podobny trend obserwujemy w przypadku znaczenia zabawy i przyjemności – w 2025 r. następuje znaczny wzrost średniej oceny ich znaczenia.
4. W 2025 r. średnie oceny znaczenia wszystkich wartości zbliżają się do siebie – mieszczą się one w zakresie od 2,6 do 3,6⁴. Innymi słowy, obserwujemy spadek znaczenia wartości dotąd najwyżej cenionych i wzrost znaczenia wartości najniżej cenionych, choć względny porządek wartości pozostaje niemal taki sam. **Wśród najwyżej ocenianych pozostają – pomimo spadku ich znaczenia**

– **wolność, lojalność wobec przyjaciół i dbałość o przyrodę** (oceny na poziomie 3,3–3,6). Nieco mniejsze znaczenie (2,9–3,2) przypisuje się takim wartościom jak poszanowanie zasad i nakazów, odnoszenie sukcesów, kreatywność i bogactwo (którego znaczenie radykalnie wzrosło). Na dole listy – mimo wzrostu znaczenia – lokuje się zabawa.

Wykres 3. Ocena poszczególnych wartości w badaniach ESS i BKL 3.0 (średnia skali 0–5)



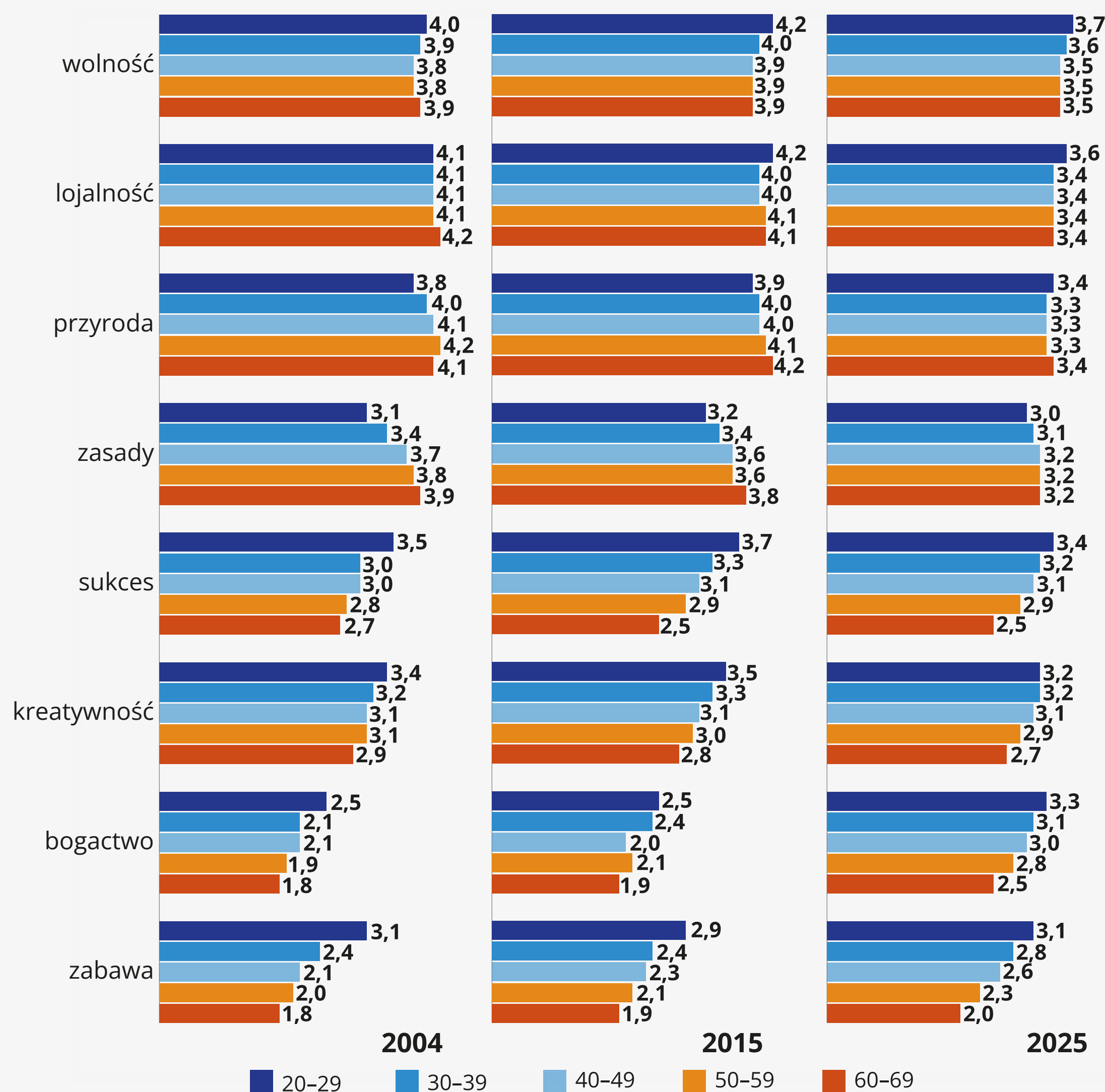
Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 6020), ESS (N₂₀₀₂ = 1715, N₂₀₀₄ = 1424, N₂₀₀₆ = 1417, N₂₀₀₈ = 1333, N₂₀₁₀ = 1429, N₂₀₁₂ = 1566, N₂₀₁₅ = 1354, N₂₀₁₆ = 1419, N₂₀₁₈ = 1193, N₂₀₂₃ = 1101). Podane tu są liczebności minimalne dla analizowanych zmiennych.

Znaczenie przypisywane niektórym wartościom jest wyraźnie związane z wiekiem w każdym roku badania (Wykres 4 prezentuje dane dla lat 2004, 2015 i 2025).

³ Na skali od 0 (zupełnie nieważne) do 5 (bardzo ważne).

⁴ To zawężenie zakresu ocen może świadczyć o nieco odmiennym „stylu” udzielania odpowiedzi na ten blok pytań przez respondentów BKL w porównaniu do respondentów wcześniejszych edycji ESS. Z tego względu zmiany obserwowane w 2025 r. częściowo mogą wynikać nie tylko z realnej zmiany wartości, ale także z odmiennego kontekstu badania BKL względem ESS. To zastrzeżenie należy mieć na względzie przy interpretacji prezentowanych tu wyników.

Wykres 4. Afirmacja poszczególnych wartości w grupach wiekowych w latach 2004, 2015 oraz 2025 (średnia skali 0–5)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności ($N_{\min}$ (20–29 – bogactwo) = 848), ESS 2004 ($N_{\min}$ (60–69 – kreatywność) = 157), ESS 2015 ($N_{\min}$ (60–69 – sukces) = 245).

We wszystkich analizowanych latach widoczny jest wyraźny wpływ wieku na afirmację konkretnych wartości:

1. Młodsze osoby (szczególnie osoby w wieku 20–29 lat) przywiązują większą wagę do sukcesu, kreatywności, bogactwa i zabawy. Wraz z wiekiem znaczenie tych wartości stopniowo maleje.
2. Odwrotną tendencję widać w przypadku przestrzegania zasad – jego znaczenie rośnie w starszych grupach, szczególnie wśród osób po 50. roku życia.
3. Są też wartości, które łączą wszystkie pokolenia. Lojalność wobec bliskich oraz troska o środowisko charakteryzują się wysokimi ocenami niezależnie od wieku, co sugeruje ich uniwersalny charakter.

Porównania między latami pokazują, że układ wartości według wieku pozostaje zasadniczo stabilny – młodzi i starsi obecnie różnią się podobnie jak wcześniej.

Zmienia się natomiast ogólny poziom ocen. Względem 2004 r. w 2025 r. we wszystkich grupach wiekowych większego znaczenia nabrały zabawa i bogactwo, a nieco osłabło znaczenie przestrzegania zasad.

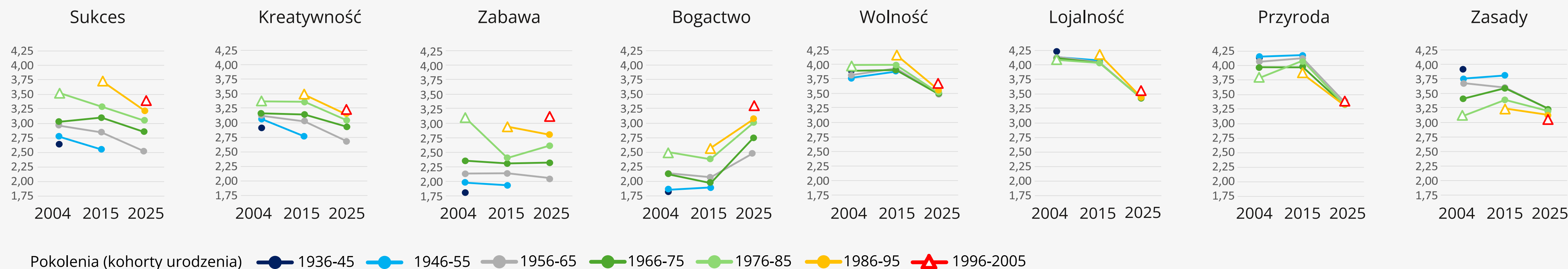
Wydaje się zatem, że **zmiany społeczne podnoszą lub obniżają ogólną wagę poszczególnych wartości, ale nie zmieniają podstawowego wzorca różnic między grupami wiekowymi**. Warto przy tym pamiętać, że są to dane przekrojowe – pokazują różnice między pokoleniami w danym momencie, a nie to, jak zmieniają się poglądy tych samych osób wraz z wiekiem.

Podobnie jak wcześniej, w odniesieniu do znaczenia różnych cech pracy, warto przedstawić dane dotyczące wartości w ujęciu kohortowym (Wykres 5; dane do wykresu znajdują w Aneksie do rozdziału). Pozwala on prześledzić, jak zmieniało się znaczenie poszczególnych wartości w obrębie tych samych pokoleń, gdy przechodziły one przez kolejne etapy życia. Lata 2004, 2015 i 2025 wybrano do porównań ze względu na dostępność danych umożliwiających ukazanie na wykresie kohort urodzenia

w przedziałach w przybliżeniu 10-letnich⁵. Trójkątami na wykresie oznaczono miejsca, gdzie w wieku ok. 20–29 lat były kolejne pokolenia urodzone w latach 1976–1985 (2004), 1986–1995 (2015) oraz 1996–2005 (2025). Dla starszych pokoleń (urodzonych przed 1976 r.) na wykresie nie ma trójkątów, ponieważ obserwujemy już tylko dalsze etapy ich życia (młodość tych pokoleń przypadała przed 2004 r.).

powielany we wszystkich uwzględnionych pokoleniach. Ponadto, wszystkie kohorty wiekowe mają wyraźnie niższy poziom tego dążenia w 2025 r., a kohorta najmłodsza (Gen Z) ma poziom wyraźnie niższy niż poprzednie kohorty w jej wieku, co wskazuje na efekt okresu (nie można też wykluczyć oddziaływania w pewnym stopniu efektu odmienności kwestionariusza).

Wykres 5. Znaczenie wartości w latach 2004, 2015 (ESS) i 2025 (BKL) wg kohort urodzenia (skali 0–5)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności ($N_{\min.}$ (1996–2005-bogactwo) = 848), ESS 2015 ($N_{\min.}$ (1946–1955-sukces) = 245), ESS 2004 ($N_{\min.}$ (1936–1945-kreatywność) = 157).

Jak wspomniano we Wstępie, zaobserwowane różnice między grupami wiekowymi można rozpatrywać w kontekście trzech mechanizmów: cyklu życia, efektu pokolenia oraz efektu okresu („ducha czasu”).

W przypadku wartości takich jak **dążenie do osiągnięcia sukcesów oraz wykazywanie się kreatywnością mamy do czynienia z dość wyraźnym efektem okresu skombinowanym z efektem cyklu życia. W każdym pokoleniu najmocniej utożsamiają się z tymi wartościami ludzie młodzi, którzy wraz z wiekiem zaczynają się od nich stopniowo dystansować.** Wzorzec ten jest z grubsza

Podobnie rzecz ma się z zabawą i poszukiwaniem przyjemności, ale tutaj spadek następuje przede wszystkim przy wyjściu z „wczesnej młodości” (20–29 lat), po czym stabilizuje się na niższym poziomie w późniejszym okresie życia. Widoczne jest też systematyczne podnoszenie się znaczenia przyjemności w kolejnych pokoleniach.

Bogactwo jest jedyną spośród omawianych wartości, której znaczenie wyraźnie wzrosło w 2025 r. względem okresu 2004–2015. Wyraźny skok dotyczył przedstawicieli wszystkich uwzględnionych pokoleń, niezależnie od okresu

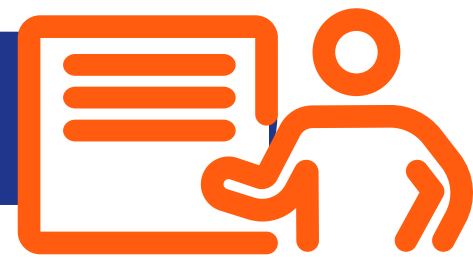
⁵ W 2005 r. nie były zbierane dane ESS i z tego względu do analizy wprowadzono dane z roku 2004. Najstarsze dane ESS dla Polski pochodzą z roku 2002, więc nie było możliwości wykonania analizy na okresach 15-letnich, jak miało to miejsce w przypadku danych PGSS, sięgających wstecz do roku 1992. Ze względu na inne (tym razem ok. 10-letnie) okresy między punktami czasowymi, inaczej też zdefiniowane są granice porównywanych kategorii wiekowych.

życia, w którym się znajdowali. Mamy tu więc do czynienia z wyraźnym efektem **okresu**. Zakładamy, że wzrost ten nie jest jedynie efektem zmienionego kontekstu badania w 2025 r. Stać za nim może kryzys niepewności związanej z pandemicznym lockdownem, który wzmógł nastawienie na kumulację zasobów materialnych. Efekt ten nie zaburzył jednak prawidłowości widocznej we wcześniejszych latach, że to młodzi bardziej otwarcie przyznają się do takiej materialistycznej preferencji. **Mamy tu też do czynienia z różnicami międzypokoleniowymi – w kolejnych pokoleniach podnosi się przeciętne w obserwowanej skali życia znaczenie bogactwa.**

W przypadku wartości takich jak wolność i niezależność, lojalność względem przyjaciół i bliskich oraz dbałość o przyrodę można zauważyć znaczący spadek ich znaczenia w 2025 r. względem bardzo wysokiego poziomu z lat 2004–2015. Spadek ten dotyczy w jednakowym stopniu wszystkich pokoleń i – o ile nie wynika on ze specyfiki badania w 2025 r. – **zasadne wydaje się traktowanie go jako efektu okresu historycznego.** Stojący za takim efektem „duch czasów” można interpretować na kilka sposobów:

1. jako **obniżenie znaczenia pewnych wartości w wyniku przemian ogólnospołecznych** obejmujących np. osłabienie więzi społecznych, przesunięcie kulturowe w stronę indywidualizacji czy wzrost poczucia presji ekonomicznej ukierunkowującej społeczeństwo na bardziej instrumentalne cele;
2. jako **normalizację wartości wcześniej „aspiracyjnych”**, co by oznaczało, że spadek deklarowanego znaczenia nie oznacza realnego odwrotu od danej wartości, lecz jej normalizację. Przykładowo, jeśli wolność czy troska o środowisko stają się elementem dominującego dyskursu, mogą przestać być wskazywane jako priorytetowe;
3. jako **zmęczenie normatywne spowodowane polaryzacją ideologiczną bądź polityczną** – w warunkach polaryzacji bądź upolitycznienia pewnych wartości (np. wolność czy dbanie o środowisko) część osób może dystansować się od ich deklarowania, co niekoniecznie wskazuje na odrzucenie samej treści tych wartości, ale od ich symbolicznego znaczenia w debacie publicznej.

Spadek znaczenia w ostatnim okresie widać także w odniesieniu do wartości przestrzegania zasad i nakazów. Interpretacja tej zmiany jest dość trudna. Przywiązanie do porządku zawsze silniej deklarują osoby starsze, jednak w analizowanym okresie czasu rejestrujemy osłabienie tej wartości we wszystkich pokoleniach. Co więcej, wygląda nawet na to, że spadek ten silniej dotknął starsze pokolenia, znajdujące się już na dalszym etapie życia. **W rezultacie starsi Polacy, choć nadal silniej doceniają podporządkowanie się nakazom, wyraźnie zmniejszyli dystans dzielący ich pod tym względem od młodych dorosłych.**



Wyniki analiz wartości osobistych i zawodowych na podstawie danych PGSS, ESS oraz BKL wskazują, że – **wbrew popularnym narracjom o wyjątkowości pokolenia Z – większość obserwowanych różnic można wyjaśnić efektem cyklu życia lub „duchem czasu”**. Współczesne zmiany społeczne w dużej mierze oddziałują na postawy całego społeczeństwa, **niezależnie od wieku: rośnie znaczenie krótkiego czasu pracy oraz czasu wolnego pozostającego po pracy, a także wysokości zarobków, natomiast maleje znaczenie sprawczości w pracy**.

W odniesieniu do części wartości osobistych widoczny jest wyraźny wpływ cyklu życia – we wszystkich analizowanych latach osoby młodsze wyżej oceniały znaczenie bogactwa, sukcesu, kreatywności i zabawy, a niżej znaczenie stosowania się do zasad niż osoby starsze. Jednocześnie w przypadku niektórych z tych wymiarów – zwłaszcza zabawy i bogactwa – można dostrzec pewne różnice pokoleniowe, choć skala efektu pokoleń jest ograniczona i trudno przesądzać o jego trwałości.

Z kolei wartości związane z relacjami z bliskimi i przyjaciółmi oraz troską o środowisko mają charakter bardziej uniwersalny – są wysoko oceniane we wszystkich grupach wiekowych.

Uzyskane wyniki nie potwierdzają więc jednoznacznie popularnych uproszczeń na temat pokolenia Z jako szczególnie indywidualistycznego, roszczeniowego czy niechętnego pracy.

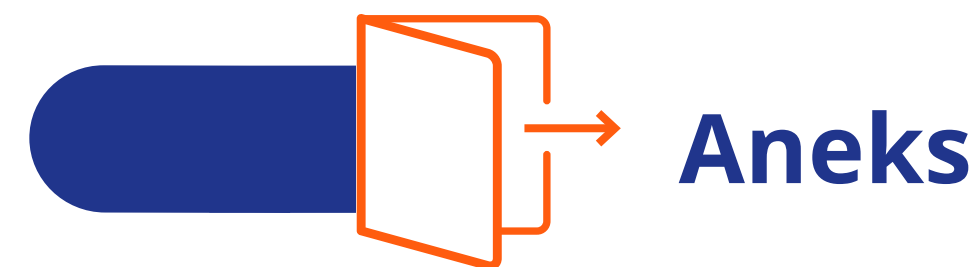
Obserwowane różnice między grupami wiekowymi wynikają przede wszystkim z cyklu życia oraz ogólnych zmian społecznych, a rzadziej z trwałych różnic międzypokoleniowych. Analizy międzynarodowe dłuższych szeregów czasowych w badaniach postaw i wartości nakazują dużą ostrożność w postrzeganiu różnic między kohortami jako efektu „pokoleń”, a stopniowego zastępowania starszych generacji przez młodsze – jako mechanizmu zmian zachodzących w wartościach społecznych.

Należy przy tym pamiętać, że pokolenie Z – najmłodsza kohorta – wciąż znajduje się na początku swojej trajektorii, która pozostaje jeszcze „otwartą księgą” i może być w przyszłości różnie zapisana.

Bibliografia

- Borowska M., & Pietroń-Pyszczyk A. (2025). Commitment of Generation Z employees – Diagnosis, expectations, and courses of action. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 69(2), 24-37. <https://doi.org/10.15611/pn.2025.2.03>
- Bożewicz M. (2025). A jeśli nie religia, to co jest ważne? Zróżnicowanie wewnątrz i międzypokoleniowe systemów aksjonormatywnych młodych Polaków. *Zeszyty Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II*, 68(4), 21-46. <https://doi.org/10.31743/znkul.19045>
- Costanza D.P., Rudolph C.W., & Zacher H. (2023). Are generations a useful concept? *Acta Psychologica*, 238, 103960. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.103960>
- Cotter D., Hermesen J.M., & Vanneman R. (2011). The end of the gender revolution? Gender role attitudes from 1977 to 2008. *American Journal of Sociology*, 117(1), 259-289. <https://doi.org/10.1086/658853>
- Chomątowska B., Janiak-Rejno I., Strugała A., & Żarczyńska-Dobiesz A. (2022). Generation Z in the Labour Market – Contestation or Adaptation? *European Research Studies Journal*, 25(1), 991-1003. <https://doi.org/10.35808/ersj/2902>
- Deloitte. (2024). *2024 Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>
- Firebaugh G. (1997). Analyzing repeated surveys (Quantitative Applications in the Social Sciences, Vol. 115). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412983433>
- Frenk S.M., Yang Y.C., & Land K.C. (2013). Assessing the significance of cohort and period effects in hierarchical age-period-cohort models. *Social Forces*, 92(1), 221-248. <https://doi.org/10.1093/sf/sot066>
- Glenn N.D. (2005). Cohort analysis. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781412983662>.
- Hajdu G., & Sik E. (2018). Age, period, and cohort differences in work centrality and work values. *Societies*, 8(1), 11. <https://doi.org/10.3390/soc8010011>
- Hrehorowicz A. (2021). How the press creates the image of Generation Z: An evaluation of the message effectiveness of Polish weekly opinion magazines. *Zarządzanie Mediami*, 9(2), 319-338. <https://doi.org/10.4467/23540214ZM.21.020.13415>
- Kalleberg A.L., & Marsden P.V. (2019). Work values in the United States: Age, period, and generational differences. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 682(1), 43-59. <https://doi.org/10.1177/0002716218822291>
- Kalton G., & Schuman H. (1982). The effect of the question on survey responses: A review. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (General)*, 145(1), 42-73. <https://doi.org/10.2307/2981421>
- Kawka T., & Borovac-Zekan S. (2023). Preferences of Generation Z at the beginning of professional careers on the example of Polish and Croatian students. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. https://repozytorium.bg.ug.edu.pl/docstore/download/UOGd5d6b75ae8294eb3a069f0727560ec71/Kawka_Tomasz_Preferences_of_generation_2023.pdf
- Kästner E., & Mattutat O. (2024). Gen Z's workplace expectations: An international comparison. *Proceedings of the European Marketing Academy*, 52nd, (Paper No. 119432). European Marketing Academy. <https://proceedings.emac-online.org/pdfs/A2024-119432.pdf>
- Kohút M., Balcová M., Šrol J., & Hrabovská A. (2024). Value orientations of Generation Z in Central Europe. *Frontiers in Psychology*, 15, 1404354. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1404354>
- Korombel A., & Ławińska O. (2023). Expectations of Generation Z representatives towards the features and competencies of their direct supervisors. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 185, 187-212. <https://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2023.185.11>

- McFarland S.G. (1981). Effects of question order on survey responses. *Public Opinion Quarterly*, 45(2), 208–215. <https://doi.org/10.1086/268651>
- Mockaitis A.I., Kumpikaitė-Valiūnienė V., Duobienė J., Banevičienė I., & Žičkutė-Daugelavičienė I. (2025). Between Past and Present: Age, Period, and Cohort Effects on Changing Values in Lithuania. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 56(6), 726–750. <https://doi.org/10.1177/00220221251326957>
- Niemczynowicz A., Kycia R.A., & Nieżurawska J. (Eds.). (2023). *Managing Generation Z: Motivation, Engagement and Loyalty* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003353935>
- Nowak D., Nikolov E., & Wiśniewska J. (2025). Generation Z's approach to searching for and performing work. *Krakow Review of Economics and Management*, 1(1007), 171–188. <https://doi.org/10.15678/KREM.2025.1.07>
- Póznier, V., & Kozák A. (2025). Generational stereotypes at work: Where does the research stand? *Journal of Social Psychology*, 165(5), 610–652. <https://doi.org/10.1177/01672533251339602>
- Ravid D.M., & Costanza D.P. (2025). Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2827>
- Rudolph C.W., & Zacher H. (2017). Considering generations from a lifespan developmental perspective. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 113–129. <https://doi.org/10.1093/workar/waw019>
- Ryder N.B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30(6), 843–861. <https://doi.org/10.2307/2090964>
- Rzemieniak M., & Wawer M. (2021). Employer Branding in the Context of the Company's Sustainable Development Strategy from the Perspective of Gender Diversity of Generation Z. *Sustainability*, 13(2), 828. <https://doi.org/10.3390/su13020828>
- Schröder M. (2024). Work motivation is not generational but depends on age and period. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8>
- Schuman H., Presser S., & Ludwig J. (1981). Context effects on survey responses to questions about abortion. *Public Opinion Quarterly*, 45(2), 216–223. <https://doi.org/10.1086/268652>
- Schwarz N. (1999). Self-reports: How the questions shape the answers. *American Psychologist*, 54(2), 93–105. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.2.93>
- Scott J., Alwin D.F., & Braun M. (1996). Generational changes in gender-role attitudes: Britain in a cross-national perspective. *Sociology*, 30(3), 471–492. <https://doi.org/10.1177/0038038596030003004>
- Tourangeau R., & Rasinski K.A. (1988). Cognitive processes underlying context effects in attitude measurement. *Psychological Bulletin*, 103(3), 299–314. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.299>
- Tourangeau R., Singer E., & Presser S. (2003). Context Effects in Attitude Surveys: Effects on Remote Items and Impact on Predictive Validity. *Sociological Methods & Research*, 31(4), 486–513. <https://doi.org/10.1177/0049124103251950>
- Tsai M.-C., & Peng Y. (2025). Postmaterialism, generational replacement and value change: An age-period-cohort analysis of the US, Japan, Türkiye and China. *Social Indicators Research*. <https://doi.org/10.1007/s11205-024-03453-1>
- Yang Y., & Land K.C. (2013). *Age-Period-Cohort Analysis: New Models, Methods, and Empirical Applications* (1st ed.). Chapman and Hall/CRC. <https://doi.org/10.1201/b13902>
- Wawer M. (2025). Pay transparency in the organisation in the opinion of Generation Z. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 223, 613–633. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2025.223.35>



Aneks

Pytania analizowane w rozdziale „Pokolenia na polskim rynku pracy”:

Pożądane cechy pracy.

Respondent zapoznaje się z listą pięciu poniższych cech pracy:

- *wysokie dochody*
- *brak zagrożenia utratą pracy*
- *krótki czas pracy, dużo czasu wolnego*
- *możliwości awansu*
- *praca ważna i dająca poczucie dokonania czegoś sensownego*

Następnie respondent wypełnia następujące polecenie:

Jakie rzeczy w pracy zawodowej są dla Pana(i) najważniejsze? Proszę posortować je od najważniejszej do najmniej ważnej.

Co uważa Pan(i) za najbardziej pożądaną w pracy zawodowej?

Co wymienił(a)by Pan(i) na drugim miejscu?

Co na trzecim miejscu? A co na czwartym?

Wartości (skale Schwartz)

Dalej będą krótkie opisy różnych ludzi. W jakim stopniu każda z tych osób jest lub też nie jest podobna do Pana(i)?

Respondent ustosunkowuje się do opisów, stosując skalę:

0. *zupełnie niepodobny(a)*
1. *niepodobny(a) do mnie*
2. *tylko trochę podobny(a)*
3. *w pewnym stopniu podobny(a) do mnie*
4. *podobny(a) do mnie*
5. *bardzo podobny(a) do mnie*

Opisy:

[Sukces] Ważne jest dla niego/niej odnoszenie znaczących sukcesów. Ma nadzieję, że ludzie docenią jego/jej osiągnięcia.

[Kreatywność] Ważne jest dla niego/niej wymyślanie nowych rzeczy i twórcze podejście. Lubi robić wszystko na swój własny, oryginalny sposób.

[Zabawa] Poszukuje okazji, aby zabawić się. Ważne jest dla niego/niej, aby robić to, co sprawia mu/jej przyjemność.

[Bogactwo] Ważne jest dla niego/niej to, aby być bogatym. Chce mieć dużo pieniędzy i różnych kosztownych przedmiotów.

[Wolność] Ważne jest dla niego/niej, aby sam(a) podejmował(a) decyzje w swoich własnych sprawach. Lubi wolność i niezależność od innych.

[Lojalność] Ważne jest dla niego/niej, aby być lojalnym wobec przyjaciół. Chce poświęcić się dla bliskich sobie osób.

[Przyroda] Jest głęboko przekonany(a), że ludzie powinni dbać o przyrodę. Ważna jest dla niego/niej troska o środowisko naturalne.

[Zasady] Uważa, że ludzie powinni postępować zgodnie z nakazami. Sądzi, że ludzie powinni zawsze stosować się do zasad i przepisów, nawet gdy nikt nie widzi tego, co robią.

0. bardzo podobny(a) do mnie

1. podobny(a) do mnie

2. w pewnym stopniu podobny(a) do mnie

3. tylko trochę podobny(a)

4. niepodobny(a) do mnie

5. zupełnie niepodobny(a)

Średnie dla skal wartości Schwartza (0–5) wg wieku w latach 2004, 2015 i 2025 (dane do Wykresu 5).

Kolorami zgodnymi z Wykresem 5 zaznaczono dane dla poszczególnych kohort urodzenia (pokoleń). W 2004 r. granice kategorii wiekowych przesunięte w dół o 1 rok (19-28, 29-38, 39-48, 49-58, 59-68).

Sukces

Wiek	2004	2015	2025	ogółem	1996-05
20–29	3,52	3,70	3,37	3,53	1986-95
30–39	3,03	3,28	3,21	3,17	1976-85
40–49	2,99	3,10	3,06	3,05	1966-75
50–59	2,78	2,85	2,86	2,83	1956-65
60–69	2,65	2,54	2,52	2,57	1946-55
Ogółem	3,06	3,13	2,99	3,06	1936-45

Kreatywność

Wiek	2004	2015	2025	ogółem	1996-05
20–29	3,37	3,48	3,24	3,36	1986-95
30–39	3,15	3,35	3,17	3,22	1976-85
40–49	3,13	3,14	3,05	3,11	1966-75
50–59	3,07	3,03	2,94	3,01	1956-65
60–69	2,92	2,76	2,69	2,79	1946-55
Ogółem	3,16	3,17	3,01	3,12	1936-45

Zabawa

Wiek	2004	2015	2025	ogółem
20–29	3,09	2,94	3,11	3,05
30–39	2,36	2,41	2,80	2,52
40–49	2,13	2,31	2,61	2,35
50–59	2,00	2,14	2,32	2,15
60–69	1,82	1,95	2,05	1,94
Ogółem	2,36	2,39	2,56	2,44

1996-05

1986-95

1976-85

1966-75

1956-65

1946-55

1936-45

Bogactwo

Wiek	2004	2015	2025	ogółem
20–29	2,50	2,55	3,28	2,78
30–39	2,11	2,40	3,10	2,54
40–49	2,13	1,98	3,02	2,38
50–59	1,87	2,09	2,75	2,24
60–69	1,82	1,92	2,48	2,07
Ogółem	2,13	2,22	2,92	2,42

1996-05

1986-95

1976-85

1966-75

1956-65

1946-55

1936-45

Wolność

Wiek	2004	2015	2025	ogółem
20–29	3,98	4,16	3,67	3,94
30–39	3,95	4,00	3,58	3,84
40–49	3,83	3,89	3,55	3,76
50–59	3,78	3,93	3,51	3,74
60–69	3,92	3,87	3,50	3,76
Ogółem	3,89	3,98	3,56	3,81

1996-05

1986-95

1976-85

1966-75

1956-65

1946-55

1936-45

Lojalność

Wiek	2004	2015	2025	Ogółem
20–29	4,07	4,19	3,55	3,94
30–39	4,10	4,03	3,44	3,86
40–49	4,07	4,04	3,44	3,85
50–59	4,10	4,07	3,42	3,86
60–69	4,23	4,10	3,42	3,92
Ogółem	4,09	4,09	3,45	3,88

1996-05

1986-95

1976-85

1966-75

1956-65

1946-55

1936-45

Przyroda

Wiek	2004	2015	2025	Ogółem	1996-05
20–29	3,77	3,85	3,37	3,67	1986-95
30–39	3,96	4,05	3,33	3,78	1976-85
40–49	4,07	3,96	3,31	3,78	1966-75
50–59	4,16	4,12	3,32	3,87	1956-65
60–69	4,14	4,18	3,38	3,90	1946-55
Ogółem	4,00	4,01	3,34	3,78	1936-45

Zasady

Wiek	2004	2015	2025	Ogółem	1996-05
20–29	3,13	3,23	3,04	3,14	1986-95
30–39	3,41	3,39	3,11	3,30	1976-85
40–49	3,68	3,59	3,20	3,49	1966-75
50–59	3,76	3,61	3,23	3,54	1956-65
60–69	3,90	3,80	3,23	3,64	1946-55
Ogółem	3,53	3,51	3,17	3,40	1936-45



7

Emerytura (nie)planowana: kiedy i dlaczego odchodzimy z pracy

Autorzy: Jolanta Perek-Białas

Główne wnioski 177

Wprowadzenie 178

Sytuacja zawodowa Polek i Polaków przed przejściem i po przejściu na emeryturę 179

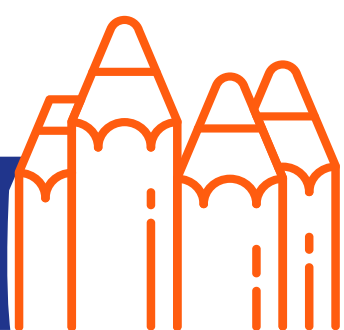
Kiedy jest właściwy moment przejścia na emeryturę i zakończenia aktywności zawodowej? 181

Powody kontynuacji zatrudnienia lub przejścia na emeryturę 183

Jak wygląda aktywność na emeryturze? 185

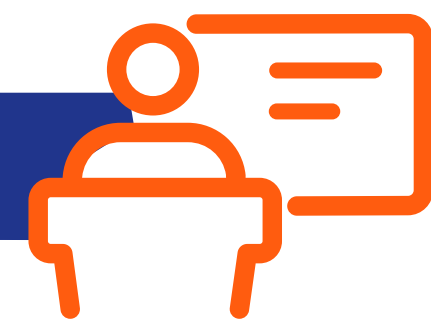
Podsumowanie 187

Wzór cytowania: Perek-Białas, J. (2026). Emerytura (nie)planowana: kiedy i dlaczego odchodzimy z pracy?. W: J. Górniak, M. Jelonek i B. Worek (red.), *Nowe czy stare zasady gry na rynku pracy: BKL 2025/26* (s. 175–188). Uniwersytet Jagielloński. Biblioteka Jagiellońska



Główne wnioski

- **Plany Polek i Polaków dotyczące przejścia na emeryturę są często niesprecyzowane i odkładane w czasie.** Chociaż wiele osób wskazuje ustawowy wiek emerytalny jako przewidywany moment zakończenia pracy, znaczna ich część nie ma konkretnych planów (**dotyczy to od 20% do 30% osób, niezależnie od płci i grupy wiekowej**). Taka postawa wynika przede wszystkim z trudności w dostępie do informacji, niskiej świadomości zasad funkcjonowania systemu emerytalnego oraz braku praktyki długoterminowego planowania ścieżki zawodowej. Najczęściej dotyczy to osób młodszych, dla których perspektywa emerytury jest zbyt odległa.
- **Zakończenie aktywności zawodowej ma przeważnie charakter dobrowolny, ale dostrzegalne jest zjawisko tzw. wypychania z rynku pracy.** W okresie przedemerytalnym decyzje o odejściu z pracy są zazwyczaj autonomiczne. Wraz z wiekiem rośnie jednak odsetek sytuacji, w których to pracodawca nie przedłuża umowy lub odmawia kontynuowania współpracy. Choć zjawisko to nie ma charakteru masowego (dotyczy ok 4% osób w wieku 65–69 lat), wskazuje na istnienie barier w zatrudnianiu starszych osób. Co warto podkreślić, **główną przyczyną rezygnacji z pracy rzadziej bywa zły stan zdrowia – znacznie częściej decyduje o tym brak motywacji do dalszej aktywności.** W przypadku kobiet znaczenie mają też obowiązki opiekuńcze wobec wnuków lub innych osób zależnych.
- **Aktywność zawodowa po przejściu na emeryturę zależy zarówno od płci, jak i wieku rozpoczęcia pobierania świadczenia.** W pierwszych latach po osiągnięciu wieku emerytalnego 26% kobiet (w wieku 60–64 lata) łączyło pracę z emeryturą wobec 17% mężczyzn (w wieku 65–69).
- **Choć wciąż dominuje model utożsamiający przejście na emeryturę z definitywnym zakończeniem pracy, to osoby pozostające aktywne zawodowo często kontynuują pracę u dotychczasowego pracodawcy (dotyczy to co 10 osoby).** Taka sytuacja dowodzi zapotrzebowania firm na doświadczoną kadry. Niemniej łączenie pracy z emeryturą pozostaje wyjątkiem, a nie regułą.
- **Motywacje do kontynuowania aktywności zawodowej są zróżnicowane i zależne od płci.** Mężczyźni w wieku okołomerytalnym kierują się przede wszystkim względami ekonomicznymi, wskazując na niewystarczającą wysokość świadczeń. Z kolei dla kobiet, które już są w wieku emerytalnym, kluczowe okazują się motywacje społeczne, takie jak potrzeba kontaktu z ludźmi oraz chęć pozostania aktywnym. Część z nich wprost deklaruje zamiar jak najpóźniejszego przejścia na emeryturę, co potwierdza, że praca ma dla nich wymiar nie tylko finansowy, ale i społeczny.
- Istnieją czynniki zwiększające szanse na wydłużenie aktywności zawodowej. **Po osiągnięciu wieku emerytalnego większą szansę na pozostanie na rynku pracy mają osoby na stanowiskach kierowniczych, przedsiębiorcy oraz pracownicy sektora usług.** Kluczowy w tym kontekście okazuje się charakter wykonywanej pracy, zwłaszcza wiążąca się z nią odpowiedzialność, elastyczność oraz autonomia w zarządzaniu własnym czasem.
- **Aktywność społeczna osób na emeryturze w Polsce pozostaje nadal na stosunkowo niskim poziomie.** Zarówno wolontariat, jak i zaangażowanie obywatelskie należą do rzadkości, co potwierdzają także inne krajowe badania. W sferze aktywności nieodpłatnych dominuje opieka nad wnukami, przede wszystkim wśród kobiet. W czasie wolnym mężczyźni częściej rozwijają różnorodne zainteresowania, podczas gdy najpopularniejszą formą spędzania czasu przez kobiety jest czytanie. Aktywności te mają głównie charakter zindywidualizowany i koncentrują się wokół domu, zamiast przyjmować formę szerszej partycypacji społecznej.
- **Zdecydowana większość osób starszych (77%) odrzuca twierdzenie, że w ich życiu dominuje nuda i brak zajęć.** Taki sam odsetek nie zgadza się z opinią o deficycie kontaktów międzyludzkich i poczuciu osamotnienia. Oznacza to, że osoby na emeryturze dysponują nie tylko czasem, ale i energią do zagospodarowania go w sposób aktywny.
- Sama emerytura jest postrzegana pozytywnie, najczęściej jako czas zasłużonego odpoczynku. **Osoby na emeryturze wciąż czują się potrzebne, ale potrzebę tę realizują przede wszystkim w sferze prywatnej i rodzinnej, a nie poprzez szersze działania na rzecz społeczności.**



Decyzje o przejściu na emeryturę są warunkowane obowiązującymi regulacjami prawnymi, ale w znacznym stopniu zależą zarówno od wieku, płci i wykształcenia, jak również od indywidualnej sytuacji życiowej i zawodowej, w tym od warunków pracy oraz czynników rodzinnych wpływających na możliwość kontynuowania zatrudnienia. Ustawowy wiek emerytalny w Polsce – wynoszący 60 lat dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn – nadal należy do najniższych w Europie i pozostaje zróżnicowany ze względu na płeć (Russel, 2023). Choć stanowi on podstawowy punkt odniesienia, faktyczne preferencje dotyczące zakończenia kariery oraz terminu ich realizacji uzależnione są też od innych czynników.

W Polsce w marcu 2025 r. emerytury i renty wypłacane przez ZUS pobierało około 8 mln świadczeniobiorców (ZUS, 2025), z czego osoby pobierające emeryturę stanowiły 79,2%, rentę z tytułu niezdolności do pracy – 6,2%, a rentę rodzinną – 14,6% świadczeniobiorców. **Okolo 10% emerytów pracuje** (872,6 tys. pracujących emerytów podlegających ubezpieczeniu zdrowotnemu wg danych z grudnia 2024). Wśród pracujących emerytów przeważały kobiety – stanowiły 58,1% tej populacji. Prawie 96,4% pracujących emerytów to osoby w wieku 60/65 lat i więcej. Średni wiek pracujących emerytów wyniósł 67,5 roku, dla mężczyzn było to 69,2 roku, dla kobiet – 66,3 roku.

Moment przejścia na emeryturę jest silnie powiązany z dotychczasowym przebiegiem aktywności zawodowej – ciągłością zatrudnienia, charakterem i wymaganiami stanowiska, a także planami dotyczącymi zagospodarowania wolnego czasu po zakończeniu pracy (De Tavenier, Roots, 2015; Jedynak, 2025). **Z tego względu indywidualne strategie wejścia w wiek emerytalny stają się kluczowym elementem analiz rynku pracy,** pozwalającym lepiej zrozumieć motywacje do wydłużania aktywności zawodowej oraz zidentyfikować czynniki ułatwiające

lub utrudniające odroczenie momentu przejścia na emeryturę (Abramowska-Kmon i in., 2023; Szukalski i in., 2026)¹.

Choć wiek jest jednym z głównych czynników wpływających na decyzje emerytalne, nie oddziałuje on w oderwaniu od innych zmiennych. To suma doświadczeń zawodowych i osobistych gromadzonych przez całe życie, w połączeniu z indywidualnymi motywacjami oraz oczekiwaniami wobec życia na emeryturze, w decydującym stopniu kształtuje moment zakończenia aktywności zawodowej.

Istotne znaczenie mają także warunki środowiska pracy, w tym specyfika branży oraz charakter wykonywanych obowiązków. Czynniki te wpływają zarówno na skłonność do wcześniejszego zakończenia pracy, jak i na gotowość do kontynuowania aktywności zawodowej po osiągnięciu wieku emerytalnego (Komp-Leukkunen, 2019). Obecnie na rynku ścierają się dwa przeciwstawne trendy. Z jednej strony, w obliczu rosnącej niepewności zatrudnienia wynikającej m.in. z przemian technologicznych i rozwoju narzędzi opartych na sztucznej inteligencji, presja na zakończenie kariery w momencie uzyskania uprawnień emerytalnych może wzrastać. Z drugiej, postępujące zmiany demograficzne (niska dzietność, starzenie się ludności) mogą wywoływać odwrotny skutek i być silniej odczuwalne na polskim rynku pracy (Czarnik i in., 2023). Podejmowanie ostatecznych decyzji emerytalnych dodatkowo komplikują wciąż **niejednoznaczne oczekiwania pracodawców** wobec starszych pracowników.

Zaprezentowane poniżej wyniki stanowią kontynuację analiz z poprzednich edycji Bilansu Kapitału Ludzkiego (BKL) – zarówno pierwszej (Turek, 2015), jak i drugiej (Perek-Białas, Kubica, 2023). Wskazywały one m.in. na wysoki poziom niepewności badanych w kwestii właściwego momentu przejścia na emeryturę oraz ostatecznego zakończenia aktywności zawodowej. **W 2022 r. co czwarty pracownik deklarował trudność w określeniu oczekiwań pracodawcy względem kontynuacji zatrudnienia po osiągnięciu wieku emerytalnego,** co interpretowano jako przejaw

¹ Warto przypomnieć o innych badaniach, które także analizują zagadnienia poruszone w tym rozdziale, m.in. Badania SHARE (<https://share50plus.pl/wyniki-badan/publikacje>) (Abramowska-Kmon i in., 2023) oraz np. projekt „Przygotowanie do starości. Polacy w wieku przedemerytalnym o swojej przyszłości”, <https://www.ipiss.com.pl/projekt-przygotowanie-do-starosci/>. (Szukalski i in., 2026).

braku przejrzystości w planach pracodawcy, rzutującego na wyobrażenie własnej przyszłości zawodowej w tym okresie. W bieżącej edycji ponownie podjęto analizę tego zagadnienia.

Niniejszy rozdział koncentruje się na strategiach (lub ich braku) przyjmowanych przez pracowników związanych z przechodzeniem na emeryturę. Analizie poddano aktywność oraz bierność zawodową kobiet i mężczyzn zarówno przed osiągnięciem wieku emerytalnego, jak i po jego przekroczeniu. Omówiono przyczyny odejścia z pracy i okoliczności sprzyjające kontynuowaniu zatrudnienia, a także czynniki wpływające na odroczenie przejścia na emeryturę. Ponadto zaprezentowano typowe formy aktywności podejmowane przez osoby po zakończeniu pracy.

Wyniki przeprowadzonych analiz ukazują złożoność uwarunkowań stojących za decyzją o przejściu na emeryturę (Steiber i Kohli, 2017). **Płynące z nich wnioski mogą posłużyć zarówno pracownikom w lepszym przygotowaniu się do zakończenia kariery, jak i pracodawcom we wdrażaniu rozwiązań sprzyjających utrzymaniu aktywności zawodowej pracowników oraz wspieraniu tych, którzy mogliby i chcieliby pozostać na rynku pracy jak najdłużej.**



Sytuacja zawodowa Polek i Polaków przed przejściem i po przejściu na emeryturę

Wycofanie się z rynku pracy rzadko jest nagłym zdarzeniem. Częściej jest to proces, który rozpoczyna się na długo przed osiągnięciem ustawowego wieku emerytalnego.

W przypadku kobiet i mężczyzn zakończenie pracy przybiera formę odmiennych ścieżek dezaktywizacji zawodowej.

O ile odnotowany w badaniu brak uprawnień emerytalnych w najmłodszych grupach wiekowych (18–24 oraz 25–34 lata) nie dziwi, o tyle na uwagę zasługuje sytuacja osób w średnim wieku.

Wśród mężczyzn częstszym zjawiskiem niż w przypadku kobiet jest możliwość pobierania świadczenia przed osiągnięciem ustawowego wieku emerytalnego. Jak wskazują dane (Tabela 1), około 10% mężczyzn oraz 7% kobiet w przedziale wiekowym 35–49 lat zadeklarowało możliwość pobierania świadczenia przed osiągnięciem ustawowego wieku emerytalnego. W tej grupie wiekowej emeryturę pobierało około 9% mężczyzn wobec 3% kobiet, co wynika m.in. z możliwości wcześniejszego przejścia na emeryturę w wybranych profesjach (np. w służbach mundurowych).

Odsetek mężczyzn pobierających świadczenie w kolejnych grupach wiekowych kształtował się następująco: 13% w przedziale 50–59 lat i aż 57% w grupie 60–64 lata, a więc bezpośrednio przed osiągnięciem ustawowego wieku emerytalnego.

Wśród mężczyzn w wieku 65–69 lat, czyli po nabyciu uprawnień emerytalnych, odsetek ten wynosił 91%. Warto przy tym zaznaczyć, że około 17% osób z tej grupy wskazało na kontynuowanie aktywności zawodowej. **Część mężczyzn łączy więc pobieranie emerytury z pracą zarobkową,** w tym na umowę o pracę.

Sytuacja zawodowa kobiet kształtuje się nieco inaczej, co wynika z niższego o pięć lat ustawowego wieku emerytalnego oraz wcześniejszego wycofywania się z rynku pracy.

7 Zanim kobiety osiągną wiek emerytalny, częściej niż mężczyźni stają się bierne zawodowo (zazwyczaj z powodów opiekuńczych). W grupie wiekowej 35–49 lat nieaktywnych na rynku pracy było około 11% z nich (w przypadku mężczyzn 4%). Mimo że w tym wieku 7% kobiet ma możliwość wcześniejszego pobierania świadczenia, faktycznie korzysta z niej tylko około 3%.

W kolejnej grupie (50–59 lat) świadczenie pobiera zaledwie 5% kobiet, wobec 14% mających odpowiednie uprawnienia. **Diametralna zmiana następuje w przedziale 60–64 lata, czyli w oficjalnym okresie emerytalnym.** Świadczenie otrzymuje 88% kobiet w tym wieku, ale warto zaznaczyć, że aż 26% nadal pracuje. **Aktywność zawodowa wyraźnie spada w późniejszych grupach wiekowych – pracuje 8% kobiet i 17% mężczyzn w wieku 65–69 lat.**

Niezależnie od wieku i płci większość osób była aktywna zawodowo przed emeryturą i przechodziła na nią bezpośrednio po zakończeniu pracy. Niemniej część osób łączyła pobieranie świadczenia z zatrudnieniem. Wśród mężczyzn w grupie wiekowej 50–59 lat, którzy rozpoczęli pobieranie świadczenia emerytalnego, 22% kontynuowało zatrudnienie przy jednoczesnej **zmianie pracodawcy**. Z kolei kontynuację aktywności zawodowej **u dotychczasowego pracodawcy** zadeklarowało 11% mężczyzn oraz 25% kobiet w tym samym przedziale wiekowym (Wykres 1).

Tabela 1. Sytuacja zawodowa Polek i Polaków (%)*

Płeć i wiek		Pracujący	Praca na umowę o pracę (ost. 12 mies.)	Nieaktywni zawodowo	Jest możliwość pobierania emerytury przed 60./65. rokiem życia	Obecnie pobiera emeryturę
mężczyźni (% w ramach płci i grup wieku)	18–24	32	20	62	–	–
	25–34	89	78	7	–	–
	35–49	94	80	4	10	9
	50–59	92	80	7	12	13
	60–64	71	65	28	24	57
	65–69	17	19	83	–	91
kobiety (% w ramach płci i grup wieku)	18–24	29	17	66	–	–
	25–34	75	64	22	–	–
	35–49	87	78	11	7	3
	50–59	85	74	13	14	5
	60–64	26	27	74	19	88
	65–69	8	5	92	–	93
N ogółem		6101	3698	6101	2334	1135

*Puste komórki oznaczają brak danych.
Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności.

Wykres 1. Sytuacja kobiet i mężczyzn przed przejściem i po przejściu na emeryturę w zależności od wieku i płci (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 829).

Z analizy sytuacji osób w powszechnym wieku emerytalnym wynika, że w dotychczasowym miejscu pracy pozostało 10% mężczyzn (65–69 lat) oraz 13% kobiet (60–64 lata). W nieco starszej grupie kobiet (65–69 lat) odsetek ten wyniósł 11%, zbliżając się do poziomu obserwowanego wśród mężczyzn. Warto zauważyć, że aż 25% kobiet (50–59 lat) zarówno przed rozpoczęciem, jak i po rozpoczęciu pobierania emerytury pracowało cały czas w tej samej firmie.

Co dziesiąta osoba (niezależnie od płci) po rozpoczęciu pobierania świadczenia emerytalnego kontynuowała pracę u tego samego pracodawcy.



Kiedy jest właściwy moment przejścia na emeryturę i zakończenia aktywności zawodowej?

Ustawowy wiek emerytalny stanowi główny punkt odniesienia przy planowaniu aktywności zawodowej. Kobiety i mężczyźni planują rozpocząć pobieranie emerytury odpowiednio w 60. i 65. roku życia. Co naturalne, wraz z wiekiem rośnie odsetek osób deklarujących przejście na emeryturę w ustawowym czasie. Jednak ogólnie około 51% kobiet przed osiągnięciem wieku emerytalnego wskazuje, że definitywnie zakończy karierę w wieku 60 lat, podczas gdy 49% mężczyzn planuje to zrobić w wieku 65 lat (czyli w momencie osiągnięcia wieku emerytalnego zgodnie z ustawą).

Im bliżej progu ustawowego, tym częstsze są takie deklaracje dotyczące chęci rozpoczęcia pobierania emerytury w wieku 65 lat planuje to zrobić 77% mężczyzn z grupy 60–64 lata, a w wieku 60 lat – 70% kobiet z przedziału 50–59 lat (Tabela 2).

Jednak po osiągnięciu wieku emerytalnego następuje **weryfikacja tych założeń**. Odsetek kobiet w wieku 60–64 lata planujących **odroczyć ten moment** do 65. roku życia wynosił 12%.

Uwagę zwraca również fakt, że **znaczny odsetek badanych (od 20% do 30%, niezależnie od płci i grupy wiekowej) nie wie, kiedy planuje zacząć pobieranie świadczenia emerytalnego**. O ile w młodszych grupach wiekowych brak sprecyzowanych planów w tym zakresie jest zjawiskiem naturalnym, o tyle **utrzymywanie się tej niepewności wśród osób znajdujących się tuż przed progiem emerytalnym wymaga uwagi ze strony polityk publicznych**.

Wraz z wiekiem odsetek osób, które nie wiedzą, kiedy definitywnie wycofają się z rynku pracy, maleje – zarówno wśród mężczyzn jak i kobiet (Wykres 2). Odsetek osób niemających sprecyzowanych planów spada z ponad jednej czwartej w najmłodszej badanej grupie (w wieku 35–49 lat) do 17% wśród mężczyzn w wieku 60–64 lata i 21% wśród kobiet w wieku 50–59 lat, tj. dla osób w wieku przedemerytalnym.

W odpowiedzi na ten znaczący poziom niepewności rekomenduje się wdrożenie systemowych działań informacyjnych oraz wzmocnienie doradztwa emerytalnego dla osób z grupy wiekowej 50+. Celem takich inicjatyw powinno być przede wszystkim zwiększenie świadomości pracowników, co umożliwi im rzetelne, oparte na wiedzy zaplanowanie momentu zakończenia aktywności zawodowej.

Kluczowy wniosek dotyczy jednak postaw osób, które zdecydowały się na **kontynuację zatrudnienia** po osiągnięciu wieku emerytalnego. Potwierdza to analiza sytuacji pracujących kobiet w wieku 60–64 lata, czyli już będących w okresie emerytalnym – około 42% z nich deklaruje chęć pozostania aktywnymi zawodowo tak długo, jak tylko będzie to możliwe. W przypadku mężczyzn w wieku emerytalnym, czyli 65–69 lat było to około 53% osób.

!

Osoby, które już kontynuują pracę na emeryturze, wykazują silną motywację do maksymalnego wydłużenia swojej obecności na rynku pracy.

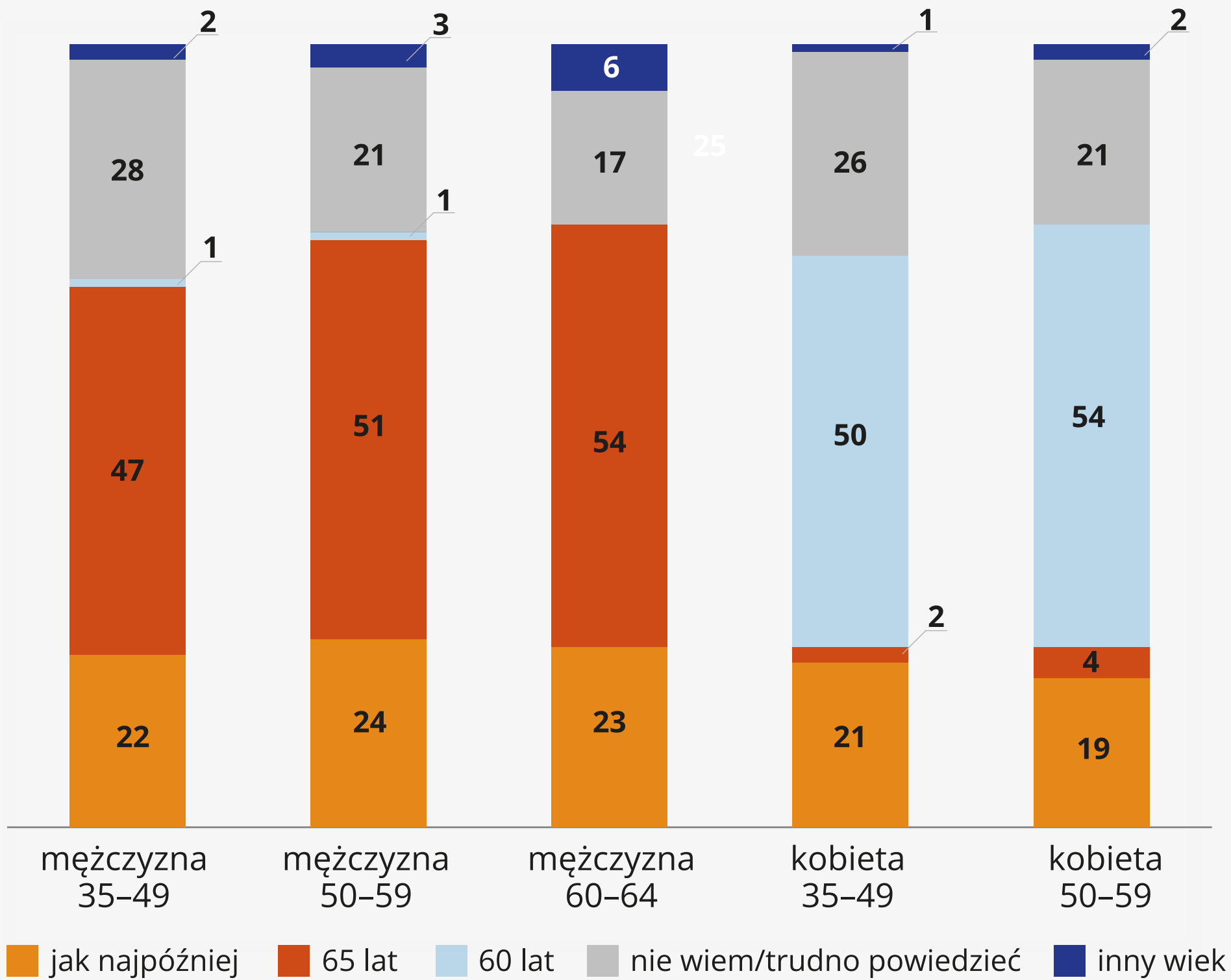
Aby zidentyfikować uwarunkowania wpływające na decyzję o maksymalnym odłożeniu w czasie przejścia na emeryturę, przeprowadzono dodatkowe analizy².

Tabela 2. Planowany wiek rozpoczęcia pobierania emerytury (%)*

Płeć i wiek		60 lat	65 lat	Po 65. roku życia	Nie wiem/Trudno powiedzieć
mężczyźni	35–49	–	64	3	31
	50–59	–	71	3	25
	60–64	–	77	2	21
kobiety	35–49	70	2	–	26
	50–59	70	3	–	25

*Puste komórki oznaczają brak danych.
Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 1987).

Wykres 2. Planowany wiek definitywnego zakończenia pracy zawodowej w zależności od wieku i płci (%)*



* W grupie kobiet 60–64 42%, a w grupie mężczyzn 65–69 – około 53% wskazało odpowiedź, że jak najpóźniej planuje zakończyć karierę zawodową.
Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 2206).

Wyniki wskazują, że w kontekście planowania momentu zakończenia kariery zawodowej **płeć oraz (co może wydawać się nieoczywiste w świetle powszechnych opinii) ogólny stan zdrowia – nie stanowią istotnych czynników mających wpływ na przejście na emeryturę**. Kluczową rolę odgrywają natomiast wykształcenie oraz sytuacja ekonomiczna.

² Regresję logistyczną, szczegółowe wyniki tej analizy dostępne są na końcu rozdziału.

● Posiadanie wyższego wykształcenia
 ● oraz dobra lub bardzo dobra sytuacja finansowa znacząco zwiększają
 ● motywację do wydłużenia aktywności zawodowej.



Powiązanie obu tych zmiennych może wskazywać na to, że osoby mające wyższe wykształcenie (co zazwyczaj wiąże się z wyższymi dochodami), częściej dążą do utrzymania dotychczasowego poziomu życia i to skutecznie motywuje je do jak najdłuższego pozostania na rynku pracy.

Analizie poddano również dodatkowe czynniki, związane ze specyfiką zatrudnienia, które istotnie zwiększają chęć wydłużenia aktywności zawodowej.

Okazuje się, że **charakter wykonywanej pracy** w jeszcze większym stopniu różnicuje podejście do dezaktywizacji zawodowej. **Zdecydowanie najsilniejszym czynnikiem skłaniającym do opóźnienia przejścia na emeryturę jest pełnienie funkcji kierowniczych** – osoby zarządzające lub nadzorujące pracę podwładnych wykazują wyższą skłonność do późniejszego zakończenia kariery w porównaniu do pracowników niepełniących takich funkcji.

Podobnie silny wpływ wywiera forma aktywności zarobkowej – **prowadzenie własnej działalności gospodarczej zwiększa prawdopodobieństwo chęci wydłużenia pracy względem osób nieprowadzących własnej działalności**.

Znaczącą rolę odgrywa także sektor gospodarki. Przyjmując sektory, Przemysł i Górnictwo oraz Rolnictwo jako główną kategorię referencyjną (względem której oceniano inne sektory), zaobserwowano, że **praca w sektorze Usług specjalistycznych zwiększa szanse na dłuższą aktywność zawodową** w porównaniu do sektora Przemysł i Górnictwo.

Wszystkie powyższe uwarunkowania pokazują, jak istotne dla decyzji emerytalnych jest środowisko pracy i relacje z pracodawcą. Obecnie deficyt informacji na temat oczekiwań pracodawcy wobec osób zbliżających się do wieku emerytalnego może utrudniać pracownikom planowanie dalszych kroków zawodowych. Z tego względu zasadne jest wprowadzenie rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, w tym rozmów dotyczących planowania „późnej kariery” dla pracowników w wieku 50+. Mogłyby one znacząco zwiększyć przewidywalność sytuacji zawodowej po osiągnięciu wieku emerytalnego oraz pomóc w stworzeniu przejrzystych warunków sprzyjających kontynuowaniu zatrudnienia.



Powody kontynuacji zatrudnienia lub przejścia na emeryturę

Decyzja o zakończeniu aktywności zawodowej oraz towarzyszące jej okoliczności różnią się w zależności od grupy wiekowej. W przypadku osób w przedziale 50–59 lat, niezależnie od płci, odejście z pracy było we wszystkich analizowanych przypadkach w pełni **autonomiczną decyzją pracownika**.

Sytuacja ulega jednak wyraźnej zmianie w starszych grupach wiekowych, gdzie zaczyna być widoczne **zjawisko „wypychania z rynku pracy”**. W przedziale wiekowym 60–64 lata **brak woli kontynuowania umowy ze strony pracodawcy** był powodem odejścia dla 8,7% mężczyzn oraz 2,2% kobiet. W kolejnej grupie wiekowej (65–69 lat) odsetek osób, z którymi pracodawca nie kontynuował współpracy, wyrównał się i wyniósł około 4% zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn.

Aby zmniejszyć skalę niepotrzebnych rozwiązań stosunku pracy, należy wdrożyć systemowe mechanizmy zwalczające dyskryminację ze względu na wiek (*ageizm*). Konieczne jest opracowanie narzędzi monitorujących newralgiczne procesy HR, takie jak zwolnienia, reorganizacje czy zmiany warunków pracy. Warto także rozważyć wprowadzenie monitoringu dyskryminacji wiekowej i ocen wpływu decyzji kadrowych (*age impact assessment*). Działania ochronne powinny być jednocześnie wspierane systemem zachęt, który zmotywuje pracodawców do utrzymywania zatrudnienia i rozwijania kompetencji osób w wieku 55+ jeśli są takie możliwości i oczekiwania pracowników.

Innym istotnym zjawiskiem, nasilającym się wraz z wiekiem, jest mniej ofert zatrudnienia na atrakcyjnych zasadach. Około 4% mężczyzn w wieku 60–64 lata wskazało, że zaproponowano im dalszą pracę, ale na **gorszych warunkach**. W najstarszej grupie badanych mężczyzn (65–69 lat) z taką sytuacją spotkało się już około 7% z nich.

Brak systemowego wsparcia i jasnych standardów na rynku pracy może sprzyjać akceptowaniu niekorzystnych ofert. Zwiększenie odsetka osób kontynuujących

zatrudnienie na nie pogorszonych warunkach można osiągnąć poprzez wdrożenie standardów *fair work* oraz promowanie dobrych praktyk wśród pracodawców. Pomocne w tym zakresie byłoby zapewnienie osobom w wieku emerytalnym dostępu do bezpłatnych konsultacji z działem kadr, ekspertami HR i prawnikami, co ułatwiłoby im ustalenie uczciwych zasad dalszej współpracy.

! Zatrzymanie zjawiska wypychania z rynku pracy osób, które wykazują chęć kontynuowania zatrudnienia, stanowi pilną potrzebę systemowego wsparcia osób w wieku okołomerytalnym.

W przypadkach, w których zakończenie aktywności zawodowej było samodzielną decyzją pracownika, przeważająca większość jako główny powód wskazywała brak chęci do dalszej pracy (Wykres 3).

Kolejnym istotnym czynnikiem wpływającym na przejście na emeryturę był stan zdrowia. Natomiast powody o charakterze rodzinnym odgrywały mniejszą rolę – konieczność pomocy dzieciom oraz opieka nad innymi bliskimi stanowiły odpowiednio 8% i 4% wskazań.

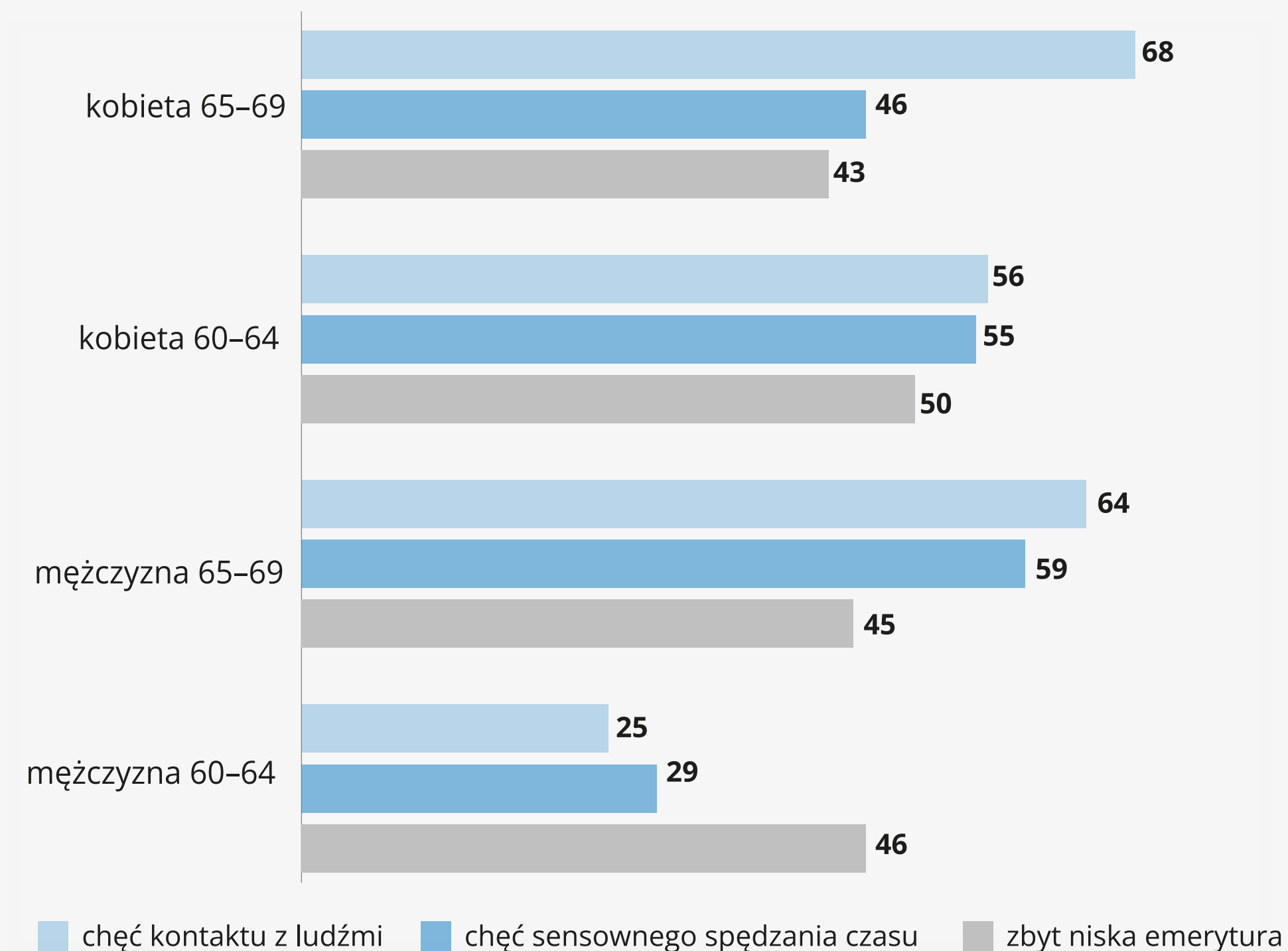
Wśród osób deklarujących chęć kontynuowania pracy zauważalne są różnice pod względem motywacji (Wykres 4). Mężczyźni w wieku 60–64 lata (czyli jeszcze przed osiągnięciem wieku emerytalnego) jako główny powód pozostania w zatrudnieniu najczęściej wskazywali zbyt niskie świadczenia emerytalne (46%). Wśród kobiet w tym samym wieku dominowała potrzeba kontaktu z ludźmi (56%) jako motywacja do dalszej pracy, będąc już w wieku emerytalnym.

Wykres 3. Powody zakończenia pracy, jeśli była to własna decyzja (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 490).

Wykres 4. Powody kontynuacji zatrudnienia wśród osób po 60. roku życia (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 347).

Jak wygląda aktywność na emeryturze?

Bieżące wyniki badania BKL potwierdzają obserwacje z ubiegłych lat – **aktywność społeczna osób starszych w Polsce pozostaje nadal na bardzo niskim poziomie**. Dotyczy to w szczególności zaangażowania w wolontariat, co znajduje odzwierciedlenie również w innych badaniach, takich jak analiza danych SHARE³.

Nieodpłatne prace społeczne wciąż nie cieszą się w Polsce popularnością wśród osób w starszym wieku. W grupach wiekowych 60–64 lata oraz 65–69 lat (niezależnie od płci), odsetek osób angażujących się w wolontariat wynosi niespełna 5% (Wykres 6).

Analiza sposobów spędzania czasu przez osoby przebywające na emeryturze ukazuje wyraźne wzorce, w których na pierwszy plan wysuwają się: **dbanie o zdrowie, zróżnicowane formy odpoczynku oraz obowiązki rodzinne**. Znaczną część czasu wolnego osób starszych pochłania też **opieka nad wnukami** – zaangażowanie w tę aktywność deklaruje niemal połowa kobiet oraz około jedna czwarta mężczyzn.

Obok wsparcia w opiece nad najmłodszymi, widoczna jest również pomoc świadczona osobom chorym lub z niepełnosprawnościami, którą sprawuje około 5–6% osób na emeryturze (odsetek ten kształtuje się na zbliżonym poziomie dla obu płci).

Poza obowiązkami opiekuńczymi codzienna rutyna większości osób po przejściu na emeryturę (niezależnie od płci) opiera się na dwóch głównych filarach. Pierwszym z nich jest szeroko pojęte **dbanie o zdrowie**, natomiast drugim – **odbiór treści medialnych**. Czas wolny osób starszych w dużej mierze wypełnia bierny wypoczynek – słuchanie radia, oglądanie telewizji oraz korzystanie z internetu.

Wybór bardziej aktywnych form spędzania czasu wolnego ujawnia z kolei pewne różnice ze względu na płeć. Jeśli chodzi o rozwijanie własnych pasji i hobby, aktywność tę częściej

deklarują mężczyźni (od 31% w starszej grupie wiekowej do 46% w młodszej) niż kobiety (odpowiednio 26% i 30%). Odwrotna tendencja dotyczy czytelnictwa – to emerytki znacznie częściej poświęcają czas na lekturę książek (od 37% do 44%), podczas gdy wśród mężczyzn tę formę spędzania czasu wybiera średnio tylko co piąty badany.

! Niezależnie jednak od płci, istotnym elementem życia na emeryturze pozostaje słuchanie radia, oglądanie telewizji i korzystanie z internetu.

Analiza subiektywnych odczuć dotyczących sytuacji na emeryturze uwidacznia zjawisko niewykorzystanego potencjału społecznego osób starszych.

Z jednej strony ich zdecydowana większość (83%) postrzega emeryturę jako czas zasłużonego odpoczynku (Wykres 5). Z drugiej jednak, **niemal 80% osób starszych wciąż czuje się potrzebnymi innym ludziom**. Co znamienne, ta silna potrzeba bycia użytecznym rzadko znajduje odzwierciedlenie w działaniach prospołecznych, np. w wolontariacie, na co wskazano już wcześniej.

Ten dysonans wskazuje na konieczność rozszerzenia i profesjonalizacji wolontariatu osób starszych na poziomie lokalnym. Aby zwiększyć odsetek osób w wieku 60+ uczestniczących w aktywnościach prospołecznych, niezbędne jest stworzenie i promowanie systemowych rozwiązań. Kluczowe w tym procesie jest obniżenie barier wejścia (takich jak obciążenia formalne czy brak wiary we własne możliwości) oraz zapewnienie elastycznych, krótkoterminowych form aktywności, przy jednoczesnym wsparciu organizacji pozarządowych w profesjonalizacji wolontariatu osób starszych.

Obraz ten dopełniają optymistyczne wnioski dotyczące codziennego dobrostanu i kondycji psychicznej osób na emeryturze.

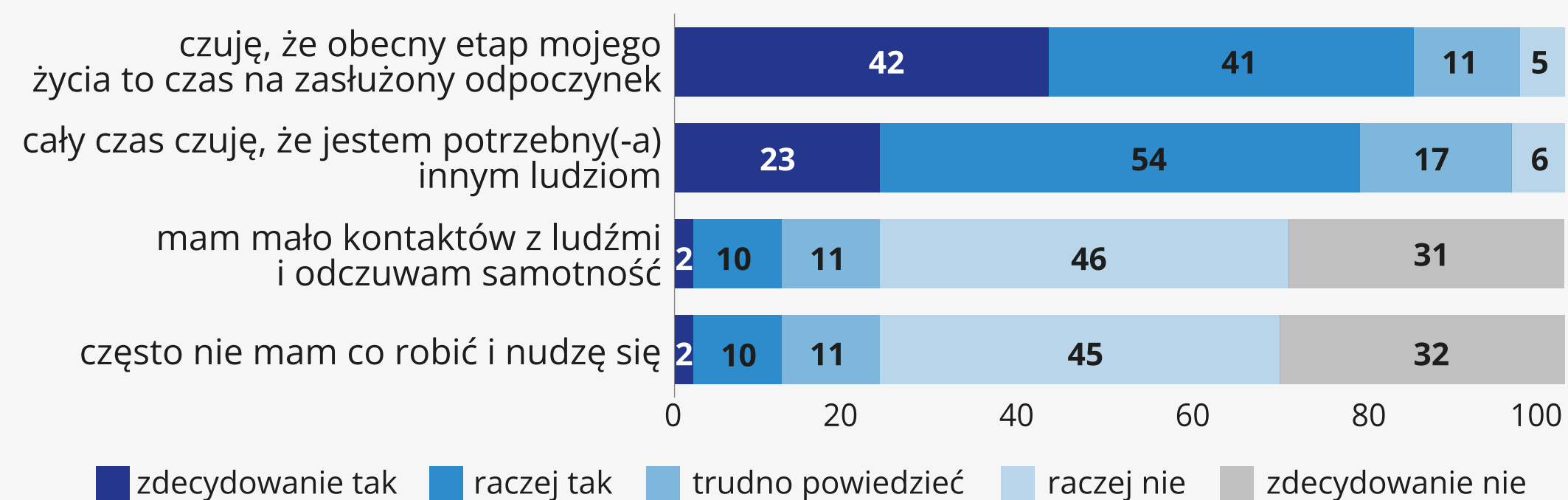
³ Jak pokazują dane SHARE (Corona 1 i Corona 2), aktywność społeczna w obszarze wolontariatu od lat nie jest mocną stroną osób w wieku 50+ w Polsce, a jej poziom przed pandemią i w jej trakcie oscylował wokół zaledwie 2–3%. W Europie średnio około 10% populacji w wieku 50 lat lub więcej deklarowało udział w pracy wolontariackiej w miesiącu poprzedzającym wywiad. Występuje także zróżnicowanie regionalne: kraje Europy Północnej i Zachodniej wykazują najwyższe zaangażowanie w wolontariat (np. około 21% w Holandii, 17–18% w Danii/Szwecji), podczas gdy w Europie Południowej wskaźniki te są niższe (2–3% w Grecji/Hiszpanii), por. <https://share50plus.pl/wyniki-badan/publikacje>

7 Zdecydowana większość osób starszych (77%) odrzuca twierdzenie, że w ich życiu dominuje nuda i brak zajęć. Taki sam odsetek nie zgadza się z opinią o deficycie kontaktów międzyludzkich i poczuciu osamotnienia.

Oznacza to, że osoby na emeryturze dysponują nie tylko czasem, ale i energią do zagospodarowania go w sposób aktywny i podtrzymujący relacje, co stanowi nieoceniony kapitał społeczny warty pielęgnowania.

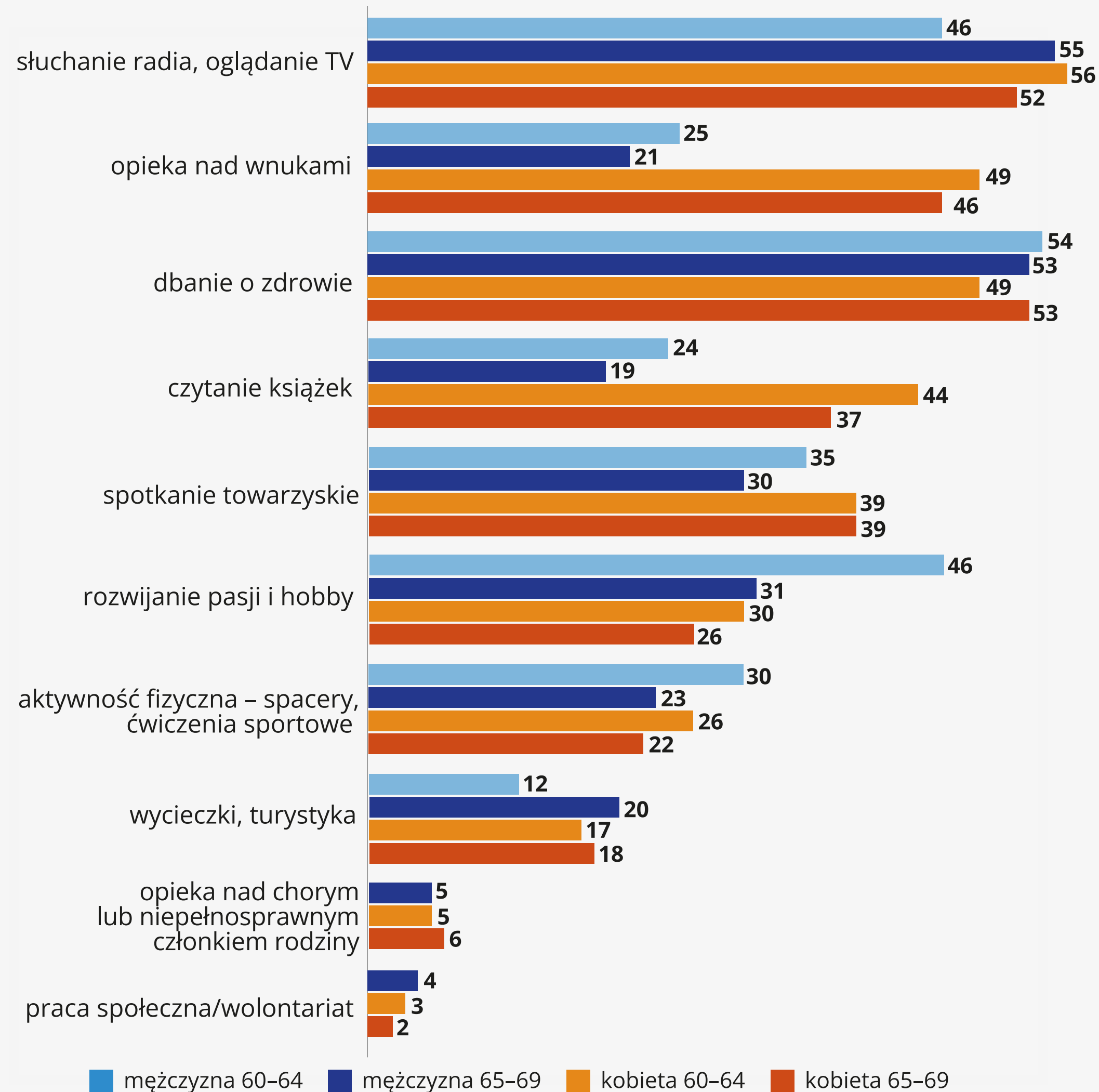
! Pozytywna ocena własnej sytuacji na emeryturze, wyrażająca się w wysokim dobrostanie psychicznym ujawnia ogromny potencjał społeczny osób starszych.

Wykres 5. Odczucia związane z sytuacją na emeryturze (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 815).

Wykres 6. Aktywność po przejściu na emeryturę (możliwość wielokrotnego wyboru) (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 1180).



Podsumowanie

Wyniki badania BKL wskazują na **brak planowania** (zarówno strategicznego, jak i indywidualnego), **dotyczącego momentu przejścia na emeryturę**. Obecnie decyzje te mają w dużej mierze charakter reaktywny – są podyktowane przede wszystkim osiągnięciem ustawowego wieku emerytalnego, a rzadziej wynikają z indywidualnej strategii.

Mimo tych wyzwań należy wyraźnie podkreślić pozytywne zjawiska: część osób, mimo nabycia uprawnień, opóźnia moment pobierania świadczeń lub z powodzeniem łączy status emeryta z dalszą pracą zarobkową. Ponadto osoby starsze cieszą się dobrym samopoczuciem psychicznym, mimo tego, że około 12% wskazało, że doskwiera im samotność, czują się potrzebne i stanowią istotne wsparcie dla swoich rodzin.

Dla grupy, która ostatecznie kończy aktywność zawodową, dominującą motywacją jest deklarowany brak chęci do dalszej pracy. Zestawienie tej deklaracji z analizą form aktywności na emeryturze prowadzi do wniosku, że główną potrzebą osób starszych staje się regeneracja w postaci dbania o zdrowie oraz biernego odpoczynku: oglądania telewizji, czytania prasy oraz śledzenia informacji w internecie.

Badania pozwoliły jednak zidentyfikować czynniki, które istotnie sprzyjają wydłużaniu aktywności zawodowej. Należą do nich przede wszystkim specyficzne cechy środowiska pracy i pełnionych funkcji, takie jak:

- zajmowanie stanowisk kierowniczych,
- prowadzenie własnej działalności gospodarczej,
- praca w sektorze usług.

Zaprezentowane wyniki sugerują, że wiedza i doświadczenie osób na emeryturze pozostają niewykorzystanym potencjałem.



Pojawia się więc pytanie: czy kompetencje nabywane przez całe życie (nie tylko te zawodowe) mogą zostać realnie wykorzystane także na emeryturze?

W świetle przeprowadzonych analiz kluczowa staje się potrzeba systemowego wspierania w indywidualnym przygotowaniu do okresu emerytalnego osób znacznie młodszych (przed 50. rokiem życia), a nie tylko tych w wieku okołiemerytalnym.

Dalsze badania i monitorowanie losów osób w ciągu całego życia wykazujących ponadprzeciętną aktywność (zawodową, społeczną) mogą dostarczyć cennych wskazówek dla polityk publicznych, które pozwolą lepiej wykorzystać potencjał osób już będących na emeryturze jak i przyszłych emerytów.

Tabela A.1. Wyniki modeli regresji logistycznej

Zmienna	Współczynnik	Błąd standardowy	Wald test	Istotność	Iloraz szans
Model I					
płeć	-0,148	0,110	1,799	0,180	0,082
wykształcenie średnie (ref. zas. zaw. i niżej)	0,163	0,128	1,628	0,202	1,177
Wykształcenie wyższe (ref. zas. zaw. i niżej)	0,393a	0,150	6,876	0,009	1,481
sytuacja finansowa ani zła/ani dobra (ref. bardzo zła/zła)	0,014	0,272	0,003	0,959	1,014
Sytuacja finansowa bardzo dobra/dobra (ref. bardzo zła/zła)	0,699b	0,286	5,962	0,015	2,011
ocena zdrowia ani dobra/ani zła (ref. zła/bardzo zła)	0,880c	0,460	3,669	0,056	2,410
ocena zdrowia dobra/bardzo dobra (ref. zła/bardzo zła)	0,344	0,445	0,597	0,440	1,410
Model II					
branża handel (ref. Rolnictwo/Przemysł i górnictwo)	-0,050	0,140	0,125	0,723	0,952
Branża usługi (ref. Rolnictwo/Przemysł i górnictwo)	0,362a	0,132	7,496	0,006	1,436
Ma podwładnych (tak, ref. nie)	0,813a	0,149	29,913	0,000	2,254
Własna działalność gosp./roln. (ost. 12 mies.) (tak, ref. nie)	0,765a	0,091	21,256	0,000	2,149

Zmienna zależna: Odpowiedź twierdząca dla postawy przejścia na emeryturę jak najpóźniej to będzie możliwe.
Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (n = 1677).
Metoda Regresji logistycznej, oznaczenia w tabeli: istotności: a <0,01; b <0,05, c < 0,1; wynik nieistotny statystycznie > 0,05

Bibliografia

Abramowska-Kmon A., Antczak R., Chełchowska M., Chłoń-Domińczak A., Holzer-Żelażewska D., Łątkowski W., ... & Zwierzchowski J. (2023). *Sytuacja osób w wieku 50+ w Polsce i w Europie w trakcie drugiej fali pandemii COVID-19: Raport z telefonicznego badania ankietowego SHARE Corona 2 zrealizowanego w ramach 9. rundy badania "SHARE: 50+ w Europie"*

Czarnik S., Górniak J., Ilczuk E., Jelonek M.K., Kocór M., Krupnik S., ... & Zakusilo Z. (2023). Bilans kapitału ludzkiego-trendy, wyzwania i rekomendacje dla rynku pracy na podstawie badań BKL prowadzonych w latach 2017–2022. *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytet Jagielloński, Warszawa.*

De Tavernier W., & Roots A. (2015). When do people want to retire? The preferred retirement age gap between Eastern and Western Europe explained. *Studies of Transition States and Societies*, 7(3); Jedynak, T. (2025). Uwarunkowania decyzji o przejściu na emeryturę w Polsce – ujęcie subiektywne. *Polityka Społeczna*, 614(8).

Jedynak T., (2025). Uwarunkowania decyzji o przejściu na emeryturę w Polsce – ujęcie subiektywne. *Polityka Społeczna*, 614(8).

Komp-Leukkunen K. (2019). Capturing the diversity of working age life-courses: a European perspective on cohorts born before 1945. *PLoS ONE* 14(2):e0212400. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212400>.

Perek-Białas J., & Kubica W. (2023). Aktywność starszych osób na rynku pracy a ich decyzje związane z przejściem na emeryturę. [w:] J. Górniak & M. Jelonek (red.), *Polski rynek pracy – procesy i zasoby: na podstawie badań BKL 2021–2022*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. <https://ruj.uj.edu.pl/handle/item/493372>.

Russel P. (2023). Wiek emerytalny w Polsce na tle państw Unii Europejskiej. Konsekwencje utrzymywania niskiego minimalnego wieku emerytalnego. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, (191), 9-22.

Steiber N., & Kohli M. (2017). You can't always get what you want: actual and preferred ages of retirement in Europe. *Ageing & Society*, 37(2), 352-385.

Szukalski P., Bednarski M., Bojanowska E., Jawor-Joniewicz A., Kukulak-Dolata I., Poliwczak I., Warwas I., Wiktorowicz J., Zalewski D., (2026). Przygotowanie do starości. Polacy w wieku emerytalnym o swojej przyszłości, IPISS, Warszawa.

Turek K. (2015). Wydłużenie okresu kariery zawodowej – polityka organizacyjna wobec wyzwań związanych z procesem starzenia się ludności. *Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań*, 55–79.

ZUS. (2025), Informacja dot. wypłacanych świadczeń, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Warszawa, <https://www.zus.pl/baza-wiedzy/statystyka/opracowania-tematyczne/struktura-wysokosci-emerytur-i-rent>

The background features a light blue field with a large, dark blue abstract shape on the right side. Within this dark blue shape is a large white number '8'. There are also several orange abstract shapes: a thick, rounded bar at the top left, a long, curved, pointed shape on the right, and a thin, curved line at the bottom right.

8

Praca kobiet i mężczyzn – w domu i poza domem

Autorzy: Szymon Czarnik, Anastazja Zakusiło

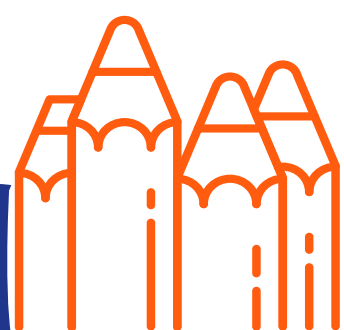


8

Główne wnioski	191
Wprowadzenie	192
Aktywność zawodowa	193
Różnice płacowe	196
Segregacja zawodowa i percepcja „płci zawodu”	199
Podział obowiązków zarobkowych i domowych w związkach	205

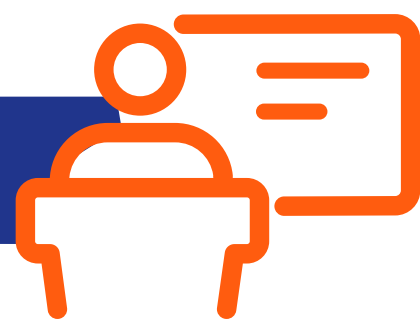
Wzór cytowania: Czarnik, S., Zakusilo A. (2026). Praca kobiet i mężczyzn – w domu i poza domem. W: J. Górniak, M. Jelonek i B. Worek (red.), *Nowe czy stare zasady gry na rynku pracy: BKL 2025/26* (s. 189–210). Uniwersytet Jagielloński. Biblioteka Jagiellońska.





Główne wnioski

- **Aktywność zawodowa kobiet i mężczyzn różni się w okresie rodzicielstwa** – matki w wieku 25–40 lat ograniczają pracę z powodu opieki nad małymi dziećmi, podczas gdy aktywność zawodowa ojców osiąga w tym okresie swój najwyższy poziom.
- **Wyższe wykształcenie sprzyja aktywności zawodowej i ogranicza segregację zawodową.** Prace wykonywane przez osoby z niższym wykształceniem dzielą się wyraźnie na te wymagające w jakiejś mierze siły fizycznej, wykonywane w trudniejszych warunkach, które są zdominowane przez mężczyzn, i pozostałe prace, w których najczęściej dominują kobiety.
- **Opinia o tym, która płęć bardziej nadaje się do konkretnych zawodów, jest w znacznym stopniu odbiciem aktualnej struktury zawodowej.** Kobiety postrzegają wykonywane przez siebie zawody jako neutralne płciowo bądź (rzadziej) jako lekko faworyzujące kobiety. Podobnie mężczyźni z wyższym wykształceniem uważają swoje zawody za neutralne płciowo bądź (rzadziej) jako lekko faworyzujące mężczyzn. Z kolei mężczyźni z wykształceniem zawodowym lub średnim, wykonujący często prace fizyczne, uważają w większości, że ich zawody są bardziej odpowiednie dla mężczyzn (z czym zgadzają się także kobiety).
- **Stosowanie podwójnych nazw zawodów, równoległe męskich i żeńskich, ma znikomy wpływ na postrzeganie tych zawodów jako mniej „męskich” bądź bardziej „kobiecych”.**
- **Utrzymuje się sektorowa i czasowa segmentacja rynku pracy.** Kobiety częściej niż mężczyźni pracują w sektorze publicznym. Większość osób pracuje w „zwykłych” porach dnia, ale mężczyźni częściej wykonują pracę w nieregularnych godzinach, w nocy i przeciętnie w dłuższym wymiarze czasu.
- **Kobiety i mężczyźni zatrudnieni na umowę o pracę równie często sprawują funkcje kierownicze**, ale mogą one znacząco różnić się charakterem.
- **Średnie zarobki kobiet stanowią 80–85% zarobków mężczyzn** i dotyczy to zarówno pracowników zatrudnionych na umowę o pracę bądź umowę cywilnoprawną, jak i osób prowadzących własną działalność gospodarczą. Jedną ze znaczących przyczyn tej różnicy jest **większa dążność mężczyzn do podejmowania prac dających wyższe zarobki**. Świadczy o tym m.in. to że mężczyźni częściej niż kobiety wskazywali wysokość wynagrodzenia jako najważniejszy aspekt pracy, jak również to, że znacznie częściej niż kobiety podawali niskie zarobki jako powód zakończenia swojej poprzedniej pracy.
- **Pracujące kobiety mają oczekiwania płacowe o ok. 10–16% niższe niż mężczyźni**; wśród osób, które nigdy nie pracowały zawodowo, ta dysproporcja zmniejsza się do 4–6%.
- **Najczęstszymi modelami podziału obowiązków zarobkowych i domowo-rodzinnych w związkach są modele egalitarny i tradycyjny.** Ten drugi wyraźnie wzrasta na znaczeniu kosztem pierwszego, gdy w domu obecne są dzieci poniżej 7. roku życia. Jednocześnie 95% par uznaje swój obecny podział obowiązków za optymalny (dotyczy to w szczególności par z małymi dziećmi).
- **W zdecydowanej większości związków, także tych z egalitarnym podziałem ról, zarobki mężczyzn mają większy wkład w budżet gospodarstwa domowego** od zarobków ich żon/partnerek. Niezależnie jednak od tej dysproporcji **obydwie strony mają na ogół równy udział w podejmowaniu decyzji o wydatkach gospodarstwa – a jeśli udział jest nierówny, wyraźnie częściej dysponentkami środków są kobiety**.



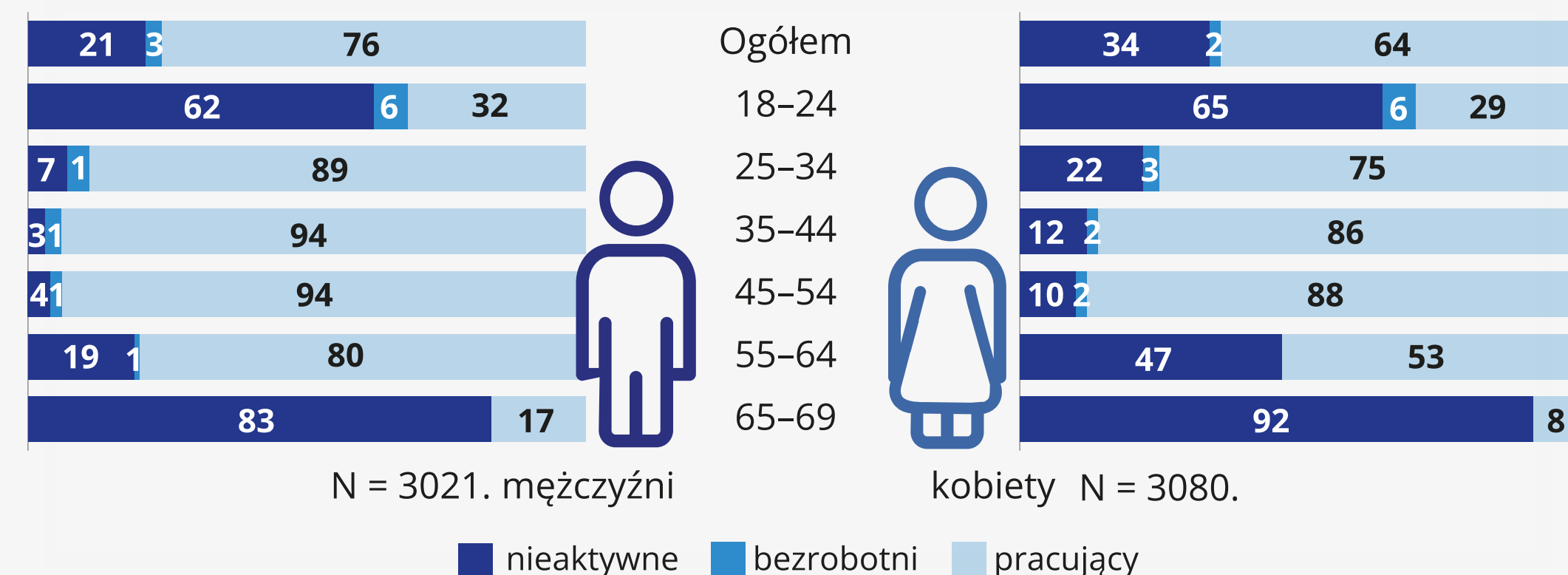
- Niniejszy rozdział poświęcony jest różnicom między płciami w kontekście pracy zawodowej, jak również w kontekście prac związanych z domem i rodziną. Zagadnienia te są nieustannie obecne zarówno w sferze analiz socjologicznych, jak i w debacie politycznej dotyczącej wprowadzania do systemu prawnego przepisów i regulacji dotyczących definiowania i egzekwowania zasad równości płci. Dominuje narracja traktująca statystyczne różnice między kobietami i mężczyznami jako problem do rozwiązania, ponieważ różnice te automatycznie uznaje się za efekt dyskryminacji. Jest to całkowicie zrozumiałe ze względów historycznych, gdyż w przeszłości wiele krzywdzących nierówności było wprost sankcjonowanych prawnie. W obecnych czasach konstytucyjnej równości wobec prawa założenie takie nie powinno być jednak przyjmowane apriorycznie bez rozważenia możliwych wyjaśnień alternatywnych. Jest to tym bardziej istotne, że niektóre postulowane działania wyrównawcze mogą też mieć negatywne efekty uboczne, rzadko uwzględniane na etapie planowania i wdrażania tego rodzaju polityk¹. Jednym z głównych celów tego rozdziału jest uzupełnienie obrazu faktycznych różnic między płciami o perspektywę percepcji tych różnic przez osoby zainteresowane, czyli kobiety i mężczyzn wchodzących w te zróżnicowane role.
- Rozdział rozpoczyna się od krótkiego przedstawienia w świetle danych BKL podstawowych statystyk rynku pracy dotyczących mężczyzn i kobiet ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji rodzinnej. W kolejnej części analizowane są różnice płac między płciami, z uwzględnieniem kilku czynników mogących być determinantami tych różnic. Specjalne miejsce poświęcono kwestiom segregacji zawodowej ze względu na płeć, zarówno realnej (kto pracuje w określonych typach zawodów), jak i postrzeganej (kto zdaniem Polaków i Polek bardziej nadaje się do wykonywania konkretnych zawodów).
- Obecna edycja badania ludności dostarcza unikalnych danych nt. tego, w jaki sposób równoległe użycie żeńskich i męskich form gramatycznych wpływa na percepcję zawodów w porównaniu do generycznych form męskich. Wyniki tego eksperymentu dostarczają istotnych wniosków co do celowości wprowadzania przepisów penalizujących użycie generycznych form męskich w umowach o pracę. Rozdział zamyka analiza modeli podziału obowiązków zarobkowych i domowo-rodzinnych między kobietą i mężczyzną prowadzącymi jako małżeństwo (bądź zdecydowanie rzadziej związek nieformalny) wspólne gospodarstwo domowe. Ponieważ sytuacja rodzinna stanowi znaczący czynnik warunkujący aktywność zawodową, modele faktycznie realizowane przez respondentów konfrontowane są z modelami, które uznaliby za optymalne w swojej sytuacji.

¹ Typowym przykładem mogą być różne rodzaje akcji afirmatywnych wymuszających podniesienie udziału określonej kategorii osób na danym rodzaju stanowisk, kierunku studiów itp. Ubocznym efektem osiągnięcia zamierzonego celu jest wówczas niezamierzone deprecjonowanie rzeczywistych kompetencji osób podejrzewanych o „wejście tylnymi drzwiami” dzięki zaniżeniu standardu (Leslie i in. 2014, Greig i in. 2023).

Analizą objęto dane zebrane w okresie od 30 czerwca do 7 września 2025 r. od 3021 mężczyzn i 3080 kobiet w wieku 18–69 lat². Wskaźnik zatrudnienia wyniósł ogółem 76% dla mężczyzn i 64% dla kobiet, przy czym większy odsetek pracujących mężczyzn charakteryzował wszystkie grupy wiekowe (Wykres 1).

Relatywnie największe różnice występowały w przedziałach wiekowych 25–34 lata (przychodzenie na świat dzieci) oraz 55–64 lata (wiek różnicujący status emerytalny płci). Jest to skądinąd układ różnic bardzo zbliżony do tego, który rejestrowano w pierwszej edycji BKL w latach 2010–2014 (przy znacząco wówczas niższym poziomie aktywności).

Wykres 1. Aktywność zawodowa wg płci i wieku (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności.

Zgodnie z oczekiwaniami, aktywność zawodowa rośnie wraz z poziomem wykształcenia (Tabela 1). **Zdecydowanie najwyższe wskaźniki zatrudnienia miały osoby z wyższym wykształceniem, co szczególnie mocno zaznacza się wśród kobiet.** W przedziale wiekowym 45–54 lat, czyli okresie, kiedy potomstwo wyszło już z wieku

(przed)szkolnego, kobiety z wyższym wykształceniem pracują równie często jak mężczyźni.

Tabela 1. Wskaźnik zatrudnienia wg płci, wieku i poziomu wykształcenia (%)

Wiek	Mężczyźni wykształcenie				Kobiety wykształcenie			
	Niższe	Średnie	Wyższe	Ogółem	Niższe	Średnie	Wyższe	Ogółem
18–24	27	32	63	32	28	24	62	29
25–34	85	89	96	89	77	65	87	75
35–44	90	95	96	94	81	82	94	86
45–54	90	97	97	94	78	87	97	88
55–64	75	87	80	80	42	57	65	53
65–69	13	23	22	17	5	11	9	8
Ogółem	67	78	90	76	50	60	83	64

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności ($N_{\text{mężczyźni}} = 3021$, $N_{\text{kobiety}} = 3080$).

Widać wyraźne powiązanie statusu zawodowego z sytuacją osobistą (Tabela 2). **W każdej grupie wiekowej obserwuje się wyższe wskaźniki zatrudnienia dla mężczyzn w związkach.** Zależność ta może przebiegać w obydwu kierunkach: z jednej strony, żonaci mężczyźni są zmotywowani do finansowego utrzymania własnej rodziny, z drugiej, mężczyźni niepracujący mają mniejsze szanse wejścia w długoterminowy związek.

W przypadku kobiet sprawa wygląda nieco inaczej. W okresie przychodzenia na świat dzieci (25–34 lat) kobiety w związkach mają wyraźnie niższy wskaźnik zatrudnienia niż kobiety niezwiązane, co także może być dwójako uwarunkowane: z jednej strony narodziny dzieci i opieka nad nimi ograniczają możliwość ciągłej pracy zawodowej,

² Jeśli nie podano inaczej, wszystkie liczebności i wyniki w tym rozdziale bazują na danych ważonych z użyciem wag zapewniających proporcjonalną reprezentację kategorii płci, wieku i miejsca zamieszkania.

8 z drugiej zaś praca ta nie jest koniecznością, jeśli utrzymanie gospodarstwa domowego jest możliwe dzięki pracy męża³ (trzeba przy tym podkreślić, że **większość matek, także tych mających małe dzieci, pracuje zawodowo** – patrz Wykres 2). **Wycofanie się kobiet z rynku pracy w okresie odchowania dzieci ma charakter czasowy** – zarówno w młodszych grupach wiekowych (18–24), jak i starszych (45–64) to **mężatki mają wyraźnie wyższe wskaźniki zatrudnienia niż kobiety niezamężne**.

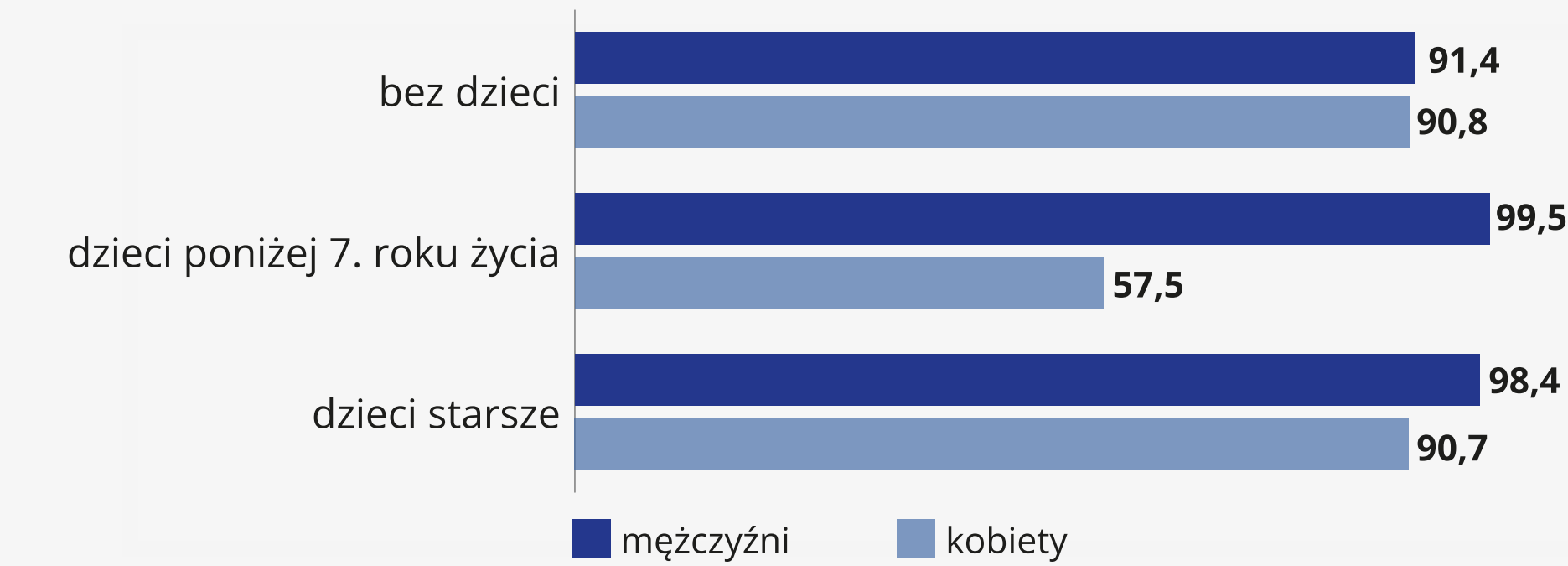
Tabela 2. Wskaźnik zatrudnienia wg płci, wieku i statusu związku (%)

Wiek	Mężczyźni			Kobiety		
	W związku		Ogółem	W związku		Ogółem
	Nie	Tak		Nie	Tak	
18–24	28	79	32	25	68	29
25–34	84	95	89	85	69	75
35–44	85	97	94	88	86	86
45–54	82	97	94	82	89	88
55–64	64	83	80	39	56	53
65–69	12	17	17	8	7	8
Ogółem	61	83	76	52	69	64

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N_{mężczyźni} = 3021, N_{kobiety} = 3080).

Zróznicowanie ról w obrębie małżeństwa związane z rodzicielstwem w wieku 25–40 lat przedstawia Wykres 2. **Obecność w rodzinie wymagającego opieki potomstwa wiąże się z radykalną mobilizacją zawodową mężczyzn**, wśród których wskaźnik zatrudnienia sięga wówczas praktycznie 100%. Równocześnie kobiety, które nie mając dzieci, pracują równie często jak mężczyźni (91%), w czasie, gdy na świat przychodzi potomstwo, ograniczają swoją aktywność zawodową (spadek wskaźnika zatrudnienia do 58%). Przy starszych dzieciach zatrudnienie kobiet wraca do wysokiego poziomu typowego dla okresu przedmacierzyńskiego.

Wykres 2. Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 25–40 lat będących w związkach w zależności od płci i posiadania dzieci (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N_{mężczyźni} = 565, N_{kobiety} = 602).

Wśród pracujących w wieku 18–69 lat najczęstszą formą zatrudnienia, zarówno wśród kobiet, jak wśród mężczyzn, **była umowa o pracę** (83–84%) (Tabela 3). Mniej więcej **co dziesiąta pracująca osoba prowadziła własną działalność gospodarczą/rolniczą**, przy czym wśród mężczyzn wskaźnik przedsiębiorczości wyraźnie wzrastał wraz z poziomem wykształcenia. **Co dwudziesta osoba zatrudniona była w oparciu o umowę cywilnoprawną. Pracę w szarej strefie deklarowało 2% mężczyzn i 1% kobiet**, co dotyczyło raczej osób z niższym poziomem wykształcenia.

³ Zdecydowana większość związków osób badanych to małżeństwa (związki nieformalne stanowiły poniżej 10%). Dlatego ze względów językowych w tym rozdziale używamy określeń „małżeństwo” czy „współmałżonek” zamiennie z określeniami „związek” czy „partner”.

Tabela 3. Formy zatrudnienia osób pracujących wg płci i poziomu wykształcenia (%)

Wykształcenie	Mężczyźni				Kobiety			
	Niższe	Średnie	Wyższe	Ogółem	Niższe	Średnie	Wyższe	Ogółem
własna działalność	8	12	15	11	9	11	8	9
pomoc w dz. rodzinnej	2	2	1	2	2	2	1	2
umowa o pracę	85	83	81	83	82	81	88	84
umowa cywilnoprawna	5	5	5	5	6	7	4	6
umowa nieformalna	3	1	1	2	3	1	0	1

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N_{mężczyźni} = 2300, N_{kobiety} = 1976).

Kobiety częściej niż mężczyźni znajdowały zatrudnienie w sektorze publicznym (25% względem 16%) (Tabela 4). Trzeba jednak zwrócić uwagę, że występuje wyraźna różnica między najmłodszą i najstarszą grupą wiekową kobiet – **młodsze wyraźnie częściej pracują w firmach prywatnych, na poziomie zbliżonym do mężczyzn** (81%).

Tabela 4. Miejsce zatrudnienia na umowę o pracę wg płci i wieku (%)

Miejsce zatrudnienia	Mężczyźni				Kobiety			
	18–35	36–54	55–69	Ogółem	18–35	36–54	55–69	Ogółem
firma prywatna	85	84	80	84	81	72	64	73
firma państw./komunalna	7	8	12	9	5	11	15	10
instytucja publiczna	7	7	8	7	13	16	21	16
inna organizacja	1	1	0	1	1	0	0	0
ogółem	100	100	100	100	100	100	100	100

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N_{mężczyźni} = 1965, N_{kobiety} = 1710).

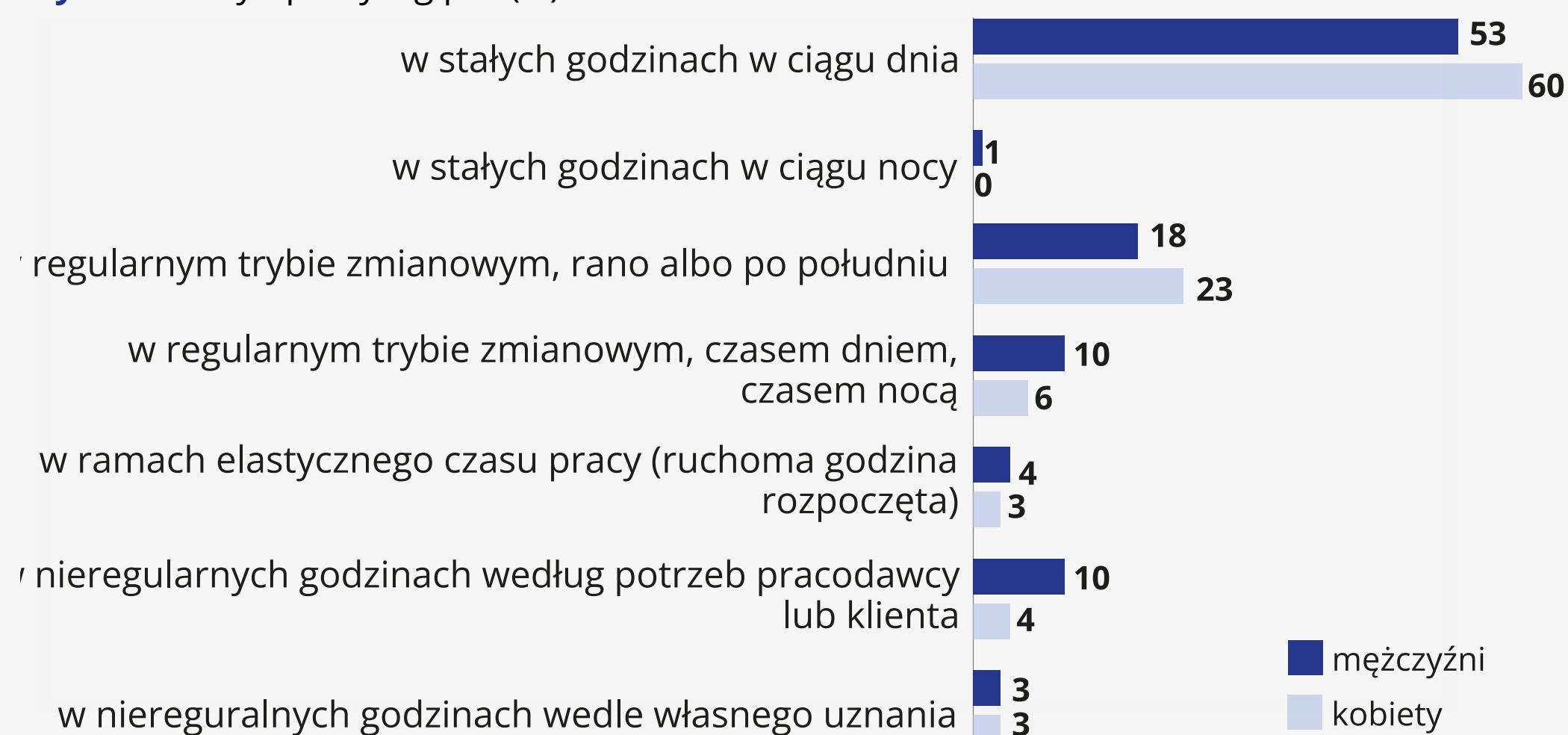
Kobiety równie często jak mężczyźni sprawują funkcje kierownicze jako pracownicy zatrudnieni na umowę o pracę (Tabela 5). Oczywiście trzeba mieć na względzie, że funkcje te mogą mieć różny charakter ze względu na różnice w profilach zawodowych między płciami. Przykładowo w kategorii zawodowej „wyżsi urzędnicy i kierownicy” kobiety najczęściej zajmują się sprawami zarządzania i handlu, podczas gdy mężczyźni sprawami produkcji i usług. Różnice między płciami mogą też dotyczyć konkretnej pozycji w hierarchii owych 2% osób, będących kierownikami wyższego szczebla – szczegółowa analiza tej wąskiej grupy wykracza jednak poza ramy badania.

Tabela 5. Sprawowanie funkcji kierowniczych w ramach umów o pracę (%)

Funkcja	Mężczyźni	Kobiety
szeregowy pracownik	88	89
kierownik niższego szczebla*	10	9
kierownik wyższego szczebla	2	2
ogółem	100	100

* kierujący szeregowymi pracownikami.
Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N_{mężczyźni} = 1967, N_{kobiety} = 1710).

Kobiety i mężczyźni różnią się nieco od siebie pod względem trybu pracy zawodowej (Wykres 3). Co prawda, większość osób pracuje dziennie w stałych godzinach, ale jest to nieco rzadsze wśród mężczyzn (podobnie jak praca w dziennym trybie zmianowym). Mężczyźni nieco częściej niż kobiety pracują nocą i wyraźnie częściej mają nieregularne godziny pracy dopasowane do potrzeb pracodawcy bądź klienta.

Wykres 3. Tryb pracy wg płci (%)

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności ($N_{\text{mężczyźni}} = 2387$, $N_{\text{kobiety}} = 2052$).

Niezależnie od formy zatrudnienia, mężczyźni deklarują większą liczbę godzin pracy w tygodniu niż kobiety (Tabela 6). **Ogólnie najwięcej czasu na pracę poświęcają osoby prowadzące własną działalność** – w tym przypadku czas pracy kobiet jest o ok. 10% krótszy. Różnica ta jest mniejsza (ok. 2 godz. w tygodniu, relatywnie 5%) w przypadku umów o pracę.

Tabela 6. Średnia liczba godzin pracy w tygodniu wg płci i formy zatrudnienia

Forma zatrudnienia	Godziny pracy		K/M
	Mężczyźni	Kobiety	
własna działalność	49,5	44,4	90%
umowa o pracę	41,8	39,9	95%
umowa cywilnoprawna	39,0	34,2	88%

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności ($N_{\text{mężczyźni}} = 2259$, $N_{\text{kobiety}} = 1939$).

⁴ Do danych o zarobkach trzeba podchodzić z pewną ostrożnością, ponieważ znacząca część badanych odmówiła ich podania bądź nie potrafiła ich jednoznacznie określić. W przypadku umów o pracę wysokość zarobków podało 60% osób, własnej działalności – 55%, umów cywilnoprawnych – 66%. Nie ma jednak powodu podejrzewać, że niepodane zarobki były systematycznie wyższe bądź niższe od tych ujawnionych. Dla wszystkich osób bez wyjątku mamy informacje o ich oczekiwaniach płacowych. Oczekiwania te silnie korelują z podanymi zarobkami, a z kolei średnie oczekiwania (w obrębie płci i danej formy zatrudnienia) tych, którzy podali swoje własne zarobki, nie różnią się znacząco od tych, którzy ich nie podali.

⁵ Dane o zarobkach przedsiębiorców pochodziły od 138 mężczyzn i 101 kobiet.

⁶ Wg informacji podanych przez Głównego Inspektora Pracy w 2024 r. do PIP wpłynęło około 800 skarg na dyskryminację w miejscu pracy. W 435 przypadkach chodziło o dyskryminację płacową. Inspektorzy uznali za zasadne 37 z nich (8,5%). (<https://xyz.pl/dzieje-sie/pip-przepisy-o-luce-placowej-i-o-mobbingu-beda-najwiekszym-wyzwaniem-w-nadchodzacych-latach-2994/>). Przy ponad 8 milionach pracujących kobiet wypada uznać to za zjawisko zupełnie marginalne, albo z różnych przyczyn ekstremalnie rzadko zgłaszane przez osoby rzeczywiście poszkodowane.

Różnice płacowe

Zarobki Polaków różniły się znacząco w zależności od formy zatrudnienia (Tabela 7) – najwyższe były w przypadku własnej działalności, nieco niższe w przypadku umów o pracę, a jeszcze niższe w przypadku umów cywilnoprawnych⁴.

- Zarobki kobiet stanowiły między 80% a 85% zarobków mężczyzn.
- Tych różnic płacowych nie można automatycznie traktować jako wynikających z dyskryminacji przez pracodawcę. Z całą pewnością nie może tak być w przypadku osób prowadzących własną działalność gospodarczą, które same dla siebie są pracodawcą.
- Tymczasem w przypadku przedsiębiorców różnica płacowa okazała się nawet wyższa (19 p.p.⁵) niż w przypadku umów o pracę (15 p.p.).



Można wskazać wiele niedyskryminacyjnych przyczyn różnic płacowych między płciami, takich jak wspomniane wcześniej różnice w czasie pracy, miejscu zatrudnienia i trybie pracy, a także różne profile wykształcenia, fakt wykonywania różnych zawodów, oraz inne czynniki niemożliwe do zmierzenia w badaniach sondażowych. Przyczyną różnic płacowych mogą być także niższe oczekiwania płacowe kobiet, jak również różnice między płciami pod względem wagi przywiązywanej do wysokości wynagrodzenia w relacji do innych pożądaných cech pracy (o tym w dalszym ciągu rozdziału). Uznanie różnic płacowych za wynikające z dyskryminacji przez pracodawcę wymagałoby realizacji badania w obrębie konkretnych firm, gdzie dokładnie znane byłyby warunki zatrudnienia⁶.

Tabela 7. Płace i oczekiwania płacowe wg płci i głównej formy zatrudnienia^a

Forma zatrudnienia	Płeć	Zarobki ^b	Oczekiwania płacowe ^c		
			Min	Mid	Max
własna działalność	M	7984	6182	8134	11007
	K	6486	5581	7304	9609
	K/M	81%	90%	90%	87%
umowa o pracę	M	5594	5269	6595	8395
	K	4762	4721	5893	7388
	K/M	85%	90%	89%	88%
umowa cywilnoprawna	M	4518	4740	6122	8111
	K	3604	4171	5261	6823
	K/M	80%	88%	86%	84%
nigdy nie pracowali	M	.	4474	5672	7321
	K	.	4277	5413	6899
	K/M	.	96%	95%	94%

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności.

^a Średnie obcięte (5%).

^b Dane dla aktualnie pracujących. Respondentom, którzy nie podali dokładnych zarobków, ale wskazali jakiś przedział do 10 tys. zł., przypisano wartość środka tego przedziału; przedziałowi powyżej 10 tys. przypisano wartość 10 500 zł.

^c W przypadku poszczególnych form zatrudnienia dane uwzględniają także osoby niepracujące, które ostatnio pracowały w ramach danej formy. Oczekiwania płacowe: min: minimalna kwota, by podjąć pracę, mid: kwota w miarę zadowalająca, max: kwota bardzo zadowalająca.

Zarobki: $N_{\text{mężczyźni}} = 1323$, $N_{\text{kobiety}} = 1206$. Oczekiwania: $N_{\text{mężczyźni}} = 2965$, $N_{\text{kobiety}} = 3031$.

Różnice między płciami obserwujemy nie tylko w deklarowanych zarobkach, ale także w oczekiwaniach płacowych. Niezależnie od tego, czy mówimy o poziomie minimalnie akceptowalnym, w miarę zadowalającym, czy bardzo zadowalającym, **oczekiwania pracujących kobiet są przeciętnie o 10–16% niższe niż oczekiwania mężczyzn.**

Różnica ta jest mniejsza w przypadku osób, które dotąd nigdy nie podejmowały pracy zarobkowej (ok. 5%).

Nie odnotowano znaczących różnic między płciami w zadowoleniu z uzyskiwanych zarobków (Tabela 8). Wyłączając umowy nieformalne, gdzie niewielkie liczebności nie pozwalają na wyciąganie mocniejszych wniosków, kobiety są mniej zadowolone z zarobków niż mężczyźni maksymalnie o 0,15 punktu⁷.

Tabela 8. Średnie zadowolenie z zarobków na skali 1–5 wg płci i formy zatrudnienia

Forma zatrudnienia	Mężczyźni	Kobiety	K – M
własna działalność	3,75	3,75	-0,01
umowa o pracę	3,80	3,66	-0,15
umowa cywilnoprawna	3,35	3,25	-0,10
umowa nieformalna	3,14	3,36	+0,23

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności ($N_{\text{mężczyźni}} = 2287$, $N_{\text{kobiety}} = 1959$, umowy nieformalne: $N_{\text{mężczyźni}} = 23$, $N_{\text{kobiety}} = 17$).

Osoby wykonujące tę samą pracę od przynajmniej 12 miesięcy zapytano o to, czy doświadczyły w minionym roku awansu i wzrostu zarobków (Tabela 9). W przypadku awansu nie było praktycznie żadnych różnic między kobietami i mężczyznami pracującymi etatowo. Wzrost zarobków zadeklarowało ok. 45% pracowników etatowych i ok. 40% prowadzących własną działalność. W ramach umów o pracę nieco częściej podwyżki otrzymali mężczyźni w najmłodszej grupie wiekowej.

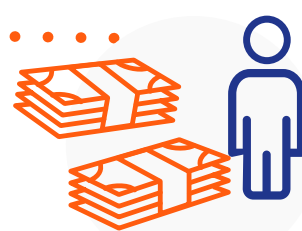
⁷ W przypadku umów o pracę duże próby kobiet i mężczyzn sprawiają, że różnica ta, sprawdzana testem Manna-Whitneya, jest istotna statystycznie ($p < 0,001$).

Tabela 9. Awans i wzrost zarobków w minionym roku wg płci, wieku i formy zatrudnienia (%)

Wiek	Awans		Wzrost zarobków			
	Etat		Etat		Własna działalność	
	M	K	M	K	M	K
18–35	5	6	46	39	38	48
36–54	4	4	49	47	43	42
55–69	2	2	40	38	34	22
ogółem	4	4	46	44	40	39

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (Etat: $N_{\text{mężczyźni}} = 1854$, $N_{\text{kobiety}} = 1597$,
Własna działalność: $N_{\text{mężczyźni}} = 254$, $N_{\text{kobiety}} = 177$).

● **Mężczyźni (szczególnie młodzi) większą wagę przywiązują do wysokości wynagrodzenia niż kobiety. Świadczą o tym powody zakończenia ostatnio wykonywanej pracy podawane przez niepracujących w momencie badania (Tabela 10).**



W najmłodszej grupie wiekowej (18–35 lat) niskie zarobki jako powód wprost wskazało 14 z 37 mężczyzn (38%) i 11 z 86 kobiet (13%). Ponadto własną inicjatywę („chęć zmiany pracy”) wskazało 7 z 37 mężczyzn (19%) i tylko 2 z 86 kobiet (2%). Ponad połowa kobiet w tej grupie wiekowej (i żaden mężczyzna) jako powód podała opiekę nad dzieckiem⁸. Powód ten był podawany także przez 28% kobiet (i żadnego mężczyznę) w wieku 36–54 lat.

Powyższe wyniki współgrają z preferencjami dotyczącymi pracy⁹. 60% pracujących mężczyzn zapytanych o to, co uważają za najważniejsze i najbardziej pożądane w pracy zawodowej, na pierwszym miejscu wskazało wysokie dochody. Wśród pracujących kobiet priorytet taki miało 48%. Wyniki te dowodzą, że **mężczyźni są bardziej niż kobiety zmotywowani do szukania pracy lepiej płatnej, co jest ważnym czynnikiem powstawania różnicy płacowej między płciami.**

⁸ Jeśli z analizy wykluczyć osoby, które jako przyczynę zakończenia pracy podały opiekę nad dzieckiem, odsetek wskazań na niskie zarobki wzrasta wśród młodych kobiet do 25% (11 z 43), natomiast wskazania na chęć zmiany pracy nie zmieniają się (wskazuje go 1 z 43 młodych kobiet, czyli ponownie 2%).

⁹ Preferencje te są przedmiotem porównań międzypokoleniowych w Rozdziale 5.

¹⁰ To samo odnosi się także do związków nieformalnych. Mężczyźni w takich związkach zarabiają nawet więcej niż mężczyźni żonaci, ale przewagę tę należy traktować ostrożnie ze względu na relatywnie niewielką liczbę związków nieformalnych w badaniu.

Tabela 10. Powody zakończenia ostatniej pracy wg płci i wieku (niepracujący) (%)

Powód	Mężczyźni				Kobiety				Różnica K–M (p.p.)			
	18–35	36–54	55–69	Ogół	18–35	36–54	55–69	Ogół	18–35	36–54	55–69	Ogół
wiek	6	6	70	54	1	1	82	60	–5	–4	13	6
stan zdrowia	4	34	34	32	4	34	19	20	1	–1	–15	–12
redukcja zatrudnienia	25	35	3	10	6	15	4	6	–20	–19	1	–4
opieka nad dzieckiem	0	0	1	0	50	28	1	11	50	28	1	11
wygaśnięcie umowy	21	17	2	6	20	11	3	6	–1	–6	2	1
niskie zarobki	38	14	2	6	13	7	2	4	–25	–7	1	–2
chęć zmiany pracy	19	10	1	3	2	2	0	1	–17	–8	0	–3

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności ($N_{\text{mężczyźni}} = 457$, $N_{\text{kobiety}} = 741$).

Co więcej, biorąc pod uwagę wszystkich pracujących bez rozróżniania formy zatrudnienia, **mężczyźni żonaci zarabiają przeciętnie o 11% więcej niż mężczyźni samotni**. Te wyższe zarobki pożytkowane są oczywiście w obrębie gospodarstw domowych tworzonych przez nich wspólnie z żonami – w ten sposób „luka płacowa” między płciami w znacznej części konsumowana jest także przez zameżne kobiety¹⁰.

Segregacja zawodowa i percepcja „płci zawodu”

Dalsza część rozdziału poświęcona jest kwestii (auto)segregacji zawodowej, zarówno realnej, jak i postrzeganej przez Polki i Polaków. Kluczowymi czynnikami warunkującymi

przynależność zawodową są płeć i poziom wykształcenia (Tabela 11). Osoby z wyższym wykształceniem, niezależnie od płci, najczęściej wykonują zawody specjalistyczne. W przypadku osób bez wyższego wykształcenia mężczyźni lokują się w kategoriach robotników wykwalifikowanych oraz operatorów i monterów, natomiast kobiety w ponad połowie znajdują zatrudnienie w zawodach związanych z handlem i usługami.

Tabela 11. Struktura zawodowa pracujących w Polsce wg płci i wykształcenia (pierwszy poziom klasyfikacji ISCO) (%)

Płeć	Mężczyźni				Kobiety				Ogółem			
Wykształcenie	Niższe	Średnie	Wyższe	Ogółem	Niższe	Średnie	Wyższe	Ogółem	Niższe	Średnie	Wyższe	Ogółem
wyżsi urzędnicy i kierownicy	1	3	13	4	1	2	7	3	1	2	9	4
specjaliści	1	4	44	11	1	7	50	22	1	5	48	16
technicy i inny średni personel	2	9	18	8	3	14	21	14	2	11	20	11
pracownicy biurowi	5	9	3	6	2	11	11	9	4	10	8	8
pracownicy usług i sprzedawcy	9	16	9	12	53	52	10	37	24	32	10	24
rolnicy, ogrodnicy, leśnicy, rybacy	6	3	0	4	7	2	0	2	7	3	0	3
robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	54	31	8	35	10	4	0	4	39	20	3	20
operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	19	22	4	17	3	2	0	2	14	13	1	10
pracownicy przy pracach prostych	4	3	0	3	20	5	0	6	9	4	0	4
ogółem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności ($N_{\text{mężczyźni}} = 2286$, $N_{\text{kobiety}} = 1970$).

Siłę segregacji zawodowej ze względu na płeć mierzy się zwykle **współczynnikiem odmienności** Duncana DI (ang. *dissimilarity index*), który mieści się w zakresie od 0 (identyczna procentowa struktura zatrudnienia dla kobiet i mężczyzn) do 1 (totalna segregacja). Dla danych z pierwszego poziomu klasyfikacji ISCO z Tabeli 10 wskaźnik odmienności wynosi 0,48, a jeśli kategorie zawodowe nieco precyzyjniej zdefiniować na drugim poziomie ISCO, wzrasta on do 0,59 (Tabela 12)¹¹.

Pracownicy etatowi są trochę bardziej posegregowani ze względu na płeć niż osoby prowadzące własną działalność. W przypadku etatowców bardzo wyraźnie widać też, że natężenie segregacji rośnie wraz ze spadkiem wykształcenia – kobiety i mężczyźni z dyplomem uczelni mają tendencję do wykonywania bardziej podobnych prac. Upowszechnienie się wyższego wykształcenia należy zatem uznać za znaczący czynnik desegregacji zawodowej.

Tabela 12. Natężenie segregacji zawodowej mierzone wskaźnikiem odmienności

Poziom	Zatrudnienie	Wykształcenie			Ogółem
		Niższe	Średnie	Wyższe	
ISCO 1	ogółem	0,628	0,485	0,179	0,480
	umowa o pracę	0,655	0,487	0,179	0,492
	własna działalność	0,453	0,568	0,250	0,412
ISCO 2	ogółem	0,706	0,604	0,414	0,594
	umowa o pracę	0,732	0,610	0,412	0,606
	własna działalność	0,520	0,651	0,519	0,546

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 4256).

¹¹ Ogólna prawidłowość jest taka, że im dokładniej zdefiniujemy zawody, tym większą segregację odnotujemy (czyli tym lepiej będziemy mogli zauważyć, że mężczyźni i kobiety tak naprawdę wykonują inne zawody). Przykładowo na drugim poziomie ISCO w kategorii specjalistów ds. zdrowia nie rozróżniamy jeszcze lekarzy od pielęgniarek i farmaceutów, co ujawnia się dopiero na trzecim poziomie.

¹² Odpowiedzi udzielano na pięciostopniowej skali: zdecydowanie kobiety (+1) – raczej kobiety (+0,5) – bez różnicy kobiety i mężczyźni (0) – raczej mężczyźni (–0,5) – zdecydowanie mężczyźni (–1).

¹³ Analizując kategorie z drugiego poziomu klasyfikacji ISCO, percepcja zawodu okazuje się ściśle związana ze stopą feminizacji zawodu (korelacja Pearsona na poziomie 0,96).

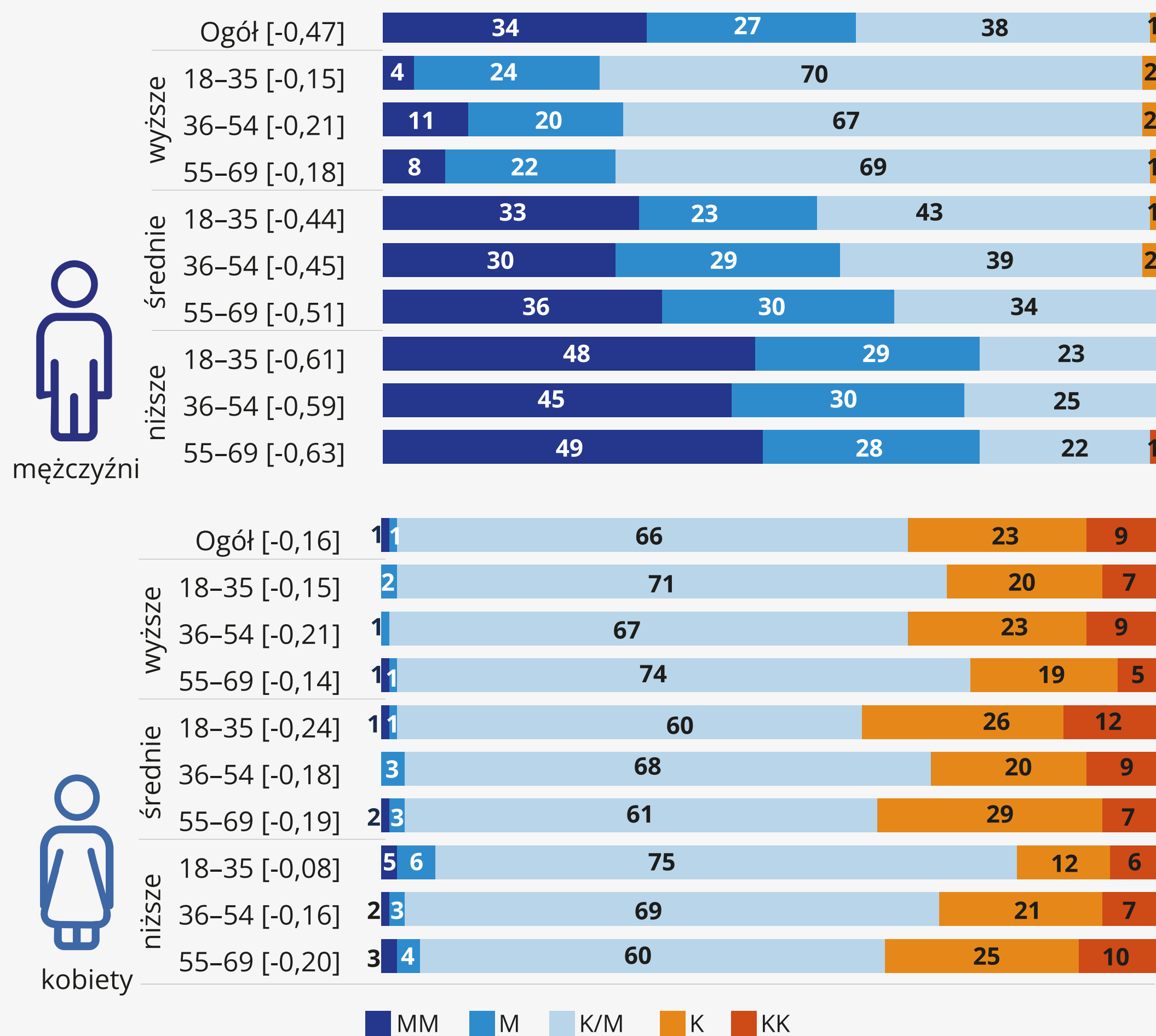
¹⁴ Nie wynika to z jakiegoś kompleksu wyższości albo większej skłonności mężczyzn do stereotypizacji, ale z charakteru wykonywanych przez nich prac. Świadczą o tym jednoznacznie wyniki eksperymentu omówionego w dalszej części rozdziału. W ocenie takich zawodów jak mechanik samochodowy czy robotnik budowlany kobiety nie różniły się znacząco od mężczyzn: ok. 80% z nich uznawało, że to mężczyźni bardziej nadają się do ich wykonywania.

¹⁵ Przykładowo wszyscy mężczyźni nauczyciele, lekarze, agenci handlowi i architekci uznali swoje zawody za neutralne płciowo. Wiele zawodów miało oczywiście „przechylić” w stronę męską, jednak nawet w takich kategoriach zawodowych jak inżynierowie czy programiści połowa mężczyzn uznała je za neutralne.

Od segregacji rzeczywistej pora przejść do segregacji postrzeganej. Pracujących zapytano, kto bardziej nadaje się do wykonywanego przez nich zawodu – kobiety czy mężczyźni¹². Średnie wyniki będą określane **wskaźnikiem „postrzeganej płci zawodu” (ppz)**. Potencjalnie wskaźnik przyjmuje wartość od –1 (gdyby wszyscy uważali, że do zawodu zdecydowanie bardziej nadają się mężczyźni) do +1 (zdecydowanie bardziej nadają się kobiety).

Opinia na temat tego, kto bardziej nadaje się do zawodu, który wykonuje respondent, zależy przede wszystkim od płci i – w pewnej mierze – od poziomu wykształcenia oceniającego, a pozostaje bez związku z wiekiem¹³ (Wykres 4). Jak łatwo zauważyć, **praktycznie nie ma osób wykonujących zawody, do których w ich przekonaniu bardziej nadawałaby się płeć przeciwna**. Mężczyźni w większości zdradzają przy tym przekonanie, że płeć gra rolę i to właśnie oni są lepiej niż kobiety predysponowani do wykonywanych przez siebie zawodów¹⁴. Nie dotyczy to mężczyzn z wyższym wykształceniem, realizujących się najczęściej w zawodach, które postrzegają jako neutralne płciowo¹⁵. W przypadku kobiet oceny neutralne dominują we wszystkich kategoriach wieku i wykształcenia, choć można też wspomnieć o charakterystycznych wyjątkach, gdzie dominuje przekonanie o lepszych predyspozycjach kobiet. Do wyjątków tych należą m.in. pielęgniarki i położne, sekretarki, przedszkolanki, sprzątaczk i robotnice w przemyśle tekstylnym.

Wykres 4. Odpowiedzi na pytanie „Kto bardziej nadaje się do Pana(i) zawodu?” w zależności od płci, wieku i wykształcenia (%)

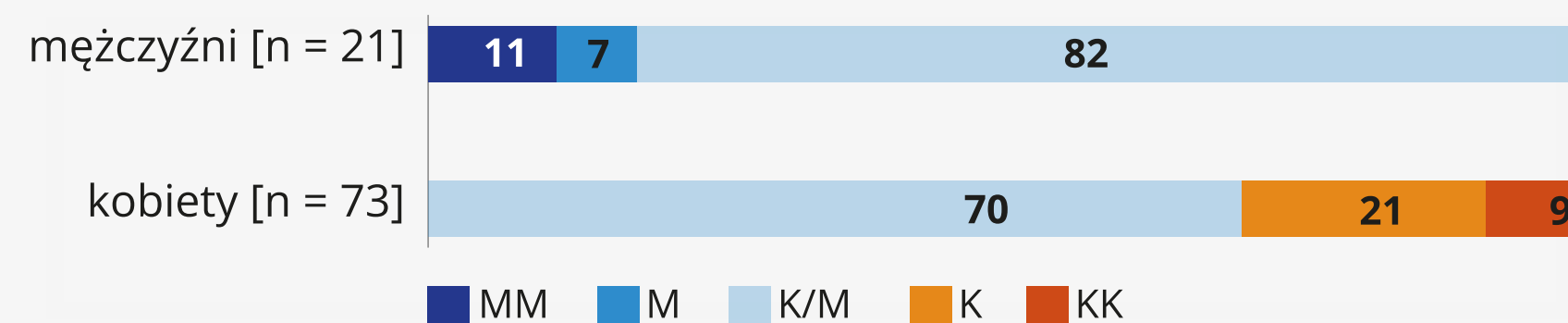


MM – zdecydowanie mężczyźni, M – raczej mężczyźni, K/M – bez różnicy, K – raczej kobiety, KK – zdecydowanie kobiety. W nawiasach kwadratowych podano wartości wskaźnika postrzeganej „płci zawodu” (ppz).

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności ($N_{\text{mężczyźni}} = 2757$, $N_{\text{kobiety}} = 2717$).

W zawodach, które wykonywane są zarówno przez kobiety, jak i mężczyzn, z reguły dość wysoki jest odsetek wskazań, że płeć nie gra roli. Ale typowe jest też lekkie przesunięcie „nadawania się” w kierunku własnej płci. Poniżej przykładowe oceny mężczyzn i kobiet pracujących w zawodzie „kucharz”. Wyraźnie dominują oceny neutralne, ale wśród mężczyzn zdarzyli się tacy, którzy postrzegali swój zawód jako bardziej męski, a wśród kobiet takie, które swój zawód uznawały za bardziej kobiecy. W praktyce trzeba pamiętać, że ludzie wykonujący dany zawód (tu: kucharz) mogą pracować w dość różnych warunkach i ich oceny wynikać będą z takiej specyfiki. Przykładowo dane brytyjskie dla roku 2007 wykazały, że szefami kuchni w restauracjach i hotelach byli w ok. 80% mężczyźni, podczas gdy szefami kuchni na stołówkach szkolnych i przedszkolnych były w 98% kobiety¹⁶.

Wykres 5. Kto bardziej nadaje się do zawodu „kucharz” w zależności od płci kucharzy dokonujących oceny (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności.

Proszeni o uzasadnienie swoich ocen, badani często odnosili się wprost do stanu faktycznego: kto częściej wykonuje dany rodzaj prac. Biorąc pod uwagę argumenty odwołujące się do cech pracy, za „kobiece” uznawano zawody wymagające dokładności, cierpliwości i empatii, za „męskie” zaś wymagające siły fizycznej i wykonywane w trudnych bądź niebezpiecznych warunkach.

¹⁶ <https://www.restaurantonline.co.uk/Article/2010/02/24/Survey-finds-imbalance-between-male-and-female-chefs>

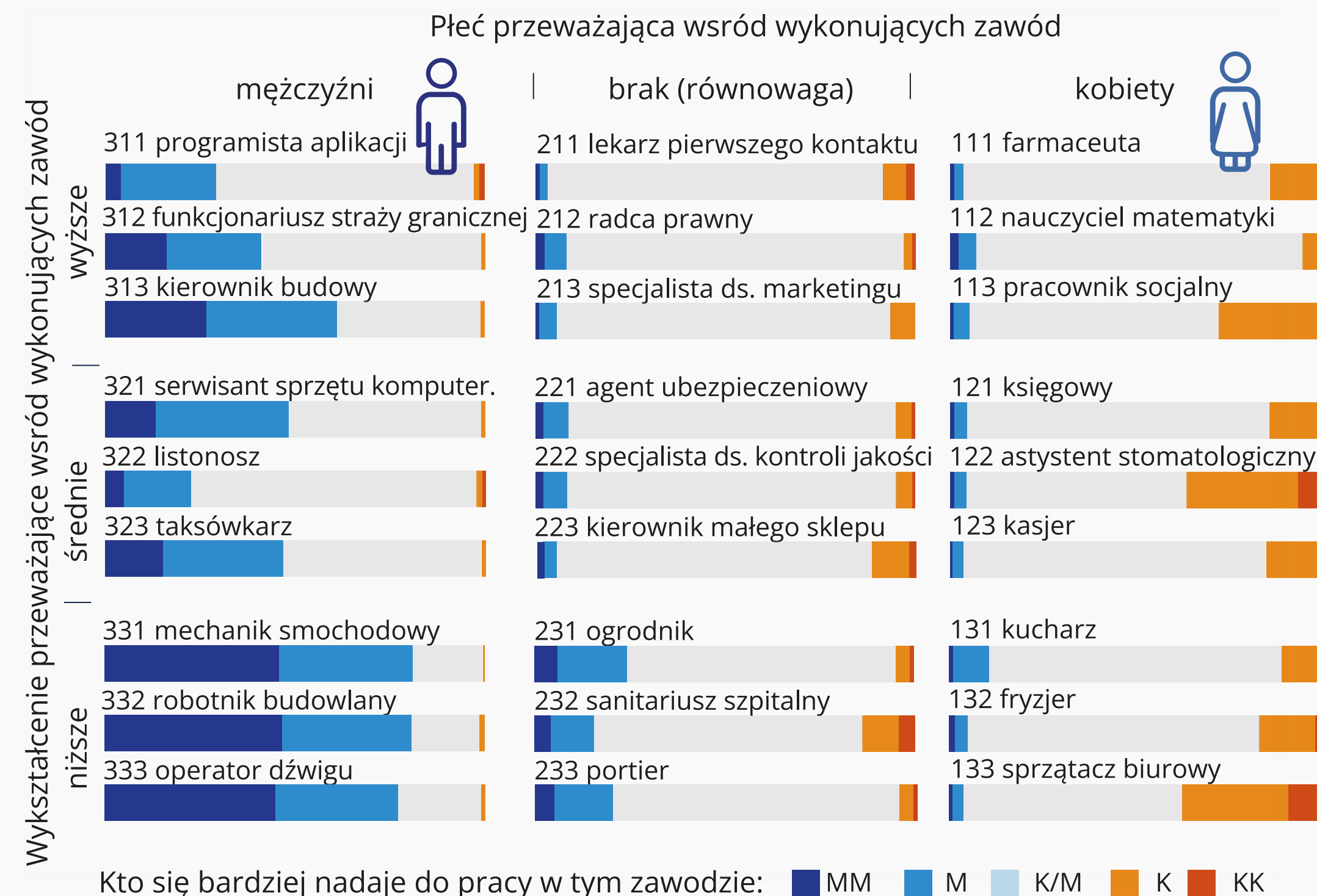
● Wpływ feminatywów na percepcję „płci zawodu”

W kolejnej części badania wszystkie osoby (nie tylko pracujące) wzięły udział w module eksperymentalnym polegającym na ocenie trzech specjalnie dobranych zawodów. Do oceny wykorzystano ponownie skalę postrzeganej płci zawodu (patrz przypis 12). Do badania wyselekcjonowano 27 zawodów¹⁷.

W przeciwieństwie do oceny wykonywanych przez siebie zawodów, doskonale sobie znanych i osadzonych w konkretnym kontekście, oceny „zewnętrznych” zawodów mają charakter bardziej abstrakcyjny. W swojej ocenie badani mogli kierować się jedynie nazwą zawodu i swoimi najogólniejszymi skojarzeniami. Taka sytuacja sprzyja aktywizacji stereotypowych przekonań, choć stereotypy takie mogą skądinąd cechować się dość wysokim stopniem trafności.

W gruncie rzeczy w ocenach zawodów przez Polki i Polaków, występujących tym razem w roli zewnętrznych obserwatorów, widać podobne prawidłowości, co w przypadku oceny własnych zawodów. **Zawody częściej wykonywane przez mężczyzn (zwłaszcza te niewymagające przynajmniej średniego wykształcenia) postrzegane są jako bardziej „męskie”, a wykonywane przez kobiety jako „neutralne” bądź „kobiece”** (Wykres 6). **Ogólnie w ocenach dominują bardzo wyraźnie oceny neutralne:** w przypadku 23 na 27 zawodów ponad połowa badanych uznała, że obie płcie nadają się do nich równie dobrze, a w przypadku 14 zawodów odsetek ten przekroczył nawet 75%.

Wykres 6. Kto wg Polek i Polaków bardziej nadaje się do wykonywania wybranych 27 zawodów¹⁸



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 6092. N w ocenie konkretnego zawodu między 209 a 239).

¹⁷ W doborze kierowano się dwoma kryteriami: proporcjami płci wśród osób wykonujących dany zawód (zdominowane przez mężczyzn, kobiety, bądź ze znaczącym udziałem obu płci) oraz typowym dla zawodu poziomem wykształcenia (wyższe, średnie, niższe). Skrzyżowanie tych dwóch kryteriów dawało 9 typów zawodów i do każdego typu dobrano po trzy konkretne przykłady. Każdy z respondentów dostał do oceny trzy zawody różniące się od siebie dominującą płcią i wykształceniem. Mogły to być przykładowo: programista aplikacji (większość mężczyzn, wyższe wykształcenie), portier (znaczący udział obu płci, niższe wykształcenie), księgowy (większość kobiet, średnie wykształcenie). Jedną z wybranych kategorii zawodowych z większością kobiet i wyższym wykształceniem był nauczyciel – na potrzeby oceny skonkretyzowano tę kategorię jako nauczyciela matematyki, co względnie podnosiło udział mężczyzn. Zawody do oceny przydzielane były losowo, w przypadku pracujących zupełnie niezależnie od zawodu przez nich wykonywanego, ocenianego w poprzednim pytaniu. „Płeć zawodu” ponownie oceniano na skali od -1 (zdecydowanie „męski”) do +1 („zdecydowanie kobiecy”).

¹⁸ W 3-cyfrowych kodach zawodów pierwsza cyfra informuje o tym, kto najczęściej wykonuje zawód (1: kobiety, 2: zarówno kobiety, jak i mężczyźni, 3: mężczyźni); druga cyfra informuje o poziomie wykształcenia typowym dla zawodu (1: wyższe, 2: średnie, 3: niższe).

Eksperyment przeprowadzony w ramach tego modułu kwestionariusza polegał na sprawdzeniu wpływu, jaki na percepcję zawodu będzie miało równoległe użycie w nazwach zawodów formy męskiej i żeńskiej (**tzw. feminatywów**) w porównaniu do użycia wyłącznie generycznej formy męskiej. Wyniki badania dostarczają znaczącego kontekstu dla wprowadzonych pod koniec 2025 r. przepisów dotyczących form gramatycznych w ofertach pracy. Regulacje te mogą bowiem mieć jakikolwiek wpływ na otwarcie szerszej drogi do wyboru zawodów niestereotypowych płciowo tylko wówczas, jeśli zabieg neutralizacji gramatycznej znacząco wpływa na percepcję tych zawodów.

- W ramach eksperymentu badani zostali losowo podzieleni na dwie grupy. Jednej zawody prezentowano wyłącznie w formie generycznej męskiej („kucharz”), a drugiej w formie podwójnej („kucharz lub kucharka”)¹⁹. Wyniki eksperymentu są dość jednoznaczne. W większości przypadków feminatywy nie zmieniały w sposób statystycznie istotny percepcji zawodu jako typowego bardziej dla kobiet lub mężczyzn, zaś w przypadkach, gdzie odnotowano statystycznie istotne zmiany, były one relatywnie niewielkie (Tabela 13).



Biorąc pod uwagę wszystkie dokonane oceny, użycie podwójnej formy nazwy zawodu podnosiło średnią wartość wskaźnika zaledwie o 0,04 punktu. W jednym przypadku (farmaceuta) różnica była nawet ujemna i w wersji podwójnej zawód był oceniany jako nieznacznie mniej „kobiecy”. Największy efekt feminatywu wystąpił w zawodach portiera, ogrodnika i taksówkarza: podnosił on wskaźnik o 0,1 punktu.

Tabela 13. Wskaźniki percepcji płci (ppz) dla 27 badanych zawodów

Typy zawodów			Wskaźnik ppz		Różnica	Istotność ³	
			G generyczna ¹	P podwójna ²	P – G		
kobięce	wykształcenie	wyższe	111 farmaceuta	0,09	0,06	-0,03	0,108
		112 nauczyciel matematyki	0,00	0,01	0,01	0,336	
		113 pracownik socjalny	0,13	0,17	0,04	0,095	
		121 księgowy	0,05	0,10	0,05	0,013	
		122 asystent stomatologiczny	0,22	0,22	0,01	0,432	
		123 kasjer	0,05	0,11	0,06	*0,000	
		131 kucharz	-0,03	0,05	0,08	**0,000	
		132 fryzjer	0,08	0,12	0,04	0,099	
		133 sprzątac biurowy	0,21	0,25	0,04	0,138	
neutralne	wykształcenie	wyższe	211 lekarz pierwszego kontaktu	0,01	0,05	0,04	0,018
		212 radca prawny	-0,06	-0,01	0,04	0,003	
		213 specjalista ds. marketingu	-0,01	0,03	0,05	0,003	
		221 agent ubezpieczeniowy	-0,04	0,01	0,05	0,004	
		222 specjalista ds. kontroli jakości	-0,03	-0,01	0,03	0,086	
		223 kierownik małego sklepu	0,03	0,05	0,02	0,091	
		231 ogrodnik	-0,17	-0,07	0,10	***0,000	
		232 sanitariusz szpitalny	-0,04	0,04	0,08	**0,000	
		233 portier	-0,16	-0,05	0,10	***0,000	
męskie	wykształcenie	wyższe	311 programista aplikacji	-0,17	-0,13	0,04	0,027
		312 funkcjonariusz straży granicz.	-0,29	-0,26	0,03	0,090	
		313 kierownik budowy	-0,43	-0,43	0,01	0,405	
		321 serwisant sprzętu komputer.	-0,30	-0,30	0,00	0,485	
		322 listonosz	-0,13	-0,11	0,02	0,063	
		323 taksówkarz	-0,35	-0,25	0,10	*0,000	
		331 mechanik samochodowy	-0,64	-0,61	0,02	0,200	
		332 robotnik budowlany	-0,66	-0,60	0,07	0,010	
		333 operator dźwigu	-0,60	-0,60	0,00	0,457	
		Ogółem	-0,12	-0,08	0,04		

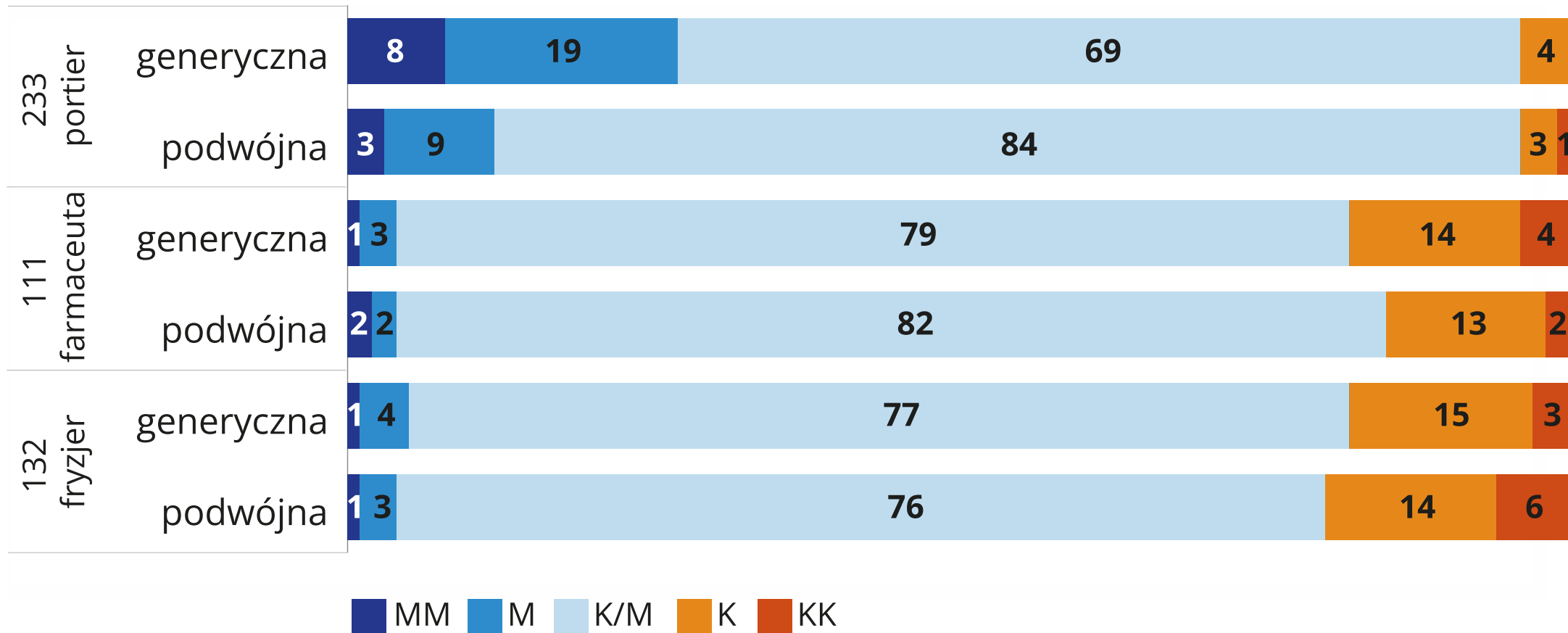
¹ Forma generyczna męska. ² Forma podwójna (równoległe męska i żeńska). ³ Test Manna-Whitneya (istotność jednostronna, H1: P>G). Gwiazdkami oznaczono różnice istotne przy korekcie Bonferroniego na 27 porównań przy globalnym poziomie istotności *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001. Kody zawodów – patrz przyp. 18.

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 6092. Min. N w porównywanych grupach = 307).

¹⁹ Zamieszczony wcześniej Wykres 6 pokazuje połączone wyniki z obu podprób.

Wykres 7 zestawia rozkłady odpowiedzi dla zawodów portiera (najsilniejszy efekt), farmaceuty (efekt odwrotny) i fryzjera (efekt medianowy – w połowie zawodów efekt był jeszcze słabszy, w połowie silniejszy). W przypadku farmaceuty i fryzjera efekt jest praktycznie niezauważalny, natomiast w przypadku portiera nie ma on większego znaczenia praktycznego: przy formie generycznej męskiej zawód jako neutralny postrzega i tak 69% badanych, co feminatyw podnosi do 84%.

Wykres 7. Percepcja „płci zawodu” portiera, farmaceuty i fryzjera wg formy gramatycznej (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N_{portier} = 234, N_{farmaceuta} = 229, N_{fryzjer} = 229).

Wyniki eksperymentu nie dostarczają żadnego uzasadnienia dla potrzeby wymuszania form podwójnych w ofertach pracy. Przykładowo w przypadku generycznej męskiej formy zawodu „księgowy” 81% osób uznało ten zawód za neutralny, 5% za „męski”,

a 14% za „kobiecy”. Trzeba przy tym podkreślić, że były to oceny osób niemających żadnego interesu własnego w „przełamywaniu” męskiej formy gramatycznej. W tym świetle zupełnie nieuzasadnione wydaje się więc przypuszczenie, że forma taka zniechęci do starania się o stanowisko kobiety mające taki interes, tzn. dysponujące odpowiednimi kwalifikacjami do określonej pracy²⁰. Nie mając znaczącego efektu pozytywnego, wymuszanie form neutralnych – poza dodatkową uciążliwością dla pracodawców – może przy tym nieść negatywne efekty uboczne dla starających się o pracę kobiet. O ile obecnie jasne jest, że generyczne nazwy wielu zawodów dotyczą wszystkich osób niezależnie od płci²¹, o tyle forsowanie form podwójnych potencjalnie prowadzi do zupełnie niepożądanego sytuacji, gdy użycie formy generycznej zacznie być traktowane jako sygnalizujące chęć zatrudnienia mężczyzny. W przypadku niektórych zawodów, dla których albo brak jest uznanej formy żeńskiej (kierowca), albo ma ona już ustalone znaczenie rzeczowe (betoniarka), wymuszone konstrukcje językowe, przynajmniej na etapie wprowadzania, w odbiorze społecznym mogą stanowić formę ośmieszającej stygmatyzacji raczej niż wyraz docenienia²². Ponadto, jak pokazują badania, użycie form żeńskich może wiązać się z obniżoną percepcją kompetencji (Formanowicz i in., 2012). Powyższe uwagi nie są oczywiście skierowane przeciwko używaniu feminatywów, które mają swoje uzasadnione i rosnące znaczenie w polszczyźnie²³, a jedynie przeciwko wymuszaniu ich stosowania niezależnie od kontekstu.

Zamykając temat warto podkreślić, że celowe otwarcie rekrutacji dla kobiet na stanowiska dotąd obsadzone przez mężczyzn może być w interesie firmy mającej problemy z pozyskaniem pracowników. W takich sytuacjach jak najbardziej wskazane może być użycie form podwójnych, męskich i żeńskich, albo wręcz bezpośrednio zwrócenie uwagi na neutralny płciowo charakter stanowiska.

²⁰ Wymowne jest tu wyjaśnienie dyrektora warszawskiego urzędu odpowiadającego na zarzut dyskryminacji przez użycie generycznej formy męskiej w ofercie pracy: „zamieszczona nazwa «młodszy księgowy» w żaden sposób nie miała sugerować, iż nasza oferta skierowana była wyłącznie do osoby płci męskiej. Informuję, że nabór na powyższe stanowisko został zakończony. Na naszą ofertę odpowiedziało 12 kobiet i 1 mężczyzna. Zatrudniona została kobieta.” (Kędziora, Śmiszek, Zima, 2009, s. 25).

²¹ Świadczy też o tym fakt, że formami generycznymi męskimi posługują się także bezwiednie osoby postulujące wprowadzanie regulacji neutralizujących. Np. w cytowanej w powyższym przypisie pracy, ponad 100 razy pojawia się słowo „pracodawca” i tylko dwa razy występuje ono w formie żeńskiej (odnosząc się do konkretnej kobiety zatrudniającej pracowniczkę).

²² Portal Pracuj.pl przeprowadził w 2021 r. sondaż dotyczący feminatywów na bardzo dużej próbie kobiet, choć niereprezentatywnej, bo składającej się w zdecydowanej większości z kobiet poniżej 40. roku życia, z wyższym wykształceniem i mieszkających w miastach (Kuć, 2021). 68% z nich było za używaniem zarówno formy męskiej, jak i żeńskiej w każdym ogłoszeniu o pracę, ale równocześnie nie brakowało wskazań, że nie do wszystkich zawodów pasują żeńskie nazwy stanowisk (30%), że użycie żeńskiej formy niepotrzebnie podkreśla aspekt płci, który nie powinien być istotny w przypadku pracy (19%), czy wręcz, że żeńskie nazwy zawodów to „niepotrzebne udziwnienie” (9%).

²³ Szereg form brzmiących dziś nienaturalnie było używanych z powodzeniem w dwudziestoleciu międzywojennym (Przybylska, 2025).

Podział obowiązków zarobkowych i domowych w związkach

W związkach małżeńskich bądź nieformalnych jest 68% mężczyzn i 71% kobiet w wieku 18–69 lat (Tabela 14). Kobiety w przeciętnie młodszy niż mężczyźni wieku wchodzi w związki małżeńskie, w związku z czym w najmłodszych grupach wiekowych kobiety nieco częściej żyją w związkach. Ta różnica odwraca się w starszych rocznikach – ze względu na krótszą długość życia mężczyzn stan wdowi dotyczy przede wszystkim kobiet.

Tabela 14. Stan cywilny wg płci i wieku (%)

Wiek	Mężczyźni			Kobiety		
	Stanu wolnego	W związku	Po zakończeniu związku	Stanu wolnego	W związku	Po zakończeniu związku
18–24	92	8	0	89	11	0
25–34	50	49	1	38	60	2
35–44	17	77	7	10	83	8
45–54	7	82	11	4	85	11
55–64	4	87	9	2	82	16
65–69	3	87	10	2	75	23
ogółem	25	68	7	19	71	10

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności ($N_{\text{mężczyźni}} = 3020$, $N_{\text{kobiety}} = 3079$).

Kluczowym czynnikiem różnicującym osoby będące od niebędących w związkach jest posiadanie dzieci (Tabela 15). Dziecko miała co czwarta osoba niebędąca w związku (najczęściej kobieta), przy czym w większości były to już dzieci mieszkające poza domem. W związkach dzieci miało z kolei 86% osób, przy czym 55% nadal mieszkało z przynajmniej jednym dzieckiem we wspólnym gospodarstwie domowym, a 13% miało w domu przynajmniej jedno małe dziecko, tj. dziecko poniżej 7. roku życia.

Żyjący w związkach rodzice małych dzieci w większości (62%) deklarowali, że chodzą one do przedszkoli. Do rzadkości należało zatrudnianie opiekunki (5%), natomiast na porządku dziennym było uzyskiwanie pomocy przy małych dzieciach ze strony bliskich. Wsparcie takie miało prawie 90% rodziców, przy czym 60% doświadczało go często, czy wręcz „prawie zawsze”. Stanowi to znaczący czynnik umożliwiający rodzicom godzenie ról macierzyńskich i zawodowych.

Tabela 15. Liczba dzieci (w tym dzieci poniżej 7. r.ż.) wg statusu związku (%)

Liczba dzieci	Osoby niebędące w związkach			Osoby w związkach		
	Dzieci ogółem	Dzieci w gosp. dom. ogółem	do 7. r.ż.	Dzieci ogółem	Dzieci w gosp. dom. ogółem	do 7. r.ż.
0	75	92	99	14	45	86
1	8	5	1	22	25	9
2	12	3	0	43	24	4
3+	5	0	0	22	6	0
ogółem	100	100	100	100	100	100

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (Nosoby niebędące w związkach = 1856, Nosoby w związkach = 4245).

Dalsza część rozdziału skupia uwagę na osobach żyjących wspólnie w związkach²⁴. Jest to perspektywa, która często znika z oficjalnych statystyk dotyczących rynku pracy, mających dość atomistyczny charakter i przypisujących jednostki do szerszych kategorii

²⁴ Na potrzeby analizy połączyliśmy informacje uzyskane od kobiet i mężczyzn będących w związkach. 91% związków w próbie miało charakter sformalizowany, dlatego ze względów językowych będziemy zamiennie używać określeń „związek” i „małżeństwo”. Z analiz wykluczono niewielką liczbę osób, które będąc w związku, nie mieszkają wspólnie (niespełna 3% ogółu związków).

8 płci, statusu zawodowego, wykształcenia itd. bez odniesienia do ich sytuacji rodzinnej. Tymczasem **70% osób w wieku 18–69 lat żyje i utrzymuje się wspólnie w parach, z których zdecydowana większość ma dzieci**²⁵.

W większości par (69%) obie osoby pracowały; średnia wieku w takich parach wynosiła mniej więcej 45 lat dla obu płci (Tabela 16). Pary niepracujące stanowiły 13% ogółu i były to przeważnie osoby w starszym wieku (średnia dla obu płci ok. 65 lat). W przypadku par utrzymujących się z jednej pracy ponad czterokrotnie częściej dom zarobkowo utrzymywał mężczyzna.

Tabela 16. Status zatrudnienia pary (%)

		Kobieta pracuje		Ogółem
		Tak	Nie	
Mężczyzna pracuje	Tak	69	15	84
	Nie	3	13	16
Ogółem		72	28	100

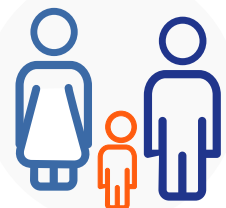
Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 4129).

Ludzie, którzy byli w związkach i mieszkali wspólnie ze współmałżonkiem lub partnerem, proszeni byli o ocenę sposobu podziału obowiązków domowych/rodzinnych i zarobkowych. Obydwa pytania miały charakter relatywny: na 5-punktowej skali pytano o to, kto poświęca więcej czasu na obowiązki domowe (zdecydowanie więcej respondent, trochę więcej respondent, obie osoby na równi, trochę więcej współmałżonek, znacznie więcej współmałżonek), a kto na zarobkowe. Taki układ pytań dawał także możliwość wskazania, że jedna osoba bardziej zajmuje się obiema dziedzinami²⁶.

²⁵ Trzeba przy tym wyraźnie podkreślić, że statystyki demograficzne dla Polski ulegają systematycznemu i radykalnemu pogorszeniu. Związki zawierane są znacznie później i rodzi się w nich znacznie mniej dzieci. W ciągu ćwierćwiecza mediana wieku zawarcia pierwszego małżeństwa wzrosła o ponad 6 lat i w 2024 r. wynosiła 32 lata dla mężczyzn i 30 lat dla kobiet. W tym samym czasie współczynnik dzietności uległ katastrofalnemu obniżeniu z wartości 2,0 do 1,1 (GUS 2025).

²⁶ Dla łatwiejszej interpretacji wyników, dane przekodowano tak, by odpowiedzi wskazywały, czy dane obowiązki częściej wypełnia kobieta czy mężczyzna. Było to tym bardziej uprawnione, że częstość występowania poszczególnych typów związków była prawie identyczna, niezależnie od tego, czy brano pod uwagę dane uzyskane od mężczyzn czy od kobiet.

● **Podział obowiązków w przewidywalny sposób zależy od tego, czy w domu znajduje się dziecko poniżej 7. roku życia. Pod nieobecność małych dzieci 35% związków ma charakter egalitarny z jednakowym zaangażowaniem współmałżonków w pracę domową i zarobkową, a 33% charakter tradycyjny z większym zaangażowaniem mężczyzny w pracę, a kobiety w dom, przy czym tylko 10% par można uznać za „bardzo tradycyjne” (Tabela 17). Odsetek ten wzrasta do 29%, gdy w domu pojawia się dziecko poniżej 7. roku życia, przy równoczesnym spadku do 22% par egalitarnych (Tabela 18).**



Warto odnotować, że w 9% związków bez małych dzieci to kobieta była bardziej zaangażowana w pracę (a najczęściej równocześnie na równi, bądź nawet bardziej niż partner zaangażowana w prace domowe).

Tabela 17. Podział obowiązków w związkach bez dzieci do 7. r.ż. (%)

		Praca					Ogółem
		MM	M	K/M	K	KK	
Dom	KK	10	4	4	0	1	20
	K	3	16	10	3	1	33
	K/M	1	3	35	1	1	41
	M	0	2	2	1	0	6
	MM	0	0	0	0	0	1
Ogółem		15	26	51	6	3	100

MM – znacznie więcej mężczyźni, M – trochę więcej mężczyźni, K/M – mniej więcej po równo, K – trochę więcej kobiety, KK – znacznie więcej kobiety.
Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 3560).

Tabela 18. Podział obowiązków w związkach z dziećmi do 7. r.ż. (%)

		Praca					Ogółem
		MM	M	K/M	K	KK	
Dom	KK	29	4	2	0	1	36
	K	7	19	6	1	0	33
	K/M	2	3	22	0	0	27
	M	0	1	1	0	0	2
	MM	1	0	0	0	0	2
Ogółem		39	26	31	2	2	100

MM – znacznie więcej mężczyźni, M – trochę więcej mężczyźni, K/M – mniej więcej po równo, K – trochę więcej kobiety, KK – znacznie więcej kobiety.
Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 568).

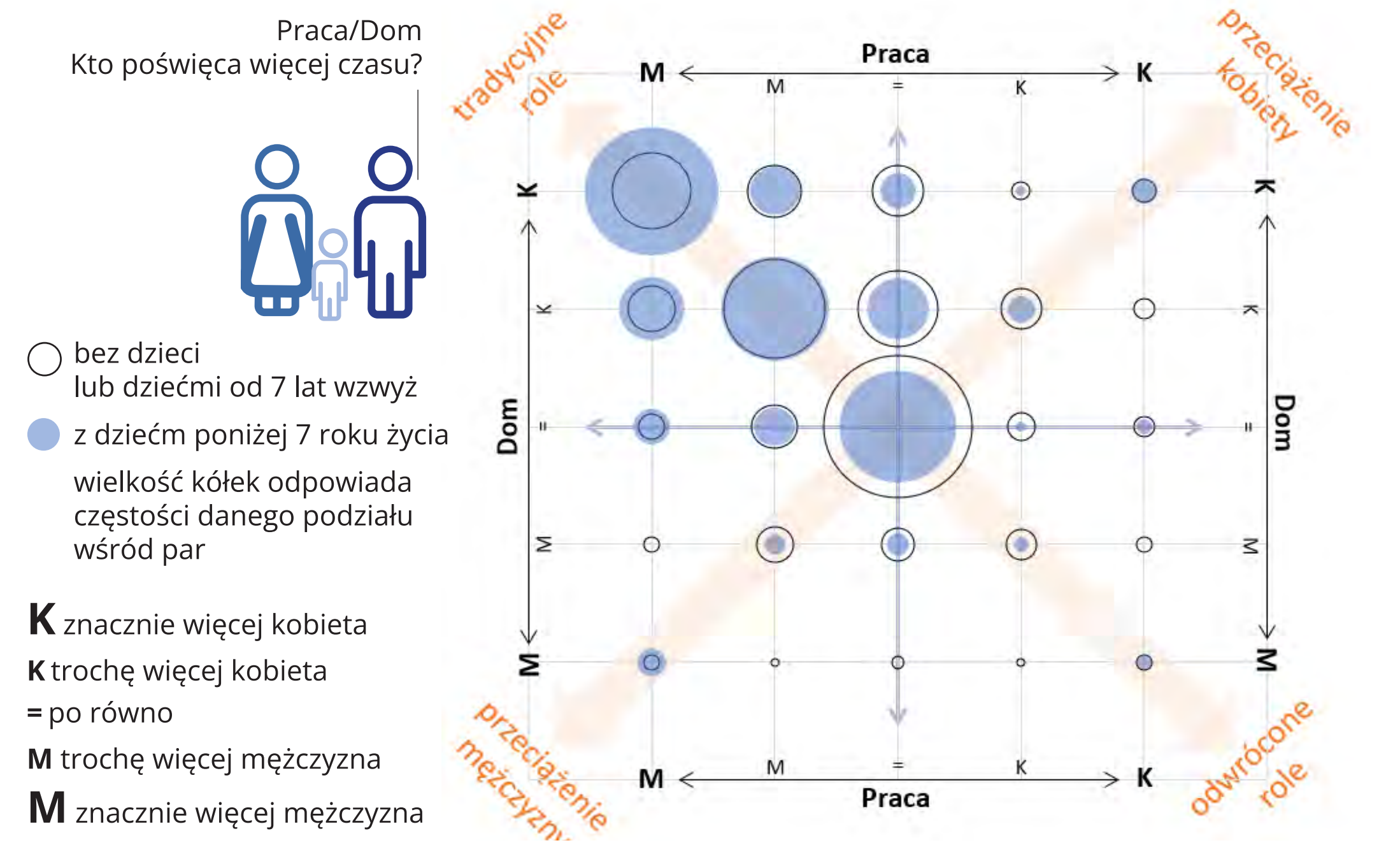
Dane z obydwu powyższych tabel przedstawia w syntetyczny sposób Wykres 8. Przezroczyste okręgi z czarną obwódką reprezentują na nim pary bez dzieci lub ze starszymi dziećmi (od 7. roku życia wzwyż), natomiast niebieskie koła bez obwódki reprezentują pary z małymi dziećmi (poniżej 7. roku życia)²⁷. Widać wyraźnie, jak obecność w domu potomstwa wymagającego opieki zwiększa udział modelu tradycyjnego kosztem egalitarnego. Kurczą się przy tym nie tylko model w pełni egalitarny, ale także podziały obowiązków, w których obie osoby na równi pracują zarobkowo, ale to kobieta bardziej zajmuje się domem.

Zdecydowana większość Polaków i Polek uważa, że sposób, w jaki dzielą się obowiązkami domowymi i zarobkowymi z partnerem, jest optymalny w ich aktualnej sytuacji.

Chęć zmiany deklarowało niespełna 5% kobiet i 3% mężczyzn (Wykres 9). Warto podkreślić, że niezadowolenie z bieżącego układu obowiązków nie wiązało się z obecnością w gospodarstwie domowym małych dzieci – w gruncie rzeczy w parach

z małymi dziećmi nawet nieznacznie rzadziej zgłaszano chęć zmiany. Wyniki te pokazują rzecz skądinąd oczywistą, że ludzie zarządzają swoim życiem w sposób subiektywnie optymalny w zastanych warunkach. Stawia to pod znakiem zapytania wszelkie polityki, które za cel stawiają sobie wymuszenie określonych zachowań przez ograniczenie swobody decyzyjnej, jak miało to miejsce np. w przypadku postulatu przymusowego podziału urlopu rodzicielskiego. Fakt, że **ponad 95% osób w związkach uważa, że obowiązkami dzielą się w możliwie najlepszy sposób**, pozwala spokojnie zostawić w ich gestii decyzję, czy urlopem rodzicielskim podzielią się (po równo bądź w innej proporcji), czy też jedna z osób wykorzysta go w całości.

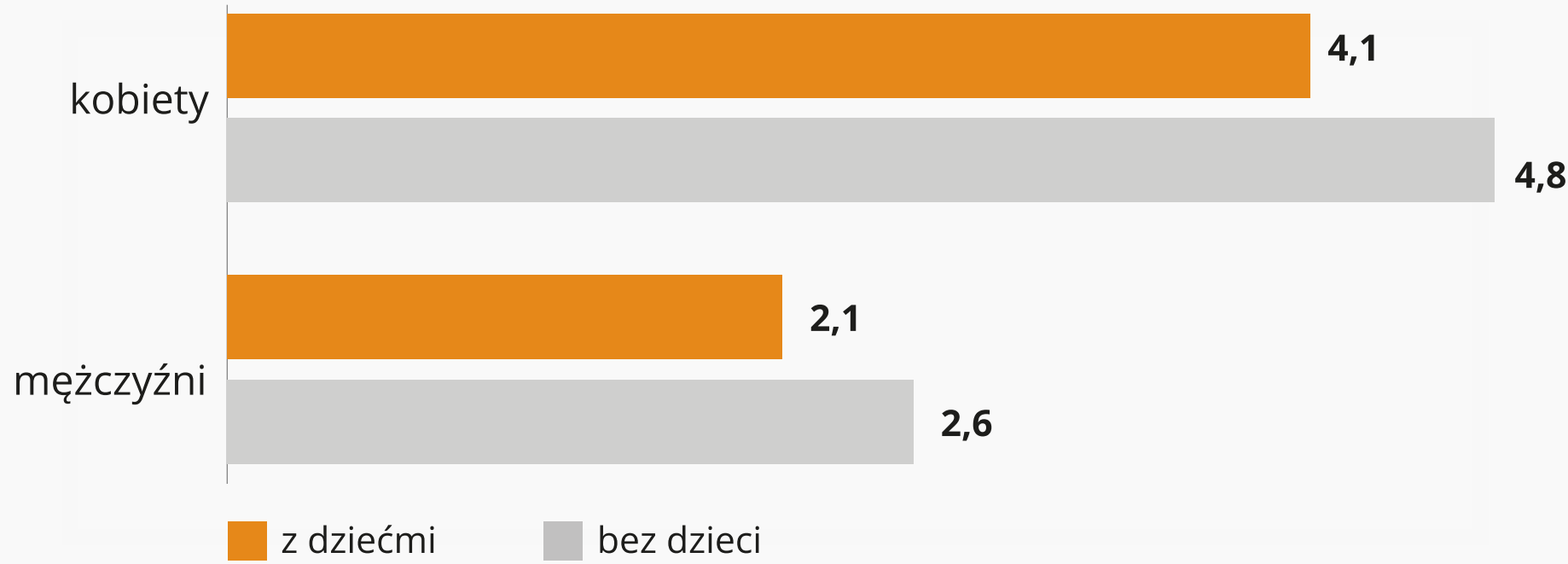
Wykres 8. Modele podziału pracy w związkach w zależności od obecności małego dziecka



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N_{bez dzieci} = 3560, N_{z dziećmi} = 568).

²⁷ Gdy niebieskie koło jest większe od okręgu z czarną obwódką, oznacza to, że dany model jest relatywnie częstszy („rozszerza się”), gdy w domu są małe dzieci. Gdy niebieskie koło jest mniejsze, oznacza to, że dany model jest relatywnie rzadszy („kurczy się”), gdy w domu są małe dzieci.

Wykres 9. Chęć zmiany podziału obowiązków wg płci i obecności w domu dzieci do 7. roku życia (%)



Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N_{kobiety} = 2130, N_{mężczyźni} = 1999).

Zarówno w odpowiedziach mężczyzn, jak i kobiet, najrzadziej dyskomfort budzi model egalitarny – chęć zmiany jest na poziomie 1% (Tabela 19 i Tabela 20). Z kolei największa chęć zmiany charakteryzowała pary, w których to mężczyzna więcej czasu poświęcał na pracę zarobkową (chęć taką zdradzały zarówno kobiety, jak i mężczyźni).

Tabela 19. Chęć zmiany w zależności od aktualnego podziału obowiązków (mężczyźni) (%)

Kto poświęca więcej czasu na...		... pracę			Ogółem
		K	=	M	
... dom	K	1	3	12	2
	=	3	1	25	2
	M	3	6	5	5
Ogółem		2	2	12	3

Na pracę/dom więcej czasu poświęca: K: kobieta, =: na równi, M: mężczyzna.
Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 1999).

Tabela 20. Chęć zmiany w zależności od aktualnego podziału obowiązków (kobiety) (%)

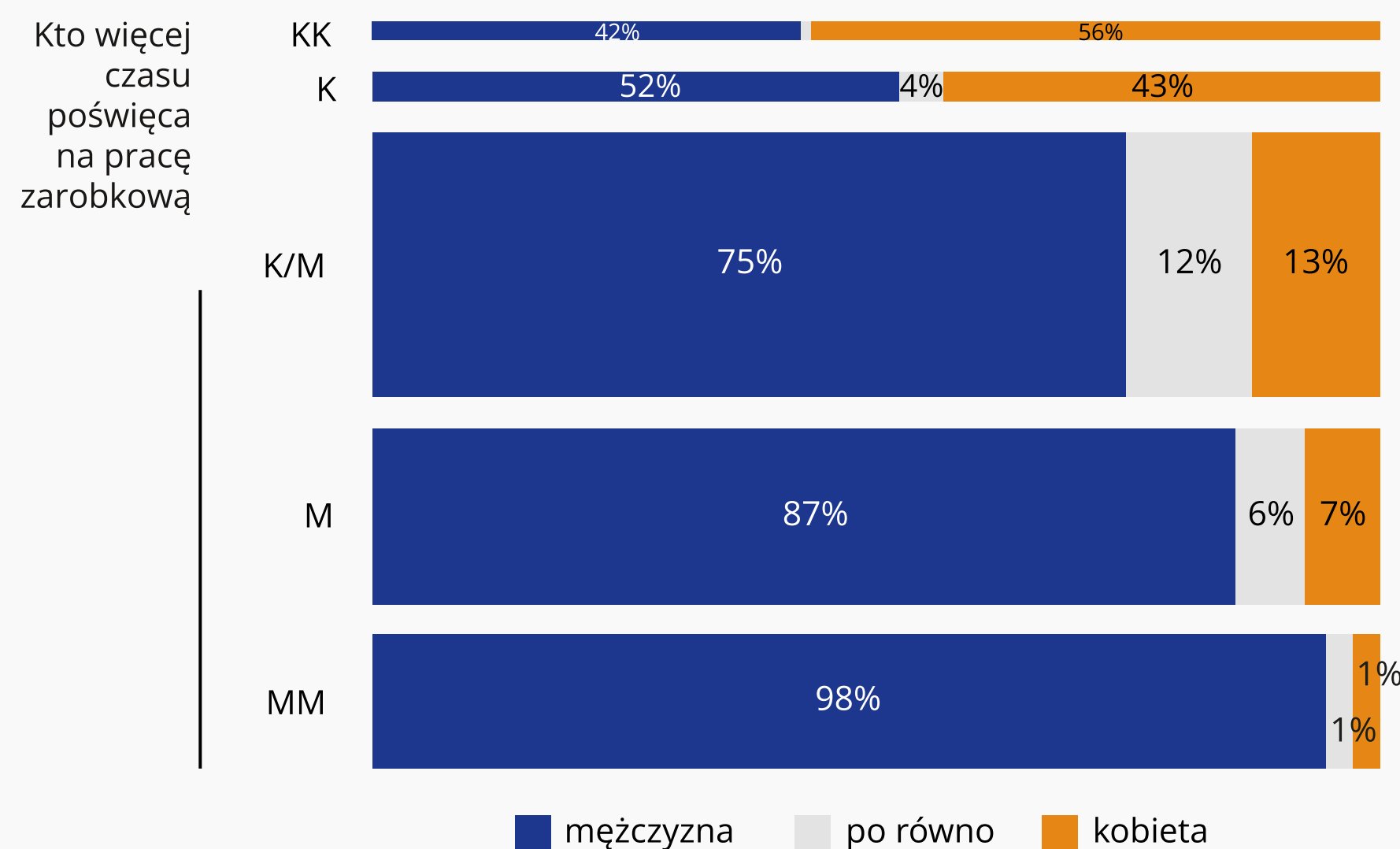
Kto poświęca więcej czasu na...		... pracę			Ogółem
		K	=	M	
... dom	K	5	10	11	7
	=	1	1	10	2
	M	6	5	14	8
Ogółem		5	4	11	5

Na pracę/dom więcej czasu poświęca: K: kobieta, =: na równi, M: mężczyzna.
Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 2130).

Warto odnotować jeszcze, że proporcje podziału w danej parze obowiązków zarobkowych nie są tożsame z proporcjami wnoszonych do gospodarstwa domowego dochodów. **Większym składnikiem budżetu są zarobki mężczyzn (tak wskazało ogółem 87% mężczyzn i 76% kobiet).** Jest to dość oczywiste wówczas, gdy mężczyźni poświęcają więcej niż kobiety czasu na pracę zawodową, ale dotyczy także sytuacji, gdy bilans czasowy określany jest jako równy (Wykres 10). **Tylko w 12% takich egalitarnych związków stwierdzono równość zarobków, podczas gdy w 75% z nich wyższy wkład w budżet przypisywano mężczyźnie.**

Całościowo współgra to z tezą Claudii Goldin, ekonomicznej noblistki z 2023 r., że we współczesnych rozwiniętych gospodarkach luka płacowa między płciami wynika przede wszystkim z rozróżnienia między „elastycznymi” (*flexible*) a „zachłannymi” (*greedy*) stanowiskami pracy. Kobiety częściej obejmują stanowiska „elastyczne”, oferujące standardowe płace i ułatwiające godzenie pracy z obowiązkami rodzinnymi, podczas gdy mężczyźni angażują się w prace „zachłanne”, dające możliwość nadprzeciętnych zarobków kosztem większego pochłonięcia pracą (Goldin, 2021). Taki podział jest co prawda w finansowym interesie gospodarstwa domowego, ale powoduje dyskomfort – chęć zmiany aktualnego podziału ról w związku dotyczy w szczególności par z relatywnie większym zaangażowaniem zawodowym mężczyzn (Tabele 19 i 20).

Wykres 10. Kto przynosi większy dochód w gospodarstwie domowym w zależności od podziału obowiązków zarobkowych (%)



Wysokość słupków reprezentuje proporcje par, w których czasu na pracę zarobkową poświęca: MM – znacznie więcej mężczyzna, M – trochę więcej mężczyzna, K/M – mniej więcej po równo, K – trochę więcej kobieta, KK – znacznie więcej kobieta.

Dane od osób reprezentujących pary, w których przynajmniej jedna osoba pracuje. W wyliczeniu pominięto 18% osób, które nie podały, kto przynosi największy dochód w gospodarstwie domowym, oraz 4% tych, które wskazały inną osobę poza małżonkami/partnerami.

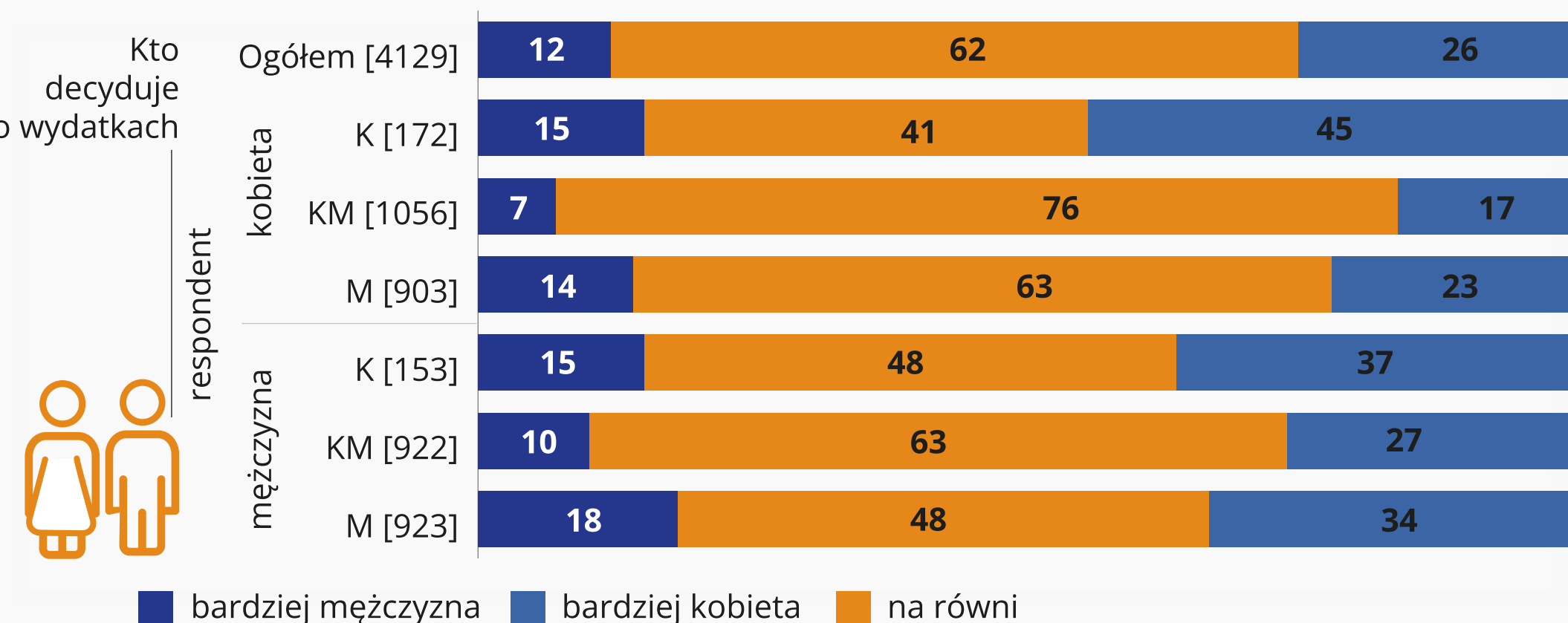
Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności (N = 2804).

- **Niezależnie od tego, czy w parze obowiązki zarobkowe realizowane są w podobnym wymiarze czasowym, czy nie, decyzje o wydatkowaniu zarobionych pieniędzy mogą być – i w większości są – podejmowane wspólnie²⁸ (Wykres 11). Wynika to jasno zarówno z wypowiedzi mężczyzn, jak i (w szczególności) kobiet. W 62% par obie strony mają równy udział w decyzjach, a jeśli sytuacja odbiega od równości – decyzje ponad dwukrotnie częściej należą do kobiety (26%).**



Ciekawe jest przy tym, że to mężczyźni wyraźnie mocniej podkreślają w tej kwestii decyzyjność małżonki (ponad 30%). Do autonomii decyzyjnej najczęściej przyznają się też kobiety bardziej niż partnerzy zaangażowane w pracę zawodową. Są to wszystko okoliczności, które zupełnie pomija się milczeniem przy okazji debat wokół luki płacowej między płciami. Samo określenie „luka” sugeruje, że jest to różnica niczym nieusprawiedliwiona i konieczna do zlikwidowania. Oczywiście w konkretnych przypadkach tak może być i przypadki te powinny stać się przedmiotem odpowiedniego postępowania naprawczego. Jednak wyniki naszego badania wykazują, że niezależnie od przyczyn jej powstania luka płacowa jest z nawiązką niwelowana na etapie wydatkowania zarobków.

Wykres 11. Decyzje o wydatkach w zależności od tego, kto poświęca więcej czasu na pracę zarobkowe (%)



Kto więcej czasu poświęca na pracę zarobkową: K: kobieta, KM: oboje na równi, M: mężczyzna.

Źródło: BKL 2025 – Badanie ludności.

Reasumując, w analizie sytuacji materialnej i podmiotowości ekonomicznej konieczne jest wyjście poza interpretację czysto indywidualistyczną. Mężczyźni i kobiety żyjący w związkach utrzymują się jako wspólne „jednostki budżetowe” i koordynują swoje

²⁸ Pytanie kwestionariuszowe brzmiało następująco: „Kto w Państwa gospodarstwie domowym podejmuje decyzje o sposobie wydawania pieniędzy? 1. bardziej Pan(i); 2. bardziej mąż/żona/partner(ka); 3. oboje na równi”.

działania w sposób optymalizujący subiektywnie rozumiany dobrobyt rodziny. Nie można tracić z pola widzenia faktu, że dobrobyt ten obejmuje nie tylko wymierne kwestie finansowe, ale także niewymierne kwestie relacji interpersonalnych, w szczególności zaś rodzicielskich. Fakt, że aktywności z tym związanych nie wlicza się do PKB, nie oznacza, że są one bezwartościowe i pomijalne. Dla właściwej interpretacji różnic między płciami kluczowe jest zarówno uwzględnienie czynników kształtujących opcje wyboru dostępne gospodarstwom domowym (struktura rynku pracy, polityka prorodzinna, opieka przedszkolna itp.) jak i preferencji kobiet i mężczyzn względem realnie dostępnych opcji. Skuteczne działania publiczne muszą uwzględniać te preferencje oraz złożoność decyzji podejmowanych w życiu zawodowym i rodzinnym, zamiast opierać się na apriorycznej wizji „właściwego” podziału ról płciowych.

Bibliografia

- Formanowicz M., Bedyńska S., Cisłak A., Braun F., Szczesny S. (2012). „Side effects of gender-fair language: How feminine job titles influence the evaluation of female applicants”. *European Journal of Social Psychology*, DOI: 10.1002/ejsp.1924.
- Główny Urząd Statystyczny. (2025). „Rocznik Demograficzny 2025”.
- Goldin C. (2021). „Career & Family. Women’s Century-Long Journey Toward Equity”. Princeton University Press.
- Greig S.M., Coundouris S.P., Fletcher G.L., Henry J.D., Hippel, C. (2023). „The help that hinders? A meta-analysis of reactions to affirmative action”. *European Journal of Social Psychology*, vol. 53: 1475–1523. DOI: 10.1002/ejsp.2991.
- Kędziora K., Śmiszek K., Zima M. (red.). (2009). „Równe traktowanie w zatrudnieniu. Przepisy a rzeczywistość”. Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego. https://www.ptpa.org.pl/site/assets/files/1029/17_raport_rowne_traktowanie_w_zatrudnieniu.pdf.
- Kuć P. (2021). „Język ofert pracy – kobiety o feminatywach. Badanie Pracuj.pl”, <https://media.pracuj.pl/149349-jezyk-ofert-pracy-kobiety-o-feminatywach-badanie-pracujpl>.
- Leslie L.M., Mayer D.M., Kravitz D.A. (2014). „The Stigma of Affirmative Action: A Stereotyping-Based Theory and Meta-Analytic Test of the Consequences for Performance”. *Academy of Management Journal*, Vol. 57, No. 4, 964–989, <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0940>.
- Lutrario, J. (2010). „Survey finds imbalance between male and female chefs” (24-Feb-2010), <https://www.restaurantonline.co.uk/Article/2010/02/24/Survey-finds-imbalance-between-male-and-female-chefs/>.
- Polska Agencja Prasowa. (2025). „PIP: przepisy o luce płacowej i o mobbingu będą największym wyzwaniem w nadchodzących latach”, <https://xyz.pl/dzieje-sie/pip-przepisy-o-luce-placowej-i-o-mobbingu-beda-najwiekszym-wyzwaniem-w-nadchodzacych-latach-2994/>.
- Przybylska R. (2025). „Pani rektor, rektorka, rektora?”. *Alma Mater*, nr 255, ss. 54–58, [ALMA_MATER_255 by alma mater – Issuu](#)

Część II

Zmiany w czasie wskaźników rynku pracy



The background features abstract geometric shapes. In the top left, there are two parallel orange rounded rectangles. A large blue shape, resembling a stylized 'L' or a corner, occupies the top right and middle right. Below this blue shape is a large orange curved shape. In the bottom right corner, there is a thin orange line forming a partial circle or loop.

Przedsiębiorczość Polaków, formy zatrudnienia i zadowolenie z pracy

Autor: Ambroise Dobosz



1

Wybrane wskaźniki rynku pracy 214

Formy zatrudnienia 218

Wzór cytowania: Dobosz, A. (2026). Przedsiębiorczość Polaków, formy zatrudnienia i zadowolenie z pracy. W: J. Górniak, M. Jelonek, i B. Worek (red.), *Nowe czy stare zasady gry na rynku pracy: BKL 2025/26* (s. 212–225). Uniwersytet Jagielloński. Biblioteka Jagiellońska

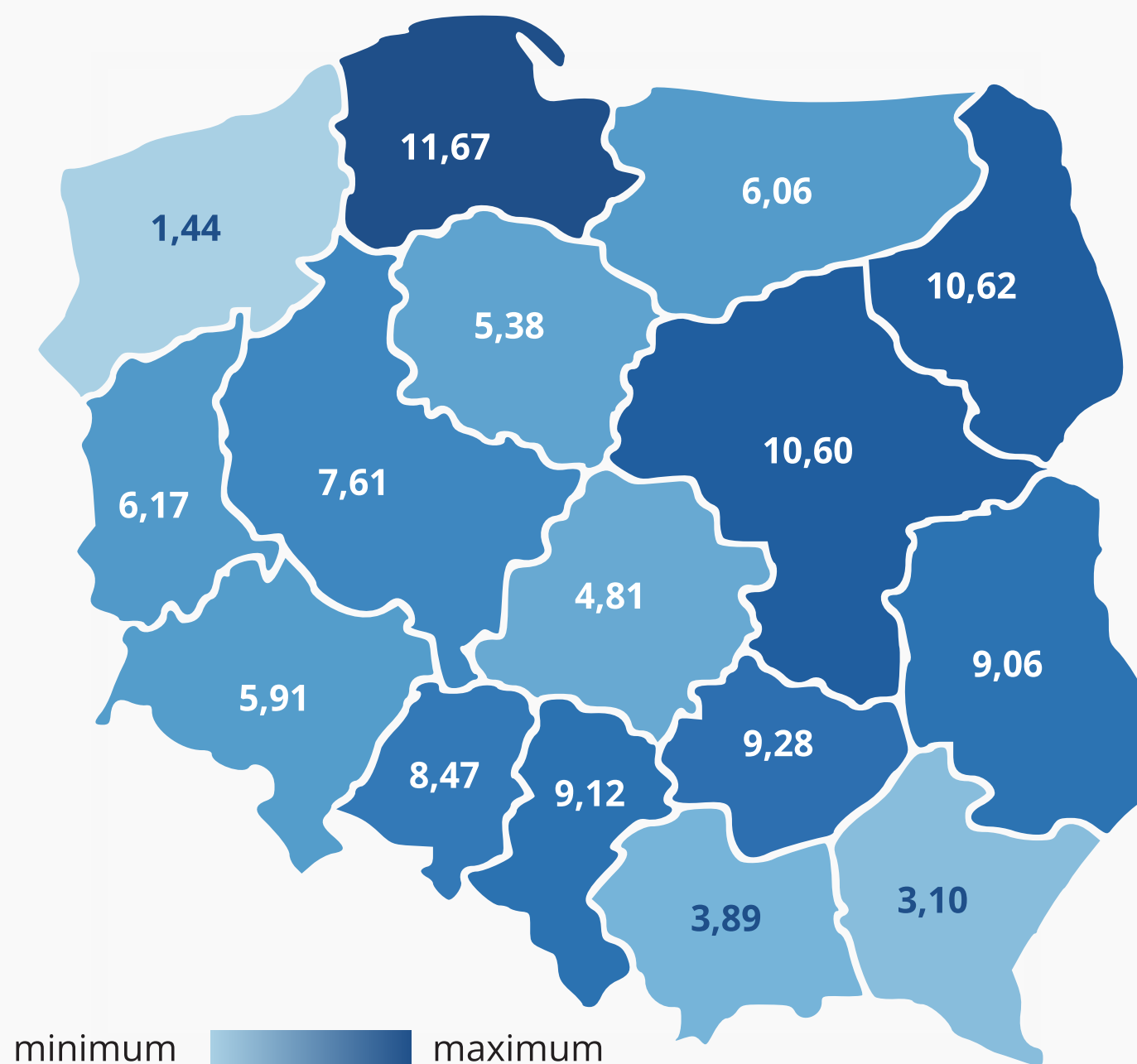
1 Wybrane wskaźniki rynku pracy

Niniejszy rozdział dokumentuje dynamikę aktywności przedsiębiorczej w Polsce, udział poszczególnych rodzajów umów o świadczenie pracy oraz zadowolenie z różnych aspektów pracy w okresie 2010–2025 na podstawie trzech edycji Bilansu Kapitału Ludzkiego¹. Analizy prezentują zmiany zarówno w wymiarze ogólnym, jak i w ujęciu demograficznym (wiek, płeć poziom wykształcenia) oraz skupiają się na zmianie trendów wybranych wskaźników dotyczących rynku pracy. Pomiedzy edycjami narzędzie pomiarowe było udoskonalane, przez co modyfikacji uległy zarówno forma, jak i sposób zadawania pytań. Z tego względu część wskaźników nie jest bezpośrednio porównywalna pomiędzy różnymi latami badania. Odpowiednie informacje o tych zmianach są zaznaczone w tekście. Rozdział skupia się na osobach prowadzących własną działalność gospodarczą, osobach zatrudnionych w oparciu o umowy cywilnoprawne, pracy bez formalnej umowy, głównych utrudnieniach w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej oraz na poziomie zadowolenia z różnych aspektów pracy.

Osoby prowadzące własną działalność

W 2025 r. działalność gospodarczą w Polsce prowadziło 7,3% osób w wieku 18–69 lat. Możemy jednak zaobserwować istotne dysproporcje regionalne w udziale osób prowadzących własną działalność gospodarczą lub rolniczą (Wykres 1). Najwięcej takich osób jest w województwie pomorskim (11,7%), a tuż za nim są województwa podlaskie i mazowieckie (10,6% i 10,6%). Najmniej osób prowadzących własną działalność gospodarczą jest w województwie zachodniopomorskim (1,4%), a także podkarpackim i małopolskim (3,1% i 3,9%). Pozostałe województwa mieszczą się w przedziale 4–9%².

Wykres 1. Osoby prowadzące własną działalność gospodarczą/rolniczą według województw (%)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL 2025 – Badanie ludności.

Ogólna liczba osób prowadzących własną działalność gospodarczą/rolniczą wzrastała w latach 2010–2021, z 11,2% w 2010 r. do szczytu 14,2% w 2019 r., zachowując proporcje działalności pozarolniczych do rolniczych mniej więcej w stosunku 3 : 2, poza rokiem 2010, gdy te proporcje były prawie równe (Tabela 1). Ten stabilny wzrost mógł świadczyć o dobrym klimacie dla przedsiębiorczości, wzroście dostępu do finansowania czy o zmianach kulturowych sprzyjających prowadzeniu własnej działalności gospodarczej.

Jednak dane z 2025 r. wskazują na znaczny spadek udziału osób prowadzących działalność gospodarczą do 7,3% (największy spadek dotyczy działalności rolniczych (Tabela 1) co znajduje potwierdzenie m.in. Banku Danych Lokalnych GUS (BDL).

¹ Ze względu na raportowanie wyników z 9. edycji badania ludności, aby zachować przejrzystość wyników, liczebność próby dla poszczególnych edycji jest podana zbiorczo (dla całego badania) tylko w tym miejscu: 2010 n = 17796, 2011 n = 17782, 2012 n = 7600, 2013 n = 17600, 2014 n = 17674, 2017 n = 4056, 2019 n = 2533, 2021 n = 2529, 2025 n = 6101.

² Udział osób prowadzących własną działalność pozarolniczą: dolnośląskie (8%), kujawsko-pomorskie (4%), lubelskie (6%), lubuskie (10%), łódzkie (4%), małopolskie (3%), mazowieckie (14%), opolskie (11%), podkarpackie (1%), podlaskie (7%), pomorskie (15%), śląskie (12%), świętokrzyskie (12%), warmińsko-mazurskie (7%), wielkopolskie (9%), zachodniopomorskie (2%).

Może to być spowodowane rosnącymi utrudnieniami podatkowymi lub przez wzrost pensji minimalnych, co przeciwdziała przedsiębiorczości a sprzyja pracy najemnej. Warto zauważyć zmiany w udziale różnych typów działalności gospodarczych. W stosunku do wcześniejszych lat, proporcje te zmieniły się w najnowszej edycji badania, mniej więcej do stosunku 4 : 1 pozarolniczych działalności do działalności o charakterze rolniczym (Tabela 1). W ostatniej edycji (2025) dokonano zmiany w narzędziu pomiarowym³.

Tabela 1. Osoby prowadzące działalność gospodarczą/rolniczą (%)*

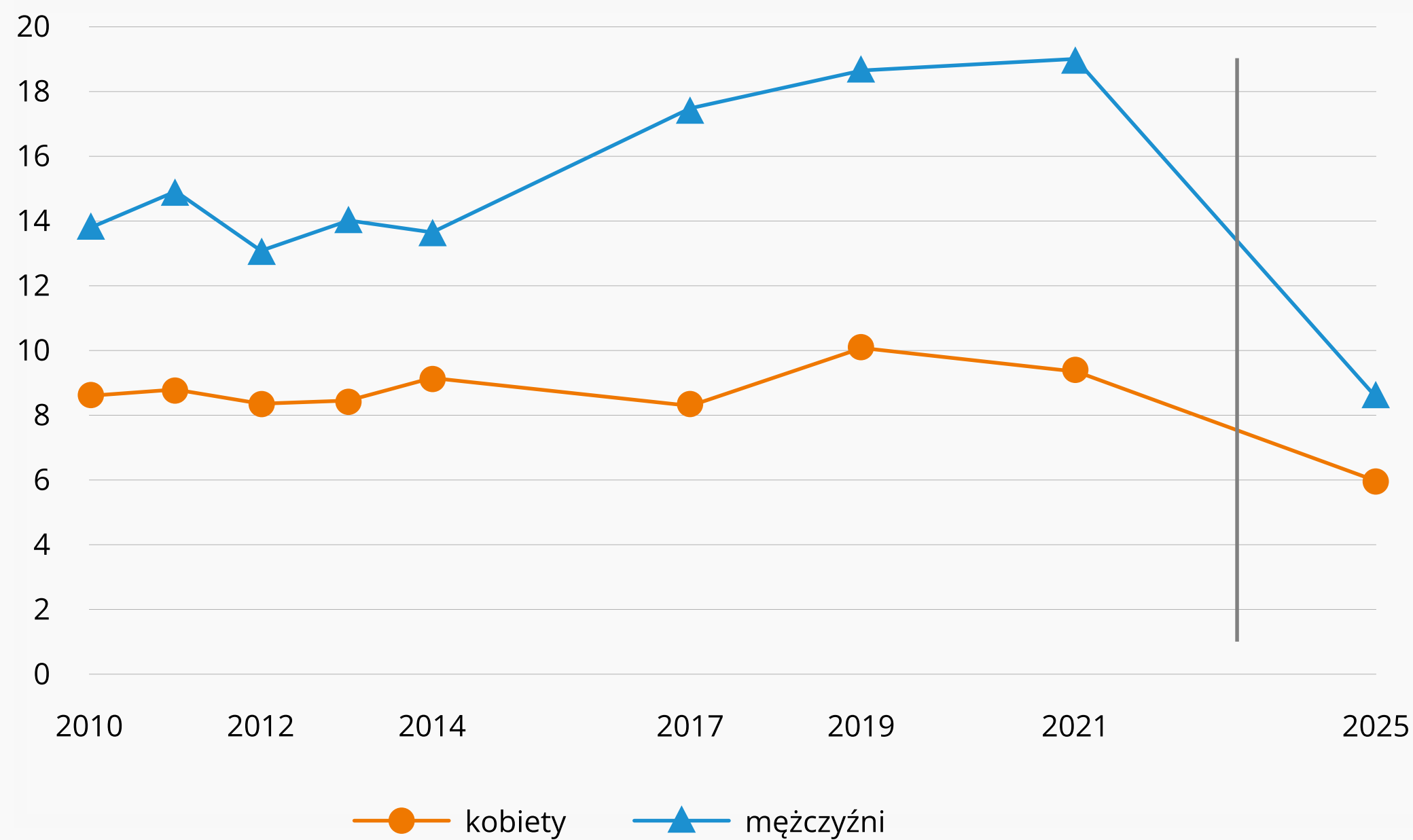
Rok badania	Własna działalność gospodarcza/rolnicza obecnie	Typ działalności – pozarolnicza	Typ działalności – rolnicza
2025	7,3	80,7 (5,89)	19,3 (1,41)
2021/22	14,1	58,1 (8,19)	41,9 (5,91)
2019	14,2	58,4 (8,29)	41,6 (5,91)
2017	12,7	58,7 (7,45)	41,3 (5,25)
2014	11,5	57,9 (6,66)	42,1 (4,84)
2013	11,3	59,2 (6,69)	40,8 (4,61)
2012	10,8	60,9 (6,58)	39,1 (4,22)
2011	11,9	59,5 (7,08)	40,5 (4,82)
2010	11,2	51,0 (5,71)	49,0 (5,49)

* W kolumnach odnoszących się do typu działalności, w nawiasach są podane wartości liczone względem populacji.

Mężczyźni częściej niż kobiety prowadzą własną działalność gospodarczą (Wykres 2). Wskaźniki dla mężczyzn oscylowały pomiędzy 13% (2012) a 19% (2021), a dla kobiet w tym samym czasie utrzymywały się na poziomie 8–10%. Różnica wynosiła średnio około 4–9 pp. pomiędzy grupami, co może sugerować pewne bariery strukturalne dla przedsiębiorczości kobiet – jak dodatkowe priorytety rodzinne, które mogą utrudniać założenie i prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Pozytywny sygnał pojawia się

w roku 2019, kiedy wskaźnik dla kobiet wzrósł do 10,1%, sugerując powolne zmniejszanie się różnic. W 2025 r. odsetek osób prowadzących działalność gospodarczą zarówno w grupie mężczyzn (8,6%), jak i w grupie kobiet (6%) znacząco spadł. Różnica pomiędzy tymi dwiema grupami wyniosła 2,6 pp.

Wykres 2. Osoby prowadzące własną działalność gospodarczą lub rolniczą wg płci w latach 2010–2025 (%)*



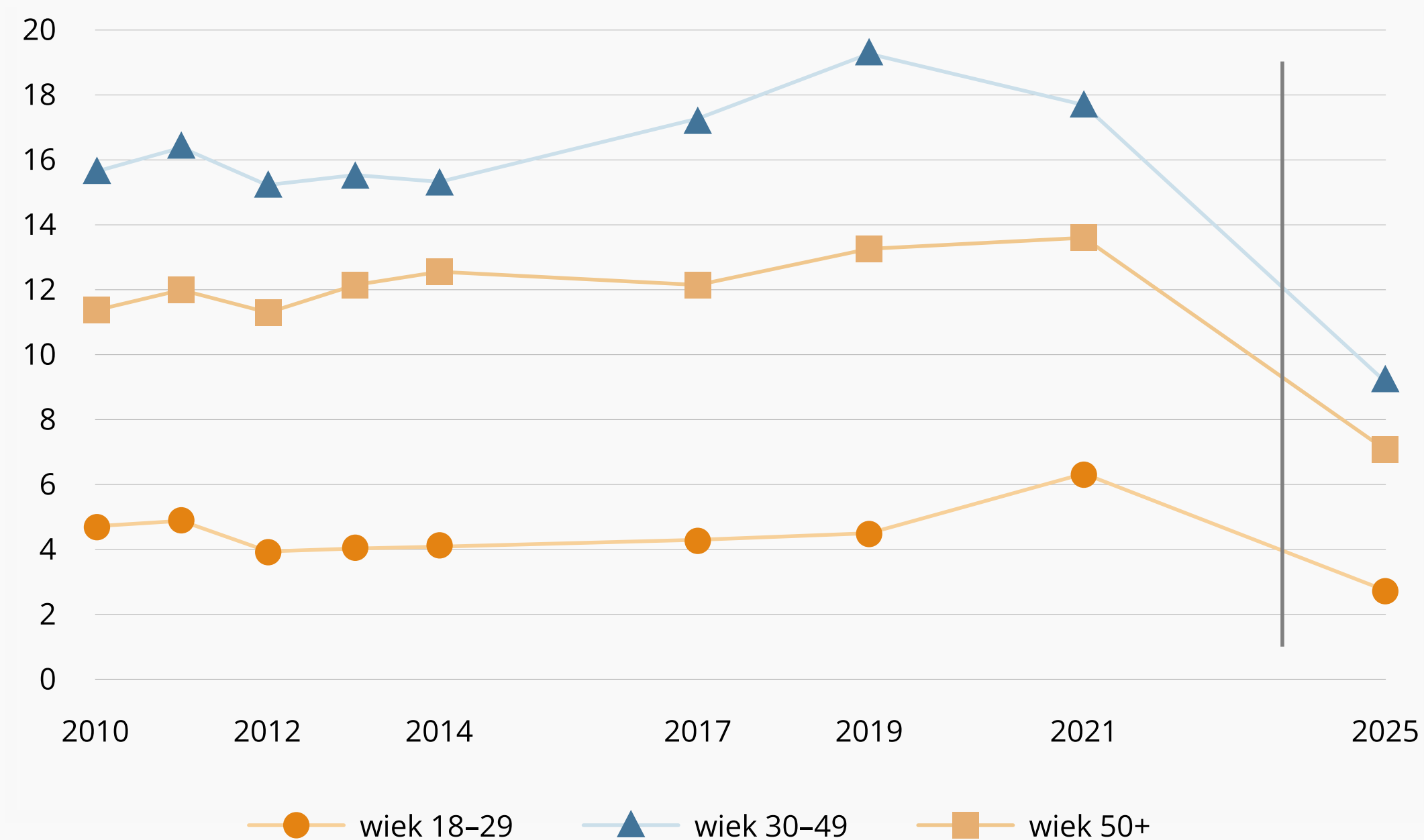
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.
* Pionowa linia na wykresie oddziela edycje badań BKL, w których wprowadzono zmiany w sposobie pomiaru.

Wiek wydaje się być jednym z kluczowych determinantów aktywności przedsiębiorczej. Własną działalność gospodarczą prowadzi zdecydowanie najwięcej osób w przedziale wiekowym 30–49 lat (Wykres 3). Wynik ten wskazuje, że ten czas w życiu jest optymalnym okresem dla prowadzenia własnego biznesu – osoby dysponują już

³ We wcześniejszych edycjach zadawano wprost pytanie „Czy obecnie prowadzi Pan(i) samodzielną działalność gospodarczą lub rolniczą?” W najnowszej edycji, w pierwszej kolejności pytano o to, czy była prowadzona w ciągu ostatnich 12 miesięcy, a następnie dopytywano, czy jest prowadzona obecnie.

doświadczeniem zawodowym, dostępem do kapitału oraz mają zbudowaną sieć kontaktów biznesowych. Niższą aktywność w prowadzeniu działalności gospodarczej podejmowały osoby w wieku 50+. Natomiast młodzi dorośli (18–29 lat) wyraźnie stanowili najmniej przedsiębiorczą grupę, ze wskaźnikami na poziomie zaledwie 2,7–6,3%. Może to wynikać z braku kapitału, doświadczenia niezbędnego do inicjacji biznesu czy też z powodu kontynuacji kształcenia formalnego. W 2025 r. we wszystkich grupach wiekowych wskaźnik zmniejszył się o około połowę w porównaniu do ostatniego pomiaru, co może być spowodowane rosnącymi utrudnieniami podatkowymi lub poprzez wzrost pensji minimalnej, który sprzyja przechodzeniu na etat.

Wykres 3. Osoby prowadzące własną działalność gospodarczą w latach 2010–2025 (%)*

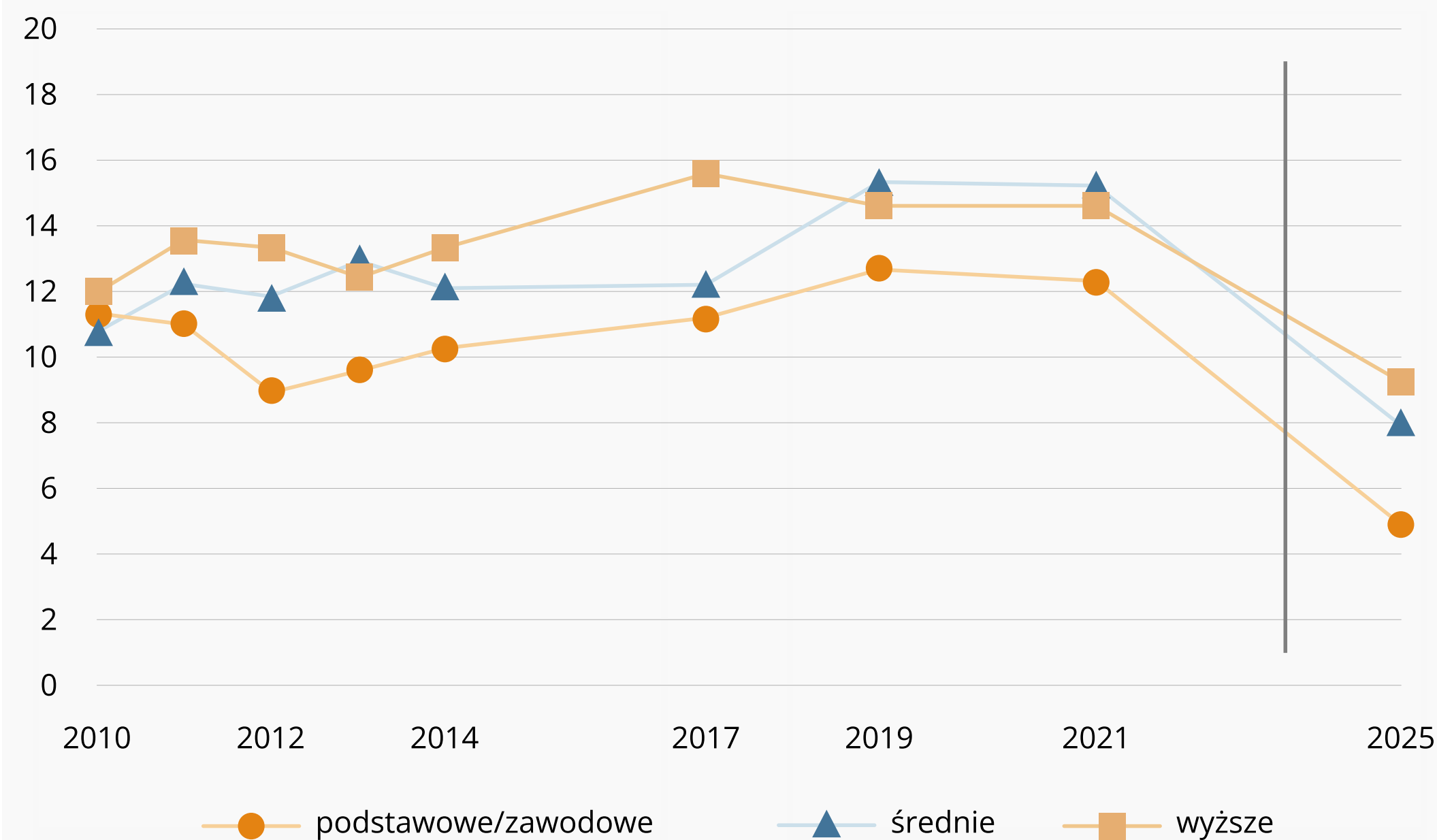


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

* Grupa wiekowa 50+ dotyczy osób w wieku przedemerytalnym w danym roku.

Widać wyraźny związek aktywności przedsiębiorczej z poziomem wykształcenia (Wykres 4). Na ogół to osoby z wykształceniem wyższym prowadzą działalność gospodarczą (9,2–15,6%). Wynik ten sugeruje, że wyższy poziom edukacji dostarcza umiejętności zarządzania, wiedzy biznesowej oraz kapitału społecznego niezbędnego do założenia i prowadzenia własnej firmy. W latach 2017–2019 coraz więcej osób z wykształceniem średnim prowadziło działalność gospodarczą (15,3% w 2019 r.), dorównując grupie z wyższym poziomem edukacji. Osoby z wykształceniem podstawowym/zawodowym najrzadziej prowadziły własną działalność. W 2025 r. we wszystkich grupach wykształcenia wystąpił znaczący spadek wartości wskaźnika.

Wykres 4. Osoby prowadzące własną działalność gospodarczą wg wykształcenia w różnych edycjach badań BKL (%)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

● Osoby rozważające podjęcie własnej działalności gospodarczej

Wśród osób szukających pracy, odsetek rozważających uruchomienie własnego biznesu jako alternatywę dla zatrudnienia wynosił w latach 2010–2014 około 25% (Tabela 2). W 2017 r. nastąpił gwałtowny wzrost do poziomu 32,40% – najwyższego poziomu w historii pomiaru. W kolejnych latach obserwujemy stopniowy spadek do poziomu 21,46% w 2025 r. co oznacza, że około 1 na 5 osób szukających pracy rozważa założenie własnej działalności gospodarczej jako ścieżkę zawodową. Systematyczny spadek tej wartości ze szczytu w 2017 r. wskazuje, że przedsiębiorczość jest coraz rzadziej wybierana jako strategia radzenia sobie na rynku pracy, co może być spowodowane wzrostem poziomu płacy minimalnej lub przez kryzysy, które wystąpiły w ostatnich latach, jak pandemia czy wojna na Ukrainie.

Tabela 2. Osoby szukające pracy, które rozważają podjęcie własnej działalności gospodarczej w latach 2010–2025 (%)

Rok badania	Rozważa własną działalność gospodarczą/rolniczą
2025	21,46
2021/22	25,93
2019	30,71
2017	32,40
2014	24,03
2013	23,26
2012	24,00
2011	25,12
2010	25,77

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

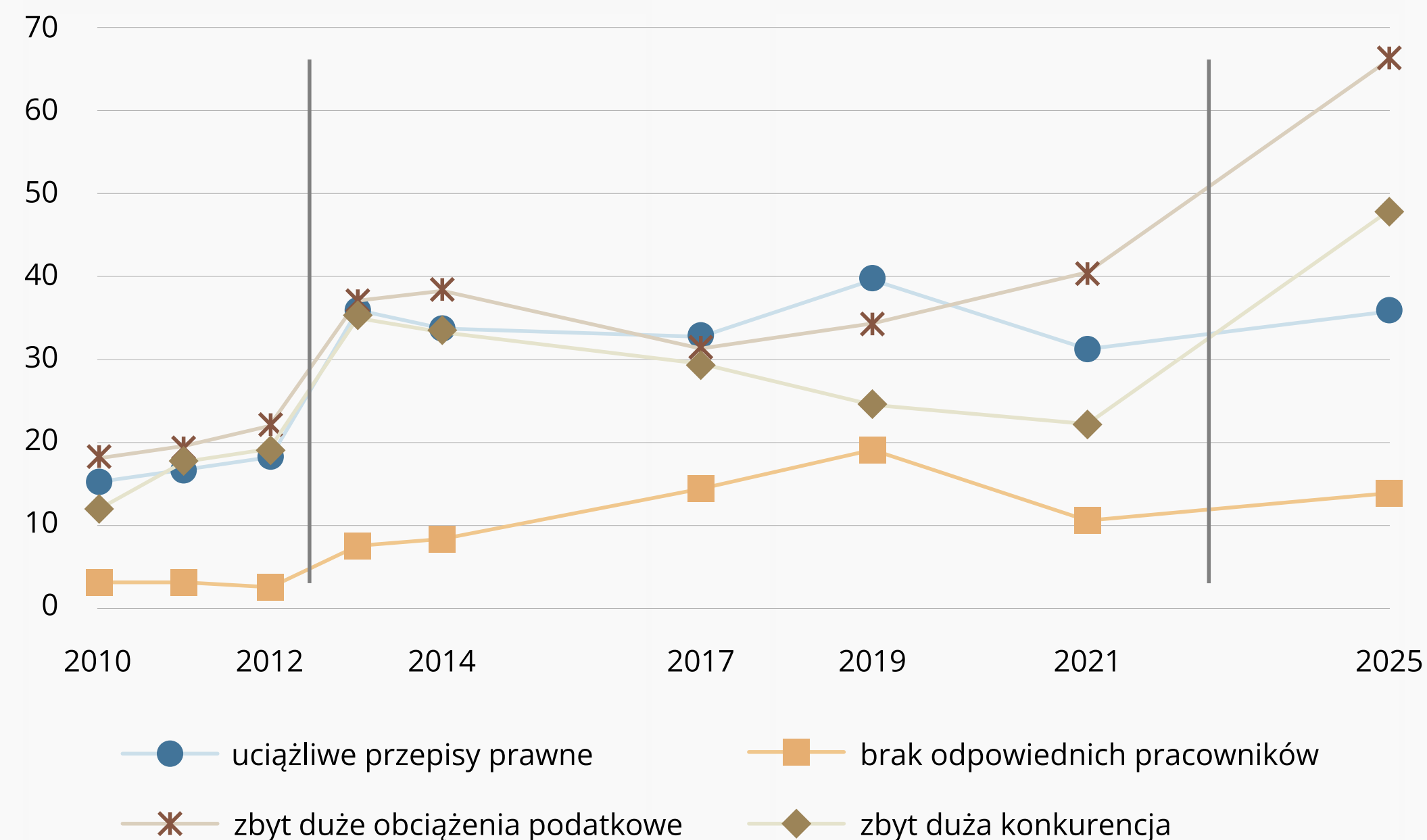
● Trudności w prowadzeniu własnej działalności

Analiza trudności w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej jest kluczowa dla zrozumienia dynamiki rozwoju sektora MSP i podejmowania celowych interwencji publicznych. Poniżej zaprezentowano ewolucję czterech głównych utrudnień związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, tj. z konkurencją, opodatkowaniem, przepisami prawnymi i trudnościami rekrutacyjnymi w latach 2010–2025 (Wykres 5). Dane te ujawniają istotne przesunięcia w charakterze i intensywności wyzwań, wskazując na zmiany warunków prowadzenia biznesu w Polsce.

W latach 2010–2012 odsetek przedsiębiorców wskazujących na poszczególne bariery był stosunkowo niski. Najczęściej wskazywano na zbyt duże obciążenia podatkowe, najrzadziej wskazywanym był brak odpowiednich pracowników.

W latach 2013–2021 odczuwane obciążenia utrzymywały się na wyższym poziomie, ale widoczne były okresowe wahania. Trudności w prowadzeniu działalności gospodarczej związane z zbyt dużymi obciążeniami podatkowymi od 34% w 2013 do 66% w 2025 r. z minimalnym spadkiem zmalały w 2017 r., co mogło wynikać z obniżenia stawki CIT dla małych przedsiębiorców czy ze zwiększenia kwoty wolnej od podatku. Deklarowane utrudnienie związane ze zbyt dużą konkurencją systematycznie malało, z poziomu około 35% w 2013 r. do 22% w 2021 r. Natomiast uciążliwość przepisów wykazywana była na podobnym poziomie w całym okresie pomiaru, z wyjątkiem 2019 r. Skok w poziomie odczuwanych obciążeń w tym zakresie był prawdopodobnie związany ze zmianami w przepisach. Utrudnienie związane z brakiem odpowiednich pracowników wskazywało coraz więcej osób, aż do szczytu w 2019 r. Po pandemii zmniejszył się udział osób wskazujących na to obciążenie.

Dane z 2025 r. wskazują na wyraźne pogorszenie ocen warunków prowadzenia własnej działalności gospodarczej, szczególnie w dwóch obszarach – obciążeniach podatkowych oraz związanych ze zbyt dużą konkurencją. Deklaracje utrudnień dotyczących uciążliwych przepisów prawnych oraz braku odpowiednich pracowników nieznacznie wzrosły.

Wykres 5. Utrudnienia w prowadzeniu własnej działalności w latach 2010–2025 (%)*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

* Pionowe linie na wykresie oddzielają edycje badań BKL, w których wprowadzono zmiany w sposobie pomiaru.

W 2013 r. zmieniono charakter pytania z jednokrotnego wyboru na wielokrotnego wyboru.

W 2025 r. zmodyfikowano treść odpowiedzi⁴.

Formy zatrudnienia

Umowy cywilnoprawne

Umowy cywilnoprawne (często określane jako „umowy śmieciowe” w dyskursie publicznym) stanowią istotną, choć kontrowersyjną, formę zatrudnienia w Polsce. W odróżnieniu od tradycyjnych umów o pracę, umowy cywilnoprawne (takie jak umowy zlecenia czy umowy o dzieło) charakteryzują się mniejszą ochroną pracowników oraz większą elastycznością dla pracodawców. Są one często wykorzystywane do obniżenia kosztów operacyjnych pracodawców.

Analiza odsetka osób zatrudnionych na umowach cywilnoprawnych pozwala wyróżnić trzy wyraźne etapy zmian (Tabela 3) – okresy 2010–2014, 2017–2021 oraz pomiar w 2025 r.

Pierwszy okres 2010–2014 charakteryzuje się względną stabilnością. Udział takich umów utrzymywał się na zbitym poziomie, bez istotnych wahań.

Drugi etap przypadający na lata 2017–2021 przyniósł wyraźną zmianę. W 2017 r. nastąpił zauważalny wzrost udziału umów cywilnoprawnych. W następnych latach widoczny był stopniowy spadek wskaźnika.

Trzeci etap obejmujący najnowszy pomiar z 2025 r. wskazuje na dalszy spadek udziału umów cywilnoprawnych do najniższego poziomu w całej historii badań BKL. Jednym z możliwych wyjaśnień tego stanu rzeczy jest wpływ zmian legislacyjnych, które miały na celu zwiększenie ochrony osób pracujących na tego rodzajach umowach, w tym objęcie obowiązkowymi składkami ZUS umów zleceń, co zmniejszyło atrakcyjność podatkową tego rodzaju kontraktów.

Należy pamiętać, że część osób podejmujących pracę w ramach umów cywilnoprawnych ma stałe zatrudnienie, tj. umowę o pracę, ale prowadzi różne działania dodatkowe

⁴ Zmiana charakteru pytania z jednokrotnego wyboru na wielokrotnego wyboru, spowodowała zwiększenie wartości wskaźników po 2014 r. W 2025 r. zwiększono liczbę możliwych odpowiedzi.

i wtedy korzysta z umów o dzieło, czy zlecenia ze względu na wygodę, w takich przypadkach nie należy je utożsamiać z negatywnym zjawiskiem podejmowania pracy na podstawie umów cywilnoprawnych. Warto też zaznaczyć, że wskaźnik odnosi się zarówno do umów o dzieło, jak i zleceń oraz obejmuje osoby, które mają również umowę o pracę, przez co występuje różnica w trendzie w stosunku do danych z GUS raportowanych m.in. przez Polski Instytut Ekonomiczny, obejmujących osoby pracujące wyłącznie na umowach zlecenia⁵.

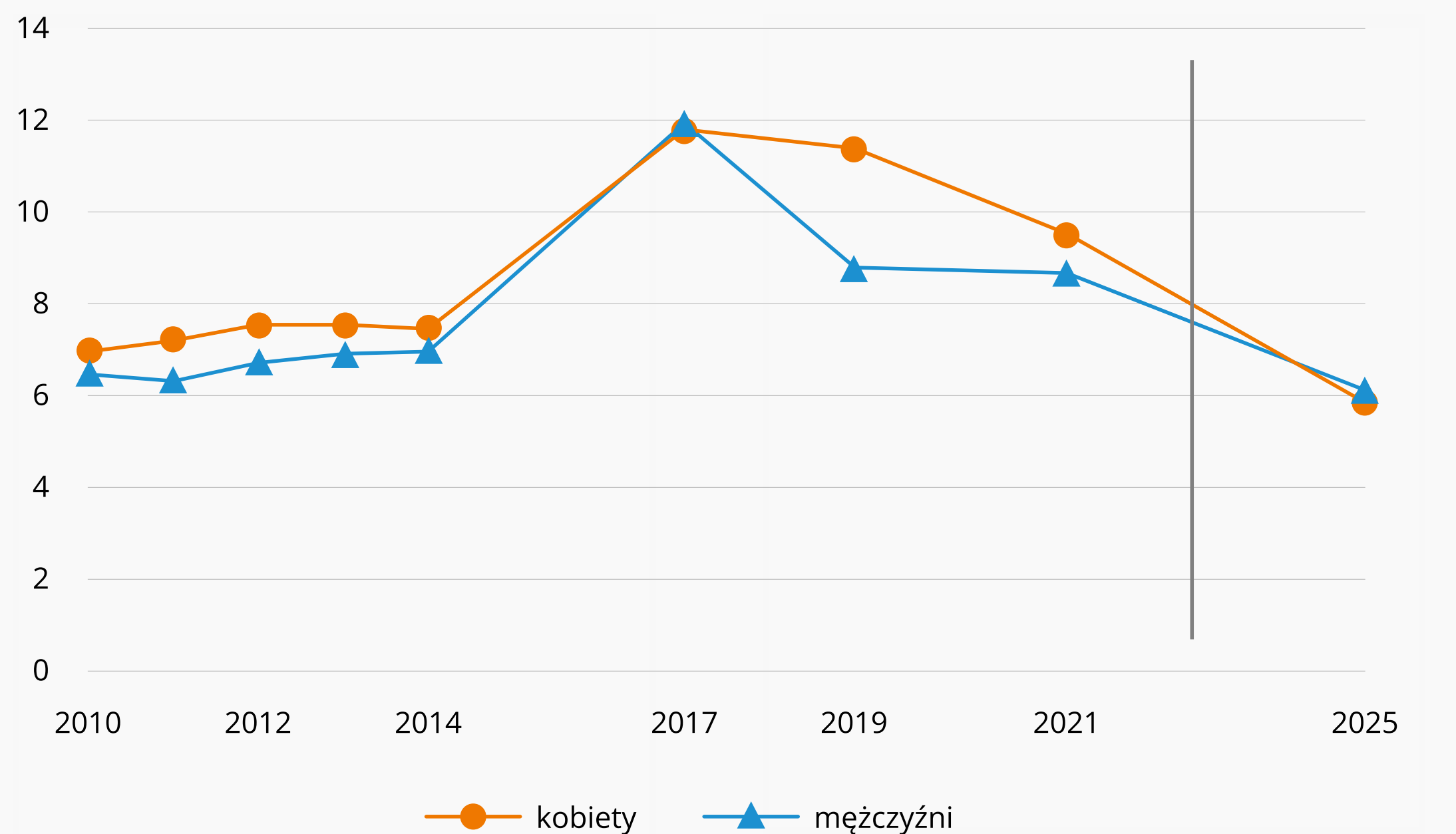
Tabela 3. Osoby zatrudnione na umowach cywilnoprawnych w minionych 12 miesiącach w latach 2010–2025 (%)

Rok badania	Osoby na umowach cywilnoprawnych
2025	5,97
2021/22	9,08
2019	10,10
2017	11,82
2014	7,19
2013	7,19
2012	7,11
2011	6,75
2010	6,71

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

Względnie mała różnica między płciami w zatrudnieniu na umowach cywilnoprawnych (oprócz pomiaru w 2019 i 2021) wskazuje, że ten charakter pracy nie jest zdominowany przez jedną płęć, lecz stanowi zjawisko stosunkowo równomiernie rozpowszechnione wśród kobiet i mężczyzn (Wykres 6).

Wykres 6. Osoby zatrudnione na umowach cywilnoprawnych w minionych 12 miesiącach wg płci w latach 2010–2025 (%)

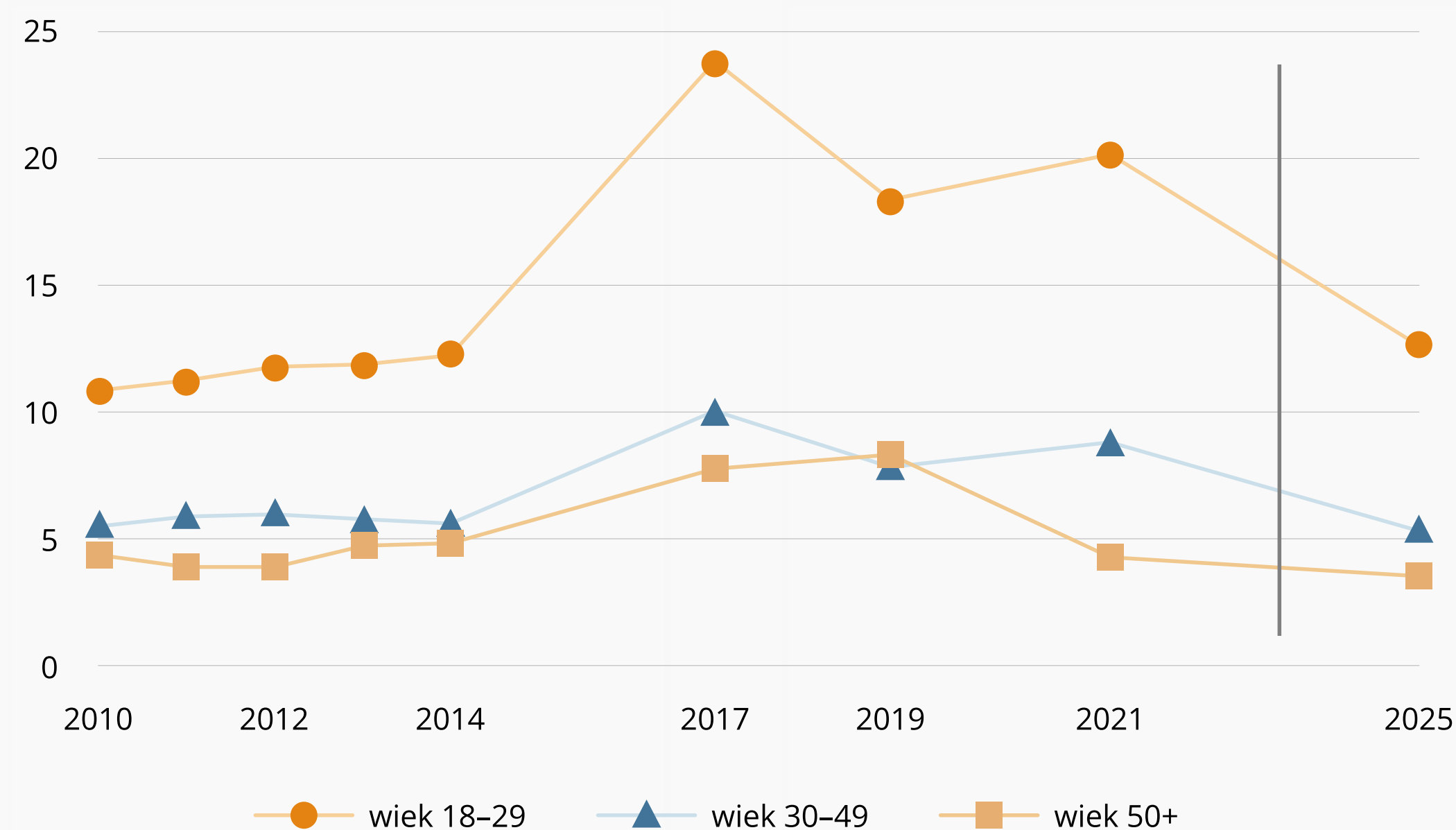


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

Wiek jest istotnym czynnikiem wpływającym na zatrudnienie w ramach umów cywilnoprawnych. Tego rodzaju zatrudnienie jest charakterystyczne dla młodszych pracowników (18–29 lat). W 2017 r. prawie jedna na cztery osoby z najmłodszej kategorii wiekowej zatrudniona była w ten sposób. W starszych grupach wiekowych wskaźniki utrzymują się na poziomie 3,5–10% (Wykres 7).

⁵ Polski Instytut Ekonomiczny. „Tygodnik Gospodarczy” 11/2026. 19 marca 2026. <https://pie.net.pl/tygodnik-gospodarczy-11-2026-19-marca-2026/#tyg-mat-35409-2> (dostęp: 26.03.2026).

Wykres 7. Osoby zatrudnione na umowach cywilnoprawnych w minionych 12 miesiącach wg wieku w latach 2010–2025 (%)*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

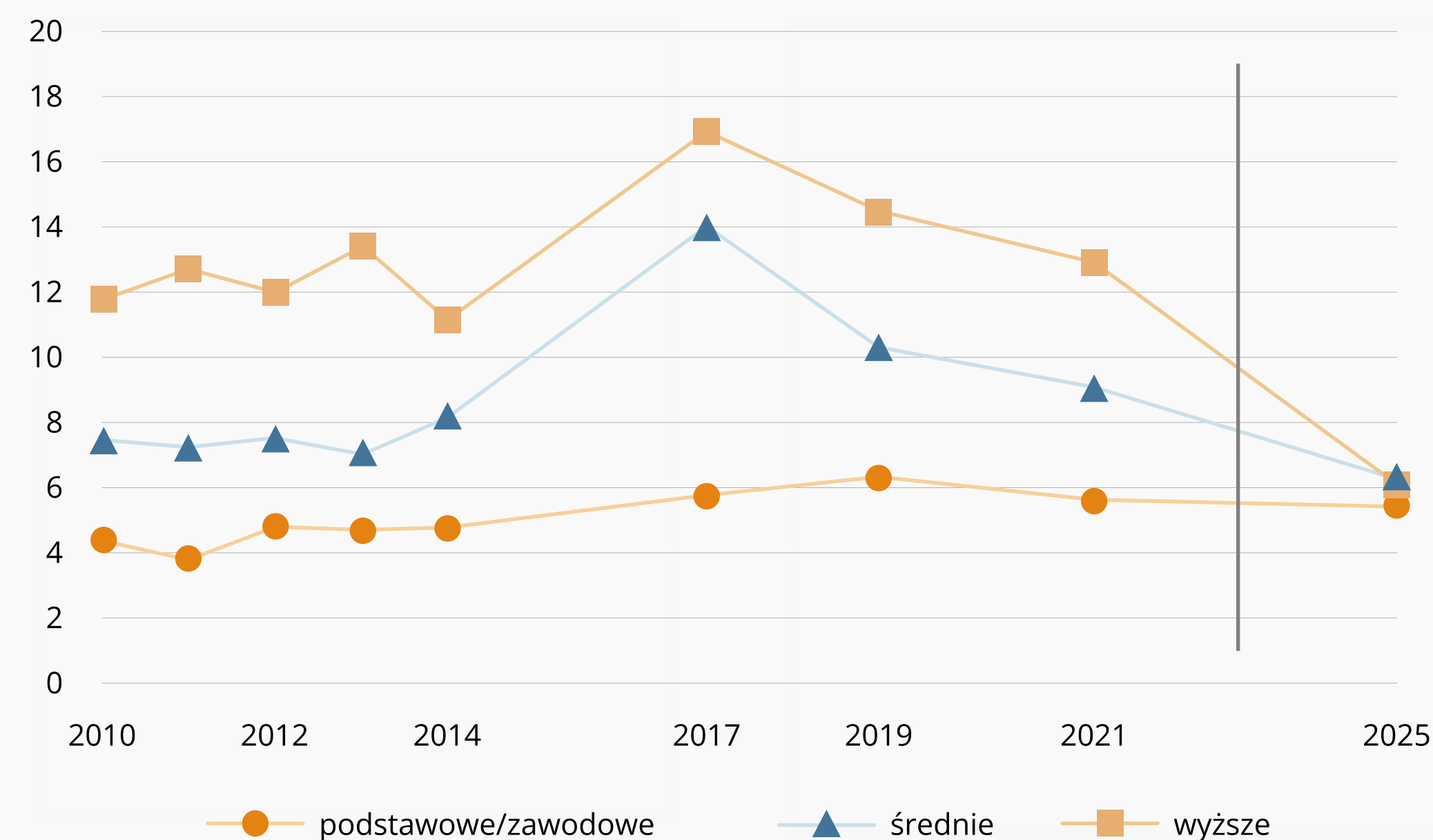
* Grupa wiekowa 50+ dotyczy osób w wieku przedemerytalnym w danym roku.

Poziom edukacji wykazuje powiązanie z zatrudnieniem na umowy cywilnoprawne. Osoby z wykształceniem wyższym były najczęściej zatrudniane w ten sposób (11,1–16,9% w latach 2010–2021), podczas gdy w grupie osób z wykształceniem podstawowym/zawodowym odnotowano najniższe wartości (3,8–6,3%). Te zależności mogą wskazywać, że we wcześniejszych latach umowy cywilnoprawne stanowiły szczególnie istotną formę zatrudnienia dla osób z wyższym wykształceniem, co mogło odzwierciedlać ich większą adaptacyjność zawodową lub większe możliwości dodatkowego zarobkowania w ramach tego rodzaju umów.

W 2025 r. około 5–6% osób, niezależnie od wykształcenia, zatrudnionych było na umowach cywilnoprawnych (Wykres 8). Stanowi to dużą zmianę dla osób z wyższym wykształceniem z 12,9% (w roku 2021) do 6,1%, oraz niewielką zmianę w grupie osób

z podstawowym wykształceniem – sugerując, że zmniejszenie popularności tego typu umów dotknęło głównie osoby z wykształceniem średnim i wyższym, co może sugerować zmianę struktury zatrudnienia lub ograniczenie ich dostępności.

Wykres 8. Osoby zatrudnione na umowach cywilnoprawnych w minionych 12 miesiącach wg wykształcenia w latach 2010–2025 (%)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

● Praca w szarej strefie

Zatrudnienie bez formalnej umowy, określane jako praca w szarej strefie, jest istotnym wskaźnikiem ograniczonej formalizacji rynku pracy oraz zwiększonego ryzyka nadużyć wobec pracowników. W przeciwieństwie do umów cywilnoprawnych, które mogą być świadomym wyborem dla pracowników poszukujących elastyczności, praca bez formalnej umowy zwykle reprezentuje mały udział pracownika w negocjowaniu warunków zatrudnienia, brak ubezpieczenia społecznego i narażenie na zagrożenia

związane z warunkami pracy w niekontrolowanym środowisku. Poniższa analiza dokumentuje dynamikę tego zjawiska w latach 2010–2025.

W latach 2010–2014 obserwuje się powolny spadek wartości wskaźnika osób pracujących bez formalnej umowy z 4,7% do 3,9%, co sugeruje poprawę formalizacji rynku pracy. Najniższy poziom odnotowano w 2012 r. (Tabela 4). Później wskaźnik wyraźnie wzrósł, osiągając najwyższą wartość w 2017 r. Od tego czasu stopniowo malał i w 2025 r. osiągnął najniższy poziom w całej historii badania.

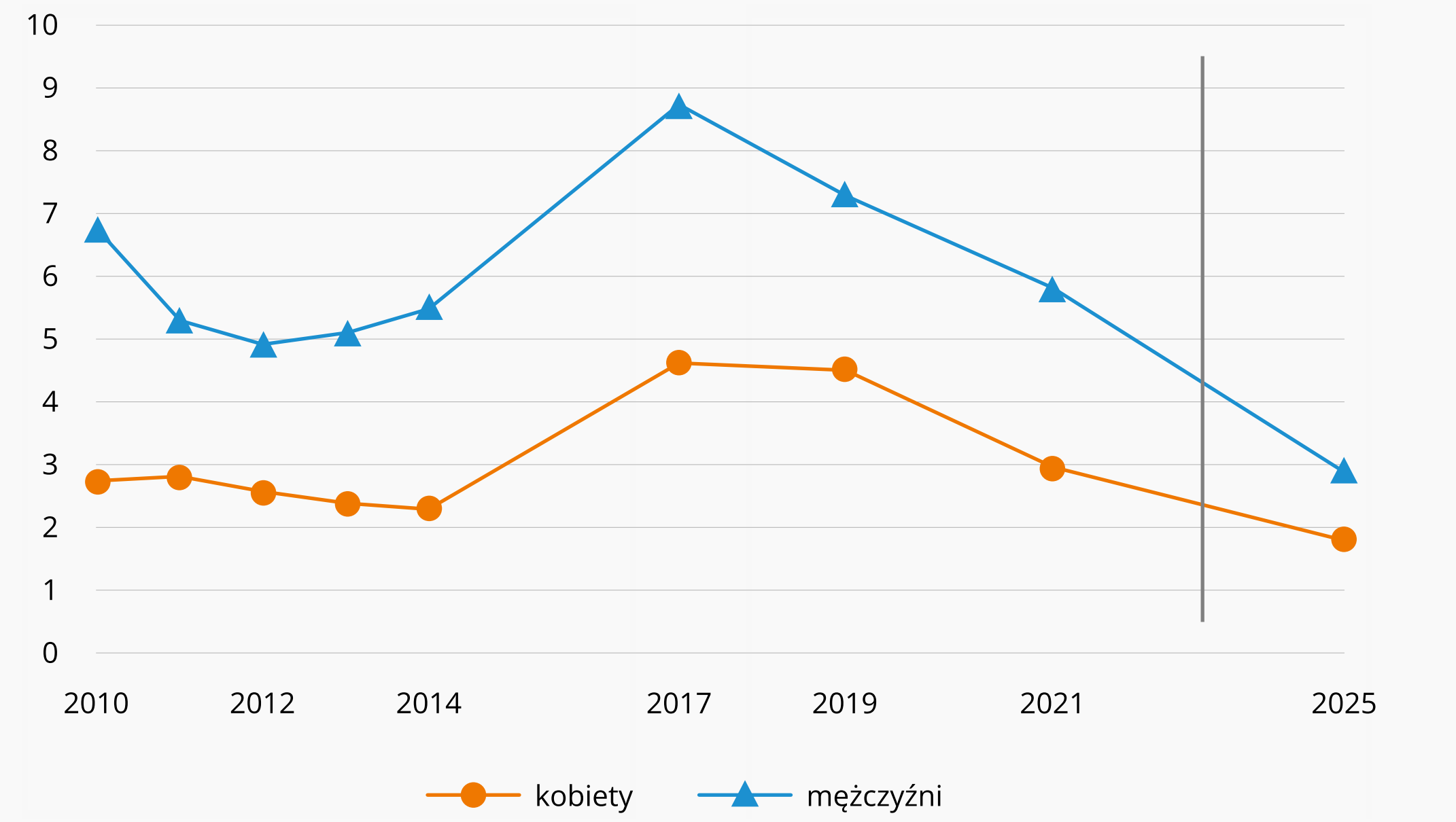
Tabela 4. Osoby podejmujące pracę bez formalnej umowy w minionych 12 miesiącach w latach 2010–2025 (%)

Rok badania	Osoby pracujące bez formalnej umowy
2025	2,36
2021/22	4,34
2019	5,85
2017	6,61
2014	3,98
2013	3,80
2012	3,78
2011	4,08
2010	4,73

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

Cechą wskaźnika dotyczącego pracy nieformalnej jest wyraźna dysproporcja płciowa – mężczyźni częściej pracują bez umowy niż kobiety – różnica wynosi średnio 3–4 pp. (Wykres 9).

Wykres 9. Osoby podejmujące pracę bez formalnej umowy w minionych 12 miesiącach wg płci w latach 2010–2025 (%)



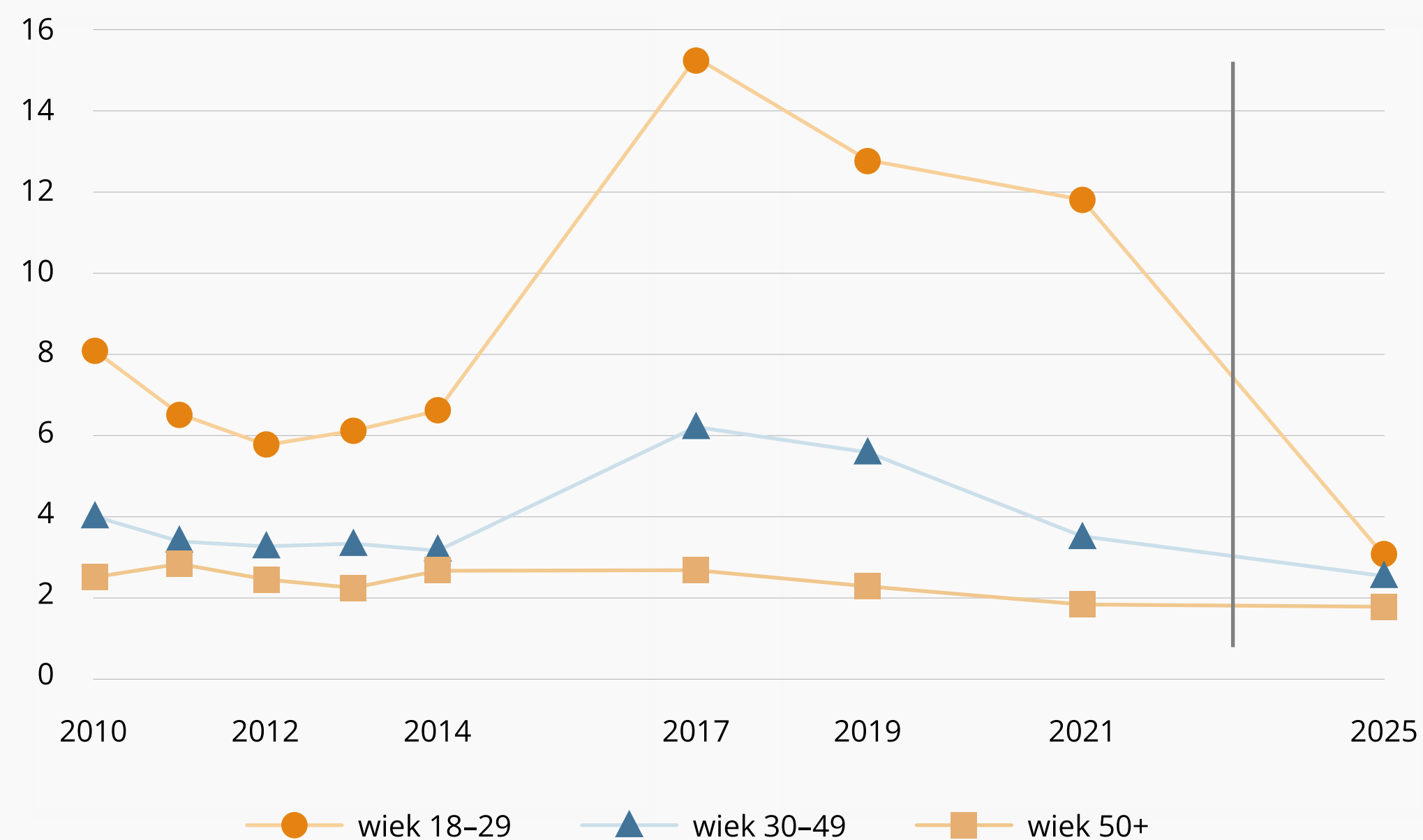
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

Wiek jest głównym czynnikiem różnicującym wskaźnik pracy w szarej strefie. Osoby najmłodsze (18–29 lat) najczęściej pracują bez umowy formalnej (Wykres 10). W 2017 r. sytuacja taka dotyczyła co siódmej osoby w tej grupie wiekowej.

Osoby najmłodsze – jak uczniowie i studenci – często dorabiają prostymi pracami, np. korepetycjami, czy podejmują pracę sezonową w wakacje – stąd prawdopodobny wysoki poziom udziału tych osób we wskaźniku, który jednak w ostatnim pomiarze wyraźnie zmalał.

W 2025 r. widać wyraźny spadek wskaźnika we wszystkich grupach wiekowych.

Wykres 10. Osoby podejmujące pracę bez formalnej umowy w minionych 12 miesiącach wg wieku w latach 2010–2025 (%)*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

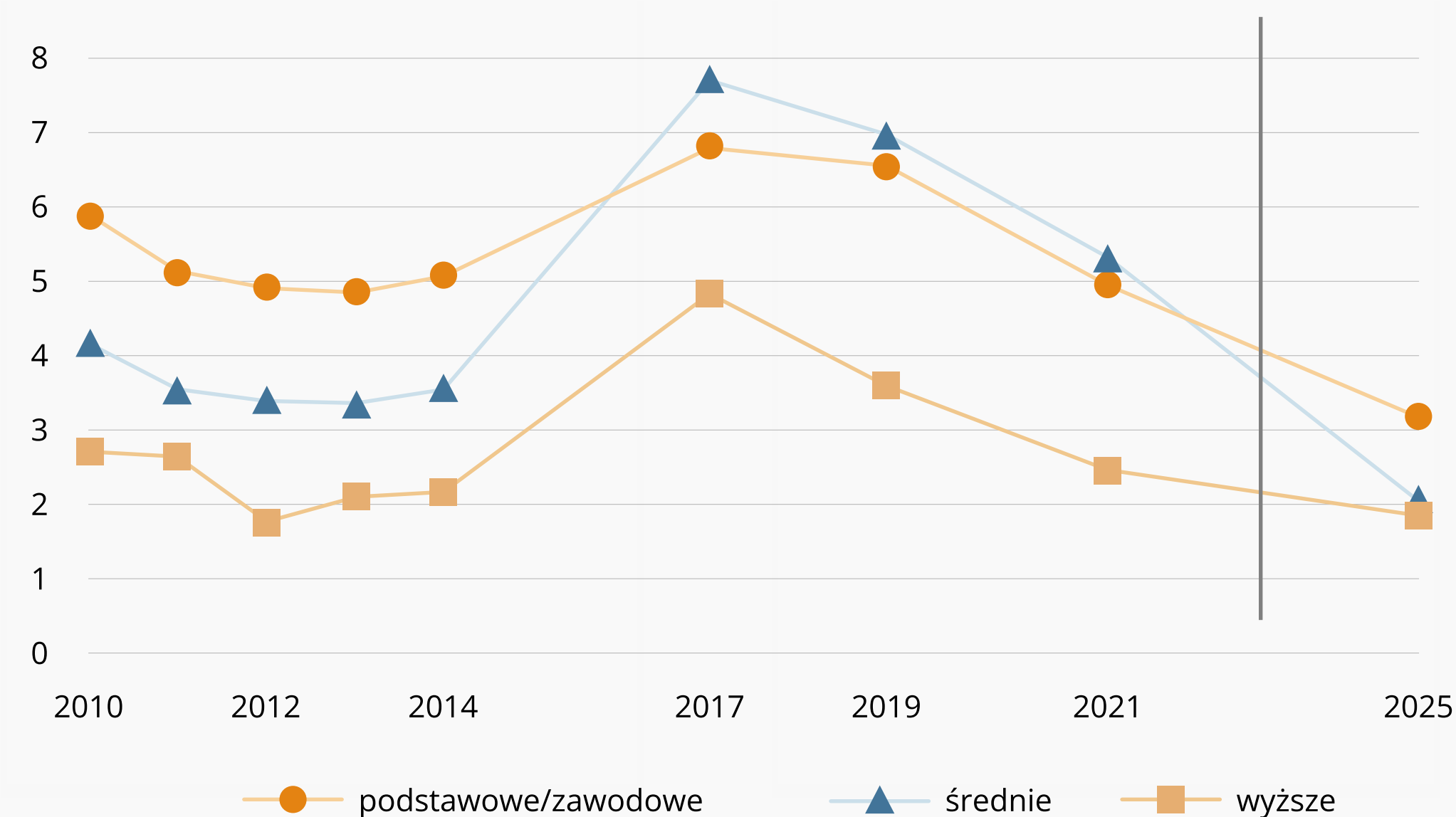
* Grupa wiekowa 50+ dotyczy osób w wieku przedemerytalnym w danym roku.

W badaniu w 2021 r. liczebność grupy osób podejmujących pracę bez formalnej umowy w grupie wiekowej 50+ wyniosła 18, a w 2019 r. 20.

Osoby z wyższym wykształceniem najrzadziej pracują bez formalnej umowy, najczęściej zaś osoby z wykształceniem podstawowym/zawodowym (Wykres 11). Ta zależność jest logiczna, wyższe kwalifikacje umożliwiają dostęp do formalnego zatrudnienia i dają pracownikom większą siłę przetargową w negocjacjach z pracodawcami.

Podsumowując, najczęściej bez formalnej umowy pracują osoby młode, prawdopodobnie dlatego, że ich praca ma często charakter dorywczy lub sezonowy i bywa łączona z nauką. Wyraźna jest również różnica ze względu na płeć – mężczyźni częściej niż kobiety podejmują pracę bez umowy.

Wykres 11. Osoby podejmujące pracę bez formalnej umowy w minionych 12 miesiącach wg wykształcenia w latach 2010–2025 (%)*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

* W badaniu w 2021 r. liczebność grupy osób podejmujących pracę bez formalnej umowy z wyższym wykształceniem wyniosła 18, a w 2025 r. 26.

● Zadowolenie z pracy

Zadowolenie z pracy stanowi kluczowy wskaźnik jakości zatrudnienia i dobrobytu pracowników. W przeciwieństwie do wskaźników strukturalnych, tj. formy umowy czy szarej strefy, zadowolenie odzwierciedla subiektywne doświadczenia pracowników w kontekście wynagrodzeń, bezpieczeństwa pracy, możliwości rozwoju oraz relacji interpersonalnych.

Średnie ogólne zadowolenie systematycznie rośnie z poziomu 3,6 (2010–2016) do 3,9 (2019–2021), następnie nieznacznie spada do 3,8 (2025) (Tabela 5).

Średnie zadowolenie z możliwości awansu (3,0–3,2) jest relatywnie najniższe ze wszystkich obserwowanych aspektów pracy, na poziomie oceny „ani zadowolony, ani niezadowolony”.

Kolejny wymiar, z którego pracownicy są najmniej zadowoleni, stanowią zarobki. Powolny wzrost tego zadowolenia do 3,5 (2019–2021) i 3,7 (2025) wskazuje na zmieniającą się sytuację na rynku pracy.

Także możliwość rozwoju osobistego i szkoleń, podobnie jak zadowolenie z zarobków, w ocenie Polaków powoli wzrasta. W 2017 r. osiąga 3,6, a w 2019 r. 3,7, co sugeruje, że pracownicy dostrzegają poprawę w dostępie do szkolenia i rozwoju zawodowego. Jednak w 2025 r. spadek do 3,6 może odzwierciedlać zmianę w społecznej percepcji, co należy monitorować w kolejnych badaniach.

Średnie zadowolenie z warunków wykonywania pracy jest konsekwentnie wysokie, z powolnym wzrostem z 3,9 (2010–2016) do 4,1 (2021), następnie niewielki spadek do 4,0 (2025).

Średnie zadowolenie z pewności zatrudnienia wzrasta z 3,8 (2010–2016) do szczytu 4,2 (2019–2021), odzwierciedlając rosnące poczucie bezpieczeństwa zawodowego. Spadek do 4,0 (2025) może być powiązany z rosnącymi obawami lub zmianami na rynku pracy.

Średnie zadowolenie z tego, co robią w pracy (4,0–4,2), wskazuje, że pracownicy czerpią satysfakcję ze swoich stanowisk. Odnotowano wzrost z 4,0 do 4,2 (2010–2021), następnie powrót do 4,0 (2025).

Średnie zadowolenie z relacji z przełożonymi (dane dostępne od 2017) jest konsekwentnie wysokie (4,1–4,2).

Średnie zadowolenie z kontaktów ze współpracownikami (dane dostępne od 2017) notuje najwyższe oceny spośród wszystkich wymiarów (4,3–4,4 w 2017–2021), co sugeruje, że solidarność zespołowa i współpraca są źródłem największej satysfakcji zawodowej Polaków, należy jednak odnotować niewielki spadek wartości wskaźnika w 2025 r.

Tabela 5. Średni poziom zadowolenia z różnych aspektów pracy (mierzony na skali od 1 do 5) w latach 2010–2025

Aspekty pracy	'10	'11	'12	'13	'14	'17	'19	'21/'22	'25
zarobki	3,3	3,3	3,3	3,4	3,4	3,4	3,5	3,5	3,7
możliwość awansu	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,0	3,1	3,2	3,2
warunki wykonywania pracy	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	4,0	4,1	4,0
pewność zatrudnienia	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	4,1	4,2	4,2	4,0
możliwość rozwoju osobistego i szkoleń	3,4	3,5	3,4	3,5	3,5	3,6	3,7	3,7	3,6
z tego, co robi w pracy	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,2	4,2	4,0
relacje z przełożonymi	*	*	*	*	*	4,1	4,2	4,2	4,0
kontakty ze współpracownikami	*	*	*	*	*	4,3	4,4	4,4	4,1
ogólne zadowolenie	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,8	3,9	3,9	3,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.
* Pytania nie zadano.

Różnice między płciami w zadowoleniu z pracy, ale są niewielkie, ale wykazują spójne wzorce (Tabela 6).

Mężczyźni wykazują nieco wyższe zadowolenie: z wynagrodzeń, z perspektywy awansu oraz z pewności zatrudnienia. Kobiety częściej niż mężczyźni deklarują zadowolenie z warunków pracy, z możliwości rozwoju oraz z możliwości udziału w szkoleniach, ale różnice między płciami są niewielkie.

Różnice płciowe w ogólnym zadowoleniu z pracy pozostają bardzo małe (od 0,00 do –0,06) – sugerując, że zadowolenie z pracy jest słabo zdeterminowane przez płeć. Średnio mężczyźni są bardziej zadowoleni niż kobiety, ale różnice te są marginalne.

Tabela 6. Różnica pomiędzy średnimi poziomami zadowolenia z różnych aspektów pracy (mierzone na skali od 1 do 5) pomiędzy mężczyznami a kobietami w latach 2010–2025

Aspekty pracy	'10	'11	'12	'13	'14	'17	'19	'21/'22	'25
zarobki	-0,20	-0,21	-0,21	-0,15	-0,13	-0,26	-0,22	-0,26	-0,14
możliwość awansu	-0,04	-0,03	-0,05	0,02	-0,01	-0,05	-0,19	-0,10	-0,10
warunki wykonywania pracy	0,08	0,07	0,08	0,10	0,07	0,08	0,11	0,01	-0,02
pewność zatrudnienia	-0,04	-0,05	-0,07	0,01	-0,01	-0,13	-0,04	-0,19	-0,04
możliwość rozwoju osobistego i szkoleń	0,02	0,03	0,00	0,03	0,04	-0,16	-0,15	-0,09	-0,02
z tego, co robi w pracy	0,04	0,05	0,02	0,03	0,04	-0,01	0,04	-0,09	-0,01
relacje z przełożonymi	*	*	*	*	*	-0,07	0,01	-0,08	-0,03
kontakty ze współpracownikami	*	*	*	*	*	0,04	-0,01	0,01	0,02
ogólne zadowolenie	-0,02	-0,02	-0,04	0,01	0,00	-0,03	-0,02	-0,06	-0,04

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.
Dodatknie wartości oznaczają wyższe średnie zadowolenie w grupie kobiet.
* Pytania nie zadano.

Średnie zadowolenie z różnych aspektów pracy pomiędzy osobami w wieku 50+ a osobami najmłodszymi (18–29 lat) zmienia się w czasie (Tabela 7), co widocznie jest szczególnie w 2025 r.

W okresie 2010–2021 młodszy pracownicy byli bardziej zadowoleni niż starsi (50+) z prawie wszystkich wymiarów pracy. Największe różnice widoczne są w satysfakcji z zarobków, możliwości awansu czy rozwoju osobistego. W tych latach grupa najmłodszych pracowników również była wyraźnie bardziej usatysfakcjonowana z relacji interpersonalnych zarówno z przełożonymi, jak i ze współpracownikami.

W latach 2017–2021 różnice pomiędzy grupami wiekowymi pogłębiają się, szczególnie w aspekcie zarobków i możliwości awansu. To może odzwierciedlać rosnącą polaryzację między młodymi pracownikami będącymi na początku rozwoju drogi zawodowej a starszymi pracownikami, którzy ten rozwój już osiągnęli.

W 2025 r. dochodzi do zmiany w zadowoleniu z pracy pomiędzy obserwowanymi grupami wiekowymi.

Starszy pracownicy są bardziej zadowoleni z zarobków niż młodszy – przesunięcie z -0,52 (2021) do +0,11 (2025), co stanowi zmianę o 0,63. Także zmieniło się postrzeganie: możliwości awansu, pewności zatrudnienia, relacji interpersonalnych – na korzyść osób 50+.

Ogólny średni poziom zadowolenia zmienił się z -0,23 (2021) do +0,09 (2025). Zestawiając te dane ze średnimi poziomami zadowolenia ujętymi w Tabeli 5, możemy zauważyć, że różnica jest związana ze spadkiem zadowolenia w najmłodszej grupie pracowników, a nie ze wzrostem zadowolenia w grupie 50+. Może to mieć związek ze zmniejszeniem się liczby stanowisk juniorskich lub ze wzrostem kosztów utrzymania, co szczególnie dotyczy młode osoby na tzw. dorobku.

Tabela 7. Różnica pomiędzy średnimi poziomami zadowolenia z różnych aspektów pracy (mierzone na skali od 1 do 5) pomiędzy osobami w wieku 50+ (dotyczy osób w wieku przedemerytalnym) a osobami w grupie wiekowej 18–29 w latach 2010–2025

Aspekty pracy	'10	'11	'12	'13	'14	'17	'19	'21/'22	'25
zarobki	-0,19	-0,28	-0,24	-0,19	-0,22	-0,49	-0,38	-0,52	0,11
możliwość awansu	-0,10	-0,17	-0,23	-0,17	-0,16	-0,39	-0,26	-0,40	0,03
warunki wykonywania pracy	-0,01	-0,11	0,00	-0,04	0,02	-0,13	-0,17	-0,26	0,05
pewność zatrudnienia	0,07	-0,02	0,01	0,09	0,06	-0,09	-0,02	-0,04	0,25
możliwość rozwoju osobistego i szkoleń	-0,01	-0,17	-0,15	-0,04	-0,04	-0,34	-0,27	-0,29	0,00
z tego, co robi w pracy	0,10	-0,01	-0,02	0,06	0,12	-0,08	0,01	-0,09	0,13
relacje z przełożonymi	*	*	*	*	*	-0,23	-0,21	-0,18	0,10
kontakty ze współpracownikami	*	*	*	*	*	-0,13	-0,16	-0,24	0,05
ogólne zadowolenie	-0,02	-0,13	-0,10	-0,05	-0,04	-0,21	-0,16	-0,23	0,09

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.
Dodatknie wartości oznaczają wyższe średnie zadowolenie w grupie osób w wieku 50+.
* Pytania nie zadano.

Różnice pomiędzy średnimi poziomami zadowolenia z różnych aspektów pracy pomiędzy osobami z wyższym wykształceniem a podstawowym/zawodowym (Tabela 8) ujawniają konsekwentną, a w ostatnich latach pogłębiającą się nierówność.

Osoby z wyższym wykształceniem są bardziej zadowolone ze wszystkich aspektów pracy w każdym badanym roku. Wyjątkiem są relacje z przełożonymi oraz pewność zatrudnienia w 2017 r. (–0,01).

Największą różnicę pomiędzy osobami z wyższym wykształceniem a podstawowym/zawodowym obserwujemy w zakresie możliwości rozwoju osobistego: (0,33–0,63). Może to oznaczać, że osoby lepiej wykształcone mają znacznie większy dostęp do szkoleń i możliwości rozwoju.

W przypadku możliwości awansu – druga największa luka (0,24–0,50) – może odzwierciedlać fakt, że wyższe stanowiska częściej obejmują osoby lepiej wykształcone.

Zadowolenie z tego, co się robi w pracy, i różnice w odczuciach tego aspektu pomiędzy osobami bardziej i mniej wykształconymi sugerują, że osoby z wyższym wykształceniem mogą mieć lepszy dostęp do satysfakcjonujących zawodów. W przypadku oceny warunków pracy różnice te odzwierciedlają fakt, że osobom z wyższym wykształceniem oferowane są lepsze warunki.

W latach 2019–2021 różnice w średnim zadowoleniu z różnych aspektów pracy pomiędzy osobami z wyższym i podstawowym wykształceniem zmniejszają się. Na przykład:

- możliwość awansu – spada z 0,40 (2017) do 0,24 (2021)
- możliwość rozwoju – spada z 0,35 (2019) do 0,19 (2021)
- zarobki – spadają z 0,18 (2017) do 0,10 (2021)

W 2025 r. różnice zwiększyły się:

- możliwość awansu – wzrost z 0,24 (2021) do 0,57 (2025), jedna z największych różnic w całej serii.
- możliwość rozwoju – wzrost z 0,19 (2021) do 0,56 (2025), niemal powrót do poziomów 2010–2012.

- zarobki – wzrost z 0,10 (2021) do 0,34 (2025), znaczny wzrost.
- relacje z przełożonymi – wzrost z 0,12 (2021) do 0,37 (2025).

Tabela 8. Różnica pomiędzy średnimi poziomami zadowolenia z różnych aspektów pracy (mierzone na skali od 1 do 5) pomiędzy osobami z wykształceniem wyższym a podstawowym w latach 2010–2025

Aspekty pracy	'10	'11	'12	'13	'14	'17	'19	'21/'22	'25
zarobki	0,26	0,28	0,26	0,19	0,19	0,18	0,10	0,10	0,34
możliwość awansu	0,45	0,47	0,50	0,42	0,38	0,40	0,31	0,24	0,57
warunki wykonywania pracy	0,31	0,32	0,29	0,20	0,22	0,28	0,22	0,23	0,34
pewność zatrudnienia	0,21	0,28	0,17	0,12	0,18	–0,01	0,04	–0,01	0,24
możliwość rozwoju osobistego i szkoleń	0,58	0,63	0,55	0,49	0,48	0,33	0,35	0,19	0,56
z tego, co robi w pracy	0,32	0,28	0,24	0,18	0,20	0,18	0,17	0,07	0,38
relacje z przełożonymi	*	*	*	*	*	–0,01	0,00	0,02	0,24
kontakty ze współpracownikami	*	*	*	*	*	0,07	0,07	0,12	0,26
ogólne zadowolenie	0,35	0,38	0,33	0,27	0,27	0,17	0,17	0,12	0,37

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.
Dodatknie wartości oznaczają wyższe średnie zadowolenie w grupie osób z wyższym wykształceniem.
* Pytania nie zadano.

Zadowolenie z pracy wzrastało w latach 2010–2021, ale w 2025 r. minimalnie zmalało, co może sugerować rosnące napięcie między zadowoleniem z pracy a frustracją wobec ograniczeń ekonomicznych czy niepewności w otoczeniu. W przyszłych edycjach badania należy z dużą uwagą śledzić te wskaźniki, aby stwierdzić, czy różnice w wynikach z 2025 r. w stosunku do wcześniejszych edycji są normalnymi wahaniami w pomiarach, czy może ujawniają nowe, niepokojące trendy.

Uczenie się osób dorosłych

2

Autorzy: Ambroise Dobosz, Barbara Worek



2

Uczenie się osób dorosłych (osoby w wieku 25–64 lata) **228**

Podsumowanie **236**

Wzór cytowania: Dobosz, A., Worek, B. (2026). Uczenie się osób dorosłych. W: J. Górniak, M. Jelonek i B. Worek (red.), *Nowe czy stare zasady gry na rynku pracy: BKL 2025/26* (s. 226–236). Uniwersytet Jagielloński. Biblioteka Jagiellońska



Uczenie się osób dorosłych (osoby w wieku 25–64 lata)

Niniejszy rozdział prezentuje opis dynamiki uczestnictwa dorosłych Polek i Polaków w różnych formach edukacji. Dane pochodzą z kolejnych edycji badania Bilansu Kapitału Ludzkiego (BKL) realizowanych w latach 2010–2025¹.

Rozdział obejmuje analizę uczestnictwa osób dorosłych w czterech zasadniczych formach edukacji: formalnej, pozaformalnej (w tym w wariancie bez kursów obowiązkowych), uczenia się w miejscu pracy oraz uczenia się nieformalnego. W rozdziale zaprezentowano również syntetyczny wskaźnik pokazujący uczestnictwo w zorganizowanych formach edukacji (formalnej i pozaformalnej) oraz ogólny wskaźnik aktywności edukacyjnej, obejmujący wszystkie wymienione formy. Dane prezentowane są w ujęciu demograficznym (płeć, wiek, poziom wykształcenia) oraz we wspomnianym przekroju czasowym (2010–2025), w którym wprowadzono istotną zmianę w narzędziu pomiaru w latach 2012 i 2017.

Zmiana sposobu pomiaru aktywności edukacyjnej wprowadzona w latach 2012 i 2017 jest ważnym punktem odniesienia dla analiz trendów – zmiany wartości wskaźników obserwowane po modyfikacji narzędzi mogą być przede wszystkim efektem tej modyfikacji, a nie zmian w poziomie aktywności edukacyjnej. Krytyczne są zwłaszcza zmiany wprowadzone w 2017 r., kiedy to rozszerzono zakres pomiaru i uwzględniono szersze spektrum aktywności edukacyjnej. Spowodowało to drastyczną zmianę wartości wskaźników przede wszystkim w edukacji pozaformalnej oraz w uczeniu się nieformalnym, ale trafniej oddawało zróżnicowanie sposobów uczenia się i rozwoju Polek i Polaków². W 2025 r., gdy rozpoczęła się kolejna edycja BKL, również wprowadzono niewielkie zmiany w narzędziu, niewpływające jednak zasadniczo na wyniki pomiaru.

W Tabeli 1 zobrazowana została dynamika uczestnictwa dorosłych mieszkańców Polski w wieku 25–64 lata w różnych formach edukacji na przestrzeni piętnastu lat. Stanowi to jeden z podstawowych wskaźników monitorowania poziomu realizacji idei uczenia się przez całe życie (*lifelong learning*), rozumianej jako ciągły proces podnoszenia kompetencji w wymiarze formalnym, pozaformalnym i nieformalnym. Grupa wiekowa 25–64 lata jest standardową grupą monitorowaną w przypadku aktywności edukacyjnej osób dorosłych, przy czym wiek 25 lat stanowi punkt odniesienia ze względu na zakończenie typowego cyklu edukacji formalnej. Wzrost wartości wskaźników między latami 2011 a 2012 oraz 2014 i 2017, odzwierciedla zmianę metodologiczną w pomiarze aktywności edukacyjnej. Wzrost ten nie oznacza rzeczywistego skoku w zaangażowaniu edukacyjnym dorosłych, lecz wskazuje na poszerzenie zakresu pomiaru i lepsze uchwycenie wszystkich form aktywności edukacyjnych, które wcześniejsza metodologia niedoszacowywała.

W okresie między latami 2012 a 2014 udział w edukacji formalnej i pozaformalnej pozostał stabilny na umiarkowanym poziomie, z lekkim wzrostem uczenia się nieformalnego i edukacji ogółem. W latach 2017–2025 obserwujemy:

- wzrost uczenia się w miejscu pracy,
- utrzymujące się wysokie wartości wskaźników edukacji pozaformalnej (bez BHP i ppoż.) oraz nieformalnej,
- wysoką wartość wskaźnika edukacji ogółem: powyżej 75%,
- zmniejszającą się wartość edukacji formalnej.

Te wartości wskazują na wysokie zaangażowanie edukacyjne Polek i Polaków, przede wszystkim w ramach uczenia nieformalnego i pozaformalnego.

¹ Ze względu na raportowanie wyników z 9. edycji badania ludności, aby zachować przejrzystość wyników, liczebność próby dla poszczególnych edycji jest podana zbiorczo (dla całego badania) w tym miejscu: 2010 n = 17796, 2011 n = 17782, 2012 n = 7600, 2013 n = 17600, 2014 n = 17674, 2017 n = 4056, 2019 n = 2533, 2021 n = 2529, 2025 n = 6101.

² Znacząca zmiana treści i formy pytań o aktywność edukacyjną, jaka miała miejsce w 2017 r. polegała przede wszystkim na uproszczeniu języka kwestionariusza, uwzględnieniu mniej zorganizowanych form uczenia się w miejscu pracy, rozbiciu pytań o uczenie pozaformalne na to związane z rozwojem zawodowym i niezwiązane z nim. Zmiany zostały wprowadzone w wyniku krytycznej analizy sposobu pomiaru uczenia się osób dorosłych we wcześniejszych edycjach badania BKL oraz wykorzystywanych jako wzorcowe badaniach GUS (Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności i Uczenie się Dorosłych). Wprowadzenie zmian poprzedziła szeroka analiza danych zastanych, w tym narzędzi do badań uczenia dorosłych z innych krajów oraz przeprowadzone wieloetapowe badania pretestowe, realizowane techniką protokołu głośnego myślenia (*thinking aloud protocol*). Por. Worek B. (2019) *Uczące się społeczeństwo. O aktywności edukacyjnej dorosłych Polaków*. WUJ, Kraków; Worek B. (2024). *Uczenie nieformalne w badaniach „Bilans Kapitału Ludzkiego”. Treść i forma pytań kwestionariuszowych a wartości wskaźników aktywności edukacyjnej* Edukacja 2024, 3(170).

Tabela 1. Uczestnictwo w różnych formach edukacji osób w wieku 25–64 lata (%)

Formy edukacji	'10	'11	'12	'13	'14	'17	'19	'21/'22	'25
edukacja formalna	2	4	7	7	6	6	5	6	4
edukacja pozaformalna	13	14	19	19	19	55	52	49	53
edukacja pozaformalna (bez BHP i ppoż.)	*	*	14	14	14	38	39	36	41
uczenie w miejscu pracy	*	*	*	*	*	33	30	29	38
uczenie nieformalne	9	11	14	14	17	71	73	76	71
edukacja formalna i pozaformalna ogółem	15	17	24	23	24	56	53	51	54
edukacja ogółem	20	22	31	30	32	80	81	82	76

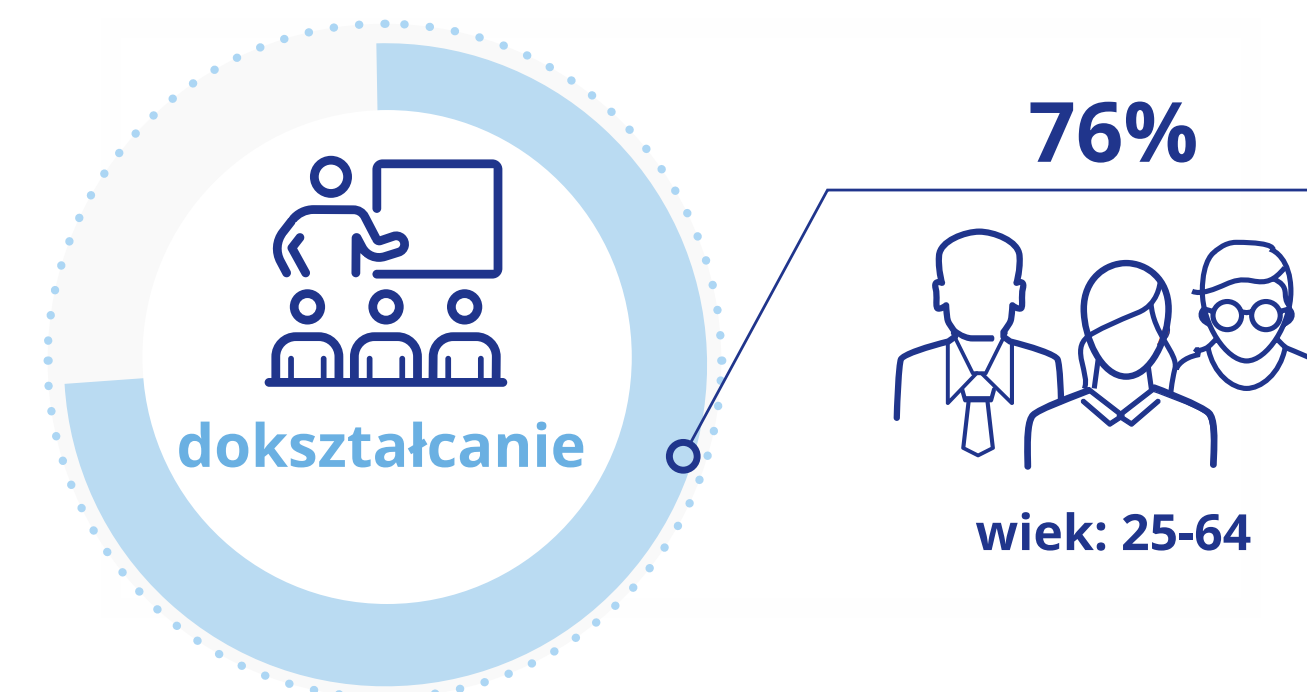
Znaki „*” oznaczają brak pomiaru dla danego okresu. Zmiana w metodologii pomiaru w 2012 oraz w 2017 r. wpłynęła na wzrost wartości wskaźników.

● Aktywność edukacyjna ogółem

Wartości wskaźników aktywności edukacyjnej ogółem (Tabela 1, Wykresy: 1, 2, 3), stanowiących syntetyczny miernik poziomu uczenia się **osób dorosłych** **pozostają** w okresie po modyfikacji pomiaru w 2017 r. **na relatywnie wysokim poziomie. W 2025 r. ponad 3/4 osób w wieku 25–64 lata rozwijała swoje kompetencje, ucząc się formalnie, pozaformalnie, w miejscu pracy lub nieformalnie.** Jak pokazano w Tabeli 1, w 2025 r. wartość tego wskaźnika spadła o 6 punktów procentowych w stosunku do 2022 r. – z 82% do 76%. Na spadek wartości tego wskaźnika wpływa przede wszystkim zmniejszenie się liczby osób uczących się formalnie i nieformalnie. Spadek ten może być wynikiem intensyfikacji działań rozwojowych w trakcie pandemii (skokowe zwiększenie dostępu do treści on-line, presja na rozwój kompetencji cyfrowych, większa ilość czasu, mniejsze możliwości spędzania go w inny sposób) i powrotu do bardziej rutynowej aktywności

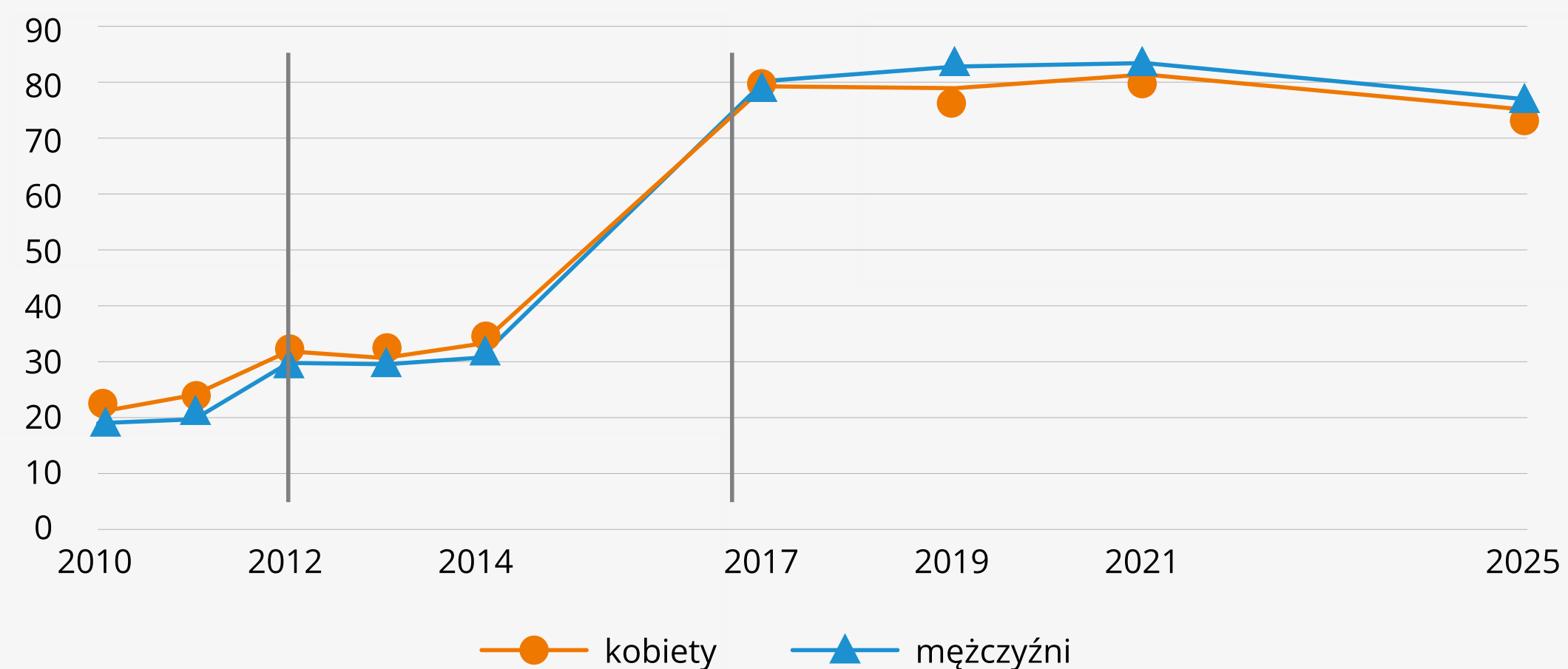
po jej zakończeniu. Zarówno ten wskaźnik, jak i jego składowe, powinny być obserwowane w kolejnych edycjach badania, aby określić, czy mamy do czynienia ze zjawiskiem jednorazowym, czy też jest ono początkiem trendu spadkowego w uczeniu nieformalnym i utrzymującego się słabnącego zainteresowania uczeniem formalnym wśród osób dorosłych.

Jeśli idzie o czynniki społeczno-demograficzne, różnicujące poziom aktywności edukacyjnej dorosłych, to **największe znaczenie ma poziom wykształcenia i wiek.** Różnice pomiędzy poszczególnymi grupami wyróżnionymi ze względu na te zmienne nie są jednak tak duże, jak wtedy, gdy analizuje się oddzielnie poszczególne formy uczenia, zwłaszcza uczenie formalne i pozaformalne, co zostanie pokazane w dalszej części rozdziału³. Z Wykresów 1, 2, 3 wynika, że **osoby z wyższym wykształceniem systematycznie wykazują największy poziom aktywności edukacyjnej**, a młodsze uczą się częściej niż starsze. Zależności ze względu na płeć są niewielkie – **do 2017 r. kobiety częściej doksztalały się, a od 2017 r. nastąpiła zmiana i to wartości wskaźnika edukacji ogółem dla mężczyzn były wyższe.**



³ Ponieważ na wartość wskaźnika aktywności edukacyjnej ogółem ma wpływ przede wszystkim uczenie się w sposób nieformalny, jako najpowszechniejsza forma rozwoju kompetencji, a ta forma rozwoju ma charakter najbardziej egalitarny (w najmniejszym stopniu różnicują ją zmienne społeczno-demograficzne), to podobne zależności występują w przypadku wskaźnika aktywności edukacyjnej ogółem.

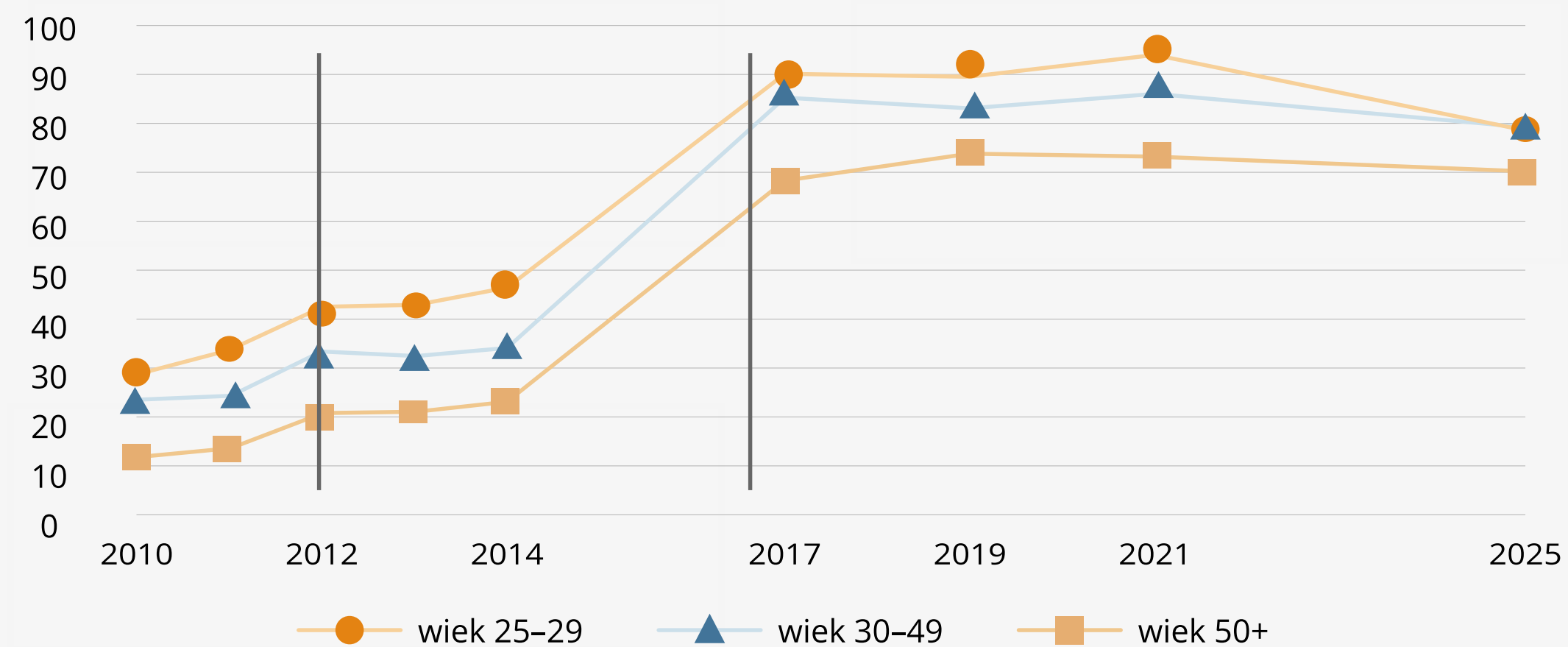
Wykres 1. Osoby w wieku 25–64 lata uczące się w jakikolwiek sposób (aktywność edukacyjna ogółem) wg płci w latach 2010–2025 (%)*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

* Pionowe linie na tym wykresie i na następnych oddzielają edycje badań BKL, w których wprowadzono zmiany w sposobie pomiaru.

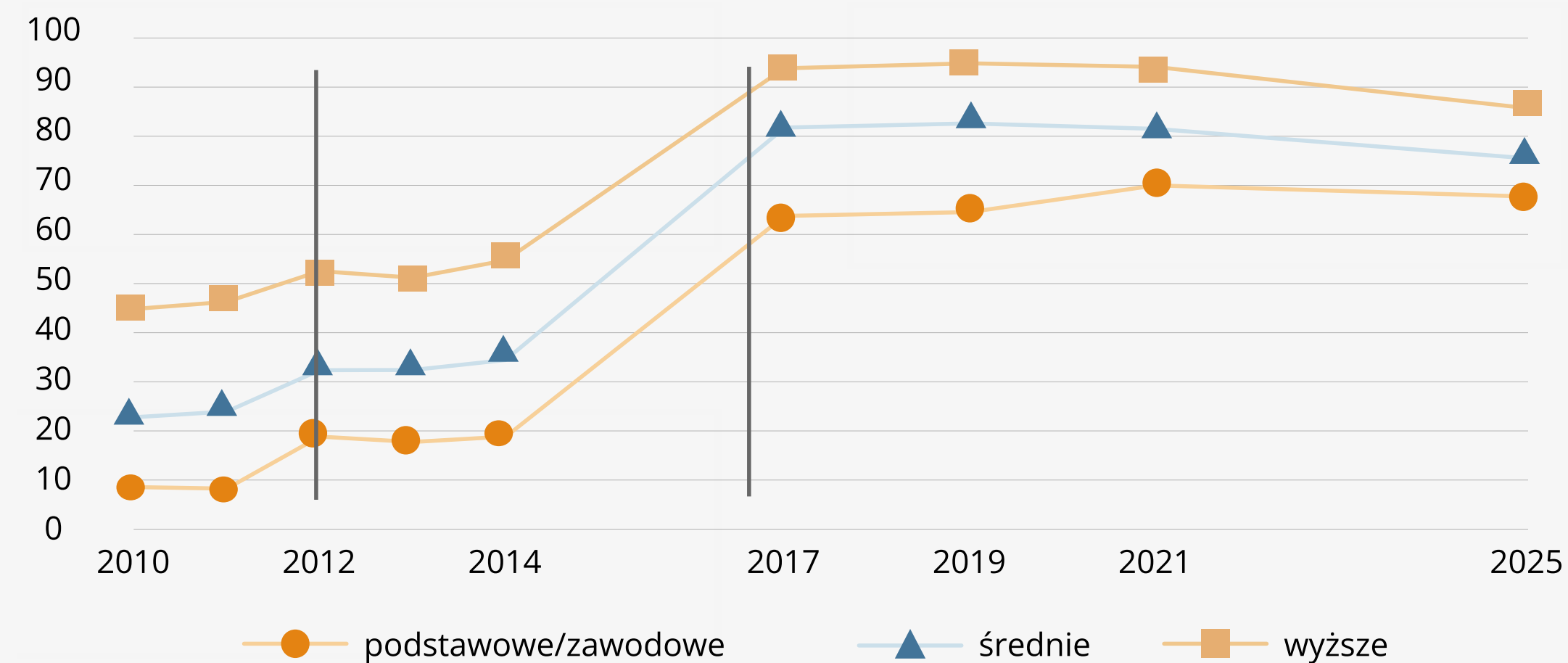
Wykres 2. Osoby w wieku 25–64 lata uczące się w jakikolwiek sposób (aktywność edukacyjna ogółem) wg wieku w latach 2010–2025 (%)*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

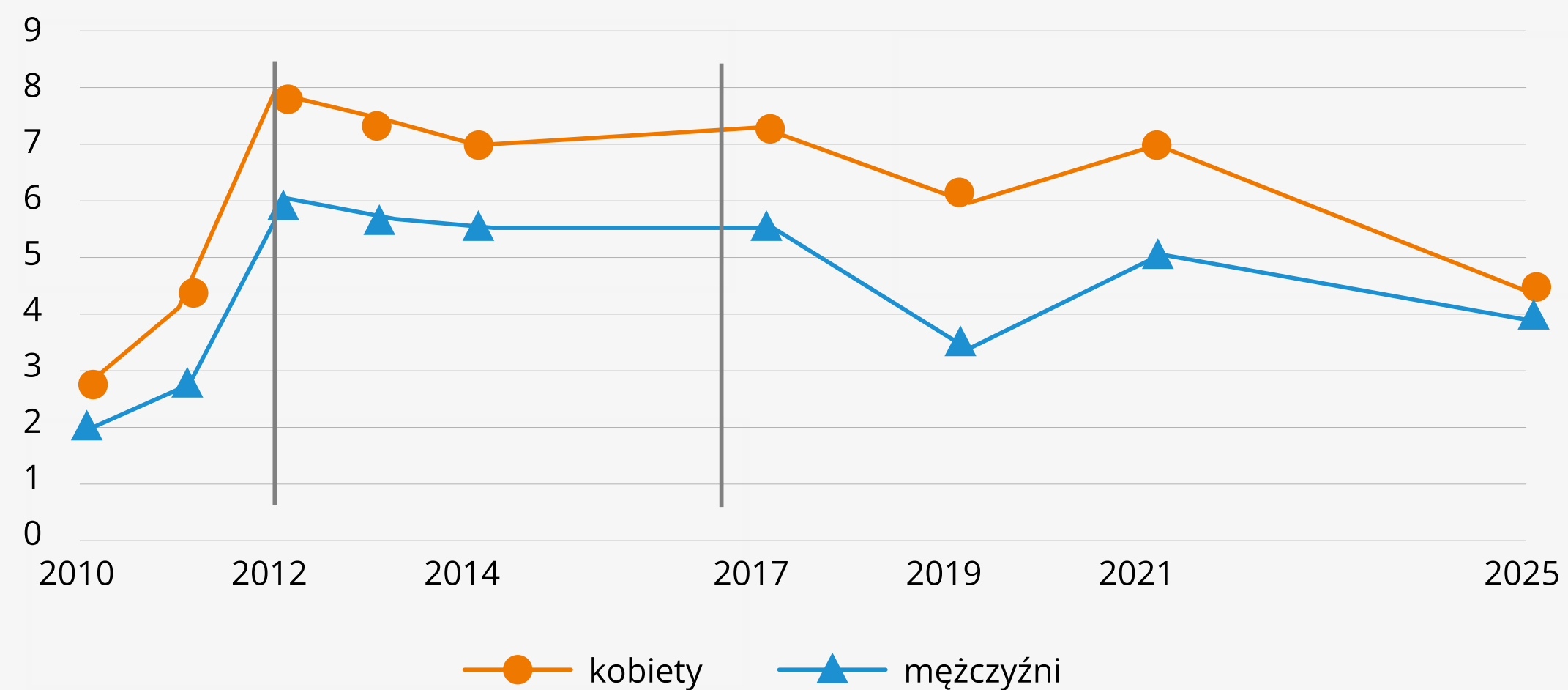
* Grupa wiekowa 50+ dotyczy osób w wieku przedemerytalnym w danym roku, maksymalnie do wieku 64 lat.

Wykres 3. Osoby w wieku 25–64 lata uczące się w jakikolwiek sposób (aktywność edukacyjna ogółem) wg wykształcenia w latach 2010–2025 (%)

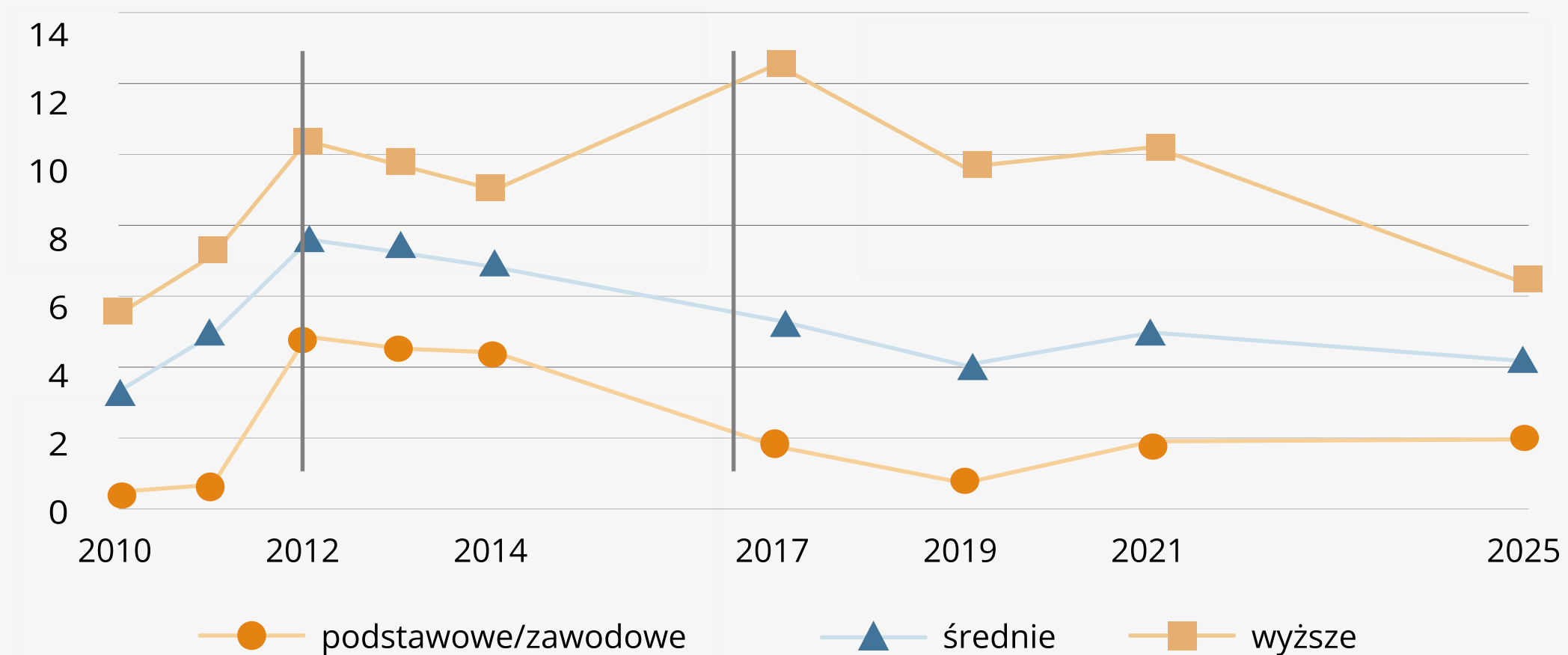


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

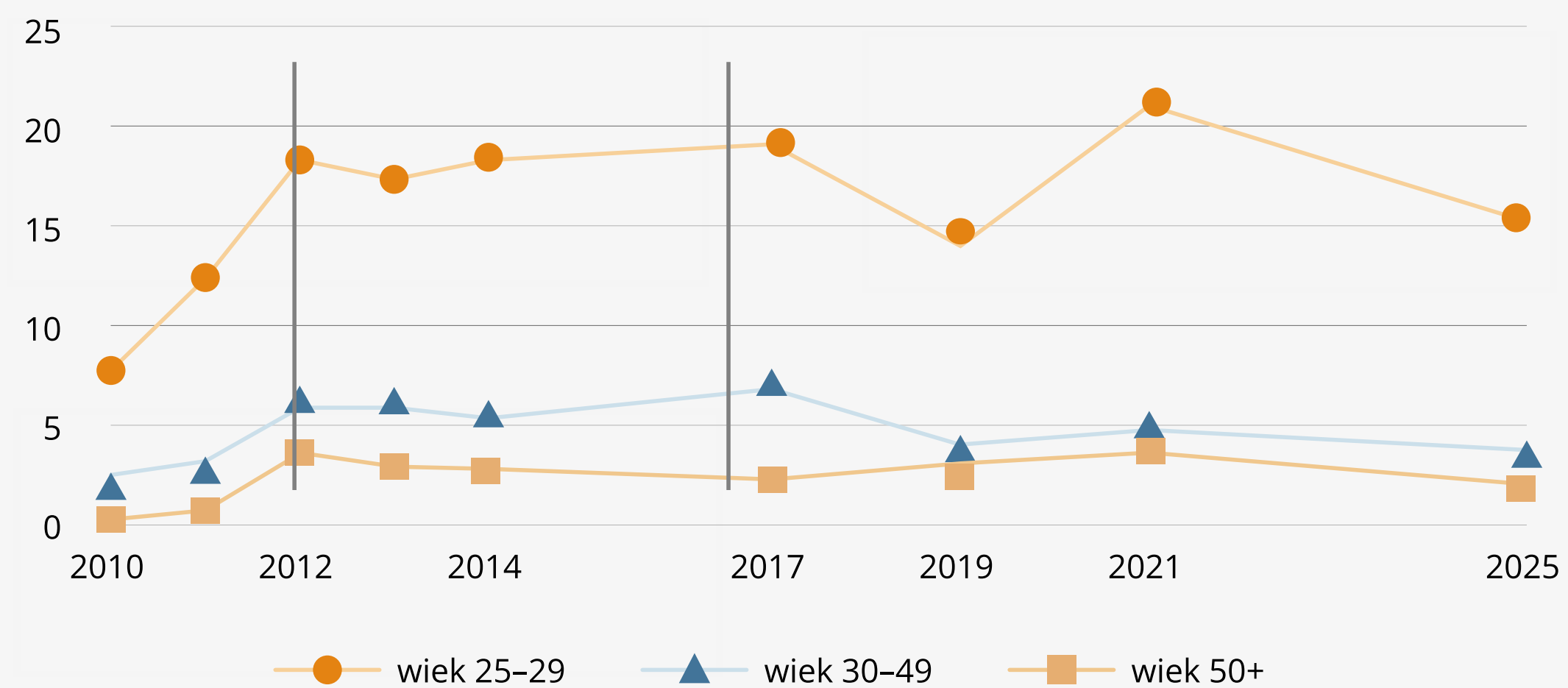
Różnice w zaangażowaniu w edukację formalną osób w wieku 25–64 lata zależą od ich cech społeczno-demograficznych (Wykresy: 4, 5, 6). Wartość tego wskaźnika wśród kobiet jest wyższa mniej więcej o 2 p.p. w stosunku do mężczyzn przez większość lat, w których prowadzono badania, ale różnica ta maleje w 2025 r. **Wiek najbardziej różnicuje wartość wskaźnika uczestnictwa w edukacji formalnej** – jego wartość jest najwyższa w grupie wiekowej 25–29 lat, prawdopodobnie ze względu na kontynuowanie nauki na studiach. Wartości wskaźników w zależności od wykształcenia przedstawiają podobny trend przez wszystkie lata, w których dokonywano pomiaru – **wartości wskaźnika edukacji formalnej są wyższe dla osób z wyższym wykształceniem niż dla osób z wykształceniem średnim oraz podstawowym/zawodowym.**

Wykres 4. Osoby w wieku 25–64 lata kształcące się formalnie wg płci w latach 2010–2025 (%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

Wykres 6. Osoby w wieku 25–64 lata kształcące się formalnie wg wykształcenia w latach 2010–2025 (%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

Wykres 5. Osoby 25–64 lata kształcące się formalnie wg wieku w latach 2010–2025 (%)*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

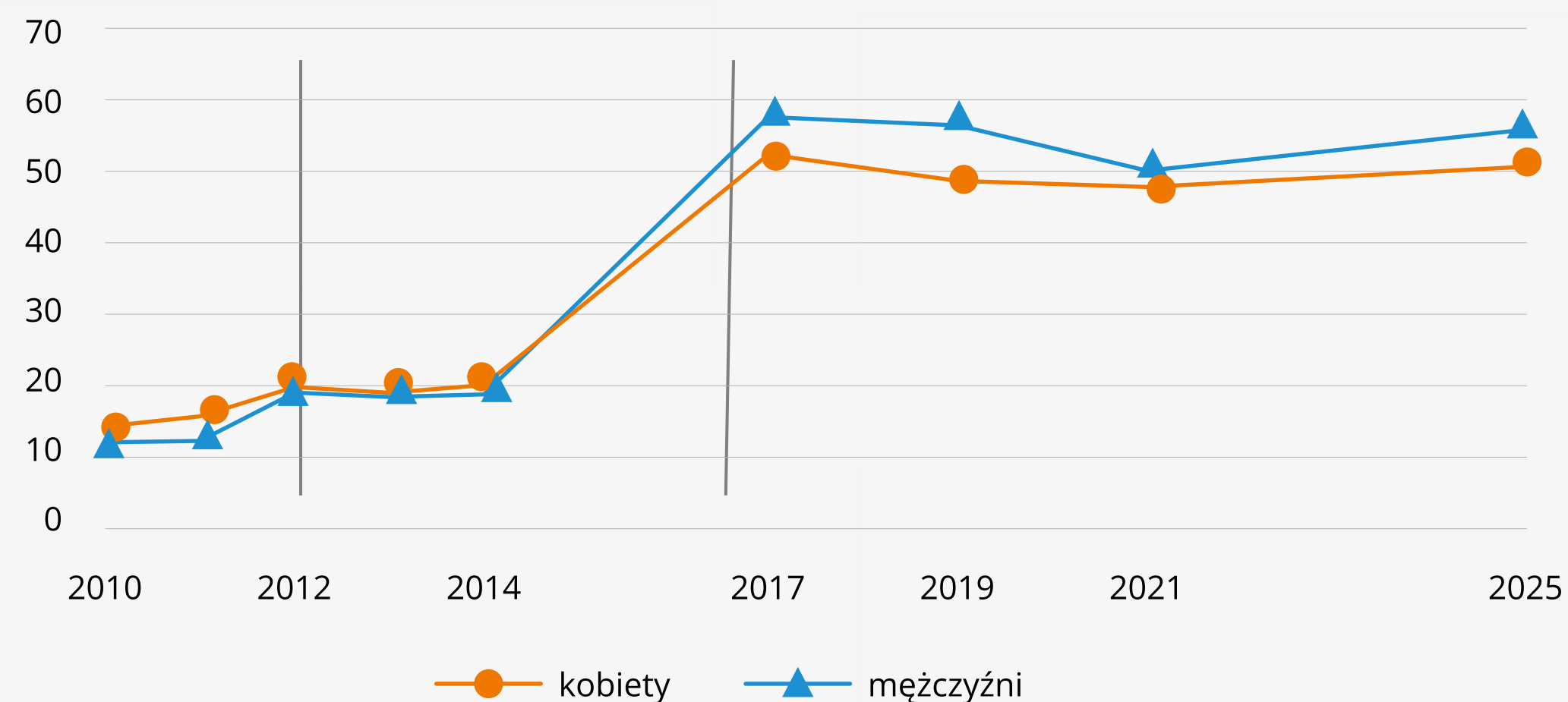
* Grupa wiekowa 50+ dotyczy osób w wieku przedemerytalnym w danym roku, maksymalnie do wieku 64 lat.



● Edukacja pozaformalna

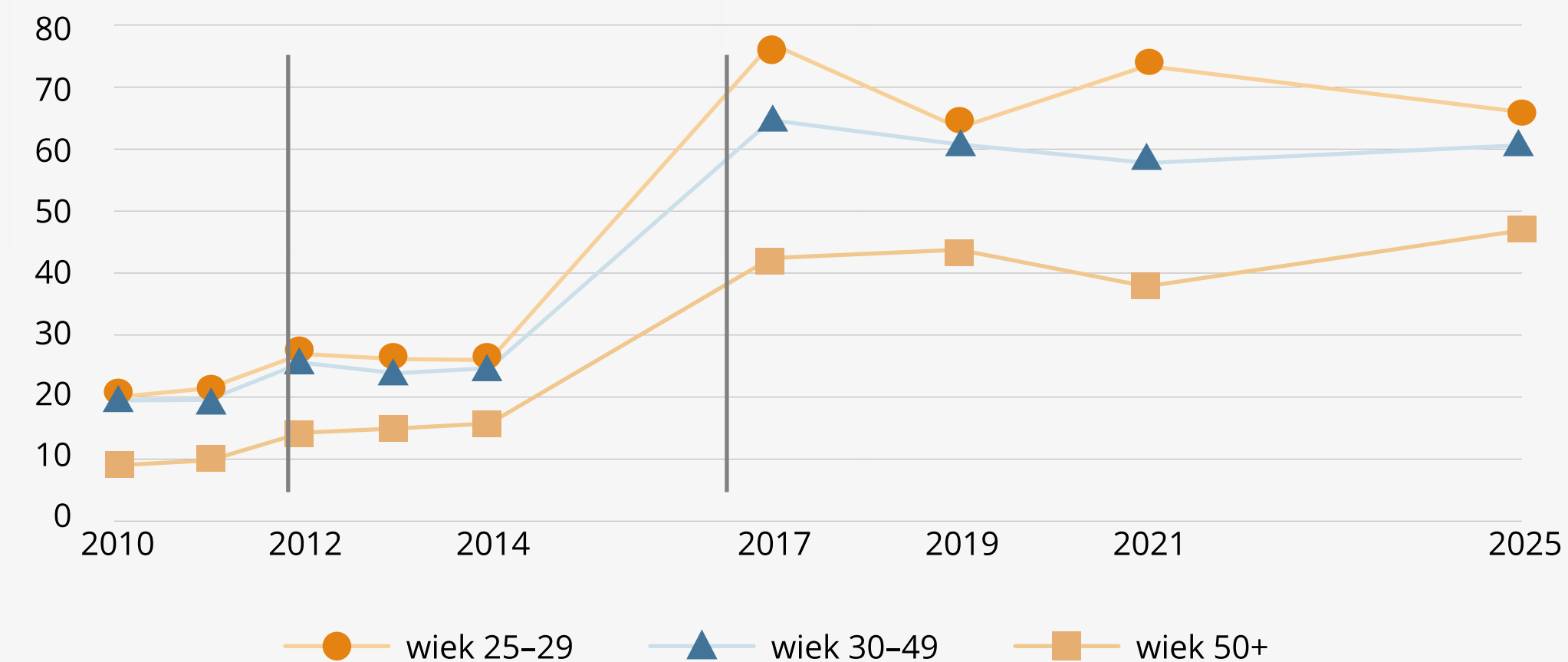
Wartości wskaźników edukacji pozaformalnej (Wykresy: 7, 8, 9) **są wyższe dla mężczyzn niż dla kobiet**, ale różnice są niewielkie. Tendencja wartości wskaźnika w zależności od wieku jest podobna jak w przypadku edukacji formalnej – **im młodsza grupa osób, tym wyższe wartości wskaźników w tej grupie**. To samo dotyczy edukacji pozaformalnej w zależności od wykształcenia – **wartości wskaźników były najwyższe dla osób z wyższym wykształceniem**.

Wykres 7. Osoby w wieku 25–64 lata uczące się pozaformalnie wg płci w latach 2010–2025 (%)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

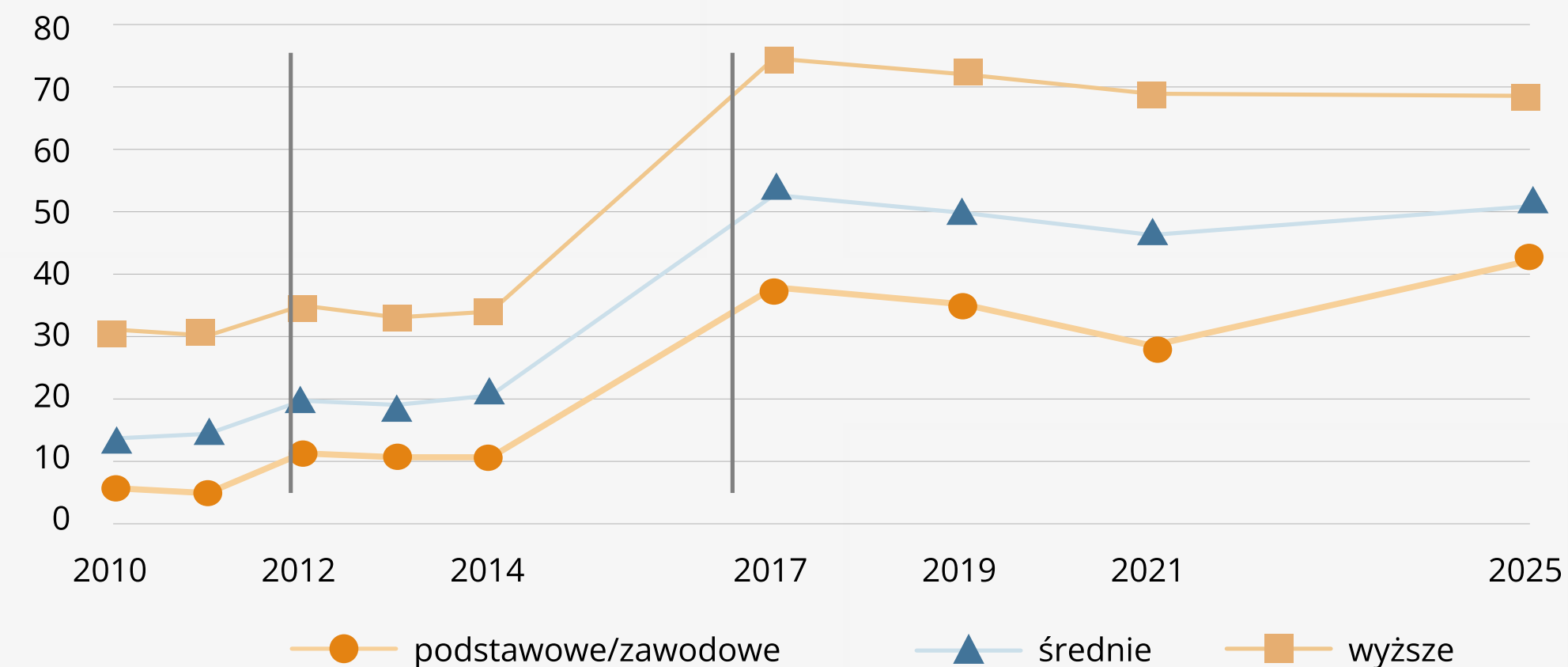
Wykres 8. Osoby w wieku 25–64 lata uczące się pozaformalnie wg wieku w latach 2010–2025 (%)*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

* Grupa wiekowa 50+ dotyczy osób w wieku przedemerytalnym w danym roku, maksymalnie do wieku 64 lat.

Wykres 9. Osoby w wieku 25–64 lata uczące się pozaformalnie wg wykształcenia w latach 2010–2025 (%)

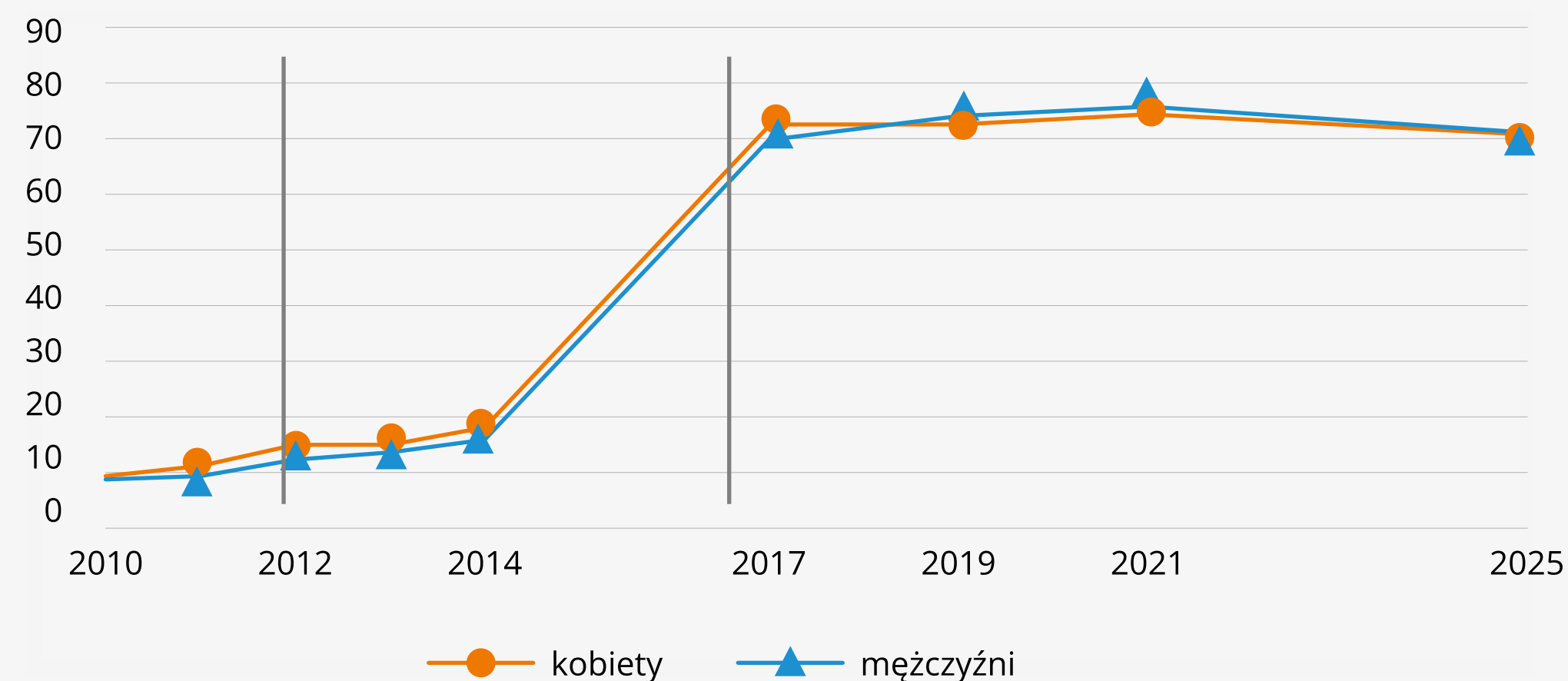


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

● Edukacja nieformalna

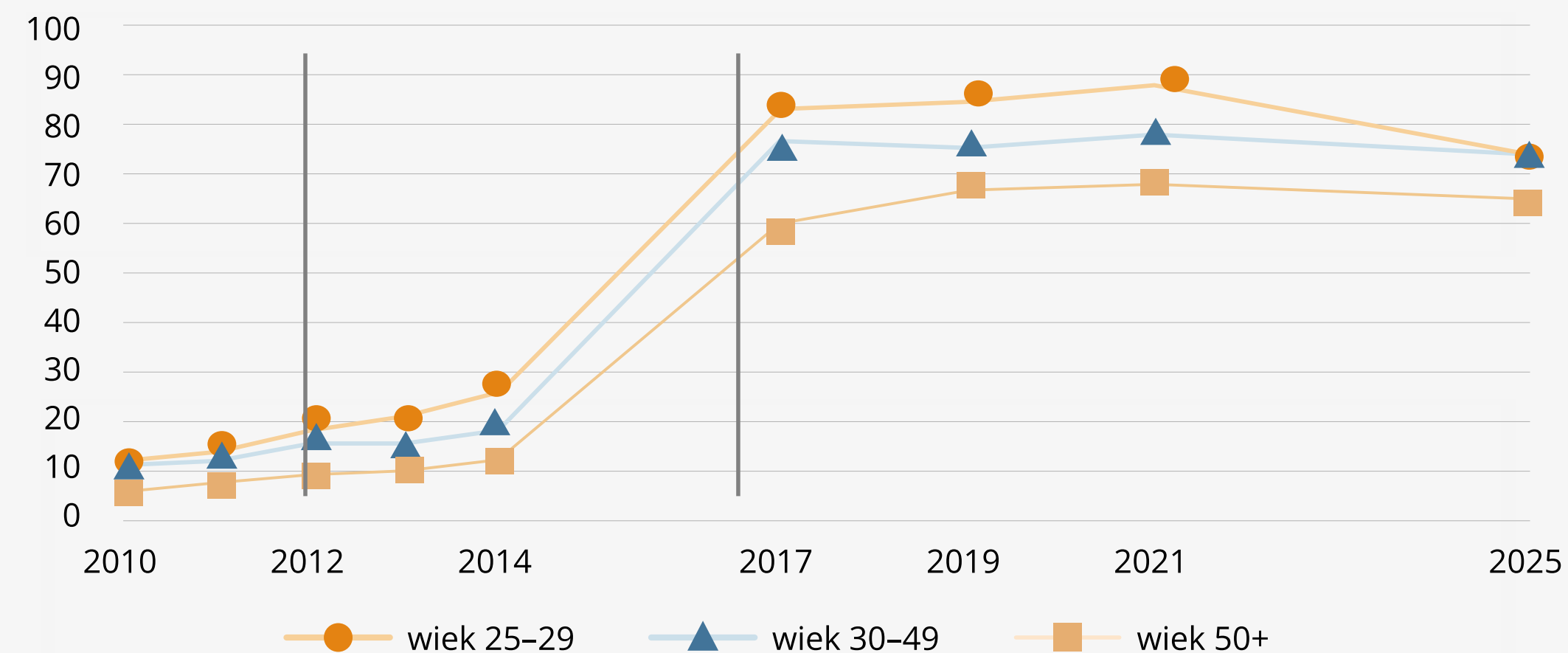
W przypadku edukacji nieformalnej (Wykresy: 10, 11, 12) zależności są niemal identyczne jak w przypadku edukacji formalnej i pozaformalnej. Jediną różnicą jest niemal identyczna aktywność kobiet i mężczyzn.

Wykres 10. Osoby w wieku 25–64 lata uczące się nieformalnie wg płci w latach 2010–2025 (%)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

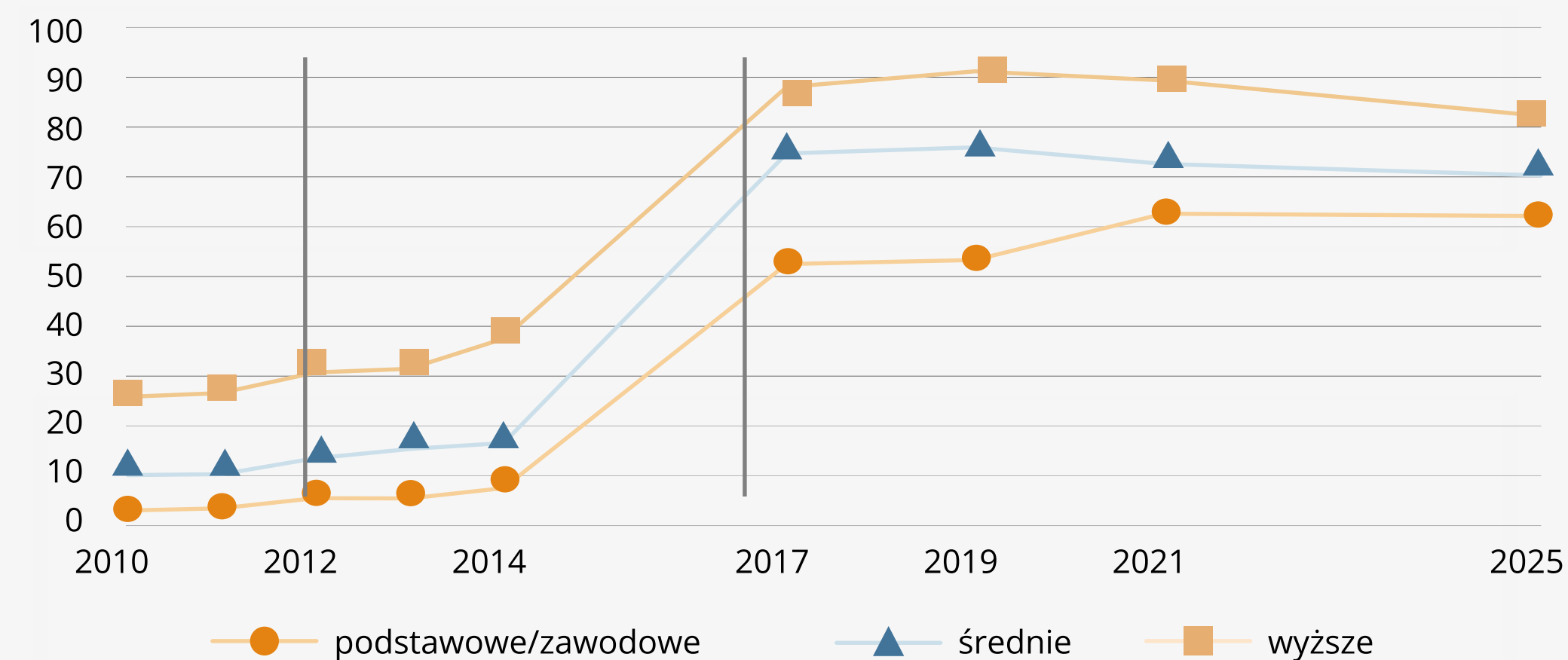
Wykres 11. Osoby w wieku 25–64 lata uczące się nieformalnie wg wieku w latach 2010–2025 (%)*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

* Grupa wiekowa 50+ dotyczy osób w wieku przedemerytalnym w danym roku, maksymalnie do wieku 64 lat.

Wykres 12. Osoby w wieku 25–64 lata uczące się nieformalnie wg wykształcenia w latach 2010–2025 (%)

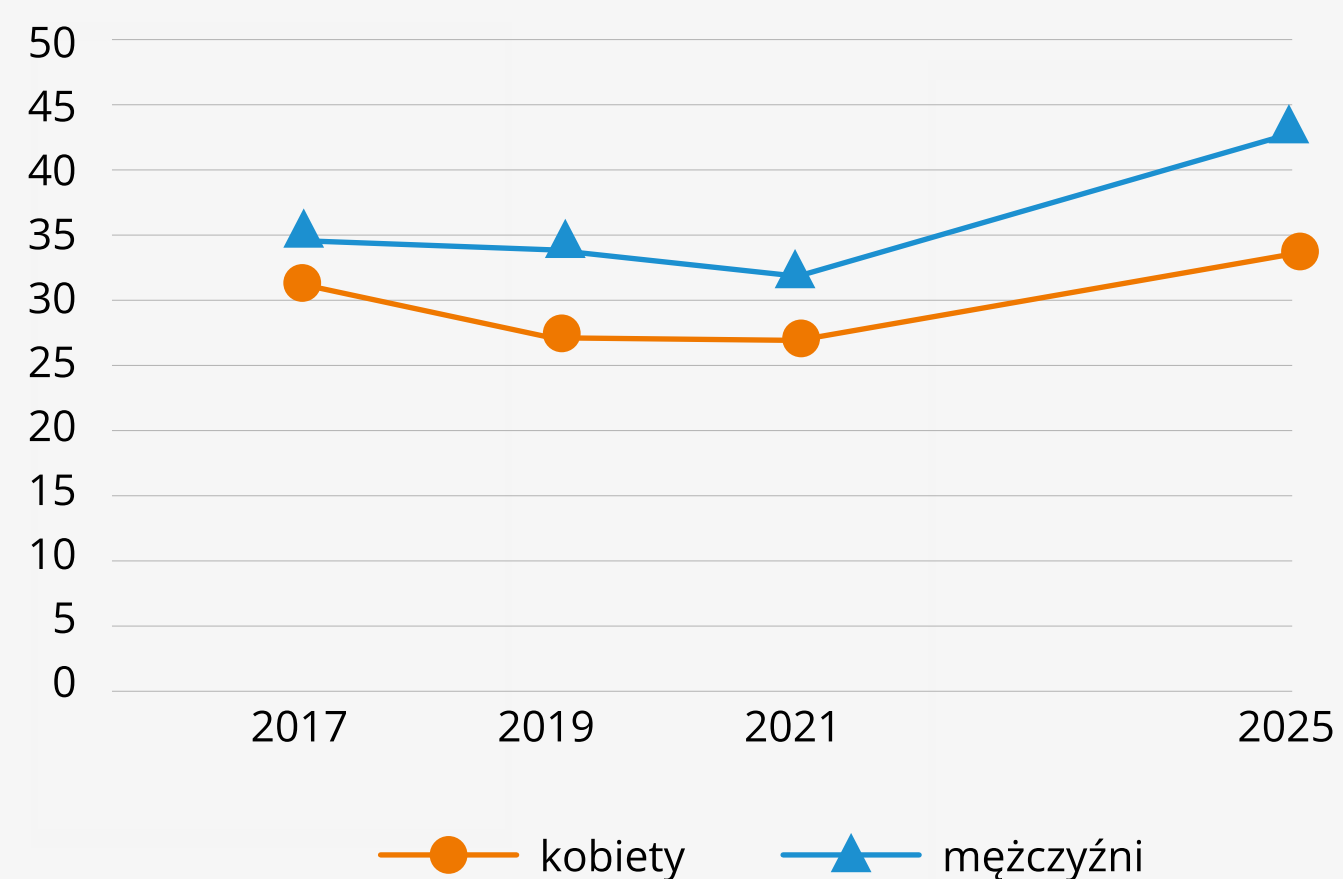


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

● Uczenie w miejscu pracy

W miejscu pracy częściej uczą się mężczyźni (Wykres 13), **osoby młodsze oraz osoby z wyższym wykształceniem** (Wykres: 14, 15). W 2025 r. możemy zauważyć niewielki spadek wskaźnika w grupie młodszych osób i znaczący wzrost zarówno w grupie 30–49, jak i 50+. Znaczący wzrost wartości wskaźnika nastąpił również w grupie osób z wykształceniem podstawowym/zawodowym, co może wskazywać na upowszechnienie tych form rozwoju kompetencji wśród osób pracujących na niższych stanowiskach.

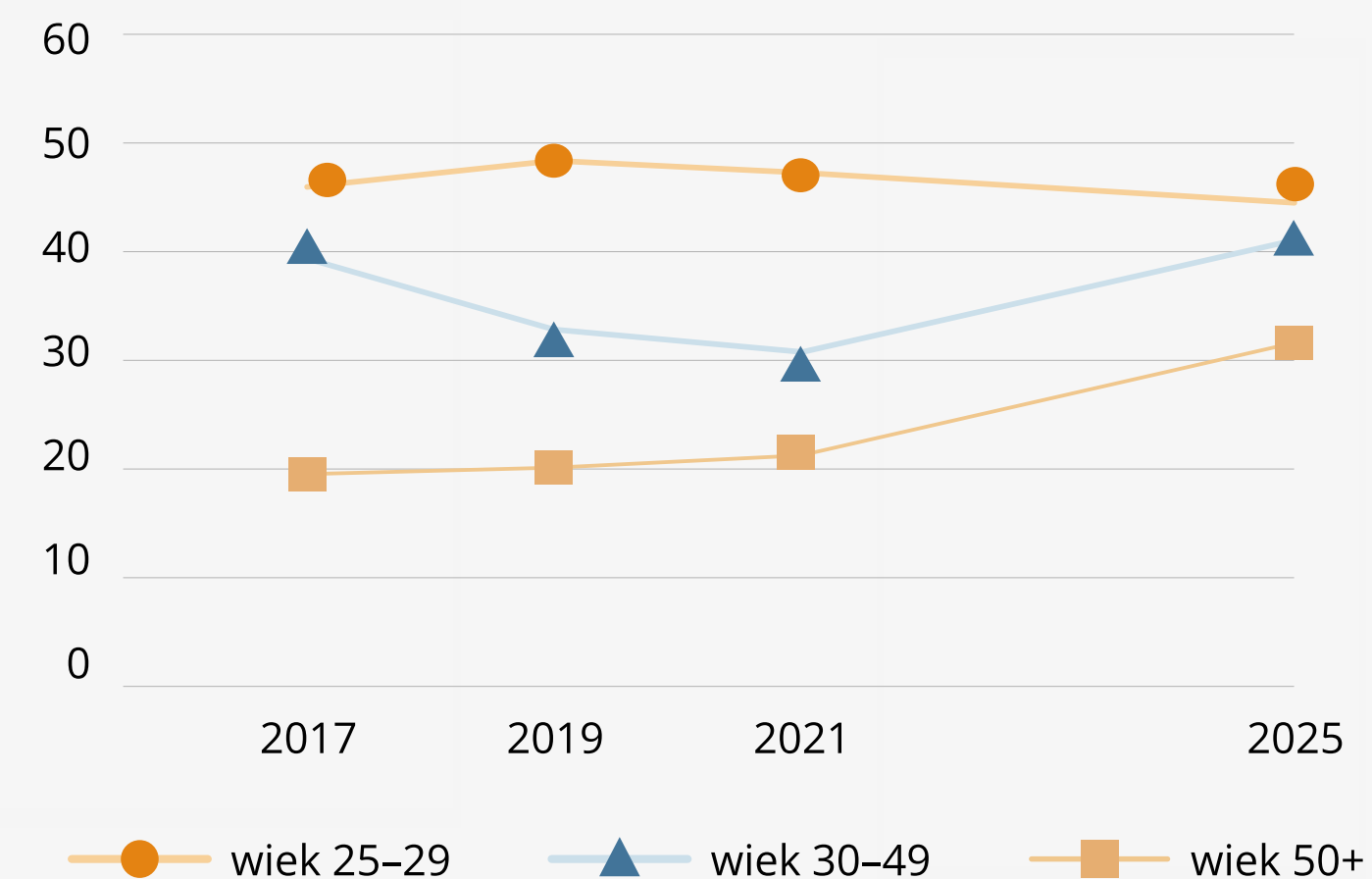
Wykres 13. Osoby w wieku 25–64 lata uczące się w miejscu pracy wg płci w latach 2010–2025 (%)*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

* W latach 2010–2014 nie monitorowano wartości wskaźnika uczenia się w miejscu pracy.

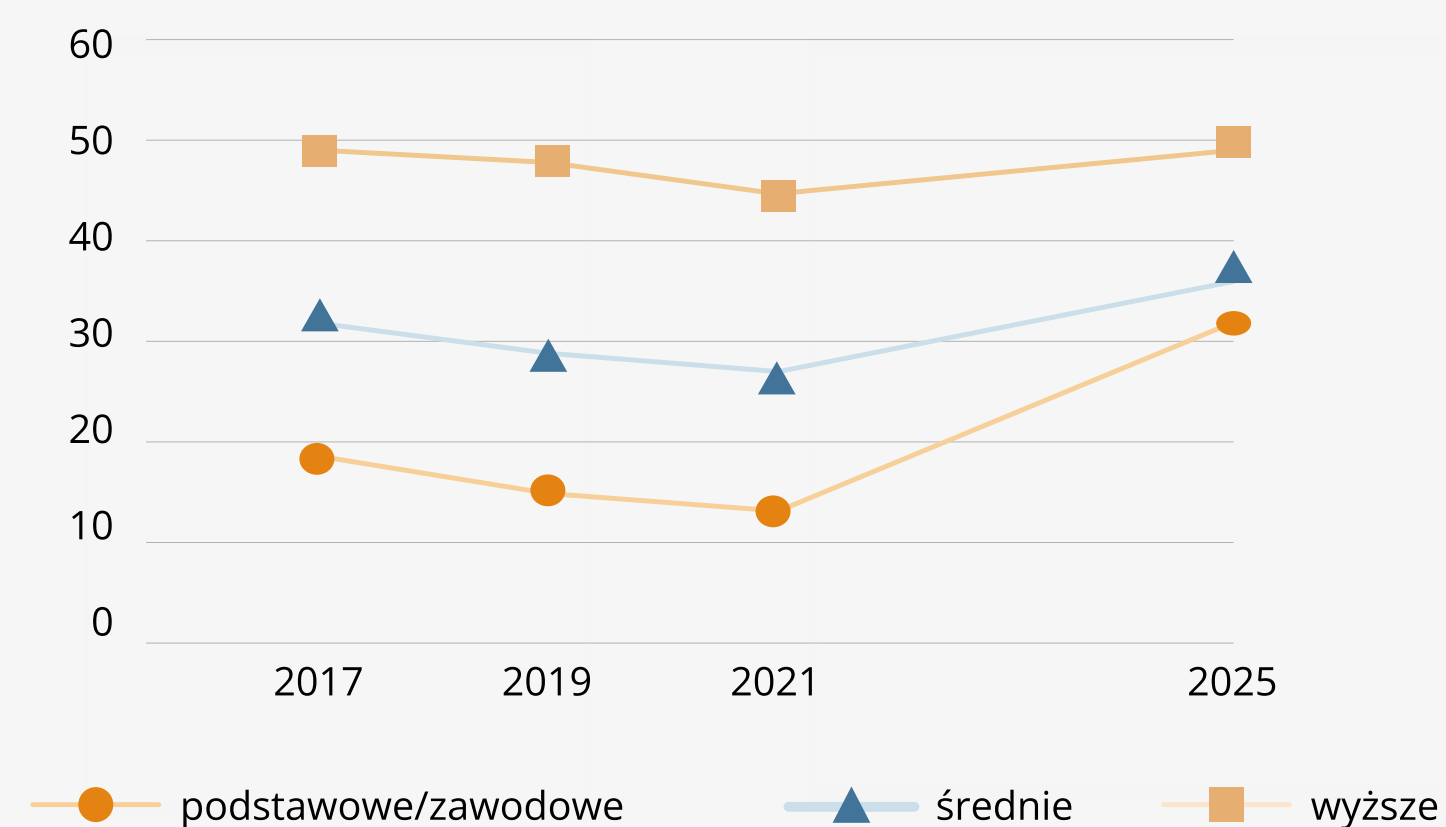
Wykres 14. Osoby w wieku 25–64 lata uczące się w miejscu pracy wg wieku w latach 2010–2025 (%)*



Źródło : Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

* W latach 2010–2014 nie monitorowano wartości wskaźnika uczenia się w miejscu pracy; grupa wiekowa 50+ dotyczy osób w wieku przedemerytalnym w danym roku, maksymalnie do 64 lat.

Wykres 15. Osoby w wieku 25–64 lata uczące się w miejscu pracy wg wykształcenia w latach 2010–2025 (%)*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.

* W latach 2010–2014 nie monitorowano wartości wskaźnika uczenia się w miejscu pracy.

2 ● Uczenie się osób dorosłych w wieku produkcyjnym

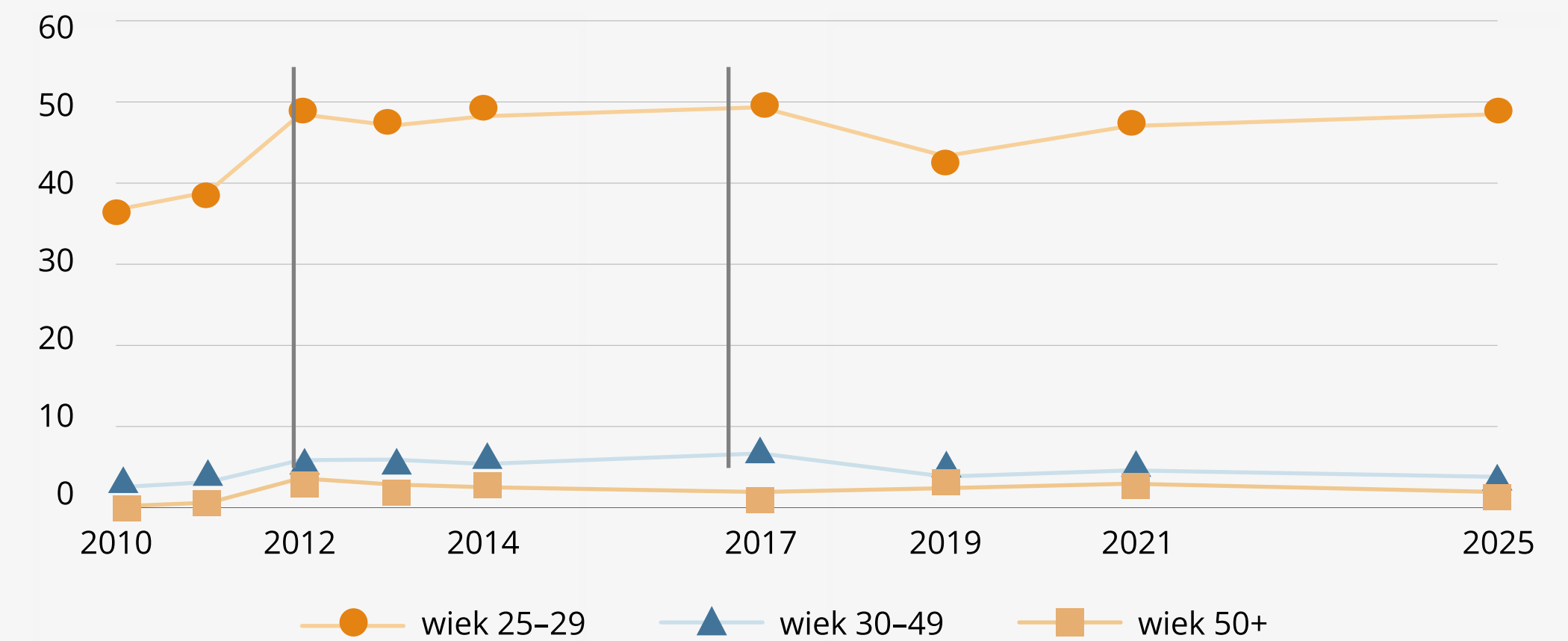
Różnica pomiędzy uczestnictwem w poszczególnych formach edukacji pomiędzy osobami w wieku produkcyjnym a osobami w wieku 25–64 leży głównie w edukacji formalnej (Tabela 2). Różnica ta jest dosyć oczywista – osoby w wieku 18–25 lat najczęściej kształcą się na studiach (Wykres 16 i 17). Po uwzględnieniu tej grupy osób, wartość wskaźnika edukacji formalnej w sposób znaczący się zwiększa.

Tabela 2. Uczestnictwo w różnych formach edukacji osób w wieku produkcyjnym (%)

Formy edukacji	'10	'11	'12	'13	'14	'17	'19	'21/'22	'25
edukacja formalna	12	12	18	17	16	13	11	12	11
edukacja pozaformalna	15	15	21	20	21	53	51	46	51
edukacja pozaformalna (bez BHP i ppoż.)	*	*	16	15	16	38	38	35	41
uczenie w miejscu pracy	*	*	*	*	*	30	29	26	32
uczenie nieformalne	10	12	16	17	20	71	74	74	70
edukacja formalna i pozaformalna ogółem	23	24	33	31	32	56	53	50	53
edukacja ogółem	28	29	39	38	39	78	80	80	76

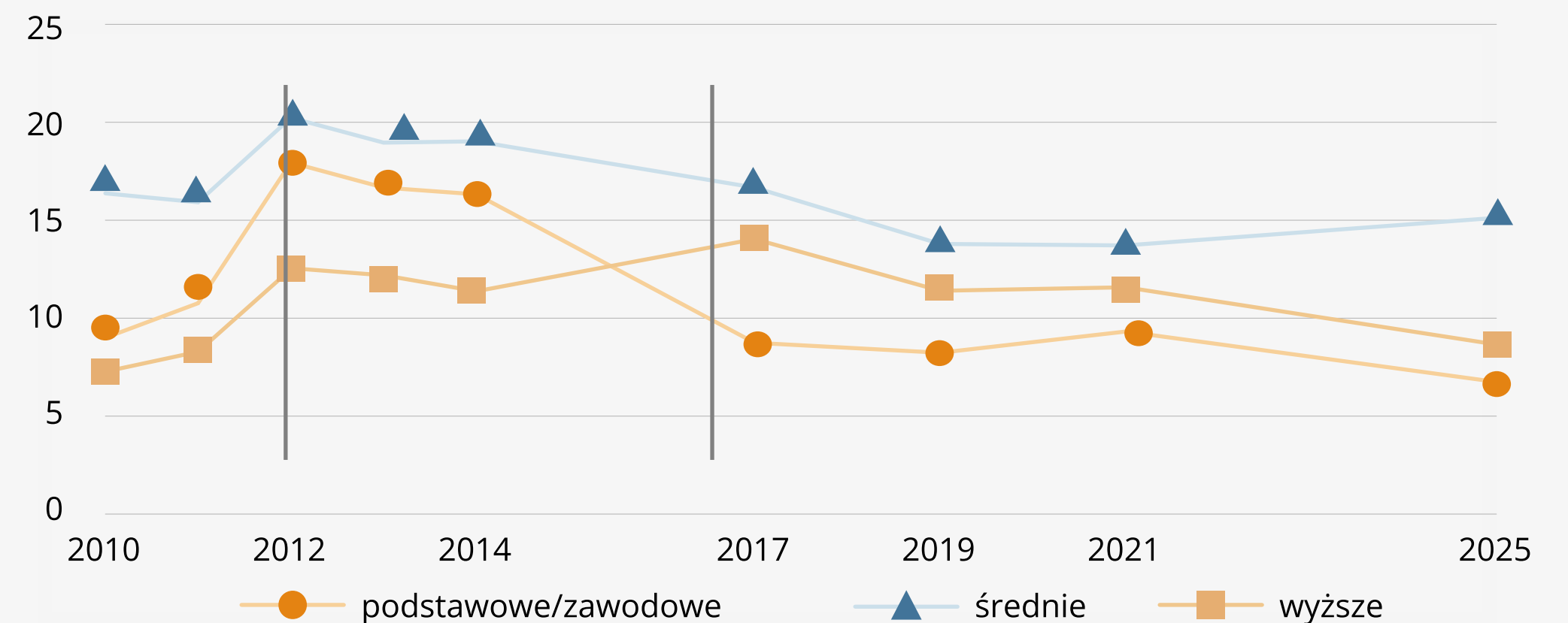
Znaki „*” oznaczają brak pomiaru dla danego okresu. W 2012 oraz w 2017 r. nastąpiła zmiana w sposobie pomiaru wskaźników.

Wykres 16. Osoby w wieku produkcyjnym kształcące się formalnie wg wieku w latach 2010–2025 (%)*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.
* Grupa wiekowa 50+ dotyczy osób w wieku przedemerytalnym w danym roku.

Wykres 17. Osoby w wieku produkcyjnym kształcące się formalnie wg wykształcenia w latach 2010–2025 (%)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie ludności.



Analiza wartości wskaźników edukacji osób dorosłych w wieku 25–64 lata oraz dla osób w wieku produkcyjnym, w latach 2010–2025 ujawnia transformację krajobrazu edukacji dorosłych w Polsce. Uczenie się stało się normą społeczną dla większości dorosłej populacji. Zmiany te, choć częściowo wynikają ze zmian metodologicznych w 2012 oraz 2017 r., wskazują na rosnącą świadomość znaczenia uczenia się przez całe życie (*lifelong learning*) w Polsce. **Aby utrzymać i wzmocnić ten trend, niezbędna jest konsekwentna polityka wspierająca dostęp do edukacji dla wszystkich grup społecznych, szczególnie tych zagrożonych wykluczeniem edukacyjnym i cyfrowym.** Nakłady ponoszone na edukację dorosłych stanowią również inwestycje w konkurencyjność gospodarki, równość społeczną i samorealizację jednostek. Należy w kolejnych edycjach Badania Kapitału Ludzkiego uważnie obserwować wartości wskaźników edukacji dorosłych, aby stwierdzić czy pewne zmiany wartości wskaźników w 2025 r. są normalną fluktuacją w danych czy też stanowią początek nowego trendu.

The background features abstract geometric shapes in orange and blue. At the top left, there are two parallel orange diagonal bars. A large blue shape, resembling a stylized '3' or a wave, dominates the right side. Below it, an orange curved shape follows the blue one. In the bottom right corner, there is a thin orange line forming a partial circle or loop.

Zapotrzebowanie na pracowników, działalność innowacyjna i badawczo-rozwojowa polskich firm

3

Autorzy: Marcin Kocór, Anna Szczucka



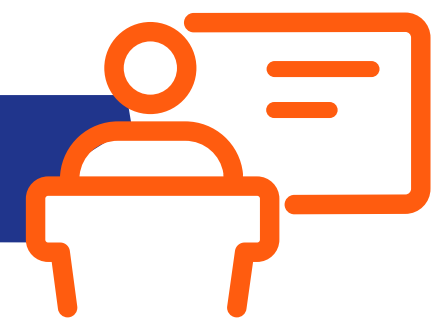
3

Wprowadzenie 239

Zapotrzebowanie na pracowników 239

Innowacyjność 244

Wzór cytowania: Kocór, M., Szczucka, A. (2026). Zapotrzebowanie na pracowników, działalność innowacyjna i badawczo-rozwojowa polskich firm. W: J. Górniak, M. Jelonek, i B. Worek (red.). *Nowe czy stare zasady gry na rynku pracy: BKL 2025/26*. (s. 237-248). Uniwersytet Jagielloński. Biblioteka Jagiellońska



Wprowadzenie

W prezentowanym rozdziale omówione są zmiany, jakie zachodziły na polskim rynku pracy w latach 2010–2025 z perspektywy pracodawców. Wyniki przedstawione są w ujęciu wielkości firmy oraz branży głównej działalności. Ze względu na zmiany w podejściu badawczym stosowanym w BKL i odpowiadającym im modyfikacjom zadawanych pytań nie wszystkie wskaźniki są bezpośrednio porównywalne. W tekście rozdziału krótko wyjaśniono co ulegało zmianie i jak interpretować te wyniki.

Analizując wskaźniki rynku pracy oparte na badaniu pracodawców należy mieć na uwadze, jakich danych one dotyczą. Do wykonania zestawień wykorzystano:

- wyniki z I edycji badania z lat 2010–2014 (5 badań),
- próby niepanelowe uwzględniające wszystkie kategorie podmiotów z II edycji badania z lat 2018–2022 (badania w latach 2019, 2021 na próbach obejmujących wszystkie kategorie podmiotów – w latach 2018, 2020 i 2022 badanie nie obejmowało najmniejszych firm zatrudniających do 49 osób),
- wyniki pierwszego pomiaru z 2025 r. z III edycji badania.



Zapotrzebowanie na pracowników

Odsetek firm poszukujących osób do pracy zmieniał się w czasie, wahając się od 27% w 2021 r do 12% w 2025 r. (Tabela 1).

Na potrzeby rekrutacyjne wyraźnie wpływały czynniki zewnętrzne o charakterze zarówno ekonomicznym, jak i politycznym. Pierwsza redukcja potrzeb zatrudnieniowych wystąpiła w czasie krótkotrwałej dekoniunktury 2013 r. Później popyt na pracowników rósł, aż do wybuchu pandemii COVID-19 w 2020 r., która znacznie wyhamowała potrzeby zatrudnieniowe.

W 2021 r. po wybudzeniu się gospodarki z okresu pandemicznego – potrzeby rekrutacyjne wzrosły. Niestety po 2022 r. pojawił się nowy kryzys w postaci wojny w Ukrainie, na który nałożyła się niekorzystna sytuacja makroekonomiczna (inflacja, przerwane łańcuchy dostaw), co odpowiada za kolejne obniżenie potrzeb rekrutacyjnych w 2025 r.

Potrzeby zatrudnieniowe wyraźnie zależały od wielkości firmy – im większe zatrudnienie, tym częściej wskazywano na poszukiwanie osób do pracy.

Tabela 1. Poszukiwanie pracowników przez firmy o różnej wielkości (%)

Wielkość	2010	2011	2012	2013	2014	2019	2021	2025
2–49	16	17	17	14	16	16	22	15
50–249	21	22	22	18	22	21	32	44
250+	43	43	42	37	45	39	47	51
ogółem	16	17	17	14	17	19	27	12

Źródło: BKL 2010-2025 – Badanie pracodawców ($N_{2010} = 15849$, $N_{2011} = 16158$, $N_{2012} = 15999$, $N_{2013} = 15999$, $N_{2014} = 16013$, $N_{2019} = 3539$, $N_{2021} = 3646$, $N_{2025} = 4012$).

Warto zaznaczyć, że systematycznie najrzadziej pracowników poszukiwano w mikroprzedsiębiorstwach (zatrudniających do 9 osób) – w 2025 r. było jedynie 15% takich firm, a w latach 2010–2014 od 14% do 17%.

Ze względu na branżę widać dość podobną strukturę potrzeb rekrutacyjnych – to w jakich branżach poszukiwano pracowników – na którą nałożyły się opisane wcześniej fluktuacje związane ze zmianami na rynku pracy. **Większe zapotrzebowanie na pracowników systematycznie zgłaszały firmy z sektorów: Przemysł i górnictwo oraz Usługi specjalistyczne** (Tabela 2). Natomiast względnie **najrzadziej we wszystkich latach pracowników szukały podmioty z branży edukacyjnej.**

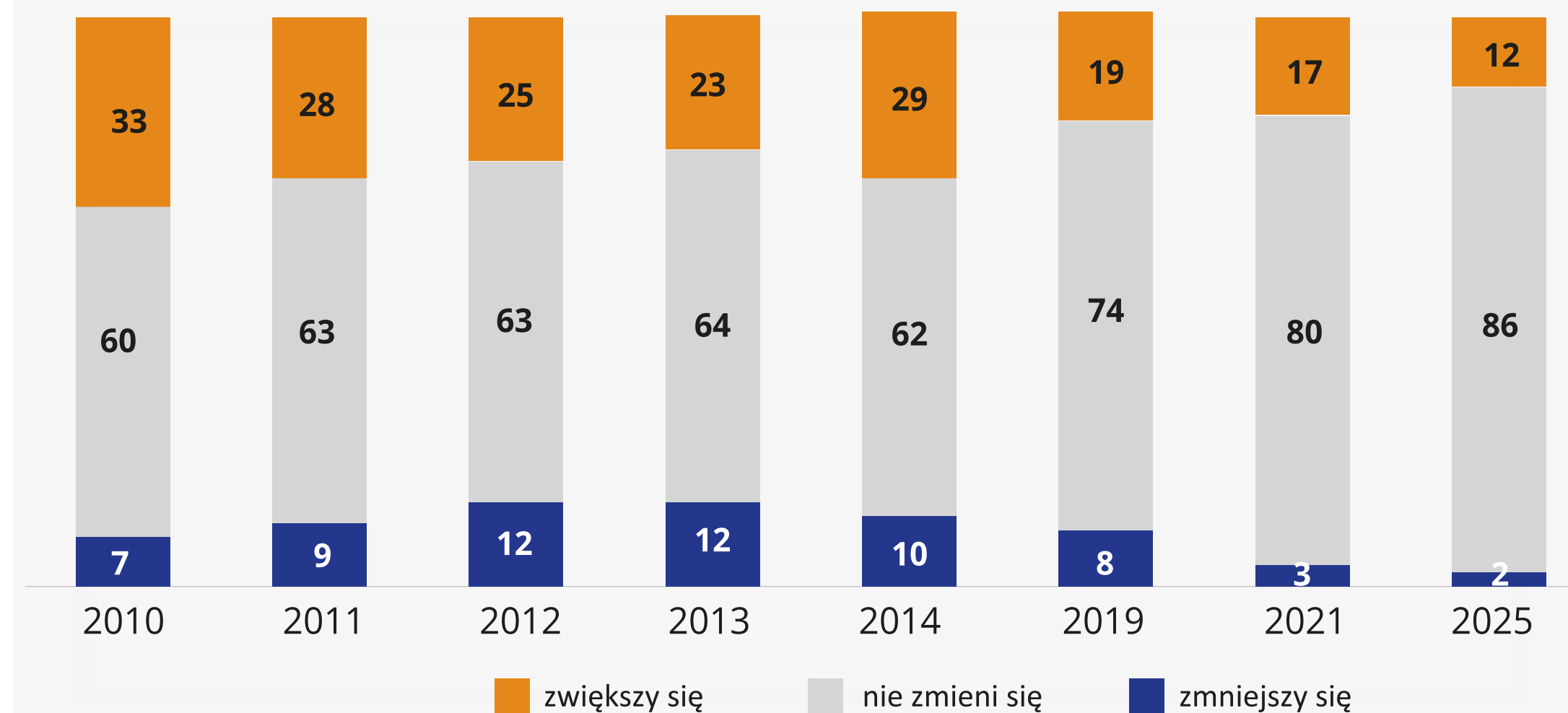
Tabela 2. Poszukiwanie pracowników przez firmy z różnych branż (%)

Branża	2010	2011	2012	2013	2014	2019	2021	2025
Przemysł i górnictwo	20	19	19	16	23	25	36	16
Budownictwo i transport	18	22	22	16	19	15	17	11
Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	14	17	14	13	15	18	29	12
Usługi specjalistyczne	16	17	18	14	17	27	30	14
Edukacja	11	8	9	9	11	22	29	9
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	17	10	18	10	15	12	19	13
ogółem	16	17	17	14	17	19	27	12

Źródło: BKL 2010–2025 – Badanie pracodawców ($N_{2010} = 15842$, $N_{2011} = 16159$, $N_{2012} = 16001$, $N_{2013} = 16000$, $N_{2014} = 16012$, $N_{2019} = 3540$, $N_{2021} = 3647$, $N_{2025} = 4011$).

Uzupełnieniem potrzeb rekrutacyjnych jest wskaźnik prognozowanych zmian zatrudnienia w kolejnych 12 miesiącach.

Wykres 1. Prognoza pracodawców dotycząca zmiany zatrudnienia w kolejnym roku (%)



Źródło: BKL 2010–2025 – Badanie pracodawców ($N_{2010} = 14909$, $N_{2011} = 15355$, $N_{2012} = 15174$, $N_{2013} = 15025$, $N_{2014} = 14978$, $N_{2019} = 3143$, $N_{2021} = 3136$, $N_{2025} = 3558$).

Wśród większości przedsiębiorstw panowały w tym zakresie ostrożne opinie, co widać po przeważającym odsetku wskazań na brak zmian w zatrudnieniu (z 60% do 86%) (Wykres 1). Począwszy od 2020 r., kiedy rynek pracy znalazł się pod wpływem kolejnych kryzysów – pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie, inflacja i gorsza sytuacja makroekonomiczna – **wyraźnie zmalał odsetek opinii o wzroście zatrudnienia**. W porównaniu do 2010 i 2011 r., kiedy około jedna trzecia firm prognozowała wzrost zatrudnienia, to od 2019 r. systematycznie maleje odsetek podmiotów, które na to wskazują.

● Struktura potrzeb zatrudnieniowych

W całym okresie objętym badaniem, od 2010 r. utrzymywało się relatywnie wysokie zapotrzebowanie na robotników przemysłowych i rzemieślników, specjalistów oraz pracowników usług i sprzedaży. W pierwszej połowie dekady (lata 2010–2014) dominującą kategorią byli robotnicy (24–31% firm poszukiwało

osób do pracy w tych zawodach), jednak w kolejnych latach ich znaczenie stopniowo malało do poziomu 20% w 2025 r.

W tym ostatnim roku badania dał się zauważyć ponowny wzrost popytu na pracowników usług i sprzedawców, którzy w najnowszej fali badania stali się jedną z najczęściej poszukiwanych grup (24%). Spadek zainteresowania pracownikami na te stanowiska w 2021 r. wynikał prawdopodobnie z kryzysu, jaki dotknął w czasie pandemii COVID-19 cały sektor usługowy.

Tabela 3. Struktura potrzeb zatrudnieniowych (w jakich zawodach firmy poszukiwały pracowników) (%)

Poszukiwany zawód	2010	2011	2012	2013	2014	2019	2021	2025
przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy	3	4	2	2	4	4	3	2
specjaliści	26	15	23	18	22	25	25	22
technicy i inny średni personel	18	17	17	14	15	14	17	12
pracownicy biurowi	13	7	7	9	8	10	9	10
pracownicy usług i sprzedawcy	18	25	21	23	22	19	17	24
robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	24	31	31	31	30	21	23	20
operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	15	14	15	16	14	18	20	12
pracownicy wykonujący prace proste	5	7	8	9	8	13	18	7

Źródło: BKL 2010–2025 – Badanie pracodawców ($N_{2010} = 2554$, $N_{2011} = 2741$, $N_{2012} = 2700$, $N_{2013} = 2120$, $N_{2014} = 2656$, $N_{2019} = 660$, $N_{2021} = 966$, $N_{2025} = 627$).

Popyt na specjalistów pozostaje stosunkowo stabilny i wysoki, ale z pewnymi wahaniami – od 15% do 26%. Jednocześnie **obserwuje się spadek znaczenia techników i średniego personelu** (z 18% w 2010 r. do 12% w 2025 r.), co może sugerować częściową polaryzację struktury zatrudnienia między zawodami wysokich i niższych kwalifikacji związaną z postępem technologicznym, głównie w wymiarze cyfrowym.

Warto również odnotować rosnące – ale niestabilne – znaczenie pracowników wykonujących prace proste, których udział wzrósł szczególnie w okresie po 2019 r., osiągając 18% w 2021 r., by następnie spaść do 7% w 2025 r. Te dość duże fluktuacje w okresie przed- i popandemicznym wynikają z dość specyficznego rynku pracy w czasie tego kryzysu.

Całościowo wyniki wskazują, że struktura popytu na pracowników w Polsce pozostaje zróżnicowana, ale z wyraźnym przesunięciem od zawodów typowo produkcyjnych w kierunku usług oraz utrzymującym się znaczeniem specjalistów.

● Sposoby poszukiwania pracowników

W latach 2010–2014 dominującą rolę w poszukiwaniu pracowników odgrywały **kanały nieformalne oraz tradycyjne** (Tabela 4). **Najczęściej wykorzystywano rekrutację „z polecenia”** (stosowaną przez 66–69% firm), a **także publiczne służby zatrudnienia** (50–58%) oraz **ogłoszenia prasowe** (ok. 37–45%). Istotne znaczenie miały również ogłoszenia internetowe (35–41%), które już w tym okresie stanowiły ważny, choć jeszcze niedominujący kanał rekrutacji.

Tabela 4. Sposoby poszukiwania pracowników (%)*

Sposoby poszukiwania pracowników	2010	2011	2012	2013	2014	2025
powiatowe urzędy pracy	50	53	54	56	58	40
prywatne biura pośrednictwa pracy	10	6	7	7	7	18
head hunterzy	4	3	2	2	3	9
szkolne, akademickie ośrodki kariery	6	5	5	5	6	12
ogłoszenia prasowe	45	42	42	37	39	26
ogłoszenia internetowe	39	35	37	37	41	*
portale pracy (np. pracuj.pl, olx,)	*	*	*	*	*	76
media społecznościowe	*	*	*	*	*	49
ogłoszenia w obrębie firmy	18	23	20	18	19	42
z polecenia	69	67	68	66	69	42
wewnętrzny system poleceń	*	*	*	*	*	53
targi pracy	3	3	3	3	4	10
wykorzystując nadsyłane zgłoszenia	*	*	*	*	*	72

* W badaniach z lat 2018–2022 nie zadawano pytania o sposoby poszukiwania pracowników.

Źródło: BKL 2010–2025 – Badanie pracodawców ($N_{2010} = 14500$, $N_{2011} = 14688$, $N_{2012} = 14685$, $N_{2013} = 14462$, $N_{2014} = 1478$, $N_{2025} = 624$).

Najnowsze dane (2025)¹ pokazują wyraźne przesunięcie w kierunku cyfrowych i bardziej zróżnicowanych metod poszukiwania pracowników. Najczęściej wykorzystywane są portale pracy (76%) oraz nadsyłane zgłoszenia (72%), co wskazuje na rosnącą rolę pasywnych i półaktywnych strategii rekrutacyjnych. Znacznie zyskały także media społecznościowe (49%) oraz ogłoszenia wewnętrzne (42%), co sugeruje większe wykorzystanie zarówno narzędzi cyfrowych, jak i zasobów wewnętrznych organizacji. Jednocześnie spadło znaczenie tradycyjnych kanałów, takich jak publiczne służby zatrudnienia (40%) czy ogłoszenia prasowe (26%).

Warto również odnotować wzrost znaczenia bardziej wyspecjalizowanych form rekrutacji, takich jak prywatne agencje zatrudnienia (18%) czy headhunting (9%), choć nadal mają one charakter uzupełniający. Zwiększyło się także wykorzystanie instytucji edukacyjnych (12%) oraz targów pracy (10%), co może świadczyć o większym zainteresowaniu pozyskiwaniem młodszych pracowników.

Obserwowane zmiany wskazują na przejście od kanałów tradycyjnych i nieformalnych w kierunku bardziej zróżnicowanego modelu rekrutacji, w którym kluczową rolę odgrywają narzędzia cyfrowe, platformy pracy oraz korzystanie z napływających aplikacji. Jednocześnie kanały nieformalne nie tracą całkowicie znaczenia, lecz stają się jednym z wielu równolegle stosowanych sposobów poszukiwania pracowników.

● Trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników

Większość polskich firm doświadczała problemów ze znalezieniem odpowiednich pracowników, choć ten poziom zaczął maleć od 2019 r. W latach 2010–2014 takie problemy początkowo zgłaszało od 75% do nawet 80% podmiotów (Tabela 5). **Częściej trudności rekrutacyjnych doświadczały najmniejsze firmy, zatrudniające do 49 osób.** Sytuacja ta zmieniła się w kolejnym okresie badania od 2019 r., gdyż **w latach 2019–2021 zmniejszyła się skala problemów rekrutacyjnych w najmniejszych podmiotach, a zwiększyła w dużych.**

W 2025 r. trend ten uległ dalszej zmianie – już tylko 60% firm deklarowało trudności ze znajdowaniem odpowiednich pracowników. Jednak za tym wynikiem może stać zmiana metodologii pytania o doświadczanie takich trudności. W poprzednich edycjach badania BKL pytanie to miało postać ogólną, odnosząc się do całokształtu procesów rekrutacyjnych w firmie, natomiast w 2025 r. pytanie dotyczyło szczegółowo

¹ Pytania o sposoby poszukiwania pracowników nie były zadawane pracodawcom w drugiej edycji badania z lat 2018–2022.

wylosowanych pojedynczych stanowisk². W rezultacie tej zmiany trudności mogą być doświadczane rzadziej.

W dłuższej perspektywie (2010–2025) najwyższe poziomy deklarowanych trudności obserwowano w sektorach o dużym zapotrzebowaniu na kwalifikacje techniczne i specjalistyczne, takich jak przemysł i górnictwo oraz budownictwo i transport (Tabela 6). W pierwszym z nich odsetek firm zgłaszających problemy rekrutacyjne utrzymywał się cały czas na wysokim poziomie (72–80%), ale w 2021 r. nastąpił wyraźny spadek utrzymujący się również w 2025 r. W sektorze budownictwa i transportu trudności były szczególnie nasilone w latach 2012–2014 (83–87%), natomiast w 2025 r. nastąpiło ich gwałtowne ograniczenie (do 45%).

Tabela 5. Trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników w zależności od wielkości firmy (%)

Wielkość	2010	2011	2012	2013	2014	2019	2021	2025
2–49	75	75	76	78	81	66	62	55
50–249	64	59	61	62	65	69	75	59
250+	63	58	56	57	69	77	78	65
ogółem	75	75	76	78	80	68	69	60

Źródło: BKL 2010–2025 – Badanie pracodawców ($N_{2010} = 2484$, $N_{2011} = 2730$, $N_{2012} = 2687$, $N_{2013} = 2157$, $N_{2014} = 2650$, $N_{2019} = 659$, $N_{2021} = 960$, $N_{2025} = 597$).

W usługach specjalistycznych obserwowany jest odmienny wzorzec – relatywnie stabilny poziom trudności w pierwszej połowie analizowanego okresu, a następnie ich silny wzrost, z kulminacją w 2021 r. (88%) i przy utrzymaniu wysokiego poziomu także w 2025 r. (69%).

Sektory usługowe, takie jak handel, hotelarstwo i gastronomia, charakteryzowały się umiarkowanymi trudnościami w pierwszych latach, jednak po wyraźnym spadku w 2019 r. nastąpił ich wzrost w 2021 r., a następnie ponowny spadek w 2025 r. (44%).

W edukacji oraz ochronie zdrowia i pomocy społecznej widoczna jest duża zmienność. W edukacji szczególnie wysoki poziom trudności odnotowano w 2019 r. (82%), po czym nastąpiło ich ograniczenie. W ochronie zdrowia i pomocy społecznej natomiast występowały znaczne wahania, przy ponownym wzroście trudności w 2025 r. (67%).

Tabela 6. Trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników w zależności od branży działalności firmy (%)

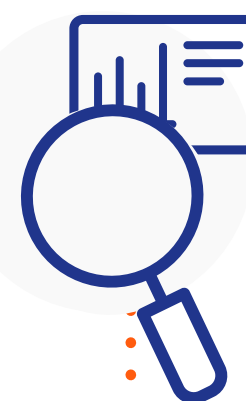
Branża	2010	2011	2012	2013	2014	2019	2021	2025
Przemysł i górnictwo	77	72	74	80	80	73	60	66
Budownictwo i transport	77	77	83	85	87	75	83	45
Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	73	75	73	77	81	57	69	44
Usługi specjalistyczne	73	75	73	75	72	78	88	69
Edukacja	63	51	54	52	63	82	70	55
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	79	72	74	73	86	48	60	67

Źródło: BKL 2010–2025 – Badanie pracodawców ($N_{2010} = 2484$, $N_{2011} = 2730$, $N_{2012} = 2687$, $N_{2013} = 2157$, $N_{2014} = 2650$, $N_{2019} = 659$, $N_{2021} = 961$, $N_{2025} = 597$).

² W latach 2010–2014 zadawano pytanie „Czy są problemy ze znalezieniem odpowiednich pracowników na któreś ze stanowisk (wymienionych uprzednio bądź innych dotąd niewymienionych)?” W okresie lat 2017–2022 pytano „Czy mają Państwo OBECNIE problemy ze znalezieniem odpowiednich pracowników na któreś ze stanowisk (wymienionych uprzednio bądź innych dotąd niewymienionych)?” W 2025 roku zapytano „Czy mają Państwo problemy ze znalezieniem odpowiednich pracowników na to stanowisko?” w odniesieniu do wylosowanych szczegółowych stanowisk.

● Uwaga metodologiczna

- Wyniki pochodzą z trzech edycji BKL. Porównywanie wyników między edycjami należy traktować z **ostrożnością** – pytania o innowacje były modyfikowane pomiędzy edycjami³, co wpływa na mierzony poziom wskaźnika.
- Istotna różnica dotyczy **sposobu nazywania zjawiska**. W edycji pierwszej pytano opisowo o wprowadzenie nowych albo znacząco ulepszonych produktów, usług lub metod produkcji – bez użycia słowa innowacja. W kolejnych dwóch edycjach to pojęcie pojawiło się wprost w treści pytania. Termin innowacja może być przez respondentów rozumiany bardziej formalnie i wężej niż opisowe określenie zmiany w produkcji lub procesie, co należy mieć na uwadze przy interpretacji różnic między edycjami.
- W edycji trzeciej (2025) pytanie o innowacje zostało rozbite na **dwa odrębne pytania** – o nowe lub ulepszone produkty i analogiczne procesy – a prezentowane jest ujęcie syntetyczne: obejmuje firmy, które odpowiedziały twierdząco na co najmniej jedno z nich.



● Wdrożenia innowacji ogółem

W latach 2010–2014 odsetek podmiotów wdrażających innowacje utrzymywał się na stabilnym poziomie, w przedziale od 38% do 41%, co wskazuje na względną równowagę w zakresie aktywności wdrożeniowej firm w tym okresie.

W kolejnej edycji badania (2019) odsetek wdrażających innowacje obniżył się do 22%, a w 2021 r. do 20%, co oznacza różnicę względem 2014 r. rzędu –16–18 p.p. Spadek ten należy jednak w dużej mierze wiązać ze zmianą metodologii badania, w szczególności konstrukcji pytania (zakresu definicji, języka pytania). Jednocześnie warto pamiętać, że rok 2021 to rok utrzymującej się pandemii COVID-19, która mogła realnie ograniczać działalność innowacyjną organizacji, zwłaszcza w sektorach kontaktowych – trudno jednak rozdzielić efekt narzędzia od efektu pandemii.

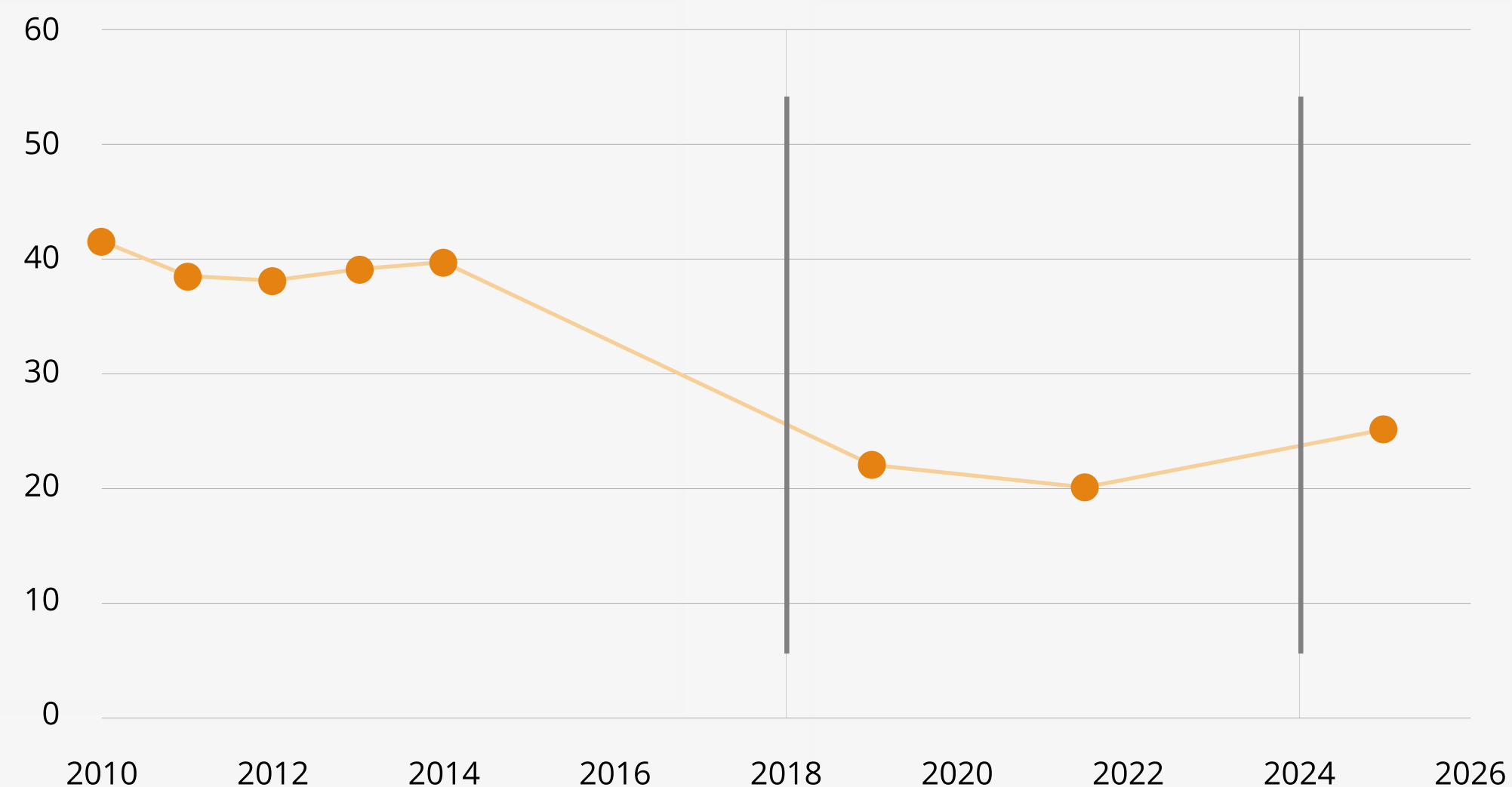
W 2025 r. odnotowano częściowe odbicie wskaźnika do poziomu 25% (tj. +5 p.p. względem 2021 r.), jednak pozostaje on wyraźnie niższy niż w latach 2010–2014. Porównanie z edycją pierwszą powinno być traktowane jako orientacyjne ze względu na różnice metodologiczne opisane powyżej (Wykres 2).

³ Brzmienie pytań o wdrożenie innowacji w poszczególnych edycjach BKL:

Edycja 1 (2010–2014): „P1. Czy w ciągu minionych 12 miesięcy Pana(i) przedsiębiorstwo wprowadziło nowe albo znacząco ulepszone produkty, usługi, metody produkcji lub świadczenia usług?” Odpowiedzi: tak / nie / nie wiem.
Edycja 2, rok 2019: „Czy w ciągu OSTATNIEGO ROKU KALENDARZOWEGO – 2018 Państwa firma wprowadziła jakieś INNOWACJE, np. nowy lub istotnie ulepszony towar, model, nową usługę, nowe metody produkcji, organizacji pracy, promocji lub sprzedaży?”

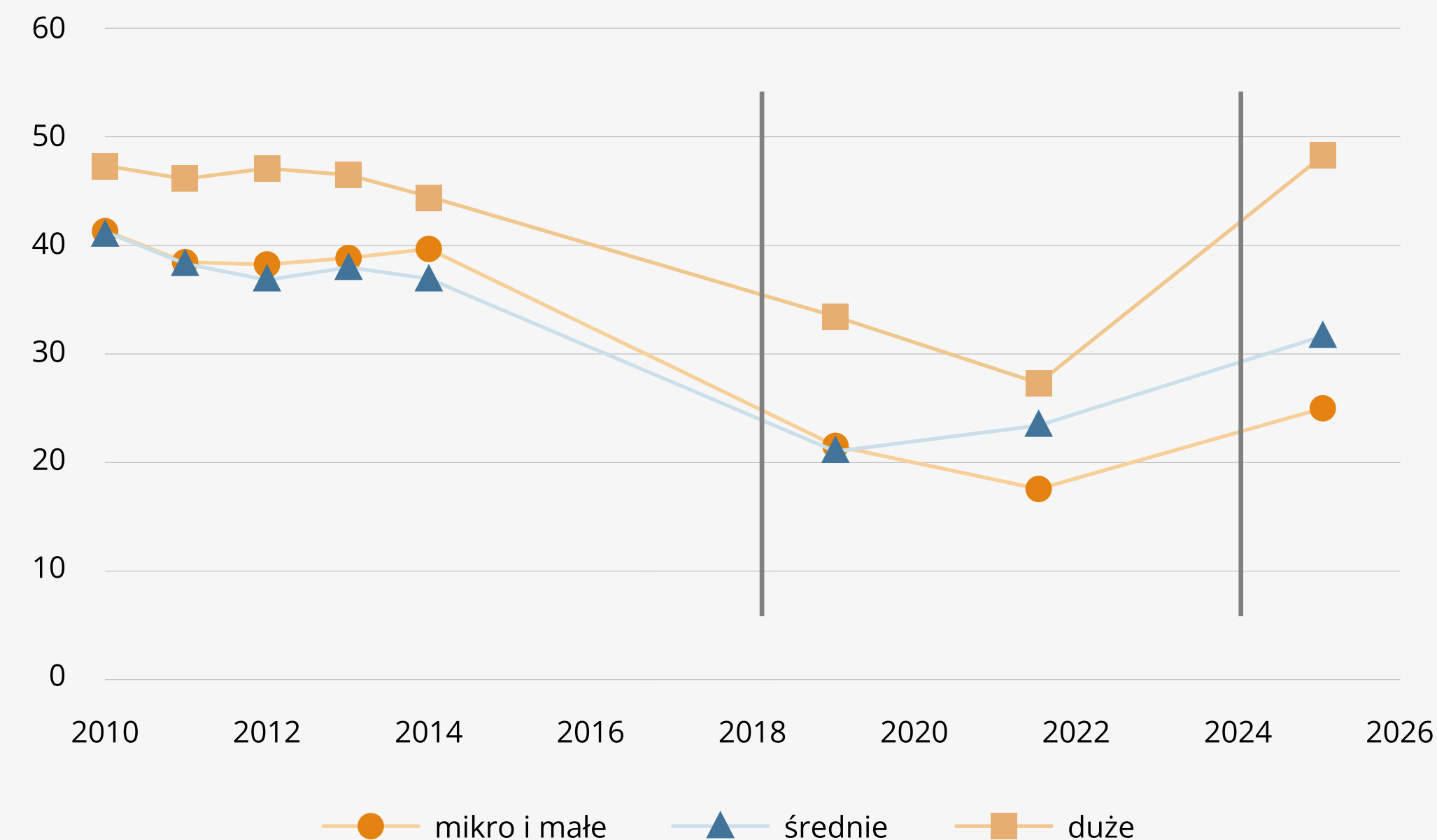
Edycja 2, rok 2021: „Czy w ciągu TEGO ROKU Państwa firma wprowadziła jakieś INNOWACJE, np. nowy lub istotnie ulepszony towar, model, nową usługę, nowe metody produkcji, organizacji pracy, promocji lub sprzedaży?” (badanie realizowane pod koniec roku kalendarzowego).

Edycja 3 (2025, dane za 2024): pytanie złożone z dwóch modułów: (IA) o innowacje produktowe/usługowe – „nowy lub ulepszony wyrób lub usługę, które różnią się znacząco od dotychczasowych wyrobów lub usług firmy”; (IB) o innowacje procesowe – „nowy lub ulepszony proces biznesowy, który różni się znacząco od dotychczasowych procesów biznesowych przedsiębiorstwa (np. produkcję wyrobów lub usług, dystrybucję i logistykę, marketing i sprzedaż, systemy informacyjno-komunikacyjne, administrację i zarządzanie)”. Wskaźnik prezentowany w raporcie obejmuje firmy, które odpowiedziały twierdząco na co najmniej jedno z pytań.

Wykres 2. Podmioty, które wdrożyły innowacje (%)

Źródło: BKL 2010–2024 – Badanie pracodawców. $N_{2010} = 15487$, $N_{2011} = 15884$, $N_{2012} = 15779$, $N_{2013} = 15687$, $N_{2014} = 15699$, $N_{2019} = 3479$, $N_{2021} = 3608$, $N_{2025} = 3983$. Linie pionowe na wykresie oznaczają zmianę sposobu zadania pytania.

Widoczne jest także wyraźne zróżnicowanie wdrażania innowacyjnych rozwiązań w zależności od wielkości podmiotu (Wykres 3), zwłaszcza w edycji trzeciej badania. W 2025 r. odsetek przedsiębiorstw deklarujących wdrożenie innowacji wyniósł 25% wśród firm zatrudniających 1–49 pracowników, 32% w grupie firm średnich (50–249) oraz 48% wśród przedsiębiorstw dużych (250+).

Wykres 3. Podmioty, które wdrożyły innowacje (%)

Źródło: BKL 2010–2024 – Badanie pracodawców. $N_{2010} = 15487$, $N_{2011} = 15884$, $N_{2012} = 15779$, $N_{2013} = 15687$, $N_{2014} = 15699$, $N_{2019} = 3479$, $N_{2021} = 3608$, $N_{2025} = 3983$. Linie pionowe na wykresie oznaczają zmianę sposobu zadania pytania.

Analizując to zróżnicowanie w dłuższym okresie, widoczna jest nasilająca się w czasie polaryzacja poziomu innowacyjności. W edycji pierwszej (2010–2014) różnice między najmniejszymi a największymi firmami były relatywnie niewielkie i wynosiły od 4 do 9 p.p. (np. 40% w firmach zatrudniających 1–49 osób wobec 44% w firmach zatrudniających 250 i więcej pracowników w 2014 r.). W kolejnych latach dystans się zwiększył – w 2019 r. osiągnął poziom 12 p.p., a w 2021 r. około 10 p.p. W edycji trzeciej (2025) różnice te uległy wyraźnemu pogłębieniu – różnica między skrajnymi kategoriami jest na poziomie 23 p.p. Może to wskazywać na rosnące zróżnicowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw – większe podmioty wyraźnie częściej rozwijają swoją aktywność w zakresie wdrożeń innowacji, podczas gdy najmniejsze firmy pozostają na wyraźnie niższym poziomie.

Zróżnicowanie branżowe

Zróżnicowanie poziomu innowacyjności widoczne jest również w układzie branżowym, ale jego skala jest mniejsza niż w przypadku wielkości podmiotów. W edycji pierwszej najwyższe odsetki innowatorów notowano konsekwentnie w: przemyśle i górnictwie (najwyższy odsetek to 47% w 2010 r. a najniższy w tej grupie to 39% w 2012 r.), edukacji (40% w 2010 r. do 47% w 2014r.) oraz opiece zdrowotnej i pomocy społecznej, choć wyniki w tej branży były bardziej zmienne (28–44%). Najniższe wskaźniki przez cały okres 2010–2014 odnotowywano w budownictwie i transporcie (32–37%), co odróżnia tę branżę od pozostałych.

W edycjach drugiej i trzeciej układ branż ulega częściowej zmianie. Choć w 2019 r. odsetek wdrażających innowacje w przemyśle i górnictwie wciąż jest najwyższy (28%), to w kolejnych dwóch edycjach obniża się, a w 2025 r. osiąga najniższą wartość spośród wszystkich branż (22%). Procesy restrukturyzacyjne, w tym zwłaszcza stopniowe odchodzenie od najbardziej emisyjnych gałęzi gospodarki, a także niepewność regulacyjna, mogą częściowo odpowiadać za obserwowany spadek skłonności podmiotów z tej branży do podejmowania ryzyka związanego z wdrażaniem innowacji.

W 2025 r. najwyższy odsetek innowatorów odnotowano z kolei w usługach specjalistycznych (32%). To właśnie w części usług zaobserwowano największą dynamikę zmian – między 2021 a 2024 r. Odsetek firm wdrażających innowacje w usługach specjalistycznych wzrósł o 10 p.p., a w budownictwie i transporcie o 9 p.p. W tych sektorach może to odzwierciedlać odbicie aktywności innowacyjnej po okresie pandemii oraz zróżnicowaną dynamikę rozwoju poszczególnych branż w ostatnich latach.

Warto również zauważyć, że branże o charakterze usługowym (takie jak edukacja, opieka zdrowotna czy usługi specjalistyczne) mogą być bardziej wrażliwe na sposób operacjonalizacji pojęcia innowacji w badaniu, co może prowadzić do niedoszacowania rzeczywistej aktywności w tym zakresie w badaniach opartych na deklaracjach.

Tabela 7. Wdrożenie innowacji produktowej lub procesowej (%)

Branża	2010	2011	2012	2013	2014	2019	2021	2025
Przemysł i górnictwo	47	45	39	44	45	28	26	22
Budownictwo i transport	37	34	32	33	33	18	14	23
Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	40	40	38	37	40	19	17	22
Usługi specjalistyczne	43	40	38	42	40	25	22	32
Edukacja	40	42	41	47	47	19	22	25
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	44	28	49	42	39	21	16	23

Źródło: BKL 2010–2025 – Badanie pracodawców. $N_{2010} = 15487$, $N_{2011} = 15884$, $N_{2012} = 15779$, $N_{2013} = 15687$, $N_{2014} = 15699$, $N_{2019} = 3479$, $N_{2021} = 3608$, $N_{2025} = 3983$.

Działalność badawczo-rozwojowa

- Uwaga metodologiczna**
 - Działalność badawczo-rozwojowa (B+R) była analizowana w drugiej i trzeciej edycji
 - Badania Kapitału Ludzkiego (BKL). Porównując wyniki, należy mieć na uwadze, że pytania dotyczące B+R podlegały niewielkim modyfikacjom, w szczególności w zakresie odniesienia czasowego, co wynikało z terminu realizacji badania⁴.
 - Działalność B+R *definiowano jako prace nad udoskonaleniem lub opracowaniem nowych produktów i usług, w tym np. opracowywanie prototypów oraz testowanie rozwiązań, prowadzone w sposób systematyczny w firmie. Szczegółowe brzmienie pytań przedstawiono w przypisie.*



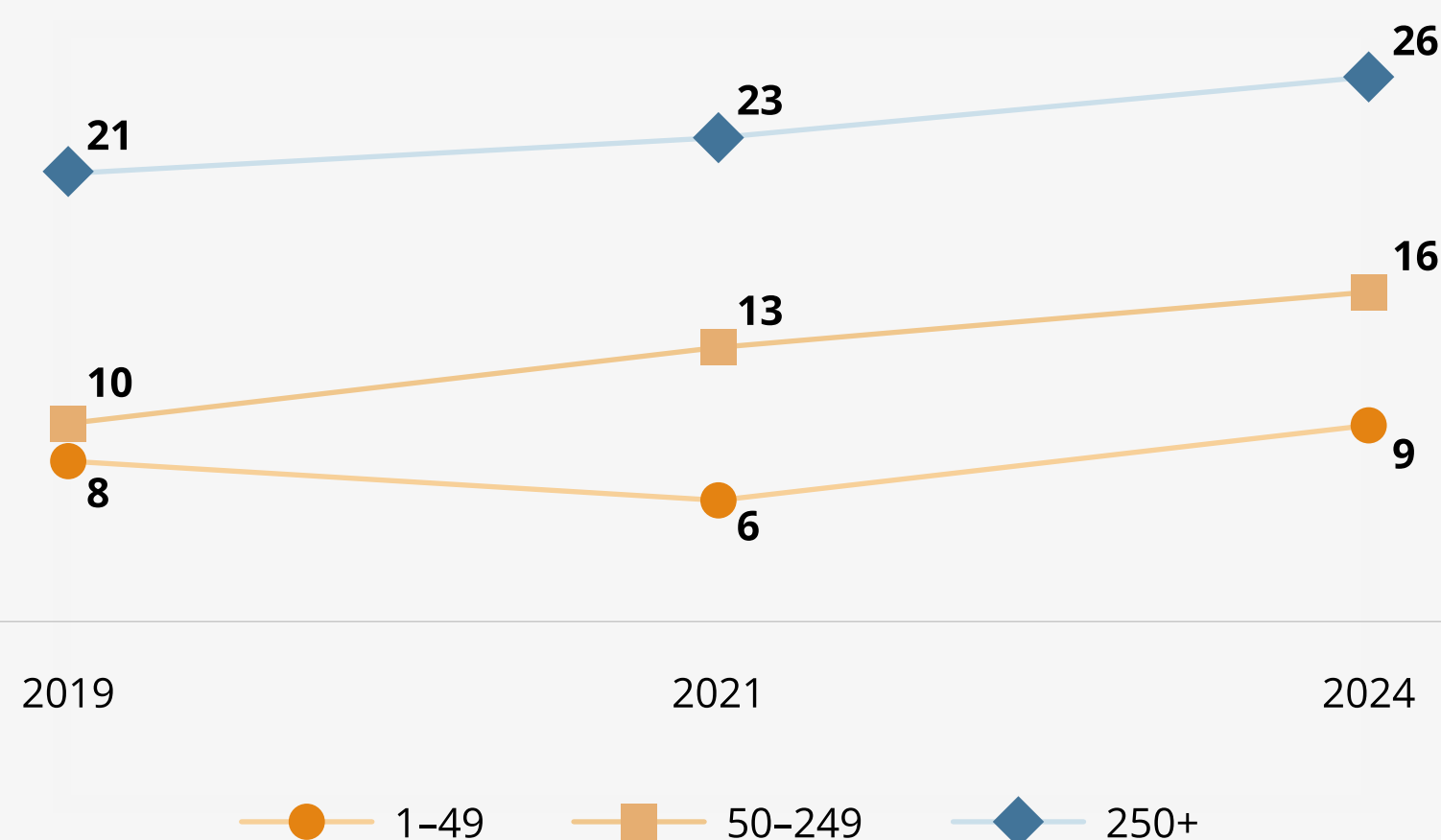
⁴ Brzmienie pytań o prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej (B+R) w poszczególnych edycjach BKL:
 Edycja 1 (2019): „Czy w ostatnim, 2018 roku prowadzone były jakieś prace badawczo-rozwojowe (B+R, R&D)?”
 Edycja 2 (2021): „Czy w ciągu TEGO ROKU prowadzone były jakieś prace badawczo-rozwojowe (B+R, R&D)?”
 Edycja 3 (2025): „Czy w ciągu 2024 roku Państwa firma/instytucja prowadziła lub uczestniczyła w pracach badawczo-rozwojowych (B+R)?”

W edycjach drugiej i trzeciej badania poziom prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej (B+R) pozostaje relatywnie niski i stabilny. W badaniach z 2019 r. i z 2021 r. działalność B+R prowadziło 9% pracodawców, natomiast w 2025 r. odsetek ten wyniósł 10% (Wykres 4).

Zróżnicowanie według wielkości podmiotów jest wyraźne i trwałe, przy czym widoczna jest różna dynamika zmian między grupami. W 2019 r. działalność B+R prowadziło 21% dużych pracodawców, 10% podmiotów średnich oraz 8% podmiotów małych i mikro. W kolejnych latach obserwowany jest wzrost aktywności B+R zarówno wśród dużych, jak i średnich podmiotów – w 2025 r. odsetek ten wyniósł odpowiednio 26% i 16%, co oznacza wzrost o około 5–6 p.p. w obu grupach. Jednocześnie wśród najmniejszych organizacji poziom ten pozostaje niemal niezmienny (8–9% w całym okresie).

Wskazuje to, że działalność B+R pozostaje domeną większych podmiotów, a wzrost aktywności koncentruje się przede wszystkim w tych grupach. Tym samym dystans między podmiotami dużymi i małymi zwiększa się (z poziomu 13 p.p. w 2019 r. do 17 p.p. w 2025 r.).

Wykres 4. Prowadzenie działalności B+R w ostatnim roku (%)



Źródło: BKL 2010–2025 – Badanie pracodawców ($N_{2019} = 3474$, $N_{2021} = 3602$, $N_{2025} = 3980$).

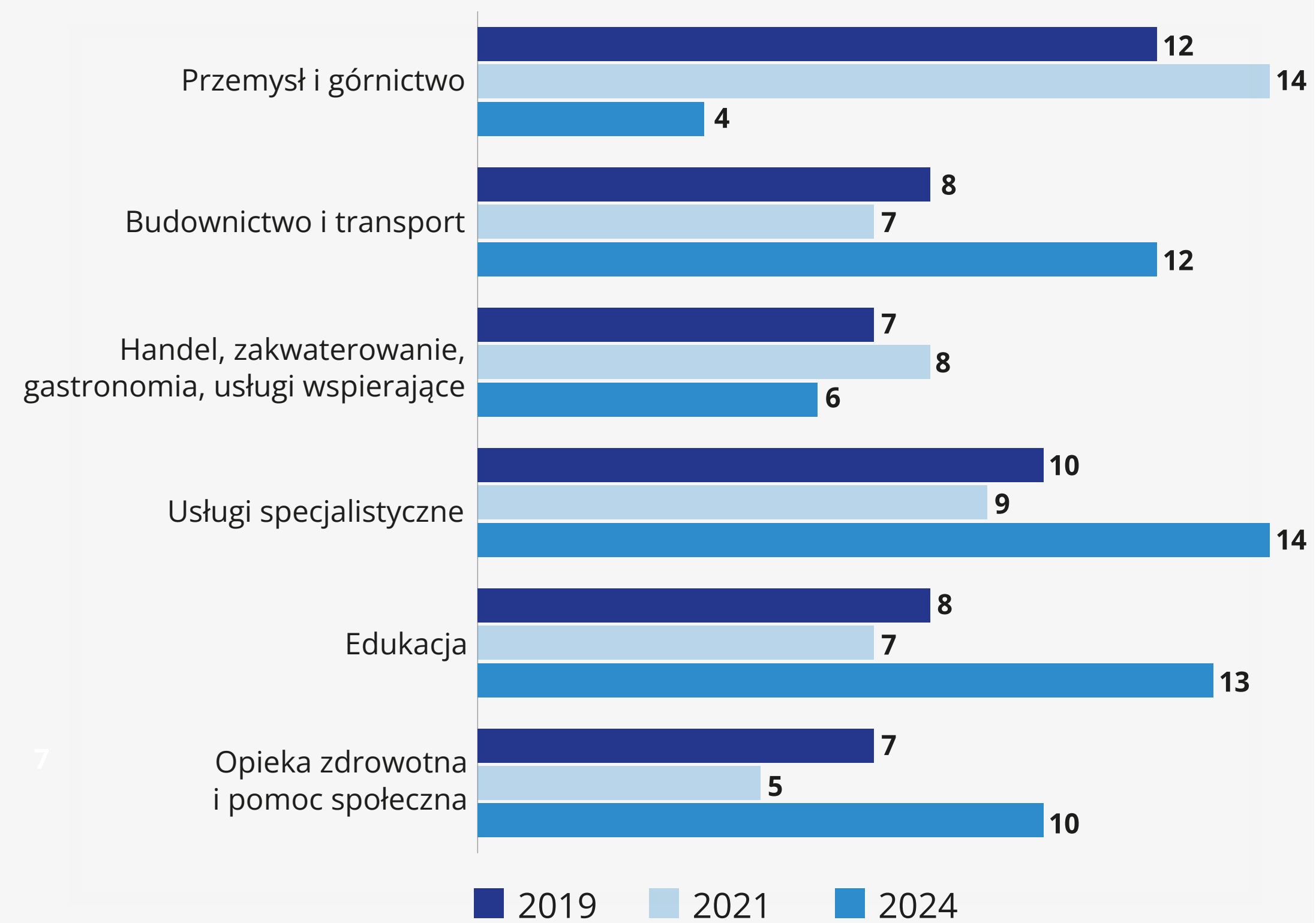
Zróżnicowanie branżowe działalności B+R jest wyraźne, przy czym – podobnie jak w przypadku wielkości firm – kluczowe znaczenie ma nie tylko poziom wskaźnika, ale także jego zmiany w czasie. W 2025 r. najwyższy odsetek przedsiębiorstw prowadzących prace B+R odnotowano w usługach specjalistycznych (14%), a także w edukacji (13%) oraz w budownictwie i transporcie (12%), podczas gdy niższe wartości występowały w handlu i usługach wspierających (6%) oraz w przemyśle i górnictwie (4%).

Największa dynamika wzrostu między 2021 a 2025 r. widoczna jest w sektorach usługowych – w edukacji (+6 p.p.), usługach specjalistycznych (+5 p.p.), opiece zdrowotnej (+5 p.p.) oraz budownictwie i transporcie (+5 p.p.). Wskazuje to na wyraźne zwiększenie aktywności B+R w tych branżach po 2021 r. Jednocześnie w przemyśle odnotowano istotny spadek (z 14% do 4%), co odróżnia ten sektor od pozostałych.

W efekcie obserwujemy wyraźną zmianę układu branżowego – wzrost koncentruje się w segmentach usług oraz w budownictwie i transporcie, podczas gdy branża przemysłu i górnictwa, która we wcześniejszych okresach należała do bardziej aktywnych w obszarze B+R, traci swoją pozycję i zajmuje ostatnie miejsce (Wykres 4).

Może to wskazywać na przesunięcie aktywności innowacyjnej w kierunku sektorów usługowych, co jest spójne z opisywanymi wyżej zmianami w zakresie wdrażania innowacji. Jednocześnie silny spadek aktywności B+R w przemyśle może odzwierciedlać procesy restrukturyzacyjne i zmianę modelu funkcjonowania tego sektora.

Wykres 5. Prowadzenie działalności B+R w ostatnim roku w ujęciu branżowym (%)



Źródło: BKL 2010-25 – Badanie pracodawców ($N_{2019} = 3474$, $N_{2021} = 3602$, $N_{2025} = 3980$).



Charakter projektu

- najbardziej kompleksowy projekt badawczy dotyczący rynku pracy
- najdłuższy – badania realizowane cyklicznie od 2010 r.
- wartościowy – pozwala spojrzeć na rynek pracy jako na system zależności między gospodarką, edukacją, strukturą przedsiębiorstw i organizacji, wartościami, cyklem życia i decyzjami jednostek
- prowadzony przez PARP i Uniwersytet Jagielloński we współpracy z interesariuszami – Zespół ekspercki BKL

Cel projektu

- identyfikacja kluczowych zmian w strukturze zatrudnienia i kompetencjach
 - monitorowanie relacji pomiędzy podażą a popytem na umiejętności
- wsparcie podejmowania decyzji opartych na danych

Znaczenie i zastosowanie wyników

- unikalne źródło wiedzy o trendach społeczno gospodarczych
- podstawa rekomendacji dla polityk publicznych, systemu edukacji i biznesu

Zakres badań (2024–2029)

- Badania przekrojowe
 - 3 edycje badań pracodawców i ludności (2025, 2027, 2029), w każdej: 4000 pracodawców, 6000 osób dorosłych (18–69)
 - badania sektora usług rozwojowych:
 - analizy jakościowe
 - 2 edycje badań ilościowych (w każdej 1000 podmiotów)
- Badania tematyczne
 - studenci
 - absolwenci uczelni
 - wdrażanie sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwach
 - wykorzystanie niewykorzystanych zasobów pracy
 - budowanie odporności organizacyjnej przedsiębiorstw

Zakres tematyczny badań przekrojowych pracodawców i ludności

- strategie adaptacji przedsiębiorstw do zmian
- bilans kompetencji (niedopasowanie, kompetencje wzrostowe)
- preferencje zawodowe i wartości
- uczenie się osób dorosłych i rozwój kompetencji
- wykorzystanie narzędzi cyfrowych
- różnice pokoleniowe i aktywność zawodowa
- przechodzenie na emeryturę
- podział pracy w życiu zawodowym i prywatnym

Nowe czy stare zasady gry na rynku pracy. BKL 2025/26

– publikacja podsumowująca badania ludności i pracodawców, zrealizowane w 2025 r. w projekcie Bilans Kapitału Ludzkiego 3.0

Redakcja:

prof. dr hab. Jarosław Górniak
dr hab. Magdalena Jelonek (prof. UEK)
dr hab. Barbara Worek (prof. UJ)

Recenzenci:

dr. hab. Mariusz Sołtysik (prof. UEK)
dr hab. Izabela Warwas (prof. UŁ)

Koordinacja i współpraca merytoryczna (PARP):

Maja Dobrzyńska, Iwona Krysińska, Adriana Skorupska,
Wioletta Skrzypczyńska, Anna Tarnawa

Wydawca:

Uniwersytet Jagielloński, Biblioteka Jagiellońska
al. Mickiewicza 22, 30-059 Kraków

© Copyright by Uniwersytet Jagielloński

ISBN: 978-83-67127-88-2

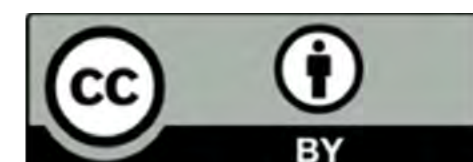
DOI: 10.26106/9788367127882

**Bilans Kapitału Ludzkiego jest realizowany od 2009 r.
przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i Uniwersytet Jagielloński**

Publikacja dostępna na stronie: bkl.parp.gov.pl

Warszawa 2026

Licencja:



Publikacja dostępna na licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa 4.0 Polska.

Przystępne podsumowanie licencji. Pełna licencja w języku angielskim. Licencja ta pozwala na kopiowanie, zmienianie, rozprowadzanie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie pod warunkiem oznaczenia autorstwa.

Z powyższej licencji wyłączone jest zdjęcie z serwisu [Adobe Stock](https://www.adobe.com/stock) (na okładce).

Inne utwory objęte licencją można znaleźć na stronie internetowej [produkty FERS](https://www.fers.gov.pl/produkty).

Wykorzystanie narzędzi generatywnej sztucznej inteligencji:

W pracach nad raportem pomocniczo wykorzystywano narzędzia generatywnej sztucznej inteligencji, przede wszystkim w celu wsparcia wyszukiwania i porządkowania literatury oraz prac redakcyjnych nad tekstem. Źródła identyfikowane przy użyciu tych narzędzi były każdorazowo weryfikowane przez autorów. Za ostateczny dobór źródeł, sposób prowadzenia analiz, interpretację wyników oraz treść raportu w pełni odpowiedzialni są autorzy.

