



Postawy pracowników w dobie pandemii

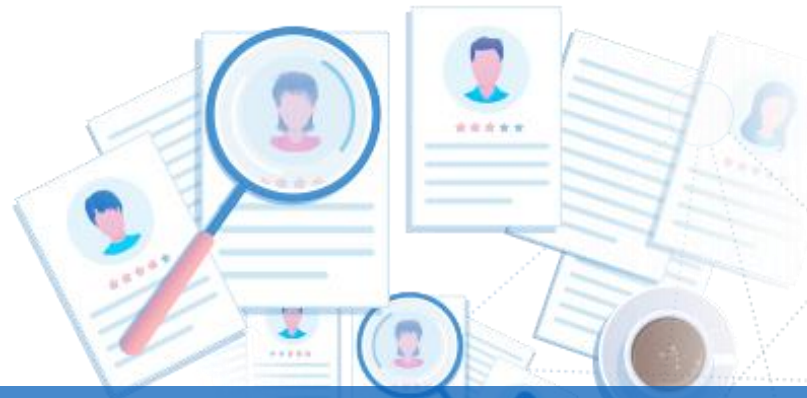
Analiza satysfakcji i zaangażowania w pracę przez pryzmat pracy zdalnej oraz typologii pracowników.

Październik 2020

praca.pl

experience **institute**





Szanowni Państwo,

Rok 2020 to czas wyjątkowych zmian na rynku pracy. Wzrosły znaczenie i częstotliwość stosowania pracy zdalnej.

Według danych GUS na początku pandemii **pracę z formule zdalnej wykonywała co dziesiąta osoba**. Obecnie, według naszego badania, **z możliwości takiej korzysta co szósty pracownik** mogący pracować z domu.

Wspólnymi siłami Praca.pl i Experience Institute podjęliśmy **próbę zbadania**, w jaki sposób, w dobie ogłoszonej przez WHO pandemii i jej skutków dla pracowników w postaci między innymi pracy zdalnej, nowa rzeczywistość wpływa na kilka kluczowych elementów:

- zaangażowanie w pracę,
- satysfakcję z pracy,
- skłonność do rekomendowania pracodawcy.

Wyniki badania ukazały, jakie **czynniki kształtują zaangażowanie i satysfakcję pracownika** oraz jakie są poziomy tych dwóch wskaźników w zależności od branży, czy zajmowanego stanowiska, w tym również w podziale na **typy pracowników**, wg autorskiej Typologii opracowanej przez Experience Institute.

Zapraszamy do zagłębienia się w raport. Liczymy, że pozwoli to na **lepsze uchwycenie obszaru satysfakcji i zaangażowania w niecodziennej sytuacji**, stanowiącej ogromne wyzwanie z punktu widzenia pracodawców i procesów zarządzania pracownikami.

Życzymy przyjemnej i owocnej lektury.

Zespół Praca.pl i Experience Institute

Zawartość raportu

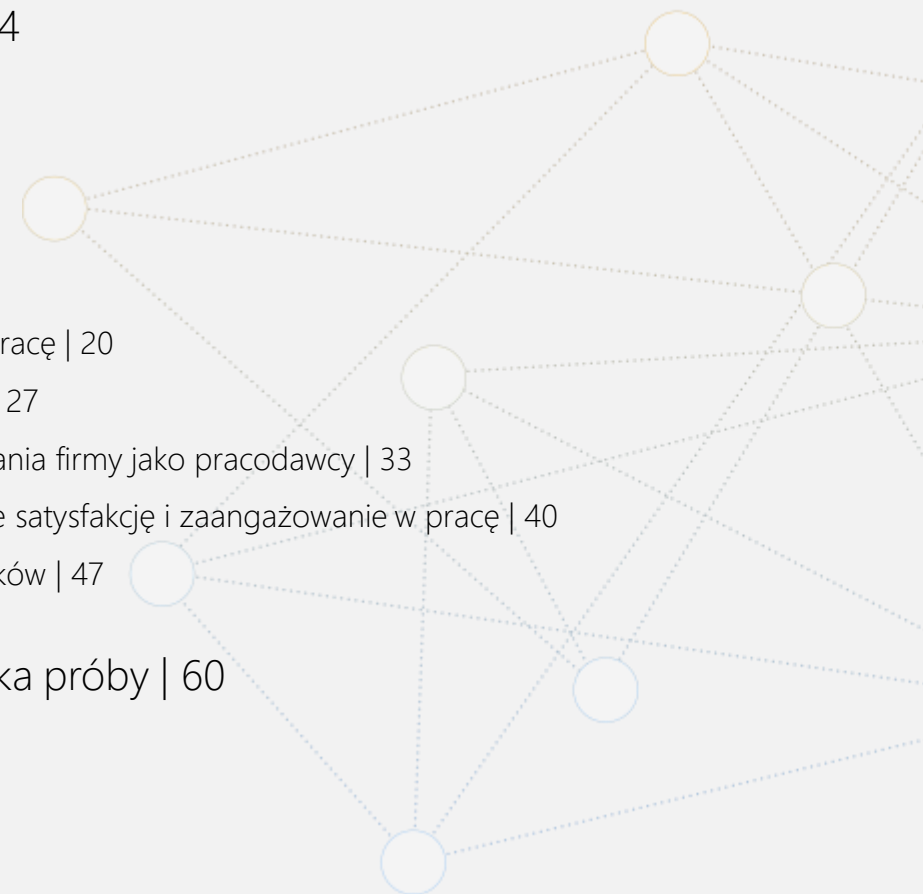


• Podsumowanie wyników | 4

• Badanie | 11

- Wyniki badania | 13
- Praca zdalna | 14
- Zaangażowanie w pracę | 20
- Satisfakcja z pracy | 27
- Gotowość do polecenia firmy jako pracodawcy | 33
- Czynniki kształtujące satysfakcję i zaangażowanie w pracę | 40
- Typologia pracowników | 47

• Charakterystyka próby | 60



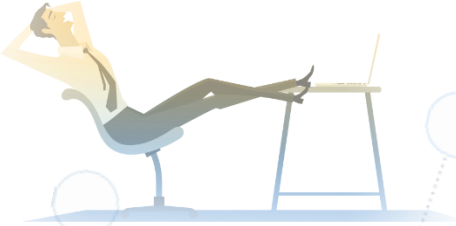


Podsumowanie wyników





Podsumowanie wyników - praca zdalna



Praca zdalna

Połowa polskich pracowników, która wzięła udział w badaniu, ma możliwość pracy zdalnej, z czego z co szóstą osobą nie korzysta z tej możliwości, a co czwarta pracuje tylko z domu.

Większość osób przyznała, że **posiada w domu warunki**, aby wykonywać pracę w komfortowy sposób (81%). Również większość badanych przyznała, że **przed pandemią nie pracowało zdalnie** (63%). Podobny odsetek badanych, w pytaniu o ocenę pracy zdalnej przyznaje, że odpowiada im taka formuła pracy. Przeciwnego zdania była co piąta osoba, mająca możliwość wykonywania pracy z domu.

Niewątpliwym benefitem pracy zdalnej dla osób oceniających tę formułę pozytywnie jest **oszczędność czasu** w związku z brakiem konieczności dojeżdżania do pracy. Wiele osób wymienia również takie pozytywne aspekty, jak **elastyczne godziny pracy, zarządzanie swoim czasem oraz ogólnie oszczędność czasu**. Do utrudnień wynikających z pracy zdalnej zaliczyć z kolei należy **brak kontaktu ze współpracownikami, złe warunki techniczne** (problemy z internetem, brak sprzętu biurowego) oraz **brak warunków mieszkaniowych**.

Przygotowanie techniczne firm to aspekt oceniony najlepiej przez badanych - jako jedno z działań pracodawcy w realizowaniu pracy w formule zdalnej. Na drugim miejscu znalazło się **zapewnienie dostępu do niezbędnych narzędzi** do wykonywania pracy, a na trzecim **przebieg komunikacji w firmie**. Najslabiej uczestnicy badania ocenili **wsparcie emocjonalne ze strony pracodawcy** w okresie pandemii.



Zaangażowanie w pracę

W swoją pracę angażuje się większość pracowników, którzy wzięli udział w badaniu (56%). Większe zaangażowanie w pracę deklarowały osoby, które mają możliwość pracy z domu, niż niemogące pracować w tej formule. Największy odsetek osób zaangażowanych w pracę pracuje w takich branżach jak **Media/Sztuka/Rozrywka, Edukacja, Farmacja, Budownictwo oraz w Telekomunikacji**. Branże, w których jest relatywnie najmniej osób zaangażowanych to **Gastronomia i Turystyka/Hotelarstwo**. Jeśli chodzi o działy/obszary, w jakich pracują zaangażowane w pracę osoby, to wymienić tutaj należy osoby zajmujące się **bezpieczeństwem, sprzedażą, marketingiem/PR-em, czy też coachingiem**. Relatywnie najmniej zaangażowanych pracowników spotkamy w takich obszarach/działach jak **badania, rozwój i analiza oraz grafika/kreacja**.

Mikroprzedsiębiorstwa mogą pochwalić się największym odsetkiem angażujących się w pracę osób. Jeśli chodzi o stanowiska, jakie zajmują osoby zaangażowane w pracę, to nie powinno nikogo dziwić, że najwięcej tego typu osób jest wśród **kadry kierowniczej**, ale również wśród **pracowników na stażach lub praktykach**. Najmniejszy odsetek osób zaangażowanych można spotkać wśród **pracowników fizycznych**.

W przypadku osób mogących pracować zdalnie zauważyć można, że **wśród pracowników, którzy wykonują pracę tylko zdalnie, jest najniższy odsetek osób zaangażowanych**, w porównaniu do niepracujących zdalnie oraz takich, którzy zdalnie pracują czasami lub w większości czasu. Relatywnie mniej pracowników zaangażowanych spotkamy wśród takich osób, które nie pracowały zdalnie przed pandemią.





Satysfakcja z pracy

Satysfakcja z pracy to najpowszechniej badany wskaźnik przez firmy, jeśli chodzi o badania pracownicze. Poprosiliśmy również uczestników badania o ocenę tego, na ile są zadowoleni ze swojej pracy. **Średni wynik dla całej badanej próby wyniósł 6,2 pkt** (skala 0 -10).

Najbardziej zadowolone z pracy okazują się osoby pracujące w takich branżach jak **Consulting/Szkolenia, Marketing/ PR/Reklama, Farmacja, czy też Finanse**. Najmniejszą satysfakcję z pracy czerpią pracownicy **Gastronomii, Handlu oraz Badań, rozwoju i analiz**. Rozpatrując wyniki w podziale na obszar obowiązków, jakimi zajmują się badani, należy zauważyć, że największą satysfakcję z pracy w swojej firmie czerpią pracownicy, których obszar obowiązków związany jest z **prawem, zarządzaniem firmą, grafiką/kreacją, a także marketingiem lub PR-em**. Najmniej zadowolone z pracy są osoby zajmujące się działaniami **HR/kadrami**, a także **pracownicy techniczni**.

Jeśli chodzi o wielkość firmy, to **najbardziej zadowoleni z pracy w swojej firmie są pracownicy dużych i małych firm**, a najmniej osoby zatrudnione w mikroprzedsiębiorstwach. Satysfakcja z pracy jest najniższa wśród **pracowników fizycznych**, a najwyższa wśród **kadry kierowniczej wyższego szczebla**.

Zauważyć również można, że **poziom satysfakcji z pracy rośnie wraz z częstością wykonywania swoich obowiązków zawodowych zdalnie**.



Gotowość do rekomendacji

Zaledwie **co szósty pracownik** jest gotowy do polecenia swojego miejsca pracy najbliższemu. To taki sam odsetek, co w przypadku osób zadowolonych z pracy. Nie ma zatem wątpliwości (co zresztą potwierdzają wyniki badania), że **pracownicy zadowoleni z pracy w swojej firmie, będą ją polecać innym jako miejsce, w którym warto pracować.**

Najwięcej ambasadorków swoich pracodawców można znaleźć wśród osób będących na **stażach lub praktykach**. Jest to zrozumiałe o tyle, że osoby, które dopiero wkraczają na rynek pracy najczęściej z dużym entuzjazmem, znajdują nowe miejsce pracy. To samo dotyczy **osób z krótkim stażem pracy – do roku**. Niemal połowa osób zasiadających w **zarządach firm jest ich ambasadorkami.**

Na drugim miejscu pod kątem skłonności do polecenia firmy jako miejsca pracy, są osoby z **marketingu/PR**, a na trzecim pracownicy z obszaru **zarządzania projektami**. Najmniej ambasadorków swoich miejsc pracy jest wśród pracowników zajmujących się **edukacją/nauczaniem** oraz **grafiką/kreacją**. Rozpatrując branże, w jakich pracują ankietowani, zauważamy, że najwięcej ambasadorków swojej firmy jest w **branży turystycznej/hotelarstwie** oraz w **telekomunikacji.**

Nieco ponad **jedną trzecią osób, które pracują zdalnie** w podobnym zakresie co przed pandemią, jest **ambasadorkami** swoich firm.



Czynniki kształtujące satysfakcję i zaangażowanie w pracę

Spośród czynników, które mogą wpływać na zadowolenie z pracy oraz zaangażowanie, najważniejszymi dla pracowników są: **zadowolenie z wynagrodzenia, dobrze zorganizowana praca, możliwość rozwoju swoich kompetencji i możliwość wykorzystania ich w pracy, stabilność pracy, relacje ze współpracownikami, jasno określone oczekiwania co do pracy oraz sprawny system motywacyjny.**

Spośród wymienionych aspektów pracodawcy spełniają oczekiwania pracowników najczęściej w zakresie: **dobrze zorganizowanej pracy, stabilności pracy oraz możliwości wykorzystania swoich kompetencji, relacji ze współpracownikami, a także jasnego określenia oczekiwań dotyczących pracy.**

Pracodawcy chcący, aby ich pracownicy utrzymywali wysoki poziom zaangażowania w pracę, powinni przede wszystkim skupić się na **zapewnieniu pracownikom możliwości wykorzystywania swoich kompetencji w pracy, dobrze organizować pracę, zadbać o relacje w zespole, aby pracownicy byli zadowoleni ze swoich relacji ze współpracownikami oraz zadbać o wizerunek oraz wartości firmy, aby pracownicy mieli satysfakcję z pracy w tej właśnie firmie.**

Czynniki wpływające na zaangażowanie w pracę w większości determinują również poziom satysfakcji z pracy. Do wymienionych aspektów dodać należy jeszcze **satysfakcję z wynagrodzenia, z warunków w miejscu pracy, z poziomu stabilności pracy w firmie oraz posiadanie znaczącego wpływu na decyzje związane z wykonywaną pracą.**



Typologia pracowników

Spośród sześciu typów pracowniczych, jakimi są: Ofiarnicy, Przygaszeni, Lokomotywy, Wczasowicze, Uśpieni oraz Zagubieni, **najwięcej wśród pracujących Polaków jest Zagubionych (41%)**. Zagubieni to osoby **niezadowolone z pracy oraz nieangażujące się w nią**. Jest to jednocześnie typ pracownika najmniej pożądanym w pracy.

Drugim typem pracownika pod względem częstości występowania są **Uśpieni (29%)**. Są to osoby **nieangażujące się w pracę, z umiarkowanie wysoką satysfakcją z pracy**. Na trzecim z kolei miejscu są **Wczasowicze**, którzy też **nie angażują się w pracę w pełni swoich możliwości, ale za to są bardzo zadowoleni z niej**. Kolejnym typem pracownika są osoby **Przygaszone (8%)** – czyli pracownicy **angażujący się w pracę, ale czerpiące z niej umiarkowaną satysfakcję**. Nad tego typu pracownikami warto się głębiej pochylić, gdyż niezauważanie czynników, które obniżają ich zadowolenie z pracy może doprowadzić do tego, że staną się tzw. Ofiarnikami i już tylko krok będzie ich dzielił od odejścia z firmy. Z kolei dobre posunięcia w kierunku polepszenia ich zadowolenia z pracy mogą zaowocować bardzo pożądanym pracownikiem przez wszystkich, jakim jest **Lokomotywa**. Lokomotywy to głównie osoby zajmujące stanowiska menedżerskie w firmach. Ten typ pracownika również jest często spotykany wśród osób pracujących krótko (do roku). Rola Lokomotyw często jest także przyjmowana przez pracowników mikroprzedsiębiorstw.

Ofiarnicy wraz z Zagubionymi to pracownicy, którym najbardziej potrzebne jest **wsparcie emocjonalne ze strony pracodawcy podczas pracy zdalnej**. Aspekt ten jednak został najniżej oceniony przez pracowników o tych właśnie charakterystykach.



Badanie





Cele badawcze

Głównym celem badania była **diagnoza satysfakcji oraz zaangażowania pracowników w dobie pandemii i pracy zdalnej**.

Celami szczegółowymi były: weryfikacja poziomu zaangażowania oraz satysfakcji z pracy w wybranych segmentach rynku, w poszczególnych obszarach działań pracowników, ich stażu, a także pod względem wielkości firmy oraz zajmowanego stanowiska.

Badanie miało także na celu **ukazanie gotowości do polecenia swojej firmy, jako pracodawcy**. Diagnozie poddano również **czynniki kształtujące satysfakcję i zaangażowanie w pracę**. Dodatkowo celem badania było **ukazanie podejścia do pracy zdalnej w zależności od typu pracownika**.

Próba badawcza

W ankiecie udział wzięło **1023 respondentów**.

Wszyscy ankietowani pochodzą z bazy kandydatów do pracy portalu Praca.pl. Są to osoby pracujące.

Próba została przeważona z wykorzystaniem wagi analitycznej opartej o płeć oraz wiek osób zarejestrowanych na portalu Praca.pl.

Realizacja badania

Badanie zostało zrealizowane techniką **CAWI** (za pomocą kwestionariusza ankiety w formie elektronicznej) w dniach 28 sierpnia – 9 września 2020.

Wszyscy ankietowani dostali zaproszenie do badania za pośrednictwem poczty e-mail.



Wyniki badania





Praca zdalna



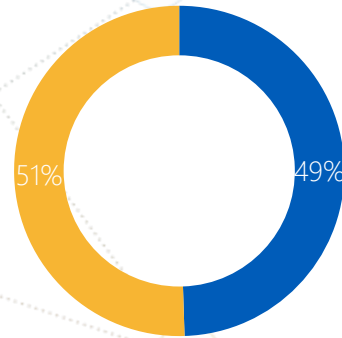


Możliwość pracy zdalnej ma niemal połowa pracujących osób, które wzięły udział w badaniu. Tylko zdalnie pracuje co czwarta osoba, mająca możliwość pracy w formule home office.

Z kolei co szósty pracownik mogący pracować zdalnie nie korzysta z tej możliwości.

Możliwość pracy zdalnej

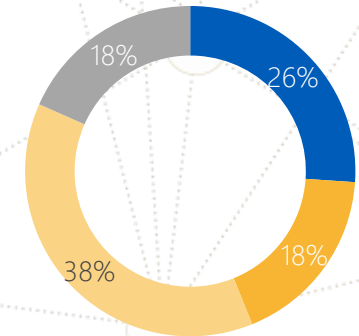
- Tak
- Nie



N=1023

Czy pracuje zdalnie?

- Tak, tylko zdalnie
- Tak, w większości czasu pracy
- Tak, od czasu do czasu
- Nie



N=506



Ośmiu na dziesięciu pracowników, mogących pracować w formule home office przyznało, że mogą wykonywać swoje obowiązki zawodowe z domu w komfortowy sposób.

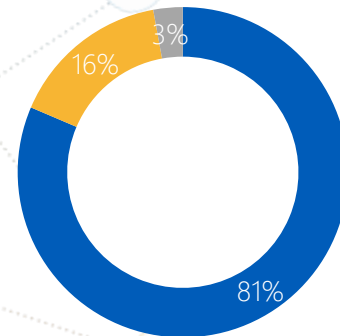
Możliwości takiej nie ma co szósty badany.

Niemal dwie trzecie osób, które obecnie mogą pracować z domu przyznało, że wcześniej nie pracowało zdalnie.

Prawie co trzeci ankietowany pracował wcześniej zdalnie od czasu do czasu, a w podobnym wymiarze godzin co obecnie z domu pracowało przed pandemią tylko 6% ankietowanych.

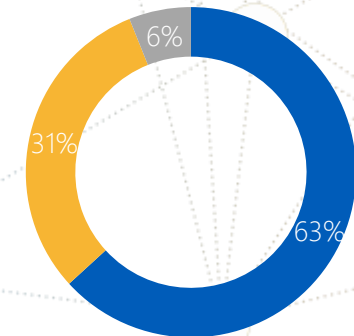
Czy warunki mieszkaniowe pozwalają na wykonywanie swoich obowiązków zawodowych z domu w komfortowy sposób?

- Tak
- Nie
- W pewnych aspektach tak, a w innych nie



Przed pandemią:

- Nie pracowałam/em zdalnie
- Pracowałam/em zdalnie od czasu do czasu
- Pracowałam/em zdalnie w podobnym zakresie jak obecnie

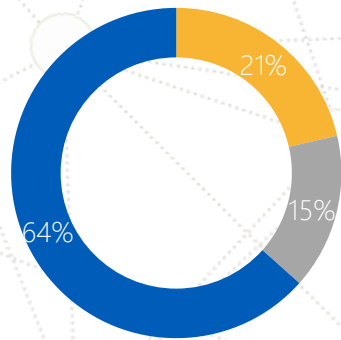




Ocena formuły pracy zdalnej

Formuła pracy zdalnej:

- nie odpowiada mi (odp. 1+2)
- ani mi odpowiada, ani mi nie odpowiada (odp.3)
- odpowiada mi (odp. 4+5)



Niemal dwie trzecie osób mogących pracować zdalnie ocenia tę formułę pracy pozytywnie. Znacznie częściej dobrze oceniają ten sposób realizacji obowiązków zawodowych osoby, które już wcześniej pracowały zdalnie w podobnym wymiarze godzin, niż takie, które nie pracowały zdalnie przed pandemią (87% vs. 59% pozytywnych odpowiedzi). Ten sposób pracy szczególnie nie przypadł do gustu osobom, którym te same czynności zajmują więcej czasu (16%).

Z pracy w formule zdalnej są także mniej zadowoleni kierownicy wyższego szczebla (50%), osoby na stanowiskach asystenckich (56%), pracownicy przebywający na stażach lub praktykach (49%) oraz pracownicy zajmujący inne stanowiska szeregowo (42%).

Dla największej liczby osób, którym praca zdalna odpowiada lub mają neutralne nastawienie do niej, największym benefitem jest oszczędność czasu w związku z brakiem dojazdów do pracy. Osoby te wskazują również na możliwość zarządzania swoim czasem / elastyczne godziny pracy, ogólnie oszczędność czasu, a także na ciszę i spokój.

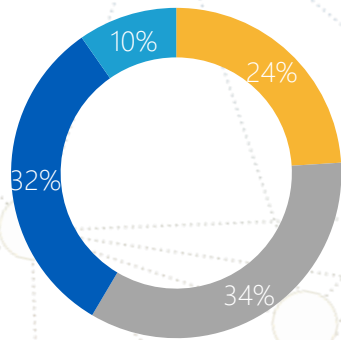
Dla respondentów, dla których praca zdalna nie jest dobrym rozwiązaniem lub są do niej neutralnie nastawione, największym problemem jest brak kontaktu ze współpracownikami. W wypowiedziach tych osób często wskazywane są również takie negatywne aspekty, jak złe warunki techniczne (sprzęt, internet), brak warunków mieszkaniowych, czy też brak dostępu do dokumentacji.



Ocena czasu wykonywania zadań

Czas poświęcany:

- te same czynności zajmują mi więcej czasu
- te same czynności zajmują mi tyle samo czasu
- te same czynności zajmują mi mniej czasu
- trudno powiedzieć / nie dotyczy



N=506

Pyt. Jak ocenia Pan/i czas pracy poświęcany na wykonywanie pracy w formule zdalnej, względem formuły stacjonarnej (w biurze)?

Prawie co czwarta osoba pracująca zdalnie ocenia, że te same czynności zajmują jej **więcej czasu w domu**, niż w przypadku wykonywania ich w biurze.

Co trzeci pracownik uważa, że te same czynności zajmują mu **tyle samo czasu**.

Podobny odsetek ankietowanych jest zdania, że w domu swoją pracę wykonuje szybciej niż w biurze.

Relatywnie więcej osób, które przyznają, że **te same czynności zajmują im mniej czasu**, pracuje na stanowiskach **specjalistycznych**.

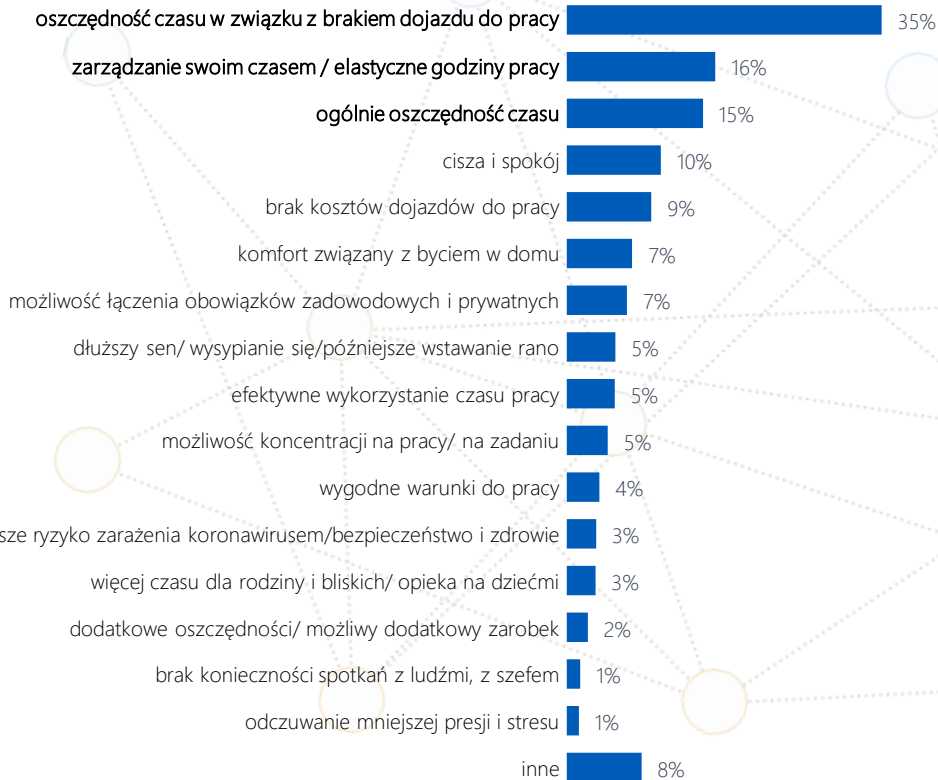
Z kolei stosunkowo więcej pracowników przyznających, że **te same czynności zajmują im więcej czasu** pracuje w branży **edukacyjnej**, a także w **organizacjach rządowych**.

Również pracownicy zajmujący się **obsługą klienta** podzielają to zdanie nieco częściej niż inni.



Plusy i minusy pracy zdalnej

Benefity pracy zdalnej



Utrudnienia w pracy zdalnej



Katarzyna Kowalewska
manager zespołu Customer Excellence
Praca.pl

To, że na 1. miejsce benefitów pracy zdalnej wysuwa się oszczędność czasu, nikogo nie powinno dziwić. Pracownik postrzega harmonogram dnia pracującego nie tylko przez pryzmat obecności w miejscu pracy, ale również dojazdów do niego oraz powrotu do domu. W zależności od tego, czy mieszka w dużym czy mniejszym mieście oraz jaka odległość dzieli go od miejsca pracy i jakimi środkami komunikacji się porusza, to przeciętny zaoszczędzony czas to od ok. pół godziny do nawet 3 godzin dziennie.

Istotne jest, że pracownicy podkreślają wśród kluczowych utrudnień złe warunki techniczne, choć wydawałoby się, że w dobie postępujących technologii nie powinno to stanowić aż tak istotnego problemu. Widać jest w tym obszarze jeszcze wiele do zrobienia.

N=506

Pyt. Co dla Pani/Pana jest największym benefitem pracy zdalnej? Pyt. Co jest dla Pani/Pana największym utrudnieniem w pracy zdalnej?
Pytania otwarte.



Ocena działań pracodawcy w realizowaniu pracy w formule zdalnej w poszczególnych obszarach

Top 2 Box (4+5)

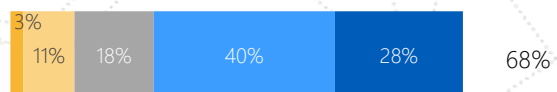
Przygotowanie techniczne firmy (dostęp do wewnętrznych zasobów, baz danych, maila, itp.)



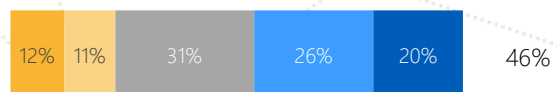
Zapewnienie dostępu do niezbędnych narzędzi do wykonywania pracy (komputer, monitor, oprogramowanie, itp.)



Przebieg komunikacji w firmie



Wsparcie emocjonalne ze strony pracodawcy



■ 1 - bardzo źle ■ 2 - źle ■ 3 - ani dobrze, ani źle ■ 4 - dobrze ■ 5 - bardzo dobrze

N=506

Pyt. Jak ogólnie ocenia Pan/i działania pracodawcy w realizowaniu pracy w formule zdalnej w poszczególnych obszarach?

Spośród aspektów mających wpływ na ocenę organizacji pracy zdalnej przez firmę, uczestnicy badania **najwyżej** ocenili **przygotowanie techniczne firmy (79% pozytywnych odpowiedzi)**, a **najślabiej** wsparcie emocjonalne ze strony pracodawcy (46%). Wszystkie działania pracodawcy w omawianym obszarze zostały średnio ocenione w 63% pozytywnie.

Działania pracodawcy w realizacji pracy zdalnej **najwyżej ocenili osoby pracujące tylko zdalnie (średnio 76% pozytywnych ocen)**, a najślabiej respondenci, którzy pracują zdalnie od czasu do czasu (60%) oraz osoby niekorzystające z tej formuły pracy, aczkolwiek mające taką możliwość (57%).

Działania pracodawców zostały zdecydowanie lepiej ocenione przez osoby, które zadeklarowały, że gdy pracują zdalnie, te same czynności zajmują im tyle samo czasu (76%), niż wśród badanych, którym codzienne czynności zawodowe w formule zdalnej zabierają więcej czasu (51%).

Badania, rozwój i analiza, Edukacja, Kultura/sztuka, Prawo, Organizacje rządowe, to branże, w których pracownicy **najślabiej** ocenili omawiane obszary realizacji pracy zdalnej przez pracodawców (mniej niż połowa pozytywnych odpowiedzi).

Najwyższych ocen dokonały osoby pracujące w takich dziedzinach jak **Marketing/ Reklama/PR, IT, Opieka zdrowotna/Medycyna oraz Farmacja** (ponad 80% pozytywnych ocen).



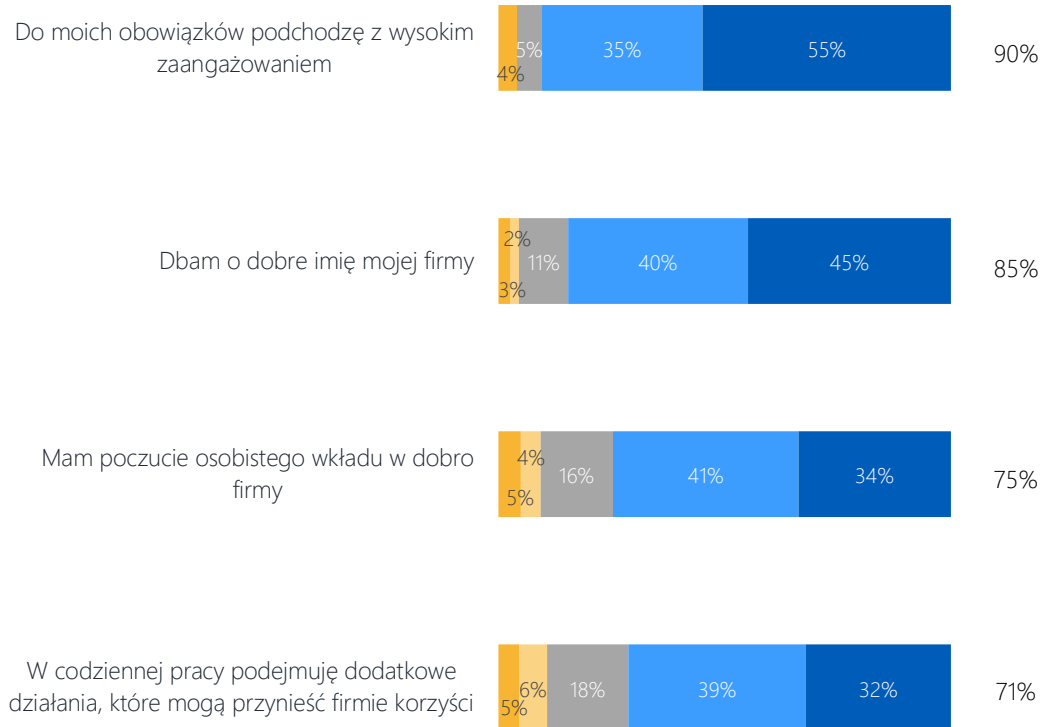
Zaangażowanie w pracę





Zaangażowanie pracowników

Top 2 Box (4+5)



- 1 - zdecydowanie nie zgadzam się
- 3 - ani się zgadzam, ani nie zgadzam się
- 2 - nie zgadzam się
- 4 - zgadzam się
- 5 - zdecydowanie zgadzam się

N=1023

Pyt. W jakim stopniu zgadza się Pan/i lub nie z każdym z poniższych stwierdzeń?

Zdecydowana większość respondentów przyznała, że do swoich obowiązków podchodzi z wysokim zaangażowaniem (90%). Relatywnie najwięcej tego typu deklaracji padało wśród pracujących w takich działach jak zakupy/eksport, sprzedaż, szkolenia, techniczny oraz bezpieczeństwo. Najmniej z kolei pozytywnych odpowiedzi odnotowano wśród pracowników z edukacji/nauczania, kontroli jakości, grafiki/kreacji oraz badań, rozwoju i analiz.

O dobre imię firmy dba 85% badanych.

Tego typu osoby można najczęściej znaleźć w takich działach jak bezpieczeństwo, szkolenia, zakupy/eksport, sprzedaż, działy techniczne oraz administracja biurowa. Relatywnie najmniej osób przyznało, że dba o dobre imię firmy wśród pracowników działających w takich obszarach jak prawo, grafika/kreacja oraz edukacja/nauczanie.

Trzy czwarte ankietowanych przyznało, że ma poczucie osobistego wkładu w dobro firmy. Niewiele mniej osób (71%) zadeklarowało, że w codziennej pracy podejmuje dodatkowe działania, które mogą firmie przynieść korzyści. Tego typu deklaracje najczęściej padały wśród osób zajmujących się bezpieczeństwem, sprzedażą, zakupami/eksportem, marketingiem/PR oraz w działach technicznych.

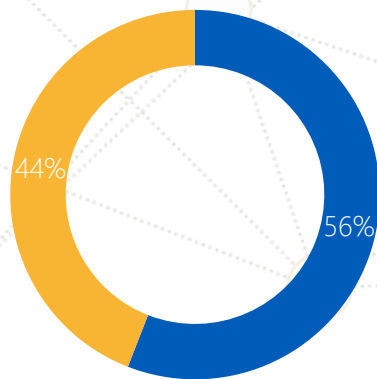


Zaangażowanie pracowników, a praca zdalna

- **Zaangażowani pracownicy** to osoby, które do swoich obowiązków podchodzą z wysokim zaangażowaniem, podejmują również dodatkowe działania, które mogą przynieść firmie korzyści. Mają poczucie osobistego wkładu w dobro firmy i dbają o jej dobre imię.
- Do grona zaangażowanych pracowników należą osoby, które na wszystkie cztery pytania diagnostyczne (omawiane na wcześniejszym slajdzie) udzieliły odpowiedzi twierdzącej (4 lub 5 na skali od 1 do 5).

Ponad połowa przebadanych uczestników badania to osoby angażujące się w pracę (56%).
Nieco więcej takich osób odnotowano wśród tych, którzy mogą pracować zdalnie, niż nie mających takiej możliwości.

■ Zaangażowani pracownicy
■ Niezaangażowani pracownicy



Czy ma Pan/i możliwość pracowania w formule zdalnej?

Tak Nie

61% 51%

56%

■ Zaangażowani ■ Zaangażowani ogółem

N=1023

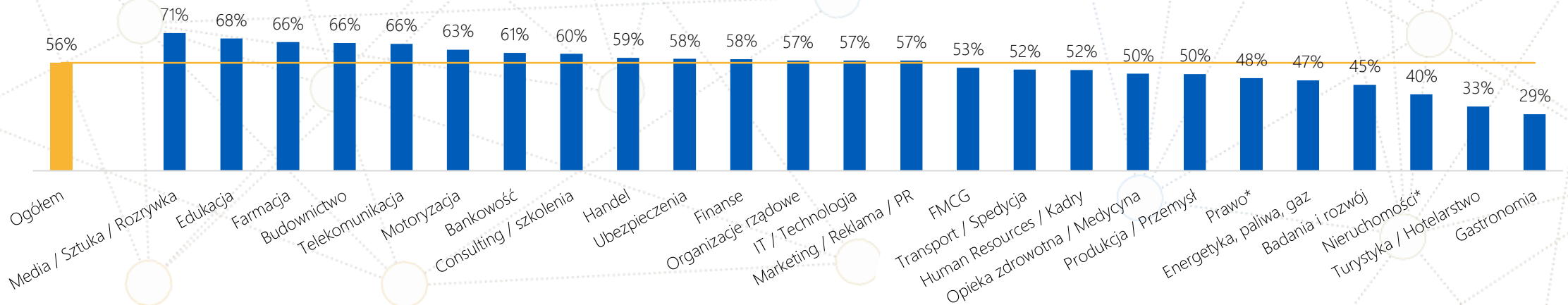


Zaangażowanie pracowników, a branża

Najwyższy odsetek pracowników zaangażowanych w pracę można znaleźć w takich branżach jak Media /Sztuka /Rozrywka, Edukacja, Farmacja, Budownictwo, Telekomunikacja, Motoryzacja oraz Bankowość.

Stosunkowo najmniej osób o wysokim stopniu zaangażowania w pracę odnotowano w takich branżach jak Opieka zdrowotna /Medycyna, Produkcja/przemysł, Prawo, Energetyka, paliwa, gaz, Badania, rozwój i analiza, Nieruchomości, Turystyka /Hotelarstwo oraz Gastronomia.

Zaangażowanie a branża



N=1023

■ Zaangażowani — Zaangażowani ogółem

*mała liczebność próby

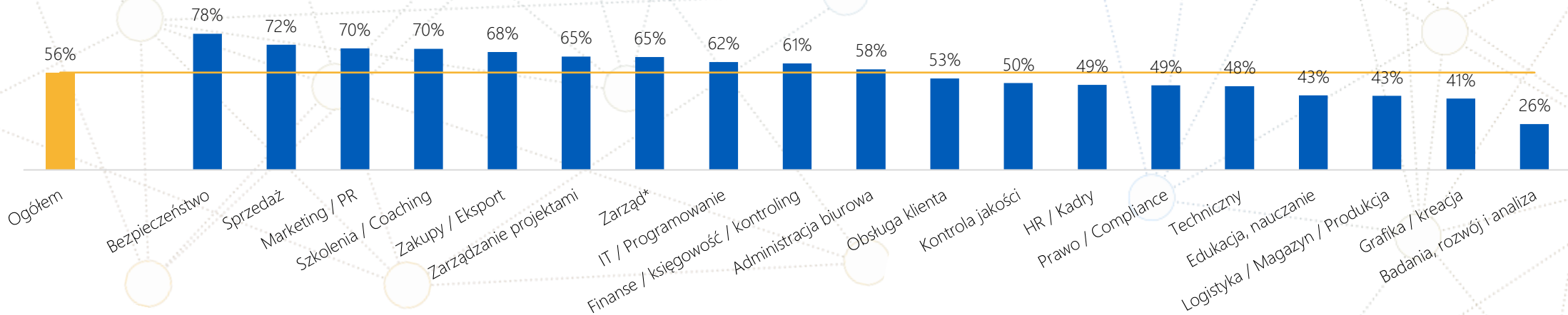


Zaangażowanie pracowników, a obszar obowiązków / dział

Szczególnie wysokim zaangażowaniem w pracę cechują się osoby zajmujące się bezpieczeństwem, sprzedażą, marketingiem/PR-em, szkoleniami/coachingiem i zakupami/eksportem.

Najmniejsze zaangażowanie odnotowano z kolei wśród pracowników takich działów jak HR/kadry, prawo/compliance, techniczny, edukacja/nauczanie, logistyka/magazyn/produkcja, grafika/kreacja, a także badania, rozwój i analiza.

Zaangażowanie a obszar obowiązków



N=1023

■ Zaangażowani — Zaangażowani ogółem

*mała liczebność próby



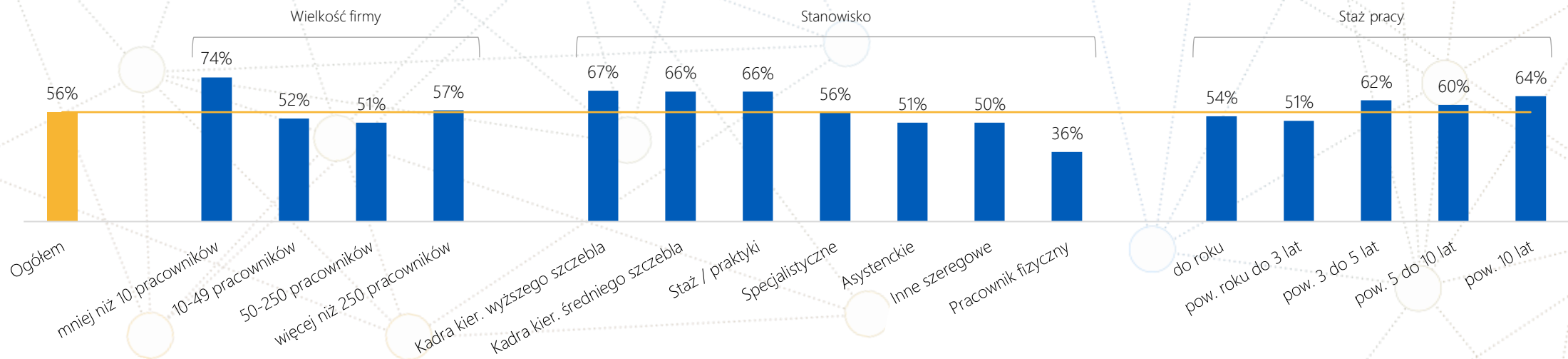
Zaangażowanie pracowników, a obszar wielkość firmy, stanowisko oraz staż pracy

Badanie wykazało również, że osoby pracujące w mikroprzedsiębiorstwach (zatrudniające do 10 pracowników) najbardziej angażują się w pracę w porównaniu do pracowników z większych firm. Nieco słabszym zaangażowaniem w pracę cechowały się osoby pracujące w średniej wielkości firmach (50-250 pracowników).

W przypadku zajmowanych stanowisk wyróżnić należy kadrę kierowniczą wyższego i średniego szczebla, jako wysoce angażującą się w pracę, a także osoby na stażach lub praktykach. Znacznie słabsze zaangażowanie można zauważyć w grupach osób pracujących na stanowiskach asystenckich, innych szeregowych oraz wśród pracowników fizycznych.

Odnotować także należy fakt, że zaangażowanie rośnie wraz ze stażem pracy w firmie. Wśród osób pracujących dłużej niż 10 lat jest relatywnie najwyższy odsetek zaangażowanych pracowników, niż wśród takich ze stażem do 3 lat.

Zaangażowanie a wielkość firmy, stanowisko oraz staż pracy



N=1023

■ Zaangażowani — Zaangażowani ogółem

*mała liczebność próby



Zaangażowanie pracowników, a praca zdalna

W grupie pracowników mających możliwość pracy zdalnej, **wyraźnie wyższe zaangażowanie w pracę deklarowały osoby pracujące w większości czasu zdalnie oraz nie pracujące zdalnie, niż pracujący tylko zdalnie.** Relatywnie niższe zaangażowanie w pracę deklarowały osoby, których warunki mieszkaniowe nie pozwalają na wykonywanie obowiązków zawodowych w komfortowy sposób oraz pracownicy, u których warunki mieszkaniowe stanowiły problem tylko pod pewnymi względami.

Większym zaangażowaniem w pracę wykazywały się także osoby pracujące już wcześniej zdalnie od czasu do czasu. Relatywnie niskie zaangażowanie odnotowano wśród osób deklarujących, że te same zadania zawodowe zajmują im mniej czasu, niż stacjonarnie w biurze.

Zaangażowanie a praca zdalna



N=506, osoby mające możliwość pracy zdalnej

■ Zaangażowani — Zaangażowani ogółem



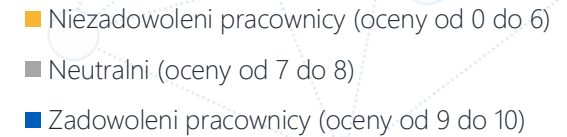
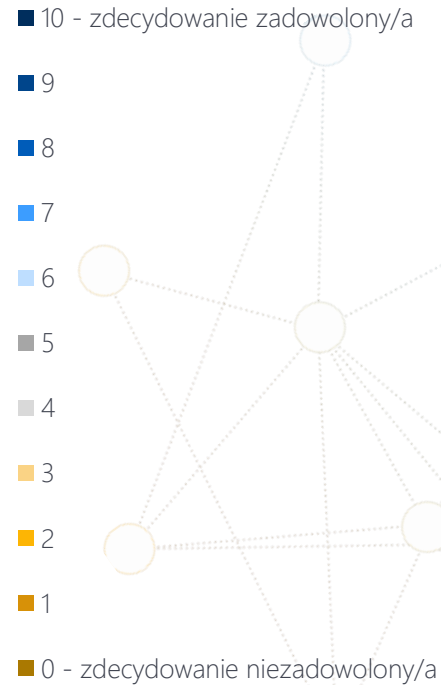
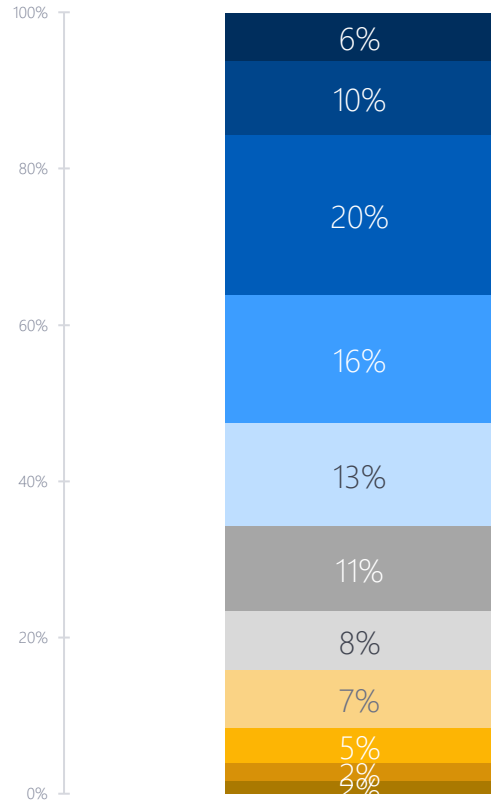
Satysfakcja z pracy



Satysfakcja z pracy

6,2 – średnia ocena
zadowolenia z pracy na
skali 0-10

Prawie połowa ankietowanych to pracownicy niezadowoleni z pracy w swojej firmie. Osoby zadowolone z pracy stanowiły zaledwie 16% badanych.



N=1023

Pytanie. Proszę ocenić, na ile ogólnie rzecz biorąc jest Pan/i zadowolony/a z pracy w swojej firmie?
Do oceny proszę posłużyć się skalą 0 – 10, gdzie 0 oznacza, że jest Pan/i bardzo niezadowolony/a, a 10, że jest Pani/i bardzo zadowolony/a.

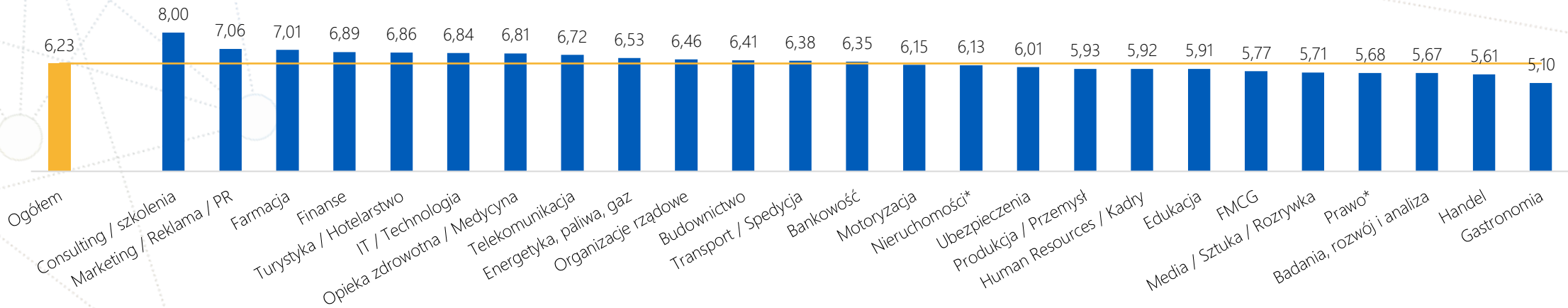


Satysfakcja z pracy, a branża

Największe zadowolenie z pracy deklarują osoby pracujące w takich branżach jak **Consulting/Szkolenia, Marketing/Reklama/PR, Farmacja, Finanse, Turystyka/Hotelarstwo, IT/Technologia.**

Natomiast najmniej zadowolone z pracy są osoby z takich branż jak: **FMCG, Media/Sztuka/Rozrywka, Prawo, Badania, rozwój i analiza, Handel oraz Gastronomia.**

Satysfakcja z pracy a branża



N=1023

■ średni poziom satysfakcji z pracy

— średni poziom satysfakcji z pracy ogółem

*mała liczebność próby

Pytanie. Proszę ocenić, na ile ogólnie rzecz biorąc jest Pan/i zadowolony/a z pracy w swojej firmie?
Do oceny proszę posłużyć się skalą 0 – 10, gdzie 0 oznacza, że jest Pan/i bardzo niezadowolony/a, a 10, że jest Pani/i bardzo zadowolony/a.

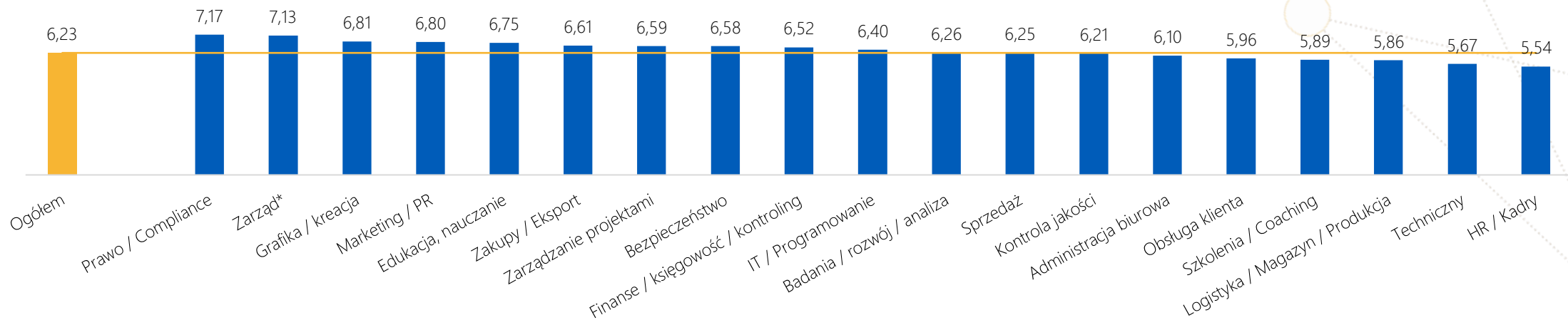


Satysfakcja z pracy, a obszar obowiązków / dział

Rozpatrując obszar obowiązków jakie realizują w codziennej pracy anketowani, odnotować można, że **największą satysfakcją z pracy** czerpią osoby pracujące w obszarach takich jak: **prawo/compliance, zarząd, grafika/kreacja, marketing/PR oraz edukacja, nauczanie.**

Z kolei najmniej zadowolone z pracy są osoby zajmujące się obsługą klienta, szkoleniami / coachingiem, logistyką / magazynem / produkcją, osoby z działów technicznych, a także pracownicy działów HR / kadr.

Satysfakcja z pracy a obszar obowiązków



N=1023

■ średni poziom satysfakcji z pracy

— średni poziom satysfakcji z pracy ogółem

*mała liczebność próby

Pytanie. Proszę ocenić, na ile ogólnie rzecz biorąc jest Pan/i zadowolony/a z pracy w swojej firmie?
Do oceny proszę posłużyć się skalą 0 – 10, gdzie 0 oznacza, że jest Pan/i bardzo niezadowolony/a, a 10, że jest Pani/i bardzo zadowolony/a.

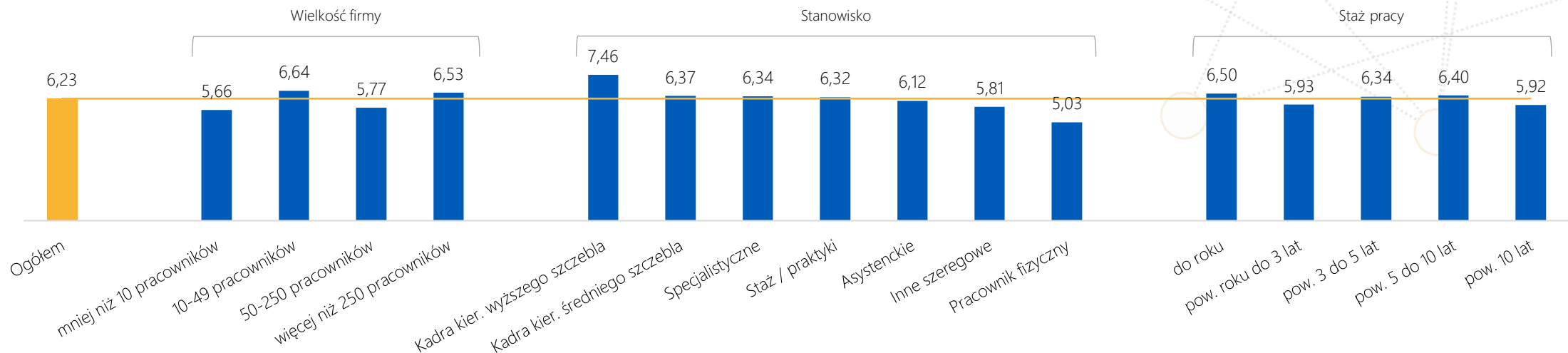


Satysfakcja z pracy a wielkość firmy, stanowisko oraz staż pracy

Wyższy poziom satysfakcji z pracy mają osoby pracujące w małych i dużych firmach, niż w mikro lub średnich przedsiębiorstwach.

Najwyższym poziomem zadowolenia z pracy w swojej firmie cechują się osoby na wyższych stanowiskach kierowniczych, z kolei najniższe zadowolenie z pracy towarzyszy pracownikom fizycznym i zatrudnionym na innych stanowiskach szeregowych.

Satysfakcja z pracy a wielkość firmy, stanowisko oraz staż pracy



N=1023

■ średni poziom satysfakcji z pracy

— średni poziom satysfakcji z pracy ogółem

*mała liczebność próby

Pytanie. Proszę ocenić, na ile ogólnie rzecz biorąc jest Pan/i zadowolony/a z pracy w swojej firmie?
Do oceny proszę posłużyć się skalą 0 – 10, gdzie 0 oznacza, że jest Pan/i bardzo niezadowolony/a, a 10, że jest Pani/i bardzo zadowolony/a.



Satysfakcja z pracy a praca zdalna

Średni poziom satysfakcji z pracy w całej badanej próbie wynosi 6,23 pkt. (na skali 0-10), a wśród osób mogących wykonywać swoją pracę zdalnie 6,77. Mając na uwadze tę grupę pracowników, najbardziej zadowoleni z pracy są ci, którzy pracują tylko zdalnie, osoby których warunki mieszkaniowe pozwalają na komfortowe wykonywanie obowiązków zawodowych, pracownicy, którzy już przed pandemią pracowali zdalnie w podobnym zakresie, jak obecnie oraz takie osoby, które oceniają, że te same czynności zajmują im tyle samo czasu, co w formule stacjonarnej. Z kolei najmniejszą satysfakcję z pracy odczuwają osoby, których warunki mieszkaniowe nie pozwalają na swobodne wykonywanie pracy oraz takie, którym te same czynności zawodowe zajmują więcej czasu w formule home office, niż tradycyjnie wykonywane w biurze.

Satysfakcja z pracy a praca zdalna



N=506, osoby mające możliwość pracy zdalnej

■ średni poziom satysfakcji z pracy

— średni poziom satysfakcji z pracy ogółem

Pytanie. Proszę ocenić, na ile ogólnie rzecz biorąc jest Pan/i zadowolony/a z pracy w swojej firmie?

Do oceny proszę posłużyć się skalą 0 – 10, gdzie 0 oznacza, że jest Pan/i bardzo niezadowolony/a, a 10, że jest Pani/i bardzo zadowolony/a.



Gotowość do polecenia firmy jako pracodawcy





Gotowość do polecenia firmy jako pracodawcy eNPS (Employee Net Promoter Score) - sposób liczenia i interpretowania wskaźnika

Employee Net Promoter Score (eNPS) bada gotowość pracowników do polecenia pracodawcy jako miejsca pracy. Metodologia tego wskaźnika wykorzystuje podejście, które przez ostatnie lata stosowano do zbierania informacji o satysfakcji i lojalności klientów (NPS). Zaangażowanie mierzone jest przy pomocy pytania: „Proszę ocenić na ile prawdopodobne jest, że poleciliby/aby Pan/i pracę w swojej firmie przyjacielowi bądź komuś z rodziny.” Do odpowiedzi służy skala od 0 (zdecydowanie bym nie polecił(a)) do 10 (zdecydowanie bym polecił(a)). W zależności od wybranej odpowiedzi, pracownicy kwalifikowani są do jednej z trzech grup:

Krytycy (odpowiedzi od 0 do 6)	Neutralni (odpowiedzi 7-8)	Ambasadorzy (odpowiedzi 9-10)
Czują, że praca lub relacje ze współpracownikami/przełożonymi wpływają negatywnie na ich życie prywatne. Są niezadowoleni, często sfrustrowani. Wypowiadają się negatywnie o firmie. Zmieniają pracę przy pierwszej nadarzającej się okazji.	Raczej zadowoleni z pracy, ale nie są lojalni. Rzadko spontanicznie zachwalają swoje miejsce pracy, najczęściej mówią o nim w miarę dobrze, ale bez entuzjazmu. Jeśli otrzymają ofertę pracy, zaczynają dostrzegać wady firmy i są skłonni do zmiany.	Zadowoleni i lojalni wobec pracodawcy, rekomendują swoje miejsce pracy znajomym. Chętnie pomagają kolegom.

Wskaźnik eNPS to różnica pomiędzy procentowym udziałem Ambasadorów i Krytyków: $eNPS = \% \text{ Ambasadorów} - \% \text{ Krytyków}$

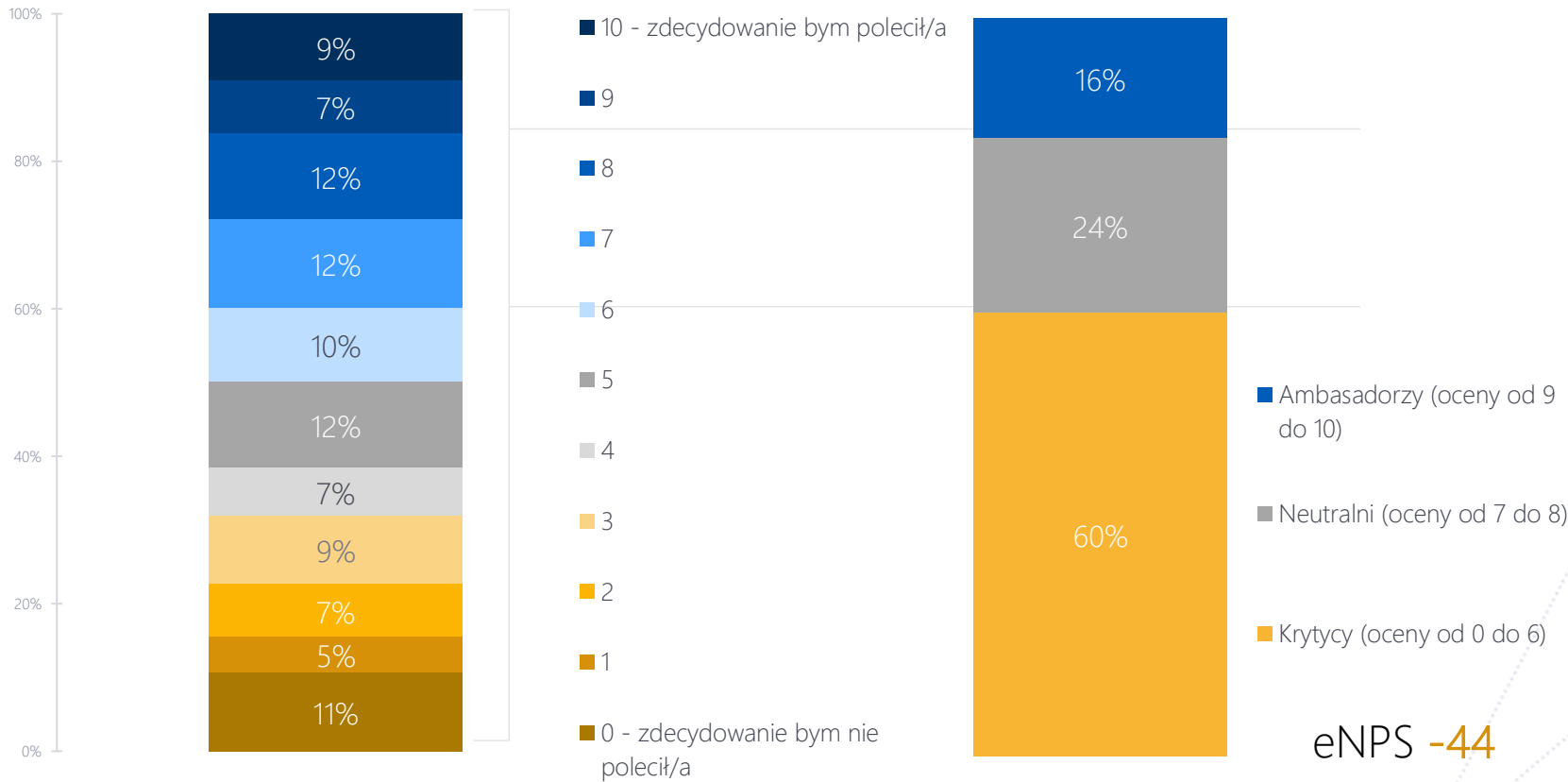
Sposób interpretacji wskaźnika eNPS:

- Wskaźnik może przyjmować wartości od -100 do +100.
- Wynik jest pozytywny, gdy wartość wskaźnika jest większa niż 0, tj. odsetek Ambasadorów przewyższa odsetek Krytyków.
- Wynikiem negatywnym jest każdy wynik poniżej 0.
- Wynik powyżej +50 uznaje się za doskonały dla firmy. Oznacza, że odsetek Ambasadorów znacząco przewyższa odsetek Krytyków.



eNPS (Employee Net Promoter Score) - gotowość do polecenia firmy, jako pracodawcy

Wśród pracowników polskich firm tylko **co szósty jest ambasadorem swojego miejsca pracy**. Sześciu na dziesięciu pracowników ma krytyczne podejście do miejsca, w którym pracuje i nie poleciłoby go swoim przyjaciołom lub komuś z rodziny. Tym samym wskaźnik eNPS jest ujemny i osiąga wartość -44.



N=1023

36

Pytanie. Proszę ocenić, na ile prawdopodobne jest, że poleciliby/poleciliby Pan/i pracę w swojej firmie przyjacielowi bądź komuś z rodziny?
Do oceny proszę posłużyć się skalą 0 – 10, gdzie 0 oznacza, że zdecydowanie bym nie polecił/a, a 10, że zdecydowanie bym polecił/a.



Michał Filipkiewicz
Koordynator ds. Online Marketingu
Praca.pl

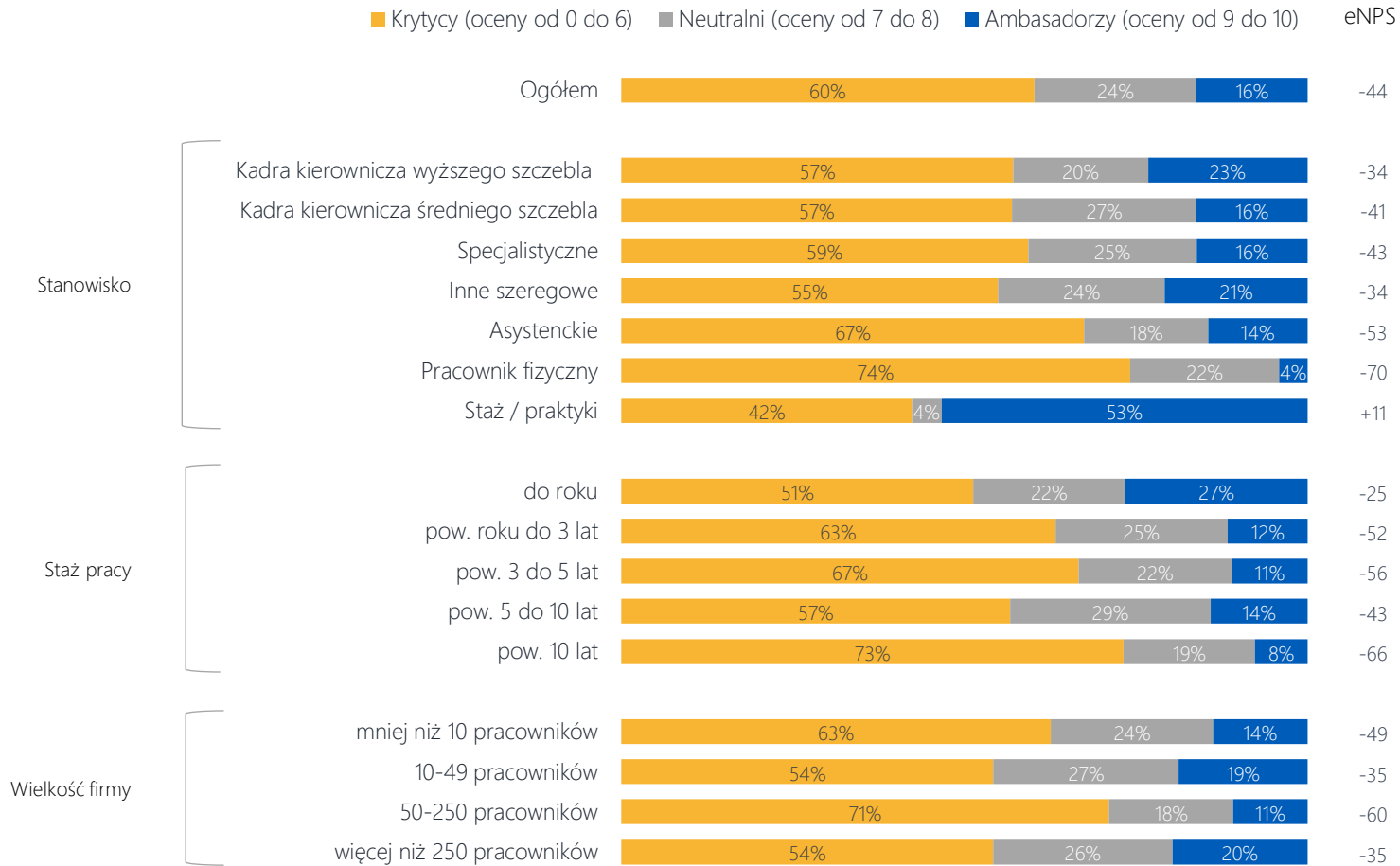
Fakt, że tylko 16% pracowników poleciłoby innym swoje miejsce pracy nie świadczy dobrze o sytuacji na polskim rynku pracy. Pokazuje to, że ogromna rzesza pracowników nie jest zadowolona ze swojej pracy, co naturalnie rodzi frustrację, powoduje brak motywacji i może oddziaływać negatywnie na życie prywatne pracownika. Powoduje to niepożądaną rotację kadr w firmach i pozbawia pracodawców wartościowych zasobów ludzkich.

Dzięki rekomendacjom pracowniczym firmy uzyskują bowiem dostęp do tzw. pasywnych kandydatów, którzy nie szukają aktywnie pracy. Współczynnik rotacji jest u pracowników z polecenia niższy niż u tych pozyskanych tradycyjnie. Pracownik z polecenia wie więcej o firmie niż pracownik, który odpowiada na ogłoszenie - przecież podpytał kolegę o firmę. Dlatego taka osoba szybciej się wdraża. Dzięki temu, że w firmie pracują osoby, które się znają, atmosfera ma szansę być bardziej koleżeńska, a wydajność pracy większa.

eNPS -44



eNPS gotowość do polecenia firmy jako pracodawcy



Największy entuzjazm, jeśli chodzi o polecenie swojego miejsca pracy najbliższym, wykazują osoby będące na stażach lub praktykach. Ponad połowa tych osób to ambasadorzy firmy.

Analizując pozostałe rodzaje stanowisk w firmie zauważyć można, że najwięcej ambasadorów swojego miejsca pracy jest wśród kadry kierowniczej wyższego szczebla oraz w grupie pracowników zajmujących inne stanowiska szeregowie.

Ambasadorem swojej firmy jest co piąty pracownik organizacji zatrudniających powyżej 250 pracowników. Podobny odsetek osób gotowych do polecenia swojej firmy innym odnotowano wśród osób pracujących w małych firmach.

Najmniej ambasadorów firmy można znaleźć wśród pracowników fizycznych, wśród osób pracujących dłużej niż 10 lat w firmie, a także w średniej wielkości przedsiębiorstwach.

eNPS

-44

-34

-41

-43

-34

-53

-70

+11

-25

-52

-56

-43

-66

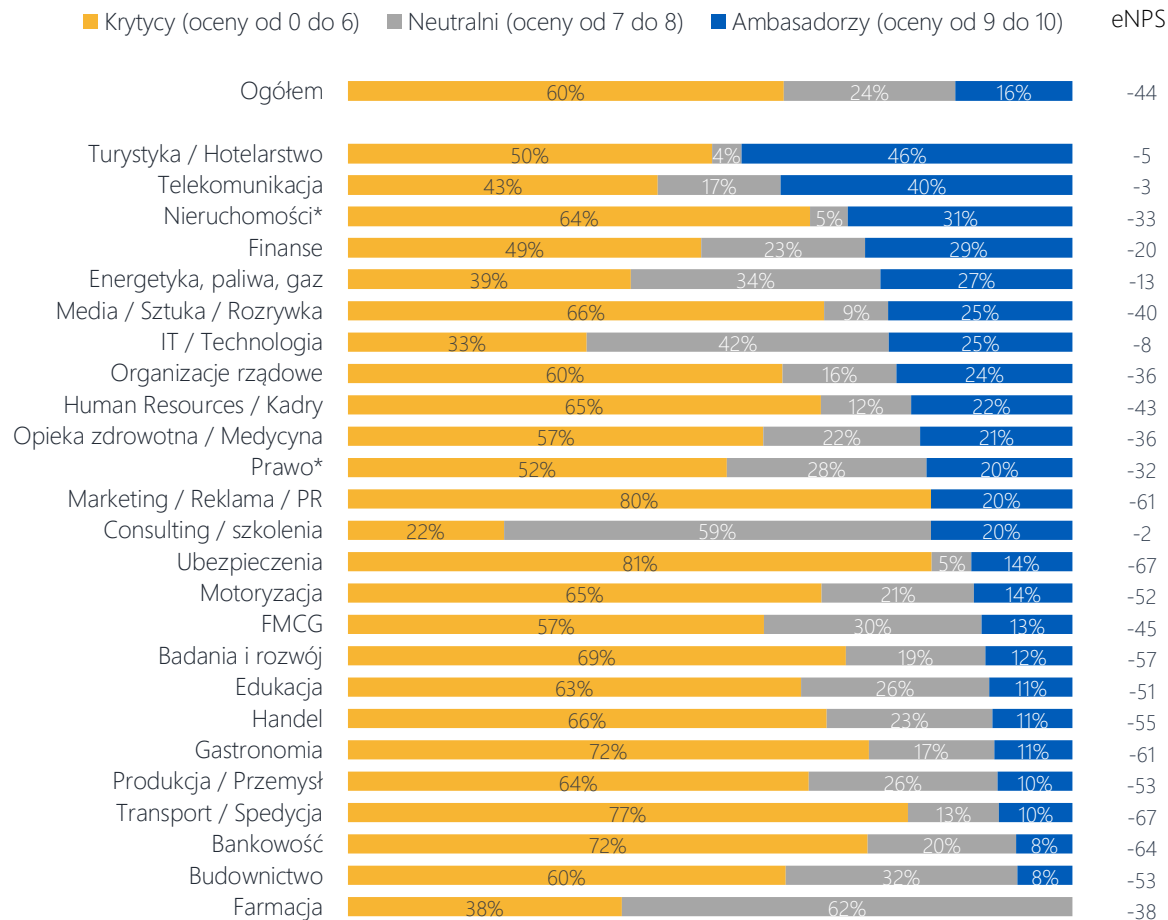
-49

-35

-60

-35

N=1023



Turystyka i Hotelarstwo oraz **Telekomunikacja** to branże, w których najczęściej można spotkać osoby gotowe polecać swoje miejsca pracy innym.

Najmniej ambasadorów firm pod kątem gotowości do poleceń, jako pracodawcy jest w takich branżach jak **Bankowość, Budownictwo, a także Farmacja**, w której zdecydowana większość osób neutralnie podchodziła do polecania swojego miejsca pracy innym.

Najwięcej krytyków odnotowano w **Ubezpieczeniach** oraz w **Marketingu/Reklamie/PR**. Co ósmy pracujący w tych branżach nie byłby skłonny do polecania swojego miejsca pracy najbliższemu.

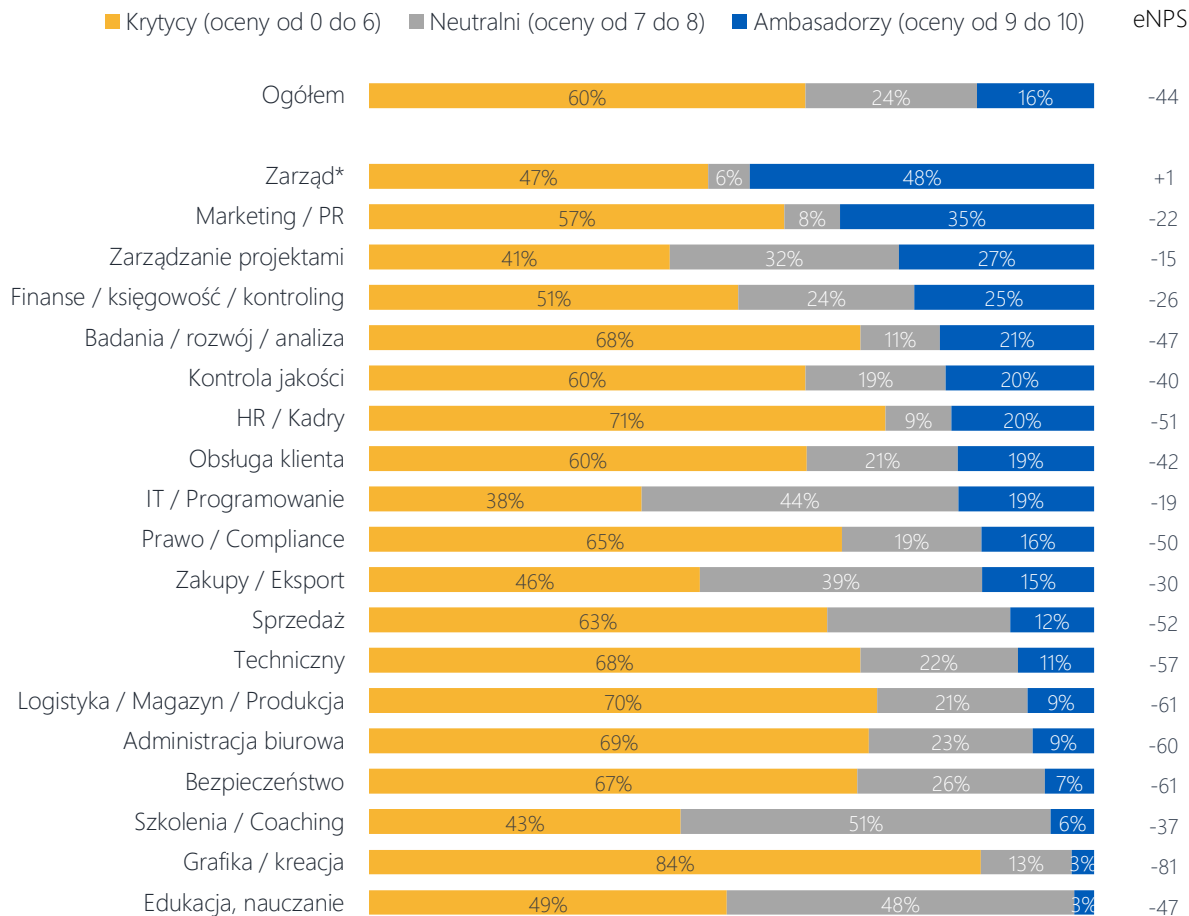
N=1023

*mała liczebność próby

Pytanie. Proszę ocenić, na ile prawdopodobne jest, że poleciliby/poleciliby Pan/i pracę w swojej firmie przyjacielowi bądź komuś z rodziny?
Do oceny proszę posłużyć się skalą 0 – 10, gdzie 0 oznacza, że zdecydowanie bym nie polecił/a, a 10, że zdecydowanie bym polecił/a.



eNPS a obszar obowiązków



Niemal połowa osób zasiadających w zarządach swoich firm to ich **ambasadorzy**, warto jednak zauważyć, że podobny odsetek w tej grupie stanowią krytycy firmy (eNPS +1).

Na drugim miejscu pod względem gotowości do polecenia innym swojego miejsca pracy są pracownicy działów **Marketingu i PR**.

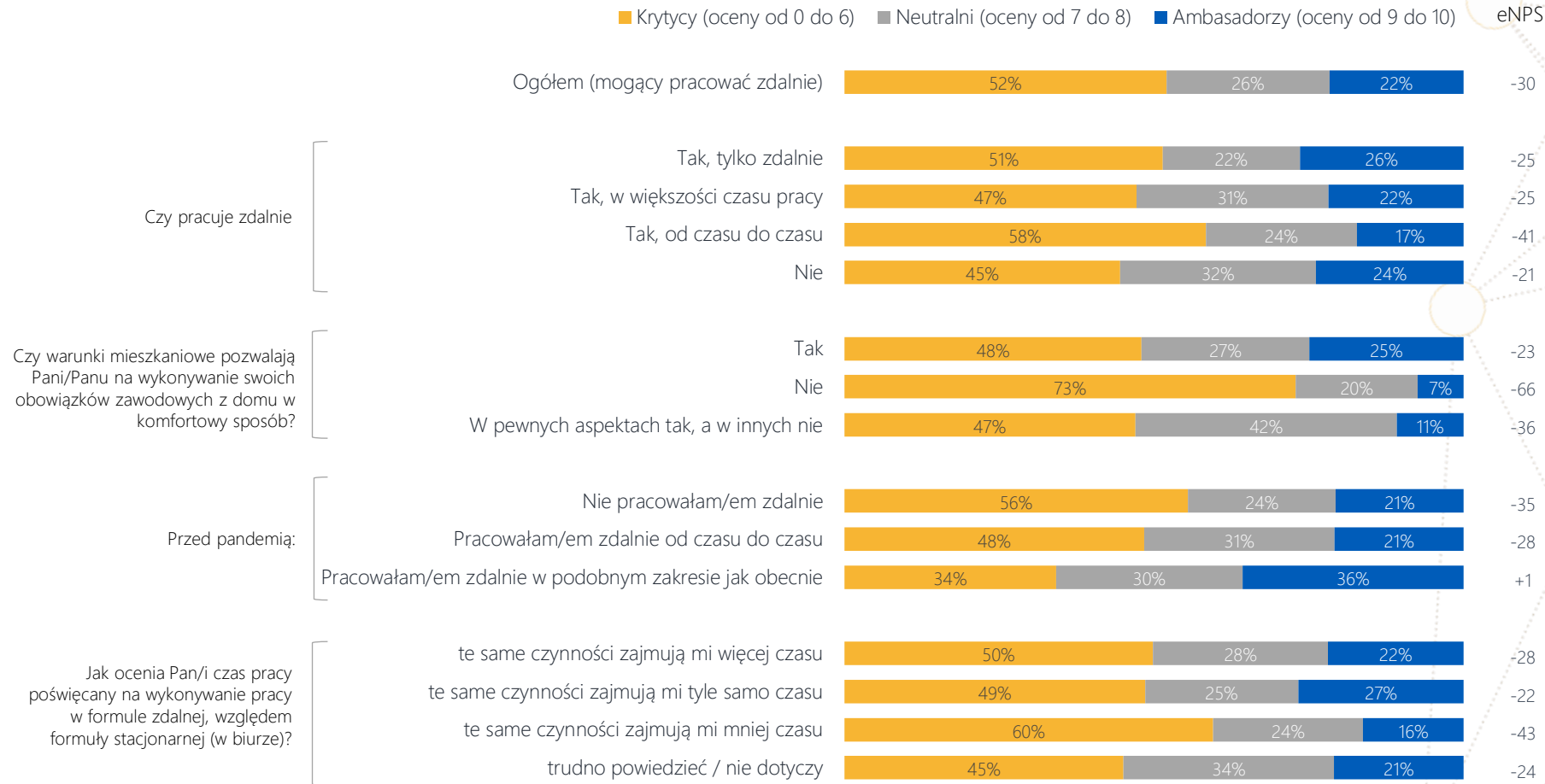
Najmniejszy odsetek ambasadorów swoich miejsc pracy odnotowano wśród osób pracujących w obszarze **edukacji, nauczania oraz grafiki/kreacji**. W tej ostatniej grupie krytycy firmy stanowią przytłaczającą większość (84%).

N=1023

*mała liczebność próby



eNPS a praca zdalna



W grupie osób mających możliwość pracy zdalnej, co piąty pracownik to ambasador swojego miejsca pracy.

Zdecydowanie więcej ambasadorów swoich miejsc pracy jest wśród osób deklarujących możliwość wykonywania obowiązków zawodowych z domu w komfortowy sposób, niż wśród takich, którzy nie mają takich możliwości.

Istotnie więcej pracowników gotowych do polecenia swojego miejsca pracy innym jest wśród takich, którzy pracują w domu w podobnym zakresie jak przed pandemią.

Z kolei najwięcej krytyków firmy jest wśród osób nie pracujących z domu, pomimo takiej możliwości (eNPS -66).

N=506, osoby mające możliwość pracy zdalnej



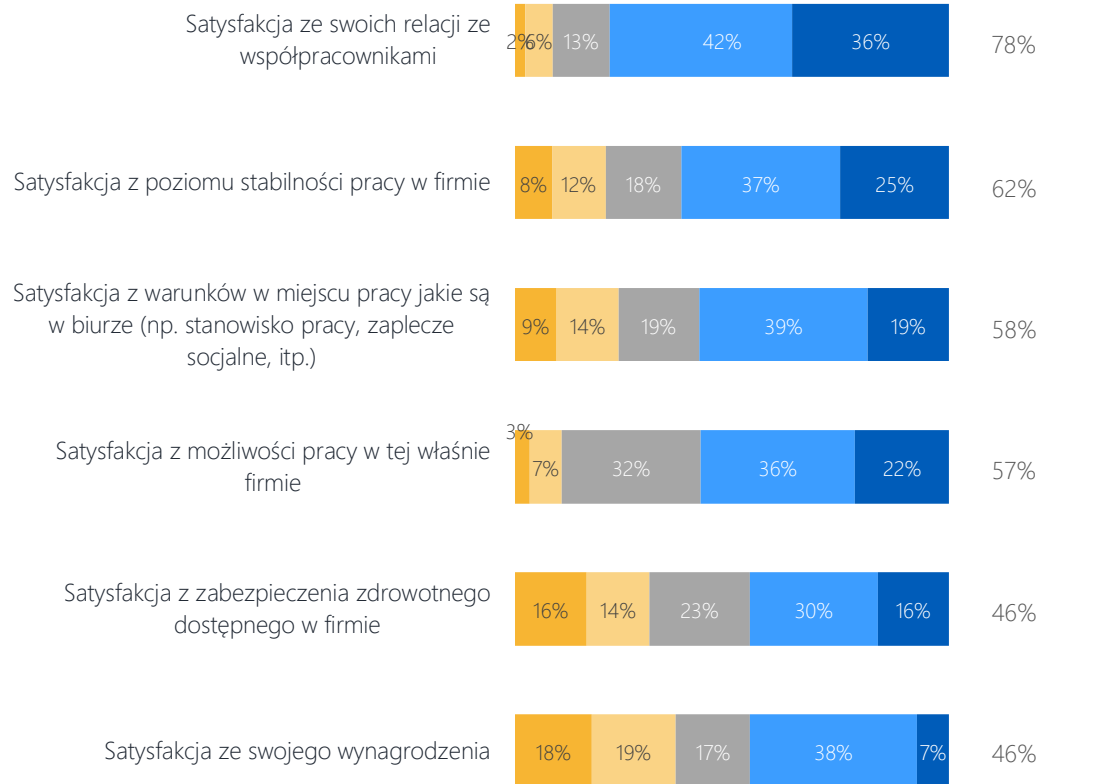
➤ Czynniki kształtujące satysfakcję i zaangażowanie w pracę





Ocena czynników kształtujące satysfakcję i zaangażowanie w pracę

Top 2 Box (4+5)



■ 1 - zdecydowanie niezadowolony/a ■ 2 - raczej niezadowolony/a
■ 3 - ani zadowolony, ani niezadowolony/a ■ 4 - raczej zadowolony/a
■ 5 - zdecydowanie zadowolony/a

N=1023

Do grupy czynników kształtujących satysfakcję i zaangażowanie w pracę zaliczamy m.in. takie aspekty jak:

- zadowolenie ze swoich relacji ze współpracownikami,
- zadowolenie z poziomu stabilności pracy w firmie,
- satysfakcja z warunków w miejscu pracy, jakie są w biurze,
- satysfakcja z pracy w tej właśnie firmie,
- zadowolenie z zabezpieczenia zdrowotnego, jakie oferuje firma (pakiety medyczne),
- satysfakcja z otrzymywanego wynagrodzenia.

Największą satysfakcję pracownicy deklarują z obszaru relacji ze współpracownikami, 78% z nich jest zadowolona z tych relacji. Na drugim miejscu pod względem zadowolenia z omawianych aspektów jest zadowolenie z poziomu stabilności pracy w firmie. Szczególnie zadowolone są osoby pracujące w takich branżach jak Edukacja, nauczanie, Consulting/szkolenia oraz Farmacja (więcej niż 80% pozytywnych ocen).

Warunki w miejscu pracy odpowiadają 58% badanych pracowników. Najwięcej osób, które są usatysfakcjonowane pod tym względem pracuje w branży Consulting/szkolenia oraz Marketingu/Reklamie (ponad 75%).

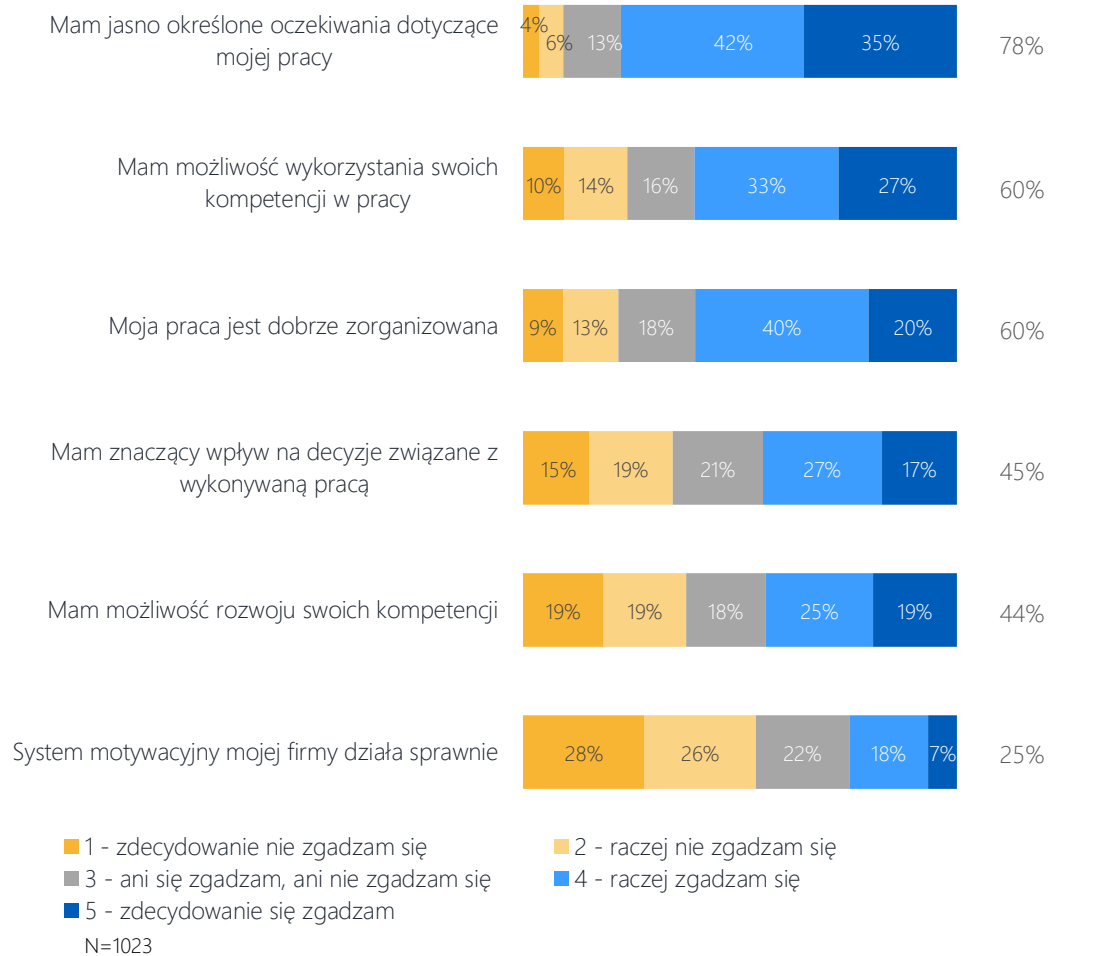
Wynagrodzenie to obszar, który od zawsze wzbudza wiele kontrowersji i najczęściej nie jesteśmy z niego zadowoleni, co pokazuje także wynik przeprowadzonego badania, które ukazuje, że **mniej niż połowa pracowników jest zadowolona ze swojej pensji**. Osoby zadowolone ze swojego wynagrodzenia najczęściej pracują w takich branżach jak Consulting/szkolenia, Budownictwo, Farmacja oraz Finanse (ponad 60% pozytywnych ocen).

Pyt. Proszę ocenić na ile, ogólnie rzecz biorąc, jest Pan/i zadowolony/a lub niezadowolony/a z każdego z poniższych aspektów pracy?



Ocena czynników kształtujące satysfakcję i zaangażowanie w pracę

Top 2 Box (4+5)



Kolejna grupa czynników wpływających na zaangażowanie i satysfakcję z pracy dotyczy:

- możliwości wykorzystania swoich umiejętności i kompetencji w pracy,
- organizacji pracy,
- jasno określonych oczekiwań co do pracy,
- wpływania na decyzje związane z pracą.

Badani w największym stopniu zgodzili się z tym, że mają jasno określone oczekiwania dotyczące ich pracy (78% pozytywnych odpowiedzi). Najwięcej osób zgadzających się z tym stwierdzeniem pracuje w branżach takich jak: Turystyka/Hotelarstwo, Finanse, Marketing/Reklama/PR, Opieka zdrowotna/Medycyna, Bankowość oraz Farmacja (90-100% pozytywnych odpowiedzi).

Możliwość wykorzystania swoich kompetencji w pracy ma sześciu na dziesięciu pracujących. Najczęściej tego typu osoby można spotkać w takich branżach, jak Marketing/Reklama/PR, Finanse, IT/Technologia oraz Ubezpieczenia (ok. 80% pozytywnych odpowiedzi).

Możliwość rozwoju swoich kompetencji w pracy deklaruje 44% uczestników badania.

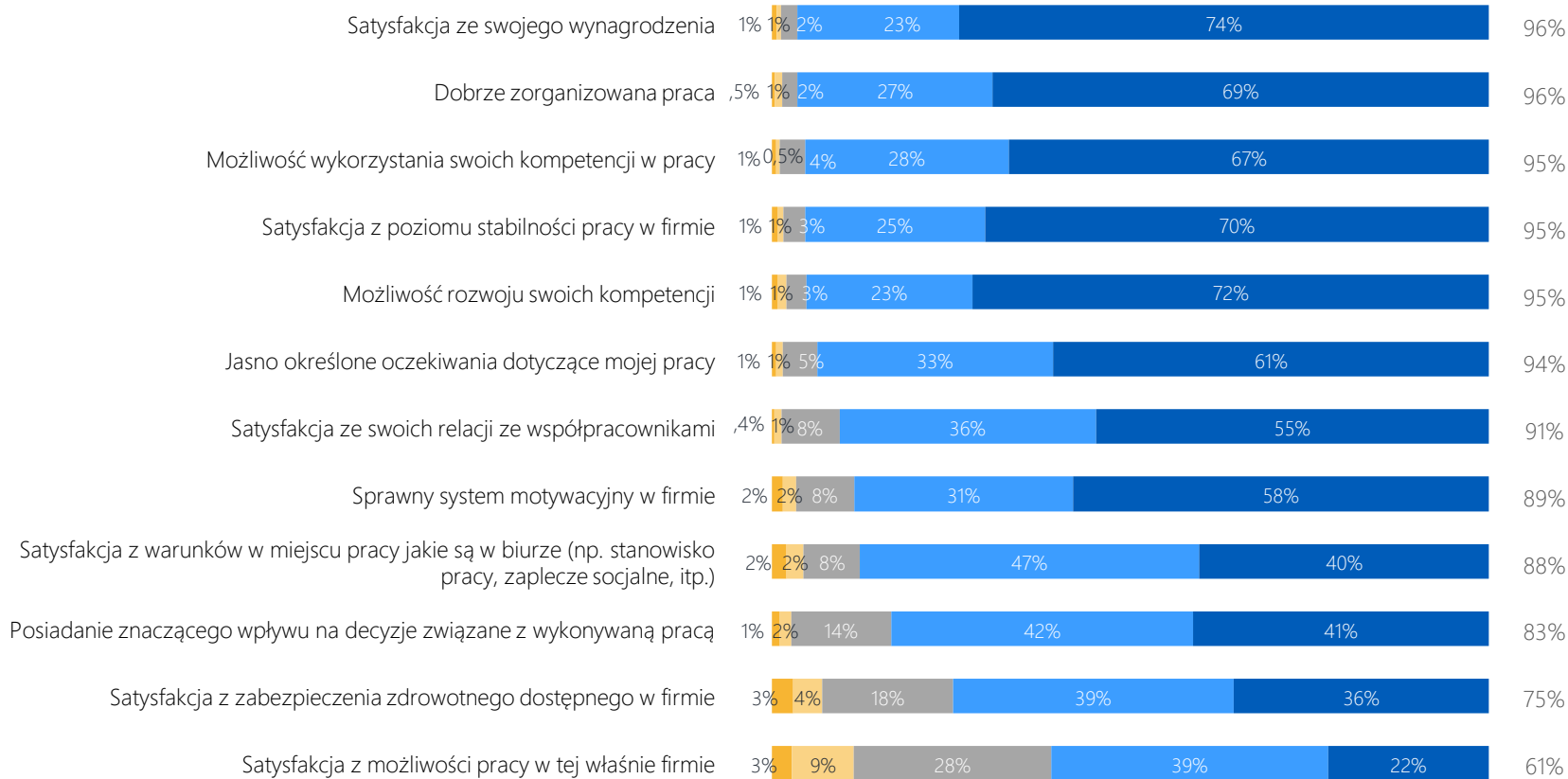
Najczęściej pracują oni w takich branżach jak: Consulting/szkolenia, IT/Technologia, Farmacja, Turystyka / Hotelarstwo i Finanse.

Działanie systemu motywacyjnego w firmie pozytywnie ocenił co czwarty ankietowany. Relatywnie najwięcej pozytywnych ocen tego aspektu odnotowano wśród pracowników takich branż jak: Turystyka / Hotelarstwo, Energetyka, paliwa, gaz oraz Farmacja (ok. 50% pozytywnych ocen).



Ważność czynników kształtujących satysfakcję i zaangażowanie w pracę z perspektywy pracowników

Top 2 Box (4+5)



1 - w ogóle nieważne

2 - raczej nieważne

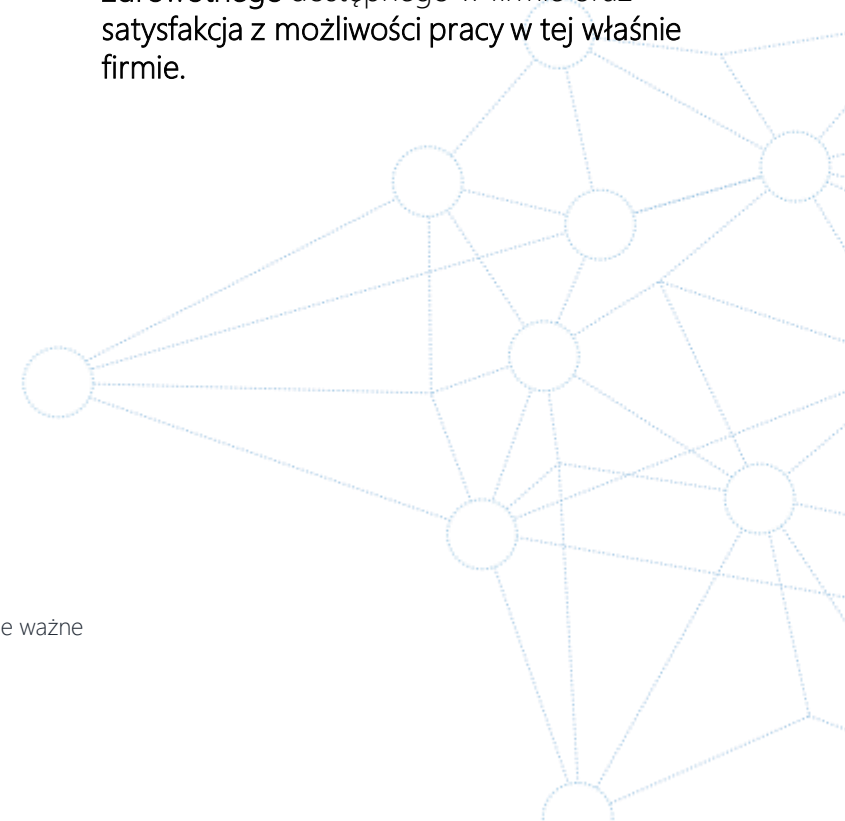
3 - ani ważne, ani nie ważne

4 - raczej ważne

5 - bardzo ważne

Satysfakcja ze swojego wynagrodzenia, obok dobrze zorganizowanej pracy, to najważniejsze dla pracowników aspekty pracy.

Najmniejszą ważność badani przypisali takim czynnikom jak satysfakcja z zabezpieczenia zdrowotnego dostępnego w firmie oraz satysfakcja z możliwości pracy w tej właśnie firmie.



N=1023

Pyt. Proszę ocenić, na ile ważne są dla Pani/Pana poszczególne aspekty pracy?



Ważność czynników kształtujących satysfakcję i zaangażowanie w pracę, a ich ocena – perspektywa pracownika

Zestawienie pozytywnych ocen dotyczących kluczowych czynników kształtujących pozytywne postawy pracowników w zakresie satysfakcji z pracy i zaangażowania, z oceną stopnia ich ważności wykazało, że **najlepszy stosunek zadowolenia do ważności danego aspektu pracy dotyczy takich obszarów jak:**

- ✓ Jasno określone oczekiwania dotyczące pracy;
- ✓ Relacje ze współpracownikami;
- ✓ Stabilność pracy;
- ✓ Możliwość wykorzystania swoich kompetencji w pracy;
- ✓ Dobrze zorganizowana praca.

Do czynników, które są **dla pracowników ważne, a które są realizowane przez firmy poniżej oczekiwań** osób w nich zatrudnionych należą:

- ✓ Wynagrodzenie;
- ✓ Możliwość rozwoju swoich kompetencji;
- ✓ Sprawny system motywacyjny.

Aspekty pracy, takie jak:

- ✓ Zabezpieczenie zdrowotne (pakiet medyczny);
 - ✓ Posiadanie znaczącego wpływu na decyzje związane z wykonywaną pracą;
- nie są dla ankietowanych tak istotne**, jak aspekty wymienione powyżej, należą one również do grupy czynników, **z których pracownicy są najmniej zadowoleni**.

Z kolei możliwość pracy w tej właśnie firmie oraz warunki w miejscu pracy, jakkolwiek nie należą do czynników, które pracownicy stawiają na pierwszych miejscach, to ich realizacja przez pracodawców jest powyżej oczekiwań ankietowanych.



Michał Łysik
Dyrektor działu badań i sprzedaży
Experience Institute

Szczególnie w trudnych czasach, z jakimi niewątpliwie mamy do czynienia, należy zwracać uwagę na informacje, które płyną do nas z badań.

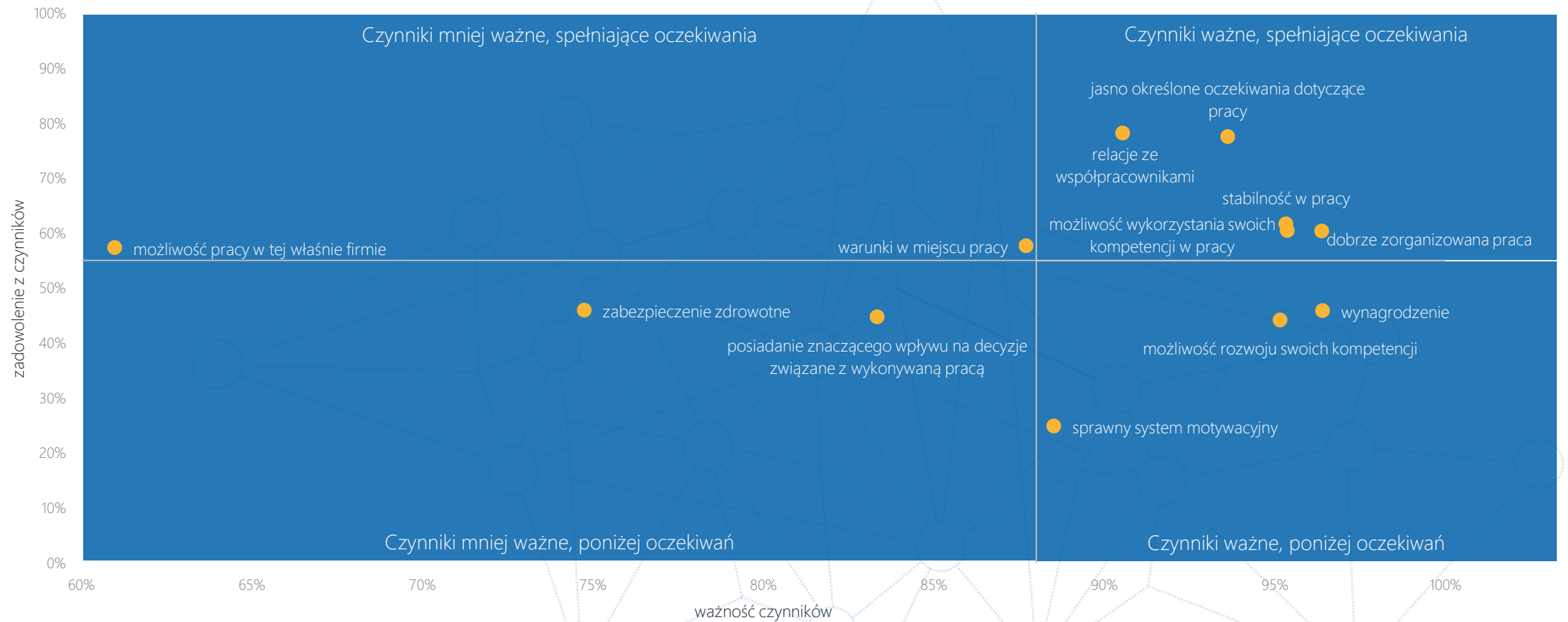
Zadbanie o kwestie, które są ważne dla pracowników może przekuć się w sukces i wygraną firmy w czasie kryzysu oraz na utrwalenie jej dobrego imienia również po czasie zawirowań gospodarczych.

Kwestia wynagrodzenia zazwyczaj jest oceniana poniżej oczekiwań, co potwierdzają także badania pracownicze, które przeprowadzamy na co dzień. Podejrzewam, że większość z nas chciałaby zarabiać więcej.

Co jest jednak niezwykle ważne, a w czasie kryzysu wiele firm o tym zapomniało lub z różnych względów celowo porzuciło, to dalszy rozwój kompetencji pracowników. Pracownik mający poczucie, że jego rozwój w ramach organizacji jest ważny dla firmy i jest podtrzymywany, ma większe poczucie bezpieczeństwa, co w efekcie przekłada się na większą satysfakcję z wykonywanych obowiązków. Należy też pamiętać, że nie wszystkie elementy rozwoju kompetencji pracowników wymagają wielkich budżetów, nie możemy się tym zastaniać. Zawsze można spróbować wypracować rozwiązania, które będą korzystne dla obu stron, np. możliwość samodzielnego przygotowania programu szkoleniowego przez pracownika dla innych pracowników ze swojego obszaru specjalizacji. Firma może zagospodarować w ten sposób element wymiany wiedzy. Oczywiście, jest to modelowa sytuacja i nie może być narzucona, bo pracownik może równie dobrze nie chcieć przyjmować roli mentora. Warto jednak znać aspiracje i umiejętności pracowników, łącząc te dwa elementy można przygotować korzystne dla firmy rozwiązania.



Ważność czynników kształtujących satysfakcję i zaangażowanie w pracę, a ich ocena – perspektywa pracownika



N=1023



Determinanty satysfakcji z pracy i zaangażowania w pracę

Satysfakcja z pracy

Przeprowadzone analizy* wykazały, że na poziom satysfakcji z pracy istotny wpływ mają takie czynniki jak:

- ✓ Satysfakcja z możliwości pracy w tej właśnie firmie
- ✓ Dobrze zorganizowana praca
- ✓ Satysfakcja ze swojego wynagrodzenia
- ✓ Możliwość wykorzystania swoich kompetencji w pracy
- ✓ Satysfakcja z warunków w miejscu pracy, jakie są w biurze (np. stanowisko pracy, zaplecze socjalne, itp.)
- ✓ Satysfakcja z poziomu stabilności pracy w firmie
- ✓ Posiadanie znaczącego wpływu na decyzje związane z wykonywaną pracą



Katarzyna Kowalewska
manager zespołu Customer Excellence
Praca.pl

Badanie pokazuje, że niezależnie od miejsca wykonywanej pracy poziom satysfakcji i zaangażowania pracownika determinuje zbliżony zbiór czynników.

W naszych rozmowach z kandydatami, czy pracodawcami jako jedna z kluczowych zmiennych również pojawia się wynagrodzenie, które wpływa na poziom satysfakcji oraz zaangażowania.

Warto podkreślić fakt, że pracownicy wskazują niemalże równolegle inne elementy – to wskazuje na wyższy poziom świadomości pracownika.

Rolą HR oraz otoczenia wspierającego, jak Praca.pl, jest edukowanie rynku pod kątem budowania satysfakcji i zaangażowania właśnie w oparciu o każdy z wymienionych czynników.

Zaangażowanie

Poziom zaangażowania w pracę zależy od**:

- ✓ Możliwość wykorzystania swoich kompetencji w pracy
- ✓ Satysfakcji ze swoich relacji ze współpracownikami
- ✓ Dobrze zorganizowanej pracy
- ✓ Satysfakcji z możliwości pracy w tej właśnie firmie

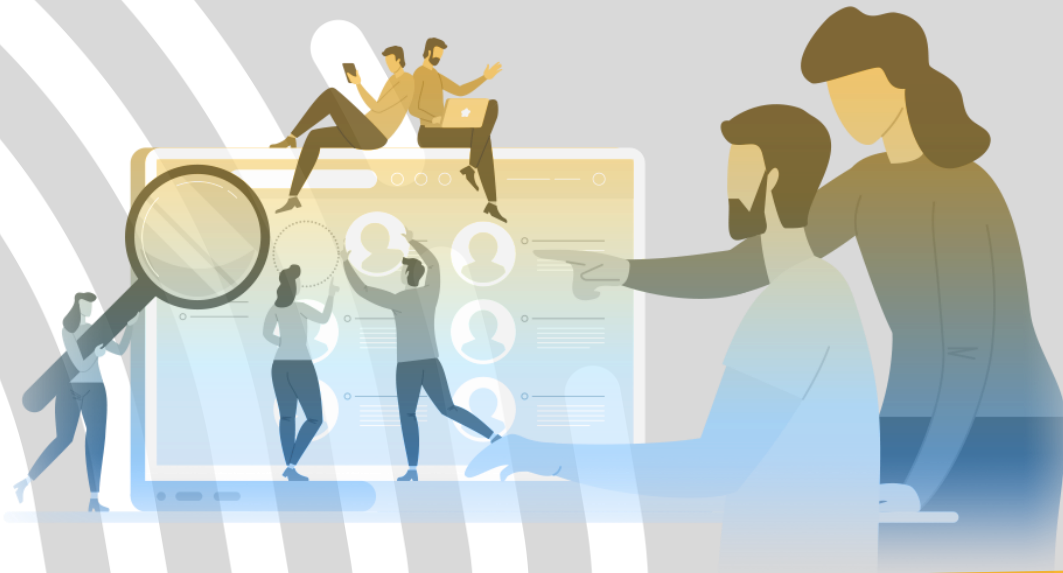


Michał Łysik
Dyrektor działu badań i sprzedaży
Experience Institute

Chociaż satysfakcja z pracy w danej firmie może mieć wpływ na zaangażowanie, to warto pamiętać, że przy kształtowaniu polityki personalnej w kontekście wzrostu satysfakcji i zaangażowania, należy te dwa wymiary traktować osobno.

Badanie, którego wyniki przedstawiamy, pokazuje cztery główne czynniki mające wpływ i kształtujące zaangażowanie, jednak w przypadku badania w jednej firmie możemy zazwyczaj mówić o 6 głównych czynnikach, są to: jasne oczekiwania i informacje zwrotne, system motywacyjno-premiowy, organizacja pracy, wykorzystanie i rozwój kompetencji, swoboda działania i decyzji oraz relacje z przełożonym.

Natomiast w przypadku czynników wpływających na satysfakcję, zazwyczaj mówimy o: wynagrodzeniu, stabilnej pracy, atmosferze, wiarygodności firmy, stresie i zdrowiu oraz dostępie do zasobów.



Typologia pracowników





Autorska charakterystyka typów pracowników, wypracowana na bazie wieloletnich badań i obserwacji przez Experience Institute, pozwala podzielić pracowników na sześć typów. Podstawą dopasowania pracownika do danego typu jest wypadkowa jego poziomu satysfakcji z pracy oraz zaangażowania* w pracę.

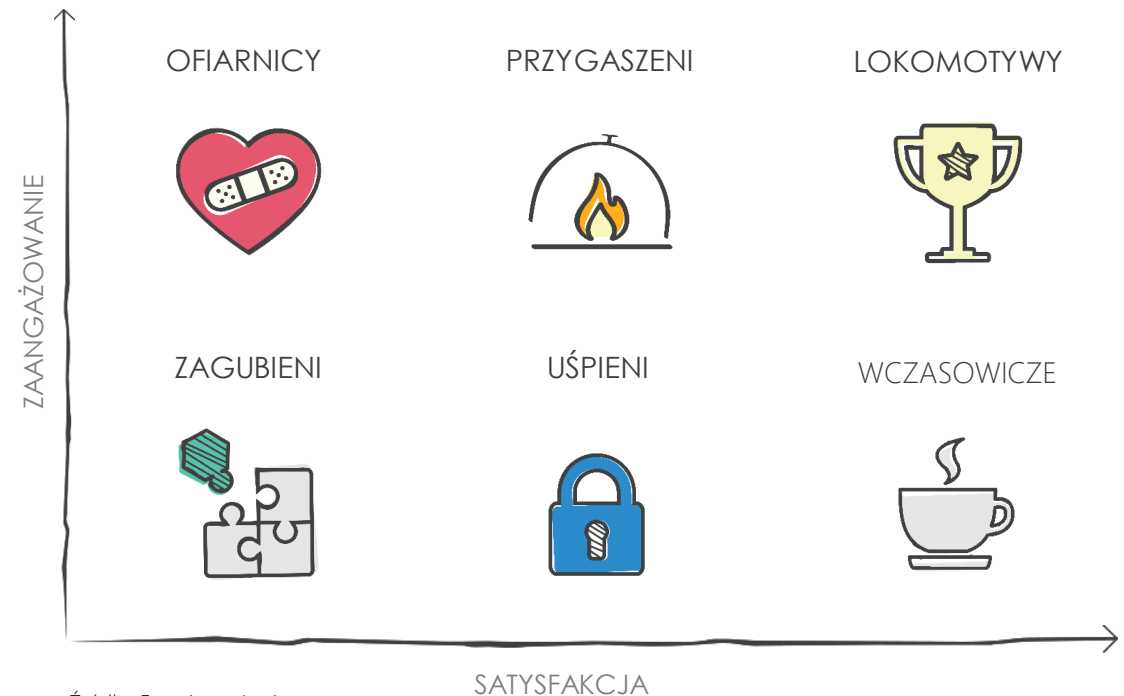
Dzięki tej analizie istnieje możliwość wyszczególnienia 6 typów pracowników:

- Lokomotywy
- Przygaszeni
- Ofiarnicy
- Wczasowicze
- Uśpieni
- Zagubieni

Typologia ta może służyć do budowania szczegółowych rekomendacji rozwojowych dla wybranych grup pracowników.

* Na potrzeby Typologii, jako pracownicy zaangażowani traktowani są ci, którzy we wszystkich pytaniach diagnostycznych uzyskali 5 pkt. Założeniem Typologii jest wyszczególnienie tych pracowników, którzy są w pełni zaangażowani, dzięki czemu firma zawsze może liczyć na wsparcie ze strony tych osób. Oznacza to, że nie można porównywać odsetka pracowników zaangażowanych wynikających z Typologii, do udziału zaangażowanych pracowników przedstawionych w osobnych analizach dotyczących zaangażowania.

Employees' Power Survey®



Źródło: Experience Institute



Typologia pracowników – kim są poszczególne typy?

OFIARNICY



pracownicy deklarujący wysokie zaangażowanie przy równoczesnym braku satysfakcji z pracy

PRZYGASZENI



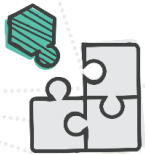
osoby średnio zaangażowane i średnio zadowolone ze swojej pracy; ta grupa wymaga szczególnej uwagi, ponieważ w zależności od działań pracodawcy jej członkowie mogą zasilić grono lokomotyw lub ofiarników

LOKOMOTYW



pracownicy zaangażowani i zadowoleni ze swojej pracy; siła napędowa organizacji

ZAGUBIENI



pracownicy, którzy ani nie czują satysfakcji z pracy, ani się w nią nie angażują; z dużym prawdopodobieństwem opuszczą firmę gdy otrzymają inną ofertę pracy

UŚPIENI



osoby odczuwające średnią satysfakcję z pracy, niezaangażowane

WCZASOWICZE



są zadowoleni z pracy, ale nie są w nią zaangażowani

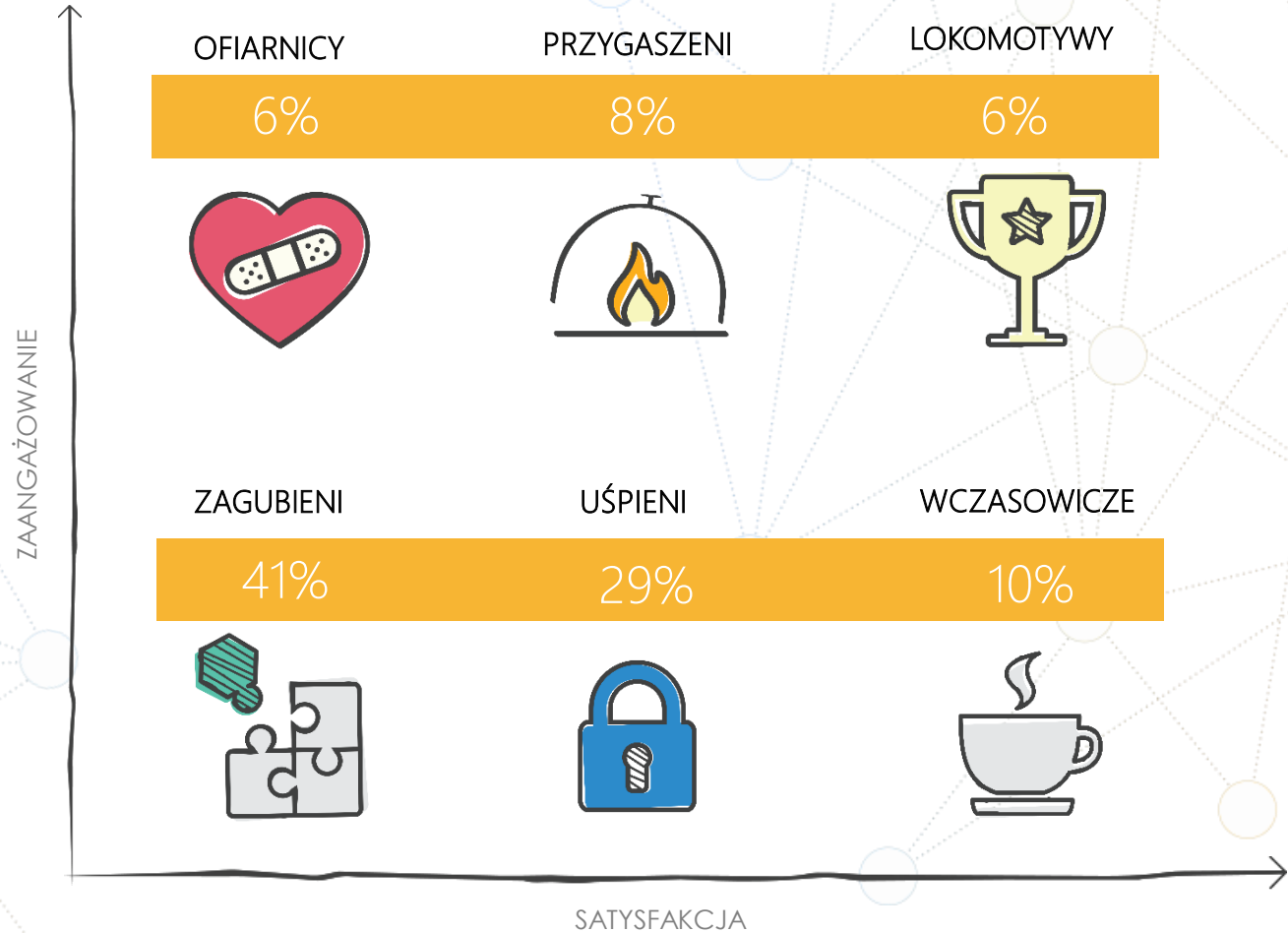


Typologia pracowników – udziały

W przebadanej populacji pracowników największy udział stanowili Zagubieni (41%). Są to raczej niepokojące dane, kiedy tak wysoki odsetek pracowników deklaruje jednocześnie brak satysfakcji z pracy i zaangażowania.

Niski odsetek Lokomotyw (6%) to kolejny aspekt wymagający uwagi. Osoby te, to siła napędowa każdej organizacji, zbyt mały udział tego typu pracowników w organizacji nie jest dobrym prognostykiem na przyszłość.

W dalszej części raportu przyjrzymy się jak rozkładają się udziały poszczególnych typów pracowników w wybranych segmentach.



[N=1023]

N=1023



Typologia pracowników – komentarz

Anna Szymczak
Menedżer Projektów Badawczych
Experience Institute



Typologia pracowników i rozkłady poszczególnych typów mogą kształtować się różnie w zależności od organizacji.

Od rozkładu poszczególnych grup w firmie zależy zarówno poziom efektywności (indywidualnej i zespołowej), lojalność pracowników, czy też wizerunek firmy na rynku i zdolność do „przyciągania” nowych pracowników do firmy.

Dzięki znajomości rozkładu poszczególnych typów w firmie, za pomocą konkretnych działań możemy świadomie wpływać na wielkość poszczególnych grup.

Jednocześnie warto pamiętać, że nikt nie jest „na zawsze” Lokomotywą, Wczasowiczem, czy Ofiarnikiem. Są to przejściowe role, w których funkcjonujemy, będące wypadkową naszych indywidualnych predyspozycji, środowiska pracy, tego co się aktualnie dzieje w firmie, czy w naszym życiu osobistym.

Dodatkowo, każda z tych charakterystyk wnosi coś do organizacji i nie powinniśmy się koncentrować na przykład jedynie na maksymalizacji liczby Lokomotyw.

Wyniki badania, które aktualnie prezentujemy, pokazują nam bardzo ciekawy obraz rzeczywistości, w której aktualnie funkcjonujemy. Dominującą grupą pracowników są tzw. Zagubieni, którzy prawdopodobnie nie odnajdują się najlepiej w zmienionych realiach pracy. Nie czują satysfakcji ze swojej pracy, są niezadowoleni, trudno będzie znaleźć wśród nich ambasadorów firmy, czy lojalnych pracowników. Prawdopodobnie ich efektywność jest także niska.

Niski udział Lokomotyw i Wczasowiczów jest również znamieny. Przedstawiciele obu tych grup są ważni w organizacjach - dla przykładu Wczasowicze bardzo dbają o relacje w zespole, świetnie potrafią rozładowywać napięcia czy konflikty, są ambasadorami, którzy bardzo dobrze mówią o swoim miejscu pracy.

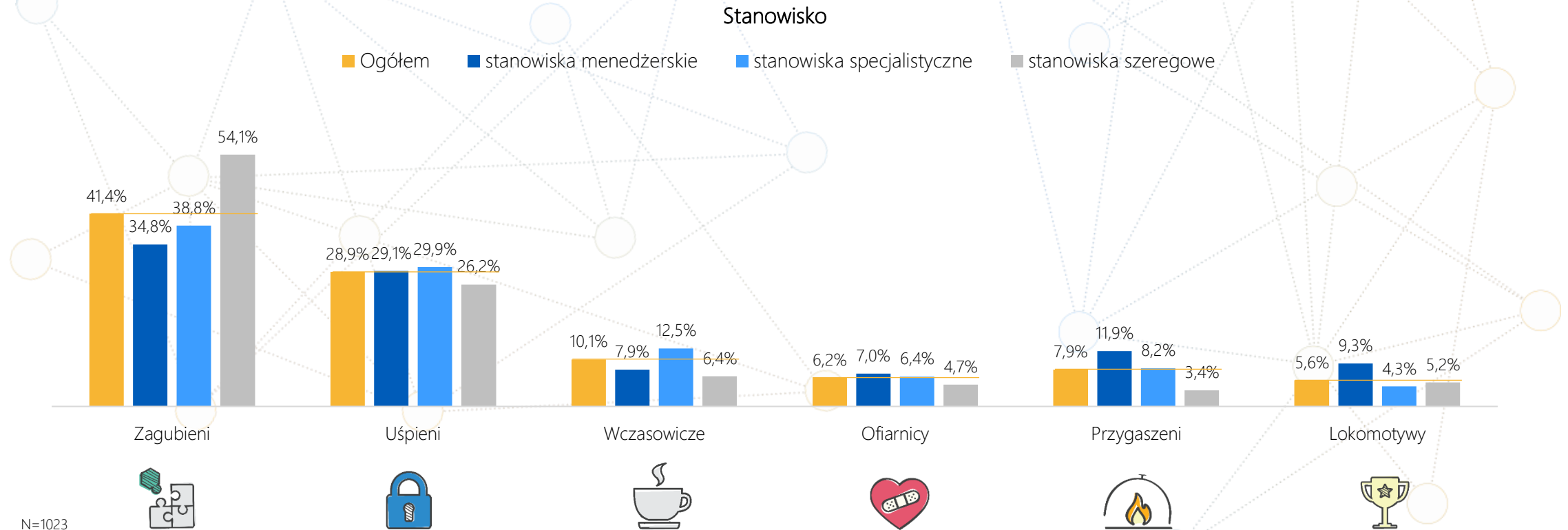




Stanowisko a typ pracownika

Na każdym stanowisku spotkać możemy każdy typ pracownika. **Wiedza** na temat tego, na jakich stanowiskach w danej organizacji jest nadreprezentacja lub niedoreprezentacja danego typu, **pozwała na wdrożenie odpowiednich działań, mających na celu osiągnięcie pożądanych postaw pracowniczych.**

Jak już wcześniej zaobserwowano, wśród polskich pracowników najczęściej występującym typem pracownika jest Zagubiony. Osoby te znacznie częściej można spotkać na stanowiskach szeregowych, niż menedżerskich. Menedżerowie z kolei częściej, niż inni pracownicy są Lokomotywami lub pracownikami Przygaszonymi. Z kolei wśród specjalistów relatywnie częściej spotkamy Wczasowiczów.

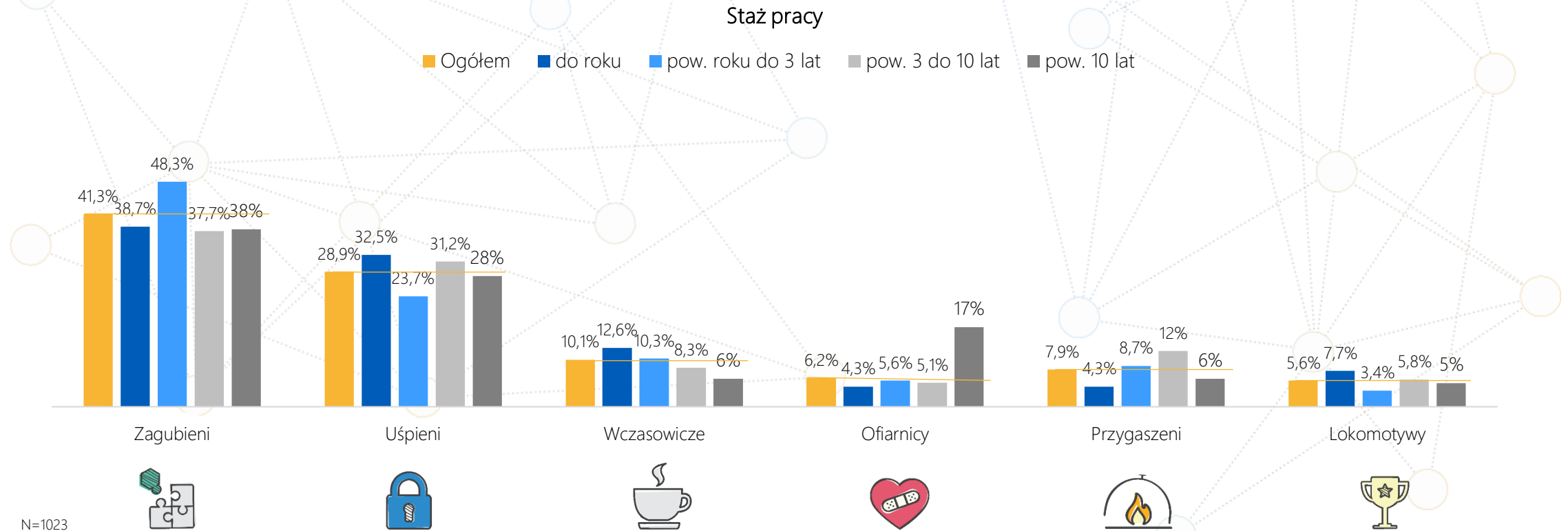




Staż pracy a typ pracownika

W gronie osób z najkrótszym stażem pracy jest relatywnie więcej Uśpionych i Wczasowiczów, a zatem takich pracowników, którzy jeszcze nie są w pełni zaangażowani w pracę, ale ich satysfakcja z pracy jest na umiarkowanym lub wysokim poziomie. W grupie tej znajdują się także, stosunkowo częściej, niż wśród starszych stażem pracowników, Lokomotywy.

Osoby będące w firmie dłużej niż rok, do trzech lat są znacznie częściej niż inni Zagubionymi pracownikami. W gronie tych osób wyraźnie też już widać ukierunkowanie w stronę Przygaszonych, a wraz z upływem czasu pracy ten typ pracownika zasilają kolejni pracownicy, co widać na przykładzie osób ze stażem pracy od 3 do 10 lat. Z kolei najstarsi stażem pracownicy (10 lat i dłużej w firmie) bardzo licznie reprezentują grono Ofiarników. Jest to dość charakterystyczne zjawisko wśród osób bardzo długo będących w organizacji. Pomimo, że ich zadowolenie z pracy jest niewielkie – z różnych względów (procedury, współpracownicy, itp.) - to sama praca sprawia im przyjemność lubią ją i świetnie się w niej odnajdują.

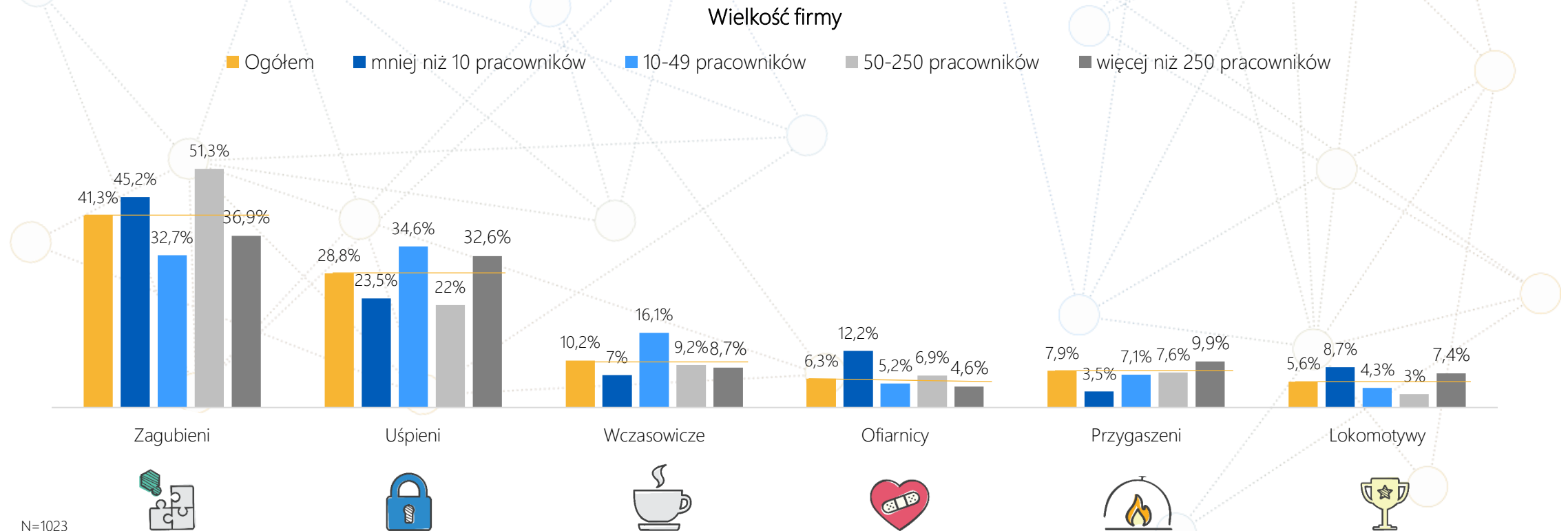




Wielkość firmy a typ pracownika

Ofiarników stosunkowo często można spotkać w mikro przedsiębiorstwach, podobnie zresztą jak Lokomotywy. Znacznie rzadziej z kolei w tego typu firmach pojawiają się Przygaszeni. Wyraźnie zatem widać, że w **bardzo małych firmach**, gdzie jest ponadprzeciętnie duże zaangażowanie pracowników krystalizują się **dwa główne trendy: albo pracownik znajdzie przestrzeń dla siebie i swoich pomysłów i stanie się Lokomotywą, albo w mniej sprzyjających warunkach, a także przy odpowiednich cechach osobowości, stanie się Ofiarnikiem niezadowolonym z pracy, ale sumiennie ją wykonującym.**

Z kolei w największych firmach również jest relatywnie dużo Lokomotyw, ale także pracowników Przygaszonych. Znacznie rzadziej można w tego typu organizacjach znaleźć Ofiarników. Jak zatem widać, bardzo duże organizacje również sprzyjają zachowaniu wysokiego zaangażowania pracowników oraz utrzymaniu ich wysokiej satysfakcji.

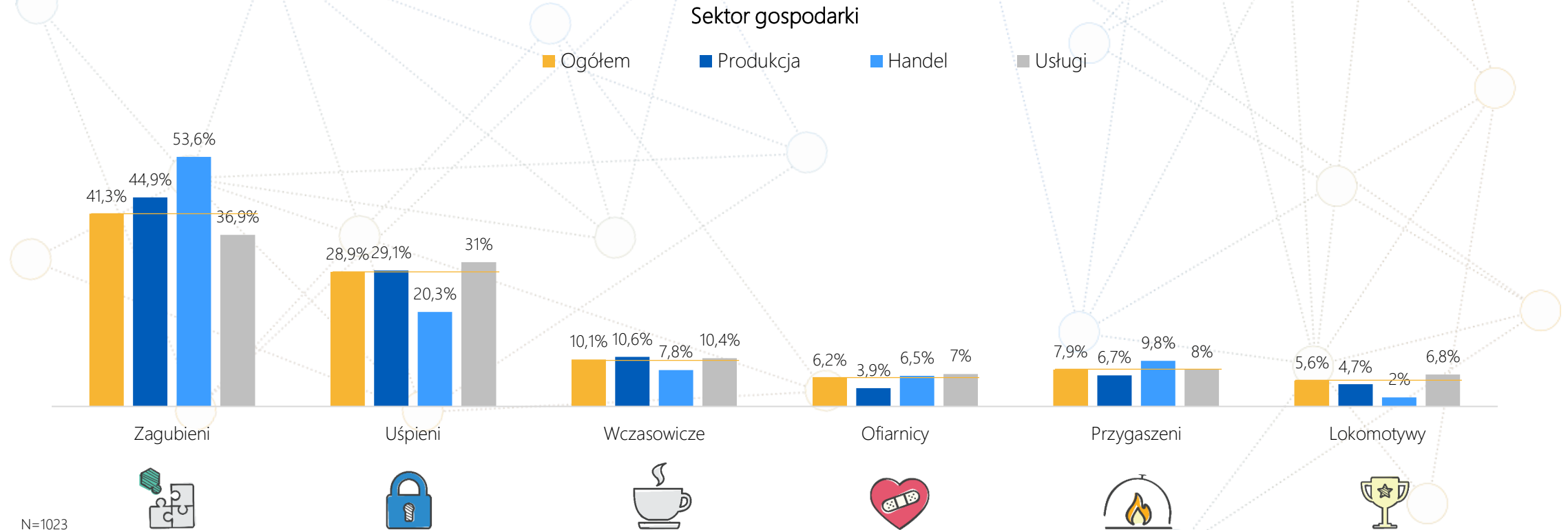


N=1023



Stanowisko a typ pracownika

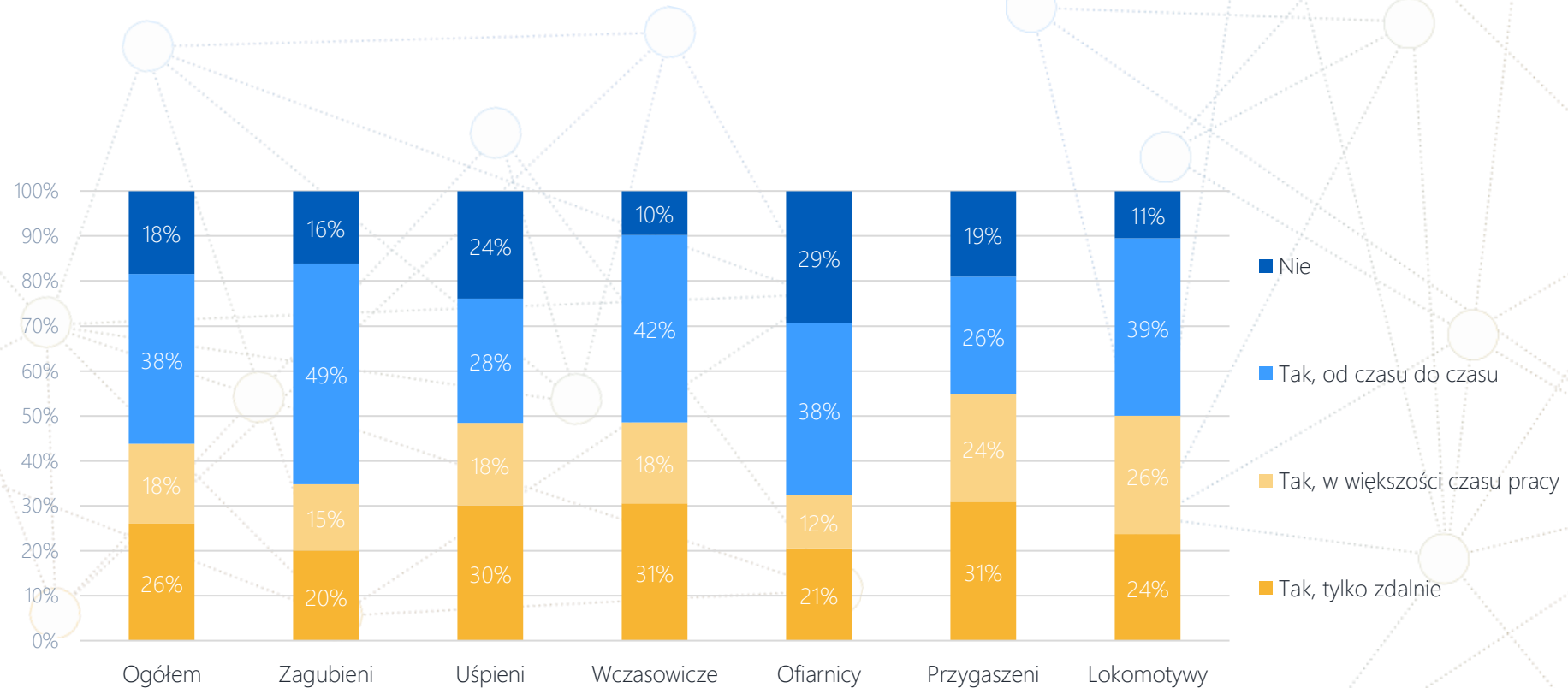
Usługi to sektor gospodarki, w którym relatywnie najczęściej spotkać można **Lokomotywy**, czego zdecydowanie nie można powiedzieć o firmach handlowych, a także produkcyjnych. W tych dwóch ostatnich odsetek Lokomotyw jest stosunkowo niski. W sektorze handlowym relatywnie często pracują osoby Zagubione oraz Przygaszone. Jakkolwiek osoby Zagubione są dużym wyzwaniem dla pracodawcy, aby na nowo wzbudzić w nich zaangażowanie do pracy oraz podnieść ich satysfakcję, tak w przypadku osób Przygaszonych jest duża szansa, że staną się Lokomotywami przy dobrym poprowadzeniu pracowników. W firmach produkcyjnych natomiast nieznacznie przeważają Zagubieni. Zauważyć można również, że jest w nich relatywnie niewiele Ofiarników.





Praca zdalna, a typ pracownika

Najwięcej osób niepracujących zdalnie, aczkolwiek mających taką możliwość, jest wśród Ofiarników (29%) oraz Uśpionych (24%). Najmniej osób niekorzystających z formuły pracy zdalnej jest wśród Wczasowiczów (10%) oraz Lokomotyw (11%). Wczasowicze, Przygaszeni oraz Uśpieni to typy pracowników, wśród których jest największy odsetek pracujących tylko zdalnie (30%-31%).



N=506, osoby mające możliwość pracy zdalnej



Ocena pracy zdalnej a typ pracownika

Formuła pracy zdalnej cieszy się najmniejszym uznaniem wśród Ofiarników. Z kolei najbardziej ten sposób wykonywania pracy podoba się Wczasowiczom, a także Lokomotywowom.

Przygotowanie techniczne firmy zostało **najwyżej ocenione** spośród wszystkich aspektów dotyczących działań pracodawcy w realizowaniu pracy w formule zdalnej. Obszar ten najbardziej doceniają Lokomotywy oraz Wczasowicze. Najmniej pozytywnych ocen tego aspektu odnotowano w grupie Ofiarników. Grupa ta, obok Zagubionych, również najniżej oceniła przebieg komunikacji w firmie, zapewnienie dostępu do niezbędnych narzędzi do wykonywania pracy, a także wsparcie emocjonalne ze strony pracodawcy. Ten ostatni aspekt jest najslabiej oceniony przez wszystkie typy pracowników, aczkolwiek odsetek pozytywnych ocen wśród Ofiarników i Zagubionych jest aż czterokrotnie niższy, niż w przypadku Wczasowiczów i Lokomotyw.

Top 2 Box (4+5)

	Ogółem	Zagubieni	Uśpieni	Wczasowicze	Ofiarnicy	Przygaszeni	Lokomotywy
Jak ocenia Pan/i formułę pracy zdalnej?	63%	62%	66%	69%	37%	66%	67%

Ocena aspektów dotyczących działań pracodawcy w realizowaniu pracy w formule zdalnej

	Ogółem	Zagubieni	Uśpieni	Wczasowicze	Ofiarnicy	Przygaszeni	Lokomotywy
Przygotowanie techniczne firmy (dostęp do wewnętrznych zasobów, baz danych, maila, itp.)	79%	72%	78%	91%	59%	84%	92%
Przebieg komunikacji w firmie	68%	48%	79%	92%	50%	55%	91%
Zapewnienie dostępu do niezbędnych narzędzi do wykonywania pracy (komputer, monitor, oprogramowanie, itp.)	68%	48%	72%	93%	48%	74%	94%
Wsparcie emocjonalne ze strony pracodawcy	46%	22%	46%	89%	22%	43%	88%

N=506, osoby mające możliwość pracy zdalnej



Ocena pracy zdalnej a typ pracownika – komentarz

Anna Szymczak
Menedżer Projektów Badawczych
Experience Institute



Wczasowicze i Lokomotywy to pracownicy, którzy są bardzo zadowoleni ze swojej pracy i zdecydowanie lepiej oceniają poszczególne aspekty środowiska pracy, w porównaniu na przykład do Zagubionych, czy Ofiarników. Nie dziwi więc fakt, że to właśnie Wczasowicze i Lokomotywy najlepiej oceniają samą pracę zdalną jak i przygotowanie i wsparcie ze strony swoich pracodawców. Najprawdopodobniej są też ambasadorami takiego rozwiązania, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz swojej firmy, najchętniej także z niego korzystając.

Pracowników z tych dwóch grup różni jednak poziom zaangażowania – Lokomotywy są w pełni zaangażowane i zorientowane na realizację swoich zadań, podczas gdy Wczasowicze mogą przejawiać różny poziom zaangażowania.

Poza działaniami zorientowanymi na stopniowe zwiększanie zaangażowania i efektywności Wczasowiczów, warto szczególnie dbać o relacje z nimi oraz relacje panujące w zespole. Wczasowicze to tzw. dusze zespołu, dla których relacje międzyludzkie są szczególnie ważne, lubią swoich współpracowników i przełożonych i sami także są lubiani, a odczuwane zaangażowanie ze strony zespołu, daje im pozytywną energię.

Niepokoić może perspektywa Ofiarników, którzy nie tylko najniżej oceniają samą formułę pracy zdalnej, ale także razem z Zagubionymi, odczuwają najmniejsze wsparcie emocjonalne ze strony pracodawcy. Ofiarnicy w swoim wysokim zaangażowaniu mają tendencję do tego, aby przyjmować na siebie za dużo obowiązków i odpowiedzialności, bardzo często kosztem swojego prywatnego czasu i odpoczynku. Brak odczuwanego wsparcia emocjonalnego może w konsekwencji pogłębiać ich złe samopoczucie i negatywną ocenę swojego pracodawcy.





Ważność poszczególnych aspektów pracy, a typ pracownika

Katalog najistotniejszych czynników mających wpływ na satysfakcję i zaangażowanie w pracę nie różni się znacząco między poszczególnymi typami pracowników. Dla wszystkich bardzo ważna jest satysfakcja z wynagrodzenia, dobrze zorganizowana praca, czy też możliwość wykorzystywania swoich kompetencji w pracy.

Niektóre typy pracowników różnią się jednak od innych pod względem oceny ważności niektórych aspektów. I tak, zarówno dla Wczasowiczów jak i Lokomotyw, nieco wyżej w hierarchii znajdują się jasno określone oczekiwania dotyczące ich pracy. Dla Przygaszonych i Ofiarników, nieco bardziej istotna, niż dla innych jest satysfakcja ze swoich relacji ze współpracownikami.

Z kolei najmniej istotnymi czynnikami kształtującymi satysfakcję i zaangażowanie w pracę, są satysfakcja z możliwości pracy w tej właśnie firmie, satysfakcja z zabezpieczenia zdrowotnego dostępnego w firmie oraz posiadanie znaczącego wpływu na decyzje związane z wykonywaną pracą. Ten ostatni czynnik u Ofiarników i Przygaszonych nie znajduje się jednak na tak odległych miejscach pod względem ważności omawianych czynników, jak w przypadku pozostałych typów pracowników. Dla Przygaszonych, podobnie jak dla Lokomotyw, sprawny system motywacyjny w firmie nie jest tak istotny, jak w przypadku innych charakterystyk pracowników.

Top 2 Box (4+5)	Ogółem	Zagubieni	Uśpieni	Wczasowicze	Ofiarnicy	Przygaszeni	Lokomotywy
Satysfakcja ze swojego wynagrodzenia	96%	95%	98%	99%	94%	96%	100%
Dobrze zorganizowana praca	96%	96%	97%	98%	96%	93%	97%
Możliwość wykorzystania swoich kompetencji w pracy	95%	94%	97%	97%	95%	91%	98%
Satysfakcja z poziomu stabilności pracy w firmie	95%	94%	96%	98%	92%	97%	95%
Możliwość rozwoju swoich kompetencji	95%	94%	97%	96%	96%	93%	97%
Jasno określone oczekiwania dotyczące mojej pracy	94%	92%	94%	98%	94%	88%	98%
Satysfakcja ze swoich relacji ze współpracownikami	91%	86%	93%	91%	98%	95%	92%
Sprawny system motywacyjny w firmie	89%	89%	89%	93%	93%	84%	81%
Satysfakcja z warunków w miejscu pracy jakie są w biurze	88%	85%	91%	91%	88%	88%	88%
Posiadanie znaczącego wpływu na decyzje związane z wykonywaną pracą	83%	79%	84%	89%	93%	90%	86%
Satysfakcja z zabezpieczenia zdrowotnego dostępnego w firmie	75%	74%	74%	77%	82%	75%	72%
Satysfakcja z możliwości pracy w tej właśnie firmie	61%	51%	58%	79%	56%	85%	92%

N=1023



Charakterystyka próby

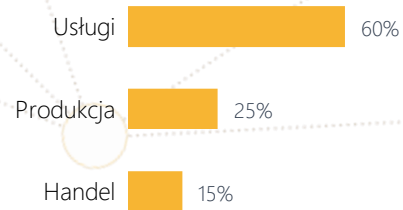




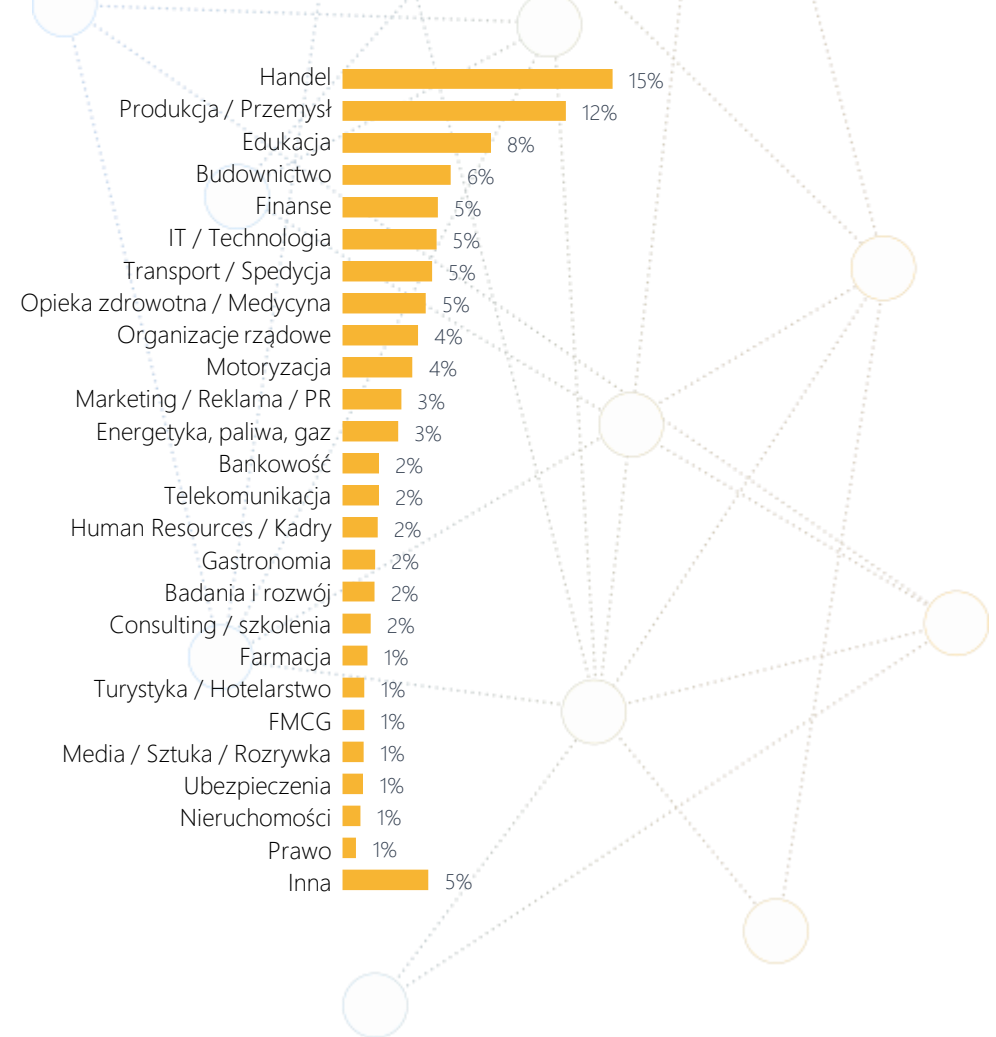
Rodzaj zajmowanego stanowiska



Sektor gospodarki



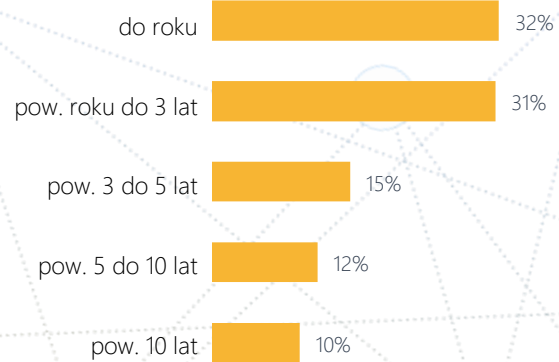
Branża, w której działa firma



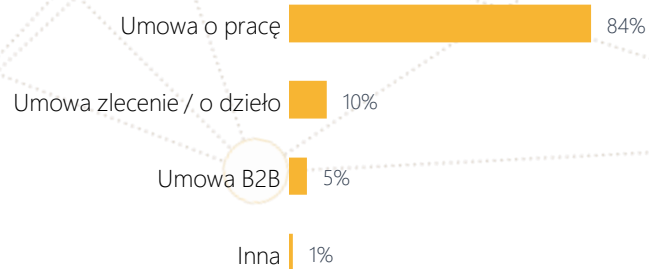


Segmentacja

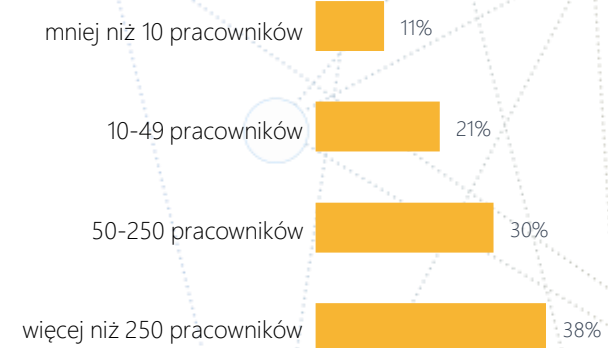
Staż pracy w obecnej firmie



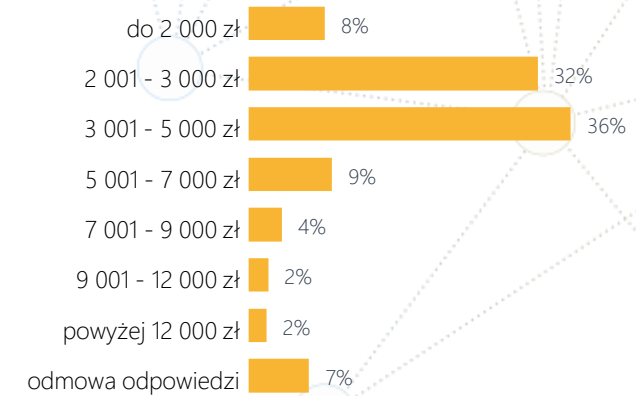
Typ umowy



Wielkość firmy



Wysokość miesięcznego wynagrodzenia (netto / os.)



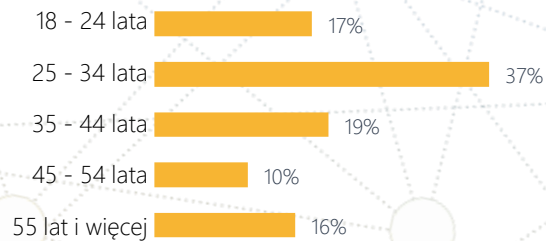
N=1023



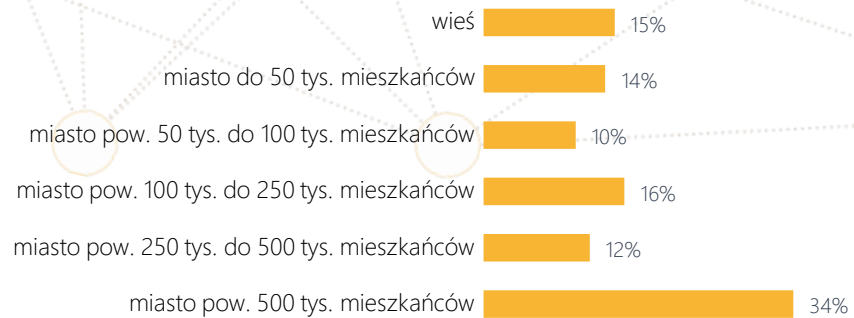
Płeć



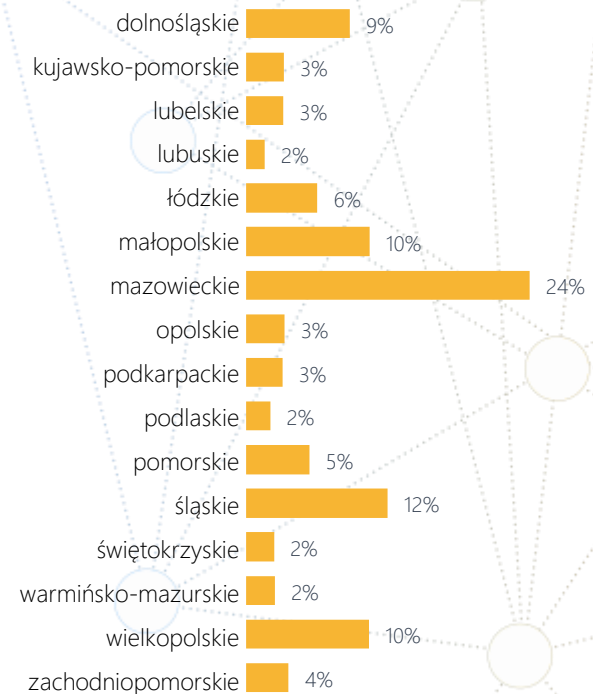
Wiek



Miejsce zamieszkania



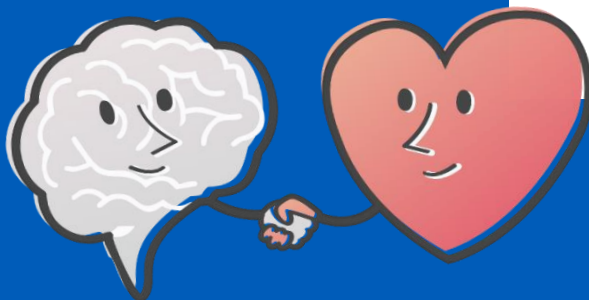
Województwo



QUAL & QUANT

czyli połączenie badań ilościowych z jakościowym doświadczeniem.

Experience Institute to jeden organizm, w którym każdego dnia ścierają się perspektywy badaczy ilościowych i badaczy jakościowych podczas rozwiązania problemów biznesowych naszych klientów i nie tylko. Wierzymy, że połączenie quant i qual daje prawdziwy i pełniejszy obraz społeczeństwa i człowieka.



EXPERIENCE INSTITUTE – KIM JESTEŚMY?

W ramach **Experience Institute** realizujemy **badania ilościowe i jakościowe z obszarów marketingu i HR**. Swoją wiedzę opieramy na 18-letnim doświadczeniu, które do tej pory zdobywaliśmy jako dział badań **Fundacji Obserwatorium Zarządzania**.

Codziennie obserwujemy, mierzymy i pomagamy w zrozumieniu zachowań, nawyków, emocji i motywacji ludzkich (dotyczących zarówno środowiska pracy, jak i relacji marka – klient/ konsument).

Dwa typy przeprowadzanych przez nas badań dają **możliwość certyfikacji**. Doceniamy w ten sposób firmy wysoko oceniane przez ich klientów i pracowników w badaniach satysfakcji. Nagradzamy je rozpoznawalnymi w Polsce godłami **Firma Przyjazna Klientowi** i **Inwestor w Kapitał Ludzki**.



Praca.pl

Misja Praca.pl to **wspieranie pracodawców** w poszukiwaniu kompetentnych pracowników oraz **pomoc kandydatom** w znalezieniu **dobrej pracy**.

Praca.pl tworzą profesjonalści z zakresu e-rekrutacji. Jesteśmy obecni na rynku HR od prawie 17 lat.

Budujemy i rozwijamy innowacyjne **narzędzia optymalizujące proces poszukiwania pracowników** i pracy przez internet, w tym **serwis z ofertami pracy** oraz **panel rekrutacyjny** do zarządzania procesami rekrutacyjnymi. Dla pracodawców, rekruterów, a także osób poszukujących pracy **udostępniamy poradniki** z contentem, które stanowią nieocenioną pomoc w zakresie przygotowania się do procesu rekrutacji oraz pokazują aktualną sytuację na rynku pracy.

Na bieżąco **analizujemy zmiany rynkowe** i na tej podstawie publikujemy raporty dotyczące aktualnej sytuacji na rynku pracy. **Prowadzimy badania**, w ramach których pytamy Polaków o ich opinie i zachowania dotyczące pracy. Jesteśmy cenionymi **ekspertami rynku pracy** - komentujemy najnowsze trendy w rekrutacji i zmiany zachodzące na rynku.





Autorzy raportu:

Experience Institute
Agnieszka Radomska
Anna Szymczak
Michał Łysik

Praca.pl
Katarzyna Kowalewska
Michał Filipkiewicz
Marek Motak



ul. Puławska 457
02-844 Warszawa
www.expinstitute.pl



ul. Bolesława Prusa 2
00-493 Warszawa
www.praca.pl