

**KOLINS
EXPLORATION
CENTER**

RYNEK PRACY I GOSPODARKA Q4 2025

**RAPORT STRATEGICZNY
DLA LIDERÓW BIZNESU**

**TRENDY ZATRUDNIENIA, WYZWANIA KADROWE I PROGNOZY NA 2026 ROK
W KONTEKŚCIE POLSKIM I MIĘDZYNARODOWYM**

KLUCZOWE WNIOSKI DLA DECYDENTÓW BIZNESOWYCH

Czwarty kwartał 2025 roku przyniósł stabilizację po turbulentnym roku, ale ujawnił strukturalne napięcia na polskim rynku pracy. Niedobór wykwalifikowanych pracowników stał się główną barierą wzrostu – przed spowolnieniem popytu i inflacją kosztów.

5 najważniejszych wniosków

- **Niedobór kadr jako priorytetowe wyzwanie:** 36,3% firm wskazuje trudności z rekrutacją jako główną przeszkodę rozwoju (+9,6 p.p. vs Q3 2025), wyprzedzając inflację i stagnację gospodarczą
- **Zatrudnienie ustabilizowało się po letnim spadku:** Sektor biznesowy zatrudnił 6,745 mln osób w listopadzie 2025 (+0,03% m/m), mimo spadku 0,75-0,8% r/r
- **Rosnąca presja na retencję:** 19,7% firm traktuje utrzymanie pracowników jako strategiczny priorytet (+6,5 p.p. kw/kw), co wskazuje na walkę o talenty w warunkach niedoboru
- **Większość biznesu pozostaje w trybie reaktywnym:** Tylko 24,8% firm aktywnie dostosowuje strategie kadrowe do sytuacji gospodarczej, 70,4% nie zmienia modeli operacyjnych mimo turbulencji
- **Elastyczne formy zatrudnienia tracą impet sezonowy:** Udział firm korzystających z pracy tymczasowej/outsourcingu spadł do 60,8% (-5,6 p.p.), co może być efektem sezonowym końca roku

Prognozy na 2026

Rok 2026 będzie rokiem przyspieszonej adaptacji. Firmy, które do tej pory odkładały decyzje o transformacji modeli zatrudnienia, będą zmuszone nadrobić zaległości. Globalne trendy – AI w HR, skills-based hiring, international talent pools – zaczną silniej oddziaływać na polski rynek.

Wskaźnik	Prognoza 2026	Źródło
PKB Polski (wzrost r/r)	3,5-4,0%	Consensus ekonomistów, NBP
Stopa bezrobocia (BAEL)	2,5-2,8%	PAP, Grant Thornton
Luka pracowników w Polsce	ok. 1,5 mln osób	Yotru, Kono
Wzrost zatrudnienia (minimalny)	1%	PAP, prognoza KIG
Deficyt w budownictwie	ok. 200 tys. osób	Kono Jobs
Udział cudzoziemców w logistyce	20%+ (225 tys. osób)	Kono Jobs

- **Kluczowe ryzyka:** Utrzymująca się stagnacja w niemieckim przemyśle (-1,8% zamówień eksportowych w listopadzie 2025 r/r), rosnące koszty pracy przy niskiej produktywności, pogłębiający się skills gap w zawodach technicznych, ekstremalnie ciasny rynek pracy (bezrobocie 2,5-2,8%) uniemożliwiający szybką rekrutację.
- **Szanse:** Stabilizacja makroekonomiczna (PKB Polski ~3,7% w 2025, prognoza 2026: 3,5-4,0%), rosnąca dojrzałość firm w zarządzaniu elastycznymi modelami pracy, wzrost dostępności pracowników międzynarodowych (Ukraina, Gruzja, Nepal, Filipiny, Indie, Bangladesz), odbicie popytu na pracę agencyjną po okresie spowolnienia.

SPIS TREŚCI:

1. Dla kogo jest ten raport?
2. Kontekst makroekonomiczny: Polska i Europa Środkowo-Wschodnia
3. Wyzwania biznesu w Q4 2025 – analiza strategiczna
4. Sytuacja kadrowa – pulse check rynku pracy
5. Segmentacja branżowa: zwycięzcy i przegrani
6. Priorytety HR i elastyczne formy zatrudnienia
7. Globalne trendy HR 2026 – co nadchodzi
8. Predykcyjna analityka: prognozy zatrudnienia Q1-Q2 2026
9. Rekomendacje strategiczne dla liderów biznesu
10. O KOLINS i roli agencji pracy w nowej rzeczywistości

Raport został przygotowany z perspektywy operacyjnej: patrzemy na sezon grillowy oczami produkcji, HR i zarządu, koncentrując się na wąskich gardłach procesu i sposobach ich zabezpieczenia przy wsparciu pracy tymczasowej oraz rekrutacji własnej.

MATERIAŁ PRZYGOTOWANY WE WSPÓŁPRACY Z [WINLINE360](#)

1. DLA KOGO JEST TEN RAPORT?

Ten raport powstał z myślą o liderach biznesu odpowiedzialnych za strategię zatrudnienia, ciągłość operacyjną i konkurencyjność kosztową: dyrektorach HR, COO, członkach zarządów firm produkcyjnych, logistycznych, budowlanych oraz z sektora przetwórstwa przemysłowego.

Skupia się na tym, jak podejmować decyzje kadrowe w warunkach niedoboru pracowników, niepewności gospodarczej i rosnącej presji na elastyczność – nie na akademickiej analizie rynku pracy.

Jako agencja pracy specjalizująca się w rekrutacji międzynarodowej, KOLINS na co dzień obserwuje strukturalne napięcia na rynku: przedłużające się procesy rekrutacyjne, walkę o kandydatów między branżami, rosnącą rotację po sezonach intensywnego obciążenia oraz trudność w zabezpieczaniu krytycznych obszarów produkcji i logistyki. W raporcie łączymy te obserwacje z danymi makroekonomicznymi GUS, globalnymi trendami HR oraz benchmarkami konkurencyjnymi, by dostarczyć kontekst do podejmowania strategicznych decyzji kadrowych na 2026 rok.

Ten raport nie odpowiada na pytanie „co się dzieje”, ale „co z tym zrobić”.

2. KONTEKST MAKROEKONOMICZNY: POLSKA I EUROPA ŚRODKOWO-WSCHODNIA

Polska: stabilizacja po trudnym roku

Rok 2025 rozpoczął się słabo – w pierwszej połowie roku tempo wzrostu sprzedaży detalicznej wynosiło zaledwie 3,1% r/r, sprzedaż produkcji przemysłowej spadała o 0,7% r/r. Pod koniec roku sytuacja się poprawiła, ale nie na tyle, by mówić o silnym ożywieniu gospodarczym.

Wskaźnik	I półrocze 2025	XI 2025 r/r	XI miesiący 2025 r/r
Sprzedaż detaliczna	+3,1%	31%	+3,7%
Produkcja przemysłowa	-0,7%	-1.1%	+1,7%
Zamówienia w przemyśle (ogółem)	-	+24,5%	-
Zamówienia eksportowe	-	-18%	-
Roboty budowlane	-	-5,0%	-

Kluczowe obserwacje:

- **Popyt wewnętrzny rośnie wolniej** – sprzedaż detaliczna w listopadzie +3,1% r/r (vs +6,4% we wrześniu), co wskazuje na osłabienie konsumpcji
- **Przemysł w stagnacji** – produkcja przemysłowa -1,1% r/r w listopadzie, w tym przetwórstwo -1,4%
- **Eksport pod presją** – zamówienia eksportowe -1,8% r/r, co odzwierciedla słabość niemieckiego przemysłu
- **Budownictwo w spadku** – roboty budowlane -5% r/r, co uderza w zapotrzebowanie na pracowników fizycznych

BENCHMARK CEE:

POLSKA NA TLE REGIONU

Polska nie jest odosobniona – cały region Europy Środkowo-Wschodniej zmaga się z podobnymi wyzwaniami: spowolnieniem eksportu do Niemiec, rosnącymi kosztami pracy, niedoborem wykwalifikowanych pracowników.

Kraj	Stopa bezrobocia 2026	PKB 2026 (prognoza)	Kluczowe wyzwania
Polska	2,5-2,8%	+3,5-4,0%	Luka 1,5 mln pracowników
Czechy	~3,0%	+2,5-3,0%	Silna presja płacowa
Słowacja	~5,5-6,0%	+2,0-2,5%	Restrukturyzacja automotive
Kraje bałtyckie	~4,0-5,0%	+4,0-5,0%	Odływ do Skandynawii
Niemcy	~5,5-6,0%	+1,0-1,5%	Stagnacja przemysłu

Kluczowe obserwacje porównawcze:

- Polska ma jeden z najniższych poziomów bezrobocia w regionie (2,5-2,8%), co oznacza ekstremalnie ciasny rynek pracy – porównywalny tylko z Czechami
- Deficyt kadrowy w Polsce jest strukturalny, a nie cykliczny – demografia (starzenie społeczeństwa) + emigracja zarobkowa sprawiają, że luka 1,5 mln pracowników nie zmniejszy się bez masowej rekrutacji międzynarodowej
- Niemcy jako główny partner handlowy (eksport) pozostają w stagnacji przemysłowej, co bezpośrednio wpływa na polski przemysł maszynowy i motoryzacyjny
- Kraje bałtyckie rosną szybciej (+4-5% PKB), ale tracą młodych pracowników na rzecz Skandynawii – podobny mechanizm jak polska emigracja do Niemiec/UK w latach 2004-2015

3. WYZWANIA BIZNESU W Q4 2025

– ANALIZA STRATEGICZNA

Zmiana hierarchii barier rozwoju

W czwartym kwartale 2025 roku nastąpiła radykalna zmiana w postrzeganiu głównych wyzwań biznesowych. **Po raz pierwszy od kilku kwartałów niedobór kadr wyprzedził inflację kosztów jako główną barierę rozwoju.**

Wyzwanie	Q4 2025	Q3 2025	Zmiana (p.p.)
Trudności z rekrutacją, niedobór pracowników	36,3%	26,7%	+9,6
Spowolnienie popytu / stagnacja	35,5%	31,9%	+3,6
Wysoka inflacja i wzrost kosztów	30,6%	34,5%	-3,9
Niestabilna sytuacja geopolityczna	13,7%	17,2%	-3,5
Rosnące potrzeby pracowników	8,1%	4,3%	+3,8
Wymogi prawne (ESG, compliance)	3,3%	12,1%	-8,8
Cyfryzacja i automatyzacja procesów	3,2%	6,9%	-3,7

INTERPRETACJA ZMIAN

Niedobór kadr na szczycie (+9,6 p.p.) – Firmy zaczęły odczuwać strukturalne braki w rekrutacji. To nie jest efekt sezonowy (Q4 zazwyczaj przynosi spadek wakatów), ale symptom wyczerpania lokalnych zasobów pracy w kluczowych lokalizacjach i zawodach.

Stagnacja niemal dorównuje niedoborowi kadr (+3,6 p.p.) – 35,5% firm wskazuje na spowolnienie popytu w branży. To zgodne z danymi makro: słabnąca sprzedaż detaliczna, spadek produkcji przemysłowej, problemy eksportowe.

Inflacja kosztów schodzi na trzecie miejsce (-3,9 p.p.) – Nie dlatego, że koszty spadły, ale dlatego że niedobór kadr i stagnacja stały się pilniejsze. Firmy nauczyły się żyć z wyższymi kosztami, ale nie potrafią poradzić sobie z brakiem pracowników.

Rosnące potrzeby pracowników (+3,8 p.p.) – Coraz więcej firm zauważa presję na elastyczność, wellbeing, wartości korporacyjne. To sygnał, że retencja staje się równie ważna jak rekrutacja.

REAKCJA BIZNESU: WIĘKSZOŚĆ W TRYBIE REAKTYWNYM

Kluczowe pytanie brzmi: czy firmy aktywnie reagują na te wyzwania, czy tylko obserwują?

Poziom wpływ sytuacji gospodarczej na decyzje kadrowe	Q4 2025	Q3 2025	Zmiana
W znacznym stopniu (zmieniamy założenia i plany)	24,8%	15,5%	+9,3 p.p.
Umiarkowanie (obserwujemy, ale nie zmieniamy)	45,6%	50,2%	-4,6 p.p.
Niewielki wpływ (kontynuujemy bieżące działania)	29,6%	34,3%	-4,7 p.p.

Tylko 24,8% firm jest w trybie proaktywnym – aktywnie dostosowuje strategię kadrowe, zmienia modele operacyjne, testuje elastyczne formy zatrudnienia.

70,4% firm pozostaje w trybie reaktywnym lub biernym – obserwują sytuację, ale nie podejmują decyzji strukturalnych. To zachowawcze podejście było racjonalne w warunkach krótkookresowej niepewności, ale w 2026 roku może stać się zagrożeniem konkurencyjności.

ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA: SPADEK CZY EFEKT SEZONOWY?

Udział firm korzystających z pracy tymczasowej, outsourcingu lub innych elastycznych form zatrudnienia spadł do 60,8% (-5,6 p.p. vs Q3 2025).

Pytanie: Czy to początek trendu, czy sezonowe zjawisko końca roku?

Hipoteza KOLINS: To efekt sezonowy. W Q4 wiele firm redukuje potrzeby kadrowe po intensywnych miesiącach (produkcja sezonowa, logistyka e-commerce przed świętami), co przekłada się na spadek zapotrzebowania na elastyczne formy. Spodziewamy się odbicia w Q1-Q2 2026, gdy firmy będą zabezpieczać sezonowe szczyty (wiosna/lato w rolnictwie, ogrodnictwie, budowlanych).

4. SYTUACJA KADROWA

– PULSE CHECK RYNKU PRACY

Zatrudnienie: stabilizacja po letnim spadku

Po trudnym okresie lipiec-wrzesień 2025 (gwałtowny spadek zatrudnienia, wzrost zwolnień), w październiku-listopadzie nastąpiła lekka stabilizacja.

Miesiąc	Zatrudnienie (mln)	Zmiana m/m	Zmiana r/r
Wrzesień 2025	6,747	-	-0.8%
Październik 2025	6,747	+0,13%	-0,75%
Listopad 2025	6,745	+0,03%	-0,75%
Grudzień 2025	6,4103	-0,1%	-0,7%

Kluczowe wnioski:

- **Wzrost miesięczny mimo sezonowości** – Tradycyjnie Q4 przynosi spadek zatrudnienia (koniec sezonów, optymalizacja kosztów przed końcem roku). W 2025 zatrudnienie lekko wzrosło, co sugeruje walkę firm o utrzymanie pracowników.
- **Spadek roczny utrzymuje się** – Mimo stabilizacji m/m, zatrudnienie jest wciąż o 0,75-0,8% niższe niż rok temu. To około 50-55 tys. osób mniej w sektorze biznesowym.
- **Zwolnienia grupowe wyhamowały** – Liczba zarejestrowanych bezrobotnych zwolnionych z przyczyn leżących po stronie pracodawców wzrosła o 12,6% r/r w listopadzie (vs 15-16,5% w czerwcu-wrześniu). To sygnał, że fala restrukturyzacji się kończy.

ROTACJA: SPADEK, ALE PRESJA NA RETENCJĘ ROŚNIE

W 87,8% firm rotacja nie zmieniła się lub zmalała w Q4 2025. To dobra wiadomość – po trudnym okresie letniego napięcia (nadgodziny, ciśnienie na wyniki) pracownicy nie odchodzą masowo.

Ale: 19,7% firm wskazuje **retencję pracowników jako główny priorytet strategiczny na 2026** (+6,5 p.p. vs Q3 2025). Firmy zrozumiały, że w warunkach niedoboru kadr łatwiej utrzymać niż zrekrutować.

Działania retencyjne obserwowane na rynku:

- podnoszenie wynagrodzeń powyżej inflacji (szczególnie w produkcji i logistyce),
- elastyczne formy pracy (hybryda, elastyczne godziny),
- programy wellbeingowe (dobrostan fizyczny i psychiczny),
- inwestycje w rozwój kompetencji (reskilling, upskilling) – nowy trend 2026.

5. SEGMENTACJA BRANŻOWA: ZWYCIĘZCY I PRZEGRANI

BRANŻE ROSNĄCE (ZWYCIĘZCY Q4 2025)

Branża	Zmiana zatrudnienia r/r	Czynniki wzrostu
Logistyka	+5,6%	E-commerce, ekspansja centrów dystrybucyjnych
Przemysł spożywczy	+1,8%	Eksport, stabilny popyt wewnętrzny
HoReCa	+1,2%	Powrót turystyki, eventy korporacyjne
Produkcja sprzętu wojskowego	+1,7%	Zamówienia rządowe, NATO

- **Logistyka (+5,6%)** – Najbardziej dynamiczny sektor zatrudnienia w Polsce. Ekspansja międzynarodowych operatorów (Amazon, Allegro, InPost), rosnący handel transgraniczny. Niedobór magazynierów, kierowców, operatorów wózków.
- **Przemysł spożywczy (+1,8%)** – Stabilny popyt krajowy + rosnący eksport (szczególnie do Niemiec, UK, krajów Beneluxu). Sezonowość produkcji wymaga elastycznych modeli zatrudnienia. Wąskie gardła: pakowanie, konfekcjonowanie, kompletacja.
- **HoReCa (+1,2%)** – Odbudowa po pandemii, rosnąca turystyka biznesowa i eventowa. Problem: Bardzo wysoka rotacja, trudności z pozyskaniem kucharzy, kelnerów, personelu hotelowego.
- **Produkcja sprzętu wojskowego (+1,7%)** – Zamówienia rządowe związane z modernizacją armii, kontrakty NATO. Specyficzny segment wymagający certyfikatów bezpieczeństwa, doświadczenia w precyzyjnej produkcji.

BRANŻE TRACĄCE (OUTSIDERZY Q4 2025)

Branża	Zmiana zatrudnienia r/r	Czynniki spadku
Przemysł maszynowy	-1,4%	Spadek zamówień eksportowych, stagnacja w Niemczech
Przemysł motoryzacyjny	-1,0%	Restrukturyzacja, transformacja na EV
Produkcja mebli	-2,0%	Spadek popytu na rynkach zachodnich
Budownictwo	-0,2%	Spadek inwestycji publicznych i prywatnych
Handel detaliczny	-0,8%	Przesunięcie do e-commerce, automatyzacja kas

- **Przemysł maszynowy (-1,4%)** – Uzależniony od eksportu do Niemiec, który w 2025 przechodził recesję techniczną. Spadek zamówień eksportowych -1,8% r/r w listopadzie bezpośrednio uderza w polskich dostawców.
- **Przemysł motoryzacyjny (-1,0%)** – Transformacja na elektryfikację (EV) wymaga zupełnie innych kompetencji niż tradycyjna produkcja silników spalinowych. Część zakładów redukuje zatrudnienie przed restrukturyzacją.
- **Produkcja mebli (-2,0%)** – Słabość popytu na rynkach zachodnich (Niemcy, UK), rosnąca konkurencja z Azji. Segment szczególnie wrażliwy na koszty energii i transportu.
- **Budownictwo (-0,2%)** – Spadek robót budowlanych -5% r/r w listopadzie. Przyczyny: zahamowanie inwestycji publicznych (oczekiwanie na fundusze EU 2024-2030), wysokie stopy procentowe hamujące budownictwo mieszkaniowe.
- **Handel detaliczny (-0,8%)** – Przesunięcie zakupów do kanałów online, automatyzacja (samoobsługowe kasy, magazyny automatyczne). Fizyczne sklepy redukują zatrudnienie.

IMPLIKACJE STRATEGICZNE DLA FIRM

Jeśli działasz w branży rosnącej:

- Priorytet to retencja i konkurencyjność płacowa – w logistyce i HoReCa rotacja 50-80% rocznie to norma.
- Rekrutacja międzynarodowa jako sposób na zapewnienie wakatu (ukraińscy magazynierzy, filipińscy kucharze).
- Elastyczne formy zatrudnienia do obsługi sezonowych spięrzeń (logistyka przed świętami, produkcja spożywcza w sezonie).

Jeśli działasz w branży tracącej:

- Reskilling załogi – transformacja kompetencji (np. z produkcji silników spalinowych na baterie EV).
- Optymalizacja kosztów – wykorzystanie pracy tymczasowej zamiast etatów do projektów o niepewnej przyszłości.
- Dywersyfikacja działalności – szukanie nowych segmentów rynku (np. meblarstwo → produkcja palet dla logistyki).

6. PRIORYTETY HR

I ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA

Top priorytety HR na 2026 rok

Na czym firmy będą koncentrować swoje działania kadrowe w nadchodzących miesiącach:

Priorytet HR	Q4 2025	Zmiana vs Q3 2025
Rekrutacja nowych pracowników	42,1%	-3,2 p.p.
Rozwój kompetencji (reskilling, upskilling)	31,5%	+4,1 p.p.
Retencja i zaangażowanie pracowników	19,7%	+6,5 p.p.
Optymalizacja kosztów pracy	18,3%	+1,8 p.p.
Automatyzacja i cyfryzacja procesów HR	14,2%	+2,3 p.p.
Elastyczne formy zatrudnienia	12,8%	-0,9 p.p.

Kluczowe spostrzeżenia

- **Retencja rośnie najszybciej (+6,5 p.p.)** – Firmy przestają koncentrować się wyłącznie na rekrutacji i zaczynają inwestować w utrzymanie obecnych pracowników. To racjonalne: koszt zastąpienia pracownika (recruitment, onboarding, lost productivity) wynosi 1,5-2x jego rocznego wynagrodzenia.
- **Rozwój kompetencji zyskuje na znaczeniu (+4,1 p.p.)** – Transformacja technologiczna (AI, automatyzacja) i przemiany branżowe (np. EV w motoryzacji) wymuszają inwestycje w upskilling. Globalnie skills-based hiring staje się standardem – firmy przestają patrzeć na CV i zaczynają mapować kompetencje.
- **Rekrutacja spada jako priorytet (-3,2 p.p.)** – Nie dlatego, że jest mniej ważna, ale dlatego że inne obszary stają się pilniejsze. W warunkach niedoboru kadr „po prostu rekrutować więcej” przestaje działać.

ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA: NARZĘDZIE CZY FUNDAMENT?

60,8% firm wykorzystuje elastyczne formy zatrudnienia (praca tymczasowa, outsourcing procesów, kontrakty B2B) w jakimś stopniu.

Rola elastycznych form zatrudnienia	Q4 2025
W ogóle z nich nie korzystamy	39,2%
Wykorzystujemy do uzupełniania zasobów w razie potrzeby	35,2%
Stosujemy rzadko, w ograniczonym zakresie	19,2%
Stanowią podstawę naszego modelu operacyjnego	6,4%

Kluczowa obserwacja:

Tylko 6,4% firm traktuje elastyczne formy jako fundament modelu operacyjnego. Dla większości (35,2%) to narzędzie ad hoc – używane w razie potrzeby, ale nie zaplanowane strategicznie.

To może być błąd strategiczny. Globalne trendy pokazują, że firmy z elastycznymi modelami zatrudnienia są bardziej odporne na turbulencje:

- Mogą szybko skalować zespoły w górę lub w dół w zależności od popytu.
- Redukują ryzyko finansowe związane z etatami w niepewnym otoczeniu.
- Mają dostęp do szerszej puli talentów (international hiring, remote work, gig workers).

Prognoza KOLINS: W 2026 roku odsetek firm traktujących elastyczne formy jako strategiczny element modelu operacyjnego wzrośnie do ~10-12%, szczególnie w produkcji, logistyce i przetwórstwie.

7. GLOBALNE TRENDY HR 2026

– CO NADCHODZI

Polski rynek pracy nie funkcjonuje w izolacji. Globalne trendy HR, które dominują w raportach McKinsey, Deloitte, Remote czy Harmony HR, zaczną silniej oddziaływać na polskie firmy w 2026 roku

TREND 1: AI I AUTOMATYZACJA W HR

85% liderów HR ma problem z mierzeniem produktywności pracowników hybrydowych. AI staje się odpowiedzią:

- Predykccyjna analityka turnover – modele ML przewidują, kto jest zagrożony odejściem (na podstawie zaangażowania, absencji, feedbacku)
- AI w rekrutacji – automatyczne skanowanie CV, chatboty rekrutacyjne, video interviewing z analizą języka ciała
- Workforce planning – algorytmy prognozujące zapotrzebowanie kadrowe na podstawie danych historycznych i sygnałów biznesowych

Zastosowanie w Polsce: Największe firmy (produkcja, logistyka, SSC/BPO) już testują AI w rekrutacji. W 2026 technologia ta stanie się dostępna dla średnich przedsiębiorstw dzięki SaaS.

TREND 2: SKILLS-BASED HIRING (ZATRUDNIANIE OPARTE NA KOMPETENCJACH)

Koniec ery „5 lat doświadczenia wymagane”. Firmy przechodzą na mapowanie kompetencji zamiast weryfikacji CV.

Dlaczego to się dzieje:

- Tradycyjne ścieżki kariery (studia → staż → junior → mid → senior) załamują się w obliczu szybkich zmian technologicznych.
- Skills gap w zawodach technicznych (programiści, inżynierowie, specjaliści AI) wymusza otwartość na kandydatów z niekonwencjonalnym backgroundem.
- Internal mobility (przesunięcia wewnętrzne między działami) staje się tańsze niż external hiring.

Zastosowanie w Polsce: Szczególnie ważne w branżach w transformacji (motoryzacja → EV, bankowość → fintech). Firmy zaczynają mapować kompetencje obecnych pracowników i inwestować w reskilling zamiast zwolnień + rekrutacji nowych.

TREND 3: GLOBAL HIRING I REMOTE WORK

50%+ firm globalnie planuje zwiększyć zatrudnienie międzynarodowe w ciągu roku. Remote work przestał być benefitem – stał się narzędziem dostępu do globalnej puli talentów.

Polska w tym trendzie:

- Inbound: Polskie firmy zatrudniają pracowników zdalnych z Ukrainy, Białorusi, Gruzji, Indii (IT, customer support, finance).
- Outbound: Polscy specjaliści pracują zdalnie dla firm z UK, Niemiec, USA (szczególnie IT, design, marketing).

Implikacje: Firmy muszą rozwijać kompetencje w zarządzaniu zespołami rozproszonymi (asynchroniczna komunikacja, narzędzia współpracy, kultura zaufania).

TREND 5: EMPLOYEE WELLBEING I HUMAN SUSTAINABILITY

Wellbeing przestaje być „nice to have” – staje się narzędziem retencji.
Firmy inwestują w:

- programy zdrowia psychicznego (terapia, mindfulness, wsparcie w kryzysach),
- elastyczne godziny pracy (4-day week, elastyczny start/koniec dnia),
- benefit packages dostosowane do potrzeb (np. opieka nad dziećmi, wsparcie eldercare).

Trend specyficzny dla Polski: Rosnące znaczenie work-life balance jako kryterium wyboru pracodawcy, szczególnie wśród młodszych pokoleń (Millennials, Gen Z).
Firmy produkcyjne i logistyczne muszą konkurować z sektorem usług, który oferuje lepsze warunki pracy.

TREND 6: LEAN HR TEAMS (MAŁE ZESPOŁY HR ZARZĄDZAJĄCE DUŻĄ ZŁOŻONOŚCIĄ)

Paradoks: Złożoność zarządzania ludźmi rośnie (compliance, wellbeing, DEI, remote work), ale **zespoły HR nie rosną proporcjonalnie**. Odpowiedzią jest **automatyzacja procesów HR:**

- Self-service portals dla pracowników (urlopy, zaświadczenia, dane osobowe).
- Chatboty odpowiadające na pytania kadrowe 24/7.
- Zautomatyzowane onboarding workflows.

Zastosowanie w Polsce: Szczególnie istotne w firmach 200-1000 pracowników, gdzie dział HR liczy 3-8 osób i jest przeciążony operacyjnymi zadaniami.
Automatyzacja pozwala HR fokusować się na strategii zamiast administracji.

8. PREDYKCYJNA ANALITYKA: PROGNOZY ZATRUDNIENIA Q1-Q2 2026

PROGNOZY MAKROEKONOMICZNE NA 2026

PKB Polski: Prognoza wzrostu 3,5-4,0% w 2026 roku (źródło: consensus ekonomistów, NBP, KE). Niższe niż w 2024 (5,3%), ale stabilne w kontekście europejskim.

Inflacja: Oczekiwane utrzymanie na poziomie 4,5-5,5% (powyżej celu NBP 2,5% +/- 1 p.p.). Presja płacowa + koszty energii będą podtrzymywać inflację.

Eksport: Dalsze osłabienie w kierunku Niemiec (prognoza PKB Niemiec 2026: +1,0-1,5%, wciąż słabo). Możliwość dywersyfikacji na rynki: Francja, Włochy, Skandynawia, USA].

Stopa bezrobocia: Ekstremalnie ciasny rynek pracy – prognoza spadku do 2,5-2,8% (BAEL). To jeden z najniższych poziomów w Europie, porównywalny z Czechami (~3%). Niedobór pracowników w zawodach fizycznych będzie się dramatycznie pogłębiał.

Luka kadrowa: Szacunki mówią o deficycie ok. 1,5 mln pracowników w Polsce do końca 2026 roku. Szczególnie dotkliwe braki w:

- Budownictwie – deficyt ok. 200 tys. wykwalifikowanych pracowników, 70% firm zgłasza problemy kadrowe
- Logistyce i magazynowaniu – ok. 225 tys. cudzoziemców (głównie Ukraińcy), stanowiących ponad 20% wszystkich pracowników z pozwoleniem na pracę w tym sektorze
- Zawodach metalowo-maszynowych i pracach fizycznych w przemyśle

Zatrudnienie międzynarodowe: Rosnące znaczenie pracowników z Ukrainy, Białorusi, Gruzji, oraz nowych rynków: Indie, Nepal, Bangladesz, Filipiny. W logistyce ponad 20% wszystkich cudzoziemców z pozwoleniem na pracę pracuje właśnie w magazynach i centrach dystrybucyjnych.

PROGNOZA ZATRUDNIENIA W SEKTORZE BIZNESOWYM

Okres	Zatrudnienie (mln)	Zmiana kw/kw	Zmiana r/r
Q4 2025 (rzeczywiste)	6,745	16%	-75%
Q1 2026 (prognoza)	6,730-6,750	-0,2% do +0,1%	-0,5% do -0,3%
Q2 2026 (prognoza)	6,755-6,780	+0,4% do +0,8%	+0,1% do +0,5%

Q1 2026: Neutralny do lekko negatywnego. Tradycyjnie Q1 przynosi spadek zatrudnienia (optymalizacje budżetowe po roku obrachunkowym, koniec kontraktów tymczasowych). W 2026 efekt ten może być złagodzony przez **walkę firm o retencję i wczesne przygotowania do sezonów wiosennych** (budownictwo, rolnictwo, ogrodnictwo).

Uwaga: 23% firm w Polsce planuje zwiększyć zatrudnienie w 2026 roku według badania Grant Thornton (styczeń 2026). To relatywnie optymistyczny wskaźnik, ale koncentruje się w specyficznych branżach (logistyka, HoReCa, IT/usługi biznesowe), podczas gdy przemysł pozostaje ostrożny.

Q2 2026: Lekki wzrost. Sezonowe ożywienie w budownictwie, rolnictwie, turystyce (HoReCa), logistyce. Firmy produkcyjne będą zabezpieczać sezonowe szczyty (np. sezon grillowy w spożywczym, szczyt budowlany).

Kontekst globalny: Według WEC Global Labour Market Intelligence (luty 2026), **popyt na pracę agencyjną i elastyczne formy zatrudnienia zaczyna odbijać globalnie**, choć Europa (w tym Polska) idzie wolniej niż część rynków pozaeuropejskich. To sygnał, że po okresie ostrożności (2024-2025) firmy powracają do elastycznych modeli zatrudnienia jako sposobu zarządzania ryzykiem.

PROGNOZA ROTACJI PRACOWNIKÓW (TURNOVER RATE)

Prognoza KOLINS: Rotacja w 2026 pozostanie na **podwyższonym poziomie 18-22%** rocznie (vs. 15-18% pre-COVID).

Szczególnie wysokie wskaźniki w:

- logistyce: 40-60% rocznie (magazynierzy, kurierzy),
- HoReCa: 50-80% rocznie (kelnerzy, kucharze, pokojowe),
- retail: 30-45% rocznie (sprzedawcy, kasjerzy).

Czynniki podtrzymujące wysoką rotację:

- Niedobór kadr → pracownicy mają wybór i łatwo zmieniają pracodawców.
- Rosnące oczekiwania płacowe → firmy nie nadążające z podwyżkami tracą ludzi.
- Wellbeing i work-life balance → szczególnie młodsze pokolenia odchodzą z firm „toksycznych” lub wymagających nadmiernych nadgodzin.

PROGNOZY BRANŻOWE:

KTO BĘDZIE REKRUTOWAŁ W 2026?

Branża	Prognoza zatrudnienia 2026	Kluczowe stanowiska
Logistyka	+4% do +6%	Magazynierzy, operatorzy wózków, kierowcy
Przemysł spożywczy	+1% do +2%	Pakowanie, konfekcjonowanie, linie produkcyjne
Budownictwo	+2% do +3%	Murarze, cieśle, operatorzy maszyn budowlanych
HoReCa	+3% do +5%	Kucharze, kelnerzy, pokojowe, recepcjoniści
Rolnictwo i ogrodnictwo	+5% do +8%	Zbiory sezonowe, pielęgnacja upraw
Przemysł motoryzacyjny	-1% do 0%	Spadek w produkcji spalinowej, wzrost w EV

9. REKOMENDACJE STRATEGICZNE DLA LIDERÓW BIZNESU

Na podstawie analiz przedstawionych w raporcie, **KOLINS formułuje strategiczne rekomendacje dla firm działających w warunkach niedoboru kadr, niepewności gospodarczej i transformacji rynku pracy.**

DLA DYREKTORÓW HR

1. Zmień perspektywę: od rekrutacji do retencji

Problem: Firmy wciąż traktują rekrutację jako główny priorytet, podczas gdy koszt zastąpienia pracownika (1,5-2x roczne wynagrodzenie) często przewyższa koszt jego utrzymania.

Rekomendacja:

- Przeprowadź turnover risk analysis – zidentyfikuj pracowników zagrożonych odejściem (niska satysfakcja, absencje, konflikty)
- Zainwestuj w stay interviews (rozmowy retencyjne) zamiast tylko exit interviews
- Wprowadź flexible benefits dostosowane do potrzeb (elastyczne godziny, remote work, wellbeing programs)

2. Automatyzuj procesy operacyjne, fokusuj się na strategii

Problem: Działy HR spędzają 60-70% czasu na zadaniach administracyjnych (urlopy, zaświadczenia, onboarding), zamiast na strategicznych projektach.

Rekomendacja:

- Wdróż self-service portal dla pracowników (urlopy, dane osobowe, dokumenty)
- Użyj chatbotów HR do odpowiadania na powtarzalne pytania
- Zautomatyzuj onboarding workflows (checklisty, powiadomienia, integracja systemów)
- ROI: Automatyzacja procesów HR redukuje czas na administrację o 40-50%, uwalniając zasoby na strategiczne projekty (employer branding, development programs, workforce planning).

3. Rozwijaj kompetencje zamiast rekrutować nowe osoby

Problem: Skills gap w zawodach technicznych, trudność znalezienia kandydatów z gotowymi kompetencjami.

Rekomendacja:

- Przeprowadź skills mapping obecnych pracowników – zidentyfikuj ukryte kompetencje
- Stwórz reskilling programs dla pracowników z branż tracących (np. motoryzacja spalinowa → EV)
- Benefit: Koszt przeszkolenia pracownika (5-10 tys. PLN) jest 3-5x niższy niż koszt rekrutacji i onboardingu nowego (20-30 tys. PLN dla stanowisk mid-level).

DLA DYREKTORÓW OPERACYJNYCH I PRODUKCJI

4. Traktuj elastyczne formy zatrudnienia jako strategiczne narzędzie, nie plan B

Problem: 35,2% firm używa pracy tymczasowej/outsourcingu tylko w razie potrzeby, co prowadzi do chaotycznych rekrutacji w ostatniej chwili.

Rekomendacja:

- Zidentyfikuj powtarzalne wąskie gardła w procesie produkcyjnym (pakowanie, konfekcjonowanie, kompletacja)
- Zaplanuj stałe miejsce dla pracy tymczasowej w budżecie i planach operacyjnych (np. 15-20% załogi to pracownicy tymczasowi w sezonie)
- Współpracuj z agencją pracy z wyprzedzeniem 6-8 tygodni przed sezonem, nie na 2 tygodnie przed szczytem

Case study: Zakład spożywczy, który skorzystał z usług agencji pracy tymczasowej KOLINS, obsadzając zmiany na odcinkach krytycznych (pakowanie), zredukował nadgodziny stałej załogi o 40%, obniżył rotację po sezonie o 25% i zrealizował 100% dostaw do sieci handlowych bez opóźnień.

5. Dywersyfikuj źródła rekrutacji: international hiring

Problem: Lokalny rynek pracy w wielu regionach Polski jest „przegrzany” – niedobór magazynierów, operatorów, pracowników fizycznych.

Rekomendacja:

- Rozważ rekrutację międzynarodową (Ukraina, Gruzja, Nepal, Filipiny, Kolumbia) we współpracy z agencją pracy
- Zapewnij wsparcie integracyjne (tłumacze, mieszkania, onboarding w języku ojczystym)
- Zadbaj o compliance (pozwolenia na pracę, równe traktowanie, bhp)

Benefit: Pracownicy zagraniczni często wykazują wyższą motywację do intensywnej pracy sezonowej i są bardziej elastyczni pod względem zmienowości.

KOLINS jako agencja pracy tymczasowej zapewnia pracowników zagranicznych na określony czas, dbając o pełną obsługę kadrowo-płacową.

6. Monitoruj kluczowe wskaźniki operacyjne kadrowe (workforce KPIs)

Problem: Firmy śledzą wskaźniki produkcyjne (OEE, wydajność, jakość), ale nie mierzą systematycznie wskaźników kadrowych (rotacja, absencje, czas obsadzenia wakatów).

Rekomendacja:

- Wdróż workforce dashboard z kluczowymi metrykami:
 - Turnover rate (ogółem i per dział/zmiana)
 - Time-to-fill (czas od otwarcia wakatów do zatrudnienia)
 - Absenteeism rate (absencje chorobowe i nieplanowane)
 - Overtime hours per FTE (nadgodziny na etat)
- Analizuj korelacje (np. wysoka rotacja na zmianach z konkretnym menedżerem, absencje rosnące w miesiącach z nadgodzinami)
- Reaguj proaktywnie zamiast reaktywnie (np. jeśli turnover na linii X przekracza 30% rocznie → audyt warunków pracy)

DLA ZARZĄDÓW I CFO

7. Modeluj scenariusze kosztów pracy na 2026 z uwzględnieniem inflacji płacowej

Problem: Presja płacowa w Polsce pozostanie wysoka w 2026 (prognoza wzrostu płac realnych 3-5% + inflacja 4,5-5,5% = wzrost kosztów pracy nominalnie o 8-10%).

Rekomendacja:

- Przygotuj scenariusze budżetowe na 2026:
 - Scenariusz 1: Wzrost płac 8% + stabilne zatrudnienie
 - Scenariusz 2: Wzrost płac 10% + redukcja zatrudnienia o 5%
 - Scenariusz 3: Wzrost płac 6% + zwiększenie udziału pracy tymczasowej
- Kalkuluj total cost of employment (nie tylko gross salary, ale ZUS, benefits, koszty rekrutacji, rotacji)
- Negocjuj z kluczowymi pracownikami pakiety retencyjne (np. bonus za pozostanie 12 miesięcy) zamiast bieżących podwyżek

8. Traktuj inwestycje w HR tech jako ROI, nie koszt

Problem: Firmy traktują wydatki na HR tech (ATS, HRIS, workforce analytics) jako koszt, nie inwestycję.

Rekomendacja:

- Kalkuluj ROI z automatyzacji HR:
 - Redukcja czasu rekrutacji o 30% = szybsze obsadzenie wakatów = mniejsza utrata produkcji
 - Predykcyjna analityka turnover = identyfikacja ryzyka odejść = niższe koszty zastąpienia
 - Self-service portals = redukcja czasu HR na administrację o 40% = więcej czasu na strategię
- Benchmarkuj się z konkurencją: firmy z zaawansowanym HR tech mają 20-30% niższą rotację

9. Przygotuj się na regulacje pay transparency (jawność wynagrodzeń)

Problem: Dyrektywa EU o jawności wynagrodzeń będzie obowiązywać w Polsce od 2026-2027. Firmy bez przygotowanej polityki wynagrodzeń mogą być zaskoczone.

Rekomendacja:

- Przeprowadź audyt wynagrodzeń – sprawdź, czy na analogicznych stanowiskach nie ma nieuzasadnionych różnic (szczególnie gender pay gap)
- Przygotuj widełki płacowe dla każdego stanowiska
- Komunikuj transparentnie z pracownikami: „Dlaczego zarabiam tyle, ile zarabiam?”

DLA WSZYSTKICH LIDERÓW: MENTALNOŚĆ „TEST AND LEARN”

Problem: 70,4% firm nie zmienia modeli operacyjnych mimo turbulencji – dominuje podejście „wait and see”.

Rekomendacja:

- Przyjmij mentalność „test and learn” zamiast „wait and see”:
- - Testuj elastyczne formy pracy w ograniczonym zakresie (np. jeden dział, jeden sezon)
 - Mierz wyniki (produktywność, koszty, rotacja)
 - Skaluj, jeśli działa; zmieniaj, jeśli nie
- Nie czekaj na „idealny moment” – w warunkach permanentnej niepewności idealnego momentu nie będzie
- Buduj organizational agility – zdolność do szybkiej adaptacji modeli zatrudnienia, procesów, strategii

Wniosek kluczowy: Rok 2026 będzie rokiem przyspieszonej adaptacji. Firmy, które pozostaną w trybie reaktywnym, stracą konkurencyjność wobec tych, które aktywnie testują nowe modele zatrudnienia, inwestują w HR tech i traktują ludzi jako strategiczny zasób, nie koszt operacyjny.

10. O KOLINS I ROLI AGENCJI PRACY W NOWEJ RZECZYWISTOŚCI

KIM JESTEŚMY

KOLINS to agencja pracy specjalizująca się w rekrutacji międzynarodowej dla firm z sektora produkcji, logistyki, budownictwa, przetwórstwa przemysłowego, rolnictwa i ogrodnictwa.

Działamy od 2020 roku, wspierając przedsiębiorstwa w zabezpieczeniu obsad – zarówno w klasycznej rekrutacji pracowników etatowych, jak i w realizacji projektów wymagających większej elastyczności z wykorzystaniem pracy tymczasowej (w zgodzie z ustawą o zatrudnianiu pracowników tymczasowych z 9 lipca 2003 r.).

DLACZEGO POWSTAŁ TEN RAPORT

Ten raport nie jest akademicką analizą rynku pracy – to narzędzie dla liderów biznesu, którzy muszą podejmować decyzje kadrowe w warunkach:

- niedoboru wykwalifikowanych pracowników (36,3% firm wskazuje to jako główną barierę rozwoju),
- niepewności gospodarczej (stagnacja w przemyśle, słaby eksport, wahania popytu),
- rosnącej presji na retencję (koszty zastąpienia pracownika rosną, dostępność kandydatów spada).

Raport łączy dane makroekonomiczne, wyniki badania, globalne trendy HR oraz praktyczne doświadczenia **KOLINS** z projektów realizowanych w zakładach produkcyjnych i logistycznych.

NASZA ROLA W NOWEJ RZECZYWISTOŚCI RYNKU PRACY

KOLINS nie jest jedynym rozwiązaniem na wyzwania kadrowe firm – ale może być strategicznym partnerem w budowaniu elastycznych modeli zatrudnienia.

CO OFERUJEMY

- Rekrutacja międzynarodowa – dostęp do pracowników z Ukrainy, Gruzji, Nepalu, Filipin, Indii, Kolumbii i innych
- Praca tymczasowa – zabezpieczanie sezonowych szczytów produkcji, logistyki, magazynów (zgodnie z ustawą o zatrudnianiu pracowników tymczasowych)
- Workforce consulting – analiza wąskich gardeł kadrowych, optymalizacja modeli zatrudnienia, wsparcie w planowaniu sezonowym

DLA KOGO PRACUJEMY

Naszymi klientami są firmy produkcyjne, logistyczne, budowlane, z branży spożywczej, przetwórstwa przemysłowego, rolnictwa i ogrodnictwa, które:

- potrzebują szybko zabezpieczyć obsady (czas na decyzję: dni-tygodnie, nie miesiące),
- działają w warunkach sezonowych spiętrzeń (sezony grillowe, żniwa, szczyty logistyczne),
- chcą zredukować ryzyko operacyjne (brak obsady = wstrzymanie produkcji = kary umowne),
- szukają elastyczności kadrowej (skalowanie zespołów w górę/dół w zależności od popytu).

JAK MOŻEMY POMÓC

Jeśli po przeczytaniu raportu zadajesz sobie pytania:

- Jak zabezpieczyć sezonowe szczyty bez przeciążania stałej załogi nadgodzinami?
- Gdzie znaleźć pracowników, skoro lokalny rynek jest wyczerpany?
- Jak obniżyć rotację i koszty zastąpienia pracowników?
- Czy elastyczne formy zatrudnienia mogą być częścią strategii, a nie planem awaryjnym?

...to zapraszamy do rozmowy. Nie sprzedajemy rozwiązań „off-the-shelf” – słuchamy specyfiki Twojej firmy i dopasowujemy model wsparcia do realnych potrzeb.

SKONTAKTUJ SIĘ Z NAMI



TWOJE WSPARCIE PERSONALNE



biuro@kolins.com.pl



[502 206 221](tel:502206221)



kolins.com.pl

MATERIAŁ PRZYGOTOWANY WE WSPÓŁPRACY Z WINLINE360