

Raport z II edycji badań

Branża Nowoczesnych Usług Biznesowych

Branżowy
Bilans Kapitału Ludzkiego

**Branżowy Bilans
Kapitału Ludzkiego II
Branża Nowoczesnych
Usług Biznesowych**

Raport z II edycji badań

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II – branża nowoczesnych usług biznesowych.
Raport podsumowujący II edycję badań realizowanych w 2022 r.

Autorzy raportu:

Iwona Kania
Krzysztofa Samociuk

Współpraca merytoryczna:

Anna Szczucka, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, Uniwersytet Jagielloński

Koordinacja i współpraca merytoryczna:

Iwona Krysińska, PARP

Badania terenowe:

Danae Sp. z o.o. i ECORYS Polska Sp. z o.o

Raport przygotowany we współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji Nowoczesne Usługi
Biznesowe

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ISBN: 978-83-7633-500-1

Skład, łamanie, korekta i druk:

Pracownia C&C Sp. z o.o.

Warszawa 2023

Spis treści

Główne wnioski.....	5
Informacje o badaniu	15
Rozdział 1. Branża nowoczesnych usług biznesowych w Polsce	17
Rozdział 2. Przyszłość branży.....	19
2.1. Kluczowe trendy i czynniki oddziałujące na branżę	19
2.2. Scenariusze przyszłości branży nowoczesnych usług biznesowych	46
Rozdział 3. Zatrudnienie w przedsiębiorstwach z branży NUB	66
3.1. Zapotrzebowanie na pracowników.....	66
3.2. Procesy rekrutacyjne	69
3.3. Cudzoziemcy.....	78
Rozdział 4. Ocena, rozwój i motywowanie pracowników.....	80
4.1. Ocena umiejętności pracowników.....	80
4.2. Formy rozwoju pracowników.....	88
4.3. Zadowolenie pracowników z obecnej pracy	99
Rozdział 5. Ocena dopasowania kształcenia do potrzeb pracodawców oraz formy współpracy biznes–edukacja	104
Rozdział 6. Bilans kompetencji.....	109
6.1. Opis metodologiczny obliczania i prezentacji bilansu.....	110
6.2. Szczegółowy bilans kompetencji dla kluczowych stanowisk w branży NUB	112
6.3. Podsumowanie bilansu.....	148
Rozdział 7. Rekomendacje	151
Aneks 1	159
Spis grafik, tabel i wykresów.....	162

Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce raport z wynikami drugiej edycji Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego II dla branży nowoczesnych usług biznesowych. Badania te, prowadzone we współpracy z Sektorową Radą ds. Kompetencji Nowoczesne Usługi Biznesowe, mają na celu zwiększenie wiedzy na temat stanu i kierunków rozwoju kadr w branży i związanego z nim zapotrzebowania na kompetencje, a także określenie determinujących go wyzwań, mających swe źródło w zmianach społecznych, gospodarczych i technologicznych.

Raport obejmuje wyniki badań ilościowych prowadzonych wśród pracodawców branży nowoczesnych usług biznesowych oraz pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach w firmach z tej branży. Jednym z głównych celów badania było opracowanie bilansu kompetencji, czyli ocena kluczowych kompetencji na poszczególnych stanowiskach z perspektywy pracodawców i pracowników. Zestawienie tych ocen powinno pomóc w określeniu podaży pracowników o odpowiednich kompetencjach, zapotrzebowania na nich ze strony pracodawców oraz sformułować rekomendacje, których adresatem są instytucje kształcenia, podmioty rynku pracy oraz sami pracodawcy.

Wyniki badań jakościowych oraz badanie foresightowe przeprowadzone wśród ekspertów branżowych umożliwiły ponadto rozpoznanie trendów i wyzwań oraz pozwoliły na przygotowanie scenariuszy rozwoju branży.

Wierzymy, że prezentowane wyniki okażą się interesujące oraz użyteczne dla osób zarządzających firmami, obecnych oraz przyszłych pracowników branży nowoczesnych usług biznesowych, jak również wszystkich osób zainteresowanych tematyką kompetencji w tej branży.

Jednocześnie serdecznie dziękujemy przedstawicielom Sektorowej Rady ds. Kompetencji Nowoczesne Usługi Biznesowe za wsparcie podczas całego procesu badawczego, a także wszystkim przedstawicielom firm z branży oraz ekspertom, którzy zgodzili się wziąć udział w Branżowym Bilansie Kapitału Ludzkiego II.

Zespół badawczy

Główne wnioski

Trendy i czynniki oddziałujące na branżę nowoczesnych usług biznesowych

Branża nadal pozostaje pod silnym wpływem trendów biznesowych i technologicznych, które zidentyfikowano w I edycji badania. Wśród nich kluczowe są następujące trendy:

biznesowe:

- **wzrost znaczenia procesów związanych z usługami kontaktowymi, wymagających częstych interakcji z klientami, elastycznego, nierutynowego podejścia do klienta** – co oznacza personalizowanie nowoczesnych usług biznesowych;
- **tworzenie złożonych, modułowych rozwiązań dla klientów** oznaczające poszerzanie dotychczasowej oferty usług biznesowych, również poprzez współpracę z klientem w zakresie tworzenia usług odpowiadających jego potrzebom;
- **wzrost udziału w branży procesów/usług realizowanych zdalnie** (co obejmuje e-commerce), oznacza wzrost skali zadań przenoszonych i realizowanych w środowisku cyfrowym, również upowszechnianie się w branży hybrydowego modelu pracy;

technologiczne:

- **stosowanie rozwiązań łączących obszar informatyzacji z obszarem komunikacji i systemów łączności** takich jak rozwiązania chmurowe, czy Internet Rzeczy (ang. *Internet of Things*) związany z wykorzystaniem urządzeń monitorujących aktywność i zasoby (np. *Asset Trackery*), co przekłada się na oszczędność kosztów i optymalizację wykorzystania posiadanych zasobów – oznacza konieczność adaptacji procesów/usług do rozwiązań chmurowych, potrzebę stałego rozwoju rozwiązań informatycznych (w tym platform i portali do obsługi klientów, do komunikacji wewnątrz firm i z partnerami biznesowymi);
- **wykorzystanie technologii łańcuchów bloków (blockchain) oraz systemów predykcyjnych** takich jak np. systemy *Business Intelligence*, cyfrowe bliźniaki (ang. *Digital Twin*) zapewniających: (a) możliwość monitorowania i kontroli łańcucha wartości, (b) możliwość testowania, weryfikowania i oceny skuteczności planowanych rozwiązań w stworzonych cyfrowych modelach dzięki rozwojowi narzędzi i infrastruktury

obliczeniowej opartej na hurtowniach danych i wykorzystującej duże ilości danych z wielu źródeł (ang. *Big Data*);

- **zrobotyzowana automatyzacja procesów biznesowych** (ang. *Robotic Process Automation*) – rosnące wykorzystanie szeregu nowych technologii kognitywnych, takich jak maszynowe uczenie (ang. *Machine Learning*), technologii wspierających obsługę klientów i marketing – sztuczna inteligencja (ang. *Artificial Intelligence/AI*).

Poza trendami rozpoznano czynniki silnie oddziałujące na rynek pracy w branży, wśród których kluczowe są: sytuacja polityczna w Ukrainie, zmienność w zakresie legislacji, czynniki społeczne (w szczególności niekorzystne zmiany demograficzne i związana z nimi niska podaż kadr dla branży) oraz **inflacja, pandemia COVID-19, kryzys energetyczny, które pracodawcy uznali za zjawiska w największym stopniu wpływające na działalność przedsiębiorstw z branży NUB w roku 2022** (ponad 85% wskazań w każdym przypadku). Wojna w Ukrainie oraz przerwane łańcuchy dostaw części dotykały podmioty prowadzące działalność firm centralnych.

Pracodawcy mają świadomość zmian zachodzących w branży i są na nie przygotowani

- **Pracodawcy z branży są w swojej ocenie ogólnie przygotowani** (średnio 97% wskazań pozytywnych w każdym aspekcie) **na nadejście w ciągu najbliższych 3 lat zmian, które będą miały istotny wpływ na działalność ich przedsiębiorstw**, w tym tworzenie dedykowanych rozwiązań dla klientów, stosowanie rozwiązań łączących różne obszary (informatyzacji, komunikacji i systemów łączności), wzrost znaczenia procesów realizowanych zdalnie, wykorzystywanie systemów predykcyjnych i Big Data czy zrobotyzowanie automatyzacji procesów biznesowych. Wysoki stopień ogólnego przygotowania firm nie jest jednak równoznaczny z analogicznym stopniem przygotowania ich pracowników pod względem umiejętności (średnia wskazań pozytywnych w każdym aspekcie wynosi 78%). Ponad połowa podmiotów, które obecnie nie są przygotowane do zmian, rozważa podjęcie działań w tym zakresie. **Pracodawcy nie planują jednak w perspektywie najbliższych 3 lat inwestycji w umiejętności pracowników związanych z powyższymi czynnikami.**
- Analogicznie jak w I edycji, **pracodawcy dostrzegają w perspektywie najbliższych 3 lat wzrost zapotrzebowania na umiejętności związane przede wszystkim z informatyzacją**, ale także analizą danych, optymalizacją procesów, uczeniem maszynowym oraz automatyzacją i robotyzacją. Wysokie zapotrzebowanie częściej wskazują

przedsiębiorstwa średnie i duże, posiadające szerszą skalę działania niż podmioty mniejsze.

Inwestycje w innowacje nie są priorytetem dla przedsiębiorstw z branży

- **Większość przedsiębiorców z branży NUB w czasie 12 miesięcy poprzedzających badanie nie inwestowała w nowe lub ulepszone procesy w swoich firmach (60%).** Jeśli podejmowali takie działania, to najczęściej w zakresie promocji, produktu/usługi, metody organizacji pracy lub sprzedaży, rzadziej w kontekście usprawnienia procesów biznesowych.
- **Wśród planowanych zmian w czasie najbliższych 3 lat pracodawcy najczęściej deklarują podwyższenie średniej marży sprzedaży (42%).** Planują również inwestycje w innowacyjność (29%) lub nowe technologie/nowoczesne oprogramowanie (27%), a także nakłady na rozwój umiejętności pracowników (26%). Nieco rzadziej wskazywano na automatyzację/robotyzację procesów (17%), prace B+R (17%) czy zatrudnianie pracowników z zagranicy (14%).

Firmy innowacyjne (nieliczne w branży) inwestują w przyszłość

- Przedsiębiorcy, którzy w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie wprowadzili w swoich firmach jakkolwiek innowacje, kładą **większy nacisk na zagadnienia związane z kompetencjami pracowników** – ich weryfikację/ocenie, zarządzanie deficytami czy inwestowanie w rozwój. Częściej deklarują również plany w tym zakresie w przeciągu najbliższego roku. Wynika to prawdopodobnie z faktu, iż są **bardziej świadomi czynników wpływających na branżę oraz siły ich oddziaływania**, co potwierdzają wyniki przeprowadzonych badań. Nie odnotowano jednak istotnych różnic w zakresie oceny stopnia przygotowania do nadchodzących zmian pomiędzy innowacyjnymi a nieinnowacyjnymi firmami.
- Przedstawiciele firm innowacyjnych znacznie częściej deklarowali w najbliższej przyszłości rozwój swoich przedsiębiorstw pod względem: **zautomatyzowania lub zrobotyzowania wybranych procesów, zwiększenia nakładów na innowacyjność lub nowe technologie czy rozpoczęcia lub zintensyfikowania prac B+R.**

Niepewność i zawirowania gospodarcze w 2022 roku nie sprzyjały zwiększaniu rekrutacji w branży

- **Zdecydowana większość pracodawców z branży w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie nie poszukiwała pracowników (90%) i jednocześnie przewiduje utrzymanie bieżącego poziomu zatrudnienia w ciągu następnych 12 miesięcy (80%).**
Wynik dotyczący utrzymania bieżącego zatrudnienia jest zbliżony do odnotowanego w roku 2021 (I edycja).
- **Największy odsetek firm w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie poszukiwało specjalistów ds. księgowości i rachunkowości (37%) oraz specjalistów ds. kadr i płac (32%).** Oba stanowiska zostały również uznane za najtrudniejsze w pozyskaniu. Na kolejnych pozycjach, pod względem rekrutacji, znalazły się takie stanowiska jak specjalista ds. klienta (14%), specjalista ds. kontrolingu/audytu (7%), analityk danych (5%) oraz specjalista ds. automatyzacji procesów/robotyzacji (5%).
- **Niespełnianie oczekiwań przez kandydatów to największa trudność w procesach rekrutacyjnych prowadzonych – w roku poprzedzającym badanie – przez pracodawców (59%).** Najczęściej kwestia ta dotyczyła braku odpowiednich kwalifikacji/kompetencji/umiejętności lub odpowiedniego doświadczenia.

O zatrudnieniu nieco częściej decyduje poziom wykształcenia niż doświadczenie

- **Zdecydowana większość pracodawców wymaga od kandydatów do pracy na kluczowych dla branży stanowiskach wykształcenia wyższego (75%) oraz doświadczenia na podobnym stanowisku (71%).** Bez względu na stanowisko, okres wymaganego doświadczenia wynosił około 2 lata. Pod względem tego wymagania wyróżnia się specjalista ds. kontrolingu/audytu – aż 80% pracodawców oczekuje doświadczenia na tym stanowisku i jednocześnie oczekiwana jego długość jest najwyższa (wynosi 2,7 lat). Wykształcenie wyższe jest najczęściej wymagane od kandydatów na stanowiskach specjalisty ds. optymalizacji procesów i specjalisty ds. automatyzacji procesów/robotyzacji (95% i 88% wskazań).

Prognozy dotyczące zatrudnienia w branży są nieco bardziej optymistyczne niż w 2021 roku, ale nadal ostrożne

- **Zdecydowana większość pracodawców nie ma planów w zakresie zatrudniania pracowników na kluczowych stanowiskach w ciągu najbliższych 12 miesięcy** (ponad 80% w odniesieniu do każdego stanowiska). Ci, którzy deklarują taki zamiar (10%), planują zatrudniać przede wszystkim specjalistów ds. księgowości i rachunkowości, specjalistów ds. klienta, a także specjalistów ds. kadr i płac. Zauważyć należy, że są to stanowiska raczej uniwersalne, występujące w przedsiębiorstwach bez względu na rodzaj prowadzonej działalności czy ich wielkość.
- **Pracodawcy nie przewidują również istotnych zmian w poziomie zatrudnienia pracowników na kluczowych stanowiskach w ciągu najbliższych 3 lat.** Prognozy są mniej ostrożne niż w 2021 r., jednakże w dalszym ciągu zachowawcze. Przyczyną może być wpływ zjawisk z 2022 r. na działalność przedsiębiorstw (inflacja, kryzys energetyczny, pandemia). Pracodawcy częściej niż w 2021 r. deklarowali zamiar zwiększenia zatrudnienia na stanowiskach takich jak badacz, specjalista ds. automatyzacji procesów/robotyzacji, specjalista ds. optymalizacji procesów i specjalista ds. zarządzania zmianą. Zauważyć należy, że niemal wszystkie stanowiska są pochodną wyłonionych trendów technologicznych oddziałujących na branżę (m.in. stosowanie rozwiązań łączących różne obszary, wykorzystanie Big Data, robotyzacja/automatyzacja procesów).
- **14% firm z branży planuje w ciągu najbliższych 3 lat zatrudnianie cudzoziemców.** Zdecydowana większość zatrudnionych obecnie cudzoziemców pochodzi z Ukrainy. Ponad 40% pracodawców zatrudnia cudzoziemców od około 3 lat i dłużej, natomiast 24% od roku lub krócej. Według większości przedsiębiorców (62%) liczba zatrudnionych w firmie cudzoziemców nie zmieniła się w stosunku do 2021 roku.

Pracodawcy są zadowoleni z kompetencji swoich pracowników, chociaż relatywnie niewielu systematycznie ocenia ich umiejętności

- Zaledwie w 3 na 5 przedsiębiorstwach z branży umiejętności pracowników podlegają ocenie – częściej systematycznej niż sporadycznej. Pomimo niskiego odsetka przeprowadzanych ocen (dla porównania, w badaniu pracodawców w ramach Bilansu Kapitału Ludzkiego

z 2021 r. odsetek ten wyniósł aż 80%¹) pracodawcy częściej niż w I edycji badania deklarowali zadowolenie z umiejętności pracowników i wskazywali, iż nie wymagają oni dodatkowych szkoleń (70% vs 48%). Zaledwie 28% dostrzegło potrzebę rozwoju pracowników, przy czym zdecydowana większość z nich uznała, że umiejętności wymagają rozwoju tylko w niektórych obszarach. **Zestawienie obu wyników może świadczyć o nieco zniekształconym obrazie pracodawców, wynikającym z braku pełnej wiedzy na temat deficytów i potrzeb szkoleniowych. Przekłada się to na niewielkie plany inwestycyjne w zakresie rozwoju kompetencji pracowników w ciągu najbliższych 12 miesięcy.**

- **2 na 3 pracodawców w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie rozwijało umiejętności swoich pracowników.** Najczęściej wykorzystywaną formą był instruktaż, a zatem rozwój umiejętności niezbędnych do wykonywania zadań zawodowych. Wyniki z I i II edycji badania pokazują, że umiejętności częściej rozwijane są w miejscu pracy niż poza nim.
- Biorąc pod uwagę ofertę szkoleniową poza miejscem pracy, pracodawcy dofinansowywali głównie **samokształcenie pracowników, np. poprzez zakup dla nich książek, prenumeratę czasopism, zakup oprogramowania lub dostępu do internetowych baz danych (23%) oraz umożliwiali pracownikom udział w konferencjach lub seminariach (20%).**

Skłonność pracowników w branży do rozwoju jest ograniczona

- 71% badanych pracowników zatrudnionych na kluczowych dla branży stanowiskach wskazało, że **nie potrzebuje żadnych szkoleń, aby dobrze radzić sobie ze swoimi obowiązkami**, a 80% uznało, że **zazwyczaj wykonuje zadania zgodne z poziomem swoich umiejętności. Brak oceny kompetencji i identyfikacji potencjału pracowników może w tej sytuacji ograniczać ich skłonność do rozwoju.**
- Z deklaracji pracowników wynika, że **zaledwie 44% z nich uczestniczyło w co najmniej jednej formie rozwoju w miejscu pracy**, przy czym uzyskane wyniki potwierdzają popularność instruktażu (działania zmierzającego do osiągnięcia umiejętności niezbędnych do wykonywania zadań zawodowych). Jednocześnie (jak wskazano wcześniej) 4 na 10 nie miało przeprowadzonej żadnej oceny swoich kompetencji przez przełożonego.

¹ <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/13-BKL-Raport-z-badania-pracodawcow-28-11.pdf> [dostęp 27.04.2023 r.].

- Badacz oraz specjalista ds. księgowości i rachunkowości to stanowiska, na których najrzadziej rozwija się umiejętności zawodowe. **Największy odsetek pracowników uczestniczył chociaż w jednej formie rozwoju na stanowisku specjalisty ds. automatyzacji procesów/robotyzacji.**
- **Względem 2021 r. spadł odsetek pracowników deklarujących samodzielne uczenie się** (58% vs 71%), co po części może wynikać z powrotu po pandemicznej rzeczywistości do biur. Najczęściej w tym zakresie wykorzystywano filmy i materiały dostępne w internecie.
- **W porównaniu z rokiem 2021 zmniejszył się odsetek pracowników deklarujących chęć dalszego rozwoju umiejętności** (30% vs 40%), przy czym w dalszym ciągu największym motywatorem jest podniesienie umiejętności potrzebnych w pracy. Wynik jest zbieżny z opiniami pracodawców, jedynie jedna czwarta planuje poszerzać kompetencje zawodowe swoich pracowników.

Pracownicy są zadowoleni z obecnej pracy, w związku z czym nie planują zmian

- **Pracownicy** zatrudnieni na kluczowych stanowiskach **są zadowoleni z wykonywanej obecnie pracy**. Najlepiej pod tym względem ocenili relacje ze współpracownikami (94%), a najniżej możliwość awansu (75%).
- **Aż 96% pracowników zadeklarowało chęć pozostania w aktualnym miejscu pracy przez kolejne 12 miesięcy**. Odsetek ten niemal nie uległ zmianie od poprzedniej edycji badania (98%). O chęci pozostania w obecnym miejscu pracy decydują przede wszystkim poczucie bezpieczeństwa, wykorzystywanie posiadanej wiedzy i umiejętności (po 92%), robienie w pracy tego, co się lubi, poczucie sensu wykonywanej pracy czy poczucie współpracy z kompetentnymi osobami (po 91%).
- **Za najbardziej rozwojowe stanowiska wśród kluczowych uznać należy specjalistę ds. automatyzacji procesów/robotyzacji oraz specjalistę ds. optymalizacji procesów**. Specjaliści ds. automatyzacji procesów/robotyzacji najczęściej deklarowali wykorzystywanie w pracy własnej wiedzy i umiejętności (100%) oraz potrzebę dokształcania się (84%), dzięki czemu ciągle uczą się nowych rzeczy (90%). Specjaliści ds. optymalizacji procesów również w wysokim stopniu wykorzystują w pracy wiedzę i umiejętności (100%), przy czym często mają także możliwość realizacji własnych pomysłów (87%).

Pomimo niewielkiej współpracy firm z branży z instytucjami edukacyjnymi zarówno pracodawcy, jak i pracownicy wysoko oceniają kompetencje uzyskiwane na etapie nauki

- **Współpraca przedsiębiorstw z branży z instytucjami edukacyjnymi nie jest zjawiskiem powszechnym.** Jeśli występuje, to najczęściej prowadzona jest ze szkołą lub uczelnią (6%).
- **Zdaniem większości pracodawców absolwenci opuszczający szkoły/uczelnie posiadają wystarczające umiejętności potrzebne do pracy na kluczowych stanowiskach.** Wyjątkiem w tym zakresie jest stanowisko badacza – tylko 44% pracodawców zatrudniających badaczy uznało, że absolwenci opuszczający placówki edukacyjne posiadają wystarczające umiejętności do pracy na tym stanowisku (w przypadku pozostałych stanowisk odsetek wskazań wahał się od 57% dla specjalisty ds. kontrolingu/audytu do 79% w przypadku analityka danych).
- **Podobnie jak w I edycji badania, zdecydowana większość pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach pozytywnie oceniła swoje przygotowanie do pracy.** Aż 84% pracowników w obecnej edycji badania i 87% w I edycji wskazało, że ukończona przez nich szkoła/uczelnia dobrze przygotowała ich do pracy na obecnym stanowisku.
- Pracownicy są zdania, że szkoły i uczelnie przygotowujące do pracy w branży NUB powinny kształcić przede wszystkim w zakresie **umiejętności specjalistycznych (niezbędnych do wykonywania zadań zawodowych)**. Istotne są również podstawowe umiejętności związane z wykonywaniem zawodu, kreatywność i umiejętność rozwiązywania problemów oraz obsługa programów komputerowych wykorzystywanych w branży.

Specjalista ds. automatyzacji procesów/robotyzacji to stanowisko najbardziej przyszłościowe i jednocześnie o największej liczbie kompetencji **deficytowych**

- **Umiejętności specyficzne dla stanowisk oraz wiedza branżowa** to jednocześnie kompetencje, które najczęściej wskazywane były jako te, których znaczenie obecnie szybko rośnie (*hot skills*²), a także wzrastać będzie w perspektywie najbliższych 3 lat. **Pracodawcy częściej niż inne uznawali je także za trudno dostępne**³.
- Największa liczba *hot skills* dotyczy umiejętności **charakterystycznych dla poszczególnych stanowisk** (np. tworzenie raportów i analiz kadrowo-płacowych w przypadku specjalisty

² *Hot skills* – kompetencje, których znaczenie już teraz szybko rośnie lub wkrótce wzrośnie.

³ Kompetencje trudno dostępne to kompetencje, które w opinii przynajmniej 50% pracodawców trudno jest pozyskać na rynku.

ds. kadr i płac), jednakże istotną grupę stanowi również **wiedza branżowa** istotna do wykonywania zadań zawodowych. Dla wszystkich stanowisk dynamiczne wzrosty odnotowują również **kompetencje językowe** (w tym przede wszystkim komunikowanie w sposób jasny i precyzyjny oraz posługiwanie się językiem obcym – nie tylko angielskim, ale również tym obowiązującym na rynku klienta), **cyfrowe** (głównie umiejętność krytycznego, odpowiedzialnego, efektywnego korzystania z technologii cyfrowych do celów uczenia się i pracy), **miękkie** (w tym przypadku wspólnym mianownikiem dla branży jest zachowanie spokoju w sytuacjach trudnych, nagłych, niestandardowych) i związane z pracą z innymi (w tym przede wszystkim klientami i współpracownikami).

- **Najwięcej kompetencji *hot skills* odnotowano w profilu specjalisty ds. automatyzacji procesów/robotyzacji.** Kompetencje zyskujące na znaczeniu stanowią niemal połowę wszystkich przypisanych do stanowiska. Zauważyć należy, iż obecnie kompetencje te są również trudno dostępne, zatem z dużym prawdopodobieństwem problem będzie się szybko nasilał.
- **Stanowiskami, dla których pracodawcy wskazują najwięcej kompetencji trudno dostępnych (niemal wszystkie zawarte w profilu), są: specjalista ds. automatyzacji procesów/robotyzacji, specjalista ds. kontrolingu/audytu oraz badacz.** Relatywnie łatwiej dostępne są kompetencje specjalisty ds. księgowości i rachunkowości. Wśród kompetencji trudno dostępnych dominują te definiujące stanowisko pracy i związane z wiedzą branżową. Istotne okazują się również kompetencje związane z pracą z innymi (klientami, współpracownikami i działaniem zespołowym) oraz organizacją (w tym przede wszystkim wykazywanie proaktywności i zaangażowania w poszukiwaniu źródeł wiedzy i samorozwoju).
- **W branży występują kompetencje już teraz trudno dostępne, których znaczenie będzie jeszcze rosło w perspektywie najbliższych 3 lat.** Zjawisko dotyczy głównie specjalisty ds. automatyzacji procesów/robotyzacji, w związku z czym prawdopodobieństwo jego wystąpienia jest w tym przypadku największe.
- **Najczęściej występującymi kompetencjami trudno dostępnymi o rosnącym znaczeniu są kompetencje definiujące stanowisko, czyli umiejętności specyficzne dla poszczególnych ról zawodowych.** Odnotowano je również wśród **kompetencji związanych z pracą z innymi** (w tym przede wszystkim komunikacja z klientem i współpracownikami/użytkownikami oraz praca zespołowa), **wiedzy branżowej** (związanej zarówno z teorią, jak i wykorzystaniem jej w praktyce, np. znajomość metodologii czy specyfiki funkcjonowania poszczególnych rozwiązań), **kompetencji miękkich** (głównie zachowanie spokoju w sytuacjach trudnych, nagłych,

niestandardowych, ale także umiejętność identyfikowania i rozwiązywania problemów oraz myślenie analityczne i krytyczne). Spośród **kompetencji językowych** trudno dostępne będą przede wszystkim kompetencje związane z posługiwaniem się językiem obcym (nie tylko angielskim, ale również obowiązującym na rynku klienta), a spośród **cyfrowych** – umiejętności krytycznego, odpowiedzialnego, efektywnego korzystania z technologii, ale także kompetencje związane z oprogramowaniem specyficznym dla danej roli zawodowej.

- Pracodawcy prognozują, że niemal wszystkie kompetencje w profilach **specjalisty ds. automatyzacji procesów/robotyzacji oraz specjalisty ds. optymalizacji** będą **zyskiwały na znaczeniu w perspektywie najbliższych 3 lat**, w związku z czym stanowiska te należy uznać za najbardziej rozwojowe i przyszłościowe.

Informacje o badaniu

Badanie, którego wyniki przedstawiono w niniejszym raporcie, zrealizowane zostało na potrzeby II edycji Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego II – branża nowoczesnych usług biznesowych⁴. Nadrzędnym celem badania było zwiększenie wiedzy o potrzebach kompetencyjnych w branży poprzez dwa cele szczegółowe:

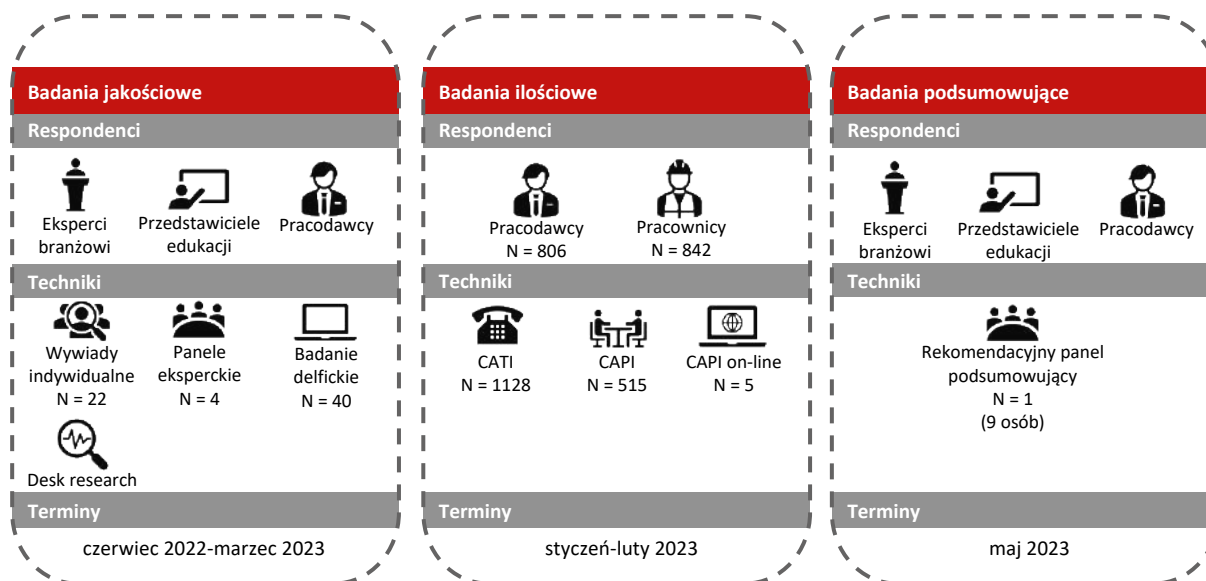
- określenie stanu i kierunków rozwoju kadr w branży nowoczesnych usług biznesowych i związanego z nim zapotrzebowania na kompetencje,
- określenie krótko- i średniookresowych wyzwań, przed jakimi stoi branża nowoczesnych usług biznesowych w wymiarze kompetencyjnym w związku ze zmianami społecznymi, gospodarczymi i technologicznymi.

W ramach **badania ilościowego** przeprowadzono:

- 806 wywiadów z osobami zarządzającymi firmami z branży (dyrektorzy, prezesi, właściciele, dyrektorzy i kierownicy HR),
- 842 wywiady z pracownikami na kluczowych stanowiskach.

W ramach **badania jakościowego** zaproszono do współpracy 67 ekspertów, w tym analityków i przedstawicieli branży, edukacji, a także pracodawców.

⁴ Badania w I edycji projektu BBKL II NUB realizowano w 2021 r. W tym samym roku opublikowano raport z wynikami, który jest dostępny na stronie internetowej PARP: www.parp.gov.pl.

Grafika 1. Badania zrealizowane w ramach II edycji badania BBKL II NUB

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB – II edycja 2023.

Badanie ilościowe pracodawców przeprowadzono na ogólnopolskiej reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw z branży NUB z wyłączeniem osób samozatrudnionych (tj. jednoosobowych działalności, niezatrudniających pracowników).

Rozdział 1. Branża nowoczesnych usług biznesowych w Polsce

W badaniu BBKL II w branży NUB przyjęto podejście, zgodnie z którym branżę tworzą firmy o konkretnych kodach dla grup PKD⁵:

- działalność rachunkowo-księgową, doradztwo podatkowe (PKD M 69.2) – w raporcie jako działalność rachunkowo-księgową;
- działalność firm centralnych (*head offices*), doradztwo związane z zarządzaniem (PKD M 70, w tym: 70.10, 70.21, 70.22) – w raporcie jako działalność firm centralnych;
- badanie rynku i opinii publicznej (PKD M 73.2) – w raporcie jako badanie rynku;
- pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, gdzie indziej niesklasyfikowana (PKD M 74.9) – w raporcie jako pozostała działalność profesjonalna;
- działalność centrów telefonicznych (PKD N 82.2) – w raporcie jako działalność centrów telefonicznych.

Szacunki opracowane na podstawie liczby podmiotów zarejestrowanych w REGON w powiązaniu z danymi ZUS⁶ dotyczącymi podmiotów płacących składki, czyli firm aktywnych, wskazują, że w branży NUB w 2022 r. funkcjonowały 37 873 podmioty⁷ (tabela 1), z czego udział dużych przedsiębiorstw (z zatrudnieniem powyżej 50 pracowników) stanowił jedynie 1,7% wszystkich podmiotów (z czego podmiotów z zatrudnieniem powyżej 250 pracowników było tylko 167, czyli 0,4%).

W porównaniu do roku 2021 odnotowano wzrost liczby podmiotów o 10%.

Największa różnica widoczna jest w przypadku mikro i małych przedsiębiorstw, przy czym w ciągu roku ich liczba zwiększyła się o 3 412 podmiotów (10%). Odnotowano też wzrost liczby podmiotów zatrudniających powyżej 50 pracowników – przybyło 20 takich podmiotów

⁵ Centra usług IT oraz ośrodki badawczo-rozwojowe (R&D) zostały wyłączone z analiz, natomiast pozostałe podmioty (BPO oraz SSC) odpowiadające przyjętemu kodowi PKD zostały włączone do badania. Zastosowane w badaniu BBKL II podejście do definicji branży sprawia, że do sektora NUB zalicza się szersza grupa podmiotów i o nieco innej charakterystyce działalności niż wynikałoby to z definicji literaturowej.

⁶ Umożliwiło to opracowanie szacunków dotyczących liczby podmiotów bez udziału jednoosobowych działalności.

⁷ Opracowanie własne na podstawie połączonych baz danych z REGON i z ZUS; dane dla grup PKD.

(3,1% względem roku poprzedniego). Analizując zmiany pod względem grupy PKD, zauważyć należy, że wzrost liczby podmiotów jest charakterystyczny dla wszystkich grup: działalności firm centralnych (+1760), działalności rachunkowo-księgowej (+878), pozostałej działalności profesjonalnej (+746), badań rynku (+39) i działalności centrów telefonicznych (+10).

Tabela 1. Wielkość zatrudnienia w podmiotach branży NUB

grupa PKD	1–9	10–49	50–249	250+	suma
działalność rachunkowo-księgowa, doradztwo podatkowe (PKD 69.2)	17 283	1 815	162	58	19 318
działalność firm centralnych (<i>head offices</i>), doradztwo związane z zarządzaniem (PKD 70.10, 70.21, 70.22)	11 384	1 194	254	86	12 918
badanie rynku i opinii publicznej (PKD 73.2)	768	104	12	2	886
pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, gdzie indziej niesklasyfikowana (PKD 74.9)	4 042	273	30	0	4 345
działalność centrów telefonicznych (PKD 82.2)	231	122	32	21	406
ogółem	33 708	3 508	490	167	37 873

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS w zestawieniu z danymi ZUS na temat podmiotów płacących składki za rok 2022; dla grup PKD; z wyłączeniem osób samozatrudnionych.

Z punktu widzenia definicji branży NUB przyjętej na potrzeby badania BBKL II, w podmiotach ją tworzących, zaklasyfikowanych do działów PKD 69, 70, 73, 74 i 82, w 2021 r., pracowało 373,2 tys. osób⁸. W porównaniu z rokiem poprzednim liczba pracujących w branży wzrosła o 35,2 tys. osób (10%).

⁸ Opracowanie własne na podstawie danych GUS, Pracujący w gospodarce narodowej w 2021 r., zaprezentowane zostały zmiany w liczbie pracujących dla poszczególnych działów PKD składających się na branżę NUB.

Rozdział 2. Przyszłość branży

2.1. Kluczowe trendy i czynniki oddziałujące na branżę

W ramach II edycji badań jakościowych potwierdzono silny wpływ na branżę trzech trendów technologicznych oraz trzech trendów biznesowych (rozpoznanych jako ważne w I edycji)⁹ (grafiki 2–8). Określono zmiany i wyzwania, jakie te trendy mogą wywoływać, jeśli chodzi o działalność przedsiębiorstw (tj. procesy i zadania, kompetencje i stanowiska potrzebne do ich realizacji).

Grafika 2. Trendy technologiczne i biznesowe oddziałujące na branżę



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badania jakościowe – I edycja 2021 i II edycja 2023.

⁹ W II edycji badania nie zidentyfikowano nowych, nieobserwowanych wcześniej (tj. w ramach I edycji badania) trendów.

Trendy technologiczne oddziałujące na branżę i zmiany (w zakresie zadań, kompetencji, stanowisk), jakie wywołują

Grafika 3. Zmiany w zakresie głównych zadań i kompetencji¹⁰ w odniesieniu do trendu stosowania rozwiązań łączących obszar informatyzacji z obszarem komunikacji i systemów łączności



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badania jakościowe – I edycja 2021 i II edycja 2023.

¹⁰ Zmiany w zakresie kompetencji uwzględniają: kompetencje przyszłości – nowe kompetencje, które obecnie nie występują w branży, ale będą występować w przyszłości i będą istotne dla branży szczególnie w długiej perspektywie; kompetencje o rosnącym znaczeniu, w tym *hot skills* – kompetencje, których znaczenie już teraz szybko rośnie lub wkrótce wzrośnie; wkrótce oznacza krótką perspektywę – do 3 lat. Powodem wzrostu znaczenia kompetencji jest oddziaływanie różnych czynników rozwojowych. Hot skills bazują na kompetencjach ujętych w profilach lub na nowych kompetencjach.

Grafika 4. Zmiany w zakresie głównych zadań i kompetencji w odniesieniu do trendu wykorzystywania technologii łańcuchów bloków



Wykorzystanie technologii łańcuchów bloków (*blockchain*)* oraz systemów predykcyjnych, takich jak np. systemy *Business Intelligence*, cyfrowe bliźniaki (ang. *Digital Twin*) zapewniających:

(a) możliwość monitorowania i kontroli łańcucha wartości (śledzenie przebiegu różnych etapów tego łańcucha, np. w celu walidacji dostaw produktów, weryfikacji płatności czy zwiększeniu ich bezpieczeństwa), oraz (b) możliwość testowania, weryfikowania i oceny skuteczności planowanych rozwiązań w stworzonych ich cyfrowych modelach, dzięki rozwojowi narzędzi i infrastruktury obliczeniowej opartej na hurtowniach danych i wykorzystującej duże ilości danych, które pochodzą z różnych źródeł (ang. *Big Data*).

Powyższe sprzyja optymalizacji procesów, prowadzi do wzrostu ich efektywności, umożliwia podejmowanie decyzji na podstawie bieżących danych (w czasie rzeczywistym) oraz projektowanie nowych produktów, usług i adekwatnych modeli biznesowych. Trend ma większą siłę oddziaływania na duże przedsiębiorstwa z branży.

Jako nowe zadania respondenci wskazują:

- Stały rozwój systemów predykcyjnych i łańcuchów bloków oraz zwiększanie funkcjonalności takich rozwiązań.
- Poszukiwanie możliwości ich coraz szerszego zastosowania i integrowania z wiązkami procesów realizowanych w przedsiębiorstwach.

Nowe stanowiska w branży i/lub o rosnącym

znaczeniu: podkreślano możliwość pojawienia się nowego stanowiska: specjalisty/lidera technologicznego, który będzie inicjował procesy projektowania/wdrażania nowych rozwiązań, i rozpoznawał możliwości trafnego zastosowania systemów predykcyjnych i *Big Data* w przedsiębiorstwie.

Kompetencje i/lub kwalifikacje o rosnącym znaczeniu to:

- **umiejętność analizy i zarządzania *Big Data*** (co obejmuje gromadzenie, porządkowanie, przetwarzanie, interpretację danych i – na tej podstawie – prognozowanie), perspektywa zapotrzebowania na te kompetencje przekracza okres 3 lat; w bliższej perspektywie będzie rosło znaczenie rozumienia czym są *Big Data* i jakie mają zastosowanie w zwiększaniu efektywności procesów biznesowych,
- **kompetencje społeczne:** związane z adaptacją do zmian.

Nie zidentyfikowano nowych kompetencji przyszłości.

*Łańcuchy bloków (*blockchain*) – struktura danych w postaci łańcucha bloków, które zostają połączone w celu utworzenia zbioru rekordów, zwanego rejestrem głównym, z kryptografią będącą kluczowym składnikiem całego procesu. Zastosowania technologii *blockchain* w łańcuchu wartości może polegać na ich wykorzystaniu w zintegrowanym systemie monitorowania i kontroli łańcucha, pozwalającym na śledzenie realizacji różnych etapów tego łańcucha, np. walidacji dostaw produktów, weryfikacji płatności czy zwiększeniu ich bezpieczeństwa. Technologia ta nie ma zadeklarowanego mechanizmu przechowywania – zamiast tego posiada zestaw protokołów regulujących sposób powiększania łańcucha danych. Źródło: Bartkiewicz W., Czerwonka P., Pamuła A. (2020). *Współczesne narzędzia cyfryzacji organizacji*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badania jakościowe – I edycja 2021 i II edycja 2023.

Grafika 5. Zmiany w zakresie głównych zadań i kompetencji w odniesieniu do trendu zrobotyzowanej automatyzacji procesów biznesowych



Z robotyzowaną automatyzacją procesów biznesowych (ang. *Robotic Process Automation*)

rosnące wykorzystanie szeregu nowych technologii kognitywnych, takich jak maszynowe uczenie (ang. *Machine Learning*), technologii wspierających obsługę klientów i marketingu – boty, chatboty i voiceboty, sztuczna inteligencja (ang. *Artificial Intelligence/AI*), co zmniejsza ryzyko pojawiania się błędów człowieka w realizowanych procesach, zwiększa efektywność pracy, ale też minimalizuje koszty zatrudnienia i szkolenia kadr. Trend jest istotnym aspektem nie tylko branżowej, ale również globalnej cyfrowej transformacji. Uwzględnia aspekt rosnącego potencjału technologii kognitywnych w tym sztucznej inteligencji/AI i coraz bardziej zaawansowane sposoby wykorzystania takich technologii w realizacji zadań („automatyzacja sztucznej inteligencji” – realizacja procesów i/lub dostarczanie usług opartych wyłącznie o technologie kognitywne, w tym AI).

Nowe zadania (w tym o rosnącym znaczeniu) występują w obszarach:

(1) automatyzowanie/robotyzowanie, optymalizowanie procesów oraz cyfryzacja środowiska pracy; (2) zapewnienie bezpieczeństwa systemu i danych; (3) przygotowanie kadr do pracy w zautomatyzowanym/zrobotyzowanym środowisku.

1) Automatyzowanie/robotyzowanie, optymalizowanie procesów oraz cyfryzacja środowiska pracy – nowe, zyskujące na znaczeniu zadania są związane z:

- oceną możliwości implementacji technologii służących automatyzacji/robotyzacji (oceną: kosztów i zwrotu z inwestycji, barier i szans związanych z automatyzacją/robotyzacją, oceną bezpieczeństwa użytkowania rozwiązań opartych na AI),
- systematyczną identyfikacją zadań, które kwalifikują się do automatyzacji/robotyzacji oraz ich opisywaniem i standaryzowaniem,
- ustawicznym podnoszeniem funkcjonalności zautomatyzowanego/zrobotyzowanego systemu (głębsza automatyzacja, przez to dalsze optymalizowanie systemu i procesów), zapewnianiem stabilności systemu (infrastruktury IT),
- rozwojem/ulepszeniem już istniejących rozwiązań technologicznych (np. opartych na AI, wykorzystujących *Machine Learning*), co obejmuje projektowanie skryptów, algorytmów wykorzystywanych przez roboty, ich testowanie, również działania polegające na uczeniu/trenowaniu sztucznej inteligencji,
- nadzorem, kontrolą, oceną decyzji podejmowanych przez „zautonomizowaną sztuczną inteligencję”,
- gromadzeniem oraz kontrolą danych wykorzystywanych do tworzenia algorytmów i do szkolenia botów.

Kompetencje i/lub kwalifikacje o rosnącym znaczeniu:

- społeczne:** niezbędne do realizacji zadań: (a) „odpornych” na automatyzację/robotyzację, (b) wymagających bezpośrednich kontaktów i budowania trwałych relacji z innymi – z klientem; takich jak komunikatywność; kompetencje w zakresie współpracy i dotyczące funkcjonowania w wielokulturowym środowisku pracy; inicjatywność i zdolność do wcielania pomysłów w czyn; radzenia sobie ze zmianami, niepewnością i złożonością,
- związane z oprogramowaniem:** co obejmuje wiedzę nt. dostępnych na rynku nowych rozwiązań technologicznych oraz ich funkcjonalnościach, obsługę takich rozwiązań, projektowanie i ulepszanie algorytmów, tworzenie skryptów, w oparciu o które działa robot,
- zaawansowane cyfrowe:** tj. korzystanie z technologii informacyjno-komunikacyjnych do celów uczenia się i pracy; znajomość oprogramowania i sieci; posługiwanie się specjalistycznymi systemami, programami, bezpieczne i etyczne korzystanie z informacji i danych dostępnych w przestrzeni internatowej, uzyskiwanie dostępu do danych cyfrowych; zdalne komunikowanie się i współdziałanie; jak również proste programowanie (np. dzięki platformom *low code** i rozwiązaniom *no code***), są to kompetencje o szybko rosnącym znaczeniu (*hot skills*),
- w zakresie wielojęzyczności:** posługiwanie się językiem obcym do celów uczenia się i pracy, nie tylko angielskim (podawane są przykłady innych języków obcych, np. chińskiego, japońskiego),

2) Zapewnienie bezpieczeństwa systemu (infrastruktury IT) i danych – nowe, zyskujące na znaczeniu zadania są związane ze zwiększaniem odporności systemu na zagrożenia – ochroną systemu, w tym danych przed cyberatakami.

3) Przygotowanie kadr do pracy w zautomatyzowanym/zrobotyzowanym środowisku – nowe, zyskujące na znaczeniu zadania są związane z:

- przygotowaniem kadry do pełnienia nowych ról zawodowych, np. trenera AI/edukatora inteligentnych botów,
- przygotowaniem kadry do obsługi nowych systemów i wdrożonych w firmie rozwiązań technologicznych oraz stosowania procedur i przepisów dotyczących zasad bezpieczeństwa i ochrony danych,
- podejmowaniem działań nakierowanych na wzrost świadomości pracowników branży NUB nt. nowych możliwości i zadań, jakie niesie automatyzacja/robotyzacja.

Zauważa się potrzebę podejmowania działań zwiększających świadomość klientów/odbiorców usług nt. specyfiki kontaktu z chatbotem, botem inteligentnym, voicebotem, polegających na przygotowaniu odbiorcy do korzystania ze zrobotyzowanych usług.

- **związane z oceną możliwości implementacji nowych rozwiązań:** Tj. z analizą potencjału drzemiącego w takich rozwiązaniach, oceną Łwdrażalności⁵, użyteczności rozwiązań technologicznych dostępnych na rynku oraz identyfikacją procesów i obszarów działalności, które można i warto automatyzować/zrobotyzować.

Kompetencje i/lub kwalifikacje o rosnącym znaczeniu:

- **związane z oceną funkcjonowania oraz ochroną systemów i danych:** z monitorowaniem, kontrolą poprawności działania algorytmów, systemu, z zapewnianiem bezpieczeństwa danych i systemów, są to kompetencje o szybko rosnącym znaczeniu (*hot skills*),
- **interdyscyplinarne tj. łączące wiedzę i umiejętności pochodzące z różnych obszarów:** co będzie sprzyjać lepszemu rozumieniu procesów biznesowych realizowanych w branży.

Nie spada istotność wysokospecjalistycznych kompetencji i/lub kwalifikacji dziedzinowych.

Nie zidentyfikowano nowych kompetencji przyszłości.

Nowe stanowiska w branży i/lub o rosnącym znaczeniu: Wzrosnie powszechność występowania i znaczenie stanowisk związanych z: – ochroną danych i informacji oraz zrobotyzowanych/zautomatyzowanych systemów [np. specjalista ds. bezpieczeństwa cyfrowego (*cyber security*), specjalista ds. transformacji cyfrowej, specjalista ds. digitalizacji danych, informacji]; – optymalizowaniem, automatyzowaniem/robotyzowaniem systemu (infrastruktury) i procesów [np. programista, specjalista ds. automatyzacji/robotyzacji, specjalista ds. Machine Learningu, specjalista ds. skryptowania, specjalista ds. optymalizacji systemów, procesów, architekt procesow]. Do nowych stanowisk zalicza się stanowiska związane z „trenowaniem” botów (np. trener AI, edukator inteligentnych botów).

*Respondent miał na myśli „platformy low-code”, które umożliwiają budowanie aplikacji przez osoby nieposiadające doświadczenia w zakresie kodowania (tzw. *Citizen Developers*). Platformy low-code umożliwiają łatwe i szybkie tworzenie aplikacji bez udziału programisty, robi to pracownik nieznający języków kodowania (*Citizen Developers* to potoczne określenie takich osób). Low-code i *Citizen Developers* nie zastąpią „tradycyjnego” programowania, ale mogą go odciążać. Źródło: https://naxiom.com/aktualnosci/co-to-jest-low-code-2.html?gclid=EAIaIQobChMIp7fgjanO-gIVhbrvCh3N4wB2EAAAYBCAAEgJ-uFD_BwE [dostęp: 3.10.2022].

**No-code oznacza programowanie bez kodu. Są to narzędzia, które pozwalają stworzyć prototyp (MVP/*Minimum Viable Product*) za pomocą metody *drag and drop* (przeciągnij i upuść gotowe bloczki funkcjonalne kodu). Dzięki temu możliwe jest stworzenie aplikacji bez udziału programisty. No-code to również narzędzia, które pozwalają na automatyzację procesów w firmie. Dzięki nim np. zautomatyzowane zostanie generowanie cyklicznych raportów czy rozliczeń. Źródło: <https://www.tenkai.pl/no-code/> [dostęp: 21.10.2022]
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badania jakościowe – I edycja 2021 i II edycja 2023.

Trendy biznesowe oddziałujące na branżę i zmiany (w zakresie zadań, kompetencji, stanowisk), jakie wywołują:

Grafika 6. Zmiany w zakresie głównych zadań i kompetencji w odniesieniu do trendu wzrostu znaczenia procesów związanych z usługami kontaktowymi



Wzrost znaczenia procesów związanych z usługami kontaktowymi wymagających częstych interakcji z klientami, elastycznego, nierutynowego podejścia do klienta – personalizowanie usług biznesowych

Zadania o rosnącym znaczeniu:

- Wypracowanie różnych modeli współpracy (w zależności od potrzeb klienta).
- Świadczenie na rzecz klienta usług polegających na konsultowaniu - wsparciu w procesie podejmowania decyzji.

Nowe stanowiska w branży i/lub o rosnącym znaczeniu: wzrasta znaczenie stanowisk związanych z obsługą klienta.

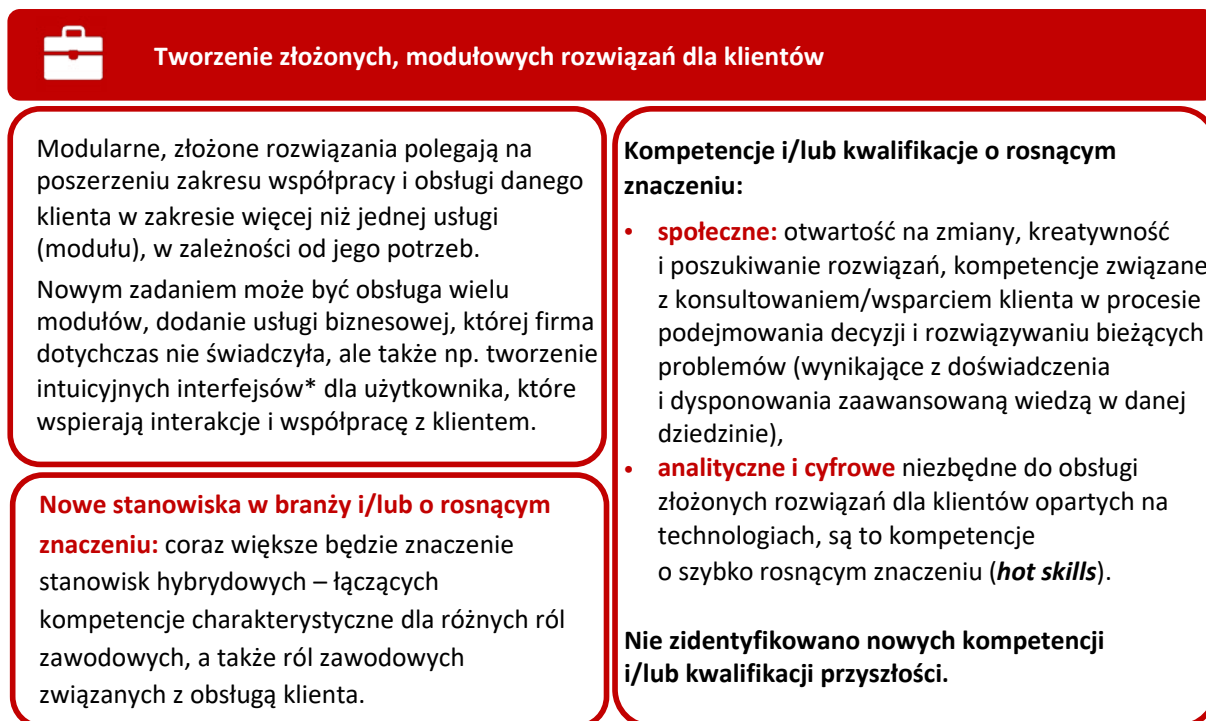
Spersonalizowane podejście do klienta będzie powodowało **wzrost znaczenia:**

- **kompetencji związanych z otwartością na zmiany i podążaniem za zmianami** (również śledzeniem zmian np. w zakresie legislacji),
- **kompetencji komunikacyjnych:** obejmujących nawiązywanie skutecznych kontaktów z klientami i wsparcie klienta w procesie podejmowania decyzji i w rozwiązywaniu bieżących trudności.

Nie zidentyfikowano nowych kompetencji przyszłości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badania jakościowe – I edycja 2021 i II edycja 2023.

Grafika 7. Zmiany w zakresie głównych zadań i kompetencji w odniesieniu do trendu tworzenia złożonych, modułowych rozwiązań dla klientów



*Interfejs w najogólniejszym znaczeniu to sposób komunikacji człowieka z komputerem lub innym urządzeniem. Interfejs umożliwia taką komunikację i najczęściej jest kojarzony z graficzną prezentacją oprogramowania sterującego, które umożliwia użytkownikowi poruszanie się po stronie WWW lub innym urządzeniu. Interfejsy mogą występować między elementami sprzętu, między programami oraz między ludźmi a urządzeniami. Wyróżnia się m.in. interfejsy graficzne (np. strona WWW), dotykowe (np. tablet), głosowe (np. Smart TV) i mieszane. Interfejs powinien spełniać następujące standardy: prosta i intuicyjna nawigacja; nierozpraszczenie użytkownika i ograniczenie jego aktywności do określonego kontekstu; jasny komunikat, jakie funkcjonalności są dostępne w systemie; odpowiednia gradacja elementów, czyli ustalenie, co pokazuje się użytkownikowi od razu, a co po wykonaniu określonej akcji; tzw. zasada trzech kliknięć, czyli umożliwienie jak najszybszego znalezienia poszukiwanej treści; przewidywalne działanie; konsekwencja w zasadach nawigacji na podstronach; graficzna spójność elementów; kompatybilność z różnymi urządzeniami i systemami. Źródło: <https://chcenawczoraj.pl/software/interfejs-co-to-znaczy> [dostęp: 26.10.2022].

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badania jakościowe – I edycja 2021 i II edycja 2023.

Grafika 8. Zmiany w zakresie głównych zadań i kompetencji w odniesieniu do trendu wzrostu znaczenia procesów realizowanych zdalnie



*Onboarding – proces, który przechodzą nowi pracownicy danego przedsiębiorstwa. Ma na celu ich przygotowanie do realizacji zadań zawodowych, uczenie umiejętności, poznanie procedur obowiązujących w przedsiębiorstwie i kultury organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badania jakościowe – I edycja 2021 i II edycja 2023.

Inflacja, pandemia, kryzys energetyczny jako kluczowe czynniki silnie oddziałujące na branżę

Poza trendami w badaniu rozpoznano również czynniki wywierające istotny wpływ na działalność przedsiębiorstw branży nowoczesnych usług biznesowych:

Grafika 9. Czynniki silnie oddziałujące na branżę NUB



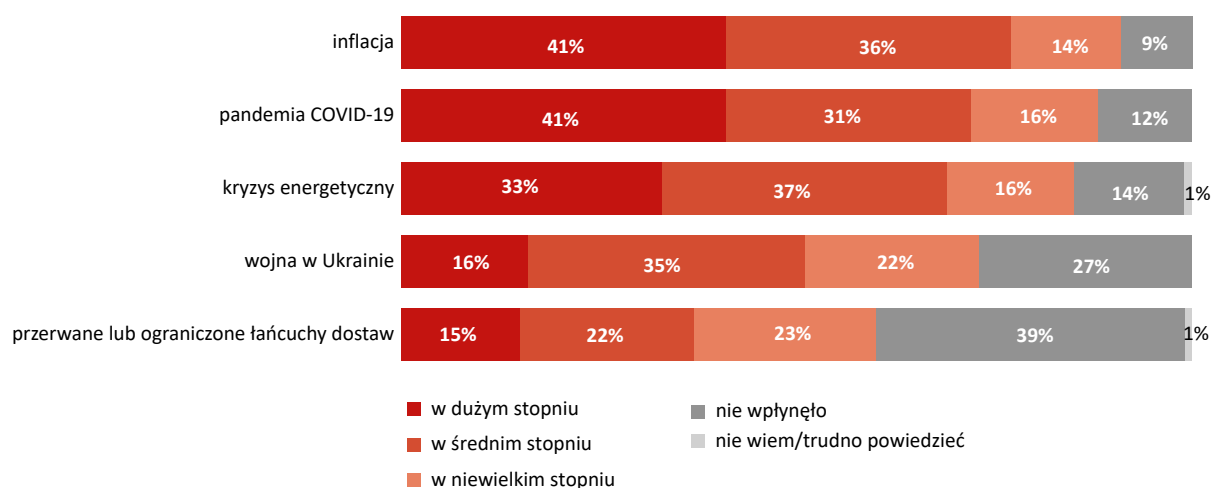
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badania jakościowe oraz badanie ilościowe pracodawców, n = 806 – II edycja 2023.

Z badania ilościowego wynika, że w ostatnim roku – 2022 – **największy wpływ na działalność przedsiębiorstw z branży miały inflacja, pandemia COVID-19 i kryzys energetyczny** – odpowiednio 91%, 88% i 86% pracodawców wskazało, że zjawiska te dotknęły ich firm w różnym stopniu (wykres 1). Wojna w Ukrainie oraz przerwane lub ograniczone łańcuchy dostaw to zjawiska w mniejszym stopniu oddziałujące na przedsiębiorstwa z branży nowoczesnych usług biznesowych, jednakże częściej wpływ obu wydarzeń dostrzegalny jest wśród prowadzących działalność firm centralnych (odpowiednio 81% i 70%).

Zauważyć jednocześnie należy, że dostrzeżenie wpływu wydarzeń takich jak kryzys energetyczny, wojna w Ukrainie czy przerwane łańcuchy dostaw, rośnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa (definiowaną liczbą zatrudnionych pracowników). Największa różnica widoczna jest w przypadku przerwanych lub ograniczonych łańcuchów dostaw – zjawisko oddziałuje na działalność 59% małych przedsiębiorstw (2–9 pracowników), a w przypadku dużych (250 pracowników i więcej) odsetek ten wynosi 81%.

Rozbieżności nie odnotowano natomiast w przypadku inflacji i pandemii COVID-19. Bez względu na wielkość czy prowadzoną działalność oba wydarzenia najsilniej oddziałują na przedsiębiorstwa z branży.

Wykres 1. Wpływ wydarzeń w Polsce i na świecie na działalność firm w 2022 roku – rozkład odpowiedzi ogółem



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców, n = 806 – II edycja 2023.

1. Niestabilna sytuacja polityczna w Ukrainie, inflacja i kryzys energetyczny (czynniki powiązane)

” Bezpośrednio, tak jak w zasadzie wszystkie przedsiębiorstwa w Polsce w tym momencie, branża to odczuwa w swoich rachunkach ze względu na wzrost wydatków na energię. Tutaj to widać wyraźnie. Natomiast pośrednio jest tak, że w przypadku, gdy branża usług biznesowych świadczy te usługi dla konkretnego typu przedsiębiorstw na przykład przemysłowych, silniej dotkniętych przez tę sytuację jaką mamy, to pośrednio może to uderzać od strony tej popytowej. To tak samo jest w przypadku przerwanych łańcuchów dostaw.

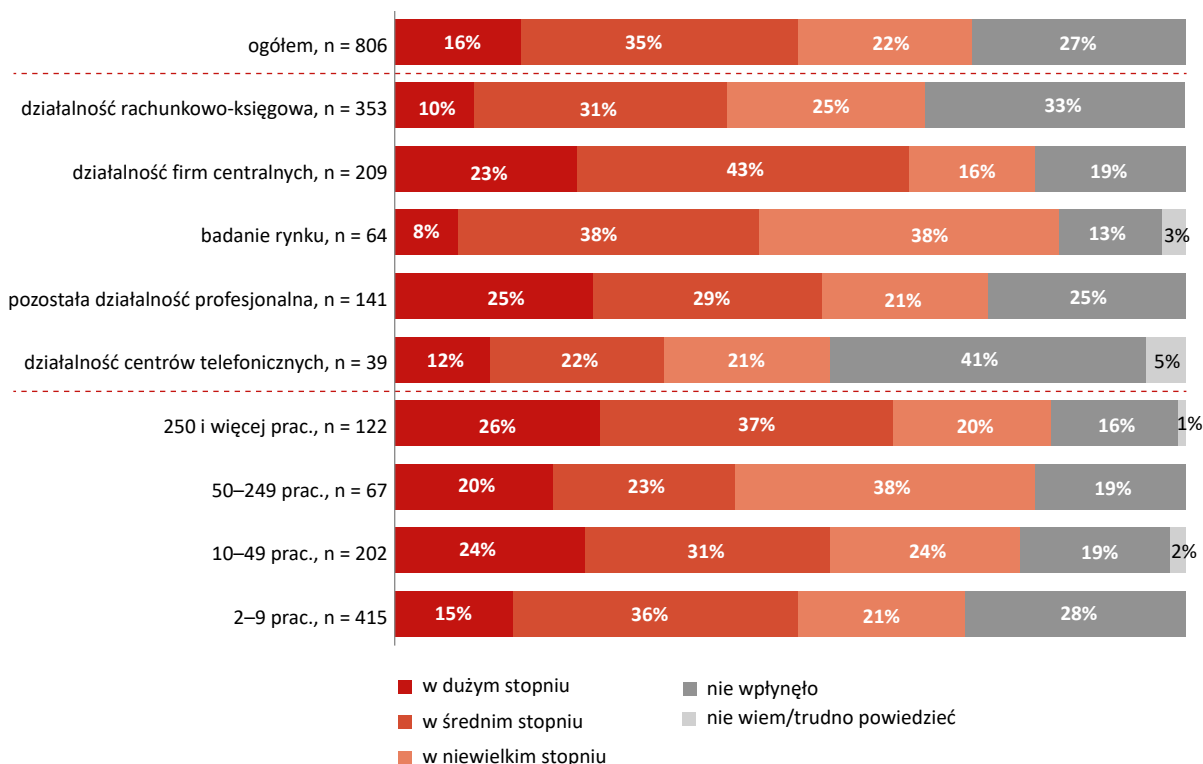
(TDI, ekspert)

(...) branża tę sytuację wykorzystała, może to nie jest najlepsze słowo, wykorzystała sytuację wysycenia rynku potencjalnymi pracownikami (jako wynik napływu uchodźców z Ukrainy), zapraszając niejako ich do pracy w przedsiębiorstwach w branży.

(TDI, ekspert)

Z badania ilościowego wynika, że wojna w Ukrainie nie jest czynnikiem w największym stopniu oddziałującym na branżę, jednakże jej wpływ **silniej dotyka firmy z podsektora działalności firm centralnych**, co wynika zapewne z ich rozbudowanych struktur (oddziałów rozproszonych w kilku/kilkunastu państwach). W zakresie wielkości przedsiębiorstw nieco częściej wpływ działań wojennych na działalność deklarowały firmy duże, zatrudniające powyżej 250 osób (wykres 2).

Wykres 2. Wpływ wojny w Ukrainie na działalność przedsiębiorstw – wyniki ogółem oraz w podziale na podsektor i wielkość przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców, n = 806 – II edycja 2023.

Wojna w Ukrainie powoduje zmianę łańcuchów wartości¹¹, zmianę układu geopolitycznego, zwiększenie dynamiki procesów biznesowych, zachwianie łańcuchów logistycznych¹²

¹¹ łańcuch wartości (ang. *value chain*) – sekwencja działań podejmowanych przez firmę, aby opracować, wytworzyć, sprzedać i dostarczyć produkt, a następnie świadczyć usługi posprzedazowe.

¹² łańcuch logistyczny – sieć logistyczna pomiędzy rynkiem zaopatrzenia i zbytu (w bardziej szczegółowym ujęciu – pomiędzy producentami, dostawcami, ogniwami handlu, przedsiębiorstwami świadczącymi usługi logistyczne i ostatecznymi odbiorcami).

czy współpracy, również wzrost kosztów energii i paliw. Rośnie znaczenie bezpieczeństwa i ochrony danych, a także trwałości łańcuchów dostaw.

Z jednej strony nastąpił odpływ pracowników ukraińskich (głównie mężczyzn, którzy wrócili do kraju, aby brać udział w działaniach wojennych), a z drugiej – napływ na polski rynek pracy osób z Ukrainy (przede wszystkim kobiet). **Jak wynika z badania ilościowego, zatrudnianie cudzoziemców (w tym Ukraińców) nie jest w branży NUB zjawiskiem nowym** – czterech na dziesięciu badanych pracodawców zatrudniających cudzoziemców wskazało, iż praktykę taką stosuje od ponad 3 lat (41%), nieco mniejszy odsetek zadeklarował przedział powyżej roku do 3 lat (34%). Na zatrudnienie w czasie 12 miesięcy poprzedzających badanie wskazało 24% podmiotów. Dodatkowo, blisko dwie trzecie pracodawców (62%) zadeklarowało, że **w stosunku do roku 2021 liczba zagranicznych pracowników w ich firmach nie zmieniła się**, a jedynie w przypadku 36% wzrosła.

Niestabilna sytuacja polityczna rodzi dużą niepewność, co do popytu na usługi oferowane przez branżę. Może wzrastać zapotrzebowanie na usługi dotyczące osób pochodzących z Ukrainy, np. badania rynkowe czy wsparcie klienta. Będzie to prowadziło do wzrostu zapotrzebowania na umiejętność posługiwania się językiem ukraińskim, np. wśród pracowników call center.

2. Zmienność legislacji

” Niewątpliwie w każdym zakresie pojawia się aspekt dotyczący regulacji prawnych. Dlatego, że one absolutnie nie nadążają za tym, co niesie za sobą życie, jeśli chodzi o rozwiązania technologiczne. To w tym obszarze dotyczącym księgowości bardzo mocno widać, że ustawodawca w ustawie o rachunkowości nie nadąża za życiem. (Panel ekspertów)

Myślę, że najbardziej pożądaną byłoby ogarnięcie się ustawodawcy. Co znacznie przyspieszyłoby procesy. (TDI, przedsiębiorca).

Dynamika zmian w zakresie legislacji powoduje, że coraz istotniejsze stają się kompetencje związane ze znajomością przepisów (tj. monitorowaniem zmian i aktualizowaniem wiedzy dot. nowych aktów prawnych), **umiejętnością ich interpretacji**. Z drugiej strony dużym

wyzwaniem dla branży są częste zmiany przepisów w innych obszarach, m.in. ze względu na ich niejednoznaczność lub też brak wykładni dotyczącej treści aktów prawnych.

Ta dynamika zmian powoduje, że w opinii badanych **regulacje nie nadążają za praktyką działania przedsiębiorstw i rozwojem technologii uwzględnianych w tej działalności.**

Przykładem był długotrwały brak regulacji dotyczących pracy zdalnej (choćby ze względu na brak dookreślenia wzajemnych zobowiązań stron w sytuacji wykonywania przez pracownika pracy w domu)¹³. Inne obszary zdaniem ekspertów niedostatecznie uregulowane to: bezpieczeństwo danych i systemów (np. w kontekście stosowania rozwiązań opartych na chmurze IT), autoryzacja/autentykacja zadań, kwestie dotyczące rezydencji podatkowej pracowników i podatku dochodowego od osób fizycznych, pracujących poza miejscem rejestracji firmy.

Potwierdza to bilans kompetencji stworzony na podstawie wyników badań ilościowych (patrz Rozdział 6). W przypadku takich stanowisk jak specjalista ds. księgowości i rachunkowości, specjalista ds. kadr i płac czy specjalista ds. klienta znajomość prawa, norm i procedur (a także bieżąca ich aktualizacja) to jedna z najbardziej pożądanych/kluczowych kompetencji. Często wskazywana również jako zyskująca na znaczeniu w ciągu najbliższych 3 lat.

W związku z wejściem w życie europejskiego standardu raportowania zagadnień zrównoważonego rozwoju (ESRS), Rozporządzenia PE i Rady (UE) w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje¹⁴, i wymagań, by ujawniać i sprawozdawać informacje odnoszące się do ochrony środowiska, dotyczące ładu korporacyjnego i działalności w sferze polityki społecznej (ESG) rośnie w branży znaczenie raportowania niefinansowego, społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju.

Nowe role w branży mogą dotyczyć właśnie raportowania niefinansowego (którym będzie zajmował się np. specjalista ds. księgowości czy specjalista ds. kontrolingu posiadający kompetencje z zakresu ochrony środowiska).

¹³ Ustawa z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2023 r. poz. 240) wprowadziła do Kodeksu pracy pracę zdalną. Nowe przepisy regulujące pracę zdalną weszły w życie z dniem 7 kwietnia 2023 r., tj. w trakcie realizacji II edycji badania.

¹⁴ Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18.06.2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zmieniającego rozporządzenie (UE) 2019/2088.

3. Pandemia COVID-19

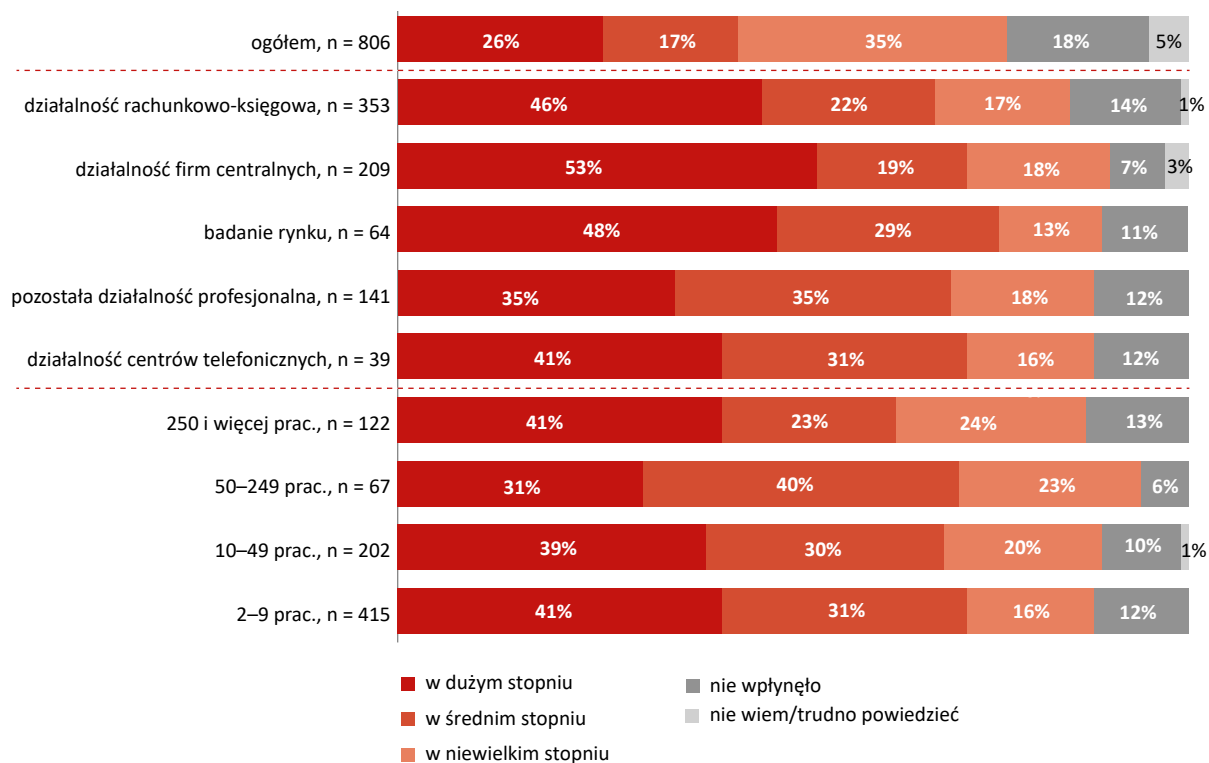
” Kiedys my byliśmy jako call center dodatkiem, gdzieś tam wspieraliśmy te procesy na różnym poziomie, natomiast w momencie kiedy weszła pandemia, to my byliśmy ekspertami w kontakcie z klientem przez telefon.
“
(TDI przedsiębiorca)

Będziemy mieli tak zwanych zwycięzców tej sytuacji i będziemy mieli wielkich przegranych (...). Już teraz te firmy, które dostrzegły ten potencjał, już mają 2 lata od momentu pandemii przewagi nad tymi, które teraz dopiero widzą, że mogły pewne procesy przenieść [do środowiska cyfrowego – przypis badacza] i być konkurencyjne wobec tego.
(TDI, przedsiębiorca)

Część firm na pewno dotknęły problemy związane z pandemią, ale też były takie firmy, które w pandemii bardzo urosły i ta branża, którą ja reprezentuję, czyli ten sektor biznesowy. W wielu wypadkach ta pandemia była jakimś takim ekonomicznym błogosławieństwem.
(TDI, przedsiębiorca)

Nadal w branży odczuwalne są skutki pandemii – w 2022 roku doświadczyło ich blisko 80% przedsiębiorstw. Zauważyć należy, że zarówno **podsektor prowadzonej działalności, jak i wielkość podmiotów nie różnicują wyników, co oznacza, że zjawisko to w podobnym stopniu wpłynęło na wszystkie badane firmy z branży** (wykres 3).

Wykres 3. Wpływ pandemii COVID-19 na działalność przedsiębiorstw – wyniki ogółem oraz w podziale na podsektor i wielkość przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców, n = 806 – II edycja 2023.

Trwałą konsekwencją pandemii jest przede wszystkim realizacja zadań w trybie zdalnym lub hybrydowym oraz wprowadzenie nowych rozwiązań technologicznych podnoszących jakość działania w takich formach (np. rozwiązania chmurowe). Pandemia przyspieszyła – wznosząc na wyższy poziom – automatyzację i robotyzację wiązek procesów biznesowych realizowanych w branży (np. obsługa finansowo-księgowa firm, obsługa klienta). Podniosła znaczenie kompetencji społecznych związanych ze skutecznym komunikowaniem się, ale za pośrednictwem Internetu, zdalnym zarządzaniem rozproszonymi zespołami, sprzedażą online i przez telefon, również poszukiwaniem rozwiązań dla pojawiających się problemów (ze względu na konieczność działania w zmiennym otoczeniu).

Wyzwaniem jest utrzymanie dobrostanu psychospołecznego pracowników, w dalszym ciągu również ich bezpieczeństwa zdrowotnego.

Z badania jakościowego wynika, że wpływ pandemii na branżę może być pozytywny – w związku ze zwiększeniem udziału pracy zdalnej niektóre firmy z branży obniżyły koszty, np. rezygnując z biur stacjonarnych, zoptymalizowały, zautomatyzowały procesy, a przez to podniosły efektywność. Między innymi firmy badawcze wprowadziły nowe usługi realizowane w formule zdalnej lub hybrydowej, a także zaobserwowały zwiększenie zapotrzebowania na badania dotyczące sytuacji kryzysowych, takich jak pandemia czy wojna.

4. Niedobór kadr o odpowiednich umiejętnościach i postawach

” (...) dochodzi nam ciekawy dodatkowy wątek – bo kogo tam głównie zatrudniamy?
“ Głównie młode osoby, prawda. A te młode osoby mają zupełnie inny apetyt na pracę niż takie osoby na przykład jak ja, środowisko ludzi, którzy czują, że muszą wykonać swoje zadanie najlepiej jak potrafią. A jak nie wiedzą, co zrobić, to zapytają. Ale taki młody człowiek (...) zrobi, nie zrobi, generalnie przyjdzie, godzina 17 wyjdzie i go nie ma, a robota jest niezrobiona. (...) Oni mają zupełnie inne inspiracje do pracy, zupełnie inne motywacje, zupełnie inne oczekiwania. W ogóle martwią się zupełnie innymi rzeczami. Zresztą, to bardzo słusznie.
(TDI, ekspert)

*Aktualnie przy bardzo niskim bezrobociu, właśnie rzeczywiście problem z kadrami, jest bardzo duży. (...) taką akurat mamy sytuację na rynku pracy, tak wygląda bezrobocie, że tych pracowników trudno pozyskać.
(Panel ekspertów)*

*Trendy ewidentnie kierują nas w stronę rozwoju kompetencji miękkich, które bardzo często są zaniedbywane. Chociaż z jednej strony mówi się, że one są za bardzo popularne, że są już passe. Natomiast chyba wszyscy się zgodzą, obojętnie jak będziemy rozumieć sektor nowoczesnych usług dla biznesu, że te kompetencje miękkie autentycznie to jest coś, co wprowadza w ruch te kompetencje twarde. Bo oczywiście bez kompetencji twardych ani rusz.
(Panel ekspertów)*

W badaniach jakościowych eksperci wskazywali na następujące zjawiska społeczne wpływające na branżę:

- **niekorzystane zmiany demograficzne**, związane z postępującym procesem starzenia się społeczeństw, zmianą struktury ekonomicznych grup wieku, powodujące spadek podaży kadr dla branży;
- **postrzeganie pracy w odniesieniu do work-life balance**, potrzeby czasu wolnego, rezyliencji (adaptacji do zmian, uodporniania się, umiejętności odzyskiwania utraconych lub osłabionych sił);
- **zmiany postaw wobec pracy** (co w szczególności dotyczy osób dopiero wchodzących na rynek pracy), obejmujące: nieadekwatne oczekiwania finansowe, labilną motywację do pracy i/lub do pozostania dłużej w jednej firmie;
- **rynek pracownika, niskie bezrobocie, problemy z pozyskaniem pracowników posiadających wymagane kompetencje, duża fluktuacja kadr**; odpływ specjalistów do firm zagranicznych (np. w związku z możliwością świadczenia pracy na odległość), oferujących wyższe wynagrodzenia i lepsze możliwości rozwoju kariery;
- **wzrastające znaczenie kompetencji społecznych** przy jednoczesnym ich względnym deficycie, zwłaszcza wśród młodych ludzi wchodzących na rynek pracy.

Jak wynika z bilansu stworzonego na podstawie zebranych danych ilościowych (patrz rozdział 6) wybrane kompetencje społeczne wskazywane były przez pracodawców jako obecnie ważne na poszczególnych stanowiskach, trudno dostępne oraz zyskujące na znaczeniu. Jednakże częściej w tym zakresie wskazywano na wiedzę branżową oraz kompetencje charakterystyczne dla stanowiska. Wśród obecnie istotnych kompetencji społecznych pojawiały się przede wszystkim **kontrolowanie i planowanie własnej pracy, przyjmowanie odpowiedzialności za realizowane zadania i samodzielne podejmowanie decyzji, komunikowanie się w sposób jasny i precyzyjny oraz wykazywanie się skrupulatnością**. Kompetencje te stosunkowo często wskazywane były również jako trudno dostępne oraz zyskujące na znaczeniu. W kompilacji dwóch wskazanych kategorii pojawiało się także wykazywanie proaktywności i zaangażowania w poszukiwaniu źródeł wiedzy i samorozwoju.

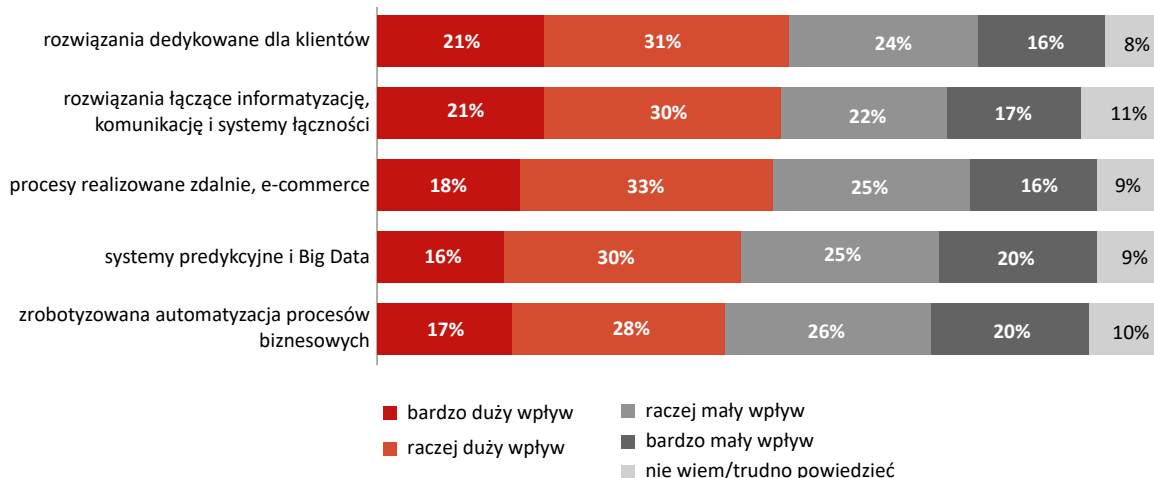
Zauważyć należy, że osoby młode (24–35 lat) kompetencje społeczne oceniają u siebie na wysokim poziomie. Nie odnotowano kompetencji nisko ocenionych. Jednocześnie grupa ta istotnie rzadziej deklaruje rozwój umiejętności zawodowych – w miejscu pracy 65% badanych w wieku 24–35 lat nie uczestniczyło w żadnej formie (dla porównania wynik dla grupy 36–45 lat wyniósł 58%, a dla osób powyżej 45. roku życia – 40%).

Pracodawcy czują się przygotowani do zmian zachodzących w branży

W badaniu ilościowym trendy zostały ocenione przez pracodawców pod kątem siły wpływu na ich przedsiębiorstwa. Blisko połowa z nich wskazała, że co najmniej jeden spośród pięciu procesów wyodrębnionych w trakcie badania jakościowego będzie miał duży lub raczej duży wpływ na działalność ich przedsiębiorstwa w ciągu najbliższych 3 lat. Uwagę zwracają zbliżone rozkłady odpowiedzi w przypadku każdego badanego zjawiska, co może oznaczać, iż wszystkie występują jednocześnie lub są ze sobą mocno powiązane (wykres 4). Niemniej jednak, do zjawisk, które w nieco większym stopniu oddziaływać będą na przedsiębiorstwa z branży nowoczesnych usług biznesowych zaliczyć należy **tworzenie przez usługodawców dedykowanych rozwiązań dla ich klientów, stosowanie rozwiązań łączących obszary informatyzacji, komunikacji i systemów łączności (np. maszynowe uczenie, technologie wspierające obsługę klientów i marketing), a także rosnące znaczenie udziału procesów realizowanych zdalnie, e-commerce** (po 51% wskazań na odpowiedzi: bardzo duży lub duży wpływ).

Warto zaznaczyć, że istotnie częściej na raczej duży lub bardzo duży wpływ zjawisk w perspektywie najbliższych 3 lat wskazywały małe przedsiębiorstwa (zatrudniające 10–49 pracowników) oraz duże (powyżej 250). Może być to związane z podatnością na procesy – w przypadku małych firm raczej w kontekście trudności z dostosowaniem się do zmian, natomiast wśród dużych – jako ułatwienie pracy oraz zwiększenie zdolności do uzyskania w ten sposób przewag konkurencyjnych. Ponadto zauważa się, że w związku z odpornością działalności rachunkowo-księgowej na robotyzację, a także niewielkie zastosowanie Big Data, podsektor ten rzadziej niż inne wskazywał na bardzo duży lub duży wpływ niniejszych zjawisk.

Wykres 4. Wpływ wybranych zjawisk na działalność przedsiębiorstw w ciągu najbliższych 3 lat – rozkład odpowiedzi ogółem



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców, n = 806 – II edycja 2023.

Zdecydowana większość pracodawców wskazuje na swoje przygotowanie do nadchodzących zmian (od 97% do 99% pracodawców – tabela 2). Warto podkreślić, że dobre przygotowanie w zakresie rozwiązań łączących informatyzację, komunikację i systemy łączności częściej wyrażali przedstawiciele firm centralnych (65%).

Wśród pracodawców, którzy deklarują przygotowanie do zmian (dobre lub w pewnym stopniu) 8 na 10 wskazuje również na wysoki poziom przygotowania pod względem umiejętności swoich pracowników – najczęściej w obszarze procesów realizowanych zdalnie, e-commerce (83%), a najrzadziej w aspekcie tworzenia rozwiązań dla klientów oraz stosowanie rozwiązań łączących obszary informatyzacji, komunikacji i systemów łączności (po 75% wskazań na przygotowanie pod względem kompetencji pracowników).

Należy również zaznaczyć, że obecny poziom przygotowania kadr branży NUB pod kątem kompetencji do realizacji procesów i świadczenia usług opartych na automatyzacji i sztucznej inteligencji uczestniczący w badaniu delphi eksperci branżowi najczęściej oceniali jako średni lub raczej niski – zatem surowiej niż pracodawcy biorący udział w badaniu ilościowym (78% pracodawców oceniło go jako raczej lub bardzo wysoki).

Tabela 2. Ocena stopnia przygotowania do zmian – rozkład odpowiedzi ogółem

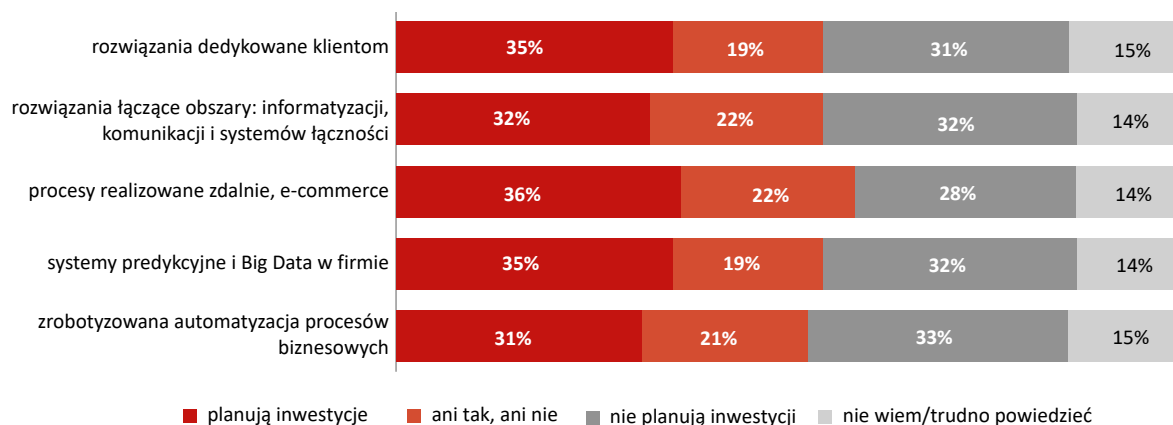


Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców, n = 806 – II edycja 2023.

Oznacza to, że **pracodawcy są świadomi nadchodzących zmian, a także podejmują działania mające na celu dostosowanie się do nich**. Z drugiej strony, nie prowadząc powszechnie oceny kompetencji pracowników i nie identyfikując kluczowych potrzeb rozwojowych (co wynika z uzyskanych danych), mogą nie być do końca świadomi występujących luk i niedopasowań. Niemniej jednak, ponad dwie trzecie tych, którzy obecnie nie są przygotowani lub są przygotowani tylko w pewnym stopniu, zamierza podjąć działania celem przygotowania przedsiębiorstw do zmian (67%). Brak działań deklaruje 14% badanych, a pozostali nie mają w tym zakresie jeszcze żadnych planów. Istotnie częściej plany miały przedsiębiorstwa z podsektora badań rynku oraz pozostałej działalności profesjonalnej, przy czym rzadziej dotyczyło to dużych przedsiębiorstw (zatrudniających powyżej 250 pracowników).

W perspektywie najbliższych 3 lat **około jedna trzecia wszystkich badanych pracodawców planuje inwestycje w umiejętności pracowników**, niezależnie od obszaru (wykres 5). Zauważyć jednak należy, że odsetek planujących jest zbliżony do tych, którzy nie zamierzają podejmować żadnych działań w tym zakresie (po około 30% wskazań). Istotnie częściej zamiar inwestowania w umiejętności pracowników (niezależnie od obszaru) deklarowali pracodawcy dużych podmiotów, zatrudniających 250 osób i więcej, co zapewne związane jest z szerokim profilem działalności tych przedsiębiorstw.

Wykres 5. Planowanie inwestycji w umiejętności pracowników w wybranych obszarach w ciągu najbliższych 3 lat – rozkład odpowiedzi ogółem



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców, n = 806 – II edycja 2023.

W najbliższych latach wzrośnie w branży zapotrzebowanie na umiejętności horyzontalne

Zarówno w badaniu jakościowym, jak i ilościowym, zwrócono uwagę na znaczenie automatyzacji, robotyzacji, informatyzacji usług w badanym sektorze. **Oznacza to, że z dużym prawdopodobieństwem w perspektywie kolejnych lat w branży NUB wzrośnie zapotrzebowanie na specjalistów z kompetencjami z zakresu IT, a w przypadku dużych podmiotów – również profesjonalnych analityków danych, analityków Big Data czy ekspertów ds. sztucznej inteligencji.** W przypadku małej skali istnieje umiarkowane zapotrzebowanie na optymalizację procesów i znikome na ich automatyzację i robotyzację. Automatyzacja i robotyzacja procesów biznesowych przynosi większe korzyści przedsiębiorstwom, które mają znaczną skalę działania, co przekłada się na zapotrzebowanie na tego typu umiejętności. Szczegółowe dane dotyczące zmiany zapotrzebowania na nowe umiejętności w przeciągu najbliższych 3 lat zaprezentowano w tabeli 3. Zauważyć należy, że względem I edycji ogólny poziom zapotrzebowania na poszczególne umiejętności pozostaje na analogicznym poziomie.

Tabela 3. Zapotrzebowanie na umiejętności horyzontalne w przeciągu najbliższych 3 lat – średnia z ocen pracodawców* (skala od 1 – bardzo niski poziom zapotrzebowania do 10 – bardzo wysoki)

umiejętności z zakresu:	ogółem	wielkość przedsiębiorstwa – liczba pracowników			
		2–9	10–49	50–249	250 i więcej
IT	7,3	7,3	7,7 ↑	7,6 ↑	7,7
analityki danych (big data)	6,9	6,8	7,4 ↑	7,3	7,4 ↓
uczenia maszynowego	6,5	6,5	6,9 ↑	7,1 ↑	7,3
automatyzacji i robotyzacji	6,4	6,3	6,9 ↑	7,0 ↑	7,3
optymalizacji procesów	6,7	6,6	7,3 ↑	6,9 ↑	7,4

*strzałkami (górze/dół) oznaczono wzrost lub spadek względem I edycji badania (uwzględniono tylko wzrost/spadek o 0,3 lub więcej).

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców, n = 806 – II edycja 2023.

Firmy innowacyjne są bardziej świadome nadchodzących zmian

W ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie tylko 40% badanych firm wprowadziło jakiegokolwiek innowacje/ulepszone procesy. Najczęściej zmiany te dotyczyły nowej lub ulepszonej metody promocji (21%), produktu/usługi (20%), metody organizacji pracy (20%) lub sprzedaży (19%). Nieznacznie rzadziej wskazywano na usprawnienie procesów biznesowych w przedsiębiorstwie (15%).

Analiza porównawcza firm innowacyjnych¹⁵ i nieinnowacyjnych wykazała szereg zależności. Warto nadmienić, że przedstawiciele firm innowacyjnych w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie częściej poszukiwali pracowników na kluczowych stanowiskach, jednocześnie deklarując zwiększenie ich liczby w kolejnym roku (tabela 4). Przedsiębiorcy ci przewidują również **większy wzrost liczby pracowników na poszczególnych stanowiskach w ich firmach w ciągu najbliższych 3 lat** (wykres 6).

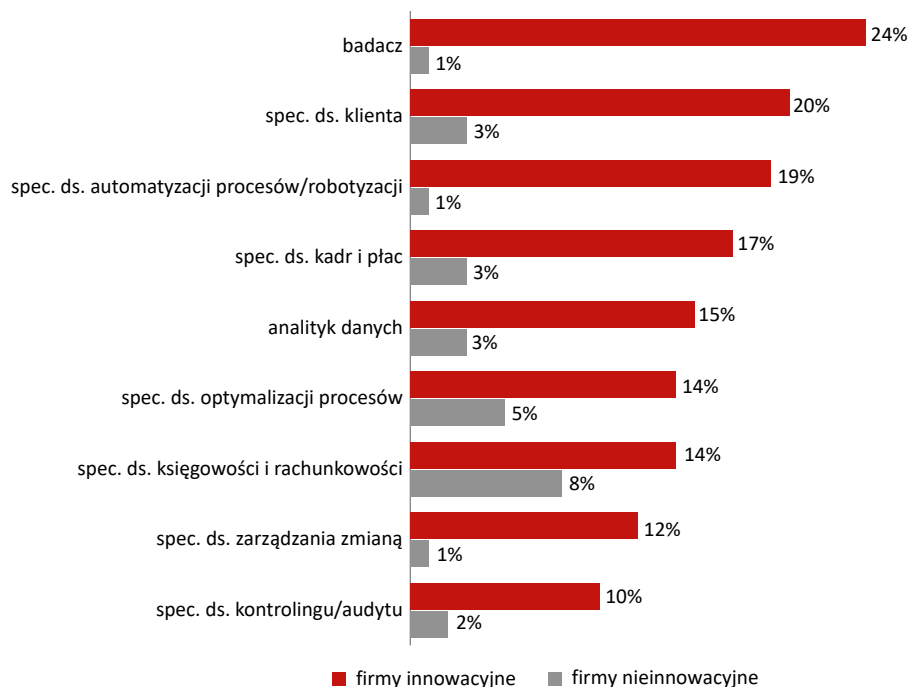
Tabela 4. Wskaźnik rozwoju firm – zestawienie innowacyjności z planowanym wzrostem zatrudnienia na kluczowych stanowiskach

innowacyjność	planowany wzrost zatrudnienia na min. 1 kluczowym stanowisku w ciągu najbliższych 12 miesięcy	
	tak	nie
firmy innowacyjne	7%	34%
firmy nieinnowacyjne	3%	57%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców – firmy innowacyjne, n = 387 vs firmy nieinnowacyjne, n = 419 – II edycja 2023.

¹⁵ Za firmy innowacyjne uznano te przedsiębiorstwa, które w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie wprowadziły co najmniej 1 innowację.

Wykres 6. Deklarowany wzrost zatrudnienia na kluczowych stanowiskach w ciągu najbliższych 3 lat – porównanie firm innowacyjnych i nieinnowacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców – firmy innowacyjne, n = 387 vs firmy nieinnowacyjne, n = 419 – II edycja 2023.

Różnice dostrzegalne są również w zakresie postrzegania kompetencji pracowników oraz strategii zarządzania nimi. **Firmy innowacyjne częściej prowadzą systematyczną ocenę kompetencji (49% vs 37%), co przekłada się na ich znacznie wyższą świadomość w zakresie ewentualnych deficytów.** Przedstawiciele tych przedsiębiorstw deklarowali, iż kompetencje ich pracowników są zadowalające, choć w pewnych obszarach wymagają rozwoju (45% vs 13%). W przypadku firm nieinnowacyjnych dostrzegalna jest tendencja odwrotna – mniejszy nacisk na ocenę pracowników i brak wiedzy w tym zakresie, przekładający się na bardziej zakrzywiony obraz rzeczywistości (według deklaracji 83% z nich kompetencje pracowników nie wymagają rozwoju – wśród firm innowacyjnych odsetek ten wyniósł 51%). **Wyższy poziom wiedzy i świadomości w firmach innowacyjnych przekłada się również na większą koncentrację na podnoszenie kompetencji pracowników,** w tym poprzez takie działania jak m.in. kursy e-learningowe (60% vs 19%), coaching/mentoring (34% vs 4%), instruktaże (61% vs 21%), udział w konferencjach lub seminariach (40% vs 7%) czy udział w wizytach studyjnych (33% vs 2%).

Co interesujące, firmy innowacyjne wśród strategii radzenia sobie z deficytami kompetencyjnymi częściej decydują się na takie działania jak zatrudnianie nowych pracowników, których następnie się szkoli (27% vs 7%) oraz reorganizacja firmy, celem lepszego wykorzystania istniejących umiejętności pracowników (29% vs 15%). 4 na 10 badanych przedsiębiorców z tej grupy planuje w ciągu najbliższych 12 miesięcy inwestować w rozwój zawodowy pracowników. Wśród przedsiębiorców z firm nieinwestujących w innowacje odsetek ten wyniósł zaledwie 13%.

Warto zwrócić uwagę, iż pracodawcy z firm innowacyjnych znacznie częściej (niż przedstawiciele firm nieinnowacyjnych) deklarowali duży wpływ poszczególnych procesów na działalność ich podmiotów. Uzyskane wyniki w tej grupie są średnio dwukrotnie wyższe (tabela 5). Wynikać to może przede wszystkim z większej świadomości istotności wyodrębnionych procesów na działalność branży i ich nieuchronnego oddziaływania. Dostrzegając te procesy być może starają się je także wykorzystać do rozwoju potencjału firmy. Potwierdzają to deklaracje dotyczące rozważania wprowadzenia w czasie najbliższych 3 lat w firmach takich zmian jak: zwiększenie inwestycji w rozwój pracowników (47% firmy innowacyjne vs 12% firmy nieinnowacyjne), zautomatyzowanie lub zrobotyzowanie wybranych procesów (36% vs 5%), zwiększenie nakładów na innowacyjność (57% vs 11%), rozpoczęcie lub zintensyfikowanie prac B+R (38% vs 2%), zwiększenie nakładów inwestycyjnych na nowe technologie/nowoczesne oprogramowanie (50% vs 11%), wprowadzenie innowacji (46% vs 6%).

Zaznaczyć jednak należy, iż nie odnotowano różnic w zakresie oceny stopnia przystosowania do nadchodzących zmian firm innowacyjnych i nieinnowacyjnych, w tym również kompetencyjnego przygotowania pracowników. **Jednakże przedsiębiorcy, którzy w czasie 12 miesięcy poprzedzających badanie wprowadzili w swojej firmie co najmniej jeden nowy lub ulepszony proces, znacznie częściej deklarują, iż planują inwestycje w umiejętności pracowników we wszystkich wskazanych obszarach.** Wynikać to może z faktu, iż dostrzegają oni również większy poziom zapotrzebowania w ciągu najbliższych 3 lat na kompetencje horyzontalne u pracowników.

Tabela 5. Wpływ* procesów na działalność przedsiębiorstw w czasie najbliższych 3 lat – porównanie firm innowacyjnych i nieinnowacyjnych

proces	firmy innowacyjne	firmy nieinnowacyjne
zrobotyzowana automatyzacja procesów biznesowych	67%	30%
rozwiązania łączące obszary: informatyzacji, komunikacji i systemów łączności	73%	36%
systemy predykcyjne i Big Data	65%	33%
rozwiązania dedykowane klientom	73%	37%
procesy realizowane zdalnie, e-commerce	74%	35%

*w tabeli wskazano sumę odpowiedzi bardzo duży i duży wpływ

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców – firmy innowacyjne, n = 387 vs firmy nieinnowacyjne, n = 419 – II edycja 2023.

W ciągu najbliższych 3 lat pracodawcy nie planują znacznego zwiększenia inwestycji w innowacje czy rozwój pracowników

Spośród zmian rozważanych do wprowadzenia w przeciągu najbliższych 3 lat pracodawcy najczęściej wskazywali na **podwyższenie średniej marży sprzedaży** (42%). Na kolejnych miejscach, pod względem częstotliwości wskazań, znalazły się **nakłady na innowacyjność** (29%) oraz **nowe technologie, nowoczesne oprogramowanie** (27%), a dopiero następnie **inwestycje w rozwój umiejętności pracowników** (26%) (wykres 7). Zauważyć należy, iż względem I edycji główne plany w zakresie wprowadzanych zmian nie uległy zmianie, przy czym obserwuje się znacznie niższy odsetek wskazań w ich przypadku. Być może jest to pochodna trudności doświadczanych przez pracodawców ze względu na wydarzenia jakie miały miejsce w Polsce i na świecie w 2022 roku (inflacja, pandemia COVID-19 czy kryzys energetyczny), przekładająca się na bardziej ostrożne plany względem wprowadzanych zmian. Analizując wyniki II edycji badania, w odniesieniu do edycji I, należy zwrócić również uwagę na wzrost odsetka pracodawców planujących zatrudniać pracowników z zagranicy (z 2% do 14%). **Wzrost zainteresowania pracodawców obcokrajowcami może wynikać z możliwości pracy zdalnej, upowszechnienie się w branży hybrydowego modelu pracy i zdalnego realizowania procesów rekrutacji.** Opierając się na wynikach z I edycji badania zaznaczyć należy, że w opinii pracodawców deklarujących wzrost popytu na cudzoziemców posiadają oni lepszą znajomość języków (być może będących ich ojczystymi językami), wysokie kwalifikacje oraz charakteryzują się zaangażowaniem.

Podwyższenie średniej marży sprzedaży istotnie częściej niż inni rozważają pracodawcy z działalności rachunkowo-księgowej (47%), natomiast przedsiębiorstwa z podsektora badań rynku bardziej skłaniają się ku zwiększeniu inwestycji w nowe technologie, nowoczesne oprogramowanie (51%) oraz wprowadzeniu innowacji w firmie (46%). Jednostki prowadzące pozostałą działalność profesjonalną w większym stopniu niż inne podmioty deklarują natomiast rozpoczęcie lub zintensyfikowanie prace B+R (28%) oraz zautomatyzowanie lub zrobotyzowanie wybranych procesów w firmie (28%).

Warto nadmienić, że duże przedsiębiorstwa (zatrudniające powyżej 250 pracowników) częściej niż pozostałe podmioty rozważają wprowadzenie niemal wszystkich wskazanych powyżej zmian¹⁶. Jedynym wyjątkiem było podwyższenie średniej marży sprzedaży, w tym aspekcie odpowiedzi kształtują się na zbliżonym poziomie we wszystkich przedsiębiorstwach, bez względu na ich wielkość. **Znacznie częściej wszystkie wskazane zmiany planują wdrażać również firmy, które w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie wprowadziły u siebie innowacje.**

Wykres 7. Zmiany, które rozważają pracodawcy w przedsiębiorstwach w ciągu najbliższych 3 lat – rozkład odpowiedzi ogółem



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców, n = 806 – II edycja 2023.

¹⁶ Zauważyć należy, że duże przedsiębiorstwa z kodem pobocznym uzgodnionym w badaniu częściej niż podmioty z kodem głównym rozważają: podwyższenie średniej marży sprzedaży (63% vs 35%), rozpoczęcie lub zintensyfikowanie prac B+R (53% vs 30%) oraz zautomatyzowanie lub zrobotyzowanie wybranych procesów (56% vs 44%).

2.2. Scenariusze przyszłości branży nowoczesnych usług biznesowych

Podstawą określenia możliwych scenariuszy przyszłości branży NUB w Polsce (tj. przewidywać co do hipotetycznych kierunków przeobrażeń i rozwoju branży) były wyniki badania foresightowego przeprowadzonego wśród ekspertów branżowych przy użyciu metodyki delphi.

W ramach badania delphi ocenie ekspertów branżowych poddano jedenaście zjawisk opisanych za pomocą odpowiednich twierdzeń/tez¹⁷ charakteryzujących możliwe kierunki zmian w branży NUB. Tezy opracowano w ramach paneli eksperckich. Integrują one trendy i czynniki oddziałujące na branżę (opisane w rozdziale 2.1), zmiany jakie wywołują oraz reakcje firm i wyzwania dla branży z tym związane.

Na podstawie ocen ekspertów (tabela 6) zidentyfikowano zjawiska o największej sile wpływu na branżę¹⁸ i o najwyższych wynikach w zakresie prawdopodobieństwa upowszechnienia¹⁹, a więc takie, które w największym stopniu warunkują dalszy kierunek przeobrażeń i rozwoju branży.

Według ekspertów **zjawiska o największej sile wpływu na branżę** to:

- z jednej strony: silna ewolucja modeli biznesowych przedsiębiorstw działających w branży w kierunku świadczenia usług wymagających zaawansowanej wiedzy i umiejętności **(teza B)**; w kierunku współtworzenia z klientami innowacyjnych i kompleksowych rozwiązań odpowiadających ich potrzebom **(teza E)**; powszechne stosowanie modułowych rozwiązań dla klientów, „szytych na miarę” ich specyficznych potrzeb **(teza D)**;

¹⁷ Tezy w niniejszym badaniu to twierdzenia opisujące możliwą (mniej lub bardziej pożądaną) przyszłość branży NUB. To inaczej różne, hipotetyczne zjawiska mogące wystąpić w branży w przyszłości, które pokazują możliwe kierunki zmian i rozwoju branży w perspektywie kolejnych lat: powyżej roku, ale do 3 lat oraz powyżej 3 lat.

¹⁸ Siła wpływu/oddziaływania zjawiska na branżę została wyrażona jako średnia z ocen ekspertów przyznawanych poszczególnym tezom. Każdą z tez eksperci oceniali w skali 0–10, gdzie 0 oznaczało „bardzo mała siła oddziaływania”, zaś 10 – „bardzo duża siła oddziaływania”.

¹⁹ Prawdopodobieństwo upowszechnienia się zjawiska w branży zostało wyrażone jako średnia z ocen ekspertów przyznawanych poszczególnym tezom. Każdą z tez eksperci oceniali w skali 0–10, gdzie 0 oznaczało „upowszechnienie się tego zjawiska w branży NUB jest zupełnie nieprawdopodobne”, zaś 10 – „zjawisko upowszechni się na pewno w branży NUB”.

- z drugiej strony: automatyzacja/robotyzacja realizowanych procesów i stosowanie rozwiązań chmurowych powodujące upowszechnienie się w branży hybrydowego modelu pracy (**teza C**); powszechne stosowanie systemów informatycznych do obsługi powtarzalnych zadań zawodowych (**teza A**); konieczność zapewnienia jakości zautomatyzowanych procesów (**teza G**); konkurowanie o pracowników posiadających wysokospecjalistyczne kompetencje w zakresie zaawansowanej analizy i interpretacji danych/Big Data (**teza F**).

Zjawiska o największej sile wpływu na branżę (wyrażone tezami: B, E, D oraz C, A, G, F), **charakteryzują się najwyższym prawdopodobieństwem upowszechnienia się w branży.**

Upowszechnienie się w branży zjawisk opisanych w tezach jest zdaniem ekspertów bardziej prawdopodobne w perspektywie długoterminowej – powyżej roku do 3 lat oraz powyżej 3 lat (tabela 6).

Istotność oddziaływania na branżę NUB wyżej wymienionych zjawisk potwierdzają również wyniki badania ilościowego przeprowadzonego na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw z branży (rozdział 2.1).

Tabela 6. Ocena siły wpływu i prawdopodobieństwa upowszechnienia się w czasie różnych kierunków zmian w branży (opisanych tezami)

nr	tezy opisujące prawdopodobne kierunki zmian w branży	siła wpływu	<1 roku	1–3 lat	> 3 lat
A	Do obsługi powtarzalnych zadań zawodowych bardziej powszechnym rozwiązaniem stanie się stosowanie systemów informatycznych, aniżeli wykonywanie tych czynności przez ludzi. Będzie to dotyczyło tych zadań, które charakteryzują się powtarzalnością i niską wrażliwością na negatywne konsekwencje, np. powodowane zmianą praktyk biznesowych, legislacji i/lub postępem technologicznym	8,2 (duże firmy) 5,5 (MŚP)	4,2	6,3	7,8
B	Modele biznesowe przedsiębiorstw branży NUB będą silnie ewoluować w kierunku świadczenia usług wymagających zaawansowanej wiedzy i umiejętności, co zwiększy popyt na pracowników o wysokospecjalistycznych kompetencjach	8,1	3,6	6,3	8,5
C	Automatyzacja/robotyzacja procesów w branży oraz stosowanie rozwiązań chmurowych spowodują upowszechnienie się w branży hybrydowego modelu pracy	8,1	5,5	7,7	8,5
D	W branży upowszechni się stosowanie modułowych rozwiązań dla klientów, „szytych na miarę” ich specyficznych potrzeb, czego efektem będzie silniejsze oparcie strategii biznesowych na trwałych relacjach z klientami	7,6	4,9	6,8	8,1
E	Modele biznesowe przedsiębiorstw branży NUB będą silnie ewoluować w kierunku współtworzenia z klientami innowacyjnych i kompleksowych rozwiązań odpowiadających ich potrzebom (tzw. <i>solution service</i>)	7,8	4,2	6,1	7,9
F	Ze względu na niską podaż na rynku pracy pracowników posiadających wysokospecjalistyczne kompetencje w zakresie zaawansowanej analizy i interpretacji zróżnicowanych danych pochodzących z wielu źródeł (Big Data), firmy z branży będą konkurowały o takich pracowników, zwiększając zaangażowanie w projektowanie i wdrażanie długofalowych strategii zarządzania zasobami ludzkimi	7,4	4,4	6,2	8,0
G	Konieczność zapewnienia jakości zautomatyzowanych procesów będzie prowadziła do pojawienia się nowych, kluczowych dla branży stanowisk zorientowanych na kontrolę jakości zautomatyzowanych usług oraz stanowisk związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa procesów i danych	7,4	4,3	6,3	7,9
H	W branży w związku ze zmianą zakresu zadań zawodowych wywołaną automatyzacją/robotyzacją procesów upowszechnią się hybrydowe stanowiska pracy łączące zadania i kompetencje pochodzące z różnych obszarów	7,1	4,2	5,9	7,4
I	W realizacji procesów w branży do monitorowania i kontroli łańcucha wartości powszechnie będą wykorzystywane technologie łańcuchów bloków (blockchain), oraz systemy predykcyjne bazujące na przetwarzaniu dużych ilości różnorodnych danych pochodzących z wielu źródeł (Big Data)	7,0	3,3	5,5	8,0

nr	tezy opisujące prawdopodobne kierunki zmian w branży	siła wpływu	<1 roku	1–3 lat	> 3 lat
J	Branża będzie silnie ewoluować w kierunku ograniczania liczby podmiotów, których modele biznesowe opierają się na wystandaryzowanych i wyspecjalizowanych usługach, przy jednoczesnym zwiększaniu liczby podmiotów świadczących usługi dedykowane i kompleksowe	5,9	3,2	5,3	7,2
K	Ograniczone zaufanie części klientów do rzetelności i wiarygodności usług opartych na automatycznych procesach i sztucznej inteligencji, doprowadzi do równoległego rozwijania się zarówno zautomatyzowanych, jak i tradycyjnych (niezautomatyzowanych) sposobów świadczenia nowoczesnych usług biznesowych	6,3	4,3	5,9	6,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badania jakościowe oraz badanie delphi (dwie iteracje, n = 40) – II edycja 2023.

Wyniki przeprowadzonej analizy zostały zwizualizowane przy wykorzystaniu matrycy siły wpływu i prawdopodobieństwa upowszechnienia się w czasie, zjawisk opisanych poszczególnymi tezami (aneks nr 1, schematy: 1, 2, 3²⁰). Wyodrębnienie zjawisk, które w najwyższym stopniu spełniają warunki dużej siły wpływu i charakteryzują się najwyższym prawdopodobieństwem upowszechnienia w branży, ostatecznie pozwoliło zidentyfikować dwie grupy tez warunkujących przyszłość branży. Są to:

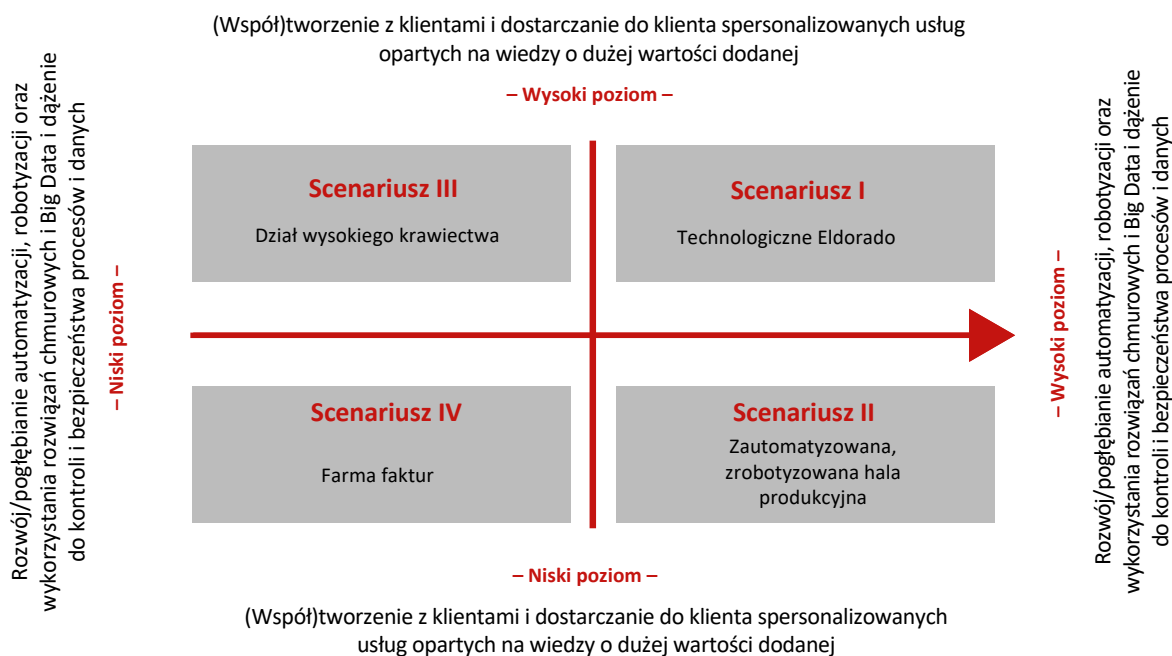
- 1) **(Współ)tworzenie z klientami i dostarczanie do klienta spersonalizowanych usług opartych na wiedzy o dużej wartości dodanej**
- 2) **Rozwój/pogłębianie automatyzacji, robotyzacji oraz wykorzystania rozwiązań chmurowych i Big Data współwystępujący z dążeniem do kontroli i bezpieczeństwa procesów i danych**

Zidentyfikowane tezy warunkujące w największym stopniu przyszłość branży są w bardzo wysokim stopniu zbieżne z determinantami przyszłość branży rozpoznanymi w I edycji badania. Zwłaszcza w kontekście wyników badań ilościowych można mówić o umocnieniu (nasileniu i pogłębieniu) tych zjawisk w branży względem sytuacji rozpoznanej w I edycji, co ostatecznie sankcjonuje ich kluczowy charakter w kreowaniu możliwej przyszłości branży.

²⁰ Aby porównać wpływ na branżę w czasie zjawisk opisanych tezami zwizualizowano je przy wykorzystaniu trzech macierzy siły wpływu i prawdopodobieństwa upowszechnienia się w branży - w perspektywie czasu powyżej roku, ale do 3 lat (schemat 1); w perspektywie czasu powyżej 3 lat (schemat 2) oraz w wieloletniej perspektywie obejmującej (łącznie) czas: powyżej roku, ale do 3 lat oraz powyżej 3 lat (schemat 3) – aneks nr 1.

W wyniku porównania obu zestawów zjawisk wyłoniły się cztery hipotetyczne scenariusze przyszłości branży NUB w Polsce²¹ (grafika 10).

Grafika 10. Scenariusze przyszłości branży NUB



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie delphi, n = 40 – II edycja 2023.

W celu opracowania czterech scenariuszy przyszłości branży opinie ekspertów i pozostałe wyniki badania delphi skonfrontowano z wynikami badania jakościowego i ilościowego, przede wszystkim w odniesieniu do kluczowych trendów i czynników oddziałujących na branżę, przewidywań dotyczących nowych zadań, kompetencji i ról zawodowych.

W każdym scenariuszu do opisanego przyszłości branży (zjawisk, które mogą wystąpić) zastosowano czas teraźniejszy.

²¹ Nazwy scenariuszy zostały nieznacznie zmodyfikowane względem przyjętych w I edycji badania.

Scenariusz I: Technologiczne Eldorado



- WYSOKI poziom rozwoju/pogłębiania automatyzacji, robotyzacji, stosowania rozwiązań chmurowych i Big Data współwystępujący z kontrolą i bezpieczeństwem procesów i danych



- WYSOKI poziom (współ)tworzenia z klientami i dostarczania do klienta personalizowanych usług opartych na wiedzy o dużej wartości dodanej

Wysokie nakłady na automatyzację i robotyzację własnych procesów

Świadomość klientów odnośnie do zysków z A&R pobudza popyt na usługi branży

Koncentracja na optymalizacji procesów i personalizowaniu usług dla odbiorcy

Wysoki popyt na pracowników zajmujących się ochroną danych systemów i procesów, automatyzacją i robotyzacją

Wiedzożłonność procesów i oparcie na wysoko wykwalifikowanych kadrach

Innowacyjność branży daje przewagę w konkurowaniu o najlepsze kadry

Zgodnie z tym scenariuszem realizację głównych procesów/usług biznesowych branża opiera na ciągle rosnącym potencjale nowych technologii kognitywnych, takich jak: maszynowe uczenie (ang. *Machine Learning*), technologie wspierające obsługę klientów i marketing – sztuczna inteligencja/AI (ang. *Artificial Intelligence*) (boty, chatboty i voiceboty), rozwiązania chmurowe, Big Data [również Internet Rzeczy (ang. *Internet of Things*) i wykorzystanie urządzeń monitorujących aktywność i zasoby np. *Asset Trackery*].



Wysokie nakłady na automatyzację i robotyzację własnych procesów

Automatyzacja i robotyzacja procesów/usług, w tym status sztucznej inteligencji i jej wykorzystanie w branży wynikają z możliwej do wygenerowania wartości dodanej oraz zależą od zdolności przedsiębiorstw do ponoszenia nakładów na nowe rozwiązania technologiczne. Przedsiębiorstwa branży NUB ponoszą znaczące nakłady na innowacje (zakup gotowych rozwiązań i/lub ich współtworzenie z innymi podmiotami i klientami). Najszybsze tempo automatyzacji, adopcji rozwiązań opartych na AI, chmurowych i związanych z wykorzystaniem Big Data w pierwszej kolejności osiągają większe przedsiębiorstwa z branży, realizujące procesy o wysokim stopniu rozpowszechnienia w sektorze oraz dużej wartości dodanej dla przedsiębiorstwa i dla klienta. W perspektywie do 3 lat wyraźny wzrost stopnia automatyzacji i robotyzacji przede wszystkim dotyczy procesu obsługi klienta, obsługi finansowo-księgowej

firm, obsługi firm w zakresie kadr i płac, dostarczania usługi badań i analiz (marketingowych, opinii publicznej i rynku). W perspektywie powyżej 3 lat – w możliwym, niezbędnym zakresie – przyspiesza automatyzacja, robotyzacja procesów: kontroling i audyt, analizy i planowanie biznesowe, zarządzanie zmianą (wsparcie transformacji biznesowej, organizacyjnej).

Przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie odnoszą istotne korzyści zwłaszcza w dłuższej perspektywie, tj. tworzą nowe miejsca pracy niezbędne dla zwiększania aktywności innowacyjnej, dzięki automatyzacji, robotyzacji ograniczają ryzyko występowania błędów człowieka w realizowanych procesach i usługach, doskonalą kompetencje kadr, by dostarczać usługi oparte na wiedzy i doświadczeniu.



Świadomość klientów odnośnie do zysków z A&R pobudza popyt na usługi

Wielość dostępnych na rynku rozwiązań technologicznych przestaje stanowić problem związany z ich trafnym wyborem. Firmy branży NUB są dobrze zorientowane w jakich obszarach i jakie technologie powinny i mogą zastosować – na jakie specyficzne potrzeby klientów takie rozwiązania będą odpowiadać (jakie problemy rozwiązywać), oraz jakiego zwrotu z inwestycji i w jakim czasie można się spodziewać w związku z pozyskaniem, wdrożeniem tego typu rozwiązań i/lub ich współtworzeniem z klientem.

Współtworzeniu usługi z jej odbiorcą sprzyja wzrost świadomości klientów nt. zysków związanych z korzystaniem ze zrobotyzowanych, zautomatyzowanych usług. Jest to efekt starań branży i zwiększania wśród klientów wiedzy na temat usług zdalnych i specyfiki kontaktu z AI. Do osiągnięcia wyższego poziomu automatyzacji i robotyzacji usług – tam, gdzie jest to możliwe – angażowane są działy, centra B+R opracowujące innowacje.



Koncentracja na optymalizacji procesów i personalizowaniu usług dla odbiorcy

Dobre rozumienie znaczenia automatyzacji, robotyzacji w branży i jej zdolności do generowania wartości dodanej wynika z realizacji przez przedsiębiorstwa branży NUB zadań polegających na:

- systematycznej ocenie możliwości implementacji nowych technologii (ocenie kosztów i zwrotu z inwestycji, barier i szans związanych z automatyzacją i robotyzacją);
- systematycznej identyfikacji zadań, które kwalifikują się do automatyzacji i robotyzacji oraz ich standaryzowaniem;

- podnoszeniu funkcjonalności już zautomatyzowanego, zrobotyzowanego systemu, ulepszaniu usług i/lub tworzeniu nowych spersonalizowanych usług i kanałów dotarcia do klienta – co wiąże się z dynamicznym rozwojem e-commerce (platform i portali do obsługi klientów); niezbędną podbudową dla realizacji tego typu zadań są specjalistyczne kompetencje dziedzinowe, którymi wykazują się pracownicy przedsiębiorstw branży NUB;
- zapewnianiu bezpieczeństwa systemu (infrastruktury IT) i danych oraz nadzorowaniu, kontroli, ocenie decyzji podejmowanych przez AI, co obejmuje gromadzenie, kontrolę i weryfikowanie danych oraz informacji wykorzystywanych do tworzenia algorytmów i do szkolenia botów – na ten rodzaj zadań zwraca się szczególną uwagę, ponieważ rygorystyczne, wysokie standardy w tym zakresie są brane pod uwagę przez firmy, które decydują się na lokowanie swoich procesów w przedsiębiorstwach branży NUB.



Wysoki popyt na pracowników zajmujących się ochroną danych systemów i procesów, automatyzacją i robotyzacją

Istotnym elementem strategii rozwoju i HR przedsiębiorstw branży NUB jest podejmowanie działań nakierowanych na wzrost świadomości pracowników branży nt. nowych możliwości i zadań, jakie niesie automatyzacja i robotyzacja, oraz przygotowanie pracowników do pracy w zautomatyzowanym, zrobotyzowanym środowisku – tj. do obsługi nowych systemów i technologii, a przez to skutecznego pełnienia ról zawodowych o rosnącym znaczeniu w branży, tj. związanych z:

- ochroną danych i informacji oraz ochroną zrobotyzowanych, zautomatyzowanych systemów [specjalista ds. bezpieczeństwa cyfrowego (ang. *cyber security*), specjalista ds. transformacji cyfrowej, specjalista ds. digitalizacji danych, informacji];
- optymalizowaniem i automatyzowaniem, robotyzowaniem systemu (infrastruktury) i procesów, tj. programowaniem, (re)konfigurowaniem systemu, implementowaniem rozwiązań technologicznych [np. programista, specjalista ds. automatyzacji/robotyzacji, specjalista ds. Machine Learningu, specjalista ds. skryptowania, specjalista ds. optymalizacji (systemów lub procesów), architekt procesów];
- „trenowaniem” botów, voice botów, chatbotów, botów inteligentnych etc. [np. trenera AI/edukatora inteligentnych botów].



Wiedzołoność procesów i oparcie na wysoko wykwalifikowanych kadrach

Ponieważ struktura obsługiwanych przez branżę procesów zmienia się w kierunku „wiedzołonnym” (świadczenia modułowych technologiczowanych usług o dużej wartości dodanej dla firmy i dla odbiorcy usługi, wymagających zaawansowanej wiedzy i umiejętności), czynnik kosztowy jest w branży tak samo ważny jak wysoka jakość kapitału ludzkiego. W branży jest duży popyt na pracowników o wysokospecjalistycznych kompetencjach:

- społecznych i osobistych (na wysokim poziomie) niezbędnych do współpracy i do realizacji zadań „odpornych”, mało podatnych na automatyzację i robotyzację, wymagających bezpośrednich kontaktów i budowania relacji z klientem (takich jak skuteczne komunikowanie, adekwatne reagowanie na potrzeby klienta, umiejętność współpracy i funkcjonowania w wielokulturowym środowisku pracy, inicjatywność, poszukiwanie rozwiązań);
- cyfrowych (na zaawansowanym poziomie) i związanych z programowaniem, wiedzą nt. dostępnych na rynku nowych rozwiązań technologicznych i ich funkcjonalnościach (co obejmuje ocenę możliwości implementacji rozwiązania, identyfikacji procesów, obszarów działalności firmy, które można i warto automatyzować i zrobotyzować);
- związanych z monitorowaniem, kontrolą poprawności działania algorytmów i systemu, z zapewnianiem bezpieczeństwa danych i systemu (infrastruktury IT);
- specjalistycznych kompetencjach dziedzinowych/przedmiotowych (np. w zakresie księgowości, kontrolingu, analiz biznesowych, sprzedaży i marketingu poprzez różne kanały dotarcia (ang. *Multichannel Customer Service*); rośnie oczekiwanie, że ten rodzaj kompetencji będzie coraz wyższy i lepiej wykorzystywany w obsłudze klienta ze względu na przejmowanie przez bota zadań mniej ważnych, rutynowych;
- w zakresie wielojęzyczności;
- analitycznych, związanych z pracą na dużych zbiorach danych (Big Data), przetwarzaniem i interpretacją danych;
- wynikających z połączenia zaawansowanej wiedzy i umiejętności pochodzących z różnych dziedzin; najbardziej pożądane interakcje (połączenia) będą dotyczyć ww. kompetencji, które mogą występować w wielu różnych kombinacjach w zależności od realizowanych procesów/usług biznesowych.



Innowacyjność branży daje przewagę w konkurowaniu o najlepsze kadry

Wysoki poziom dojrzałości innowacyjnej branży, realizacja procesów/usług opartych na wiedzy i związana z tym istotność wysokospecjalistycznych kompetencji, zapewniają branży przewagę konkurencyjną i powodują, że może ona skutecznie konkurować o pracowników z innymi branżami, oferując lepsze warunki pracy i rozwoju kariery. Mocne strony polityki HR przedsiębiorstw branży NUB to: oferowanie możliwości zdobycia transferowalnych kompetencji; rozwój kariery poprzez specjalizację w dziedzinach, obszarach, które są ważne w gospodarce opartej na wiedzy; obecne w przedsiębiorstwach NUB dojrzałe systemy szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych, dzięki którym można doskonalić kompetencje.

W branży powszechny jest hybrydowy model pracy (trwałe przeniesienie części zadań do środowiska cyfrowego), co wymaga kompetencji: związanych ze zdalnym zarządzaniem procesami i pracownikami (np. takich jak zarządzanie rozproszonymi zespołami pracowników realizujących zadania zdalnie), zdalnej realizacji procesów HR (np. rekrutacja i selekcja, onboarding, doskonalenie kompetencji).

Wysokiej wartości dodanej tworzonej w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Polsce towarzyszy zwiększające się znaczenie branży na rynkach krajów rozwijających się, które stają się istotnymi odbiorcami zaawansowanych usług biznesowych świadczonych w tych przedsiębiorstwach.

Kluczowe warunki materializacji scenariusza to:

- szybki rozwój w obszarze Przemysł 4.0 (szczególnie w zakresie automatyzacji, robotyzacji);
- uwzględnianie w strategiach i planach przedsiębiorstw aktywności innowacyjnej jako koniecznego warunku rozwoju – poniesienie nakładów na adaptację, opracowanie i wdrożenie rozwiązań opartych na technologiach, w tym zakresie współpraca z działami/centrami B+R (tworzenie takich działów w organizacjach) oraz z odbiorcami usług (klientami) przy tworzeniu innowacji w usługach;
- monitorowanie otoczenia klienta, reagowanie na jego potrzeby w celu lepszego dopasowania usług;
- projektowanie strategii HR z uwzględnieniem wachlarza szkoleń, których celem jest nie tylko rozwój zaawansowanych kompetencji cyfrowych, w zakresie automatyzacji, robotyzacji, optymalizacji zadań, ale również kompetencji społecznych, osobistych, analitycznych i dziedzinowych/przedmiotowych (np. w zakresie księgowości, kontrolingu, audytu, zarządzania zmianą) – niezbędnych do współpracy i współtworzenia rozwiązań z innymi.

Scenariusz II: Zautomatyzowana, zrobotyzowana hala produkcyjna



- WYSOKI poziom rozwoju/pogłębiania automatyzacji, robotyzacji, stosowania rozwiązań chmurowych i Big Data współwystępujący z kontrolą i bezpieczeństwem procesów i danych



- NISKI poziom (współ)tworzenia z klientami i dostarczania do klienta spersonalizowanych usług opartych na wiedzy o dużej wartości dodanej

Zwiększanie efektywności i obniżanie kosztów pracy poprzez automatyzację i robotyzację procesów/usług dla biznesu

Spadek kosztów NUB współwystępuje z niskim wzrostem jakości kapitału kompetencyjnego branży

Oferta nowoczesnych usług dla biznesu nie jest rozwijana

Systematyczny wzrost znaczenia kompetencji cyfrowych, analitycznych, w zakresie wielojęzyczności

Zgodnie z tym scenariuszem przedsiębiorstwa branży NUB przeszły transformację w kierunku automatyzacji, robotyzacji procesów i usług, większego wykorzystania rozwiązań chmurowych i Big Data. Ewolucja branży w kierunku wysokiego poziomu automatyzacji i robotyzacji jest powiązana z postępującą „autonomizacją sztucznej inteligencji” i oznacza oparcie realizacji procesów i usług niemalże wyłącznie na technologiach [AI, Machine Learning są stosowane przede wszystkim do predykcji (analizy i interpretacji dużych ilości zróżnicowanych danych)].



Zwiększanie efektywności i obniżanie kosztów pracy poprzez automatyzację i robotyzację procesów/usług dla biznesu

Przedsiębiorstwa branży NUB zwiększają w ten sposób skalę i wydajność realizowanych procesów i usług oraz obniżają koszty pracy, redukując konieczność pozyskiwania większej liczby pracowników do obsługi procesu. Jest to główny powód transformacji przedsiębiorstw w kierunku wyższej automatyzacji i robotyzacji oraz przechodzenia na rozwiązania oparte na chmurze IT.

Zmiany związane z automatyzacją, robotyzacją wprowadzono w obrębie różnych usług i procesów, ale o niskim stopniu personalizacji, nietworzących dużej wartości dodanej dla ich odbiorców (klientów procesu): (a) o dużej skali realizacji, (b) wysokim stopniu powtarzalności

zadań, które trzeba wykonać, by zrealizować proces, dostarczyć usługę, (c) wysokim stopniu podatności zadania i/lub procesu na standaryzację (automatyzację, robotyzację), (d) niskiej wrażliwości zadania i/lub procesu na zmiany w obszarze legislacji.

Wzrost znaczenia i wysoki poziom automatyzacji, robotyzacji usług i procesów wynikają z niezależności automatyzacji, robotyzacji względem zadań złożonych, wymagających do ich realizacji zaawansowanej wiedzy dziedzinowej – przedsiębiorstwa branży NUB obsługują zróżnicowane procesy i zadania, często również o niższym stopniu specjalizacji (zaawansowania) i niewielkim stopniu skomplikowania. W każdym rodzaju działalności, poprzez który jest opisana branża, są to inne zadania, specyficzne dla zróżnicowanych działalności operacyjnych występujących w branży (np. w działalności związanej z badaniem rynku i opinii publicznej automatyzowane, robotyzowane są zadania dotyczące realizacji prostych badań rynku o bardzo wysokim stopniu standaryzacji; w ramach działalności rachunkowo-księgowej dotyczy to księgowania transakcji gospodarczych, rozliczania podatków, obsługi płatności i należności, w zakresie kadr i płac – monitorowania aktualności obowiązkowych badań lekarskich, urlopów pracowniczych).



Spadek kosztów NUB współwystępuje z niskim wzrostem jakości kapitału kompetencyjnego branży

Wzrost efektywności realizacji procesów/usług poprzez ich automatyzację, robotyzację, stosowanie rozwiązań chmurowych i Big Data nie generuje potrzeby dalszego rozwoju sektora w ujęciu ilościowym – umacnia pozycję przedsiębiorstw już istniejących na rynku, które wdrożyły te rozwiązania, i tworzy barierę wejścia do branży dla nowych podmiotów, które chciałyby wystartować na rynku z ofertą realizacji prostych, niezautomatyzowanych, niezrobotyzowanych usług biznesowych. Silna koncentracja podmiotów z branży na realizacji nieskomplikowanych, zautomatyzowanych, zrobotyzowanych procesów i usług nie przekłada się w pełni na zdolność i możliwości do uzyskania potencjał rozwoju. Wprawdzie spadły koszty realizacji usług, wzrosła ich dostępność, ale nie jakość kapitału ludzkiego w branży (tj. wysokospecjalistyczne kompetencje niezbędne do realizacji zadań o większej wartości dodanej dla klienta). Branża jest konsumentem, a nie prosumentem nowych rozwiązań dla biznesu opartych na technologiach kognitywnych, Big Data i rozwiązaniach chmurowych.



Oferta nowoczesnych usług dla biznesu nie jest rozwijana

Zakres procesów/usług obsługiwanych przez branżę NUB w Polsce jest ograniczony – przedsiębiorstwa nie poszerzają oferty swoich usług o usługi o większej wartości dodanej.

Oparcie realizowanych często prostszych procesów i usług na automatyzacji i robotyzacji, stosowaniu rozwiązań chmurowych i Big Data wymaga:

- systematycznej identyfikacji zadań najmniej wrażliwych na zmiany w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstw (np. w zakresie legislacji, preferencji i potrzeb klienta), które można względnie łatwo zautomatyzować i zrobotyzować (opisać, ustandaryzować);
- ustawicznego podnoszenia funkcjonalności już zautomatyzowanego, zrobotyzowanego systemu (głębsza automatyzacja, a przez to dalsze optymalizowanie systemu i procesów), co obejmuje projektowanie skryptów, algorytmów, gromadzenie i analizę danych, optymalizowanie procesów/usług;
- adaptacji zadań, procesów do rozwiązań opartych na chmurze IT;
- zapewniania stabilności i bezpieczeństwa systemu (infrastruktury IT) oraz zbiorów różnorodnych danych, pochodzących z wielu źródeł (Big Data) – na ten rodzaj zadań zwraca się szczególną uwagę, ponieważ procedury w tym zakresie są brane pod uwagę przez firmy, które decydują się na lokowanie swoich procesów w przedsiębiorstwach branży NUB.



Systematyczny wzrost znaczenia kompetencji cyfrowych, analitycznych, w zakresie wielojęzyczności

W strategiach HR przedsiębiorstw branży NUB kluczowym elementem jest przygotowanie pracowników do pracy w cyfrowym, zautomatyzowanym, zrobotyzowanym środowisku, tj. do obsługi nowych systemów i technologii. Branża potrzebuje kompetencji:

- cyfrowych (korzystanie z technologii informacyjno-komunikacyjnych, znajomość oprogramowania i sieci, posługiwanie się specjalistycznymi systemami, programami, bezpieczne korzystanie z informacji i danych dostępnych w przestrzeni internetowej, uzyskiwanie dostępu do danych cyfrowych; proste programowanie, np. dzięki platformom low code, rozwiązaniom no code jak również zaawansowane programowanie – projektowanie i ulepszanie algorytmów, tworzenie skryptów);

- związanych z ochroną systemów i danych: z monitorowaniem, kontrolą poprawności działania algorytmów, systemu, z zapewnianiem bezpieczeństwa danych i infrastruktury IT;
- analitycznych i w zakresie wielojęzyczności (posługiwanie się językiem obcym, nie tylko językiem angielskim).

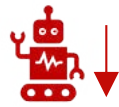
Niski udział wysokospecjalistycznych zadań, zastępowanie człowieka algorytmem/robotem, zmiana zapotrzebowania na interakcję, na kontakt z klientem (zmiana przebiegu interakcji – kontakty są krótsze, oparte na przekazywaniu wybranych danych i informacji) spowodowały, że pracodawcy branży NUB preferują zatrudnianie osób o umiejętnościach niezbędnych do obsługi zautomatyzowanych i zrobotyzowanych procesów/usług, a jeśli to konieczne pracownicy są doszkalani przede wszystkim w obszarach koniecznych do obsługi zautomatyzowanych i zrobotyzowanych procesów i usług. W uzyskaniu zatrudnienia w branży liczą się znajomość języków obcych i względnie wysokie kompetencje cyfrowe.

Hybrydowy model pracy stosowany w branży (trwałe przeniesienie części zadań do środowiska cyfrowego) powoduje, że zapotrzebowanie branży na pracowników jest zaspokajane poprzez podaż pracowników z tańszych lokalizacji w kraju. W kraju często lokalizowane i obsługiwane są mniej złożone wiązki procesów biznesowych. Realizacja wysokospecjalistycznych, bardziej złożonych procesów i usług jest ponownie przenoszona z Polski do lokalizacji macierzystych (ang. *backshoring*) lub innych lokalizacji goszczących, które mogą być dostawcami wysokospecjalistycznych nowoczesnych usług biznesowych.

Kluczowe warunki materializacji scenariusza to:

- szybki rozwój w obszarze Przemysł 4.0 (szczególnie w zakresie automatyzacji, robotyzacji, rozwiązań chmurowych i wykorzystania Big Data);
- wykorzystywanie technologii do redukcji kosztów i przez to zwiększanie efektywności realizowanych procesów/usług dla biznesu;
- dzięki automatyzacji, robotyzacji, Big Data, stosowaniu rozwiązań chmurowych zwiększanie skali realizacji procesów/usług o względnie niskiej wartości dodanej, niewymagających wysokospecjalistycznych kompetencji;
- mała istotność tworzenia usług dedykowanych (jako bardziej wymagających przez to mniej opłacalnych) i niski poziom współpracy z odbiorcami usług/procesów w celu współtworzenia nowych usług i produktów.

Scenariusz III: Dział wysokiego krawiectwa



- NISKI poziom rozwoju/pogłębiania automatyzacji, robotyzacji, stosowania rozwiązań chmurowych i Big Data współwystępujący z kontrolą i bezpieczeństwem procesów i danych



- WYSOKI poziom (współ)tworzenia z klientami i dostarczania do klienta spersonalizowanych usług opartych na wiedzy o dużej wartości dodanej

Branża NUB jest dostawcą wysokospecjalistycznych usług dla biznesu współtworzonych z klientem

Wiedzożłonność obsługiwanych procesów generuje wzrost popytu na wysokowykwalifikowane kadry

Branża NUB w Polsce jest postrzegana jako atrakcyjny pracodawca

Znaczący wzrost kosztów NUB obniża potencjał konkurencyjny branży na rynku międzynarodowym

Zgodnie z tym scenariuszem realizacja głównych wiązek procesów biznesowych w branży NUB w Polsce opiera się na wysokiej jakości kapitale ludzkim, który jest niezbędny do obsługi procesów/usług biznesowych o istotnej wartości dodanej dla ich odbiorcy (klienta procesu/usługi).



Branża NUB jest dostawcą wysokospecjalistycznych usług dla biznesu współtworzonych z klientem

Przedsiębiorstwa branży NUB to dostawcy wysokospecjalistycznych (opartych na kompetencjach i doświadczeniu pracowników) dedykowanych usług biznesowych, stanowiących wsparcie dla odbiorców tych usług w ich działalności. Ewolucja branży NUB w Polsce polega na jakościowym progresie realizowanych procesów/usług i często obejmuje obsługę klienta w zakresie więcej niż jednej usługi (np. w zakresie księgowości, kontrolingu, kadr i płac).

Procesy i usługi obsługiwane przez branżę charakteryzują się niezbędnym (względnie niskim stopniem) zastosowania zaawansowanych rozwiązań technologicznych opartych na mechanizmach sztucznej inteligencji, automatyzacji, chmurze IT, Big Data. Dlatego wysokospecjalistyczne kompetencje są niezbędne do współtworzenia z klientem usługi

dopasowanej do jego potrzeb i do realizacji zadań występujących w głównych procesach realizowanych w branży, uważanych za zdecydowanie kontaktowe (ang. *front-office*), raczej wymagające bezpośrednich interakcji człowieka z odbiorcą procesu, oparte na wiedzy (ang. *knowledge process*), o dużej wartości dodanej.



Wiedzołoność obsługiwanych procesów generuje wzrost popytu na wysoko wykwalifikowane kadry

Istotnym aspektem realizacji procesów i usług jest doradztwo/konsulting, wsparcie przedsiębiorstw w przeprowadzeniu zmian organizacyjnych. Realizacja tego typu zadań jest przede wszystkim oparta na pracy człowieka (np. specjaliści ds. obsługi klienta, specjaliści ds. zarządzania zmianą, specjaliści ds. audytu, specjaliści ds. optymalizacji), który musi współpracować z odbiorcą usługi i wspierać go w podejmowaniu decyzji.

Oparcie realizacji spersonalizowanych procesów/usług na specjalistycznych kompetencjach pracowników powoduje duży popyt na:

- kompetencje społeczne i osobiste (na wysokim poziomie) niezbędne do współpracy i do realizacji zadań (zautomatyzowanych/zrobotyzowanych w podstawowym zakresie) wymagających bezpośrednich kontaktów i utrzymywania trwałych relacji z klientem – takich jak skuteczne komunikowanie się i nawiązywanie kontaktu, adekwatne reagowanie na potrzeby klienta, umiejętność współpracy i funkcjonowania w różnych zespołach zadaniowych, inicjatywność, poszukiwanie rozwiązań, otwartość na zmiany, adaptacyjność do zmian/rezyliencja, krytyczne myślenie, ustawiczne uczenie się – proaktywność, samodzielność w zdobywaniu wiedzy, monitorowanie zmian w zakresie legislacji i zachodzących w otoczeniu klientów – odbiorców usług/procesów;
- specjalistyczne kompetencje dziedzinowe/przedmiotowe (np. w zakresie księgowości, kontrolingu, analiz biznesowych, zarządzania zmianą) – rośnie oczekiwanie, że ten rodzaj kompetencji będzie coraz wyższy i lepiej wykorzystywany w obsłudze klienta;
- kompetencje wynikające z połączenia zaawansowanej wiedzy i umiejętności pochodzących z różnych dziedzin – najbardziej pożądane kombinacje dotyczą łączenia kompetencji dziedzinowych oraz dziedzinowych z kompetencjami społecznymi i osobistymi (o wysokim poziomie);
- kompetencje w zakresie wielojęzyczności (znajomości języków obcych na poziomie native oraz znajomości języków mało popularnych w Polsce);

- kompetencje związane z funkcjonowaniem w wielokulturowym środowisku pracy – obejmujące rozumienie znaczeń, sposobów komunikowania się przyjętych w innych kulturach;
- kompetencje analityczne – związane z gromadzeniem, przetwarzaniem i interpretacją informacji i danych i na tej podstawie formułowanie wniosków;
- kompetencje cyfrowe (na podstawowym poziomie) – korzystanie z technologii informacyjno-komunikacyjnych do celów uczenia się i pracy.

Branża NUB w Polsce jest wspierana przez organizacje zrzeszające, które współpracują z instytucjami publicznymi (poziom centralny i lokalny) w zakresie zmian ustawodawczych, dążąc do zapewnienia stabilnych warunków dla rozwoju NUB. Wsparcie branży w rozwoju polega na tworzeniu przestrzeni dzielenia się wiedzą, realizacji działań lobbujących, networkingu, przyciąganiu do kraju międzynarodowego biznesu i na doradztwie. Współpraca z organizacjami branżowymi ma również ten walor, że skupia specjalistów z różnych sektorów branży, co tworzy możliwości pozyskania najnowszej wiedzy i zdobycia kwalifikacji.



Branża NUB w Polsce jest postrzegana jako atrakcyjny pracodawca

Branża NUB ma markę atrakcyjnego pracodawcy. Mocne strony polityki HR przedsiębiorstw branży NUB to oferowanie możliwości zdobycia transferowalnych kompetencji, rozwój kariery poprzez szkolenia, specjalizację w dziedzinach/obszarach, które są ważne w gospodarce opartej na wiedzy. Jednocześnie trudno jest uzyskać w branży zatrudnienie ze względu na wysokie wymagania pracodawców dotyczące specjalistycznych kwalifikacji i/lub kompetencji (zaawansowanej wiedzy i umiejętności dot. danej dziedziny/obszaru). Między innymi z tego powodu branża chętnie zatrudnia wysoko wyspecjalizowanych pracowników spoza Polski (często przenoszonych w ramach międzynarodowych przedsiębiorstw).



Znaczący wzrost kosztów NUB obniża potencjał konkurencyjny branży na rynku międzynarodowym

Jednocześnie, ze względu na wysokie koszty realizacji specjalistycznych, spersonalizowanych usług dla biznesu spada atrakcyjność Polski, jeśli chodzi o lokację centrów (nowoczesnych usług dla biznesu). Względnie niższa atrakcyjność kosztowa usług dla inwestorów powoduje, że spada liczba nowych podmiotów, które mogłyby wystartować na rynku z ofertą NUB. Ta sytuacja jest równoważona rosnącą specjalizacją branży.

Kluczowe warunki materializacji scenariusza to:

- rozwijanie wysokospecjalistycznych kompetencji;
- współpraca z aktywnie działającymi organizacjami branżowymi, co między innymi zapewnia dostęp do wiedzy oraz doświadczenia do branży specjalistów – pracowników o wysokim poziomie kompetencji niezbędnych do świadczenia usług o dużej wartości dodanej;
- wsparcie branży NUB w rozwoju poprzez lobbying i networking.

Scenariusz IV: Farma faktur

- NISKI poziom rozwoju/pogłębiania automatyzacji, robotyzacji, stosowania rozwiązań chmurowych i Big Data współwystępujący z kontrolą i bezpieczeństwem procesów i danych



- NISKI poziom (współ)tworzenia z klientami i dostarczania do klienta personalizowanych usług opartych na wiedzy o dużej wartości dodanej

Nowoczesne usługi biznesowe generują małą wartość dodaną dla odbiorcy

Praca w branży NUB kojarzy się z „pracą na słuchawce”

Branża NUB w Polsce traci przewagę konkurencyjną

Poziom inwestycji w rozwój kompetencji kadr jest bardzo niski

Nowoczesne usługi biznesowe generują małą wartość dodaną dla odbiorcy

Zgodnie z tym scenariuszem branża obsługuje proste, niezłożone procesy/usługi biznesowe, o małej wartości dodanej dla klienta i niskim poziomie automatyzacji i robotyzacji. Nakłady na rozwiązania służące automatyzacji i robotyzacji procesów/usług są bardzo niskie. Realizacja procesów nie jest optymalizowana – przedsiębiorcy nie inwestują w innowacje, nie ulepszają usług i produktów. Kluczową rolę w prowadzeniu działalności odgrywa jej koszt.



Praca w branży NUB kojarzy się z „pracą na słuchawce”

Między innymi z tego powodu pracodawcy branży NUB preferują zatrudnianie osób o niższych kwalifikacjach, bez doświadczenia zawodowego ze względu na niższe koszty wynagrodzeń takich pracowników. Praca w branży najczęściej kojarzy się z „pracą na słuchawce”/pracą w call center. Firmy z branży NUB są postrzegane jako miejsca „pierwszej pracy zawodowej”, co zniechęca osoby o wyższych kompetencjach do podjęcia zatrudnienia w branży.



Branża NUB w Polsce traci przewagę konkurencyjną

Obniża to konkurencyjność branży i – w powiązaniu z rosnącymi kosztami pracy w Polsce – podnosi ryzyko delokalizacji usług do krajów oferujących niższe koszty obsługi procesów i usług biznesowych (ze względu na niższe koszty zatrudnienia oraz większą skalę automatyzacji i robotyzacji procesów/usług) o wyższej podaży pracy.



Poziom inwestycji w rozwój kompetencji kadr jest bardzo niski

Niski poziom automatyzacji, robotyzacji i obsługa w zakresie procesów/usług o niskim stopniu skomplikowania nie generują dużej potrzeby inwestowania w kapitał ludzki w przedsiębiorstwach należących do branży. Szkolenia, instruktaże głównie dotyczą kwestii podstawowych, proceduralnych, związanych z onboardingiem.

Kompetencje, które decydują o przyjęciu do pracy, to znajomość języków obcych, dyspozycyjność, motywacja do pracy, kompetencje cyfrowe.

Kluczowe warunki materializacji scenariusza to:

- niski udział w branży rozwiązań z zakresu automatyzacji i robotyzacji,
- niski poziom usług opartych na wiedzy,
- silna koncentracja na budowaniu przewagi kosztowej,
- niski poziom inwestowania w doskonalenie kompetencji kadr branży NUB.

Podsumowanie



Najkorzystniejszy dla branży byłby rozwój zgodny ze scenariuszem I –

Technologiczne Eldorado, jego realizacja wiąże się z poniesieniem nakładów na technologie i systematyczne inwestowanie w rozwój kompetencji kadr.

W dalszej kolejności: ze scenariuszem III – Dział wysokiego krawiectwa i scenariuszem II – Zautomatyzowana, zrobotyzowana hala produkcyjna. Zarówno scenariusz II, jak i III mają swoje mocne strony sprzyjające rozwojowi branży, zapewniające skuteczność realizacji procesów/usług dla biznesu i w konsekwencji względnie trwałą przewagę konkurencyjną. Scenariusze te jednak w dłuższej perspektywie czasu ograniczają rozwój polskiego sektora NUB na tle międzynarodowym i powodują, że nie będzie on konkurencyjny, ale oparty na arbitrażu kosztowym.



Najmniej korzystna perspektywa przyszłość branży NUB jest opisana

w scenariuszu IV – Farma faktur, ze względu na zagrożenia związane z polityką obniżania kosztów (w tym strategią dotyczącą zatrudnienia), co w perspektywie czasu może najszybciej obniżyć konkurencyjność polskiej branży NUB na rynkach międzynarodowych.

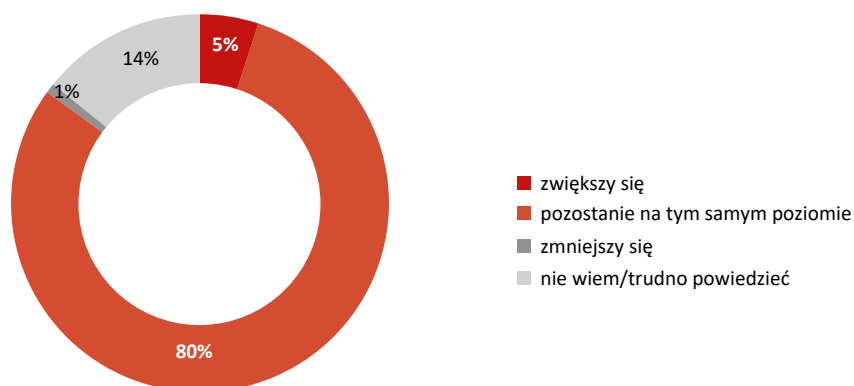
Rozdział 3. Zatrudnienie w przedsiębiorstwach z branży NUB

3.1. Zapotrzebowanie na pracowników

Firmy koncentrują się na utrzymaniu zatrudnienia w najbliższym roku

W opinii pracodawców w ciągu następných 12 miesięcy liczba pracowników w ich firmach nie zmieni się (80%). Co ciekawe, częściej takich prognoz dokonywali przedsiębiorcy z makroregionu wschodniego (95%) oraz południowego (93%). Jedynie 5% pracodawców uważało, że zatrudnienie wzrośnie, a 1% prognozowało jego zmniejszenie (wykres 8). Zwiększenie zatrudnienia nieco częściej przewiduje się w firmach małych (od 10 do 49 pracowników – 10%) oraz prowadzących działalność rachunkowo-księgową (8%). Nie odnotowano w tym zakresie istotnych zmian względem 2021 roku (I edycja badania).

Wykres 8. Przewidywana zmiana liczby pracowników w ciągu następných 12 miesięcy – rozkład odpowiedzi ogółem



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców, n = 806 – II edycja 2023.

Perspektywa zatrudnienia pracowników na kluczowe stanowiska nie wygląda optymistycznie. Zaledwie 43²² pracodawców w ciągu najbliższych 12 miesięcy planuje zatrudnić specjalistów ds. księgowości i rachunkowości, 33 twierdziło, że zatrudni specjalistów ds. klienta, a 29 deklaruowało chęć zatrudnienia specjalistów ds. kadr i płac. Ponadto 15 rozważyło zwiększenie zatrudnienia na stanowisku specjalisty ds. kontrolingu/audytu, 13 – analityków danych, a 8 – specjalistów ds. zarządzania zmianą. Najmniejsza liczba pracodawców wskazała na badaczy (7) oraz specjalistów ds. optymalizacji procesów i ds. automatyzacji procesów/robotyzacji (po 5). Zauważyć należy, że w przypadku trzech najczęściej i trzech najrzadziej wskazywanych stanowisk wyniki są analogiczne jak w I edycji badania.

Pracodawcy spodziewają się, że w ciągu 12 miesięcy, które nastąpią po badaniu (do stycznia 2024 roku) będą poszukiwali **dla każdego ze stanowisk najczęściej jednego pracownika**. Stosunkowo często wskazania na większą liczbę dotyczyły stanowisk specjalisty ds. księgowości i rachunkowości, specjalisty ds. kadr i płac, specjalisty ds. klienta czy specjalisty ds. zarządzania zmianą, a zatem tych, które są najbardziej powszechne i występują w największej liczbie firm.

Pracodawcy deklarujący chęć zatrudnienia pracowników w najbliższym roku przewidują raczej umiarkowane problemy ze znalezieniem odpowiednich kandydatów (nie odnotowano zmiany w tym aspekcie względem I edycji badania). Największe trudności dostrzegane są w przypadku stanowiska specjalisty ds. klienta, a najmniejsze – specjalisty ds. kontrolingu/audytu.

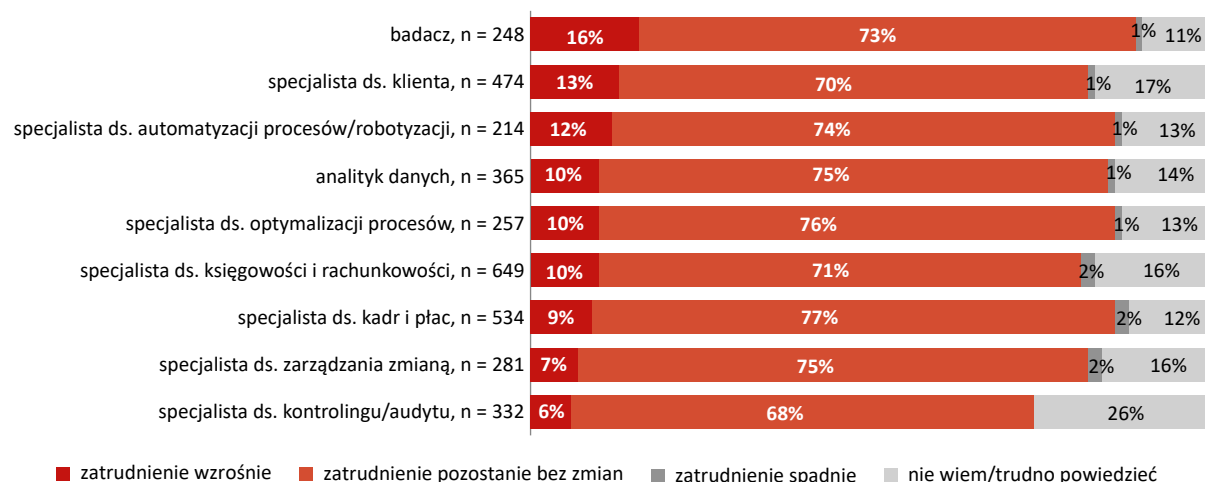
Podobnie jak w poprzedniej edycji badania, **największych trudności spodziewają się przedsiębiorcy poszukujący specjalistów ds. automatyzacji procesów/robotyzacji** – 2 na 5 pracodawców wskazało na bardzo duże problemy, analogiczna liczba na umiarkowane, a tylko 1 na niewielkie. Dla tych pracodawców kłopotliwa może okazać się niska dostępność tego typu kandydatów (posiadających odpowiednie kompetencje) na rynku pracy. Warto zauważyć, że dość dużych problemów ze znalezieniem odpowiednich kandydatów pracodawcy spodziewają się również w przypadku stanowisk: specjalista ds. klienta (63% jako suma odpowiedzi „umiarkowane problemy” oraz „bardzo duże problemy”) i specjalista ds. kadr i płac (61%).

²² Ze względu na małe liczebności w opisie wskazano liczbę wskazań, a nie odsetek.

W ciągu najbliższych 3 lat firmy będą koncentrowały się na utrzymaniu obecnego zatrudnienia

Z przeprowadzonego badania wynika, że w perspektywie najbliższych 3 lat (do 2026 roku) znacząco nie zmieni się struktura zatrudnienia w firmach na wszystkich kluczowych stanowiskach (wykres 9). Prognozy dotyczące zatrudnienia nie są już tak ostrożne jak w I edycji, jednak w dalszym ciągu dostrzega się oddziaływanie kryzysu gospodarczego spowodowanego pandemią COVID-19 oraz obecną inflacją (widoczne jest to przede wszystkim w stosunkowo wysokich odsetkach wskazań na „nie wiem/trudno powiedzieć” w pytaniu o 3-letnią perspektywę). Jak wskazano wcześniej, oba wydarzenia z 2022 roku w istotnym stopniu wpłynęły na działalność przedsiębiorstw. Porównując prognozy z I i II edycji badania warto zaznaczyć, że największy wzrost obecnie obserwuje się wśród przedsiębiorców planujących zwiększyć zatrudnienie na stanowiskach takich jak: badacz (I edycja: 2%, II edycja: 16%), specjalista ds. automatyzacji procesów/robotyzacji (2% vs 12%), specjalista ds. optymalizacji procesów (1% vs 10%), specjalista ds. zarządzania zmianą (1% vs 7%), co zapewne jest pochodną kluczowych trendów technologicznych i biznesowych wpływających na branżę. Większych zmian nie odnotowano natomiast w przypadku analityka danych, specjalisty ds. księgowości i rachunkowości, specjalisty ds. kadr i płac, specjalisty ds. klienta oraz specjalisty ds. kontrolingu/audytu.

Wykres 9. Plany dotyczące zatrudnienia na kluczowych stanowiskach w branży NUB w ciągu najbliższych 3 lat – rozkład odpowiedzi w podziale na kluczowe stanowiska



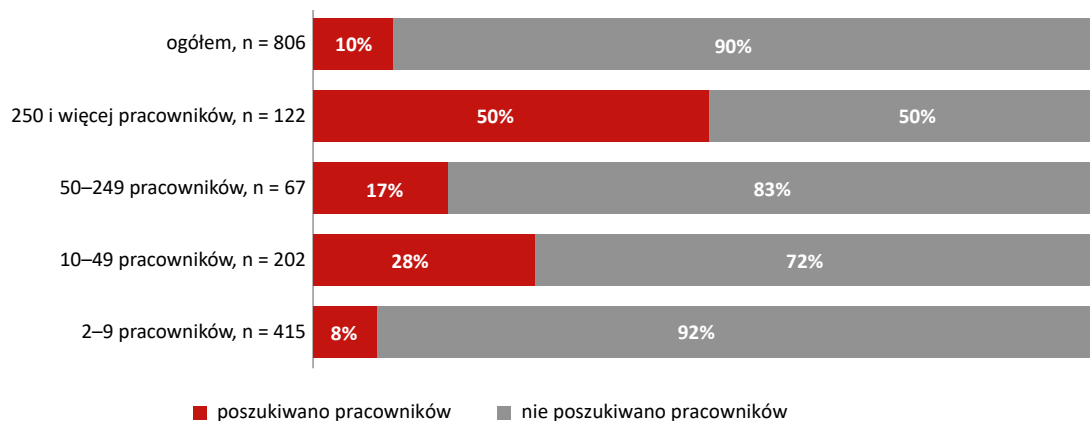
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców – II edycja 2023.

3.2. Procesy rekrutacyjne

W ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie pracodawcy nie poszukiwali pracowników na kluczowe stanowiska

W ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie (od stycznia 2022 do stycznia 2023) **zdecydowana większość pracodawców nie poszukiwała pracowników** (90%) – dotyczy to szczególnie firm mikro, zatrudniających od 2 do 9 pracowników. Częściej procesy rekrutacyjne prowadzone były w większych podmiotach, a w przypadku dużych dotyczyło to połowy badanych przedsiębiorców (wykres 10). Względem I edycji badania wzrósł odsetek pracodawców poszukujących pracowników w małych firmach (10–49 pracowników), natomiast rozkład odpowiedzi dotyczący ogółu nie uległ zmianie.

Wykres 10. Zapotrzebowanie na pracowników na kluczowych stanowiskach w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie – rozkład odpowiedzi ogółem oraz w podziale na wielkość firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców, n = 806 – II edycja 2023.

Jak wskazano wcześniej, **wpływ na to, iż pracodawcy w niewielkim stopniu poszukiwali pracowników, jest zapewne pochodną trwającego kryzysu gospodarczego**, którego początkiem była pandemia, a obecnie istotnym czynnikiem pozostaje inflacja. Oba wydarzenia stanowią istotne elementy przekładające się na zahamowanie wzrostu rynku pracy, w tym także branży nowoczesnych usług biznesowych. 10% pracodawców, którzy w 12 miesiącach poprzedzających badanie poszukiwali pracowników, rekrutowało przede wszystkim specjalistów ds. księgowości i rachunkowości (37%) oraz specjalistów ds. kadr

i płac (32%). Na wskazane stanowiska rekrutowano największą liczbę pracowników, przez co jednocześnie oba uznane zostały za najtrudniejsze w pozyskaniu. Warto zauważyć, że firmy duże (250 pracowników i więcej), istotnie rzadziej poszukiwały pracowników na stanowisko specjalisty ds. rachunkowości i księgowości, a przedsiębiorstwa średnie (50–249 osób) częściej niż inni – analityków danych (tabela 7).

Tabela 7. Poszukiwanie pracowników na kluczowych stanowiskach w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie* – rozkład odpowiedzi w podziale na kluczowe stanowiska

stanowisko	pracodawcy prowadzący rekrutację	rekrutacja największej liczby pracowników	rekrutacja najtrudniejsza
specjalista ds. księgowości i rachunkowości	37% ↓	34%	27%
specjalista ds. kadr i płac	32% ↑	23%	19%
specjalista ds. klienta	14% ↓	9%	7%
specjalista ds. kontrolingu/audytu	7% ↑	6%	7%
specjalista ds. automatyzacji procesów/robotyzacji	5% ↑	5%	5%
analityk danych	5%	3%	3%
specjalista ds. optymalizacji procesów	2% ↓	2%	2%
specjalista ds. zarządzania zmianą	2%	0% ²³	2%
badacz	1%	1%	1%
inne	12%	–	–
n	159	155	155

*pytanie wielokrotnego wyboru – procenty nie muszą się sumować do 100%; strzałkami (górną/dół) oznaczono wzrost lub spadek w wyniku ogółem względem I edycji badania (pytania o największą rekrutowaną liczbę pracowników i najtrudniejszą rekrutację nie były zadawane w I edycji).

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców, podstawa: pracodawcy, którzy w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie poszukiwali pracowników – II edycja 2023.

²³ Liczba wskazań wyniosła 1, jednak ze względu na zaokrąglenia do pełnych liczebności w tabeli pojawia się 0%.

Pracodawcy wymagają od kandydatów na kluczowych stanowiskach wykształcenia wyższego oraz doświadczenia

Wymagania pracodawców dotyczące poziomu wykształcenia i doświadczenia są zróżnicowane w zależności od stanowiska (tabela 8). Niemniej jednak warto zauważyć, że **3 na 4 przedsiębiorców w przypadku każdego z analizowanych stanowisk wskazało, iż od kandydatów oczekuje wykształcenia wyższego (75%)** – częściej magisterskiego niż licencjackiego (na wyższe ze stopniem naukowym co najmniej doktora wskazano tylko w pojedynczych przypadkach przy stanowiskach: specjalisty ds. optymalizacji procesów i specjalisty ds. automatyzacji procesów/robotyzacji). **Istotne jest również posiadanie doświadczenia (71%) w pracy na określonym stanowisku** (najniższy odsetek wskazań pracodawców wymagających doświadczenia to 53% – specjalista ds. zarządzania zmianą). Preferowana długość doświadczenia to ok. 2 lata, co wskazuje na fakt, iż pracodawcy często poszukują kandydatów posiadających umiejętności praktyczne, umożliwiające realizację zleconych zadań tuż po zatrudnieniu.

Uwagę zwracają zmiany względem I edycji badania obserwowane przy powyższych stanowiskach. Z analizy porównawczej wynika, że wobec specjalisty ds. optymalizacji procesów pracodawcy obecnie znacznie częściej deklarują wymóg posiadania wykształcenia wyższego i doświadczenia, jednak zmniejszyła się średnia długość wymaganego doświadczenia. W przypadku specjalisty ds. automatyzacji procesów/robotyzacji zmniejszył się natomiast odsetek pracodawców wymagających wykształcenia wyższego i doświadczenia, a wobec specjalisty ds. kontrolingu/audytu odnotowano spadek wskazań w przypadku wykształcenia, ale wzrost względem wymogu posiadania doświadczenia oraz jego długości. W przypadku pozostałych stanowisk największe zmiany dotyczą badacza i analityka danych (spadek wymogu wykształcenia i doświadczenia).

Tabela 8. Zestawienie wymagań pracodawców względem zatrudnianych kandydatów na kluczowych stanowiskach – rozkład odpowiedzi w podziale na stanowiska²⁴

stanowisko	wymóg wykształcenia wyższego*	wymóg doświadczenia	doświadczenie w latach – średnia
specjalista ds. księgowości i rachunkowości, n = 340	73%	65%	2,4
specjalista ds. kadr i płac, n = 271	77%	69%	2,2
specjalista ds. klienta, n = 194	57% (27% – średnie)	61%	2,0
specjalista ds. kontrolingu/audytu, n = 128	69%	80%	2,7
specjalista ds. zarządzania zmianą, n = 105	66%	53%	2,2
analityk danych, n = 135	63%	65%	2,3
badacz, n = 94	58% (32% – średnie)	65%	2,2
specjalista ds. optymalizacji procesów, n = 91	95%	77%	1,8
specjalista ds. automatyzacji procesów/robotyzacji, n = 93	88%	76%	2,2

*na wykształcenie wyższe sumuje się: wykształcenie wyższe licencjackie/inżynierskie, magisterskie oraz ze stopniem naukowym co najmniej doktora.

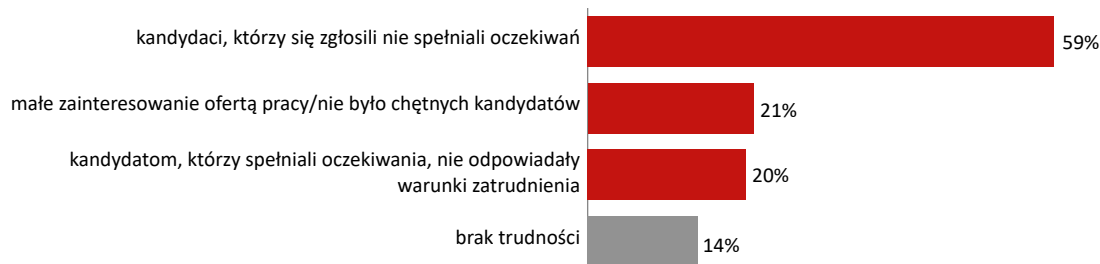
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców – II edycja 2023.

Brak odpowiednich kwalifikacji/kompetencji/umiejętności to największa trudność w rekrutacji pracowników

Jak wynika z przeprowadzonego badania, **największą trudnością dla pracodawców podczas rekrutacji prowadzonych w czasie 12 miesięcy poprzedzających badanie było niespełnianie oczekiwań przez kandydatów (59%)** (wykres 11) – w tym aspekcie dominował brak odpowiednich kwalifikacji/kompetencji/umiejętności, stosunkowo często wskazywano także na brak wymaganego doświadczenia. Nieodpowiednie wykształcenie to natomiast trudność wskazywana zdecydowanie najrzadziej. Niespełnianie oczekiwań przez kandydatów częściej wskazywali pracodawcy firm mikro (od 2 do 9 pracowników).

²⁴ Dane w tabeli przedstawiają odsetki wskazań pracodawców, którzy wymagali danego elementu od swoich pracowników zatrudnionych na odpowiednich kluczowych stanowiskach.

Wykres 11. Powody problemów ze znalezieniem odpowiednich pracowników w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie – rozkład odpowiedzi ogółem



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców, podstawa: pracodawcy, którzy w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie poszukiwali pracowników, n = 80 – II edycja 2023.

Poza powyższym, pracodawcy w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie napotykali również na małe zainteresowanie ich ofertami pracy (21%) oraz niezadowolenie z warunków pracy po stronie potencjalnych pracowników (20%). W ostatnim aspekcie kandydatom najczęściej nie odpowiadała wysokość oferowanego wynagrodzenia. Proponowany zakres zadań, przypisany do danego stanowiska, wskazywany był znacznie rzadziej. Warto zaznaczyć, że co siódmy pracodawca (14%) wskazał, iż nie miał żadnych problemów podczas prowadzonych rekrutacji.

Pracodawcy stosują zróżnicowane strategie rekrutacji

Warto jednocześnie nadmienić, że pracodawcy mają zróżnicowane opinie na temat strategii rekrutacji, będących częścią strategii rozwoju kapitału ludzkiego. Blisko jedna trzecia przedsiębiorców prowadzących rekrutację w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie wskazała, że przewiduje pełne doszkolenia nowych pracowników (31%), a jedna piąta większe (21%). Na niewielkie doszkolenie wskazało 30% respondentów. Nadmienić trzeba, że 19% zakłada, iż nie będą potrzebne żadne działania w tym zakresie, ponieważ zatrudniony pracownik będzie posiadał pełne przygotowanie. Ostatni wskazany aspekt częściej niż inni deklarowali przedstawiciele firm małych (zatrudniających od 10 do 49 pracowników).

W opinii ekspertów branżowych biorących udział w badaniu delphi branża dysponuje atutami, które są istotne z punktu widzenia procesu rekrutacji, radzenia sobie z niską podażą na rynku pracy pracowników posiadających wysokospecjalistyczne kompetencje i koniecznością konkurowania o pracowników, są to: (a) oferowanie możliwości zdobycia

transferowalnych kompetencji, którymi można konkurować na rynku pracy (również w innych branżach), (b) zapewnianie możliwości rozwoju kariery zawodowej poprzez specjalizację w dziedzinach/obszarach, które już są i będą ważne w gospodarce opartej na wiedzy, również wspomniane wyżej, (c) szkolenia umożliwiające nabycie i rozwinięcie kompetencji.

Uzupełnieniem obrazu procesów rekrutacji realizowanych w branży są wyniki badań jakościowych. W ocenie ekspertów branżowych i pracodawców uczestniczących w tych badaniach **branym pod uwagę/stosowanym przez pracodawców branży NUB kryterium rekrutacji są rekomendacje (pozytywne opinie nt. kandydata do pracy)**. Pracodawcy zmienili dotychczasowe strategie rekrutacji i obecnie poszukując pracowników, polegają na systemie poleceń i rekomendacji innych osób. Z uwagi na większą powszechność pracy zdalnej i w modelu hybrydowym (polegającym na łączeniu pracy zdalnej ze stacjonarną/w biurze) oraz ze względu na trudności z pozyskaniem wykwalifikowanej i doświadczonej kadry, polecenia pracowników są oceniane jako użyteczne. Rekomendacje pomagają również budować zaufanie do nowo przyjętych osób już na początku procesu rekrutacji.

” *Zmieniliśmy model, bo przeszliśmy na pierwszym miejscu przede wszystkim na polecenia, (...) osoby, które u nas pracują polecają swoich znajomych. (...) pierwszą selekcję przeprowadza tak naprawdę znajomy, który poleca, więc mamy większe zaufanie do takich osób.*
(TDI, przedsiębiorca)

Zdaniem pracodawców biorących udział w badaniach jakościowych, **rekomendacje pracownicze to jawny element strategii ustawicznej rekrutacji, zapewniający organizacjom możliwość stałego monitorowania potencjalnych kandydatów i wyboru tych najlepszych**. System poleceń pracowniczych przekłada się na większą efektywność i skuteczność procesu rekrutacji, ponieważ pozwala firmom ograniczać koszt procesu rekrutacji i redukować ryzyko porażki.

” *Zawsze zaczynamy od rekomendacji, to jest dla nas ważne, bo wtedy wiemy kto jest na rynku, albo kto się rozgląda. Tak naprawdę mamy celowaną możliwość; (...) rekrutacja jest też procesem takim samym jak pozyskiwanie klientów; (...) rozglądamy się za dobrymi pracownikami.*
(IDI, przedsiębiorca)

Pracodawcy **szczególnie doceniają kandydatów, którzy samodzielnie zgłaszają się na dane stanowiska** – podejmują inicjatywę bez względu na fakt poszukiwania pracownika przez firmę. Dostrzegając motywację i zaangażowanie potencjalnych pracowników szukających pracy o konkretnym charakterze, pracodawcy wykazują większą skłonność do ich zatrudnienia.

Eksperti branżowi i przedsiębiorcy podkreślają również **powszechność prowadzenia rekrutacji w trybie online**. Dzięki temu pracodawcy zyskują możliwość prowadzenia rozmów z kandydatami z różnych lokalizacji (w tym, coraz częściej – ze świata).

” Nauczyliśmy się tego, że to nie musi być osoba pochodząca z miejscowości, w której jest siedziba naszej firmy. która mieszka gdzieś blisko. Współpracujemy także z osobami z drugiego końca Polski. Współpracujemy z osobą, która (...) mieszka w Afryce.

(TDI, przedsiębiorca)

Zawsze zdalnie się kontaktowaliśmy, (...) ludzie wiedzą o tym, że to będzie zdalna rekrutacja (...) nie są zaskoczeni tym, że prosimy (...) o kontakt przez system łączności, dowolny. (...) Większość firm tak robi.

(TDI, przedsiębiorca)

Włączenie do „strategii rekrutacji” rozmów rekrutacyjnych prowadzonych w trybie online zwiększyło konkurencję między firmami w branży o dostęp do pracowników, jak i konkurencję o samych pracowników. Jednocześnie możliwość zatrudnienia osoby spoza regionu siedziby firmy spowodowała, że może ona być zainteresowana większą liczbą rozmów rekrutacyjnych i ofertami pracy pochodzącymi od wielu pracodawców.

Doświadczenie, kompetencje społeczne i osobiste oraz umiejętność uczenia się to istotne kryteria rekrutacji i uzyskania zatrudnienia w branży. Wśród kluczowych kryteriów rekrutacji kadr do branży eksperci branżowi i pracodawców wskazują posiadanie przez kandydatów doświadczenia zawodowego oraz kompetencji społecznych i osobistych. Doświadczenie w ocenie pracodawców oznacza posiadanie przez kandydatów wysokospecjalistycznych kompetencji (istotnych z punktu widzenia zadań realizowanych w branży), które pracownicy zdobywają w ciągu wielu lat pracy. Z przeprowadzonych z pracodawcami i ekspertami rozmów wynika, że **szczególnie cenione są kompetencje społeczne i osobiste** m.in. takie jak skuteczne

komunikowanie się, motywacja do rozwoju, zdolność uczenia się, również – zachowanie spokoju w sytuacjach trudnych, nagłych, niestandardowych, kierowanie się zasadami zgodnymi z etyką zawodową i przepisami obowiązującymi w branży, umiejętność współpracy, zwracanie uwagi na detale, skrupulatność, umiejętności analizy informacji i danych.

” *Pierwszym kryterium, to jest doświadczenie (...) Trzecim elementem jest (...) czy taka osoba jest fair playerem, czy potrafi sobie radzić ze stresem, czy potrafi rozwiązywać problemy.*
“
(TDI, przedsiębiorca)

W odniesieniu do wszystkich stanowisk w branży pracodawcy podkreślali również wagę umiejętności radzenia sobie ze zmianami, adaptacyjności i rezyliencji.

” *Niezależnie w jakim dziale ludzie pracują, muszą być bardziej nastawieni na zmienność, na ciągłe zmiany.*
“
(TDI, przedsiębiorca)

(...) niezależnie od charakteru wykonywanej działalności to, co cechuje i będzie coraz mocniej cechować wszystkie zawody to praca przy ciągłych zmianach.
(TDI, przedsiębiorca)

Pożądaną kompetencją jest interdyscyplinarność (łączenie wiedzy i umiejętności pochodzących z różnych dziedzin/obszarów) i umiejętność pracy w wielokulturowym środowisku. Zdaniem przedsiębiorców/ekspertów branżowych coraz częściej od kandydatów do pracy w branży (również pracowników) wymaga się interdyscyplinarnych kompetencji. Łączenie wielu kompetencji zwiększa szanse na otrzymanie i utrzymanie zatrudnienia.

” *(...) mile widziane jest łączenie kompetencji. (...) Potrzebujemy kompetencji językowych, społecznych, technicznych i tak naprawdę, żeby te kompetencje jedna osoba łączyła w sobie.*
“
(Panel ekspertów)

Poszukuję zespołu takich cech, które przygotowują do pracy w tej branży. (...) Bez tych cech tak naprawdę kandydaci nie mają możliwości, nie mają szans na wstępie funkcjonować w tej branży w dłuższej perspektywie.
(TDI, przedsiębiorca)

W procesie rekrutacji kompetencje kandydatów sprawdzane są na bieżąco. Są oni weryfikowani pod kątem posiadania konkretnych umiejętności – wykonania zadań wymaganych na stanowisku. Pracodawcy weryfikują także dopasowanie do kultury organizacyjnej, które ich zdaniem jest kluczowe u nowych pracowników.

” Sprawdzamy ten feel, dopasowanie kulturowe. I tego się nauczyliśmy z doświadczenia, że to jest ważniejsze, niż merytoryka.
“
(TDI, przedsiębiorca)

Barierą rekrutacji jest **brak kandydatów o odpowiednich kompetencjach i nieadekwatne oczekiwania finansowe.** Uczestnicy badań jakościowych zauważają, że pracodawcy branży NUB mierzą się z trudnością pozyskania kandydatów o kompetencjach adekwatnych względem „wakującego” stanowiska pracy. Z przeprowadzonych rozmów wynika jednoznacznie, że problemem jest dostęp do pracowników o wyższych kompetencjach/kwalifikacjach. Respondenci podkreślają, że potencjalni kandydaci nie posiadają oczekiwanego przez nich poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych. Występowanie luk kompetencyjnych oraz niedopasowanie kompetencyjne powodują, że pracodawcy decydują się na zatrudnienie osób o niższych kwalifikacjach, a następnie na ich doszkalanie.

” Bardzo trudno jest znaleźć odpowiednich pracowników do pracy. Wiedza, to jest jedno, ale tę wiedzę są w stanie przekazać kompetentnym pracownikom w przeciągu pół roku.
“
(Panel ekspertów)

Ludzie ze (...) średniego szczebla w branży badawczej (...) są na wagę złota. Jest ich bardzo niewiele. Dlatego się zatrudnia ludzi o mniejszych kompetencjach, których się przyucza do zawodu przez kilka lat, żeby oni mogli wykonywać ten zawód.
(TDI, przedsiębiorca)

Zdaniem respondentów największe braki kompetencji charakteryzują przede wszystkim kandydatów reprezentujących nowe generacje na rynku pracy. Dodatkowe **wyzwanie stanowi brak motywacji do uczenia się i wykonywania określonych zadań zawodowych.**

” Wyzwaniem dla firmy jest znalezienie (...) osoby. (...) Szczególnie wśród młodych osób, które raczej uważają, że: nie będę tego robił, nie będę się tego uczył.
“ (TDI, przedsiębiorca)

Pracodawcy podnoszą także problem wzrostu wymagań finansowych kandydatów. W przypadku specjalistów, którzy posiadają wysokie kompetencje i jednocześnie żądają wysokich wynagrodzeń, pracodawcy są zmuszeni rezygnować z zatrudniania ich. Natomiast coraz częściej zjawisko to dotyczy także kandydatów, których kompetencje i doświadczenie znajdują się na dużo niższym poziomie.

” Z tą wiedzą jest, jakby różnie u niektórych (...) i obserwujemy, że wiedzy coraz mniej, a oczekiwania finansowe coraz wyższe. (...) Wychodzimy z takiego założenia, że jakby wszystkiego jesteśmy w stanie nauczyć i człowiek sam siebie może nauczyć. I my możemy go w tym wesprzeć. No tylko trzeba chcieć.
“ (TDI, przedsiębiorca)

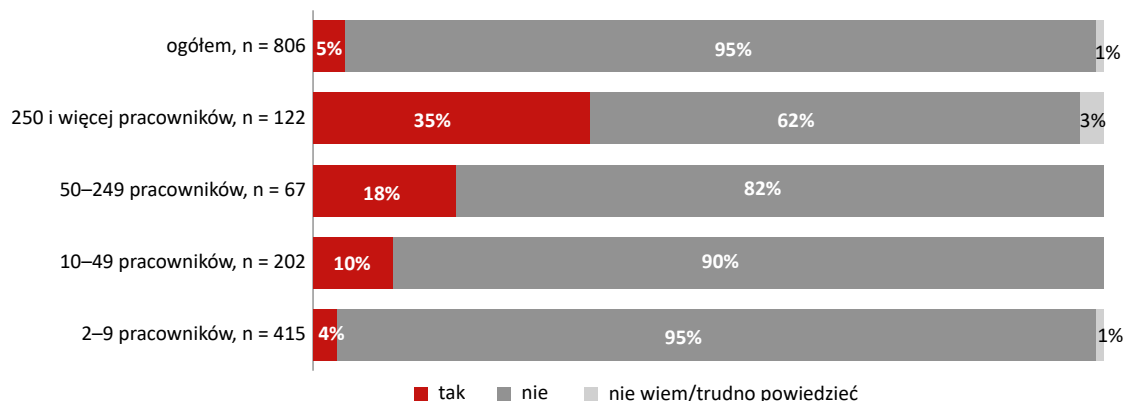
3.3. Cudzoziemcy

Zatrudnianie pracowników z zagranicy nie jest powszechne w branży NUB

Zdecydowana większość pracodawców z branży nowoczesnych usług biznesowych (95%) nie zatrudnia obecnie cudzoziemców (wykres 12). Obserwuje się jednak w tym zakresie zróżnicowanie względem wielkości podmiotu – firmy duże²⁵ średnio dziewięciokrotnie częściej zatrudniają cudzoziemców niż podmioty mikro (35% vs 4%). Zapewne spowodowane jest to większym zapotrzebowaniem na pracowników posługujących się językami obcymi, o specyficznych kwalifikacjach, a także podsektorem prowadzonej działalności (np. centra BPO). Co istotne, cudzoziemców istotnie częściej zatrudniają przedsiębiorstwa świadczące usługi dla klientów zagranicznych (15%), co wynika z umiędzynarodowienia firmy.

²⁵ Zaobserwowano, że nieco częściej cudzoziemców zatrudniają duże firmy z kodem pobocznym uzgodnionym w badaniu (42%) niż głównym (31%).

Wykres 12. Zatrudnianie cudzoziemców – rozkład odpowiedzi w podziale na wielkość przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców, n = 806 – II edycja 2023.

Pracownicy (głównie) z Ukrainy zasilają branżę NUB

Najczęściej deklarowanym krajem pochodzenia cudzoziemców zatrudnianych przez pracodawców była Ukraina (96%), znacznie rzadziej inne państwa europejskie (inne niż Ukraina i Białoruś – 16%). Deklaracje dotyczące krajów takich jak Białoruś, państwa azjatyckie czy państwa Ameryki nie przekroczyły 5%.

Obserwacje te są zgodne z wnioskami płynącymi z badań jakościowych: **pracownicy z Ukrainy zasilają kadry branży NUB**. Jak podkreślają eksperci, rosnące zapotrzebowanie na pracowników i kompetencje w branży NUB jest częściowo zaspokajane zwiększoną podażą pracowników z Ukrainy. Potencjał dodatkowych zasobów powoduje, że firmy chętnie zatrudniają wykwalifikowanych pracowników posługujących się językiem angielskim, i w ten sposób redukują problem braku kadr.

” Firmy sięgają po co raz to nowe, inne grupy takie docelowe pracowników. (...) Wojna w Ukrainie (...) po pierwsze to jest dla nas szansa, bo jednak mamy napływ Ukraińców do Polski. (...) te największe międzynarodowe podmioty nie mają żadnego problemu, żeby zatrudniać Ukraińców. Dlatego że wiele procesów nie jest realizowanych w języku polskim. W związku z tym czy to będzie Polak mówiący po angielsku, czy to będzie Ukrainiec, czy to będzie osoba innej narodowości, nie ma to znaczenia. Więc jest poszerzenie tej puli pracowników potencjalnych. To pozytywny skutek.
(TDI, ekspert)

Rozdział 4. Ocena, rozwój i motywowanie pracowników

4.1. Ocena umiejętności pracowników

Wzrost odsetka pracodawców systematycznie oceniających umiejętności pracowników

Umiejętności pracowników podlegały ocenie zaledwie w 56% firm, przy czym wśród nich 42% pracodawców wskazało, iż prowadzona jest ona systematycznie – co najmniej raz na rok, a w 14% przypadków sporadycznie – rzadziej niż raz na rok. Zauważyć należy, iż im większa firma, tym częściej dokonywano ocen umiejętności pracowników. Jednocześnie, ponad 40% badanych przedsiębiorstw nie prowadzi obecnie takiej oceny. Względem I edycji badania odnotowano dwukrotny wzrost deklaracji w zakresie dokonywania systematycznej oceny pracowników (42% vs 21%).

Deklaracje uzyskane od pracodawców są spójne z opiniami pracowników – 54% z nich wskazało, że są oceniani pod względem posiadanych umiejętności. Odsetek wskazań na systematyczną i sporadyczną weryfikację niemal pokrywa się z danymi uzyskanymi od pracodawców (tabela 9).

Tabela 9. Częstotliwość przeprowadzania ocen umiejętności pracowników w podziale na wielkość firmy – rozkład odpowiedzi w podziale na pracodawców i pracowników oraz wielkość firmy

częstotliwość oceny	typ respondenta	ogółem	wielkość przedsiębiorstwa (liczba pracowników)			
			2–9	10–49	50–249	250+
systematyczna ocena – co najmniej raz na rok	pracodawca	42% ↑	41%	48%	55%	51%
	pracownik	41% ↑	37%	47%	45%	43%
sporadyczna ocena – rzadziej niż raz na rok	pracodawca	14% ↓	14%	18%	15%	18%
	pracownik	13% ↓	12%	15%	16%	12%
brak oceny	pracodawca	43% ↓	44%	34%	29%	25%
	pracownik	38% ↓	44%	33%	27%	34%
nie wiem/trudno powiedzieć	pracodawca	1%	2%	-	1%	7%
	pracownik	8%	7%	6%	13%	11%

*strzałkami (góra/dół) oznaczono wzrost lub spadek względem I edycji badania (tylko w wyniku ogółem).

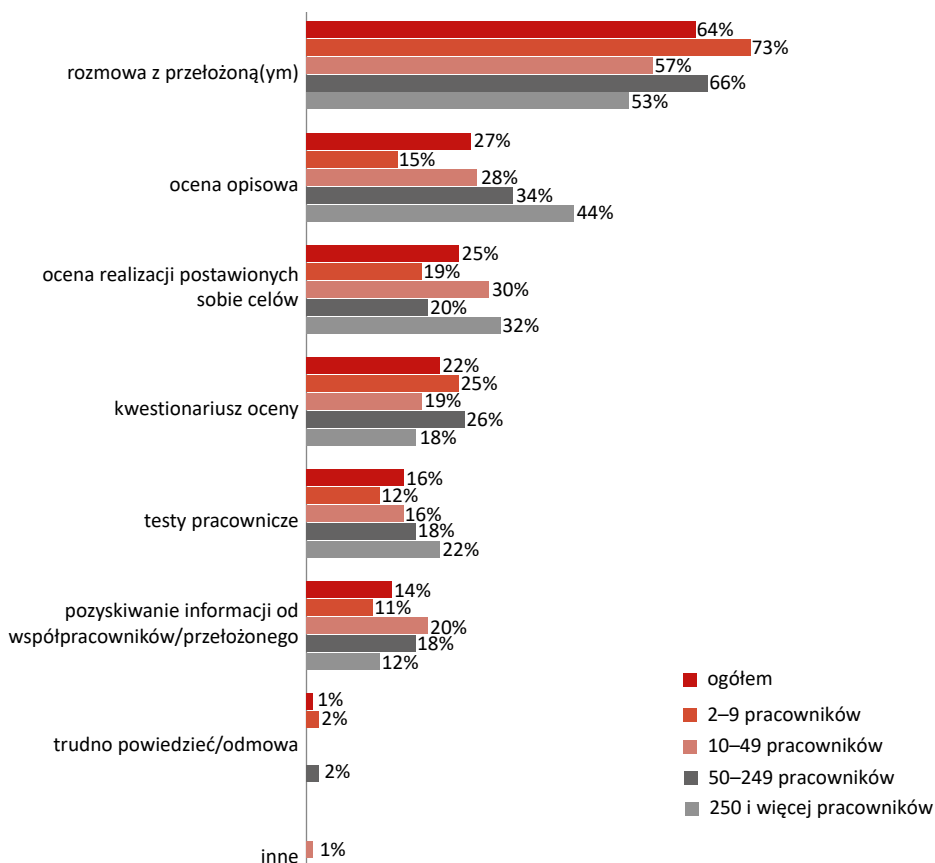
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców, n = 806 i pracowników, n = 842 – II edycja 2023.

Najczęściej wykorzystywaną formą oceny jest bezpośrednia rozmowa z przełożonym(i) (64%), ocena opisowa (27%) oraz ocena realizacji postawionych sobie celów (26%).

Wyniki nie różnicują się względem I edycji badania, odnotowano jedynie nieznaczny wzrost deklaracji dotyczących testów pracowniczych i kwestionariusza oceny, na rzecz spadku rozmów z przełożonym(i). Z zebranych danych w II edycji badania wynika jednak, że bezpośrednia rozmowa praktykowana jest częściej w firmach zatrudniających od 2 do 9 pracowników (73%), a rzadziej w dużych, powyżej 250 pracowników (53%).

Odwrotna tendencja zauważalna jest w przypadku oceny opisowej – zdecydowanie częściej wykorzystują ją duże podmioty (44%) niż mikro (15%) (wykres 13).

Wykres 13. Stosowane rodzaje oceny umiejętności pracowników – rozkład ogółem i ze względu na wielkość zatrudnienia












Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracowników, n = 842 – II edycja 2023.

W zakresie typu działalności podmiotów uwagę zwracają firmy z obszaru działalności firm centralnych – częściej niż inni stosują rozmowę z przełożonym(i), ocenę opisową, kwestionariusz oceny oraz testy pracownicze, natomiast firmy z zakresu badania rynku częściej pozyskują informacje na temat pracownika od innych osób (współpracowników, bezpośredniego przełożonego, klientów itd.).

Analizując stosowane formy w podziale na kluczowe stanowiska zauważyć należy, że we wszystkich przypadkach najczęściej wykorzystywaną formą jest rozmowa z przełożonym(i). Ocena opisowa nieco częściej praktykowana jest względem specjalistów ds. optymalizacji (51%) i specjalistów ds. automatyzacji procesów/robotyzacji (48%) niż innych stanowisk, natomiast kwestionariusz oceny wobec stanowiska specjalisty ds. kontrolingu/audytu (40%) (grafika 11).

Grafika 11. Sposób oceny umiejętności pracowników – rozkład odpowiedzi w podziale na kluczowe stanowiska

	spec. ds. księgowości i rachunkowości n = 70	59%	rozmowa z przełożoną(y)m	21%	realizacja celów	17%	ocena opisowa
	spec. ds. kadr i płac n = 74	64%	rozmowa z przełożoną(y)m	26%	ocena opisowa	20%	realizacja celów
	spec. ds. klienta n = 55	64%	rozmowa z przełożoną(y)m	31%	realizacja celów	22%	testy pracownicze/ kwestionariusz ocen
	spec. ds. kontrolingu/audytu n = 72	75%	rozmowa z przełożoną(y)m	40%	kwestionariusz ocen	22%	ocena opisowa
	spec. ds. zarządzania zmianą n = 37	68%	rozmowa z przełożoną(y)m	30%	ocena opisowa/ realizacja celów	24%	kwestionariusz ocen
	analityk danych n = 53	59%	rozmowa z przełożoną(y)m	34%	realizacja celów	25%	testy pracownicze/ kwestionariusz ocen
	badacz n = 38	68%	rozmowa z przełożoną(y)m	34%	ocena opisowa	26%	realizacja celów
	spec. ds. optymalizacji procesów n = 35	54%	rozmowa z przełożoną(y)m	51%	ocena opisowa	26%	kwestionariusz oceny/inf. od innych
	spec. ds. automatyzacji procesów/robotyzacji n = 23	65%	rozmowa z przełożoną(y)m	48%	ocena opisowa		

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracowników, podstawa: pracownicy, którzy są oceniani pod kątem posiadanych umiejętności – II edycja 2023.

Pracodawcy wysoko oceniają kompetencje pracowników

Zdaniem niemal wszystkich pracodawców (96%) umiejętności pracowników w badanym okresie w ich firmach były zadowolające (dla porównania odsetek zadowolenia w I edycji był analogiczny). Z deklaracji wynika, że w 70% przedsiębiorstwach nie dostrzega się potrzeby doskonalenia umiejętności pracowników (wzrost względem I edycji o 22 p.p.), a w 26% tylko w pewnych obszarach (spadek względem I edycji o 23 p.p.). Przedstawiciele podmiotów zatrudniających powyżej 250 osób częściej niż inni wskazywali na fakt, iż umiejętności

ich pracowników wymagają w niektórych obszarach doskonalenia i jednocześnie rzadziej deklaruwali pełne zadowolenie. Niski odsetek pracodawców pochyłających się nad potrzebami kompetencyjnymi pracowników i wysokie zadowolenie z posiadanych przez nich umiejętności wskazuje, iż pracodawcy nie dostrzegają deficytów w tym zakresie, ale także potencjału do rozwoju.

W opinii pracodawców pracownikom wymagającym obecnie doszkolenia²⁶ (pełnego lub częściowego) brakuje przede wszystkim umiejętności ogólnych (51 wskazań), nieco rzadziej społecznych i specyficznych zawodowych (po 34 wskazania)²⁷. Znaczna część badanych nie potrafiła precyzyjnie określić brakujących umiejętności (180 wskazań na „nie wiem/trudno powiedzieć”).

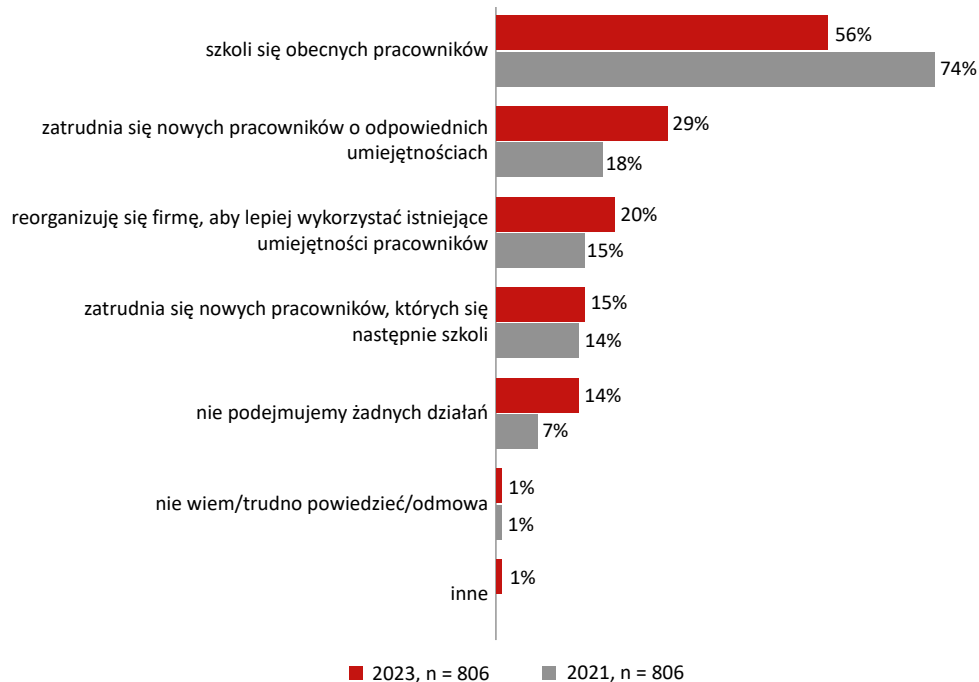
Doszkalanie obecnych pracowników to najczęściej stosowana strategia uzupełniania braków kompetencyjnych

Pomimo wysokich ocen w zakresie umiejętności, w sytuacji, w której w firmie dostrzega się braki, najczęściej szkoli się obecnych pracowników (54%), natomiast rzadziej zatrudnia się nowych o odpowiednich umiejętnościach (29%). Szkolenie obecnych pracowników to metoda częściej stosowana przez przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 pracowników (70%). Uwagę zwraca fakt, iż względem I edycji badania zmniejszył się odsetek pracodawców podejmujących szkolenia pracowników na rzecz zwiększenia grupy, która w sytuacji braku odpowiednich umiejętności decyduje się na zatrudnienie nowych pracowników posiadających owe umiejętności. Rzadziej wśród działań zaradczych wskazywano (w obu edycjach badania) na reorganizację firmy czy zatrudnianie nowych pracowników, którzy wymagają przeszkolenia (wykres 14).

²⁶ Ze względu na niską liczebność wynikającą z relatywnie niskiego odsetka przedsiębiorców deklarujących konieczność doszkalania pracowników, w nawiasach podano liczebności, a nie wartości procentowe.

²⁷ W zakresie umiejętności ogólnych wskazywano przede wszystkim na pomysłowość (14), terminowość (13) i samoorganizację (10), rzadziej na sumienność i zaangażowanie (4), chęć rozwoju i otwartość na zmiany (4) oraz samodzielność (3). W przypadku umiejętności społecznych największe braki dostrzega się w kontekście umiejętności pracy w grupie/zespole (14), jednakże stosunkowo często pojawiały się również wskazania na komunikatywność (9) i odporność na stres (4). Natomiast spośród umiejętności specyficznych zawodowych najczęściej wskazywano na znajomość przepisów prawa, w tym ich aktualizacji (12) i umiejętności cyfrowe (7).

Wykres 14. Działania podejmowane w firmach w przypadku braku pracowników o konkretnych umiejętnościach – rozkład odpowiedzi ogółem w podziale na I i II edycję badania



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców – I edycja 2021 i II edycja 2023.

Z kolei z badań jakościowych wynika, że pracownicy branży muszą stale doskonalić swoje kompetencje i jednocześnie mają dobre warunki do ich rozwoju. Zarówno eksperci, jak i przedsiębiorcy podkreślają, że NUB to branża, w której zapotrzebowanie na nowe kompetencje stale rośnie. Uczestnicy badań jakościowych sugerowali, że podnoszenie kompetencji i rozwój kadr są istotnymi elementami funkcjonowania pracowników branży, a doskonalenie kompetencji i kwalifikacji kadry w dużej mierze wynika z konieczności nadążania za stale zmieniającymi się i rosnącymi wymaganiami kompetencyjnymi, z tempa zachodzących zmian społecznych, prawnych i technologicznych. Zestawiając te obserwacje z wynikami badania ilościowego można wnioskować, że rozwój zawodowy komunikowany jest jako kluczowy, a wizerunkowi branży na pewno sprzyja i do niej przyciąga podkreślanie, że pracodawcy stwarzają pracownikom warunki do rozwoju kompetencji – realia pokazują, że głównie szkoląc w miejscu pracy (w ramach różnego rodzaju instruktaży), ale też w ramach innych form rozwojowych, np. kursów.

” Jesteśmy tą branżą, która się właściwie uczy cały czas, (...) przez całe życie, dosłownie.
“ To znaczy to jest idealna branża dla osób, które cenią sobie po prostu wiedzę.
(Panel ekspertów)

Wiedza po prostu jest ważna, (...) tutaj najwięcej się zmienia. I jak ktoś nie śledził zmian w ostatnim roku, to (...) nie był w stanie realizować swoich zadań, jeśli się nie doszkałał w tym obszarze. Skomplikowalność procesów wymaga cały czas doksztalcania się.
(IDI, przedsiębiorca)

To nie odbywa się tak, że gdzieś ta wiedza jest, bo to się cały czas zmienia, musimy sami dbać o to, najczęściej dzieje się to tak, że zaczynamy projekty, w których nasi ludzie się uczą.
(TDI, przedsiębiorca)

Najczęściej doskonalone są kompetencje społeczne oraz dotyczące wąskiej wiedzy i umiejętności specjalistycznych. Pracodawcy i eksperci w prowadzonych rozmowach podkreślają wagę rozwoju kompetencji specyficznych dla konkretnego procesu biznesowego. Pracodawcy realizujący proces dostarczania usługi badań i analiz wymagają doskonalenia umiejętności pozyskiwania i analizowania danych. Pracodawcy ukierunkowani na proces związany z obsługą klienta stawiają wymogi doskonalenia kompetencji dotyczących efektywnej sprzedaży. Niezależnie od procesu, do kompetencji deficytowych zaliczane są kompetencje społeczne, wśród których najczęściej rozwoju wymagają tworzenie i utrzymywanie trwałych relacji z klientem, zachowanie spokoju w sytuacjach trudnych, nagłych i niestandardowych czy wykonywanie zadań, działając zespołowo.

” Inwestycje w kapitał ludzki w branży usług biznesowych zawsze były. Zawsze
“ te kompetencje firmy musiały rozwijać, bo to jest główny zasób kapitału tych przedsiębiorstw.
(TDI, przedsiębiorca)

To jest taki ogół kompetencji jak odporność na stres, umiejętność pracy pod presją czasu, (...) umiejętność pracy w zespole, poprawne funkcjonowanie w sytuacji permanentnego kryzysu.
(Panel ekspertów)

Pracownicy wykonują zadania dopasowane do posiadanych umiejętności

Z badania ilościowego wynika natomiast, że ośmiu na dziesięciu badanych pracowników w pracy zazwyczaj wykonuje zadania odpowiadające poziomowi ich umiejętności (80%). Dla 13% codzienne zadania są zbyt trudne w stosunku do umiejętności, a dla 5% – zbyt proste (wykres 15). Najwyższym poziomem dopasowania spośród wszystkich kluczowych stanowisk charakteryzuje się specjalista ds. kontrolingu/audytu (94%). Wykonywanie zbyt trudnych zadań, w odniesieniu do umiejętności, częściej niż inni deklarowali pracownicy na stanowisku badacza (29%). Wysoki odsetek odnotowano także w przypadku specjalisty ds. automatyzacji procesów/robotyzacji (23%). Wskazać należy, że wyniki nie różnicują się ze względu na wielkość przedsiębiorstwa czy działalność definiowaną PKD.

Wykres 15. Poziom dopasowania umiejętności do wykonywanych zadań – rozkład odpowiedzi w podziale na kluczowe stanowiska



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracowników – II edycja 2023.

Blisko co piąty badany pracownik wskazał, iż dostrzega potrzebę dodatkowych szkoleń, aby dobrze radzić sobie ze swoimi obecnymi obowiązkami (19%), jednakże wyniki nie różnicują się znacząco ze względu na zajmowane stanowisko. Niemniej jednak, najwyższy odsetek odpowiedzi pozytywnych odnotowano w przypadku specjalisty ds. robotyzacji procesów/automatyzacji (29%), zaś najniższy wśród badaczy (12%). Warto nadmienić, iż 71% wszystkich przebadanych pracowników nie dostrzega potrzeby szkoleń, a 10% nie ma zdania w tej kwestii.

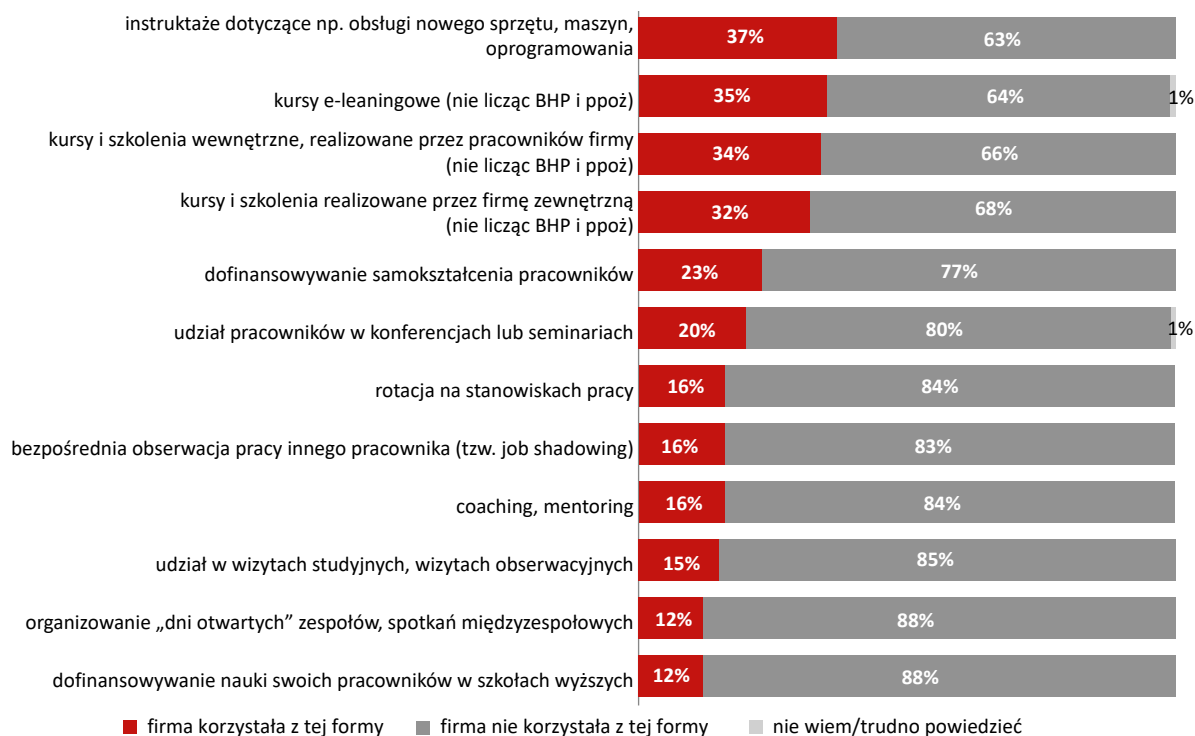
4.2. Formy rozwoju pracowników

Instruktaże to najczęściej stosowany sposób na rozwój umiejętności pracowników

Zaledwie 65% pracodawców deklarowało rozwijanie umiejętności swoich pracowników w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie. Istotnie częściej deklaracje te padały ze strony pracodawców z podsektora badań rynku (83%). W kontekście rozwoju najczęściej korzystano z instruktaży dotyczących np. nowo obsługiwanego sprzętu, maszyn czy oprogramowania (37%), kursów e-learningowych (35%), kursów i szkoleń wewnętrznych, realizowanych przez pracowników (34%), a także przez firmy zewnętrzne (32%). Rozkład odpowiedzi jest zbliżony względem I edycji badania, przy czym obecnie obserwuje się większe zainteresowanie kursami i szkoleniami zewnętrznymi, natomiast rzadziej stosowana jest bezpośrednia obserwacja pracy innego pracownika. Zauważyć należy, że wśród form realizowanych poza miejscem pracy najczęściej wskazywano na dofinansowywanie samokształcenia pracowników (23%) oraz udział w seminariach i konferencjach (20%). Do najmniej popularnych form rozwoju umiejętności pracowników zaliczyć natomiast należy dofinansowywanie nauki w szkołach wyższych i organizowanie „dni otwartych” (wykres 16).

Warto zaznaczyć, że podmioty reprezentujące działalność związaną z badaniem rynku częściej korzystały z kursów i szkoleń zewnętrznych (65%), a te z pozostałej działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej z coachingu i mentoringu (26%) oraz bezpośredniej obserwacji pracy innego pracownika (28%). Pracownicy owych podmiotów również znacznie częściej niż inni uczestniczyli w konferencjach lub seminariach (32%) i w wizytach studyjnych (38%). Zaobserwowano także zależność pomiędzy wielkością firmy a rozwijaniem umiejętności pracowników poprzez dofinansowanie ich nauki w szkołach wyższych – firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników korzystają z tej formy znacznie częściej (42%) niż podmioty mikro (11%) i małe (18%), co zapewne związane jest z większymi możliwościami finansowymi dużych podmiotów. Analogiczna sytuacja występuje w przypadku instruktaży dotyczących np. obsługi nowego sprzętu – znacznie częściej jest to praktykowane w firmach dużych (52%) niż mikro (36%).

Wykres 16. Formy rozwijania umiejętności pracowników w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie – rozkład odpowiedzi ogółem (pracodawcy)



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców, n = 806 – II edycja 2023.

W ramach badań jakościowych wskazywano natomiast następujące formy rozwoju kompetencji pracowników:

- **Zewnętrzne specjalistyczne usługi rozwojowe (w tym szkolenia, kursy, konferencje branżowe).** Wymieniane przez ekspertów: baza usług rozwojowych PARP czy International Congress and Convention Association²⁸ stanowią istotne źródła wiedzy o dostępnej ofercie usług rozwojowych. Pandemia COVID-19 spowodowała, że **szkolenia w trybie online stały się bardziej powszechne**. Pracodawcy podkreślają, że system szkoleń online stworzył pracownikom dobre warunki do samorozwoju. Ucyfrowione materiały szkoleniowe umożliwiają pracownikom samodzielną naukę i doskonalenie np. kompetencji językowych. Oferowanie szkoleń i usług rozwojowych jest ponadto powiązane z budowaniem lojalności pracownika oraz systemem wynagrodzeń.

²⁸ International Congress and Convention Association to międzynarodowe Stowarzyszenie Konferencji i Kongresów. Stowarzyszenie jest globalną społecznością badającą wiedzę międzynarodowego przemysłu spotkań. ICCA reprezentuje głównie specjalistów w zakresie organizowania międzynarodowych konferencji i kongresów.

- **Szkolenia i kursy wewnętrzne prowadzone są przez doświadczonych pracowników posiadających wiedzę z danego obszaru.** W ramach szkoleń wewnętrznych coraz częściej pracownikom oferowany jest także coaching, mentoring. Ponadto, niektóre z firm stworzyły własne centra szkoleniowe Centers of Excellence, które wspierają pracowników w rozwoju pożądaných kompetencji.
- **Instruktaże, szkolenia stanowiskowe są formą zapewniania u nowych pracowników podstawowych kompetencji wymaganych na danym stanowisku.** W szczególności szkolenia polegają na bezpośredniej obserwacji wykonywania obowiązków przez danego pracownika (tzw. *job shadowing*). Ten typ wspomaganie uczenia się jest wprost powiązany z procesem przyjęcia do pracy (tzw. *onboarding*).

Outsourcing jako sposób radzenia sobie z brakami kompetencyjnymi

Uczestnicy badań jakościowych zauważają, że w dłuższej perspektywie firmy branży NUB mogą nie być w stanie zapewniać kompetencji poprzez system szkoleń i pozyskiwanie pracowników z rynku. W związku z tym będą stawiać na (częściowy) outsourcing.

Ekspertci przewidują, że w związku z zachodzącym tempem zmian w branży, rosnącymi kosztami szkoleń z jednej, a wymogami klientów z drugiej strony, firmy nie będą w stanie w ramach szkoleń zapewniać kompetencji wszystkim pracownikom. W związku z tym część działań będzie musiała być outsourcowana. W znacznym stopniu outsourcing będzie dotyczył tych kompetencji, których rozwijanie u pracowników będzie dla organizacji zbyt czasochłonne lub nieoptyczne.

”” *Firmy (...) nie będą w stanie wewnętrznie wyszkolić czy też zatrudnić odpowiednich ekspertów w związku z tym, w różnych segmentach będą po prostu to outsourcować i poszukiwać firm, które to zrealizują. (...) Zmniejszą zatrudnienie podstawowe a zwiększą outsourcing.*

(Panel ekspertów)

Najłatwiej jest korzystać z outsourcingu kiedy nie chce nam się w firmie rozwijać danej ścieżki. Bądź zajęłoby to dużo czasu.

(Panel ekspertów)

Niektórzy eksperci zwracają uwagę, że ograniczenia prawne związane z outsourcingiem spowodują, że firmy będą zmuszane do zatrudniania nowych pracowników z pożądanymi kompetencjami. Spowoduje to wzrost konkurencji o wykwalifikowanego pracownika bądź wymusi na firmach zwiększenie budżetów szkoleniowych.

Przedstawiciele edukacji podkreślają także, że im kompetencje bliższe przewagom konkurencyjnym i kompetencjom kluczowym przedsiębiorstwa, tym skłonność do ich outsourcingu jest i będzie mniejsza.

” Kluczowych kompetencji się nie powinno outsourceować. Outsourcing, to pewnie takich bardziej podstawowych procesów. (...) Im kompetencje bardziej bliskie tym najbardziej kluczowym kompetencjom w firmie, związanych z przewagą monopolistyczną czy przewagą konkurencyjną, tym skłonność do tego, żeby je pozyskiwać w formie outsourcingu, jest mniejsza.
(TDI, przedstawiciel edukacji)

Eksperti dostrzegają również konieczność zadbania o stałą dostępność tych pracowników, którzy posiadają niezbędne dla firm kompetencje.

” Ważną rzeczą będzie duplikowalność pracowników na wypadek, kiedy dany pracownik pójdzie na urlop, żeby ktoś o tych samych kompetencjach był w stanie go zastąpić. Bo w chwili obecnej niestety częstokroć, jest to poważny problem.
(Panel ekspertów)

Pracodawcy nie dostrzegają potrzeby rozwoju umiejętności u pracowników

Perspektywa/możliwość wdrożenia strategii outsourcingu zadań – a przez to brak konieczności zapewniania kompetencji do ich realizacji wewnątrz organizacji – może być jednym z powodów, czy też pogłębiać problem braku orientacji pracodawców co do potrzeb w zakresie doskonalenia kompetencji kadr. **Zdecydowana większość pracodawców (blisko 80%) nie potrafiła wskazać umiejętności, jakie warto byłoby rozwijać u ich pracowników (zajmujących, z punktu widzenia badania, kluczowe stanowiska). Stosunkowo często wskazywano również na brak takiej potrzeby.** Wśród wszystkich stanowisk największą liczbą wskazywanych umiejętności wymagających rozwoju charakteryzuje się specjalista ds. klienta oraz specjalista ds. automatyzacji procesów/robotyzacji. Od obu stanowisk pracodawcy

wymagają przede wszystkim wyższego poziomu wiedzy i doświadczenia, połączonego z chęcią aktualizowania wiedzy. Poniżej zaprezentowano najczęściej wskazywane odpowiedzi²⁹:

- **specjalista ds. księgowości i rachunkowości** – żadne (12% wskazań dla danego stanowiska), znajomość przepisów prawa, w tym bieżących zmian (4%);
- **specjalista ds. kadr i płac** – żadne (10%);
- **specjalista ds. klienta** – żadne (7%), wyższy poziom wiedzy i doświadczenia, w tym chęć aktualizowania wiedzy (5%), znajomość języków obcych (4%), umiejętność pracy z klientem (3%), odporność na stres (3%);
- **specjalista ds. kontrolingu** – żadne (8%);
- **specjalista ds. zarządzania zmianą** – znajomość przepisów prawa, w tym bieżących zmian (5%), znajomość języków (3%);
- **analityk danych** – znajomość przepisów prawa, w tym bieżących zmian (4%);
- **badacz** – żadne (3%);
- **specjalista ds. optymalizacji** – wyższy poziom wiedzy i doświadczenia, w tym chęć aktualizowania wiedzy (4%);
- **specjalista ds. automatyzacji procesów/robotyzacji** – umiejętności cyfrowe (7%), wyższy poziom wiedzy i doświadczenia, w tym chęć aktualizowania wiedzy (7%), umiejętność analitycznego i krytycznego myślenia (3%), umiejętność wykonywania większej liczby zadań zawodowych (3%).

Pracownicy nieczęsto rozwijają swoje umiejętności (zarówno w pracy, jak i poza nią)

Analizując aspekt rozwoju umiejętności zawodowych z perspektywy pracowników warto nadmienić, iż w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie czterech na dziesięciu z nich nie uczestniczyło w żadnej formie rozwoju (44%). Względem I edycji badania, wyniki są nieco bardziej optymistyczne, ponieważ wyższy odsetek zadeklarował uczestnictwo w jakiegokolwiek formie (I edycja – 52% brak uczestnictwa). W dalszym ciągu najbardziej popularnymi formami rozwoju wśród pracowników są szkolenia BHP i Ppoż. (30%), kursy i szkolenia internetowe (23%) oraz stacjonarne (20%). Zauważyć należy, iż pozostałe formy, takie jak konferencje i seminaria, staże/praktyki zawodowe, szkoły dla dorosłych czy studia podyplomowe cieszą się znacznie mniejszą popularnością. Poszczególne odsetki wskazań na te formy nie przekraczają 8%.

²⁹ Informacje na podstawie danych z pytania otwartego – odpowiedzi zostały zakodowane według wcześniej ustalonego klucza.

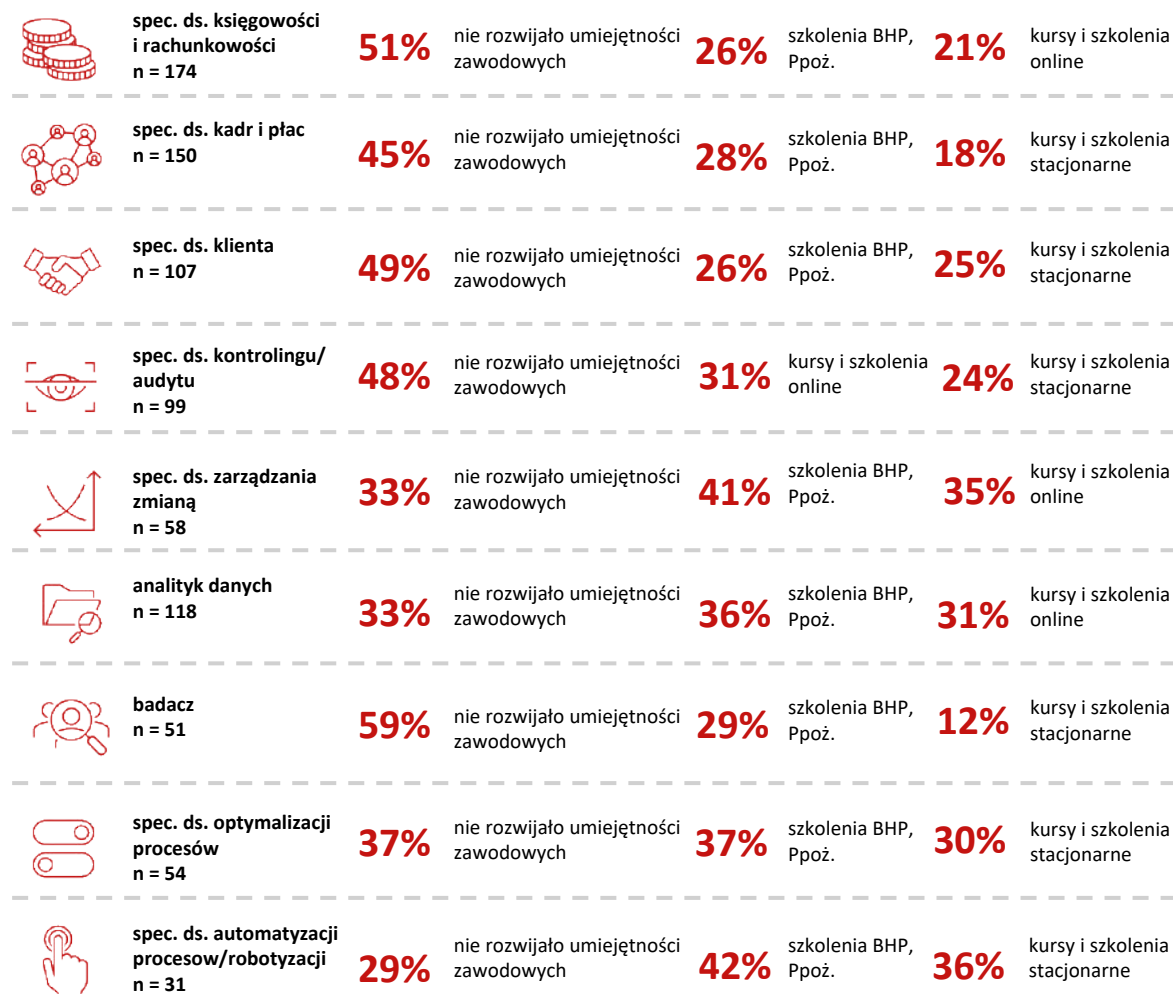
Co ciekawe, brak uczestnictwa w jakiegokolwiek formie rozwoju znacznie częściej wskazywali pracownicy podmiotów prowadzących działalność centrów telefonicznych (80%), ale również respondenci pracujący w firmach mikro, zatrudniających od 2 do 9 pracowników (52%).

Zauważalna jest zależność pomiędzy uczestnictwem a wielkością podmiotu – im większa liczba pracowników, tym większy odsetek wskazań na rozwój umiejętności.

Analizując faktyczny rozwój umiejętności zawodowych w podziale na kluczowe stanowiska, zauważyć należy, iż **badacze, specjaliści ds. księgowości i rachunkowości, specjaliści ds. klienta, specjaliści ds. kontrolingu/audytu oraz specjaliści ds. kadr i płac to grupa stanowisk relatywnie rzadziej rozwijających swoje umiejętności zawodowe**. Średnio połowa pracowników na tych stanowiskach w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie nie uczestniczyła w żadnej formie rozwoju zawodowego. Odmienna sytuacja charakteryzuje takie stanowiska jak specjalista ds. automatyzacji procesów/robotyzacji, specjalista ds. zarządzania zmianą oraz analityk danych – pracownicy ci najczęściej deklarowali rozwój w minimum jednej formie (grafika 12).

Warto dodać, że rozwój umiejętności zawodowych przez pracowników związany był przede wszystkim z pracą na obecnym stanowisku (89%). Znacznie rzadziej powodem była praca zawodowa, przy czym działania nie były bezpośrednio związane z obecnym stanowiskiem w firmie (18%).

Grafika 12. Formy rozwoju umiejętności zawodowych pracowników w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie – rozkład odpowiedzi (pracownicy) w podziale na kluczowe stanowiska



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracowników – II edycja 2023.

Ponad połowa pracowników nie brała również udziału w żadnej z form rozwoju umiejętności zawodowych w miejscu pracy w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie (55%) (tabela 10). Względem I edycji zaobserwowano wzrost odsetka pracowników uczestniczących w minimum jednej formie rozwoju (w I edycji badania odsetek nieuczestniczących wyniósł 62%). Należy nadmienić, iż częściej niż inni umiejętności w miejscu pracy nie rozwijali specjaliści ds. księgowości i rachunkowości oraz specjaliści ds. kontrolingu/audytu. Jest to również zjawisko bardziej powszechne w firmach mikro, zatrudniających od 2 do 9 pracowników (62%). Pracownicy częściej niż inni biorący udział

w rozwoju zawodowym w miejscu pracy to osoby na stanowiskach specjalisty ds. optymalizacji procesów (59% uczestniczyło w minimum jednej formie) oraz specjaliści ds. automatyzacji procesów/robotyzacji (64%).

W dalszym ciągu (porównując do I edycji badania) najbardziej popularną formą rozwoju zawodowego w miejscu pracy pozostaje instruktaż dotyczący np. obsługi nowego sprzętu, maszyn czy oprogramowania (23%). Warto nadmienić, że z tego typu formy rozwoju częściej korzystają analitycy danych czy specjaliści ds. optymalizacji procesów, rzadziej zaś specjaliści ds. księgowości i rachunkowości oraz specjaliści ds. kontrolingu/audytu. W zakresie pozostałych form nie odnotowano żadnego zróżnicowania względem stanowiska zajmowanego przez respondentów.

Tabela 10. Formy rozwoju umiejętności zawodowych pracowników w miejscu pracy w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie – rozkład odpowiedzi (pracownicy) w podziale na działalność przedsiębiorstw*

formy rozwoju	ogółem, n = 842	działalność przedsiębiorstw (PKD)				
		dział. rachunkowo- księgową, n = 356	dział. firm centralnych, n = 229	badanie ryнку, n = 69	pozostała dział. profesjonalna, n = 143	działalność centrów telefonicznych, n = 45
nie uczestniczyłam/em w żadnej z wymienionych form rozwoju	55% ↓	61%	46%	46%	50%	80%
instruktaż dotyczący np. obsługi nowego sprzętu, oprogramowania	23% ↑	18%	33%	33%	21%	9%
spotkania międzyzespołowe, których celem była wymiana wiedzy o pracy innych zespołów	11% ↑	10%	11%	19%	13%	2%
okresowa obserwacja pracy innego pracownika	11%	7%	12%	15%	18%	7%
czasowe wykonywanie zadań na innym stanowisku pracy w celach szkoleniowych (rotacja)	8%	6%	9%	19%	10%	4%
wykonywanie zadań w pracy przy wsparciu innej osoby, np. przełożonego lub współpracownika	8% ↓	6%	10%	9%	13%	7%
wizyty studyjne, obserwacyjne w innych firmach, instytucjach	6%	5%	6%	6%	11%	2%
nie wiem/trudno powiedzieć	1%	1%	1%	–	1%	–

* pytanie wielokrotnego wyboru – procenty nie muszą się sumować do 100%; strzałkami (górną/dół) oznaczono wzrost lub spadek względem I edycji badania (tylko w wyniku ogółem).

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracowników – II edycja 2023.

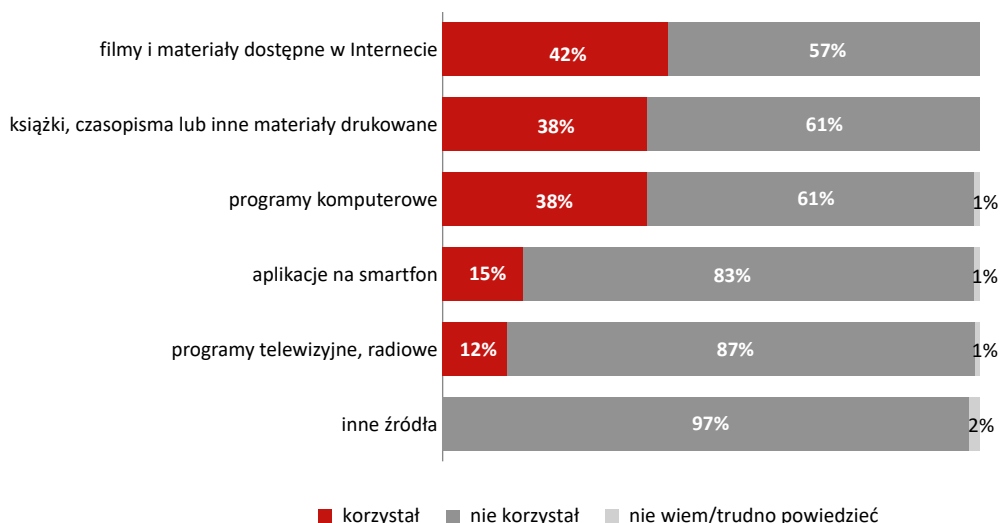
Inicjatorem udziału pracowników w formach rozwoju umiejętności zawodowych w miejscu pracy był najczęściej przełożony (84%). Zauważyć jednocześnie należy, że obecnie znacznie częściej motywował on do rozwoju niż w przypadku I edycji badania (wzrost o 20 p.p.).

Rola przełożonego wzrasta również wraz z wielkością firmy. W znacznie mniejszym stopniu rozwój wynikał z własnej inicjatywy pracowników (36%), przy czym częściej na tę odpowiedź wskazywały kobiety niż mężczyźni.

Pracownicy oceniają, że oferowane w ich firmach sposoby rozwoju umiejętności są dla nich wystarczające (91%), w tym szczególnie dla pracowników z podsektora badania rynku (97%). Odsetek pozytywnych odpowiedzi wzrasta wraz z wielkością podmiotu definiowaną liczbą pracowników.

Blisko połowa badanych pracowników deklaruje, że w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie przyswajała wiedzę samodzielnie (58%), przy czym na przestrzeni I i II edycji obserwuje się spadek w tym zakresie o 13 p.p. W celu zdobycia wiedzy najczęściej korzystano z filmów i materiałów dostępnych w Internecie (42%), książek, czasopism lub innych materiałów drukowanych oraz wykorzystywano w tym celu programy komputerowe (po 38% wskazań) (wykres 17). Działania te związane były przede wszystkim z pracą na obecnym stanowisku (80%). Warto nadmienić, iż z materiałów drukowanych (książki, czasopisma) oraz informacji dostępnych w Internecie rzadziej niż inni korzystali pracownicy firm zatrudniających powyżej 250 osób. **Ponad 40% procent badanych pracowników w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie nie korzystało z żadnej formy samodzielnej nauki.**

Wykres 17. Wykorzystanie różnych źródeł w celu samokształcenia w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie – rozkład odpowiedzi ogółem (pracownicy)



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracowników – II edycja 2023.

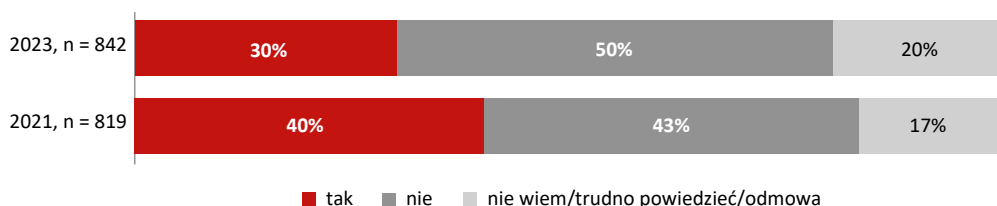
Posiadanie odpowiednich umiejętności potrzebnych w pracy (45%) oraz chęć rozwijania własnych umiejętności (31%) to najczęściej wskazywane motywatory pracowników, którzy w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie uczestniczyli w różnych formach rozwoju zawodowego. Nie bez znaczenia pozostaje aspekt finansowy, związany zarówno ze zwiększeniem wynagrodzenia (22%), jak i możliwością bezpłatnego skorzystania z form rozwoju (21%). Jedna piąta badanych przyznaje, że podjęła działania rozwojowe ze względu na wymagania pracodawcy (22%).

Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy nie planują inwestować w rozwój kompetencji

O plany względem rozwoju kompetencji zawodowych pytano zarówno pracowników, jak i pracodawców. **Blisko jedna czwarta (24%) pracodawców planuje w ciągu najbliższych 12 miesięcy inwestować w jakiekolwiek kompetencje zawodowe swoich pracowników.** Odmienny zamysł ma 3 na 5 z nich (58%), natomiast 18% nie potrafiło udzielić jednoznacznej odpowiedzi. Częściej deklaracje braku zamiaru inwestowania w kompetencje zawodowe składały podmioty prowadzące pozostałą działalność profesjonalną (71%).

Plany pracodawców w zakresie rozwoju kompetencji pracowników pokrywają się z chęciami samych pracowników – tylko 30% z nich wyraża chęć rozwoju w czasie najbliższych 12 miesięcy. Względem I edycji badania odnotowano spadek w tym względzie (wykres 18). Analizując stanowiska badanych, zauważyć należy, iż chęć rozwoju częściej deklarują specjaliści ds. kontrolingu/audytu (47%) oraz specjaliści ds. zarządzania zmianą (45%), natomiast rzadziej specjaliści ds. księgowości i rachunkowości (24%) oraz specjaliści ds. kadr i płac (20%). Połowa wszystkich pracowników biorących udział w badaniu nie wyraża zainteresowania rozwojem umiejętności poprzez uczestnictwo w jakiegokolwiek formie kształcenia i rozwoju.

Wykres 18. Chęć rozwoju umiejętności i wiedzy w czasie najbliższych 12 miesięcy wśród pracowników – rozkład odpowiedzi ogółem, porównanie I i II edycji



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracowników – I edycja 2021 i II edycja 2023.

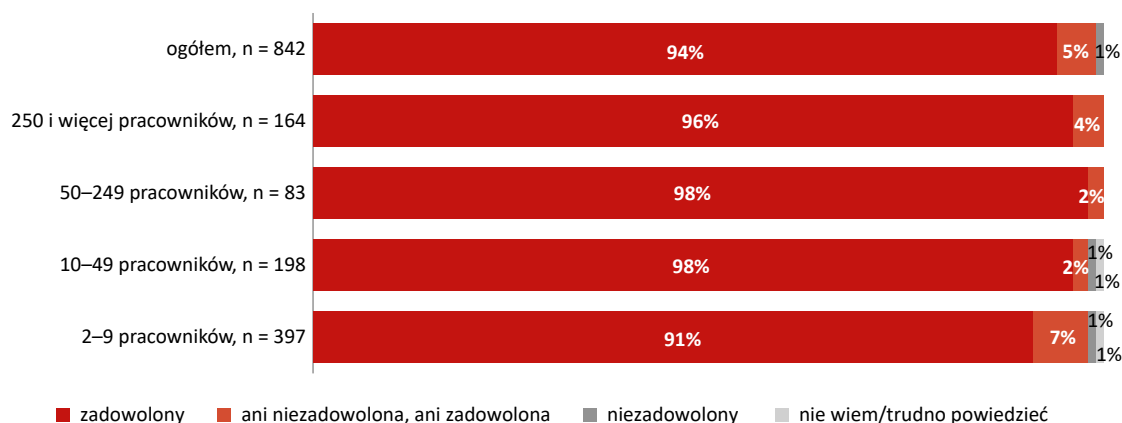
Analogicznie jak w przypadku uczestnictwa w różnych formach kształcenia i rozwoju w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie, najczęściej wskazywanym powodem chęci rozwoju jest podniesienie umiejętności potrzebnych w pracy (61%) oraz chęć rozwoju własnych umiejętności (42%). Na kolejnej pozycji, pod względem odsetka wskazań, znalazł się wymóg ze strony pracodawcy (25%).

4.3. Zadowolenie pracowników z obecnej pracy

Pracownicy są zadowoleni z niemal wszystkich aspektów swojej pracy

Pracownicy branży NUB biorący udział w badaniu są ogólnie zadowoleni ze swojej obecnej pracy (94%). Nieco niższy odsetek wskazań pozytywnych odnotowano w przypadku badanych pracowników firm mikro, zatrudniających od 2 do 9 pracowników (91%) (wykres 19). Ze względu na działalność przedsiębiorstw, nieznacznie wyższy odsetek zadowolenia charakteryzuje reprezentantów badań rynku (99%) oraz działalności firm centralnych (99%). Nie odnotowano natomiast znaczących różnic względem zajmowanych stanowisk – we wszystkich przypadkach zadowolenie z obecnego zatrudnienia deklarowało ponad 90% badanych.

Wykres 19. Ogólny poziom zadowolenia pracowników z obecnej pracy – rozkład odpowiedzi ogółem oraz w podziale na wielkość przedsiębiorstwa



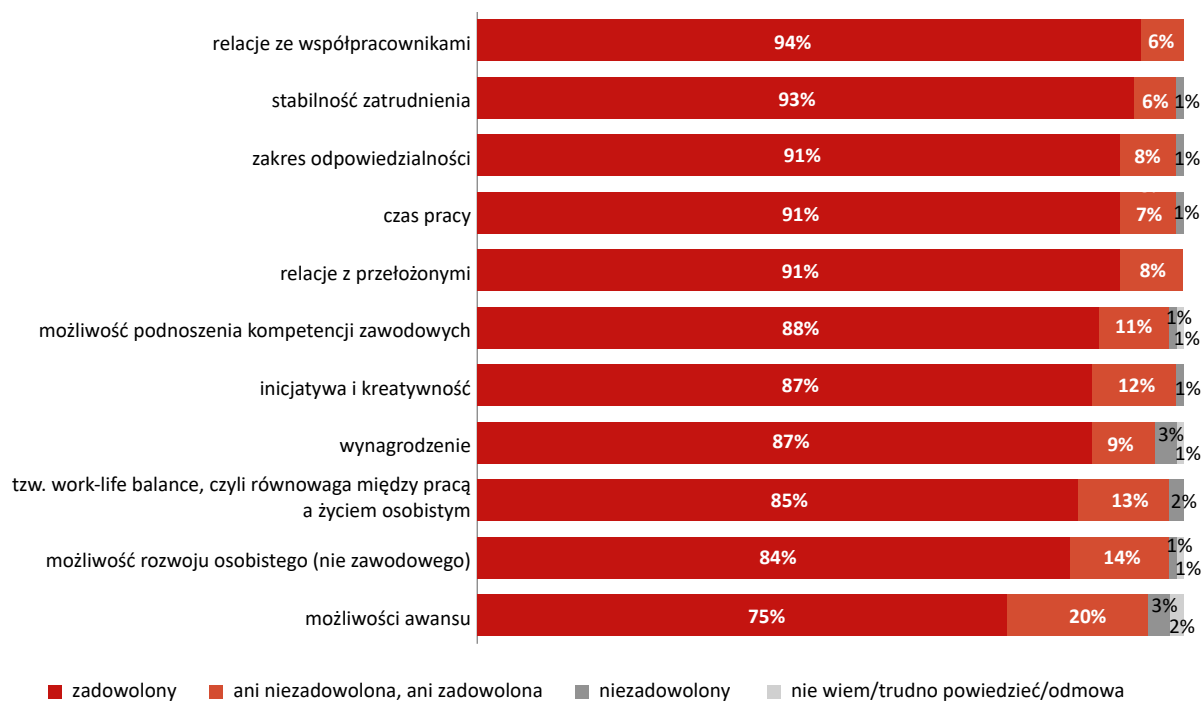
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracowników, n = 842 – II edycja 2023.

Z przeprowadzonego badania wynika, że najwyższy poziom zadowolenia pracowników z branży NUB dotyczy relacji międzyludzkich (wykres 20) – przede wszystkim

ze współpracownikami (94% – suma odpowiedzi „zdecydowanie zadowolony” i „raczej zadowolony”), ale także z przełożonym (91%). Warto zaznaczyć, że relacje z innymi wyżej oceniali pracownicy małych i średnich firm, a także zajmujący stanowisko badacza. Poza relacjami międzyludzkimi niemal równie wysoko oceniono stabilność zatrudnienia (93%), zakres odpowiedzialności (91%) oraz czas pracy (91%). Ostatni aspekt mniej pozytywnie niż inni oceniali pracownicy firm najmniejszych, zatrudniających od 2 do 9 pracowników. Zauważyć należy, że najniżej oceniona została możliwość awansu,

przy czym aspekt ten podobnie oceniany był przez wszystkich respondentów, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Warto zaznaczyć, że zadowolenie z możliwości awansu oraz wymiary związane z rozwojem, czyli możliwość podnoszenia kompetencji zawodowych oraz rozwój osobisty (niezawodowy) niżej były oceniane przez pracowników firm mikro. Inicjatywa i kreatywność to wymiary w największym stopniu charakteryzujące stanowisko specjalisty ds. kontrolingu/audytu, a w najmniejszym – specjalistę ds. kadr i płac. Równowaga pomiędzy czasem pracy a życiem osobistym to z kolei aspekt, z którego bardziej niż inni zadowoleni są badacze.

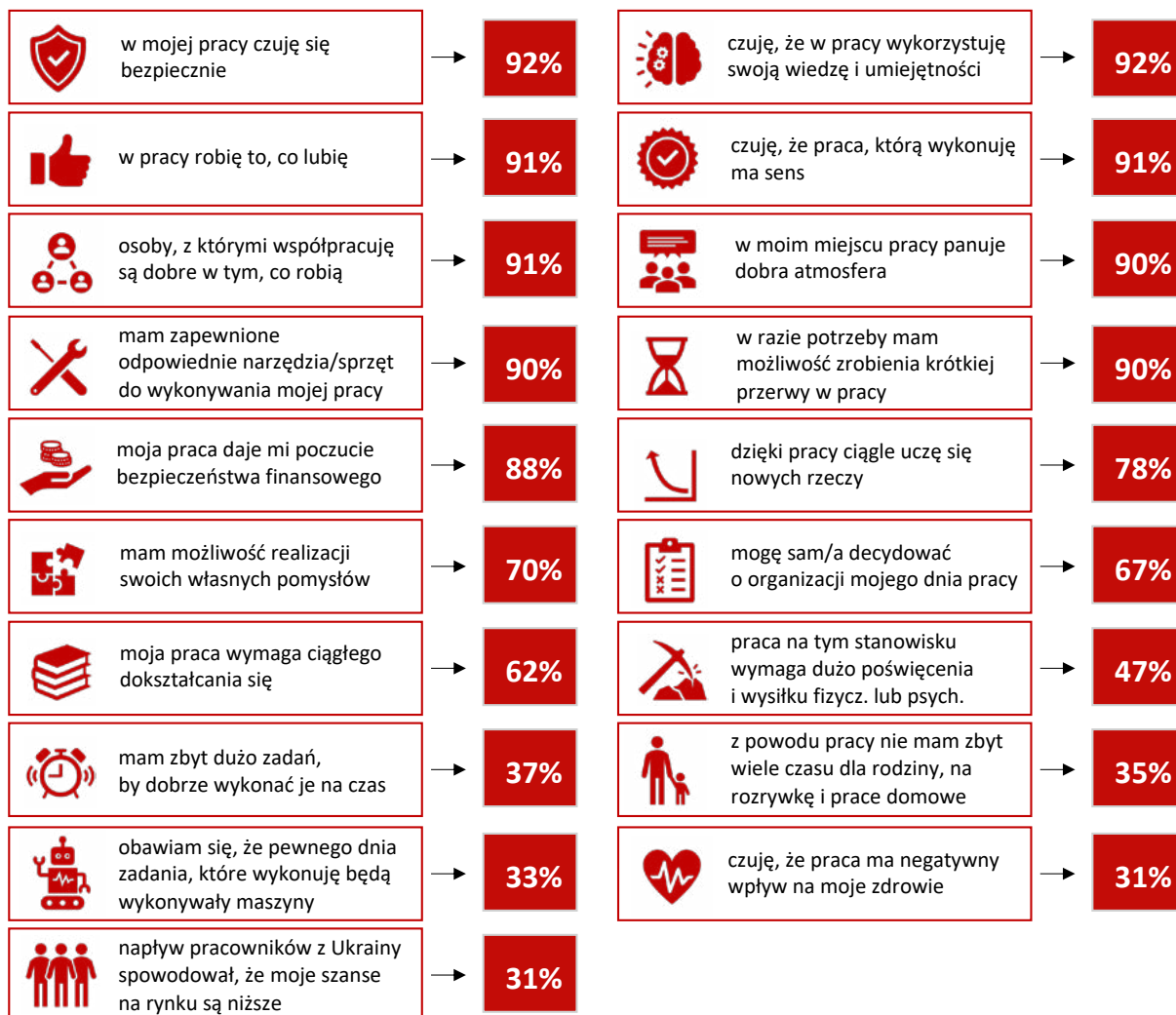
Wykres 20. Zadowolenie pracowników z poszczególnych wymiarów obecnej pracy – rozkład odpowiedzi ogółem



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracowników, n = 842 – II edycja 2023.

Poza oceną poszczególnych wymiarów pracy, respondentów poproszono także o ocenę trafności poszczególnych stwierdzeń, odnoszących się do ich obecnej pracy. Jak wynika z zebranych danych **ponad 90% pracowników czuje się w pracy bezpiecznie** (praca daje im również poczucie bezpieczeństwa finansowego), **mają poczucie sensu wykonywanej pracy, a także lubią realizowane w niej zadania** (grafika 13). Dużą trafność przypisano również poczuciu wykorzystania wiedzy i umiejętności, zapewnieniu odpowiedniego sprzętu niezbędnego do wykonywania obowiązków służbowych, dobrej atmosferze oraz relacjom ze współpracownikami. Co ciekawe, co drugi badany wskazał, iż praca na obecnym stanowisku wymaga od niego dużo poświęcenia i wysiłku (47%), a blisko 40% deklaruje zbyt dużą liczbę zadań, która nie pozwala na ich dobre wykonanie w założonym czasie (37%). Warto zaznaczyć również, że w opinii blisko jednej trzeciej badanych pracowników praca ogranicza ich czas przeznaczony dla rodziny lub na rozrywkę (35%), mają także poczucie jej negatywnego wpływu na zdrowie (31%). Zbliżony odsetek pracowników wyraził obawę o zastąpienie jego stanowiska pracą maszyn oraz zmniejszenia szans na rynku pracy ze względu na napływ pracowników z Ukrainy (po 31% wskazań).

Grafika 13. Ocena trafności stwierdzeń odnoszących się do obecnej pracy pracowników
– rozkład odpowiedzi ogółem*



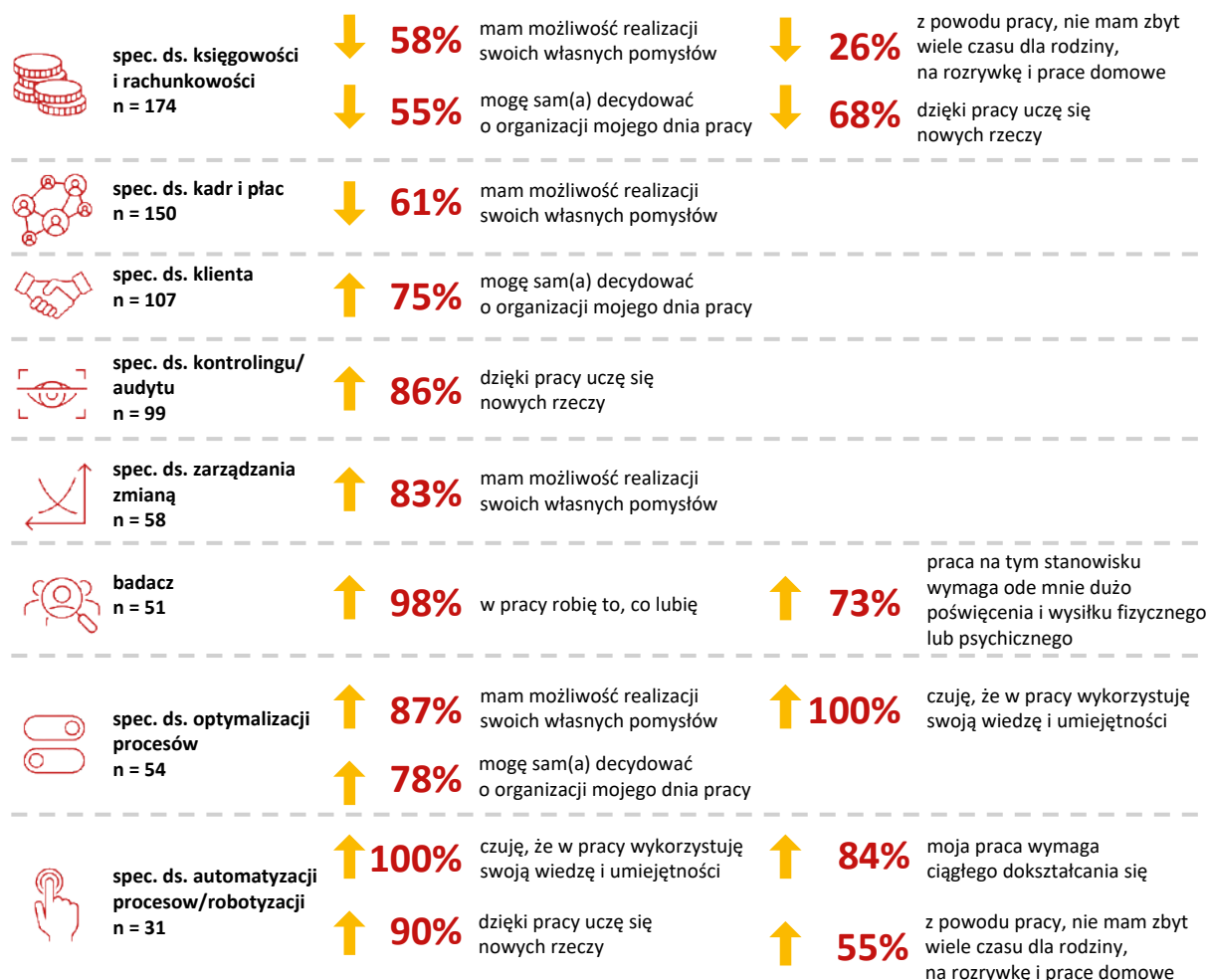
*pokazane wartości dotyczą tylko odpowiedzi „trafne”

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracowników, n = 842 – II edycja 2023.

Poniżej przedstawiono najciekawsze spostrzeżenia wynikające z analizy odpowiedzi ze względu na zajmowane stanowiska (grafika 14)³⁰.

³⁰ Opisano tylko te stanowiska, w przypadku których rozkład poszczególnych odpowiedzi był istotny statystycznie.

Grafika 14. Ocena trafności stwierdzeń odnoszących się do obecnej pracy pracowników – rozkład odpowiedzi w podziale na kluczowe stanowiska*



*strzałki góra/dół oznaczają odpowiedzi wskazywane statystycznie częściej/rzadziej na poszczególnych stanowiskach (w odniesieniu do pozostałych).

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracowników, n = 842 – II edycja 2023.

Zdecydowana większość badanych pracowników nie zamierza w ciągu 12 miesięcy po badaniu zmieniać miejsca pracy (96%), przy czym zauważyć należy, że nieco rzadziej tego typu deklaracje skłonni byli składać specjaliści ds. kadr i płac (91%), natomiast częściej osoby na stanowiskach specjalisty ds. zarządzania zmianą i badacza (po 100%)³¹.

³¹ Wśród respondentów deklarujących zamiar zmiany miejsca pracy, obecnie 6 z nich poszukuje innego zatrudnienia, przy czym tylko 1 w branży innej niż nowoczesne usługi biznesowe (finanse). Najczęściej wskazywanym powodem zmiany pracy są kwestie finansowe (chęć zarobienia większych pieniędzy – 3 wskazania), zła kondycja finansowa firmy (2 wskazania) i chęć rozwoju kariery zawodowej (1).

Rozdział 5. Ocena dopasowania kształcenia do potrzeb pracodawców oraz formy współpracy biznes-edukacja

Współpraca biznes-edukacja jest rzadko stosowanym przez pracodawców sposobem zapewnienia kompetencji

Z badań jakościowych wynika, że **współpraca ze szkołami i uczelniami jest skutecznym sposobem na zapewnianie kompetencji w branży**. Respondenci potwierdzają przykłady udanej współpracy przedsiębiorstw, zwłaszcza z uczelniami, podejmowanej w celu pozyskania kompetencji i kadr dla branży. Uczelnie wraz z firmami tworzą programy w ramach studiów dualnych, które zapewniają pracownikom jednoczesną możliwość studiowania i zdobycia praktyki. Działanie to w przyszłości przynieść ma wymierne korzyści firmom – na rynek pracy trafią bardziej wykwalifikowani pracownicy.

” W tym kierunku właśnie uczelnie zmierzają, współpracują z firmami z branży nowoczesnych usług dla biznesu, tworząc (...) studia dualne. I to jest tak naprawdę taka perspektywa dla przedsiębiorstw, bo już sobie zapewniają kadrę na przyszłość, taką kadrę, która będzie miała odpowiednie kompetencje, żeby bezproblemowo wejść do firmy po ukończeniu studiów.

(Panel ekspertów)

Coraz częściej podejmowane są także działania polegające na współpracy ministerstw z uczelniami. Dzięki objęciu uczelni patronatem danego ministerstwa, programy studiów modyfikowane są pod konkretne potrzeby kompetencyjne.

” Poszczególne resorty tworzą pod swoimi auspicjami uczelnie. Resort sprawiedliwości, przymierzaliśmy się też w ministerstwie finansów do takiej szkoły skarbowości (...) taki trend się zarysowuje.
(Panel ekspertów)

Współpraca skutkuje lepszym dopasowaniem programów studiów do potrzeb pracodawców branży. Programy konstruowane są w taki sposób, aby zapewniać przyszłym pracownikom branży interdyscyplinarne kompetencje. Pracodawcy prowadzą także szkolenia dla studentów.

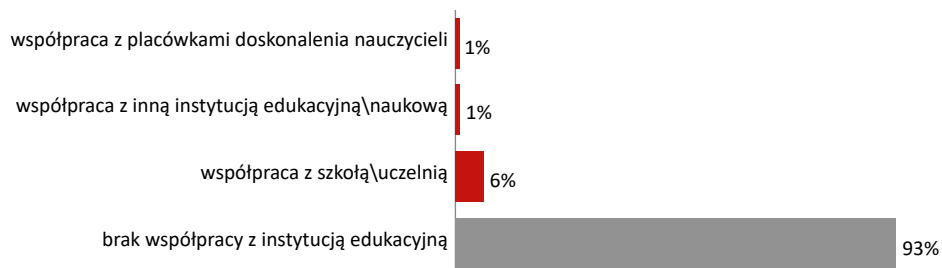
” Realizujemy kierunek studiów *Cognitive Technologies*, w ramach którego nasi absolwenci otrzymują wiedzę techniczną z programowania w różnych językach, z drugiej strony kompetencje społeczne i kompetencje, które przygotowują do prowadzenia badań, są też metody statystyczne i kompetencje humanistyczne, jest sporo etyki.
(Panel ekspertów)

W opinii respondentów ciągle jednak podejmowane działania w zakresie współpracy na rzecz rozwoju kompetencji dla branży są niewystarczające. Niektórzy respondenci zwracają także uwagę na konieczność „ocieplenia” wizerunku branży, co pozwoli w przyszłości łatwiej zapewniać pracodawcom pracowników o adekwatnych kompetencjach.

” Potrzebę (...) ocieplania wizerunku sektora nowoczesnych usług dla biznesu, sektora outsourcingowego, który w dużej mierze wciąż kojarzy się z pracą na słuchawce. Pracujemy nad tym, aby łączyć studentów, mieszkańców z firmami, poprzez różne szkolenia, warsztaty, spotkania, pokazać co idzie tak naprawdę, jakie są wyzwania, których oczekuje firma na danych stanowiskach pracy, też wzbudzić takie poczucie wśród kandydatów, że to jest odpowiednie stanowisko pracy.
(Panel ekspertów)

Z przeprowadzonego badania wynika natomiast, że **współpraca pracodawców z branży nowoczesnych usług biznesowych z instytucjami edukacyjnymi nie jest zjawiskiem powszechnym** (wykres 21). Jeśli występuje, to najczęściej prowadzona jest ze szkołami lub uczelniami (6%), znacznie rzadziej z placówkami doskonalenia nauczycieli (1%) czy innymi instytucjami edukacyjnymi/naukowymi (1%).

Wykres 21. Współpraca pracodawców z instytucjami edukacyjnymi – rozkład odpowiedzi ogółem



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracodawców, n = 806 – II edycja 2023.

W ocenie pracodawców absolwenci posiadają wystarczające umiejętności do pracy na kluczowych stanowiskach

Niemal każde stanowisko oceniane przez pracodawców uzyskało powyżej 50% wskazań pozytywnych pod względem wystarczającego przygotowania absolwentów do pracy na kluczowych stanowiskach – wyjątkiem w tej kwestii jest jedynie badacz (44%).

Przygotowanie do pracy na danym stanowisku, po ostatnio ukończonej szkole, pozytywnie ocenili również pracownicy (tabela 11). Zauważyć należy, że w przypadku każdego stanowiska **oceny pracowników były wyższe niż pracodawców**. Największa dychotomia dostrzegalna jest w przypadku badacza – spośród wszystkich ocenianych stanowisk w przypadku pracodawców stanowisko to otrzymało najmniej ocen pozytywnych (44%), a w przypadku pracowników najwięcej (90%). Stanowiskami, które w obu grupach uznać można za dobrze przygotowane do pracy po ukończeniu szkoły są: **analityk danych** (pracodawcy 79%, pracownicy 88%), **specjalista ds. optymalizacji procesów** (pracodawcy 78%, pracownicy 89%) oraz **specjalista ds. zarządzania zmianą** (pracodawcy 77%, pracownicy 90%).

Tabela 11. Zestawienie opinii pracodawców i pracowników na temat przygotowania absolwentów do pracy na poszczególnych stanowiskach – rozkład odpowiedzi* w podziale na kluczowe stanowiska

stanowisko	pracodawca – posiadanie przez absolwentów wystarczających umiejętności do pracy na stanowisku		pracownik – dobre przygotowanie do pracy na stanowisku po ostatnio ukończonej szkole	
	tak	nie	tak	nie
specjalista ds. księgowości i rachunkowości	69%	22%	87%	8%
specjalista ds. kadr i płac	70%	26%	83%	14%
specjalista ds. klienta	65%	26%	77%	16%
specjalista ds. kontrolingu/audytu	57%	41%	79%	21%
specjalista ds. zarządzania zmianą	77%	23%	90%	9%
analityk danych	79%	16%	88%	8%
badacz	44%	55%	90%	6%
specjalista ds. optymalizacji procesów	78%	22%	89%	7%
specjalista ds. automatyzacji procesów/robotyzacji	69%	25%	77%	16%

*kategorie pozostałych odpowiedzi to: nie wiem/trudno powiedzieć oraz odmowa odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracowników, n = 842 i pracodawców, n = 806 – II edycja 2023.

Szkoły i uczelnie powinny kształcić przede wszystkim w zakresie umiejętności specjalistycznych

Pracownicy są zdania, że szkoły i uczelnie przygotowujące do pracy w branży powinny kształcić przede wszystkim w zakresie **umiejętności specjalistycznych, czyli niezbędnych do wykonywania zadań zawodowych** (wykres 22). Istotne pozostają również podstawowe umiejętności związane z wykonywaniem zawodu, takie jak obsługa komputera czy pakietu Office (36%), kreatywność i umiejętność rozwiązywania problemów (32%) oraz obsługa programów komputerowych wykorzystywanych w branży (32%). Wyniki kształtują się na zbliżonym poziomie jak w przypadku I edycji badania. W odniesieniu do poszczególnych stanowisk kompetencjami, na które szkoły i uczelnie powinny kłaść największy nacisk, są:

- **specjalista ds. księgowości i rachunkowości, specjalista ds. klienta, analityk danych, badacz** – umiejętności specjalistyczne (niezbędne do wykonywania określonych zadań zawodowych);

- **specjalista ds. kadr i płac** – obsługa programów komputerowych wykorzystywanych w branży;
- **specjalista ds. kontrolingu/audytu, specjalista ds. zarządzania zmianą** – kreatywność i umiejętność rozwiązywania problemów;
- **specjalista ds. optymalizacji procesów** – umiejętność uczenia się, samodzielnego zdobywania wiedzy;
- **specjalista ds. automatyzacji procesów/robotyzacji** – umiejętności specjalistyczne (niezbędne do wykonywania określonych zadań zawodowych) oraz kreatywność i umiejętność rozwiązywania problemów.

Język angielski oraz **niemiecki** zarówno w I, jak i II edycji pozostają najczęściej wskazywanymi jako te, których powinny uczyć szkoły i uczelnie przygotowujące do pracy w branży nowoczesnych usług biznesowych. Odnotowano wzrost znaczenia języka ukraińskiego (z 1% do 6%) i jednocześnie spadek języka rosyjskiego (z 18% do 9%), co zapewne spowodowane jest działaniami wojennymi mającymi miejsce na terenie Ukrainy.

Wykres 22. Umiejętności, które powinny kształcić szkoły i uczelnie przygotowujące do pracy w branży nowoczesnych usług biznesowych – rozkład odpowiedzi ogółem



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badanie ilościowe pracowników, n = 842 – II edycja 2023.

Rozdział 6. Bilans kompetencji

Jednym z głównych celów przeprowadzonych badań ilościowych była ocena kompetencji pracowników na kluczowych stanowiskach (zebranych w ramach profili kompetencyjnych)³² i dostarczenie wiedzy na temat zapotrzebowania na kompetencje w branży nowoczesnych usług biznesowych. Opracowano 9 profili kompetencyjnych zawierających od 21 do 32 kompetencji uznanych na etapie badań jakościowych jako kluczowe dla wykonywania zadań na danym stanowisku³³.

W badaniu pracodawców poszczególne kompetencje oceniano pod względem: 1) ważności dla pracodawcy, 2) trudności pozyskania pracownika, który posiada potrzebną kompetencję na danym stanowisku, oraz 3) prognozy zmiany znaczenia tej kompetencji w perspektywie 3 lat z uwzględnieniem kompetencji szybko zyskujących na znaczeniu, czyli *hot skills*³⁴. Pracownicy z kolei oceniali własny poziom kompetencji przypisanych do zajmowanego przez nich stanowiska i wskazywali, jakie kompetencje chcieliby rozwijać.

³² Profile kompetencyjne powstały na podstawie zidentyfikowanych głównych procesów biznesowych i subprocesów, a także kluczowych zadań. Mają uniwersalny charakter, odpowiadający potrzebom przedsiębiorstw o różnej wielkości oraz różnym profilu.

³³ Profile kompetencyjne powstały w I edycji badania, w II edycji dokonano ich aktualizacji.

³⁴ *Hot skills* – kompetencje, których znaczenie już teraz szybko rośnie lub wkrótce wzrośnie.

6.1. Opis metodologiczny obliczania i prezentacji bilansu

Dane wykorzystane do przygotowania bilansu opierają się na pytaniach z obu kwestionariuszy badawczych – z badań: pracodawców i pracowników.





Tabela 12. Pytania wykorzystane w bilansie kompetencji

badanie	treść pytania	komponent
Pracodawcy	Myśląc o stanowisku, proszę ocenić jak ważna jest ta kompetencja z punktu widzenia Państwa firmy za pomocą pięciopunktowej skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „marginalna”, a 5 – „kluczowa”.	Ważność (średnia)
Pracodawcy	Proszę ocenić, czy trudno, czy łatwo jest znaleźć kandydata, który posiada tę umiejętność potrzebną do pracy na tym stanowisku. Oceniając trudność pozyskania poszczególnych umiejętności, proszę wskazać 1 lub 2, gdzie 1 oznacza „trudno”, a 2 – „łatwo”.	Trudność (odsetek wskazań)
Pracodawcy	Proszę wskazać, czy w Pana/i opinii znaczenie tej umiejętności w odniesieniu do stanowiska zmieni się w perspektywie najbliższych 3 lat. Oceniając znaczenie poszczególnych umiejętności w przyszłości, proszę używać skali od 1 do 3, gdzie 1 oznacza „znaczenie wzrośnie”, 2 – „pozostanie takie samo”, a 3 – „znaczenie zmniejszy się”.	Znaczenie (odsetek wskazań)
Pracodawcy	Spośród kompetencji, które przed chwilą Pan(i) wskazał(a), jako te, których znaczenie wzrośnie, proszę wskazać maksymalnie 3, których znaczenie już teraz szybko rośnie albo będzie szybko rosło w perspektywie najbliższych 3 lat?	<i>Hot skills</i> (odsetek wskazań)
Pracownicy	Przeczytam teraz listę umiejętności wymaganych na Pana/i stanowisku. Przy każdej z nich poproszę Pana/ią o ocenę poziomu własnych umiejętności pod tym względem na 5-punktowej skali, gdzie 1 oznacza poziom bardzo niski, a 5 – bardzo wysoki	Samoocena pracownika (średnia)
Pracownicy	Biorąc pod uwagę specyfikę pracy na Pana/i stanowisku, proszę pomyśleć i powiedzieć, jakie umiejętności chciał(a)by Pan(i) rozwinąć	Kompetencje, które pracownik chciałby rozwinąć (odsetek wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB – II edycja 2023.

Dla każdego profilu kompetencji (stanowiska) przygotowano wykres prezentujący ocenę ważności kompetencji z perspektywy pracodawców oraz samoocenę poziomu kompetencji u pracowników.

Na wykresie zaprezentowano wszystkie kompetencje w profilu, posortowane malejąco według średniej oceny ważności dokonanej przez pracodawców. Oznaczenia na wykresie³⁵:

-  oznacza kompetencję, która w opinii przynajmniej 25% pracodawców będzie zyskiwać na znaczeniu w perspektywie najbliższych 3 lat,
-  oznacza kompetencję, którą w opinii przynajmniej 50% pracodawców trudno jest pozyskać na rynku³⁶,
-  oznacza kompetencję, której znaczenie już teraz szybko rośnie lub wkrótce wzrośnie w opinii przynajmniej 10% pracodawców (*hot skills*),
-  oznacza kompetencję, którą pracownicy chcieliby rozwijać (wskazania powyżej 30% pracowników).

W dalszej części raportu zaprezentowano szczegółowy bilans kompetencji dla kluczowych stanowisk w branży NUB.

³⁵ Podane wartości są zaokrąglone do jednego miejsca po przecinku, dlatego niekiedy punkty z pozornie równą wartością średnich nie występują dokładnie w takiej samej linii na wykresie.

³⁶ Oznaczenie trudnej dostępności naniesiono na szary punkt określający średnią wartość w opinii pracodawców.

6.2. Szczegółowy bilans kompetencji dla kluczowych stanowisk w branży NUB

Specjalista ds. księgowości i rachunkowości – podsumowanie stanowiska

Zakłada i prowadzi księgi rachunkowe, obsługuje procesy zakupowe, sporządza sprawozdania finansowe, statystyczne oraz raporty okresowe, prowadzi ewidencję środków trwałych, rozlicza podatki, poszukuje optymalizacji podatkowych.

To jedno z dwóch stanowisk, na które pracodawcy najczęściej i w największej liczbie poszukują pracowników. Według ich przewidywań w perspektywie najbliższych 3 lat zatrudnienie raczej wzrośnie niż zmaleje (10% zatrudnienie wzrośnie vs 2% spadnie).

Kompetencje specjalisty ds. księgowości i rachunkowości są bardziej dostępne na rynku niż w przypadku pozostałych stanowisk, w związku z czym pracodawcy częściej mogą sobie pozwolić na poszukiwanie pracowników z większym doświadczeniem. Zachowanie spokoju w sytuacjach trudnych, nagłych i niestandardowych to jedyna kompetencja z profilu, której znaczenie obecnie szybko rośnie lub wkrótce wzrośnie. Pracownicy zatrudnieni na tym stanowisku najrzadziej decydowali się na uczestnictwo w rozwoju kompetencji, co może wynikać z pewności zatrudnienia oraz wysokiej samooceny posiadanych kompetencji. Pracownicy nie czują potrzeby rozwoju żadnej kompetencji zawartej w profilu.

Perspektywa pracodawców

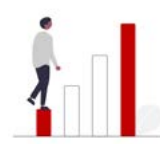
- Za najważniejsze w kontekście wykonywania zadań zawodowych uznane zostały **kompetencje związane z wiedzą branżową oraz znajomością prawa, norm i procedur**, a także **specjalistyczne dla stanowiska pracy** (umiejętność przygotowania deklaracji podatkowych, prowadzenia ewidencji księgowej oraz weryfikacji, dekretacji i księgowania dokumentów księgowo-finansowych).
- Wszystkie kompetencje są relatywnie **łatwo dostępne na rynku**.
- Obecnie rośnie znaczenie kompetencji społecznej dotyczącej **zachowania spokoju w trudnych sytuacjach**. Nie odnotowano kompetencji, których znaczenie wzrosnie w perspektywie najbliższych 3 lat.

37%



pracodawców
poszukiwało pracowników
na to stanowisko w ciągu
ostatnich 12 miesięcy

73%



pracodawców **oczekiwało**
od kandydatów na tym
stanowisku **wykształcenia**
wyższego

27%



pracodawców **miało problemy**
ze znalezieniem pracowników
na to stanowisko w ciągu
ostatnich 12 miesięcy

65%



pracodawców **wymaga**
doświadczenia na tym
stanowisku (średnio lat: 2,4)

Perspektywa pracowników

Pracownicy na tym stanowisku:

- najwyżej ocenili swój poziom **kompetencji społecznych**, w tym związanych ze znajomością prawa, procedur i norm (np. kierowanie się zasadami zgodnymi z etyką zawodową) oraz organizacją pracy (zwracanie uwagi na detale, wykazywane się skrupulatnością),
- najniżej ocenili umiejętność posługiwania się **językiem obcym**, a także **kompetencje cyfrowe**, związane z obsługą systemów klasy ERP i procesów zakupowych w zautomatyzowanych systemach P2P,
- prawdopodobnie ze względu na wysoką ocenę poziomu posiadanych kompetencji **nie dostrzegają potrzeby rozwoju żadnej z nich**.

76%



pracowników na tym stanowisku deklaruje, że **zazwyczaj** w pracy **wykonuje zadania odpowiadające poziomowi ich umiejętności**

49%



pracowników na tym stanowisku **rozwijało** w ciągu ostatnich 12 miesięcy **swoje umiejętności zawodowe**

94%



pracowników na tym stanowisku jest **zadowolonych z wykonywanej pracy**

87%



pracowników na tym stanowisku **posiada wykształcenie wyższe**

94%



pracowników na tym stanowisku jest **zadowolonych z czasu pracy**

39%



pracowników **pracuje na tym stanowisku w obecnej firmie więcej niż 5, a mniej niż 10 lat**

Wykres 23. Specjalista ds. księgowości i rachunkowości – bilans

kompetencje	ważność/samoocena				
	3	3,5	4	4,5	5
zn. zasad rachunkowości w zak. 3 głównych działów – księgowości, kalkulacji i spraw. finansowej				●	◆
zn. przepisów o rachunkowości, podatkach, ubezpieczeniach społecznych, prawie finansowym				●	◆
um. prowadzenia ewidencji księgowej i uzgadniania jej z kontami księgi głównej				●	◆
um. przygotowania deklaracji podatkowych				●	◆
um. weryfikacji, dekretacji i księgowania dokumentów księgowo-finansowych				●	◆
zn. mechanizmów prawnych i finansowych reg. działalność podmiotów o różnej formie prawnej				●	◆
um. prowadzenia ewidencji środków trwałych, wyliczania amortyzacji				●	◆
kontrolowanie jakości własnej pracy postępując zgodnie z przyjętymi procedurami				●	◆
zwracanie uwagi na detale, wykazywanie się skrupulatnością				●	◆
um. archiwizacji dokumentów finansowych				●	◆
zn. zasad i celów audytu księgowego, bilansu i inwentaryzacji				●	◆
komunikowanie się w sposób jasny i precyzyjny				●	◆
kierowanie się zasadami zgodnymi z etyką zawodową i przepisami obowiązującymi w branży				●	◆
argument. w oparciu o wnikliwą analizę danych, jest decyzyjny w ramach przydzielonych uprawn.				●	◆
myślenie analityczne, dokonywanie selekcji danych i informacji				●	◆
zn. zasad i celów prowadzenia analizy danych ekonomicznych i finansowych przedsiębiorstw				●	◆
um. interpretacji danych i opracowania spraw. na potrzeby klientów oraz instytucji publicznych				●	◆
zn. funkcjo. systemów IT wspierających obsługę księgową i podatkową firm, w tym klasy ERP				●	◆
zachowanie spokoju w sytuacjach trudnych, nagłych, niestandardowych 🔥				●	◆
um. spraw. danych finans.-księgowych np. do GUS, NBP, innych podmiotów wskaz. na rynku klienta				●	◆
um. prowadzenia nadzoru nad należnościami				●	◆
um. zakładania, obsługi i modyfikacji planów kont				●	◆
um. anal. danych i wyl. rezerw, wycen walutowych, podatków odroczonech, rozl. międzyokres.				●	◆
um. współpracy w imieniu klienta z instytucjami zewnętrznymi				●	◆
um. obsługi systemów klasy ERP				●	◆
zn. podstawowych zagadnień z zak. MSSF/Międzynarodowych standardów spraw. finansowej				●	◆
zn. zagadnień z zakresu matematyki, w st. pozwalającym na dokonywanie anal. matematycznej				●	◆
zn. zasad obsługi procesów zakupowych w zautomatyzowanych systemach P2P				●	◆
wykazywanie proaktywności w poszukiwaniu źródeł wiedzy i samorozwoju				●	◆
um. komunikowania się i poszukiwania informacji w języku angielskim				●	◆
um. komunikowania się i poszukiwania info. w języku obow. na rynku klienta (innym niż angielski)				●	◆

Pracodawcy:	Pracownicy:
● trudno pozyskać na rynku pracy	◆ samoocena
🔥 hot skill ↗ znaczenie wzrosło	▲ kompetencje, które chcą rozwijać

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB – II edycja 2023 (pracodawcy n = 340; pracownicy n = 174).

Specjalista ds. kadr i płac – podsumowanie stanowiska

Prowadzi i archiwizuje akta osobowe, opracowuje dokumentację dotyczącą nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy, monitoruje obowiązkowe badania lekarskie, szkolenia i inne uprawnienia, obsługuje systemy kadrowo-płacowe, wynagrodzenia, reprezentuje interesy klienta przed organami kontroli.

Jest to jedno z dwóch stanowisk, na które pracodawcy najczęściej poszukują pracowników. Według ich przewidywań w perspektywie najbliższych 3 lat zatrudnienie w tym przypadku raczej wzrośnie niż zmaleje (9% zatrudnienie wzrośnie vs 2% spadnie). Pracownicy na tym stanowisku rzadziej niż inni zdecydowali się na uczestnictwo w minimum jednej formie rozwoju kompetencji w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie.

Od osób na tym stanowisku pracodawcy wymagają przede wszystkim znajomości prawa, norm i procedur oraz umiejętności związanych z ich wykorzystaniem w praktyce. Pracownicy niemal wszystkie kompetencje ocenili u siebie na wysokim poziomie, wyjątkiem jest umiejętność śledzenia zmian w prawie i rozporządzeniach. Znajomość prawa pracy i rozporządzeń wykonawczych obowiązujących na rynku klienta to jedyna kompetencja obecnie trudna do pozyskania na rynku w opinii pracodawców. Pomimo iż pracownicy oceniają jej poziom u siebie wysoko, to dostrzegają potrzebę dalszego kształcenia w tym kierunku.

Perspektywa pracodawców

- **Kluczowe na tym stanowisku są umiejętności związane ze znajomością prawa, norm i procedur, a także ich wykorzystaniem w bieżącej pracy** (np. tworzenie raportów i analiz kadrowo-płacowych czy naliczanie wynagrodzeń). Umiejętność tworzenia raportów i analiz, ewidencjonowania i przechowywania informacji niejawnych oraz tworzenia analiz danych dotyczących płac to przy tym kompetencje o obecnie szybko rosnącym znaczeniu.
- **Do *hot skills* zaliczono również kompetencje społeczne**, związane z umiejętnością dostosowania się do różnorodnych sytuacji, jasnego i precyzyjnego komunikowania się oraz tworzenia i utrzymywania relacji z klientem.
- **Znajomość prawa pracy i rozporządzeń wykonawczych obowiązujących na rynku klienta to jedyna kompetencja obecnie trudno dostępna na rynku pracy.**

32%



pracodawców
poszukiwało pracowników
na to stanowisko w ciągu
ostatnich 12 miesięcy

77%



pracodawców **oczekiwało**
od kandydatów na tym
stanowisku **wykształcenia**
wyższego

19%



pracodawców **miało problemy**
ze znalezieniem pracowników
na to stanowisko w ciągu
ostatnich 12 miesięcy

69%



pracodawców **wymaga**
doświadczenia na tym
stanowisku (średnio lat: 2,2)

Perspektywa pracowników

Pracownicy na tym stanowisku:

- najwyżej ocenili u siebie **umiejętność naliczania wynagrodzenia**, a także kompetencje społeczne (w tym komunikowanie się w sposób jasny i precyzyjny czy stałe i aktywne poszerzanie swojej wiedzy) oraz te związane z znajomością prawa, norm i procedur,
- najniżej ocenili swoje **umiejętności językowe, związane z posługiwaniem się językiem obcym**,
- pomimo wysokiej samooceny **znajomości prawa pracy i rozporządzeń wykonawczych obowiązujących na rynku klienta**, w tym zakresie dostrzegają największą potrzebę rozwoju.

81%



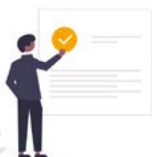
pracowników na tym stanowisku deklaruje, że **zazwyczaj** w pracy **wykonuje zadania odpowiadające poziomowi ich umiejętności**

53%



pracowników na tym stanowisku **rozwijało** w ciągu ostatnich 12 miesięcy **swoje umiejętności zawodowe**

94%



pracowników na tym stanowisku jest **zadowolonych z wykonywanej pracy**

94%



pracowników na tym stanowisku **posiada wykształcenie wyższe**

94%



pracowników na tym stanowisku jest **zadowolonych z relacji ze współpracownikami**

39%



pracowników **pracuje na tym stanowisku** w obecnej firmie **więcej niż 5, a mniej niż 10 lat**

Wykres 24. Specjalista ds. kadr i płac – bilans

kompetencje	ważność/samoocena				
	3	3,5	4	4,5	5
um. śledzenia zmian w prawie pracy i rozporz. wykon. obow. na rynku klienta, interpretacja prawa				◆ ●	
um. ewidencjonowania i przechowywania info. niejawnych i danych osob. zgodnie z przepisami			🔥	● ◆ ↗	
kontrolowanie jakości własnej pracy, postępując zgodnie z przyjętymi procedurami				● ◆	
um. tworzenia raportów i analiz kadrowo-płacowych			🔥	● ◆ ↗	
um. naliczania wynagrodzenia				● ◆	
um. analiz danych dotyczących płac i wyciągania wniosków na podstawie dostępnych danych			🔥	● ◆ ↗	
um. obsługi systemów kadrowo-płacowych				● ◆	
zachowanie spokoju w sytuacjach trudnych, nagłych, niestandardowych				● ◆	
um. prowadzenia ewidencji czasu pracy, urlopów pracow., zwolnień lek., szkoleń BHP pracowników				● ◆	
um. analizy danych dotyczących potrzeb kadrowych klienta				● ◆	
kierowanie się w pracy zasadami zgodnymi z etyką zawodową i obowiązującymi przepisami				● ◆ ↗	
tworzenie i utrzymywanie relacji z klientem			🔥	● ◆ ↗	
komunikowanie się w sposób jasny i precyzyjny			🔥	● ◆	
planowanie pracy z uwzględnieniem priorytetów				● ◆	
um. pozyskiwania danych dotyczących potrzeb kadrowych klienta				● ◆	
dostosowywanie się elastycznie do różnorodnych sytuacji			🔥	● ◆ ↗	
zn. prawa pracy i rozporządzeń wykonawczych obow. na rynku klienta			▲	● ◆	
stałe i aktywne poszerzanie swojej wiedzy				● ◆	
um. krytycznego, odpowiedzialnego, efekt. korzystania z techn. cyfr. do celów uczenia się i pracy				● ◆	
um. komunikowania się i poszukiwania informacji w języku angielskim				● ◆	
um. komunikowania się i poszukiwania inf. w języku obow. na rynku klienta (innym niż angielski)				● ◆	

Pracodawcy:**Pracownicy:**

● trudno pozyskać na rynku pracy

🔥 *hot skill* ↗ znaczenie wzrosło

◆ samoocena

▲ kompetencje, które chcą rozwijać

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB – II edycja 2023 (pracodawcy n = 271; pracownicy n = 150).

Specjalista ds. klienta – podsumowanie stanowiska

Zarządza procesem obsługi przedsprzedażowej, dostosowuje oferty zgodnie z oczekiwaniami i potrzebami klienta, negocjuje warunki współpracy (sprzedaż), zarządza procesem obsługi posprzedażowej – tworzy długotrwałe relacje biznesowe z klientami.

To stanowisko, na które pracodawcy najrzadziej wymagają wykształcenia wyższego i doświadczenia zawodowego. Jednocześnie jest to jedna z trzech ról zawodowych, w odniesieniu do której największy odsetek pracodawców przewiduje wzrost zatrudnienia w ciągu najbliższych 3 lat (13%).

Pracodawcy jako kluczowe dla tej roli zawodowej wskazywali wiedzę branżową, znajomość prawa, norm i przepisów oraz umiejętność tworzenia ofert biznesowych na podstawie danych. Pracownicy swoje umiejętności w odniesieniu do większości kompetencji w profilu ocenili wysoko, przy czym zauważyć należy, że niżej oceniają kompetencje wskazane przez pracodawców jako ważniejsze w pracy (np. znajomość przepisów i procedur ochrony danych osobowych czy specyfiki klienta docelowego), a wyżej te, których znaczenie dla pracodawców jest mniej istotne. Jest to jedno ze stanowisk z największą liczbą kompetencji o szybko rosnącym znaczeniu.

Perspektywa pracodawców

- Największe znaczenie pracodawcy przypisują wiedzy branżowej oraz znajomości prawa, norm i procedur. Istotne są także umiejętności związane z wykorzystaniem ich w praktyce, w tym tworzenie ofert biznesowych.
- **Kompetencje trudno dostępne na rynku pracy dotyczą wiedzy branżowej** (np. znajomość specyfiki oferowanego produktu/usługi czy znajomość modelu biznesowego organizacji), **kompetencji specjalistycznych** (np. negocjowanie warunków współpracy), a także **społecznych i językowych**. Występujące wśród nich **umiejętność analizy pozyskanych danych i informacji oraz stosowania standardów obsługi klienta obowiązujących w firmie** to kompetencje, których znaczenie już teraz szybko rośnie.
- Stanowisko definiuje duża liczba *hot skills*, przy czym częściej dotyczą one kompetencji definiujących stanowisko.

14%



pracodawców
poszukiwało pracowników
na to stanowisko w ciągu
ostatnich 12 miesięcy

57%



pracodawców **oczekiwało**
od kandydatów na tym
stanowisku **wykształcenia**
wyższego

7%



pracodawców **miało problemy**
ze znalezieniem pracowników
na to stanowisko w ciągu
ostatnich 12 miesięcy

61%



pracodawców **wymaga**
doświadczenia na tym
stanowisku (średnio lat: 2)

Perspektywa pracowników

Pracownicy na tym stanowisku:

- wysoko ocenili u siebie niemal wszystkie kompetencje zdefiniowane w profilu, przy czym na ogół wyższe noty przypisali **kompetencjom społecznym** (związanym z np. aktywnym słuchaniem czy planowaniem pracy),
- **najniżej ocenili kompetencje językową**, związaną z komunikowaniem się i poszukiwaniem informacji w języku angielskim,
- **nie wskazali żadnej kompetencji** związanej z tym stanowiskiem, którą chcieliby rozwijać.

77%



pracowników na tym stanowisku deklaruje, że **zazwyczaj** w pracy **wykonuje zadania odpowiadające poziomowi ich umiejętności**

50%



pracowników na tym stanowisku **rozwijało** w ciągu ostatnich 12 miesięcy **swoje umiejętności zawodowe**

95%



pracowników na tym stanowisku jest **zadowolonych z wykonywanej pracy**

83%



pracowników na tym stanowisku **posiada wykształcenie wyższe**

75%



pracowników na tym stanowisku czuje, że **może decydować o organizacji dnia pracy**

51%



pracowników **pracuje na tym stanowisku** w obecnej firmie **więcej niż 5, a mniej niż 10 lat**

Wykres 25. Specjalista ds. klienta – bilans

kompetencje	ważność/samoocena				
	3	3,5	4	4,5	5
zn. specyfiki oferowanego produktu/usługi (przewaga konkurencyjna, zalety, wady)				◆	●
um. tworzenia oferty biznesowej na podstawie zebranych danych	🔥			◆	●
zn. przepisów i procedur ochrony danych osobowych				◆	●
zn. metod analizy potrzeb i preferencji klientów	🔥			◆	●
zn. specyfiki klienta docelowego – zn. jego potrzeb i kontekstu w jakim działa przedsiębiorstwo				◆	●
przyjmowanie odpowiedzialności za realizację zadań zawodowych				◆	●
um. analizy pozyskanych danych i informacji, nadawania rangi pozyskiwanym treściom	🔥			◆	●
kierowanie się zasadami zgodnymi z etyką zawodową i przepisami obowiązującymi w branży	🔥			◆	●
um. negocjowania warunków współpracy				◆	●
analizowanie działania i możliwych rozwiązań				◆	●
tworzenie i utrzymywanie trwałych relacji z klientem				◆	●
aktywne słuchanie, koncentrowanie się na zrozumieniu potrzeb oraz oczekiwań i reagowanie na nie	🔥			◆	●
um. stosowania standardów obsługi klienta obowiązujących w firmie	🔥			◆	●
planowanie pracy z uwzględnieniem priorytetów				◆	●
um. pozyskiwania danych i informacji				◆	●
um. raportowania swojego działania w czytelny i zrozumiały sposób				◆	●
komunikowanie się w sposób jasny i precyzyjny				◆	●
zn. mechanizmów i zasady budowy strategii sprzedażowej				◆	●
zachowywanie spokoju w sytuacjach trudnych, nagłych i niestandardowych				◆	●
zn. zasad sporządzania dok. – w tym raportowania pracy, tworzenia umów sprzedaż. i reklamacji	🔥			◆	●
stałe i aktywne poszerzanie swojej wiedzy				◆	●
zn. podstaw marketingu, psychologii tworzenia relacji biznes., zasady i techniki kom. interpersonal.	🔥			◆	●
zn. norm kulturowych (w przypadku komunikacji międzynarodowej)	🔥			◆	●
zn. modelu biznesowego organizacji, którą reprezentuje (procesy, technologie)				●	◆
um. syntetyzowania danych, interp. wyników anal. trendów rynkowych i zachowań konsumentów				●	◆
wykonywanie zadań działając zespołowo				●	◆
um. wykorzystywania w praktyce technik sprzedażowych (np. upselling i crossselling)	🔥			●	◆
um. posługiwania się dostępnymi narzędziami informatycznymi	🔥			●	◆
um. krytycznego, odpow., efekt. korzystania z techn. cyfrowych do celów uczenia się i pracy				●	◆
cierpliwe odracanie gratyfikacji				●	◆
um. komunikowania się i poszukiwania inf. w języku obow. na rynku klienta (innym niż angielski)	🔥			●	◆
um. komunikowania się i poszukiwania informacji w języku angielskim				●	◆

Pracodawcy:

Pracownicy:

● trudno pozyskać na rynku pracy

◆ samoocena

🔥 hot skill ↗ znaczenie wzrosło

▲ kompetencje, które chcą rozwijać

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB – II edycja 2023 (pracodawcy n = 194; pracownicy n = 107).

Specjalista ds. kontrolingu/audytu – podsumowanie stanowiska

Określa standardy ustalone przez zamawiającego audyt, identyfikuje, monitoruje i opisuje procesy w kontrolowanej jednostce, przygotowuje plan audytu, przeprowadza audyt, identyfikuje oraz ocenia ryzyko w procesach oraz prawdopodobieństwo jego wystąpienia, opracowuje sprawozdania, raporty i zalecenia.

Na tym stanowisku, częściej niż w innych przypadkach, wymaga się od kandydatów doświadczenia w pracy zawodowej. Jednocześnie jest to jedna z ról zawodowych, w odniesieniu do której pracodawcy najrzadziej przewidują wzrost zatrudnienia w ciągu najbliższych 3 lat. Mimo że relatywnie mało pracodawców poszukuje pracowników na to stanowisko, to występuje w nim koncentracja trudności – wszystkie kompetencje zostały określone jako trudno dostępne na rynku.

Znajomość narzędzi stosowanych do weryfikacji zgodności i skuteczności systemów zarządzania, standardów i norm oraz komunikowanie się w sposób jasny i precyzyjny to kompetencje kluczowe z perspektywy pracodawców i jednocześnie najwyżej oceniane przez pracowników. Umiejętność kontroli zgodności wykonywania sprawozdań to natomiast jedna z kompetencji trudno dostępnych, której znaczenie obecnie szybko rośnie i będzie wzrastać w czasie najbliższych 3 lat. Pracownicy zajmujący to stanowisko dostrzegają potrzebę (obecnie oraz w ciągu najbliższych 12 miesięcy) rozwoju kompetencji, przy czym chociaż pracodawcy mają problem ze znalezieniem tych kompetencji na rynku, to w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie najrzadziej rozwijali swoje umiejętności w miejscu pracy.

Perspektywa pracodawców

- Niemal wszystkie kompetencje ujęte w profilu uznać należy za kluczowe. Największe znaczenie pracodawcy przypisują **wiedzy branżowej (m.in. znajomość narzędzi stosowanych do weryfikacji)**. Istotna jest także znajomość prawa, przepisów i norm oraz kompetencje specjalistyczne (m.in. prezentowanie działań kontrolingu) i związane z organizacją pracy (m.in. zachowanie tajemnicy zawodowej).
- **Wszystkie kompetencje określone w profilu są obecnie trudno dostępne na rynku.**
- **Dla stanowiska zidentyfikowano 10 kompetencji *hot skills***, z czego 5 to kompetencje definiujące stanowisko, np. umiejętność kontroli zgodności wykonania sprawozdań z dokumentami i obowiązującym prawem.
- W perspektywie najbliższych 3 lat na znaczeniu zyskiwać będzie **umiejętność kontroli zgodności wykonywania sprawozdań oraz wykazywanie proaktywności w poszukiwaniu źródeł wiedzy i samorozwoju**.

7%



pracodawców
poszukiwało pracowników
na to stanowisko w ciągu
ostatnich 12 miesięcy

69%



pracodawców **oczekiwało**
od kandydatów na tym
stanowisku **wykształcenia**
wyższego

7%



pracodawców **miało problemy**
ze znalezieniem pracowników
na to stanowisko w ciągu
ostatnich 12 miesięcy

80%



pracodawców **wymaga**
doświadczenia na tym
stanowisku (średnio lat: 2,7)

Perspektywa pracowników

Pracownicy na tym stanowisku:

- **wysoko ocenili u siebie niemal wszystkie zdefiniowane w profilu kompetencje,**
- **relatywnie najlepiej czują się w zakresie związanym ze znajomością prawa, norm i procedur** oraz znajomości narzędzi stosowanych do weryfikacji zgodności i skuteczności systemów zarządzania, standardów i norm,
- relatywnie niżej ocenili u siebie umiejętność komunikowania się i poszukiwania informacji w języku angielskim oraz w języku obowiązującym na rynku klienta,
- chcieliby rozwijać relatywnie dużo kompetencji, w tym przede wszystkim **kompetencje związane z wiedzą branżową oraz znajomością prawa, norm i procedur.**

94%



pracowników na tym stanowisku deklaruje, że **zazwyczaj** w pracy **wykonuje zadania odpowiadające poziomowi ich umiejętności**

53%



pracowników na tym stanowisku **rozwijało** w ciągu ostatnich 12 miesięcy **swoje umiejętności zawodowe**

97%



pracowników na tym stanowisku jest **zadowolonych z wykonywanej pracy**

94%



pracowników na tym stanowisku **posiada wykształcenie wyższe**

94%



pracowników na tym stanowisku jest **zadowolonych z inicjatywy i kreatywności w pracy**

44%



pracowników **pracuje na tym stanowisku** w obecnej firmie **więcej niż 10 lat**

Wykres 26. Specjalista ds. kontrolingu/audytu – bilans

kompetencje	ważność/samoocena				
	3	3,5	4	4,5	5
zn. narzędzi stos. do weryfikacji zgodności i skuteczności systemów zarządzania, standardów i norm					
zn. procesów biznesowych zachodzących w obszarze, w którym audytuje jednostkę					
komunikowanie się w sposób jasny i precyzyjny					
um. anal. i interpr. przepisów dotyczących sposobu i trybu przeprowadzania kontrolingu/audytu					
um. prezentowania działań z kontrolingu/audytu wraz z wnioskami i zaleceniami					
zachowywanie tajemnicy zawodowej związanej z dostępem do informacji poufnych					
zwracanie uwagi na detale, wykazywanie się skrupulatnością					
um. kontroli zgodności wykonania sprawozdań z dokumentami i obowiązującym prawem					
um. pozyskiwania inf. potrzebnych do przeprow. kontroli/audytu, przekazywania info. o decyzjach					
kontrolowanie jakości własnej pracy, postępując zgodnie z przyjętymi procedurami					
zn. obowiązujących w jednostce stand. i procedur dot. kontrolowanego/audytowanego obszaru					
zn. zasad i metodyki pracy rachunkowości zarządczej i finansowej					
zn. wymagań prawnych obow. audytowaną jednostkę, stand., rewizji fin. i sprawozdawczości					
zn. sposobów zarządzania ryzykiem					
um. wykonywania projektów dot. kontrolingu/audytowych, w tym badania sprawozdań fin.					
planowanie pracy z uwzględnieniem priorytetów					
przeprowadzanie działań zawodowych obiektywnie, nie ulegając naciskom innych osób					
wykazywanie proaktywności w poszukiwaniu źródeł wiedzy i samorozwoju					
um. komunikowania się i poszukiwania informacji w języku angielskim					
zn. metodologii zarządzania projektami kontrolingu/audytów					
um. sprawnego posługiwania się arkuszami kalk. i bazami danych, programami do prow. analiz					
um. anal. i kontroli realizacji proc. jednostek, w tym ryzyka fin., działania koryg. i naprawcze					
um. posługiwania się systemami zarządz. i inter. standardów, norm do prowadzenia kontro./audyt.					
um. komunikowania się i poszukiwania info. w języku obow. na rynku klienta (innym niż angielski)					

Pracodawcy:	Pracownicy:
● trudno pozyskać na rynku pracy	◆ samoocena
hot skill znaczenie wzrosło	▲ kompetencje, które chcą rozwijać

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB – II edycja 2023 (pracodawcy n = 128; pracownicy n = 99).

Specjalista ds. zarządzania zmianą – podsumowanie stanowiska

Analizuje procesy biznesowe, tworzy strategię wdrażania zmian i ich realizację, komunikuje zmiany, minimalizuje opór przed nią, wdraża elementy metodologii zarządzania zmianą, zarządza projektem zmiany.

To jedno ze stanowisk, na które najrzadziej poszukiwano pracowników i wymagano doświadczenia w pracy zawodowej. Jednocześnie jest to jedna z dwóch ról zawodowych, w odniesieniu do których pracodawcy najrzadziej przewidują wzrost zatrudnienia w najbliższych 3 latach (7%).

Umiejętność rozpoznawania potrzeb klienta to kompetencja, która z perspektywy pracodawców jest kluczowa na tym stanowisku, a jednocześnie trudno dostępna. Jej znaczenie obecnie rośnie i wzrastać będzie w ciągu najbliższych 3 lat. Pracownicy mają świadomość braków w tym zakresie i wskazują na chęć rozwoju. Analogiczna sytuacja dotyczy znajomości metodologii zarządzania zmianą, zachowania spokoju w sytuacjach nagłych, umiejętności współpracy z kierownikami projektu czy opisywania i planowania działań. Relatywnie niska samoocena pracowników w zakresie części kluczowych kompetencji sygnalizuje potrzebę rozwoju w tym zakresie. Mają oni tego świadomość – stanowisko charakteryzuje się największą liczbą kompetencji, które chcą rozwijać pracownicy.

Perspektywa pracodawców

- **Kluczowymi umiejętnościami na tym stanowisku są rozpoznawanie potrzeb klientów oraz opracowywanie strategii wdrażania zmian.** Istotne są także kompetencje społeczne, w tym identyfikacja i rozwiązywanie problemów, komunikowanie się w sposób jasny i precyzyjny czy myślenie analityczne.
- **Kompetencje trudno dostępne związane są przede wszystkim z pracą z innymi,** czyli współpracą i działaniem zespołowym, pracą z klientem czy przygotowaniem zespołów do wdrażanych zmian.
- W profilu odnotowano dużą liczbę kompetencji *hot skills* (nieco częściej są związane z pracą z innymi oraz kompetencjami definiującymi stanowisko). **Jednocześnie połowa z nich jest obecnie trudno dostępna, a zdecydowana większość będzie zyskiwała na znaczeniu w ciągu najbliższych 3 lat.**

2%



pracodawców
poszukiwało pracowników
na to stanowisko w ciągu
ostatnich 12 miesięcy

66%



pracodawców **oczekiwało**
od kandydatów na tym
stanowisku **wykształcenia**
wyższego

2%



pracodawców **miało problemy**
ze znalezieniem pracowników
na to stanowisko w ciągu
ostatnich 12 miesięcy

53%



pracodawców **wymaga**
doświadczenia na tym
stanowisku (średnio lat: 2,2)

Perspektywa pracowników

Pracownicy na tym stanowisku:

- najwyżej oceniają u siebie poziom kompetencji dotyczącej **znajomości etapów reagowania organizacji i jej pracowników na zmianę**,
- kompetencje cyfrowe, związane ze znajomością funkcjonalności oprogramowania do prezentacji, językowe (komunikowane się w języku obcym) oraz znajomość metodologii zarządzania zmianą ocenili najniżej,
- **chcieliby rozwijać niemal wszystkie kompetencje zdefiniowane w profilu (22 na 29)**. Najbardziej w obszarze kompetencji związanych z pracą z innymi (współpraca, praca z klientem), definiujących stanowisko i w zakresie wiedzy branżowej.

83%



pracowników na tym stanowisku deklaruje, że **zazwyczaj w pracy wykonuje zadania odpowiadające poziomowi ich umiejętności**

67%



pracowników na tym stanowisku **rozwijało** w ciągu ostatnich 12 miesięcy **swoje umiejętności zawodowe**

90%



pracowników na tym stanowisku jest **zadowolonych z wykonywanej pracy**

91%



pracowników na tym stanowisku **posiada wykształcenie wyższe**

83%

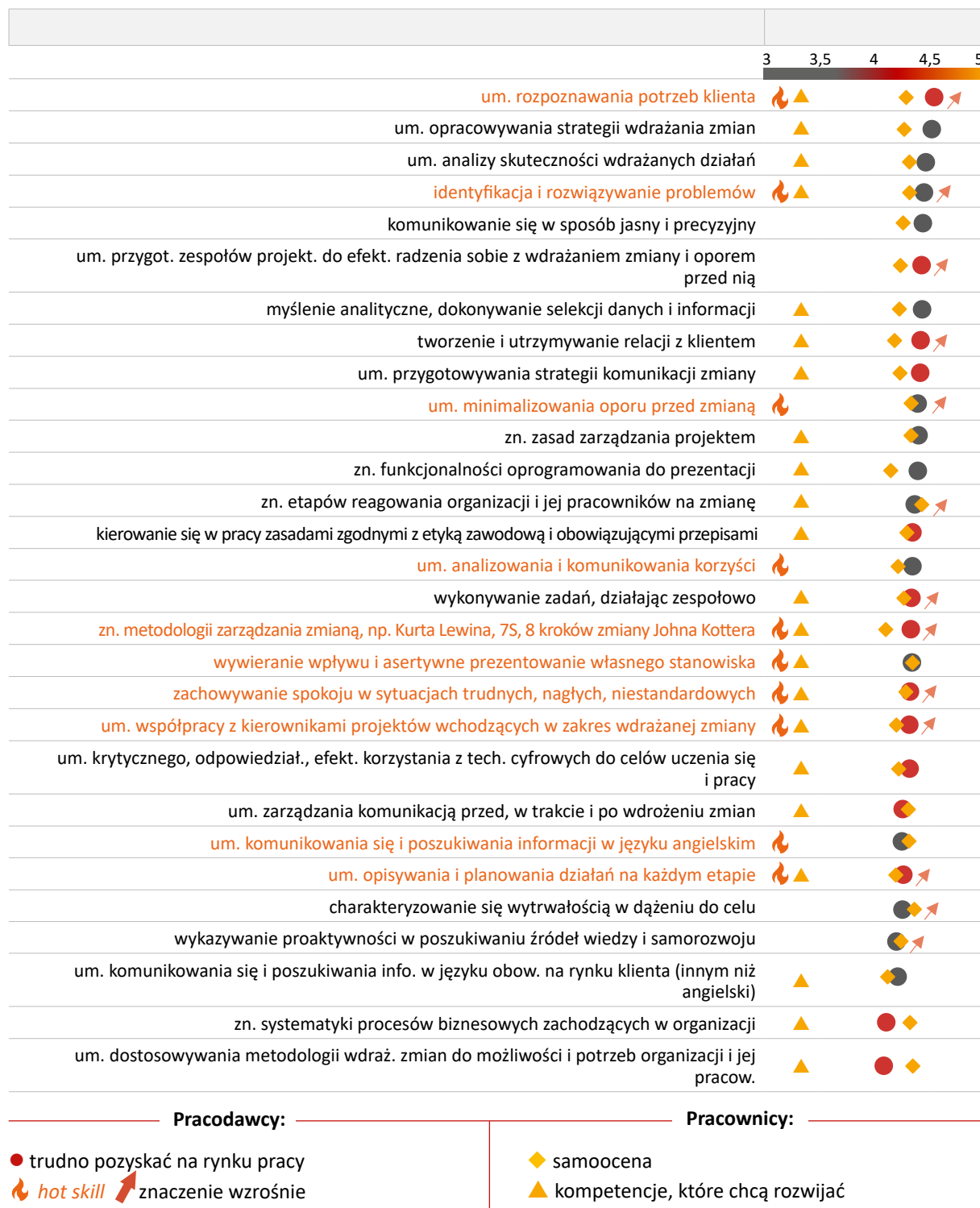


pracowników na tym stanowisku jest **zadowolonych z możliwości realizacji własnych pomysłów w pracy**

41%



pracowników **pracuje na tym stanowisku w obecnej firmie więcej niż 5, a mniej niż 10 lat**

Wykres 27. Specjalista ds. zarządzania zmianą – bilans

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB – II edycja 2023 (pracodawcy n = 105; pracownicy n = 58).

Analitik danych – podsumowanie stanowiska

Pozyskuje dane, opracowuje i analizuje dane, modeluje procesy na podstawie danych, formułuje wnioski, raportuje.

Według przewidywań pracodawców w perspektywie najbliższych 3 lat zatrudnienie na tym stanowisku raczej wzrośnie, niż zmaleje (10% zatrudnienie wzrośnie vs 1% spadnie).

Pracodawcy jako kluczowe dla tej roli zawodowej wskazywali: znajomość zasad efektywnego pozyskiwania danych oraz umiejętności specyficzne dla stanowiska związane z pracą na danych. Kompetencje te są jednocześnie trudno dostępne, chociaż pracownicy ich poziom oceniają u siebie na relatywnie wysokim poziomie. Kompetencje takie jak umiejętność przygotowywania i modyfikacji modeli, nadzorowania funkcjonalności baz danych, wyszukiwania i dobierania danych czy dostrzegania występujących między nimi zależności są obecnie trudno dostępne i jednocześnie zyskujące na znaczeniu, zarówno obecnie, jak i w perspektywie najbliższych 3 lat.

Perspektywa pracodawców

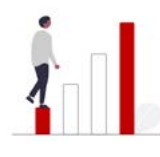
- Kluczowymi kompetencjami w odniesieniu do analityków danych są **znajomość zasad efektywnego pozyskiwania danych** oraz **kompetencje specjalistyczne** (np. umiejętność rozpoznawania i klasyfikacji danych na podstawie dostępnych typów danych).
- **Na 30 kompetencji** ujętych w profilu, **połowę uznano za obecnie trudno dostępne**. Dominują w nich umiejętności definiujące stanowisko oraz wiedza branżowa.
- **Wśród kompetencji zyskujących obecnie na znaczeniu dominują umiejętności definiujące stanowisko** (np. umiejętność dostrzegania zależności występujących pomiędzy różnymi typami danych i umiejętność syntetyzowanie ich w kontekście założonych celów). Ponad połowa z nich jest obecnie trudno dostępna, zbliżona część będzie zyskiwała na znaczeniu w ciągu najbliższych 3 lat.
- **W perspektywie 3 lat wzrośnie znaczenie blisko połowy kompetencji** – szczególnie umiejętności, w tym definiujących stanowisko, oraz kompetencji społecznych związanych z organizacją pracy.

5%



pracodawców
poszukiwało pracowników
na to stanowisko w ciągu
ostatnich 12 miesięcy

62%



pracodawców **oczekiwało**
od kandydatów na tym
stanowisku **wykształcenia**
wyższego

3%



pracodawców **miało problemy**
ze znalezieniem pracowników
na to stanowisko w ciągu
ostatnich 12 miesięcy

65%



pracodawców **wymaga**
doświadczenia na tym
stanowisku (średnio lat: 2,3)

Perspektywa pracowników

Pracownicy na tym stanowisku:

- **wysoko ocenili u siebie poziom większości kompetencji przypisanych do tej roli zawodowej,**
- relatywnie najwyżej ocenili u siebie kompetencje związane z **organizacją pracy** (np. zachowanie tajemnicy zawodowej związanej z dostępem do informacji poufnych czy stałe i aktywne poszerzanie swojej wiedzy), **znajomość pojęć i zależności ekonomicznych** oraz kompetencje **definiujące stanowisko** (np. umiejętność interpretacji wyników analizy trendów rynkowych),
- relatywnie najniżej ocenili u siebie **kompetencje cyfrowe**, związane z optymalizacją architektury fizycznej hurtowni danych, **znajomość aktualnych trendów rynkowych** oraz **kompetencje stanowiskowe** związane z wyszukiwaniem i dobieraniem danych, a także dostrzeganiem zależności pomiędzy nimi występujących,
- dostrzegają potrzebę rozwoju jedynie w zakresie **znajomości specyfiki i zakresu możliwych do pozyskania informacji z krajowych i międzynarodowych baz danych.**

79%



pracowników na tym stanowisku deklaruje, że **zazwyczaj w pracy wykonuje zadania odpowiadające poziomowi ich umiejętności**

67%



pracowników na tym stanowisku **rozwijało** w ciągu ostatnich 12 miesięcy **swoje umiejętności zawodowe**

96%



pracowników na tym stanowisku jest **zadowolonych z wykonywanej pracy**

92%



pracowników na tym stanowisku **posiada wykształcenie wyższe**

92%



pracowników na tym stanowisku jest **zadowolonych z możliwości podnoszenia kompetencji zawodowych**

40%



pracowników **pracuje na tym stanowisku** w obecnej firmie **więcej niż 5, a mniej niż 10 lat**

Wykres 28. Analityk danych – bilans

kompetencje	ważność/samoocena				
	3	3,5	4	4,5	5
zn. zasad efektywnego pozyskiwania danych/info. (dane ustrukturyzowane i nieustrukturyzowane)				●	
um. rozpoznawania i klasyfikacji danych na podstawie dostępnych typów danych	🔥			●	
samodzielne podejmowanie decyzji związanych z pracą na zbiorach danych i formuł. wniosków				●	◆
um. nadzorowania poprawności funk. baz danych (w tym: weryfikacji poprawności danych w bazie)	🔥			●	◆
um. interpretacji wyników analizy trendów rynkowych			●	◆	↗
kontrolowanie jakości własnej pracy postępując zgodnie z przyjętymi procedurami			●	◆	↗
um. wyszukiwania i dobierania danych z uwagi na postawione cele badawcze	🔥			●	◆
zn. narzędzi i technik raportowania danych			●	◆	
um. programowania zapytania			●	◆	
stałe i aktywne poszerzanie swojej wiedzy			●	◆	
um. raportowania swoich działań w czytelny, atrakcyjny wizualnie i zrozumiały sposób			●	◆	
zn. pojęć i zależności ekonomicznych, ze szczególnym uwzględn. obszaru działalności danej organizacji	🔥			●	◆
um. dostrzegania zależności występujących pomiędzy danymi i umiejętne syntetyzowanie ich	🔥			●	◆
zn. możliwych rodzajów i typów danych oraz spos. ich wykorzyst. do celów biznesowych organizacji			●	◆	↗
zn. specyfiki i zakresu możliwych do pozyskania info. z krajowych i międzynarodowych baz danych	▲			●	◆
zn. aktualnych trendów rynkowych			●	◆	
um. krytycznego, odpowiedzial., efekt. korzystania z tech. cyfrowych do celów uczenia się i pracy			●	◆	↗
planowanie pracy z uwzględnieniem priorytetów			●	◆	
um. przygotowywania i modyfikacji modeli danych z wykorzyst. analiz statyst. i ekonometrycznych	🔥			●	◆
zn. narzędzi i technik eksplo. oraz analizy danych (w tym metod statyst. oraz ekonometrycznych)	🔥			●	◆
zachowywanie tajemnicy zawodowej związanej z dostępem do informacji poufnych			●	◆	↗
um. programowania architektury fizycznej hurtowni danych	🔥			●	◆
zn. metod opisu modeli danych			●	◆	
komunikowanie się w sposób jasny i precyzyjny			●	◆	↗
zwracanie uwagi na detale, wykazywanie się skrupulatnością			●	◆	↗
um. komunikowania się i poszukiwania informacji w języku angielskim	🔥			●	◆
zn. istoty, celów i modeli logicznych hurtowni danych			●	◆	
przyjmowanie na siebie odpowiedzialności za realizację zadań zawodowych			●	◆	↗
um. optymalizacji architektury fizycznej hurtowni danych			●	◆	
um. komunikowania się i poszukiwania inf. w języku obow. na rynku klienta (innym niż angielski)			●	◆	

Pracodawcy:	Pracownicy:
● trudno pozyskać na rynku pracy	◆ samoocena
🔥 hot skill ↗ znaczenie wzrosło	▲ kompetencje, które chcą rozwijać

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB – II edycja 2023 (pracodawcy n = 135; pracownicy n = 118).

Badacz – podsumowanie stanowiska

Diagnostuje potrzeby klientów, formułuje cele, pytania badawcze, projektuje metodologię badania oraz narzędzia badawcze, realizuje i nadzoruje badania, analizuje zgromadzone informacje i dane z wykorzystaniem odpowiednich programów, przygotowuje raporty badawcze.

Badacz to stanowisko, na które najrzadziej poszukiwano pracowników w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie i najrzadziej oczekiwano wykształcenia wyższego. Jednakże w odniesieniu do tej roli pracodawcy częściej niż w pozostałych przewidywali wzrost zatrudnienia w ciągu najbliższych 3 lat (16% zatrudnienie wzrośnie vs 1% spadnie). Pracownicy rzadziej zdecydowali się na uczestnictwo w minimum jednej formie rozwoju w ostatnim roku, chociaż poszczególne kompetencje oceniają u siebie na relatywnie niskim poziomie.

Mimo że mała liczba pracodawców poszukuje pracowników na to stanowisko, to wszystkie kompetencje zawarte w profilu zostały określone jako trudno dostępne na rynku. Planowanie pracy z uwzględnieniem priorytetów uznano za kluczową i trudno dostępną umiejętność, której znaczenie obecnie szybko rośnie i wzrastać będzie w perspektywie najbliższych 3 lat. Pracownicy jej poziom oceniają u siebie relatywnie nisko i jednocześnie nie dostrzegają potrzeby rozwoju w tym zakresie. Dostrzegają jednak potrzebę rozwoju w zakresie m. in. opracowywania metodologii badań i pozyskiwania danych, które uznane zostały za kompetencje trudno dostępne, o rosnącym znaczeniu.

Perspektywa pracodawców

- **Kluczowymi kompetencjami na tym stanowisku są te związane z organizacją pracy** (np. planowanie pracy z uwzględnieniem priorytetów) i **specjalistyczne** (np. umiejętność pozyskiwania danych za pomocą różnych technik badawczych).
- **Pracodawcy uznali, że wszystkie kompetencje określone w profilu są obecnie trudno dostępne na rynku pracy.**
- **Dla stanowiska zidentyfikowano 12 kompetencji *hot skills***, z czego połowę stanowią te definiujące stanowisko (np. umiejętność opracowania metodologii badania, tworzenia narzędzi badawczych oraz pozyskiwania danych za pomocą różnych technik badawczych).
- **W perspektywie najbliższych 3 lat wzrośnie zapotrzebowanie na kompetencje społeczne:** planowanie pracy z uwzględnieniem priorytetów oraz dostosowywanie się elastycznie do różnorodnych sytuacji.

1%



pracodawców
poszukiwało pracowników
na to stanowisko w ciągu
ostatnich 12 miesięcy

58%



pracodawców **oczekiwało**
od kandydatów na tym
stanowisku **wykształcenia**
wyższego

1%



pracodawców **miało problemy**
ze znalezieniem pracowników
na to stanowisko w ciągu
ostatnich 12 miesięcy

65%



pracodawców **wymaga**
doświadczenia na tym
stanowisku (średnio lat: 2,2)

Perspektywa pracowników

Pracownicy na tym stanowisku:

- **najwyżej ocenili swój poziom kompetencji społecznych**, w tym miękkich (dostosowywanie się elastycznie do różnorodnych sytuacji) i związanych z organizacją pracy (wykazywanie proaktywności i samodzielności) oraz **umiejętności** – charakterystycznych dla stanowiska (m.in. działanie zgodnie z harmonogramem, pozyskiwanie danych za pomocą różnych technik badawczych) i związanych z pracą z innymi (m.in. współpraca z innymi agencjami badawczymi w zakresie zlecenia części badań czy wykonywanie zadań, działając zespołowo),
- **najniżej ocenili kompetencje językowe**, związane z umiejętnością komunikowania się i poszukiwaniu informacji w języku obowiązującym na rynku klienta (innym niż angielski),
- **chcieliby rozwijać głównie kompetencje specjalistyczne** (umiejętność pozyskiwania danych za pomocą różnych technik badawczych, opracowywania metodologii badania czy budżetu badania), ale także **znajomość metod i programów do analizy danych ilościowych i jakościowych** (kompetencja cyfrowa).

71%



pracowników na tym stanowisku deklaruje, że **zazwyczaj w pracy wykonuje zadania odpowiadające poziomowi ich umiejętności**

41%



pracowników na tym stanowisku **rozwijało** w ciągu ostatnich 12 miesięcy **swoje umiejętności zawodowe**

94%



pracowników na tym stanowisku jest **zadowolonych z wykonywanej pracy**

78%



pracowników na tym stanowisku **posiada wykształcenie wyższe**

100%



pracowników na tym stanowisku jest **zadowolonych z relacji ze współpracownikami**

51%



pracowników **pracuje na tym stanowisku w obecnej firmie więcej niż 5, a mniej niż 10 lat**

Wykres 29. Badacz – bilans

kompetencje	ważność/samoocena				
	3	3,5	4	4,5	5
planowanie pracy z uwzględnieniem priorytetów				◆	● ↗
um. pozyskiwania danych (zastanych i pierwotnych) za pomocą różnych technik badawczych		▲		◆	●
um. działania zgodnie z założonym harmonogramem				◆	●
komunikowanie się w sposób jasny i precyzyjny				◆	●
wykazywanie proaktywności i samodzielności w wykonywaniu zadań				◆	●
um. przyg. zestawienia danych, formuł. wniosków i rekomendacji, sporządzania raportów z badań				◆	●
zachowywanie spokoju w sytuacjach trudnych, nagłych, niestandardowych				◆	●
aktywne słuchanie, koncentrowanie się na zrozumieniu potrzeb i oczekiwań i reagowanie na nie				◆	●
zwracanie uwagi na detale, wykazywanie się skrupulatnością				◆	●
um. monitorowania i kontroli przebiegu i realizacji badania, w tym pracy zespołu				◆	●
um. opracowania budżetu realizacji badania		▲		◆	●
zn. zasad organizacji pracy zespołu				◆	●
podchodzenie krytycznie do źródeł danych oraz dbanie o ich rzetelność				◆	●
um. prezentowania wyników badań (w tym w formie online)				◆	●
um. współpracy z agencjami badawczymi w zakresie zlecenia części badań				◆	●
um. projektowania i tworzenia koncepcji badania				◆	●
zn. metod i programów do analizy danych ilościowych i jakościowych		▲		◆	●
um. krytycznego, odpowiedzialnego, efekt. korzyst.z tech. cyfrowych do celów uczenia się i pracy				◆	●
tworzenie i utrzymywanie trwałych relacji z klientem				◆	●
zn. rodzaju usług dostarczanych w sektorze badań i analiz (ryнку i opinii publicznej)				◆	●
um. opracowania metodologii badania, tworzenia narzędzi badawczych				◆	●
zn. metod i technik badań ilościowych i jakościowych oraz zasady projekt. narzędzi badawczych				◆	●
zn. zależności między zachowaniem konsumentów a podejmowaniem decyzji konsumenckich				◆	●
um. analizy trendów ryнку. i konsumenckich, identyf. kluczowych info., łączenie analizy z probl.				◆	●
dostosowywanie się elastycznie do różnorodnych sytuacji				◆	● ↗
wykonywanie zadania, działając zespołowo				◆	●
um. analizy danych wykorzystując programy do ilościowej i jakościowej analizy danych				◆	●
wykazywanie proaktywności w poszukiwaniu źródeł wiedzy i samorozwoju				◆	●
um. komunikowania się i poszukiwania informacji w języku angielskim				◆	●
um. komunikowania się i poszukiwania inf. w języku obow. na rynku klienta (innym niż angielski)				◆	●

Pracodawcy:	Pracownicy:
● trudno pozyskać na rynku pracy	◆ samoocena
🔥 hot skill ↗ znaczenie wzrosło	▲ kompetencje, które chcą rozwijać

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB – II edycja 2023 (pracodawcy n = 94; pracownicy n = 51).

Specjalista ds. optymalizacji procesów – podsumowanie stanowiska

Analizuje sytuację zastaną i określa kierunki zmiany, planuje projekty optymalizacyjne i ich realizację, ustala i definiuje wskaźniki sukcesu dla projektów (*Key Performance Indicators/KPI*).

Jest to jedno ze stanowisk, na które pracodawcy najrzadziej poszukują pracowników. Według przewidywań pracodawców w perspektywie najbliższych 3 lat zatrudnienie raczej wzrośnie niż zmaleje (10% zatrudnienie wzrośnie vs 1% spadnie). Jednocześnie od kandydatów oczekują wykształcenia wyższego, choć wymagane doświadczenie jest najniższe spośród wszystkich kluczowych stanowisk (średnio 1,8 roku).

Pracodawcy jako kluczową dla tej roli zawodowej wskazali umiejętność analizy procesów biznesowych klienta, choć nie jest to kompetencja, w której pracownicy czują się najmocniejsi. Stanowisko uznać należy za rozwojowe – pracownicy częściej niż inni uczestniczyli w minimum jednej formie rozwoju w ostatnim roku i dalej dostrzegają potrzebę rozwoju. Znajomość funkcjonalności systemów IT wspierających zarządzanie projektami była wskazywana przez pracodawców jako jedna z kompetencji trudno dostępnych, przy czym jej znaczenie obecnie rośnie i będzie rosło w perspektywie kolejnych 3 lat. Pracownicy są zdania, że poziom ich umiejętności w tym obszarze jest wysoki, jednakże dalej chcieliby ją rozwijać.

Perspektywa pracodawców

- Za kluczową kompetencję dla tej roli zawodowej pracodawcy **uznali umiejętność analizy procesów biznesowych klienta**. Istotne są również inne umiejętności specjalistyczne, takie jak np. analiza zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa w celu dostosowania systemów i procesów, a także **komunikowanie się w sposób jasny i precyzyjny**.
- **Blisko połowa kompetencji ujętych w profilu jest obecnie trudno dostępna**, w tym przede wszystkim kompetencje społeczne (miękkie i językowe) oraz umiejętności specjalistyczne.
- **Hot skills dotyczą przede wszystkim umiejętności, w tym definiujących stanowisko i cyfrowych**. Znaczenie wszystkich kompetencji *hot skills* wzrośnie w perspektywie najbliższych 3 lat, ale obecnie trudne do pozyskania są jedynie kompetencje cyfrowe.
- W ciągu najbliższych 3 lat wzrośnie znaczenie niemal wszystkich kompetencji zawartych w profilu.

2%



pracodawców **poszukiwało pracowników** na to stanowisko w ciągu ostatnich 12 miesięcy

95%



pracodawców **oczekiwało** od kandydatów na tym stanowisku **wykształcenia wyższego**

2%



pracodawców **miało problemy ze znalezieniem pracowników** na to stanowisko w ciągu ostatnich 12 miesięcy

77%



pracodawców **wymaga doświadczenia** na tym stanowisku (średnio lat: 1,8)

Perspektywa pracowników

Pracownicy na tym stanowisku:

- **najwyżej ocenili swój poziom kompetencji specjalistycznych** związany z umiejętnością analizy, selekcjonowania danych i informacji pod kątem ich przydatności w planowaniu działań oraz opracowywaniem kluczowych wskaźników efektywności bądź optymalizacji istniejących,
- **najniżej ocenili swoje kompetencje** związane ze znajomością zasad metodyk zwinnych programowania/realizacji projektów (Agile, SCRUM),
- **chcieliby rozwijać kompetencje cyfrowe** (związane ze znajomością funkcjonalności systemów IT wspierających zarządzanie projektami oraz zagadnień z zakresu informatyki w zakresie pozwalającym analizować funkcjonalności systemów IT) **oraz wiedzę branżową** (dotyczącą metodologii zarządzania projektami i standardów zapisu procesów biznesowych).

78%



pracowników na tym stanowisku deklaruje, że **zazwyczaj** w pracy **wykonuje zadania odpowiadające poziomowi ich umiejętności**

63%



pracowników na tym stanowisku **rozwijało** w ciągu ostatnich 12 miesięcy **swoje umiejętności zawodowe**

93%



pracowników na tym stanowisku jest **zadowolonych z wykonywanej pracy**

91%



pracowników na tym stanowisku **posiada wykształcenie wyższe**

100%



pracowników na tym stanowisku ma poczucie, że **wykorzystuje w pracy swoją wiedzę i umiejętności**

46%



pracowników **pracuje na tym stanowisku** w obecnej firmie **więcej niż 10 lat**

Wykres 30. Specjalista ds. optymalizacji procesów – bilans

kompetencje	ważność/samoocena				
	3	3,5	4	4,5	5
um. analizy procesów biznesowych klienta				◆	● ↗
komunikowanie się w sposób jasny i precyzyjny				●	◆ ↗
um. dokonywania oceny realizacji projektu i jego poszczególnych etapów (w tym harmonogramów)				●	◆ ↗
um. analizy zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa w celu dostosowania systemów i procesów				●	◆ ↗
zn. standardów zapisu procesów biznesowych, np. BPMN, UML	▲			◆	● ↗
zn. metodologii zarządzania projektami, np. Prince 2 (Projects in Controlled Environments), PMI	▲			●	◆ ↗
um. opracowywania kluczowych wskaźników efekt. oraz optymalizacji istniejących wskaźników				●	◆ ↗
um. analizy, selekcjonowania danych i info. pod kątem ich przydatności w planowaniu działań				●	◆ ↗
zn. zasad działania narzędzi IT wykorzystywanych w procesach biznesowych				●	◆ ↗
zn. specyfiki obszaru, w którym mają być realizowane optymalizacje				●	◆ ↗
zn. zagadnień z zakresu informatyki w zak. pozwalającym analizować funkcjonalności systemów IT	▲			●	◆ ↗
myślenie analityczne, dokonywanie selekcji danych i informacji				●	◆ ↗
wykazywanie proaktywności i zaangażowania w poszukiwaniu źródeł wiedzy i samorozwoju				●	◆ ↗
um. identyfikacji obszarów optymalizacji i usprawnień				●	◆ ↗
um. poszukiwania i defin. powiązań pomiędzy poszczególnymi komórkami w strukturze organizacji				●	◆ ↗
um. wyciągania wniosków z analizy, proponowania rozwiązań				●	◆ ↗
zn. zasad metodyk zwinnych programowania/realizacji projektów (Agile, SCRUM)				◆	● ↗
um. dokonyw. oceny ryzyk w ramach projektu, zapobiegania wystąpieniu lub minimalizacji ryzyk				●	◆ ↗
identyfikacja i rozwiązywanie problemów				●	◆ ↗
um. opracowywania dokumentacji projektowej, harmonogramów i budżetów projektu				●	◆ ↗
zn. zasad wykorzystywania narzędzi wspierających projekty optymalizacyjne (np. mapy procesów)				●	
zn. funkcjonalności systemów IT wspierających zarządzanie projektami	▲			●	◆
wywieranie wpływu i asertywne prezentowanie własnego stanowiska				●	◆ ↗
um. defin. celów projektu transform. i spodziewanych korzyści, prezent. interesariuszom projektu				●	
zachowywanie spokoju w sytuacjach trudnych, nagłych, niestandardowych				●	◆ ↗
zn. metodologii modelowania procesów				●	◆ ↗
analiza działania i możliwych rozwiązań				●	◆ ↗
um. krytycznego, odpowiedzial., efekt. korzystania z tech. cyfrowych do celów uczenia się i pracy				●	◆ ↗
zn. metodologii rozwiązywania problemów				●	◆ ↗
wykonywanie zadania działając zespołowo				●	◆ ↗
um. komunikowania się i poszukiwania inf. w języku obow. na rynku klienta (innym niż angielski)				●	◆ ↗
um. komunikowania się i poszukiwania informacji w języku angielskim				●	◆

Pracodawcy:	Pracownicy:
● trudno pozyskać na rynku pracy	◆ samoocena
🔥 hot skill ↗ znaczenie wzrosło	▲ kompetencje, które chcą rozwijać

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB – II edycja 2023 (pracodawcy n = 91; pracownicy n = 54).

Specjalista ds. automatyzacji procesów/robotyzacji – podsumowanie stanowiska

Analizuje istniejące procesy biznesowe i zaplecze systemowe do ich obsługi, projektuje i konfiguruje procesy biznesowe w systemie typu workflow, wdraża projektowane rozwiązania, aktualizuje i usprawnia rozwiązania.

Pracownicy na tym stanowisku są najbardziej aktywni w zakresie rozwijania swoich kompetencji – najchętniej uczestniczyli w różnych formach kształcenia i deklarowali chęć dalszego rozwoju. Jest to jednocześnie jedno ze stanowisk, na które pracodawcy najczęściej wymagają doświadczenia zawodowego i wykształcenia wyższego. Według przewidywań pracodawców w perspektywie najbliższych 3 lat zatrudnienie raczej wzrośnie niż zmaleje (10% zatrudnienie wzrośnie vs 1% spadnie).

Poziom kompetencji uznanych przez pracodawców za kluczowe jest relatywnie nisko oceniany przez pracowników, jednakże dostrzegają oni własne niedobory i deklaruje chęć rozwoju w tym zakresie. Silny wpływ trendów technologicznych oddziałujących na branżę powoduje, że stanowisko to uznać należy za najbardziej rozwojowe – pracownicy czują potrzebę kształcenia się, a pracodawcy niemal wszystkie kompetencje w profilu uznali za trudno dostępne, przy jednoczesnym wzroście ważności większości z nich. Umiejętność analizy zebranych danych dot. wymagań klienta to kompetencja trudno dostępna, zyskująca na znaczeniu obecnie i w przyszłości, której pracownicy poziom u siebie oceniają relatywnie nisko, ale chcą się w tym zakresie rozwijać.

Perspektywa pracodawców

- Kluczowymi kompetencjami w odniesieniu do tego stanowiska są wybrane **kompetencje cyfrowe**, a także **umiejętności specjalistyczne** (np. umiejętność opracowywania dokumentacji i harmonogramowania działań). Istotna jest również skrupulatność, a także kompetencje związane z pracą z innymi.
- **Niemal wszystkie kompetencje w profilu uznane zostały za trudno dostępne.** Wyjątkiem jest znajomość podstawowych zasad zarządzania projektami. Jednocześnie prawie wszystkie zyskają na znaczeniu w perspektywie najbliższych 3 lat.
- **Dla stanowiska zidentyfikowano 13 kompetencji hot skills**, z czego blisko połowę stanowią **umiejętności specjalistyczne** (związane z wykonywanym zakresem zadań), takie jak umiejętność sporządzania specyfikacji biznesowych czy wdrażania i testowania proponowanych rozwiązań. Prawie wszystkie będą zyskiwały na znaczeniu w przyszłości.

5%



pracodawców
poszukiwało pracowników
na to stanowisko w ciągu
ostatnich 12 miesięcy

88%



pracodawców **oczekiwało**
od kandydatów na tym
stanowisku **wykształcenia**
wyższego

5%



pracodawców **miało problemy**
ze znalezieniem pracowników
na to stanowisko w ciągu
ostatnich 12 miesięcy

76%



pracodawców **wymaga**
doświadczenia na tym
stanowisku (średnio lat: 2,2)

Perspektywa pracowników

Pracownicy na tym stanowisku:

- **najwyżej ocenili u siebie poziom umiejętności związanych z pracą z innymi** (umiejętność przygotowania użytkowników do aktualizacji/modyfikacji/tworzenia procesów) oraz **językowych** (komunikowanie się i poszukiwanie informacji w języku angielskim),
- **wysoko ocenili kompetencje miękkie**, takie jak myślenie procesowe i krytyczne, identyfikacja i rozwiązywanie problemów oraz **specjalistyczne**, w tym m.in. związane ze sporządzaniem specyfikacji biznesowych i poddawaniem analizie sposobów realizacji procesów biznesowych u klienta,
- **najniżej ocenili u siebie umiejętność wdrażania i testowania proponowanych rozwiązań**,
- chcieliby rozwijać ponad połowę kompetencji z profilu, najczęściej dotyczyło to umiejętności specjalistycznych.

71%



pracowników na tym stanowisku deklaruje, że **zazwyczaj w pracy wykonuje zadania odpowiadające poziomowi ich umiejętności**

71%



pracowników na tym stanowisku **rozwijało** w ciągu ostatnich 12 miesięcy **swoje umiejętności zawodowe**

90%



pracowników na tym stanowisku jest **zadowolonych z wykonywanej pracy**

97%



pracowników na tym stanowisku **posiada wykształcenie wyższe**

90%



pracowników na tym stanowisku ma poczucie, że **dzięki pracy ciągle uczy się nowych rzeczy**

52%



pracowników **pracuje na tym stanowisku w obecnej firmie więcej niż 5, a mniej niż 10 lat**

Wykres 31. Specjalista ds. automatyzacji procesów/robotyzacji – bilans

kompetencje	ważność/samoocena				
	3	3,5	4	4,5	5
zn. specyfiki funkcjonowania wiodących systemów klasy ERP	▲			◆ ● ↗	
um. opracowywania dokumentacji i harmonogramowania działania	▲			◆ ● ↗	
zwracanie uwagi na detale, wykazywanie się skrupulatnością	▲			◆ ● ↗	
um. analizy zebranych danych dotyczących wymagań klienta	◆ ▲			◆ ● ↗	
um. poddawania analizie sposobów realizacji procesów biznesowych u klienta	◆ ▲			◆ ● ↗	
um. przygot. użytkowników do aktualizacji, modyfikacji proc. i/lub tworzenia nowych procesów	◆			◆ ● ↗	
um. wspierania procesu szkoleniowego pracowników	◆			◆ ● ↗	
um. modelowania procesów biznesowych i implementacji ich do systemów IT				◆ ● ↗	
zn. specyfiki funkcjonowania oprogramowania typu workflow	▲			◆ ● ↗	
um. prowadzenia komunikacji z klientem	▲			◆ ● ↗	
zn. podstawowych zasad zarządzania projektami				◆ ● ↗	
um. rozpoznawania specyfiki działalności i potrzeb klienta	◆			◆ ● ↗	
zn. zasad tworzenia hurtowni danych oraz magazynów danych (Data Mart)	◆ ▲			◆ ● ↗	
um. komunikowania się i poszukiwania inf. w języku obow. na rynku klienta (innym niż angielski)	◆ ▲			◆ ● ↗	
zn. narzędzi wspierających programowanie i analizę procesów biznesowych w ramach UML	▲			◆ ● ↗	
um. komunikowania się i poszukiwania informacji w języku angielskim				◆ ● ↗	
identyfikacja i rozwiązywanie problemów	▲			◆ ● ↗	
um. dostosowywania rozwiązań do oczekiwań i możliwości	▲			◆ ● ↗	
aktywne słuchanie, koncentrowanie się na zrozumieniu potrzeb i oczekiwań	▲			◆ ● ↗	
myślenie analityczne, dokonywanie selekcji danych i informacji	▲			◆ ● ↗	
um. negocjacji	▲			◆ ● ↗	
zn. specyfiki funkcjonowania rozwiązań Business Intelligence	◆ ▲			◆ ● ↗	
zn. funkcjonalności narzędzi IT do tworzenia/programowania baz danych	◆			◆ ● ↗	
um. sporządzania specyfikacji biznesowych	◆ ▲			◆ ● ↗	
um. wdrażania i testowania proponowanych rozwiązań	◆			◆ ● ↗	
myślenie procesowe i krytyczne, analizowanie działania				◆ ● ↗	
wykazywanie proaktywności i zaangażowania w poszukiwaniu źródeł samorozwoju				◆ ● ↗	
um. krytycznego, odpowiedzial., efekt. korzystania z tech. cyfrowych do celów uczenia się i pracy	◆ ▲			◆ ● ↗	
um. pozyskiwania danych dotyczących wymagań klienta	◆ ▲			◆ ●	
um. określania celów i wskaźników dla automatyzowanych procesów				◆ ● ↗	
um. identyfikacji możliwości integracji systemów	▲			◆ ● ↗	
komunikowanie się w sposób jasny i precyzyjny				◆ ● ↗	

Pracodawcy:

Pracownicy:

● trudno pozyskać na rynku pracy

◆ samoocena

◆ hot skill ↗ znaczenie wzrosło

▲ kompetencje, które chcą rozwijać

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB – II edycja 2023 (pracodawcy n = 93; pracownicy n = 31).

6.3. Podsumowanie bilansu

Pracodawcy jako relatywnie ważniejsze wskazywali często umiejętności specjalistyczne dla stanowisk, wiedzę branżową oraz znajomość prawa, norm i procedur, których poziom pracownicy oceniali u siebie stosunkowo wysoko.

Umiejętności specjalistyczne to także najczęściej wskazywana grupa kompetencji obecnie szybko zyskujących na znaczeniu (*hot skills*). W związku z tym, że są one specyficzne dla stanowisk nie ma możliwości wskazania w tym zakresie wspólnego mianownika. Nadmienić jednak należy, że najczęściej dotyczyły podstawowych zadań wykonywanych na danym stanowisku, jak np. tworzenie raportów i analiz kadrowo-płacowych w przypadku specjalisty ds. kadr i płac czy opracowanie metodologii badania oraz tworzenie narzędzi badawczych w przypadku badacza. W zakresie *hot skills* stosunkowo często wskazywano również na wiedzę branżową, specyficzną dla poszczególnych ról zawodowych, związaną z wykonywaniem obowiązków służbowych, np. znajomość sposobów zarządzania ryzykiem, rodzaju usług dostarczanych w sektorze badań i analiz, specyfiki funkcjonowania rozwiązań Business Intelligence czy pojęć i zależności ekonomicznych. Istotne w tym kontekście są również kompetencje językowe. Warto zwrócić uwagę, iż komunikowanie się w sposób jasny i precyzyjny, umiejętność komunikowania się i poszukiwania informacji w języku angielskim, a także języku obowiązującym na rynku klienta w tym zakresie wskazywane były najczęściej (niezależnie od stanowiska). Kompetencje zyskujące obecnie na znaczeniu odnotowano również wśród kompetencji cyfrowych (w tym przypadku najistotniejsza wydaje się być umiejętność krytycznego, odpowiedzialnego, efektywnego korzystania z technologii cyfrowych do celów uczenia się i pracy), miękkich (w tym przypadku wspólnym mianownikiem dla branży jest zachowanie spokoju w sytuacjach trudnych, nagłych, niestandardowych), związanych z pracą z innymi (w tym przede wszystkim klientami i współpracownikami) oraz znajomością norm i procedur specyficznych dla poszczególnych stanowisk.

Poziom kompetencji językowej, związanej z posługiwaniem się językiem obcym, pracownicy często oceniali niżej w porównaniu do innych kompetencji, jednocześnie nie deklarując chęci jej rozwoju w przyszłości. Wyjątkiem w tym przypadku jest specjalista ds. automatyzacji procesów/robotyzacji – pracownicy zajmujący to stanowisko stosunkowo wysoko oceniają u siebie tę kompetencję, chcą również rozwijać umiejętność komunikowania się i poszukiwania informacji w języku obowiązującym na rynku klienta (innym niż angielski).

Zaznaczyć jednocześnie należy, że niezależnie od stanowiska, kompetencje związane z posługiwaniem się językiem obcym nie są wskazywane przez pracodawców jako jedno z kluczowych. Nie są one również postrzegane jako kompetencje trudno dostępne.

Pracodawcy deklarowali, że trudno obecnie pozyskać na rynku pracy pracowników z wysoko rozwiniętymi umiejętnościami specjalistycznymi dla stanowisk oraz wiedzą branżową. Zauważyć jednak należy, że wśród kluczowych stanowisk znajdują się takie, w których nie zdefiniowano żadnych trudno dostępnych kompetencji (specjalista ds. księgowości/rachunkowości) oraz takie, w których wszystkie (lub prawie wszystkie) kompetencje zawarte w profilu są trudno dostępne na rynku pracy (specjalista ds. kontrolingu/audytu, badacz, specjalista ds. automatyzacji procesów/robotyzacji). **Analiza kompetencji trudno dostępnych i jednocześnie zyskujących na znaczeniu, w perspektywie najbliższych 3 lat, wskazuje na szereg potencjalnie groźących branży niedoborów kompetencyjnych. Zjawisko to najbardziej powszechnie może wystąpić, jeśli nie zostaną podjęte odpowiednie działania, w odniesieniu do specjalisty ds. automatyzacji procesów/robotyzacji. Obejmie również specjalistę ds. optymalizacji procesów, specjalistę ds. zarządzania zmianą, analityka danych, badacza oraz specjalistę ds. kontrolingu/audytu.**

Najczęściej występującymi kompetencjami potencjalnego niedoboru są kompetencje specjalistyczne dla stanowiska, czyli umiejętności specyficzne dla danej roli zawodowej, np. umiejętność opracowywania dokumentacji i harmonogramu działania w przypadku specjalisty ds. automatyzacji procesów/robotyzacji czy nadzorowania poprawności funkcjonowania baz danych u analityka danych. Trudno dostępne i jednocześnie o wzrostowym zapotrzebowaniu są także kompetencje związane z pracą z innymi (w tym przede wszystkim komunikacja z klientem i współpracownikami/użytkownikami oraz praca zespołowa), wiedza branżowa (związana zarówno z teorią, jak i wykorzystaniem jej w praktyce, np. znajomość metodologii czy specyfiki funkcjonowania poszczególnych rozwiązań), kompetencje miękkie (głównie zachowanie spokoju w sytuacjach trudnych, nagłych, niestandardowych, ale także umiejętność identyfikowania i rozwiązywania problemów oraz myślenie analityczne i krytyczne). Spośród kompetencji językowych niedobór grozi przede wszystkim kompetencjom związanym z posługiwaniem się językiem obcym (nie tylko angielskim, ale również obowiązującym na rynku klienta). Wśród cyfrowych jest to umiejętności krytycznego, odpowiedzialnego, efektywnego korzystania z technologii, ale także kompetencje związane z oprogramowaniem specyficznym dla danej roli zawodowej, np. znajomość specyfiki funkcjonowania wiodących systemów klasy ERP.

Pracodawcy, niezależnie od ocenianego stanowiska, wskazywali na wzrost znaczenia w perspektywie najbliższych 3 lat przede wszystkim umiejętności specyficznych dla danego stanowiska, istotna będzie również wiedza branżowa. Nieco rzadziej wskazywano na kompetencje społeczne związane z organizacją pracy i dotyczące pracy z innymi (współpracownikami i klientami), kompetencje miękkie, językowe i cyfrowe.

W odniesieniu do rozwoju kompetencji, kluczowe stanowiska również można podzielić na dwie grupy: te, na których pracownicy nie chcą rozwijać żadnych kompetencji lub tylko kilka, a także te, w których potrzeba rozwoju obejmuje znacząco większość kompetencji zdefiniowanych w profilu. Do pierwszej grupy zaliczyć należy specjalistę ds. księgowości i rachunkowości (0), specjalistę ds. klienta (0), specjalistę ds. kadr i płac (1), analityka danych (1), badacza (3), specjalistę ds. optymalizacji procesów (4) oraz specjalistę ds. kontrolingu/audytu (5), a do drugiej specjalistę ds. zarządzania zmianą (22 na 29) i specjalistę ds. automatyzacji procesów/robotyzacji (20 na 32).

W odniesieniu do pierwszej grupy wskazać należy, że w zdecydowanej większości są to stanowiska, na których pracownicy wysoko oceniali swoje kompetencje (w związku z czym nie dostrzegają potrzeby rozwoju) i jednocześnie, jak pokazują inne dane w raporcie, często deklarowali, że zwykle wykonują w pracy zadania odpowiadające poziomowi ich umiejętności. Druga grupa to natomiast, jak wskazano wcześniej, stanowiska najbardziej rozwojowe – pracownicy częściej rozwijają swoje umiejętności zawodowe i jednocześnie mają takie plany w perspektywie najbliższych 12 miesięcy.

Rozdział 7. Rekomendacje

Tabela 13. Rekomendacje dla branży NUB

Lp.	Wniosek z badania	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Oczekiwany efekt
I.	<p>Pracodawcy branży NUB ogólnie czują się przygotowani (dobrze lub w pewnym stopniu) do wyzwań wynikających z wpływu na branżę trendów:</p> <ul style="list-style-type: none"> – stosowanie rozwiązań łączących obszary informatyzacji, komunikacji i systemów łączności, – tworzenie rozwiązań dedykowanych klientom, – rosnący udział procesów realizowanych zdalnie, – postęp zrobotyzowanej automatyzacji procesów oraz stosowanie predykcji i big data. <p>Odnotowano 97–99% wskazań pozytywnych względem ww. trendów. Jednocześnie, wyraźnie mniejszy odsetek pracodawców deklaruje dobre przygotowanie pracowników w zakresie kompetencji do radzenia sobie ze zmianami wywołanymi ww. trendami (tabela 8), tj. powodowanymi:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zdalną realizacją procesów (83%), – automatyzacją, robotyzacją procesów (78%), – stosowaniem rozwiązań wykorzystujących predykcję i Big Data (76%), – personalizowaniem rozwiązań dla klientów <p>Tylko co trzeci pracodawca w ciągu najbliższych 3 lat planuje inwestycje</p>	<p>1. Należy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – identyfikować kluczowe trendy w branży NUB (w szczególności technologiczne), – prognozować zmiany wynikające z ich oddziaływania na działalność przedsiębiorstw (tj. w zakresie głównych procesów biznesowych, zadań zawodowych, kluczowych stanowisk, kompetencji i kwalifikacji) – upowszechniać wśród pracodawców i pracowników branży NUB wiedzę dot. ww. kierunków zmian. <p>2. Należy realizować działania polegające na monitorowaniu, ocenie stanu i poziomu kompetencji w branży NUB (np. takie jak bilansowanie kompetencji), w szczególności w odniesieniu do wymagań kompetencyjnych i dotyczących kwalifikacji określonych dla kluczowych stanowisk w branży.</p>	<p>Administracja publiczna – poziom centralny i regionalny (AP)</p> <p>Sektorowa Rada ds. Kompetencji w branży NUB (SRK)</p> <p>Instytucje otoczenia biznesu (IOB)</p> <p>Podmioty prowadzące zorganizowaną działalność w obszarze edukacji lub szkoleń, w szczególności na potrzeby branży NUB (PES)</p> <p>Przedsiębiorcy branży NUB (P)</p>	<p>1) Podejmowanie działań (np. takich jak prowadzenie monitoringu, analiz, badań), których celem jest identyfikacja kluczowych trendów i czynników oddziałujących na branżę i zmian wynikających z ich wpływu, w szczególności dotyczących zapotrzebowania na kompetencje i kwalifikacje w branży (główny adresat rekomendacji: AP, SRK).</p> <p>2) Identyfikowanie kompetencji i kwalifikacji o rosnącym znaczeniu dla branży oraz nowych kompetencji, które mogą pojawić się w branży. Popularyzowanie tej wiedzy wśród pracodawców i pracowników branży NUB na przykład w ramach branżowych wydarzeń takich jak konferencje, seminaria, lub poprzez publikowanie i upowszechnianie w branży wyników badań i analiz (główny adresat rekomendacji: AP, SRK).</p> <p>3) Opracowywanie kwalifikacji rynkowych³⁷ dla branży NUB oraz ich włączenie do ZSK/Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (główny adresat rekomendacji: SRK, PES).</p> <p>4) Upowszechnianie informacji o: – możliwościach nabywania, podnoszenia kompetencji</p>	<p>Wiedza nt. stanu i potrzeb w zakresie kompetencji w przedsiębiorstwach branży NUB.</p> <p>Planowanie inwestycji i ponoszenie nakładów na doskonalenie kompetencji kluczowych dla branży NUB</p> <p>Motywowanie pracowników do doskonalenia kompetencji</p> <p>Lepsze dostosowanie wiedzy i umiejętności pracowników do zmian wynikających z oddziaływania trendów i – związanych z tym oddziaływaniem – nowych wymagań na stanowiskach pracy.</p>

³⁷

Kwalifikacje rynkowe kwalifikacje nieuregulowane przepisami prawa, których nadawanie odbywa się na zasadzie swobody działalności gospodarczej. Podmiot prowadzący zorganizowaną działalność w obszarze gospodarki, rynku pracy, edukacji lub szkoleń może wystąpić do ministra właściwego z wnioskiem o włączenie kwalifikacji rynkowej do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.

Lp.	Wniosek z badania	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Oczekiwany efekt
II.	<p>w umiejętności pracowników w ww. obszarach. Zbliżony jest odsetek tych, którzy nie zamierzają podejmować w tym zakresie żadnych działań (blisko lub nieco ponad 30% w zależności od obszaru – wykres 5).</p> <p>Co istotne – niemalże połowa pracodawców nie przeprowadza oceny kompetencji swoich pracowników, co oznacza, że nie diagnozuje potrzeb w zakresie ich rozwoju i może nie być świadoma luk i niedopasowań dot. kompetencji (tabela 15).</p>	<p>3. Należy pokazywać korzyści płynące ze współpracy, oraz animować procesy współpracy pracodawców z branży NUB z sektorem edukacji i nauki, w celu dostosowania oferty edukacyjnej do potrzeb pracodawców w zakresie kompetencji i kwalifikacji.</p>	<p>Administracja publiczna – poziom centralny i regionalny (AP)</p> <p>Sektorowa Rada ds. Kompetencji w branży NUB (SRK)</p> <p>Instytucje otoczenia biznesu (IOB)</p> <p>Podmioty prowadzące zorganizowaną</p>	<p>i kwalifikacji istotnych dla branży NUB, w tym dot. kwalifikacji rynkowych³⁸ włączonych do ZSK, – instytucjach certyfikujących³⁹ odpowiedzialnych za walidację efektów uczenia się wymaganych dla określonej kwalifikacji (główny adresat rekomendacji: SRK).</p> <p>5) Monitorowanie i ocena stanu/poziomu kompetencji pracowników przedsiębiorstw branży NUB (co najmniej raz w roku), a przez to diagnozowanie zapotrzebowania na rozwój kompetencji i planowanie procesów ich rozwoju w przedsiębiorstwach (główny adresat rekomendacji: P).</p>	<p>Lepsze dopasowanie oferty edukacyjnej do potrzeb branży.</p> <p>Zapewnienie praktycznego aspektu w kształceniu.</p> <p>Podniesienie wiarygodności oferty edukacyjnej ze względu na możliwości uzyskania przez ucznia/studenta</p>

³⁸ Kwalifikacje rynkowe – kwalifikacje nieuregulowane przepisami prawa, których nadawanie odbywa się na zasadzie swobody działalności gospodarczej. Źródło: Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji, art. 2, pkt. 11.

³⁹ Instytucja certyfikująca (IC) to podmiot z uprawnieniami do nadawania określonych kwalifikacji włączonych do ZSK, tj. do wydawania dokumentów (np. certyfikatów) potwierdzających posiadanie kwalifikacji. Wydanie takiego certyfikatu jest zwieńczeniem procesu sprawdzania wiedzy i umiejętności osoby ubiegającej się o nadanie danej kwalifikacji. Za organizację i przebieg tego procesu również odpowiada IC. Proces ten jest określany mianem walidacji. Samą walidację mogą przeprowadzać w imieniu IC również inne wyznaczone podmioty, tzw. instytucje walidujące (IW). Źródło: <https://kwalifikacje.gov.pl/o-zsk/lista-ic> [dostęp: 23.05.2023]

⁴⁰ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 16 maja 2019 r. w sprawie podstaw programowych kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego oraz dodatkowych umiejętności zawodowych w zakresie wybranych zawodów szkolnictwa branżowego (Dz.U. 2019 poz. 991) określa podstawy programowe kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego, przypisując zawody do 32 branż, Nowoczesne Usługi Biznesowe nie są identyfikowane/wyodrębnione w ww. rozporządzeniu jako branża, mimo iż wyróżnia się zawody odpowiadające stanowiskom występującym w branży NUB (np. sprzedawca, technik ekonomista, technik rachunkowości, technik automatyk).

Lp.	Wniosek z badania	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Oczekiwany efekt
	<p>klientów i marketing – sztuczna inteligencja (ang. <i>Artificial Intelligence/AI</i>),</p> <p>– wykorzystaniem w branży oraz stosowaniem rozwiązań łączących obszary informatyzacji, komunikacji i systemów łączności (po 75%), wykorzystaniem w branży technologii łańcuchów bloków (<i>blockchain</i>) oraz systemów predykcyjnych i Big Data,</p> <p>– stosowaniem rozwiązań łączących obszar informatyzacji, z obszarem komunikacji i systemów łączności takich jak rozwiązania chmurowe, czy Internet Rzeczy (ang. <i>Internet of Things</i>) związany z wykorzystaniem urządzeń monitorujących aktywność i zasoby oraz wzrostem w branży procesów/usług realizowanych zdalnie, – optymalizacją realizowanych procesów i usług.</p> <p>Pożądanym jest rozwój kompetencji dziedzinowych – definiujących opracowane profile kompetencji dla kluczowych stanowisk w branży, oraz kompetencji społecznych (rozdział 6 Bilans kompetencji), również dlatego, że najczęściej występującą barierą rekrutacji pracowników jest brak oczekiwanych kwalifikacji i/lub kompetencji (59%, wykres 11). W tym kontekście niepokojąco niski (6%) jest odsetek pracodawców branży NUB współpracujących z sektorem edukacji i planujących nawiązanie takiej współpracy (16%, wykres 7).</p>	<p>4. Pracodawcy branży NUB – w takim samym stopniu jak podmioty edukacyjne i organy je prowadzące – tj. przy wsparciu np. AP, SRK, IOB reagować na propozycje, możliwości związane z partnerstwem na rzecz kształcenia kadr i podejmować współpracę z sektorem edukacji oraz zwiększać swoje zaangażowanie w dostosowanie i rozwój oferty edukacyjnej odpowiadającej ich potrzebom (dotyczy to zarówno opracowania oferty edukacji formalnej jak i pozaformalnej).</p> <p>5. Pracodawcy branży NUB powinni zwiększać podaż kompetencji istotnych z punktu widzenia rozwoju branży poprzez inwestycje w doskonalenie kompetencji i/lub kwalifikacji pracowników</p>	<p>działalność w obszarze edukacji lub szkoleń, w szczególności na potrzeby branży NUB – Szkoły i uczelnie, organy – powinni być aktywnym współuczestnikiem procesu opracowania oferty edukacyjnej adekwatnej względem potrzeb branży dot. kompetencji i kwalifikacji prowadzące szkoły (PES)</p> <p>Przedsiębiorcy branży NUB (P)</p>	<p>regionalnych) o względnie dużym nasyceniu ofertą edukacyjną zapewniającą podaż kadr, kompetencji i kwalifikacji dla branży – oraz rynków o rosnącym nasyceniu usługami biznesowymi. Stymulowanie na tych rynkach współpracy (kojarzenie) szkół, uczelni, podmiotów edukacji pozaformalnej z pracodawcami, celem tworzenia „klas profilowanych” i/lub kierunków kształcenia na poziomie studiów licencjackich, magisterskich, podyplomowych, w ramach których możliwe będzie nabycie kompetencji i kwalifikacji odpowiadających potrzebom branży NUB (główny adresat rekomendacji: SRK, AP poziom regionalny, PES, P).</p> <p>3) Podejmowanie działań prowadzących do uwzględnienia w podstawach programowych i programach nauczania takich przedmiotów/treści kształcenia, które umożliwiają nabycie wiedzy i umiejętności:</p> <ul style="list-style-type: none"> – definiujących stanowiska kluczowe w branży, – wymaganych na stanowiskach, których dotyczą największe bariery rekrutacyjne, – kompetencji przyszłości i o rosnącym znaczeniu, – kompetencji, które trudno pozyskać na rynku, – kompetencji społecznych. <p>Formułowanie zaleceń, informowanie o potrzebach umożliwiających podmiotom edukacyjnym modyfikację programów kształcenia ze względu na potrzeby branży dotyczące kompetencji i kwalifikacji (główny adresat rekomendacji: SRK, PES, P).</p> <p>4) Współtworzenie ze szkołami, uczelniami programów praktyk i staży uczniowskich/studentckich</p>	<p>zatrudnienia w branży po zakończeniu nauki.</p> <p>Dostosowanie kompetencji kadr do potrzeb branży</p> <p>Zwiększenie elastyczności (potencjalnych) pracowników a przez to:</p> <ul style="list-style-type: none"> – możliwości ich angażowania (w ramach firmy) do realizacji procesu na różnych jego etapach (odcinkach), – większej adaptacji pracownika i firmy do zmian, – skrócenie okresu onboarding i osiągnięcia przez pracownika oczekiwanej skuteczności i efektywności zawodowej. <p>W szczególności pracownicy rozpoczynający pracę w branży mogą dostrzegać istotne korzyści z udziału w oferowanych przez branżę programach rozwoju kompetencji (zewnątrznych bądź wewnętrznych)</p>

Lp.	Wniosek z badania	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Oczekiwany efekt
				<p>realizowanych w przedsiębiorstwach branży NUB (główny adresat rekomendacji: PES, P).</p> <p>5) Aktywny udział w wydarzeniach poświęconych projektowaniu reform, opracowywaniu regionalnych strategii rozwoju edukacji (np. w regionach, które są atrakcyjną lokalizacją dla nowoczesnych usług biznesowych) – udział w panelach dyskusyjnych, w pracach grup roboczych (główny adresat rekomendacji: SRK).</p> <p>6) Ustawiczny rozwój w przedsiębiorstwach wewnętrznych programów doskonalenia umiejętności pracowników (główny adresat rekomendacji: P).</p> <p>7) Ponośzenie nakładów na doskonalenie kompetencji i kwalifikacji pracowników, strategiczne planowanie rozwoju kompetencji kadry przedsiębiorstw branży NUB – zapewnianie pracownikom możliwości udziału w zewnętrznych i wewnętrznych programach doskonalenia kompetencji i kwalifikacji (szkoleniach, kursach, studiach podyplomowych, innych formach, w ramach których mogą oni nabywać wiedzę i umiejętności) (główny adresat rekomendacji: P).</p> <p>8) Tworzenie centrów doskonałości zawodowej/rozwoju kompetencji istotnych dla branży NUB (Centres Excellence & Competency Training) (główny adresat rekomendacji: SRK, IOB, AP).</p> <p>Centra mogą działać lokalnie lub regionalnie współpracując z szerokim gronem interesariuszy (pracodawcy, szkoły i organy je prowadzące, uczelnie, instytucje</p>	

Lp.	Wniosek z badania	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Oczekiwany efekt
				<p>otoczenia biznesu, departamenty rozwoju gospodarczego, obsługi inwestorów), tym samym przyczyniać się do:</p> <ul style="list-style-type: none"> – rozwijania ekosystemu współpracy i zapewniania umiejętności dla branży, – upowszechniania najlepszych praktyk związanych z doskonaleniem kompetencji potrzebnych branży, – wyznaczenia priorytetów i kierunków rozwoju kompetencji. <p>9) Tworzenie zachęt finansowych/podatkowych dla pracodawców celem zwiększenia ich gotowości do ponoszenia nakładów na inwestycje związane z doskonaleniem kompetencji i/lub kwalifikacji pracowników (główny adresat rekomendacji: AP-poziom centralny, SRK, IOB).</p> <p>10) Tworzenie zachęt finansowych/podatkowych dla pracodawców, którzy oddelegują pracownika do współpracy ze szkołą i/lub uczelnią (główny adresat rekomendacji: AP-poziom centralny, SRK, IOB).</p>	
III.	<p>Mimo iż 80% pracodawców branży NUB w ciągu najbliższych 12 miesięcy⁴¹ nie planuje zwiększać zatrudnienia (wykres 8), to pracodawcy mający takie plany spodziewają się trudności w pozyskaniu specjalistów ds. automatyzacji/robotyzacji procesów, ds. obsługi klienta, ds. kadr i płac.</p> <p>Badania jakościowe pokazały, że do zjawisk, które w dłuższej perspektywie czasu mogą silnie wpływać na działalność przedsiębiorstw branży NUB (poza wskazanymi w wierszu I) należy również zaliczyć spadek podaży kadr dla branży i problemy</p>	<p>6. Należy podejmować działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ukierunkowane na lepszą rozpoznawalność branży NUB wśród uczniów, studentów, absolwentów, potencjalnych pracowników, – przyczyniające się do budowania pozytywnego wizerunku branży oraz przedsiębiorstw w niej funkcjonujących jako pracodawców oferujących nowoczesne miejsca pracy 	<p>Administracja publiczna – poziom centralny i regionalny (AP), Sektorska Rada ds. Kompetencji w branży NUB (SRK)</p> <p>Institucje otoczenia biznesu (IOB)</p> <p>Przedsiębiorcy branży NUB (P)</p>	<p>1) Zwiększenie rozpoznawalności branży może odbywać się przez konsekwentne używanie ujednoliconej terminologii (Nowoczesne Usługi Biznesowe/NUB), oraz aktywną promocję branży na rynku pracy, w szkołach i na uczelniach (w szczególności w lokalizacjach/osiłkach o dużym nasyceniu usługami biznesowymi) (główny adresat rekomendacji: SRK, IOB).</p> <p>2) Edukowanie, informowanie kadr sektora edukacji nt. specyfiki pracy, potrzeb kadrowych</p>	<p>Zwiększenie podaży kadr dla branży, zmniejszenie trudności w pozyskaniu pracowników.</p> <p>Osiągnięcie większej rozpoznawalności Polski jako lokalizacji goszczącej posiadającej istotny – z punktu widzenia świadczenia usług dla biznesu – zasób wysokiej jakości kapitału ludzkiego.</p>

⁴¹ Chodzi o okres 12 miesięcy, które nastąpią po badaniu, co oznacza czas do stycznia 2024 r.

Lp.	Wniosek z badania	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Oczekiwany efekt
	<p>związane z pozyskaniem pracowników o kompetencjach adekwatnych względem wymagań określonych dla kluczowych stanowisk w branży. Zdaniem ekspertów wiąże się to z:</p> <ul style="list-style-type: none"> – niekorzystnymi zmianami demograficznymi powodującymi zmianę struktury ekonomicznych grup wieku (zmniejszenie się odsetka osób w wieku produkcyjnym), – relatywnie dużą fluktuacją kadr w branży, w tym odpływem z branży do firm zagranicznych pracowników posiadających wysokospecjalistyczne kompetencje (zdaniem ekspertów branżowych firmy zagraniczne mogą zaoferować polskim pracownikom wyższe wynagrodzenia i lepsze możliwości rozwoju kariery – tendencja ta może się nasilać w związku z możliwością świadczenia pracy w sposób zdalny). 	<p>i możliwości rozwoju kariery w obszarach kluczowych dla gospodarki wiedzy (m.in. związanych z e-commerce, automatyzacją i robotyzacją, optymalizacją procesów);</p> <p>7. Należy promować przedsiębiorstwa branży NUB w Polsce jako atrakcyjne miejsca pracy dla pracowników z zagranicy.</p>		<p>i kompetencyjnych przedsiębiorstw branży NUB, np. poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> – opracowanie materiałów informacyjno-edukacyjnych (przewodników po branży) dla nauczycieli, szkolnych doradców zawodowych, specjalistów pracujących w akademickich biurach karier, – opracowanie przewodników, materiałów informacyjno-edukacyjnych dla uczniów i studentów (forma materiału powinna być atrakcyjna, uwzględniać preferencje użytkownika jakim jest uczeń czy student), – udostępnianie takich materiałów szkołom i uczelniom, – podejmowanie współpracy ze szkolnymi doradcami zawodowymi, biurami karier, w ramach tej współpracy informowanie o możliwości zatrudnienia w branży i prowadzenie wczesnych rekrutacji, – organizowanie dla kadr sektora edukacji (szkół, uczelni) wizyt studyjnych, staży w przedsiębiorstwach, przybliżających charakter i środowisko pracy w firmach branży NUB. <p>(główny adresat rekomendacji: SRK, IOB, również P, Centres Excellence & Competency Training – jeśli zostaną utworzone).</p> <p>3) Realizacja dla uczniów i studentów prelekcji, wykładów, warsztatów nt. specyfiki pracy w branży NUB i możliwości rozwoju kariery, które branża oferuje (główny adresat rekomendacji: SRK, IOB, również P).</p> <p>4) W ramach procesu rekrutacji pozycjonowanie wewnętrznych programów rozwoju (np. szkoleń) jako</p>	

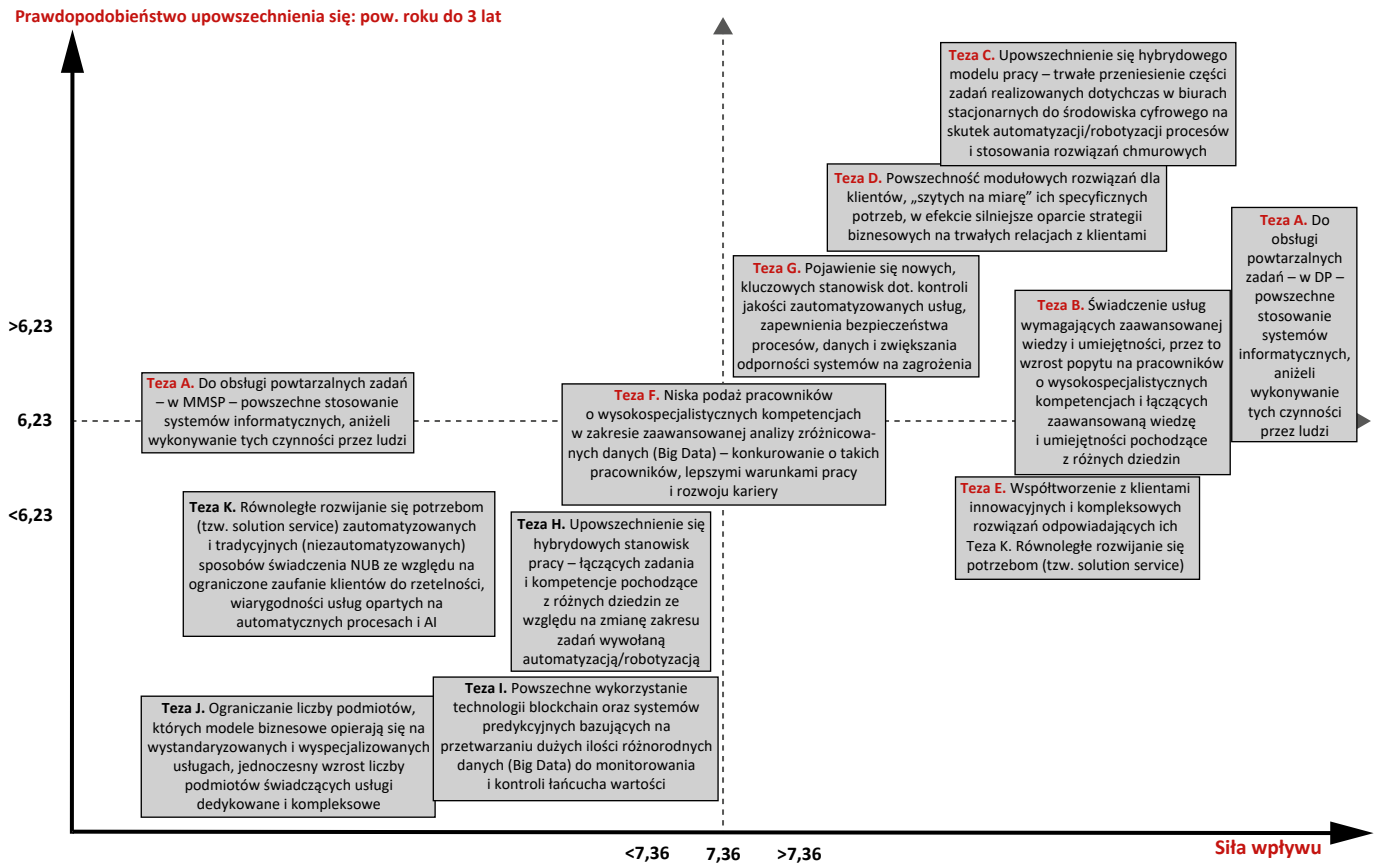
Lp.	Wniosek z badania	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Oczekiwany efekt
IV.	<p>W ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie tylko 40% badanych firm wprowadziło jakiekolwiek innowacje/ulepszyło procesy. Najczęściej zmiany te dotyczyły nowej lub ulepszonej metody promocji (21%), produktu/usługi (20%), metody organizacji pracy (20%) lub sprzedaży (19%). Nieznacznie rzadziej wskazywano na usprawnienie procesów biznesowych w przedsiębiorstwie (15%)</p> <p>Analiza porównawcza firm innowacyjnych i nieinnowacyjnych pokazuje, że firmy innowacyjne są bardziej świadome nadchodzących zmian i lepiej sobie z nimi radzą (tabela 10). Dotyczy to takich aspektów funkcjonowania firmy jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> – planowanie wzrostu zatrudnienia, m. in. na stanowiskach kluczowych w branży (6,5% firm innowacyjnych względem 3,1% nieinnowacyjnych), – prowadzenie systematycznej oceny kompetencji pracowników, co przekłada się na wiedzę dot. potrzeb w tym zakresie (49% firm innowacyjnych względem 37% nieinnowacyjnych), 	<p>8. Wsparcie przedsiębiorstw branży NUB w zwiększaniu aktywności innowacyjnej i rozwijaniu innowacji.</p>	<p>Administracja publiczna – poziom centralny i regionalny</p> <p>Sektorowa Rada ds. Kompetencji w branży NUB (SRK)</p> <p>Instytucje otoczenia biznesu (IOB)</p> <p>Przedsiębiorcy branży NUB</p>	<p>benefitów dla pracowników (główny adresat rekomendacji: P).</p> <p>5) Promocja przedsiębiorstw branży NUB w Polsce jako atrakcyjnego miejsca pracy dla pracowników z zagranicy, co mogłoby dotyczyć uczniów i studentów programów wymiany międzynarodowej, oraz odbywać się poprzez tworzenie możliwości zdobywania podwójnych dyplomów (uczelnin polskiej i zagranicznej) w obszarze NUB, lub poprzez organizację nowych programów łączących zdobywanie doświadczenia biznesowego z edukacją w międzynarodowym środowisku pracy w branży NUB w Polsce (główny adresat rekomendacji: AP, SRK, IOB).</p> <p>1) Systematyczne analizowanie, identyfikowanie obszarów działalności NUB, istotnych dla wprowadzania innowacji (główny adresat rekomendacji: AP, SRK, IOB).</p> <p>2) Edukowanie przedsiębiorców branży NUB w zakresie szacowania wartości wskaźnika ROI (ang. <i>return on investment</i>), tj. możliwego do uzyskania przez przedsiębiorstwo zwrotu z inwestycji w innowacje (główny adresat rekomendacji: IOB).</p> <p>3) Wsparcie przedsiębiorstw branży NUB w procesie opracowywania i wdrażania innowacji – informowanie i doradztwo w zakresie źródeł i możliwości uzyskania dofinansowania dla przedsiębiorców ukierunkowanych na rozwój innowacji w przedsiębiorstwach branży NUB (główny adresat rekomendacji: AP, SRK, IOB).</p> <p>4) Rozpoznanie czynników wspierających i barier rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw branży NUB (główny adresat rekomendacji: AP, SRK, IOB).</p>	<p>Wzrost innowacyjności przedsiębiorstw branży NUB i budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o innowacje.</p>

Lp.	Wniosek z badania	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Oczekiwany efekt
	<p>– doskonalenie kompetencji pracowników, np. w ramach kursów e-learningowych (60% vs 19%), zapewniania pracownikom coachingu/mentoringu (34% vs 4%), realizacji instruktaży (61% vs 21%), zapewniania pracownikom udziału w konferencjach lub seminariach (40% vs 7%) czy udział w wizytach studyjnych (33% vs 2%).</p> <p>Firmy innowacyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> – częścię planują (w ciągu najbliższych 12 miesięcy) inwestycje w rozwój kompetencji pracowników (40% vs 13%), – wśród strategii radzenia sobie z deficytami kompetencyjnymi częściej decydują się na zatrudnianie nowych pracowników, których następnie doszkalają (27% vs 7%) oraz na reorganizację firmy, celem lepszego wykorzystania umiejętności pracowników (29% vs 15%), – częściej deklarowały silny wpływ identyfikowanych trendów i czynników na ich działalność – wyniki dla firm innowacyjnych są średnio dwukrotnie wyższe niż dla nieinnowacyjnych (tabela 11); co może oznaczać większą świadomości zmian powodowanych nieuchronnym wpływem tych zjawisk na branżę. 				

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB – II edycja 2023.

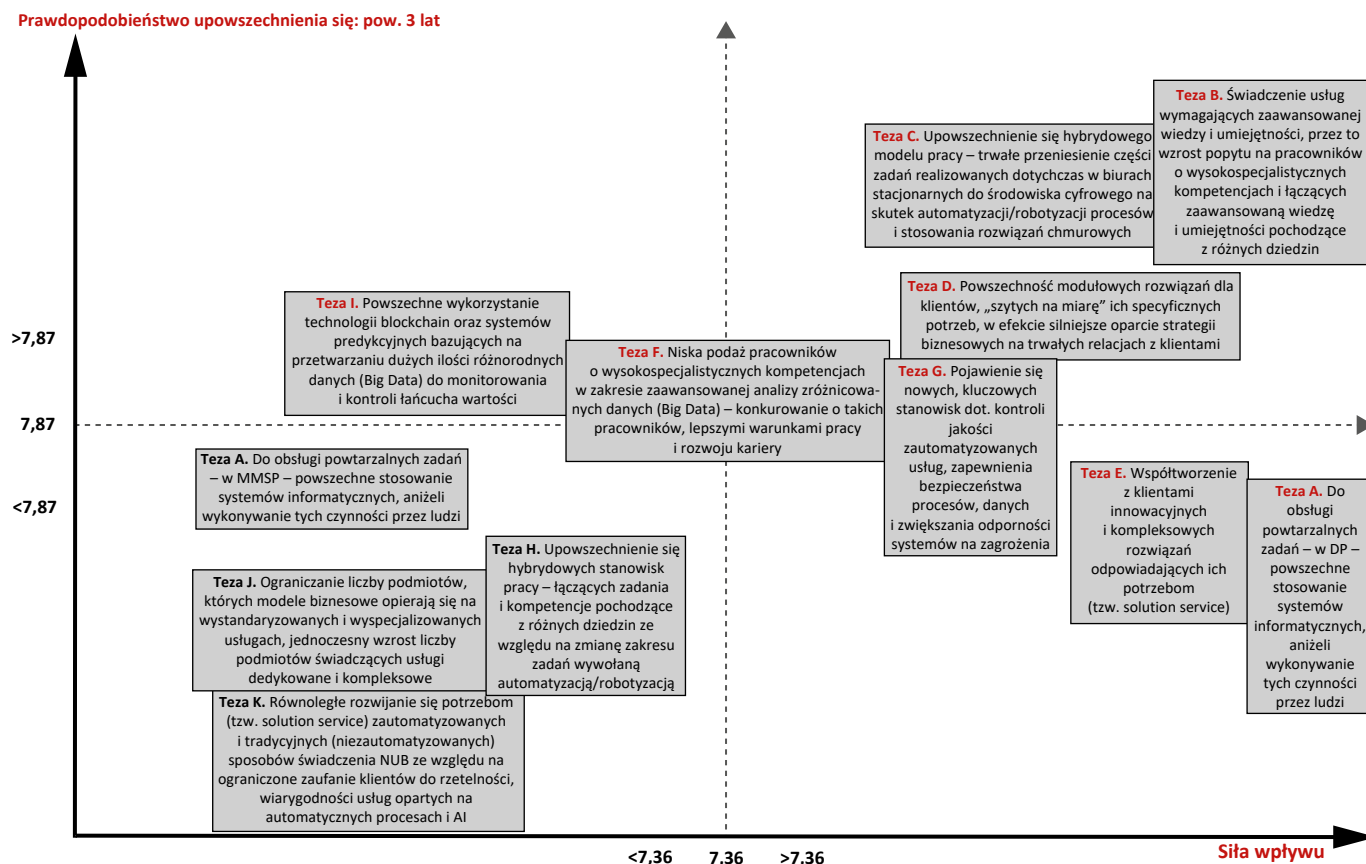
Aneks 1

Schemat 1. Macierz siły wpływu i prawdopodobieństwa upowszechnienia się poszczególnych czynników oddziałujących na przyszłość branży. **Perspektywa powyżej roku do 3 lat**



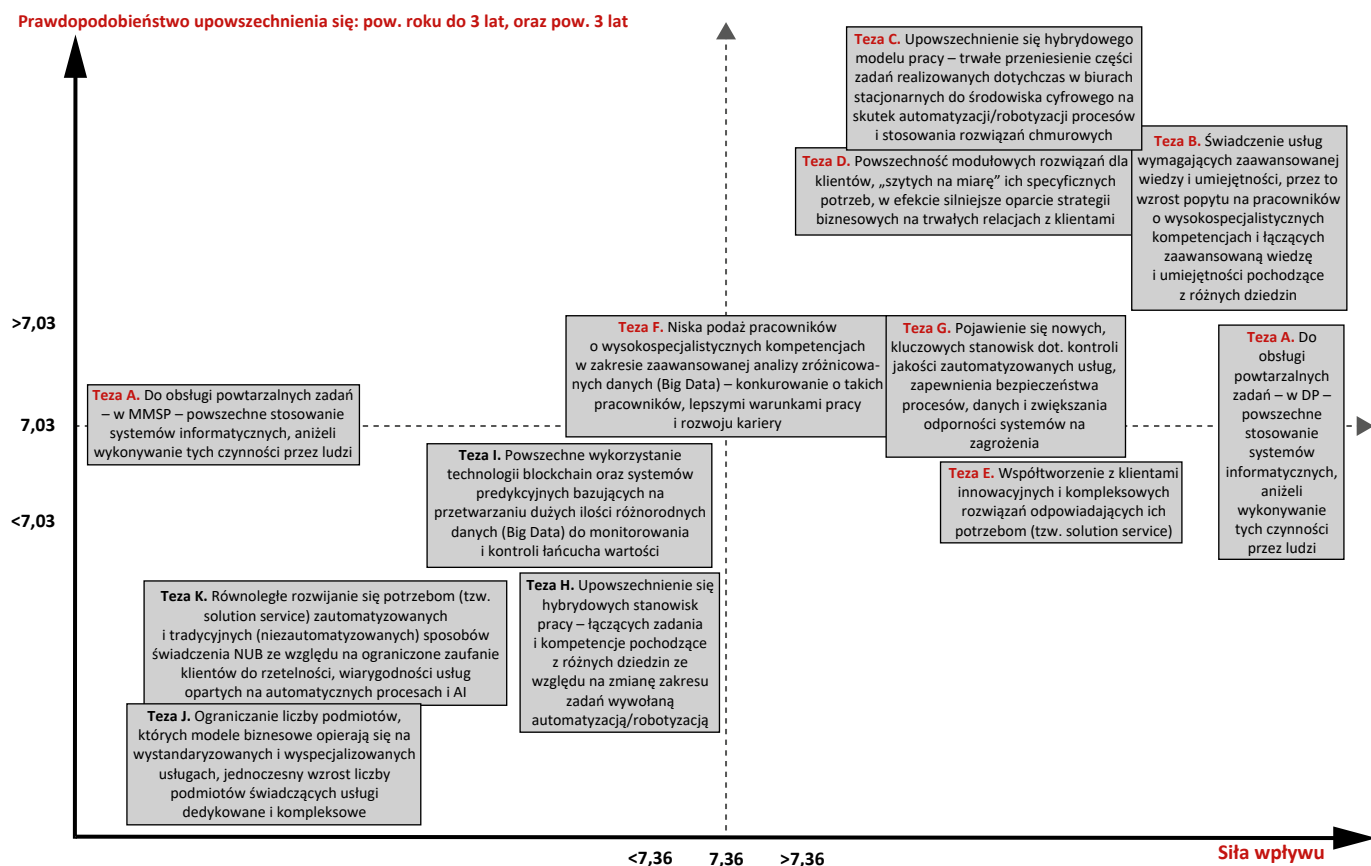
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB badania jakościowe i badanie delphi (dwie iteracje, n = 40) – II edycja 2023. Jako punkt odcięcia (wartość graniczną) na osiach „Prawdopodobieństwo upowszechnienia się” i „Siła wpływu” przyjęto medianę.

Schemat 2. Macierz siły wpływu i prawdopodobieństwa upowszechnienia się poszczególnych czynników oddziałujących na przyszłość branży. **Perspektywa pow. 3 lat**



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badania jakościowe i badanie delphi (dwie iteracje, n = 40) – II edycja 2023. Jako punkt odcięcia (wartość graniczną) na osiach „Prawdopodobieństwo upowszechnienia się” i „Siła wpływu” przyjęto medianę.

Schemat 3. Macierz siły wpływu i prawdopodobieństwa upowszechnienia się poszczególnych czynników oddziałujących na przyszłość branży w wieloletniej perspektywie obejmującej (łącznie) czas: pow. roku do 3 lat, oraz pow. 3 lat



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II NUB, badania jakościowe i badanie delphi (dwie iteracje, n = 40) – II edycja 2022/2023. Jako punkt odcięcia (wartość graniczną) na osiach „Prawdopodobieństwo upowszechnienia się” i „Siła wpływu” przyjęto medianę.

Spis grafik, tabel i wykresów

Spis grafik

Grafika 1. Badania zrealizowane w ramach II edycji badania BBKL II NUB.....	16
Grafika 2. Trendy technologiczne i biznesowe oddziałujące na branżę	19
Grafika 3. Zmiany w zakresie głównych zadań i kompetencji w odniesieniu do trendu stosowania rozwiązań łączących obszar informatyzacji z obszarem komunikacji i systemów łączności.....	20
Grafika 4. Zmiany w zakresie głównych zadań i kompetencji w odniesieniu do trendu wykorzystywania technologii łańcuchów bloków	21
Grafika 5. Zmiany w zakresie głównych zadań i kompetencji w odniesieniu do trendu zrobotyzowanej automatyzacji procesów biznesowych	22
Grafika 6. Zmiany w zakresie głównych zadań i kompetencji w odniesieniu do trendu wzrostu znaczenia procesów związanych z usługami kontaktowymi.....	24
Grafika 7. Zmiany w zakresie głównych zadań i kompetencji w odniesieniu do trendu tworzenia złożonych, modułowych rozwiązań dla klientów	25
Grafika 8. Zmiany w zakresie głównych zadań i kompetencji w odniesieniu do trendu wzrostu znaczenia procesów realizowanych zdalnie	26
Grafika 9. Czynniki silnie oddziałujące na branżę NUB.....	27
Grafika 10. Scenariusze przyszłości branży NUB	50
Grafika 11. Sposób oceny umiejętności pracowników – rozkład odpowiedzi w podziale na kluczowe stanowiska.....	83
Grafika 12. Formy rozwoju umiejętności zawodowych pracowników w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie – rozkład odpowiedzi (pracownicy) w podziale na kluczowe stanowiska.....	94
Grafika 13. Ocena trafności stwierdzeń odnoszących się do obecnej pracy pracowników – rozkład odpowiedzi ogółem*	102
Grafika 14. Ocena trafności stwierdzeń odnoszących się do obecnej pracy pracowników – rozkład odpowiedzi w podziale na kluczowe stanowiska*	103

Spis tabel

Tabela 1. Wielkość zatrudnienia w podmiotach branży NUB	18
Tabela 2. Ocena stopnia przygotowania do zmian – rozkład odpowiedzi ogółem	38

Tabela 3. Zapotrzebowanie na umiejętności horyzontalne w przeciągu najbliższych 3 lat – średnia z ocen pracodawców (skala od 1 – bardzo niski poziom zapotrzebowania do 10 – bardzo wysoki)	40
Tabela 4. Wskaźnik rozwoju firm – zestawienie innowacyjności z planowanym wzrostem zatrudnienia na kluczowych stanowiskach	41
Tabela 5. Wpływ* procesów na działalność przedsiębiorstw w ciągu najbliższych 3 lat – porównanie firm innowacyjnych i nieinnowacyjnych	44
Tabela 6. Ocena siły wpływu i prawdopodobieństwa upowszechnienia się w czasie różnych kierunków zmian w branży (opisanych tezami)	48
Tabela 7. Poszukiwanie pracowników na kluczowych stanowiskach w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie*– rozkład odpowiedzi w podziale na kluczowe stanowiska	70
Tabela 8. Zestawienie wymagań pracodawców względem zatrudnianych kandydatów na kluczowych stanowiskach – rozkład odpowiedzi w podziale na stanowiska	72
Tabela 9. Częstotliwość przeprowadzania ocen umiejętności pracowników w podziale na wielkość firmy – rozkład odpowiedzi w podziale na pracodawców i pracowników oraz wielkość firmy	81
Tabela 10. Formy rozwoju umiejętności zawodowych pracowników w miejscu pracy w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie – rozkład odpowiedzi (pracownicy) w podziale na działalność przedsiębiorstw*	96
Tabela 11. Zestawienie opinii pracodawców i pracowników na temat przygotowania absolwentów do pracy na poszczególnych stanowiskach – rozkład odpowiedzi* w podziale na kluczowe stanowiska.....	107
Tabela 12. Pytania wykorzystane w bilansie kompetencji.....	110
Tabela 13. Rekomendacje dla branży NUB.....	151

Spis wykresów

Wykres 1. Wpływ wydarzeń w Polsce i na świecie na działalność firm w 2022 roku – rozkład odpowiedzi ogółem	28
Wykres 2. Wpływ wojny w Ukrainie na działalność przedsiębiorstw – wyniki ogółem oraz w podziale na podsektor i wielkość przedsiębiorstwa	29
Wykres 3. Wpływ pandemii COVID-19 na działalność przedsiębiorstw – wyniki ogółem oraz w podziale na podsektor i wielkość przedsiębiorstwa	33
Wykres 4. Wpływ wybranych zjawisk na działalność przedsiębiorstw w najbliższych 3 latach – rozkład odpowiedzi ogółem	37

Wykres 5. Planowanie inwestycji w umiejętności pracowników w wybranych obszarach w najbliższych 3 latach – rozkład odpowiedzi ogółem	39
Wykres 6. Deklarowany wzrost zatrudnienia na kluczowych stanowiskach w najbliższych 3 latach – porównanie firm innowacyjnych i nieinnowacyjnych	42
Wykres 7. Zmiany, które rozważają pracodawcy w przedsiębiorstwach w najbliższych 3 latach – rozkład odpowiedzi ogółem	45
Wykres 8. Przewidywana zmiana liczby pracowników w ciągu następnych 12 miesięcy – rozkład odpowiedzi ogółem	66
Wykres 9. Plany dotyczące zatrudnienia na kluczowych stanowiskach w branży NUB w ciągu najbliższych 3 lat – rozkład odpowiedzi w podziale na kluczowe stanowiska.....	68
Wykres 10. Zapotrzebowanie na pracowników na kluczowych stanowiskach w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie – rozkład odpowiedzi ogółem oraz w podziale na wielkość firmy.....	69
Wykres 11. Powody problemów ze znalezieniem odpowiednich pracowników w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie – rozkład odpowiedzi ogółem	73
Wykres 12. Zatrudnianie cudzoziemców – rozkład odpowiedzi w podziale na wielkość przedsiębiorstwa	79
Wykres 13. Stosowane rodzaje oceny umiejętności pracowników – rozkład ogółem i ze względu na wielkość zatrudnienia.....	82
Wykres 14. Działania podejmowane w firmach w przypadku braku konkretnych umiejętności – rozkład odpowiedzi ogółem w podziale na I i II edycję badania.....	85
Wykres 15. Poziom dopasowania umiejętności do wykonywanych zadań – rozkład odpowiedzi w podziale na kluczowe stanowiska.....	87
Wykres 16. Formy rozwijania umiejętności pracowników w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie – rozkład odpowiedzi ogółem (pracodawcy).....	89
Wykres 17. Wykorzystanie różnych źródeł w celu samokształcenia w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie – rozkład odpowiedzi ogółem (pracownicy).....	97
Wykres 18. Chęć rozwoju umiejętności i wiedzy w ciągu najbliższych 12 miesięcy wśród pracowników – rozkład odpowiedzi ogółem, porównanie I i II edycji	98
Wykres 19. Ogólny poziom zadowolenia pracowników z obecnej pracy – rozkład odpowiedzi ogółem oraz w podziale na wielkość przedsiębiorstwa	99
Wykres 20. Zadowolenie pracowników z poszczególnych wymiarów obecnej pracy – rozkład odpowiedzi ogółem	100

Wykres 21. Współpraca pracodawców z instytucjami edukacyjnymi – rozkład odpowiedzi ogółem	106
Wykres 22. Umiejętności, które powinny kształcić szkoły i uczelnie przygotowujące do pracy w branży nowoczesnych usług biznesowych – rozkład odpowiedzi ogółem.....	108
Wykres 23. Specjalista ds. księgowości i rachunkowości – bilans	115
Wykres 24. Specjalista ds. kadr i płac – bilans.....	119
Wykres 25. Specjalista ds. klienta – bilans	123
Wykres 26. Specjalista ds. kontrolingu/audytu – bilans.....	127
Wykres 27. Specjalista ds. zarządzania zmianą – bilans	131
Wykres 28. Analityk danych – bilans.....	135
Wykres 29. Badacz – bilans.....	139
Wykres 30. Specjalista ds. optymalizacji procesów – bilans	143
Wykres 31. Specjalista ds. automatyzacji procesów/robotyzacji – bilans.....	147

