

rynek pracy w sektorze budowlanym.

trendy, wyzwania i strategie rekrutacyjne.

wstęp.

Polski sektor budowlany znajduje się obecnie w bezprecedensowym punkcie zwrotnym, w którym to nie tylko koszty materiałów czy cykliczność koniunktury, lecz przede wszystkim dostępność i jakość kapitału ludzkiego stanowią o być albo nie być strategicznych inwestycji. Branża z jednej strony mierzy się z demograficzną ścianą i masowym przechodzeniem na emeryturę najbardziej doświadczonych ekspertów, które grozi nieodwracalną utratą inżynierskiego know-how. Z drugiej zaś, nieuchronnie zmierza w kierunku Budownictwa 4.0, opartego na cyfryzacji, zrównoważonym rozwoju i prefabrykacji. Powstająca dziś luka pokoleniowa i kompetencyjna sprawia, że dzisiejszy rynek pracy w budownictwie to arena niezwykle zaciętej walki o talenty. Przewagę konkurencyjną zyskują na nim organizacje, które rozumieją, że obecna presja płacowa to w dużej mierze rynkowa korekta wieloletniego niedoszacowania pracy inżynierskiej, a wydatki na wykwalifikowaną kadrę należy traktować przede wszystkim jako inwestycję w bezpieczeństwo i terminowość kontraktów.

W obliczu tych wyzwań radykalnej zmianie ulegają również reguły rekrutacyjne oraz oczekiwania samych kandydatów, dla których wysokość pensji przestała być jedynym argumentem do przyjęcia oferty. Dzisiejsi specjaliści, w tym obecne dopiero od niedawna na rynku Pokolenie Z, równie mocno cenią sobie stabilność zatrudnienia, jakość kultury organizacyjnej oraz bliskość projektów eliminującą konieczność uciążliwych delegacji. Co więcej, aby uzupełnić braki kadrowe i sprostać wymaganiom nowoczesnych technologii, branża powinna otworzyć się na nowe grupy pracowników, w tym przede wszystkim na kobiety, których rosnąca obecność w sektorze wprowadza nową jakość w zarządzaniu procesami. Jednak kluczem do przetrwania i rozwoju wielu firm z sektora w nadchodzących latach będzie przede wszystkim budowanie silnego Employee Value Proposition i hybrydowych ścieżek kariery. Jak tego dokonać? O tym przeczytaj Państwo w raporcie.



Małgorzata Mudyna,
Regional Director, Randstad Polska



Zapraszamy do lektury.

spis treści.

rozdział 1. analiza rynku pracy w sektorze budowlanym.

- 1.1 Jaki potencjał ma rynek pracy w budownictwie?
- 1.2 Zarządzanie ryzykiem HR-owym w budownictwie.
Dlaczego niedobór kadr to dla pracodawców realna strata finansowa?
- 1.3 Demograficzna ściana w budownictwie, czyli gdzie znikają inżynierowie.
- 1.4 Kobiety na rynku pracy w sektorze budowlanym.

rozdział 2. szanse i wyzwania w pozyskiwaniu talentów.

- 2.1 Presja płacowa. Jak zmieniają się oczekiwania finansowe kandydatów w sektorze budowlanym?
- 2.2 Wyzwania w procesie rekrutacji w branży budowlanej.
- 2.3 Koszty rotacji w branży budowlanej. Ile naprawdę kosztuje odejście kluczowego pracownika i jak temu przeciwdziałać?
- 2.4 Perspektywa kandydata. Czynniki sukcesu i bariery w pozyskiwaniu talentów w budownictwie.

rozdział 3. kierunki rozwoju kadr w branży budowlanej

- 3.1 Employee Value Proposition w budownictwie. Jak stworzyć atrakcyjną ofertę zatrudnienia, która nie opiera się wyłącznie na pensji?
- 3.2 Reskilling i upskilling w nowoczesnym budownictwie.
Jak wspierać rozwój i zapewnić pracownikom możliwości przekwalifikowania się?
- 3.3 Nowy wymiar budowania lojalności pracowników.



rozdział 1

analiza rynku pracy w sektorze budowlanym.

1.1 Jaki potencjał ma rynek pracy w budownictwie?

Współczesny rynek pracy w sektorze budowlanym przechodzi interesującą transformację. Obserwujemy dziś na nim odejście od modelu opartego na masowości na rzecz budowania wysokospecjalistycznych nisz kompetencyjnych. Pula talentów ewoluuje, a zapotrzebowanie na konkretne umiejętności jest dziś definiowane przez specyfikę poszczególnych sektorów.



Pula talentów na rynku pracy w głównych segmentach budownictwa

W budownictwie przemysłowym i logistycznym, które jest obecnie jednym z najbardziej wymagających operacyjnie segmentów, na znaczeniu zyskała mobilność oraz zdolność do pracy w szybkim tempie (w reżimie fast-track). Inżynierowie w tej dziedzinie powinni płynnie łączyć tradycyjną wiedzę konstrukcyjną z zaawansowaną koordynacją technologii procesowych i automatyki magazynowej.

Z kolei energetyka i odnawialne źródła energii (OZE) to dziś prawdziwe „zielone serce” budownictwa. Branża ta poszukuje nie tylko inżynierów elektryków, ale przede wszystkim ekspertów od systemów hybrydowych, magazynów energii (BESS) oraz integracji sieciowej. Co ważne, jest to sektor o najniższym średnim wieku kadr, co sprawia, że jest szczególnie podatny na szybkie wdrażanie innowacji procesowych.

W segmencie infrastruktury drogowej, kolejowej i mostowej mamy natomiast do czynienia z najwyższym stopniem sformalizowania. Pula talentów opiera się tutaj na ekspertach doskonale znających procedury kontraktowe (np. FIDIC) oraz inżynierach posiadających unikalne uprawnienia liniowe. Choć ogromną siłą tego segmentu jest stabilne doświadczenie kadr, wyzwaniem pozostaje adaptacja nowoczesnych narzędzi, takich jak czujniki IoT wykorzystywane do monitorowania stanu technicznego mostów.

Nieco inaczej sytuacja wygląda w budownictwie kubaturowym (biura i mieszkania). To tutaj generowane jest największe zapotrzebowanie na kadrę kierowniczą i koordynatorów robót wykończeniowych. To także w tym obszarze specjaliści najsilniej odczuwają presję na rozwój kompetencji miękkich, sprawne negocjacje z podwykonawcami oraz efektywne zarządzanie wielobranżowe (MEP – Mechanical, Electrical, Plumbing). □



rozdział 1

analiza rynku
pracy w sektorze
budowlanym.

rozdział 2

szanse i wyzwania
w pozyskiwaniu
talentów.

rozdział 3

kierunki rozwoju
kadr w branży
budowlanej.



STRABAG
WORK ON PROGRESS

« Profil idealnego specjalisty w STRABAG ewoluuje. Bez wątpienia fundamentem pozostają wiedza, umiejętności techniczne oraz doświadczenie wykonawcze. Musimy jednak pamiętać, że digitalizacja, automatyzacja procesów, BIM, drony czy zrównoważone budownictwo to już stały element nowoczesnych, strategicznych projektów, warunkujący ich efektywność i konkurencyjność. Dlatego obecnie idealny kandydat to taki, który łączy kompetencje techniczne z cyfrowymi. »

Olga Dowgiałło,
starszy specjalista ds. rekrutacji w STRABAG



primeconstruction
we build in urban

« Zmieniające się otoczenie, w tym cyfryzacja procesu budowlanego, która coraz częściej wkracza w obszar zarządzania projektami, bywa źródłem zagubienia i frustracji inżynierów. Współczesny specjalista musi bowiem posiadać umiejętność korzystania z nowych technologii. Cyfryzacja stanowi szansę, która w niedalekiej przyszłości może efektywnie zwiększyć przewagę kandydatów gotowych na te zmiany nad inżynierami, którzy nie potrafią we właściwy sposób wykorzystać nowych narzędzi. »

Maciej Mroczkowski,
Członek Zarządu w Prime Construction

Dyscypliny i specjalizacje o strategicznym znaczeniu dla sektora budowlanego

Na polskim rynku budowlanym wyraźnie wyłaniają się dziś dyscypliny, które stanowią o sile i konkurencyjności całego sektora. Szczególną uwagę trzeba zwrócić na trzy z nich:

- **Inżynieria sanitarna i instalacyjna.** W dobie kryzysu energetycznego rola tradycyjnych „instalatorów” ewoluowała. Dziś są to przede wszystkim projektanci zaawansowanych systemów efektywności energetycznej. Warto dodać, że wynika to także z faktu, iż jest to dyscyplina o największej dynamice zmian technologicznych, obejmująca m.in. pompy ciepła, rekuperację czy systemy odzysku wody szarej.
- **Geotechnika i fundamentowanie specjalistyczne.** Ze względu na coraz trudniejsze warunki gruntowe w dużych aglomeracjach, eksperci zajmujący się zabezpieczaniem wykopów i fundamentowaniem głębokim stanowią dziś elitarną i niezwykle pożądaną grupę na rynku pracy w sektorze budowlanym.
- **Zarządzanie kosztami.** Przy obecnej, dużej zmienności cen materiałów, specjaliści potrafiący optymalizować koszty i tworzyć kosztorysy w czasie rzeczywistym stali się absolutnym fundamentem utrzymania rentowności projektów. □

Opiekun merytoryczny:

Joanna Kubik,
National Sales & Key
Account Manager,
Randstad Polska

joanna.kubik@randstad.pl
+48 605 122 895



rozdział 1

analiza rynku
pracy w sektorze
budowlanym.

rozdział 2

szanse i wyzwania
w pozyskiwaniu
talentów.

rozdział 3

kierunki rozwoju
kadr w branży
budowlanej.

Nasza prognoza: trzy kierunki rozwoju sektora budowlanego

Sektor budowlany wchodzi w fazę gruntownej przebudowy, która opiera się na trzech głównych kierunkach transformacji.

Pierwszym z nich jest **cyfryzacja oraz Budownictwo 4.0**. Branża nieuchronnie przechodzi od prostego modelowania 3D do pełnego wykorzystania ekosystemu BIM (Building Information Modeling) w wymiarach czasu (4D), kosztów (5D) i zrównoważonego rozwoju (6D). Coraz śmieiej wykorzystywana jest koncepcja cyfrowych bliźniaków (Digital Twins), która pozwala na zarządzanie budynkiem jeszcze przed rozpoczęciem fizycznych prac budowlanych, znacznie redukując w ten sposób błędy projektowe.

Dodatkowo, sztuczna inteligencja zaczyna wspierać harmonogramowanie i optymalizację zużycia materiałów. W efekcie profil inżyniera budowy zmienia się. Z tradycyjnego „nadzorcy” staje się on analitykiem procesów.



« Jednym z najważniejszych trendów kształtujących przyszłość sektora budownictwa jest rosnące znaczenie kapitału ludzkiego. W warunkach kumulacji inwestycji infrastrukturalnych, energetycznych i obronnych to właśnie kompetencje będą kluczowym zasobem, decydującym o tempie i jakości realizacji projektów.

Jako Polski Związek Pracodawców Budownictwa widzimy, jak ważny jest dziś rozwój kompetencji przyszłości – łączących klasyczne przygotowanie techniczne z umiejętnościami w obszarze zarządzania procesem inwestycyjnym, cyfryzacji, BIM, efektywności energetycznej, automatyzacji oraz pracy na danych. Coraz większego znaczenia nabiera także zdolność do prowadzenia projektów w warunkach wysokiej złożoności regulacyjnej i organizacyjnej. Jako branża musimy dziś inwestować nie tylko w infrastrukturę, ale również w ludzi, którzy będą ją projektować, realizować i zarządzać jej cyklem życia. To kapitał ludzki będzie głównym czynnikiem decydującym o zdolności polskich firm do wykorzystania nadchodzącej fali inwestycyjnej. »

Nina Vincenz-Krajewska,
Dyrektor ds. Public Relations, Rzeczniczka Prasowa
Polskiego Związku Pracodawców Budownictwa

Drugim filarem rozwoju będzie **dekarbonizacja i ESG**. Budownictwo przestaje być postrzegane wyłącznie przez pryzmat wznoszenia konstrukcji – dziś obiekty coraz częściej ocenia się z uwzględnieniem całego cyklu ich życia. Na znaczeniu zyskuje budownictwo o obiegu zamkniętym, które promuje recykling materiałów oraz projektowanie budynków z myślą o ich późniejszym, bezinwazyjnym demontażu. Równolegle rośnie rola inżynierii materiałowej skupionej na rozwiązaniach niskoemisyjnych, takich jak zielony beton czy drewno konstrukcyjne (CLT). A także na prefabrykacji, która minimalizuje ilość odpadów na placu budowy.

I to właśnie **prefabrykacja oraz modularyzacja** jest trzecim kierunkiem transformacji branży. To bezpośrednia odpowiedź na potężny deficyt rąk do pracy, który obecnie szacuje się na 150 tysięcy pracowników. Sektor dąży do przeniesienia ciężaru produkcji z placów budowy do hal fabrycznych. Budownictwo modułowe pozwala bowiem skrócić czas realizacji inwestycji nawet o połowę, zapewniając przy tym wyższą jakość wykonania. Wymaga to jednak od inżynierów zupełnie nowego podejścia: proces projektowania zaczyna tu bardziej przypominać seryjną produkcję znaną z branży automotive niż tradycyjne rzemiosło budowlane. ■

BIM

Building
Information
Modeling

3D

cyfrowy model
przestrzenny
obiektu

4D

zarządzanie
harmonogramem
realizacji

5D

planowanie
i optymalizacja
kosztów

6D

zarządzanie cyklem
życia budynku
i zrównoważonym
rozwojem

Opiekun merytoryczny:

Joanna Kubik,
National Sales & Key
Account Manager,
Randstad Polska

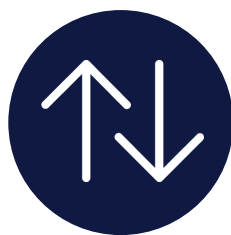
joanna.kubik@randstad.pl
+48 605 122 895





1.2 Zarządzanie ryzykiem HR-owym w budownictwie. Dlaczego niedobór kadr to dla pracodawców realna strata finansowa?

Współczesny rynek budowlany w Polsce znajduje się w paradoksalnym punkcie zwrotnym. Sektor, odpowiadający za ok. 10,5% polskiego PKB i skupiający ponad 560 tys. podmiotów, wykazuje dużą odporność, ale i ogromne rozproszenie. Z jednej strony kondycja finansowa sektora pozostaje zaskakująco solidna – aż 75% firm budowlanych ocenia swoją sytuację jako dobrą lub bardzo dobrą. Z drugiej strony branża mierzy się z systemowym zagrożeniem, które nie wynika z braku portfela zamówień, lecz z postępującej niewydolności operacyjnej spowodowanej deficytem kadr. Przy zatrudnieniu sięgającym 1,3 mln osób, branża generuje blisko 8% ogółu miejsc pracy w Polsce. A to sprawia, że jej stabilność jest ważna dla całej krajowej gospodarki.



Kondycja branży: optymizm podszyty stagnacją

Prognozy pracodawców i ekspertów Randstad na pierwszą połowę 2026 roku wskazują na czas ostrożnej stabilizacji. Choć dominującym scenariuszem jest stagnacja (wskazuje ją 54% pracodawców), nastroje w budownictwie są lepsze niż średnia rynkowa – wzrost przewiduje 21% pracodawców. Jednak dynamika rekrutacyjna wyraźnie wyhamowała. Zaledwie 15% firm deklaruje zwiększenie zatrudnienia, podczas gdy aż 78% planuje jedynie utrzymanie obecnych zasobów ludzkich.

Presja na koszty rośnie: średnia płaca brutto w sektorze wzrosła w 2025 r. o 7,4%, osiągając poziom 8 563,68 zł.

Strategia pasywnego wyczekiwania i ograniczania się wyłącznie do utrzymania obecnego stanu zatrudnienia może się jednak okazać niewystarczająca w obliczu narastającej luki kompetencyjnej. Pasywna postawa pracodawców i brak dynamicznych działań retencyjnych oraz rozwojowych niemal gwarantują utratę cennych talentów na rzecz bardziej progresywnej konkurencji. □





Luka pokoleniowa i zawody deficytowe

Branża stoi u progu zjawiska określanego jako „srebrne tsunami”, czyli masowego odchodzenia na emeryturę doświadczonej kadry inżynierskiej i technicznej. Dane demograficzne są alarmujące: młodzi pracownicy do 25. roku życia stanowią zaledwie 6,6% załóg, podczas gdy co trzeci pracownik przekroczył już 46. rok życia. Co więcej, Polska ma najniższy w UE odsetek pracowników 50+ w budownictwie (24% przy średniej unijnej 32%), co wskazuje na niewykorzystany potencjał tej grupy. Powoduje to poważne zakłócenie w transferze wiedzy, którego nie są w stanie wyrównać młodsze roczniki.

Obecna strukturalna luka zatrudnienia szacowana jest na poziomie 150 tysięcy specjalistów. Problem potęguje polaryzacja w stawkach wynagrodzeń. Inżynierowie w budownictwie kubaturowym z dużym doświadczeniem mogą liczyć na płacę w wysokości średnio 12 531 zł netto, podczas gdy w obszarze projektowania stawki są o ok. 15% niższe. To zjawisko powoduje odpływ talentów z biur projektowych na place budowy.



STRABAG
WORK ON PROGRESS

« Deficyt pracowników to wyzwanie, z którym branża budowlana boryka się od dawna i które wciąż będzie nam towarzyszyć. Pozyskanie wykwalifikowanej kadry wymaga dziś czasochłonnych działań rekrutacyjnych. Z naszej perspektywy najbardziej wymagające i długotrwałe są rekrutacje tzw. branżystów – przede wszystkim kierowników robót elektrycznych, elektroenergetycznych i sanitarnych. Wyraźne braki kadrowe widać również na stanowiskach wykonawczych, takich jak monterzy instalacji czy operatorzy sprzętu budowlanego. »

Olga Dowgiałło,
starszy specjalista ds. rekrutacji w STRABAG

Na dodatek, w branży panuje wysoka mobilność zawodowa. W budownictwie rotacja na stanowiskach sięga 24%, a 19% pracowników decyduje się na całkowitą zmianę pracodawcy. W grupie inżynierów wskaźnik ten jest jeszcze wyższy i wynosi aż 42%.

Ryzyko związane z rotacją

W szczytowych momentach branża zgłaszała zapotrzebowanie na ponad 57 tysięcy wakatów jednocześnie, co stanowiło 13% wszystkich wolnych miejsc pracy w gospodarce.

Trzeba pamiętać, że odejście inżyniera w połowie realizacji kontraktu to koszt nowej rekrutacji, utrata wiedzy projektowej i przestoje. Jak podaje portal Inżynier Budownictwa: „Zakończenie inwestycji w terminie może być trudne i to nie z powodu sytuacji gospodarczej, a braku rąk do pracy. Największy deficyt dotyczy nie tylko robotników wykonujących proste prace, ale przede wszystkim fachowców, co uderza w rentowność inwestycji”.

Brak stabilnej kadry to dla inwestora sygnał podwyższonego ryzyka. Coraz częściej przy wyborze generalnego wykonawcy kluczowym kryterium – obok ceny – staje się więc stabilność jego zespołu.

A dodatkowym wyzwaniem branży, związanym z zapewnianiem wakatów, jest ogromna luka płacowa ze względu na płeć – inżynierki zarabiają średnio o 26% mniej niż ich koledzy (8 933 zł vs 11 268 zł netto), co przy niskim, 7-procentowym udziale kobiet w branży, dodatkowo ogranicza dostęp do talentów. □

Największe deficyty talentów, uderzająco bezpośrednio w harmonogramy prac, odnotowuje się wśród:



operatorów
ciężkiego sprzętu



kierowników
projektów
i inżynierów
budowy



specjalistów
od OZE
(niezbędnych przy
morskich farmach
wiatrowych)



wykwalifikowanych
podwykonawców



52%

firm przewiduje
wzrost zatrudnienia
specjalistów ds. BIM
i projektantów 3D

80tys

OzN mogłoby
wspierać
administrację
budowlanąKierunki zarządzania ryzykiem
personalnym w budownictwie

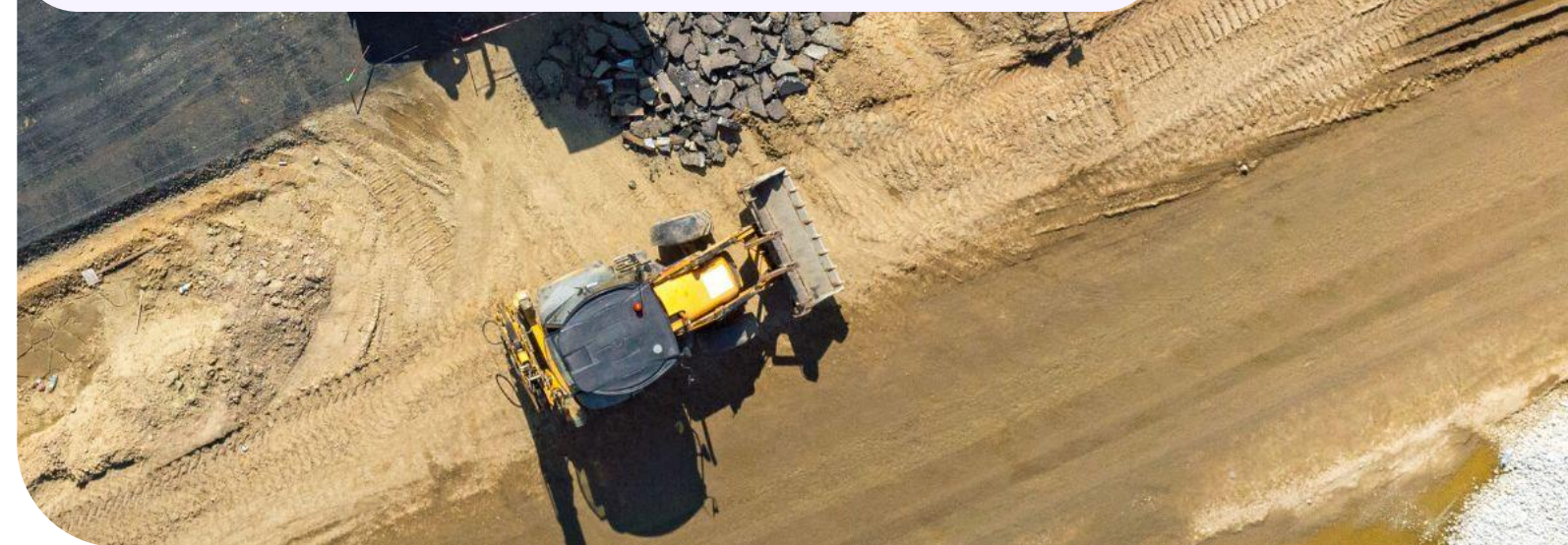
Aby zminimalizować ryzyko finansowe kontraktów, zarządy firm z sektora budowlanego powinny wdrożyć nowoczesną strategię HR opartą na trzech filarach:

1. **Cyfryzacja i ConTech.** Inwestycja w nowoczesne systemy pozwala zniwelować braki rąk do pracy poprzez zwiększenie wydajności. Już 52% firm przewiduje wzrost zatrudnienia specjalistów ds. BIM i projektantów 3D.
2. **Globalny talent pool.** Konieczne jest wyjście poza tradycyjne rynki i poszukiwanie brygad w nowych kierunkach, takich jak Indie czy Azja Środkowa. Warto również rozważyć aktywizację osób z niepełnosprawnościami – na rynku jest ok. 80 tys. takich osób, które mogłyby wesprzeć administrację budowlaną.
3. **Kultura BHP.** Firmy z niskim wskaźnikiem wypadkowości nie tylko budują lojalność kadr, ale łatwiej pozyskują kontrakty od dużych inwestorów zagranicznych. Nieoczywistym, a bardzo ważnym elementem budującym kulturę BHP w budownictwie jest reskilling pracowników 50+ w kierunku obsługi nowych technologii, co pozwala zmniejszyć ich obciążenie fizyczne, a jednocześnie zachować unikalny know-how. ■



rekomendacje i wnioski

- ★ Deficyty na stanowiskach inżynierskich i operatorów maszyn to bezpośrednie zagrożenie dla harmonogramów. Opóźnienia wynikające z braku rąk do pracy to nie tylko kary umowne, ale drastyczny wzrost kosztów mobilizacji nowych zespołów w trakcie trwania projektu.
- ★ W obliczu prognozowanej na 2026 rok stagnacji rynkowej oraz narastającej luki kompetencyjnej, zarządy powinny zrewidować rolę działów HR w strukturze firm. Zmiana podejścia powinna polegać na przejściu od operacyjnego administrowania ludźmi do aktywnego zarządzania ryzykiem terminowej realizacji kontraktu. HR powinno być funkcją zarządzania ryzykiem operacyjnym w firmach budowlanych.
- ★ Przy rotacji inżynierów przekraczającej 40%, kluczowym kosztem staje się utrata wiedzy projektowej (know-how), co drastycznie podnosi ryzyko wystąpienia usterek i kosztownych poprawek.
- ★ Inwestorzy, szukając bezpieczeństwa swoich środków, coraz częściej wybierają generalnych wykonawców ze stabilną i lojalną kadrą. Wysoki wskaźnik rotacji staje się dla klienta sygnałem ostrzegawczym o niestabilności operacyjnej firmy.



1.3 Demograficzna ściana w budownictwie, czyli gdzie znikają inżynierowie

Inżynieryjny rynek pracy przechodzi ewolucję związaną z demografią. O ile kilka lat temu wyzwaniem było znalezienie kandydata o konkretnych, niszowych kompetencjach, o tyle dziś stajemy przed wyzwaniem znacznie głębszym – strukturalną luką pokoleniową, której nie da się zasypać prostym zwiększeniem budżetów na rekrutację.



Liczby nie kłamią: lejek talentów się zwęża

Analizując dane z systemu RAD-on, trudno o optymizm. Jeszcze w 2019 roku na kierunkach budowlanych w Polsce kształciło się ponad 25,4 tys. osób. W 2023 roku ta liczba spadła do niespełna 20,8 tys. Choć rok 2024 przyniósł delikatne odbicie, to trend dla branży jest jasny: w ciągu zaledwie pięciu lat baza przyszłych kadr może zmniejszyć się o blisko 18%.

Co to oznacza dla rekruterów i pracodawców?

To, co widzimy na uczelniach dziś, za 3-4 lata uderzy w place budowy jako brak nowych specjalistów. Już teraz odczuwalny jest deficyt Juniorów, a konkurencja o nich staje się coraz bardziej intensywna.

Mężczyźni wybierają pracę biurową, kobiety ratują bilans branży

Niezwykłe ciekawie wygląda statystyka płci. Podczas gdy liczba studentów-mężczyzn drastycznie spadła (odpływ ponad 3 tysięcy osób w 5 lat), liczba kobiet na kierunku budownictwo pozostaje relatywnie stabilna. Dziś kobiety stanowią ponad 36% wszystkich studentów tego kierunku.

W codziennej pracy rekrutacyjnej dla sektora budowlanego obserwujemy, że to właśnie inżynierki coraz częściej stają się filarem stabilności zespołów. Podczas gdy młodzi mężczyźni szybciej ulegają trendom migracji z budownictwa do sektora IT czy nowoczesnych technologii, kobiety wykazują większą lojalność wobec wybranego zawodu technicznego. Branża budowlana ma coraz częściej kobiecą twarz – i to jest trend, który pracodawcy powinni wzmacniać. □





0

wynosi roczny bilans
nowych uprawnień
w stosunku do osób
odchodzących
z zawodu

0%

ryzyko bezrobocia
dla inżynierów
budownictwa jest
dziś praktycznie
zerowe

Dlaczego młodzi inżynierowie rezygnują z zawodu?

Największy niepokój budzi jednak zestawienie danych o absolwentach z danymi Polskiej Izby Inżynierów Budownictwa (PIIB). Obecnie branża znajduje się w stanie niebezpiecznej stagnacji. Roczny bilans nowych uprawnień w stosunku do osób odchodzących z zawodu (głównie na emeryturę) wynosi niemal zero. Najlichnieszą grupą w raporcie są osoby w wieku 56–65+ lat. Kiedy ci doświadczeni eksperci masowo odejdą na emeryturę, branża zostanie z potężną luką kompetencyjną. Nowych inżynierów jest fizycznie zbyt mało, by płynnie przejąć obowiązki w systemie 1:1.

Z naszych rozmów z kandydatami wynika, że decyzja o wyborze innej ścieżki niż inżynieryjna po studiach technicznych niekoniecznie wynika z braku pracy. Ryzyko bezrobocia dla inżyniera budownictwa praktycznie dziś nie istnieje. Problemem jest natomiast atrakcyjność modelu pracy.

Młodzi inżynierowie z pokolenia Z szukają elastyczności, której tradycyjna budowa często nie oferuje. Inżynierowie rozpoczynający karierę zawodową widzą również ogromną odpowiedzialność karną i zawodową, która na starcie nie zawsze idzie w parze z wynagrodzeniem wyższym niż w sektorach usługowych czy w IT. W efekcie młodzi inżynierowie często wybierają branże pokrewne, takie jak OZE czy real estate, które kojarzą się z nowoczesnością i lepszą równowagą między życiem prywatnym a zawodowym. ■



rekomendacje i wnioski

- ★ Budownictwo stoi dziś przed demograficzną ścianą. Pytanie brzmi: czy pracodawcy zdołają sprostać temu wyzwaniu, adaptując się do nowych oczekiwań rynku, czy pozwolą, by brak rąk do pracy zahamował rozwój kluczowych inwestycji w kraju?
- ★ Budownictwo ma coraz bardziej kobiecą twarz. Firmy, które nie dostosują kultury pracy do kobiet i nie zniwelują luki płacowej, ryzykują przegranie walki o talenty.
- ★ Praca szuka człowieka, ale człowiek szuka „czegoś więcej”. Ryzyko bezrobocia dla inżyniera budownictwa jest bliskie zeru. Ale to nie wystarczy, by przyciągnąć młodych. Liczy się prestiż projektu oraz dostęp do nowoczesnego sprzętu i technologii.
- ★ Skoro brakuje nowych absolwentów, branża powinna skupić się na reskillingu. Czyli na przekwalifikowaniu kadr z innych sektorów technicznych lub zatrzymywaniu seniorów w charakterze konsultantów.



1.4 Kobiety na rynku pracy w sektorze budowlanym

Budownictwo na naszych oczach przestaje być środowiskiem zdominowanym wyłącznie przez mężczyzn. Choć obraz placu budowy wciąż kojarzy się z tradycyjnie męskim zawodem, dane z uczelni technicznych pokazują zupełnie nową rzeczywistość: udział kobiet na kierunkach inżynierskich systematycznie rośnie, a na wybranych wydziałach budownictwa sięga już nawet 35%-40%. W dobie cyfryzacji branży i wdrażania strategii ESG, płeć staje się drugorzędna wobec twardych kompetencji i umiejętności zarządzania nowoczesnymi procesami.



Dlaczego kobiety wybierają inżynierię?

Decyzja o podjęciu studiów budowlanych to dla kobiet najczęściej świadomy wybór oparty na konkretnych fundamentach. Z obserwacji i rozmów z kandydatkami wynika, że kluczowa jest tu chęć posiadania praktycznych kwalifikacji zawodowych oraz pasja do nauk ścisłych. Kobiety-inżynierki cenią też wymierność swojej pracy: fakt, że ich projekty zamieniają się w trwałe obiekty, takie jak mosty czy budynki. Często do głosu dochodzi również ambicja sprawdzenia się w wymagającym, postrzeganym jako trudne środowisku, co tylko potwierdza ich wysoką motywację do pracy.

Profesjonalizm, który buduje relacje

Pracodawcy w branży budowlanej coraz częściej dostrzegają, że kobiety doskonale sprawdzają się na placu budowy, a ich obecność w zespole to czysty zysk biznesowy. W Randstad widzimy, że firmy szczególnie doceniają u kobiet ich wysoką kulturę pracy oraz umiejętność łagodzenia konfliktów. Kobiety na placu budowy często stają się naturalnymi mediatorami w relacjach z podwykonawcami, wnosząc do nich więcej dyplomacji i profesjonalizmu. Ponadto inżynierki wyróżniają się skrupulatnością w dokumentacji technicznej oraz bardziej analitycznym podejściem do ryzyka, co bezpośrednio przekłada się na wyższe standardy BHP. □



rozdział 1

analiza rynku
pracy w sektorze
budowlanym.

rozdział 2

szanse i wyzwania
w pozyskiwaniu
talentów.

rozdział 3

kierunki rozwoju
kadr w branży
budowlanej.

Opiekun merytoryczny:

Agnieszka Jarosz,
Recruitment Solutions
Business Partner
w Randstad Polska
[agnieszka.jarosz@
randstad.pl](mailto:agnieszka.jarosz@randstad.pl)
+48 605 306 407



Wyzwania i systemy wsparcia kobiet w budownictwie

Nie możemy jednak zapominać o barierach. Praca w środowisku zdominowanym przez mężczyzn wciąż niesie ze sobą ryzyko tzw. „syndromu oszusta”, gdzie kobiety mimo świetnych kwalifikacji czują potrzebę ciągłego udowadniania swojej wartości. Do tego dochodzą bariery infrastrukturalne, jak choćby brak odpowiedniego zaplecza socjalnego na budowach.

Właśnie dlatego tak ważne są inicjatywy, które wspierają studentki i absolwentki w wejściu na rynek. Poza ogólnymi forami, warto wskazać na konkretne programy mentoringowe, jak „Top Woman in Real Estate” czy warsztaty „Inżynierki przy kawie” organizowane przez FSSB na politechnikach w całej Polsce. Cieszy również fakt, że firmy takie jak PORR S.A. czy Vinci Construction aktywnie angażują się w programy wyrównywania szans. ■



« Przykładem mentoringu, który wspieramy i angażujemy się jako VINCI Construction już kolejny rok, jest Mentoring Female2Female (F2F) – program skierowany do młodych kobiet, w szczególności studentek kierunków technicznych oraz kobiet na początku kariery zawodowej w obszarze STEM. Tego typu działania odpowiadają na wyzwania demograficzne branży w dłuższej perspektywie – wspierają wejście kobiet na rynek pracy, budują ich pewność siebie i pokazują, że budownictwo może być atrakcyjną i perspektywiczną ścieżką rozwoju. »

Małgorzata Nowakowska,
z-ca dyrektora ZL ds. Employee Experience w VINCI Construction

Nowe role kobiet w budownictwie

Ewolucja branży w stronę nowych technologii otwiera przed kobietami drzwi do specjalizacji, które jeszcze dekadę temu nie istniały. Widzimy ogromny potencjał kobiet w obszarach takich jak:

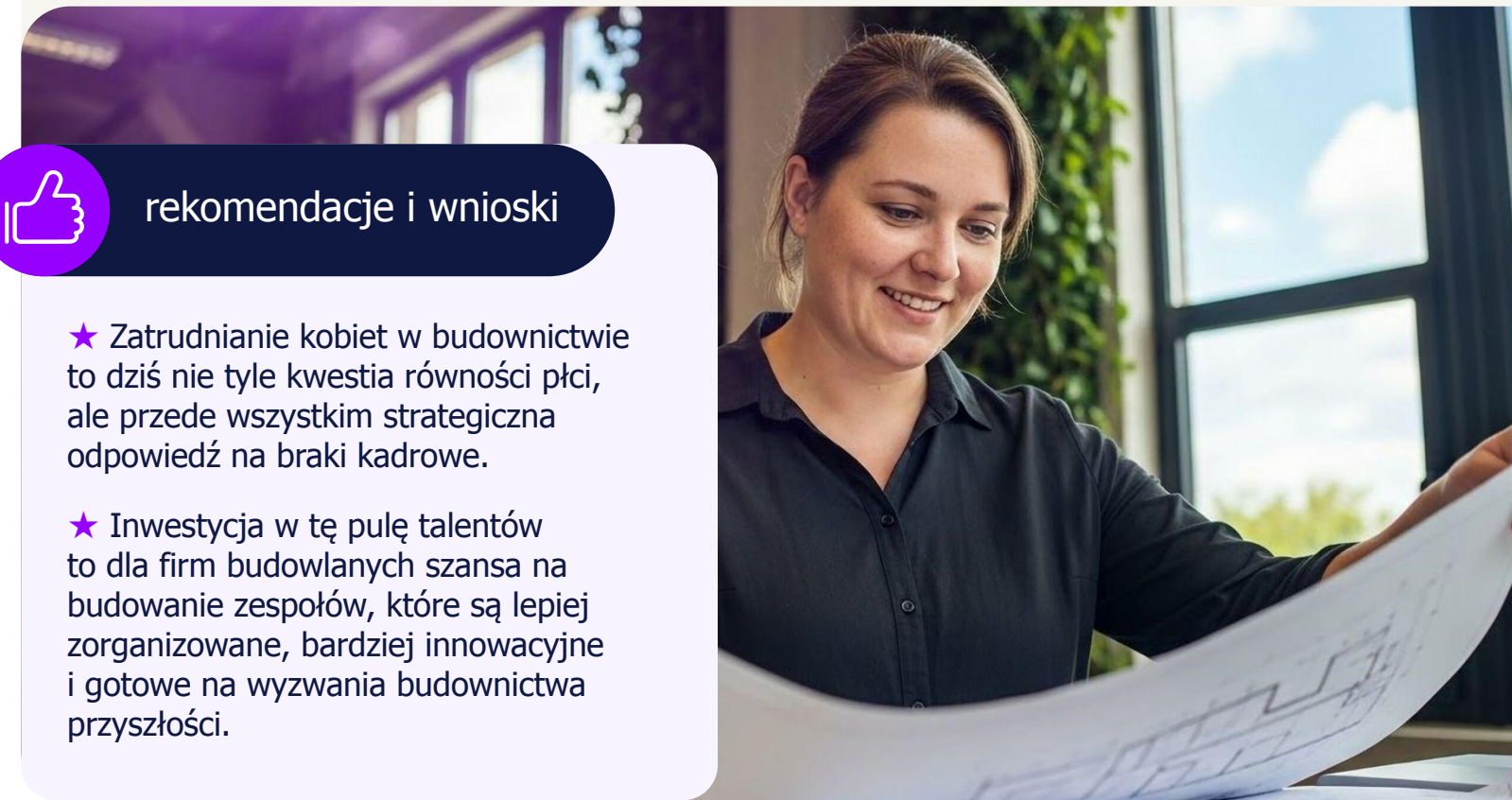
- Building Information Modeling, gdzie jako menedżerki zarządzają cyfrowym sercem inwestycji.
- Zrównoważone budownictwo, gdzie ich dbałość o detale jest kluczowa przy procesach certyfikacji ekologicznej (np. BREEAM).
- Zarządzanie projektami, szczególnie w segmencie premium, gdzie liczy się dbałość o doświadczenie klienta i jakość wykończenia.



rekomendacje i wnioski

★ Zatrudnianie kobiet w budownictwie to dziś nie tyle kwestia równości płci, ale przede wszystkim strategiczna odpowiedź na braki kadrowe.

★ Inwestycja w tę pulę talentów to dla firm budowlanych szansa na budowanie zespołów, które są lepiej zorganizowane, bardziej innowacyjne i gotowe na wyzwania budownictwa przyszłości.





rozdział 2

szanse i wyzwania w pozyskiwaniu talentów.



2.1 Presja płacowa. Jak zmieniają się oczekiwania finansowe kandydatów w sektorze budowlanym?

Rok 2026 przyniósł w sektorze budowlanym kontynuację trendu wzrostowego w obszarze kosztów zatrudnienia. Właśnie dlatego jednym z największych wyzwań pracodawców z branży budowlanej pozostaje znalezienie złotego środka między budżetem projektu a rosnącymi wymaganiami wykwalifikowanej kadry inżynierskiej. Jak dokładnie wygląda dynamika zmian płacowych i czynniki, które zwiększają szanse na sukces procesów rekrutacyjnych na obecnym rynku pracy w branży budowlanej? Przyjrzyjmy się bliżej.



Dynamika wzrostu wynagrodzeń w porównaniu z 2025 rokiem

Analiza stawek na umowie o pracę (kwoty brutto) pokazała nam wzrost oczekiwań finansowych talentów w branży średnio o 1 000 – 3 000 PLN miesięcznie w skali roku. Jak wynika z najnowszych raportów płacowych Randstad, ta dynamika jest najsilniej odczuwalna na stanowiskach kierowniczych w regionach, w których prowadzona jest najwyższa liczba inwestycji budowlanych.

Na przykład w przypadku stanowiska kierownik budowy w Warszawie dolne widełki wynagrodzeń wzrosły z 12 000 PLN (2025 r.) do 16 000 PLN (2026 r.). We Wrocławiu oraz w regionie łódzkim i kujawsko-pomorskim widzimy stabilniejszy wzrost, oscylujący w granicach 1 000 PLN na poziomie średnich widełek rynkowych.

Z kolei w przypadku inżynierów budowy na rynku krakowskim dolna granica wynagrodzenia uległa zmianie z 7 500 PLN do 8 500 PLN. Z naszych obserwacji wynika, że stawki te stają się obecnie nowym standardem minimum. Próba pozyskania kandydata z konkretnym doświadczeniem projektowym poniżej tego pułapu staje się w obecnych warunkach rynkowych niemal nieosiągalna. □

W których regionach występuje dziś największa rywalizacja o talenty i największa presja płacowa?

Poziom wynagrodzeń pozostaje ściśle powiązany z lokalizacją geograficzną inwestycji. Liderami płacowymi pod tym względem niezmiennie pozostają aglomeracje warszawska i krakowska. Najsilniejsza rywalizacja o specjalistów występuje w województwach mazowieckim oraz łódzkim – wynika to z wysokiej koncentracji projektów infrastrukturalnych i kubaturowych które wymuszają na pracodawcach rewizję siatek płac.





« Z perspektywy sektora budownictwa mówimy dziś o fundamentalnym zagadnieniu ekonomicznym: jakości kapitału ludzkiego jako kluczowym czynniku wzrostu i bezpieczeństwa państwa. Analizy prowadzone przez Polską Izbę Inżynierów Budownictwa jednoznacznie pokazują, że nie mamy tu do czynienia z „kosztem pracy”, lecz z inwestycją w trwałość infrastruktury i ograniczanie ryzyk systemowych. Rynek pracy znajduje się w stanie trwałej nierównowagi, ale błędem byłoby sprowadzanie tego wyłącznie do presji kosztowej. W rzeczywistości obserwujemy proces korekty wieloletniego niedoszacowania wartości pracy inżynierskiej. W warunkach rosnącej złożoności inwestycji – szczególnie w obszarach infrastruktury krytycznej czy transformacji klimatycznej – każda decyzja o oszczędzaniu na jakości kadry przekłada się bezpośrednio na wzrost ryzyk: technicznych, prawnych i finansowych.

Z tego punktu widzenia presja płacowa nie jest zjawiskiem negatywnym, lecz naturalnym mechanizmem przywracającym równowagę między odpowiedzialnością a wynagrodzeniem. Dotyczy to zwłaszcza stanowisk, gdzie decyzje inżynierów mają bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo ludzi i majątku publicznego. Wynagrodzenie staje się tu instrumentem stabilizującym cały system realizacji inwestycji. Odpowiedzialność musi mieć swoją adekwatną wartość ekonomiczną.

Konieczna jest też zmiana sposobu myślenia o efektywności ekonomicznej w budownictwie. Model oparty na minimalizacji kosztów – szczególnie w zamówieniach publicznych – prowadzi do systemowego niedoszacowania pracy inżynierskiej. Tymczasem jakość kadry jest bezpośrednio skorelowana z jakością inwestycji i całkowitym kosztem jej cyklu życia. Innymi słowy: niższy koszt na etapie realizacji bardzo często oznacza wyższe koszty w przyszłości.

Uważamy, że inżynierowie budownictwa nie są kosztem, który należy optymalizować. Są inwestycją, od której zależy jakość infrastruktury, bezpieczeństwo publiczne oraz tempo rozwoju gospodarczego. »

Radosław Wojnowski,
Rzecznik Prasowy Polskiej Izby Inżynierów Budownictwa

« Tym, co najbardziej zaskakuje nas w dzisiejszych procesach rekrutacyjnych w porównaniu do lat ubiegłych, są nieadekwatne wymagania finansowe kandydatów w stosunku do posiadanej przez nich wiedzy i doświadczenia. »

Jakub Kmera,
kierownik Działu Technicznego, Przygotowania Produkcji i Umów,
Przedsiębiorstwo Budownictwa Ogólnego Sp. z o.o

Wpływ statusu zawodowego na negocjacje płacowe

Z perspektywy praktyki rekrutacyjnej, kluczowym czynnikiem wpływającym na ostateczne koszty zatrudnienia jest aktualna sytuacja zawodowa kandydata. Z naszych obserwacji wynika, że sposób dotarcia do inżyniera bezpośrednio wpływa na jego oczekiwania finansowe. Pozyskiwanie kandydatów pasywnych, którzy nie planowali zmiany pracodawcy, zazwyczaj zwiększa oczekiwania finansowe o 15-20%. Wynika to z faktu, że dla tej grupy kandydatów ważnym argumentem za podjęciem ryzyka związanego z zmianą stabilnego środowiska zawodowego jest odczuwalna poprawa warunków wynagrodzenia, która stanowi swego rodzaju premię za zmianę organizacji.

Inaczej wygląda sytuacja w przypadku kandydatów kończących obecne kontrakty, ponieważ prezentują oni najbardziej realistyczne podejście do stawek rynkowych. A to pozwala pracodawcom na optymalizację budżetów płacowych w ramach standardowych widełek.

Skala i prestiż inwestycji, czyli ważne źródło przyciągania kandydatów

Prowadząc procesy rekrutacyjne widzimy, że inżynierowie wykazują znacznie większą otwartość na rozmowy, jeśli oferta dotyczy projektów o wysokim stopniu skomplikowania technicznego, innowacyjności lub prestiżu rynkowego. Udział w ambitnych, wielkopowierzchniowych inwestycjach jest traktowany jako ważny krok w rozwoju zawodowym. W wielu przypadkach możliwość dołożenia takiej unikalnej realizacji do portfolio staje się dla kandydata silniejszym motywatorem niż wyłącznie wzrost wynagrodzenia podstawowego. A to pozwala firmom na pozyskanie wysokiej klasy ekspertów nawet przy sztywno określonych ramach budżetowych. ■



2.2 Wyzwania w procesie rekrutacji w branży budowlanej



Koniec dyktatu pensji. Czego dziś oczekują inżynierowie?

Wynagrodzenie podstawowe i systemy premiowe pozostają fundamentem przy zmianie pracodawcy, jednak wyraźnie widać rosnące znaczenie aspektów pozapłacowych. Kandydaci coraz częściej przedkładają work life balance oraz bliskość miejsca pracy nad kwestię wynagrodzenia

Taka zmiana priorytetów sprawia, że największym wyzwaniem rekrutacyjnym są dziś oferty zakładające pełnowymiarową pracę w delegacji – charakterystyczne dla dużych projektów przemysłowych i infrastrukturalnych realizowanych poza aglomeracjami. Sytuację tę dobrze tłumaczą dane z 61. Monitora Rynku Pracy Randstad: blisko 70% pracowników budownictwa w pierwszym kwartale 2026 r. deklarowało satysfakcję z obecnej pracy. Dodatkowo, odsetek osób silnie obawiających się utraty zatrudnienia wynosi zaledwie 13% (co nie odbiega znacząco od średniej rynkowej). To wszystko buduje u inżynierów silną pozycję negocjacyjną.

Czas pozyskania pracownika w sektorze budowlanym

W dobie powiększającego się deficytu specjalistów, czas pozyskania pracownika (czyli tzw. time-to-hire) przestał być jedynie wskaźnikiem czysto HR-owym.

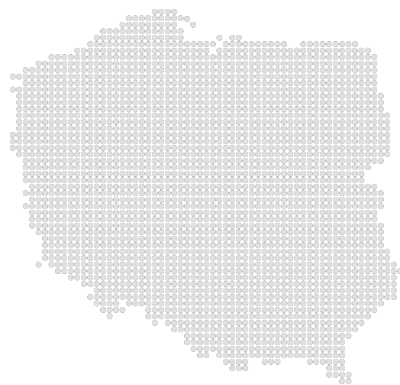
Dziś to krytyczny element planowania rentowności kontraktów budowlanych w Polsce. Obecnie proces rekrutacji wykwalifikowanej kadry – od inżynierów, kierowników budów, przez projektantów i kosztorysantów, aż po dyrektorów kontraktu – wydłużył się do przedziału **od 4 do nawet 12 tygodni**.

Trudności te znajdują bezpośrednie odzwierciedlenie w danych z 61. edycji raportu Monitor Rynku Pracy Randstad. Wynika z nich, że średni czas poszukiwania zatrudnienia na polskim rynku pracy osiągnął w skali kraju **rekordowe 4,5 miesiąca**. □

Co stanowi główne bariery w szybkim pozyskiwaniu pracowników do projektów w budownictwie?

- niska podaż absolwentów uczelni technicznych na kierunku budownictwo,
- wysokie wymagania formalne wobec kandydatów (konieczność posiadania konkretnych uprawnień budowlanych),
- niezwykle intensywna rywalizacja o najlepsze talenty, która wydłuża procesy decyzyjne po obu stronach.





Rekrutacyjna mapa Polski. Ile czasu zajmuje znalezienie nowego pracownika w poszczególnych regionach?

Dynamika procesów rekrutacyjnych nie jest jednolita. Zależy w dużej mierze od regionu oraz specyfiki realizowanych inwestycji. Jak wygląda to w praktyce?

- **Polska Centralna** (Warszawa, Łódź),
Czas rekrutacji: 4–7 tygodni

To region, który skupia największą liczbę wykwalifikowanej kadry i dominuje w projektach kubaturowych oraz w realizacjach dla nowoczesnej logistyki. Ze względu na ogromną konkurencję między firmami, procesy zamykają się tu najszybciej, jednak wymagają od pracodawców błyskawicznego działania.



SKANSKA

« Czas rekrutacji kadry inżynierskiej zależy od poziomu stanowiska, wymaganych kompetencji i specyfiki oraz lokalizacji projektu. W przypadku standardowych ról, jak inżynier budowy, proces zajmuje zwykle od 4 do 8 tygodni, choć przy obecnej konkurencji kluczowe decyzje trzeba podejmować szybciej – często w 2–3 tygodnie od pierwszego kontaktu. Pozyskanie doświadczonych ekspertów (kierowników budowy, menedżerów projektów) może jednak potrwać do pół roku ze względu na ich mniejszą dostępność. Aby skrócić ten czas, skuteczne firmy coraz częściej opierają się na rekrutacji wewnętrznej i planowaniu sukcesji, budując gotowość kadrową z wyprzedzeniem. Wygrywają organizacje, które potrafią szybko identyfikować i angażować właściwe osoby bez wydłużających się procedur.

I to właśnie tempo jest tym, co najbardziej zaskakuje w dzisiejszych rekrutacjach w porównaniu do ubiegłych lat. Kandydaci nie chcą czekać ani przechodzić przez wieloetapowe procesy. Oczekują też pełnej transparentności i konkretów – dotyczących nie tylko wynagrodzenia, ale i atmosfery czy realiów projektu, które często weryfikują na własną rękę przed aplikowaniem. Ogromnego znaczenia nabrały relacje partnerskie i „miękkie” aspekty rekrutacji. Dziś brak feedbacku jest nieakceptowalny, a o przyjęciu oferty często przesądza całe doświadczenie wyniesione z procesu: styl komunikacji, sposób prowadzenia rozmów i jakość relacji z rekruterem. »

Sabina Kaleta,
Senior HR Business Partner w Skanska Central Europe

- **Polska Południowa** (Kraków, Wrocław, Śląsk),
czas rekrutacji: 6–9 tygodni

To „przemysłowe serce” kraju. Warto mieć tu na uwadze, że rekrutacje na skomplikowane projekty typu greenfield oraz obiekty dla branży automotive czy chemicznej trwają dłużej. Wynika to z konieczności weryfikacji unikalnej wiedzy z zakresu specyficznych technologii przemysłowych i norm bezpieczeństwa.

- **Polska Północna** (Trójmiasto, Szczecin),
czas rekrutacji: 8–12 tygodni

Północne regiony kraju to obecnie to największe wyzwanie rekrutacyjne na mapie Polski. Wydłużony czas obsadzania ról wynika ze ścisłej specjalizacji wymaganej przy projektach typu offshore (energetyka wiatrowa na Bałtyku) oraz strategicznych inwestycjach państwowych (np. planowana budowa elektrowni jądrowej). Projekty te generują ogromne zapotrzebowanie na inżynierów z niszowymi uprawnieniami i międzynarodowym doświadczeniem, których pozyskanie trwa dłużej. □





56%

pracowników
sektora
budowlanego
spodziewa się
podwyżki w 2026 r.

Jak z sukcesem rekrutować w 2026 roku? 4 sposoby skutecznego pozyskiwania kadr w sektorze budowlanym

Mimo ogólnego zadowolenia z pracy, inżynierowie intensywnie rozglądają się za alternatywnymi ofertami – zwłaszcza w obliczu faktu, że 56% pracowników sektora spodziewa się podwyżki w 2026 roku. Aby odnieść sukces rekrutacyjny, firmy budowlane powinny więc dywersyfikować metody pozyskiwania talentów. Wyróżniamy trzy główne ścieżki takich działań.

- **Polecenia pracownicze**
(nieformalne systemy rekomendacji)

W stosunkowo hermetycznym środowisku inżynierskim to wciąż najszybszy kanał rekrutacyjny. Opiera się na wzajemnym zaufaniu ekspertów, co pozwala pominąć długotrwałe etapy wstępnej weryfikacji. Zaletą tej metody jest wysokie dopasowanie kulturowe kandydata i skrócenie czasu procesu do minimum.

Ograniczenia: to przede wszystkim zasięg. Polecenia rzadko sprawdzają się przy gwałtownym wzroście skali projektów, masowych rekrutacjach czy poszukiwaniu wysoce niszowych kompetencji.

- **Publikacja ogłoszeń**
(walka o kandydata aktywnego)

Tradycyjna droga przez portale pracy i platformy branżowe jest niezbędna do budowania bazy i zachowania transparentności. Jest to jednak proces reaktywny i czasochłonny. Od publikacji do otrzymania aplikacji od dopasowanych kandydatów mija od kilku do kilkunastu dni, po których następuje wieloetapowa selekcja.

Ograniczenia: inżynierowie rzadko aplikują bez wyraźnego impulsu finansowego lub lokalizacyjnego. Przy obecnych utrudnieniach rynkowych, ta metoda może nie wystarczyć do zabezpieczenia kluczowych terminów kontraktu.

- **Współpraca z agencjami rekrutacyjnymi**
(klucz do pozyskania kandydatów pasywnych)

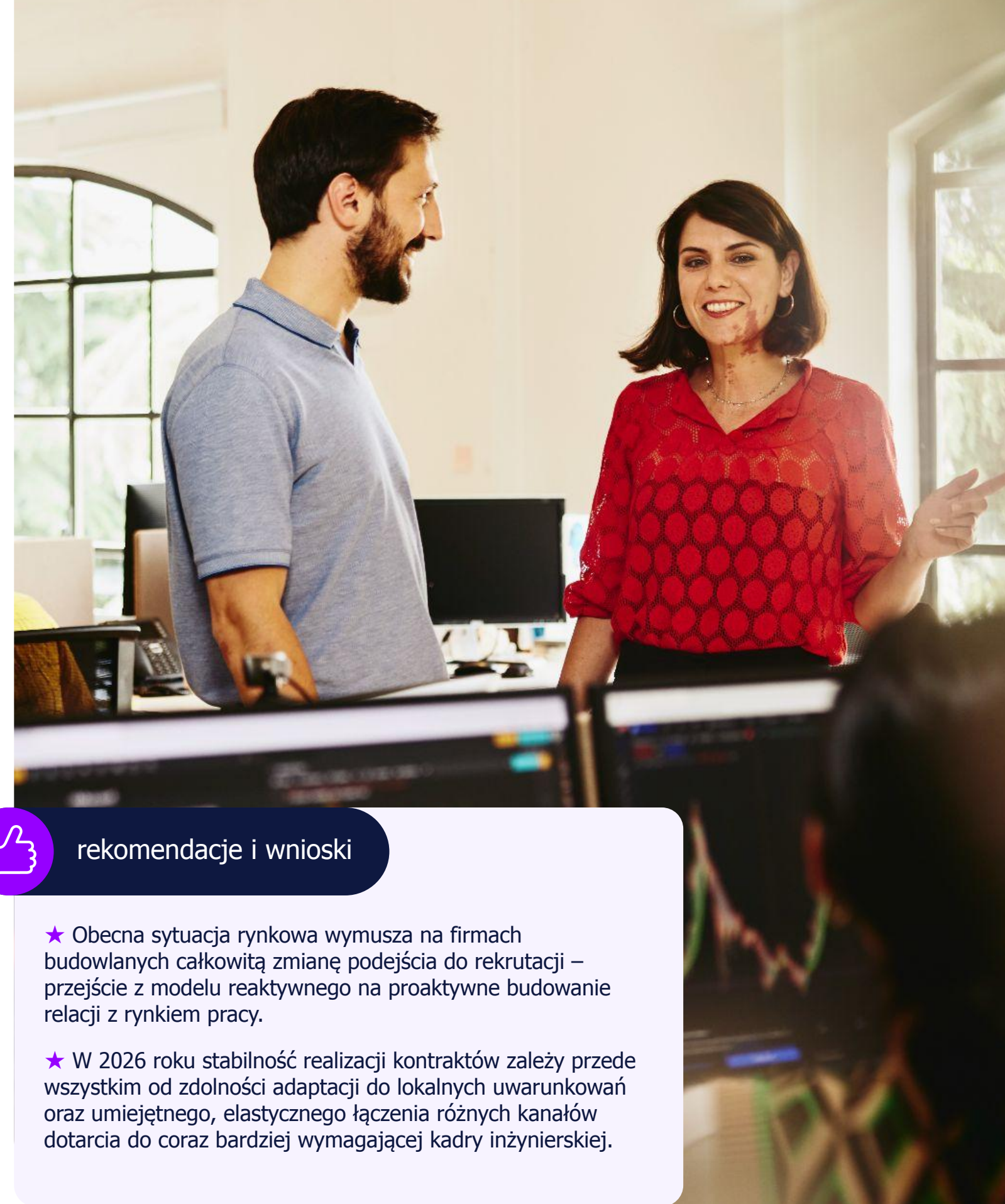
To zaawansowana forma pozyskiwania talentów, krytyczna w sektorze building & property. Wyspecjalizowani rekruterzy mają stały dostęp do tzw. kandydatów pasywnych – ekspertów, którzy nie przeglądają ogłoszeń, ale są otwarci na rozmowę o wyjątkowych projektach lub lepszych warunkach. Dzięki technikom direct search, agencja w krótkim czasie dostarcza pracodawcy listę zweryfikowanych specjalistów. To nie tylko skraca time-to-hire, ale przede wszystkim zapewnia dostęp do talentów niewidocznych dla konkurencji. □



- Programy stażowe i zatrudnianie juniorów (długoterminowa inwestycja w talenty)

W obliczu deficytu doświadczonych ekspertów na rynku, wartościowym rozwiązaniem jest budowanie własnego zaplecza kompetencyjnego od podstaw. Aktywna współpraca z uczelniami technicznymi, organizacja płatnych staży oraz zatrudnianie inżynierów na stanowiskach juniorskich pozwala firmom działającym w branży budowlanej na wykształcenie specjalistów idealnie dopasowanych do specyfiki, procesów i kultury organizacyjnej firmy. Dodatkowym, długofalowym plusem tego rozwiązania jest fakt, że młodzi pracownicy stawiający pierwsze kroki w branży zazwyczaj wykazują się wysoką motywacją do nauki, elastycznością oraz dużą lojalnością wobec pracodawcy, który umożliwił im start zawodowy.

Ograniczenia: to strategia długodystansowa, która nie rozwiązuje problemu nagłych braków kadrowych na trwających już kontraktach. Wymaga również zaangażowania doświadczonych inżynierów (seniorów) w rolę mentorów, co pochłania ich czas. ■

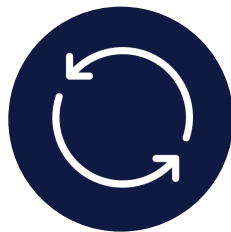


rekomendacje i wnioski

- ★ Obecna sytuacja rynkowa wymusza na firmach budowlanych całkowitą zmianę podejścia do rekrutacji – przejście z modelu reaktywnego na proaktywne budowanie relacji z rynkiem pracy.
- ★ W 2026 roku stabilność realizacji kontraktów zależy przede wszystkim od zdolności adaptacji do lokalnych uwarunkowań oraz umiejętnego, elastycznego łączenia różnych kanałów dotarcia do coraz bardziej wymagającej kadry inżynierskiej.



2.3 Koszty rotacji w branży budowlanej. Ile naprawdę kosztuje odejście kluczowego pracownika i jak temu przeciwdziałać?



Ile kosztuje firmę odejście jednego pracownika?

Większość firm budowlanych odpowiada na to pytanie: „Kilka tysięcy na rekrutację”. W praktyce rzeczywista kwota potrafi być wielokrotnie wyższa – i często ujawnia się dopiero wtedy, gdy projekt zaczyna się opóźniać, a zespół traci tempo.

Rotacja w branży budowlanej to nie tylko problem HR. To realne ryzyko biznesowe, które bezpośrednio wpływa na wyniki finansowe, relacje z inwestorami i terminowość realizacji kontraktów. Jej koszty bezpośrednie są stosunkowo łatwe do policzenia: publikacja ogłoszeń, czas pracy działu HR, czy wdrożenie nowej osoby. Problem w tym, że to tylko wierzchołek góry lodowej.

Znacznie większe straty generują jednak koszty pośrednie. Odejście doświadczonego specjalisty oznacza utratę wiedzy projektowej i relacji – zarówno z podwykonawcami, jak i klientami. Nowy pracownik, nawet bardzo kompetentny, potrzebuje czasu, by wejść w projekt. W tym okresie spada produktywność, rośnie liczba błędów i obciążenie zespołu pracą. Rosną koszty nadgodzin. Do tego dochodzi czynnik często pomijany, czyli morale. Częsta rotacja obniża zaangażowanie zespołu i zwiększa ryzyko kolejnych odejść. W efekcie firma wpada w kosztowną spiralę.

Specyfika sektora budowlanego dodatkowo wzmacnia skalę problemu. Niedobór wykwalifikowanych pracowników

sprawia, że znalezienie odpowiedniego kandydata trwa nawet kilka miesięcy. Jednocześnie projekty są obciążone wysoką presją czasu i karami umownymi.

Aż wreszcie, odejście kluczowej osoby w trakcie realizacji inwestycji może oznaczać nie tylko opóźnienia, ale również ryzyko błędów wykonawczych czy problemów z nadzorem. W skrajnych przypadkach przekłada się to na straty liczone w setkach tysięcy złotych. □

Realny koszt utraty specjalisty – przykład

Szacuje się, że koszt utraty specjalisty wynosi od 50% do nawet 150% jego rocznego wynagrodzenia. W przypadku stanowisk kluczowych, takich jak kierownik budowy czy project manager, realny koszt często przekracza te widełki. Przykład? Odejście kierownika budowy zarabiającego 18 000 zł miesięcznie może oznaczać:

- 2–3 miesiące rekrutacji,
- spowolnienie prac na budowie,
- dodatkowe obciążenie zespołu,
- ryzyko opóźnień i kar umownych.

Łączny koszt takiej sytuacji bez trudu przekracza 200 000 zł – i to przy założeniu, że proces zastąpienia pracownika przebiega sprawnie.



Jak przeciwdziałać rotacji, by uchronić się przed kosztem utraty pracowników?

1. Transparentna ścieżka projektowa i zatrudnienia – zapewnienie ciągłości pracy między kontraktami znacząco obniża skłonność do zmiany pracodawcy.
2. Benchmark wynagrodzeń (minimum raz w roku) – rynek budowlany zmienia się dynamicznie, a brak aktualizacji płac to jeden z głównych powodów odejść.
3. Wzmocnienie roli kierowników (nie tylko operacyjnie, ale również liderско) – szkolenia z zarządzania zespołem bezpośrednio przekładają się na retencję pracowników niższego szczebla.
4. Systemy premiowe powiązane z realizacją kontraktu – premia końcowa (tzw. retention bonus) skutecznie „zamyka” projekt z tym samym zespołem.
5. Szybka, ale przede wszystkim jakościowa rekrutacja – czas trwania wakatu to ogromny koszt, dlatego skrócenie procesu rekrutacyjnego o kilka tygodni to realne oszczędności.



rekomendacje i wnioski

- ★ Koszt odejścia pracownika w branży budowlanej jest znacznie wyższy niż się wydaje – i niemal zawsze niedoszacowany. W realiach rosnącej konkurencji i presji terminów nie chodzi już tylko o to, by zatrudniać szybko, ale by zatrudniać właściwie.
- ★ W ostatecznym rozrachunku najdroższą decyzją nie jest inwestycja w dobrą rekrutację – tylko jej brak.

Coraz więcej organizacji dostrzega, że samodzielne prowadzenie takich procesów bywa niewystarczające – szczególnie przy trudno dostępnych specjalistach. Właśnie dlatego współpraca z wyspecjalizowaną firmą rekrutacyjną daje nie tylko dostęp do szerszej bazy kandydatów, ale przede wszystkim zwiększa trafność zatrudnienia. W praktyce oznacza to jedno: lepiej zainwestować w dobrze przeprowadzony proces rekrutacyjny niż ponosić konsekwencje błędnych decyzji kadrowych. ■



« Najskuteczniejsze strategie retencyjne, zapobiegające rotacji kluczowych pracowników w trakcie trwania kontraktu, opierają się przede wszystkim na zapewnieniu stabilności, przewidywalności oraz wysokiej jakości zarządzania. Z perspektywy praktyki rynkowej widać wyraźnie, że sama konkurencyjność wynagrodzenia nie jest już wystarczająca – dziś kluczowe znaczenie ma całościowe doświadczenie pracownika na projekcie.

Niezwykle istotna jest transparentna komunikacja dotycząca długości kontraktu, kolejnych projektów oraz ścieżki dalszego zatrudnienia. Pracownicy znacznie rzadziej decydują się na zmianę, jeśli mają poczucie ciągłości pracy i jasno określoną przyszłość w organizacji. W branży budowlanej to właśnie brak tej przewidywalności jest jedną z głównych przyczyn rotacji. Ogromne znaczenie ma również jakość zarządzania bezpośredniego. Kompetencje kierowników budów i dyrektorów kontraktów w obszarze zarządzania zespołem są dziś jednym z kluczowych czynników retencyjnych – w praktyce bowiem pracownicy częściej odchodzą od przełożonych niż z samej organizacji.

Podsumowując, skuteczna retencja w budownictwie nie opiera się na pojedynczym narzędziu, lecz na spójnym podejściu łączącym stabilność zatrudnienia, dobrą komunikację, jakość zarządzania oraz realne wsparcie pracownika w codziennych warunkach pracy. »

Anna Terlecka-Semkowicz,
HR Business Partner w Grupie NDI



2.4 Perspektywa kandydata. Czynniki sukcesu i bariery w pozyskiwaniu talentów w budownictwie.

Branża budowlana w Polsce z jednej strony mierzy się z historycznie dużą luką kompetencyjną i odchodzeniem na emeryturę najbardziej doświadczonej kadry. Z drugiej strony, cyfrowa transformacja i wejście na rynek pracy Pokolenia Z całkowicie zmieniają zasady gry w rekrutacji. Aby zapewnić swoim klientom terminową realizację projektów, zarządy firm budowlanych powinny pamiętać, że walka o talenty zaczyna się tak naprawdę na poziomie jakości samego procesu rekrutacyjnego.



Gdzie są specjaliści?

Choć sektor budowlany tradycyjnie opierał się na poleceniach, współczesny specjalista staje się coraz bardziej mobilny i świadomy swojej wartości rynkowej. Dane z 61. edycji Monitora Rynku Pracy Randstad rzucają światło na obecną dynamikę: 11% pracowników budownictwa aktywnie szuka nowej pracy, ale co ważniejsze – aż 56% nie prowadzi aktywnych poszukiwań, lecz deklaruje otwartość na interesujące oferty.

**STRABAG**
WORK ON PROGRESS

« W obecnych procesach rekrutacyjnych niezmiennie zaskakuje nas wysoka skala rezygnacji kandydatów na finalnym etapie rozmów, a nawet już po formalnym przyjęciu oferty pracy. Zjawisko to dobitnie pokazuje, że nadal mamy do czynienia z rynkiem kandydata i ogromną konkurencją między pracodawcami.

A jeśli chodzi o powody odrzucania ofert przez wysokiej klasy specjalistów, najczęściej wiążą się one ze specyfiką branży budowlanej, jaką jest konieczność pracy w delegacji. Gotowość do relokacji lub pracy poza stałym miejscem zamieszkania deklaruje obecnie zaledwie niewielki odsetek kandydatów. »

Olga Dowgiałło,
starszy specjalista ds. rekrutacji w STRABAG

Potwierdzają to eksperci rynkowi. Jak zauważa Dorota Siedziniewska-Brzeźniak, ekspertka rynku pracy, w wypowiedzi dla portalu Infor.pl: „Nie ma w tym momencie w Polsce firmy budowlanej, która narzekałaby na nadmiar pracowników. Trend jest niepokojący, bo na rynku pracy nie przybywa osób gotowych do pracy na budowach”.

Wskazuje to na konieczność aktywnego docierania do kandydatów pasywnych, którzy stanowią niemal połowę kadry w sektorze. □





70%

kandydatów
rezygnuje z udziału
w procesie
rekrutacji przed
jego zakończeniem

Dlaczego kandydaci mówią „nie” pracodawcom? 4 grzechy główne rekrutacji

By uniknąć strat finansowych wynikających z wakatów, pracodawcy powinni przede wszystkim zrozumieć to, co demotywuje kandydatów do podjęcia lub kontynuowania rozmów z rekruterami. Największym wyzwaniem pozostaje doświadczenie kandydata w procesie rekrutacyjnym (tzw. candidate experience), które w budownictwie wciąż często odbiega od standardów B2B. Statystyki są nieubłagane: aż 70% kandydatów rezygnuje z udziału w procesie rekrutacji przed jego zakończeniem.



« O ile w dużych organizacjach od kilku lat powoli postępuje proces „rozbijania szklanego sufitu”, o tyle z relacji kobiet ze społeczności Nowa Ja wynika, że w mniejszych firmach sytuacja wygląda inaczej. W przedsiębiorstwach zarządzanych przez osoby od lat działające w branży, wciąż potrafi pokutować przekonanie, że kobiety w ogóle nie powinny pracować na budowach.

Uważam, że oprócz wyznaczania jasnych ścieżek rozwoju oraz zmiany mentalności, niezbędna jest tu głęboka zmiana pokoleniowa. Powinniśmy dążyć do tego, aby inżynierowie wkraczający na rynek pracy mieli równe szanse i mogli wykonywać te same zadania – niezależnie od płci i w środowisku całkowicie wolnym od stereotypowych naleciałości. »

Anna Żmuda,
ekspertka branży budowlanej, inicjatorka konferencji „Nowa Ja w Budownictwie”
i współorganizatorka inicjatywy „Mastermind po inżyniersku”

Główne powody to:

- **zbyt długi czas oczekiwania na decyzję** – w dobie deficytu talentów inżynier nie czeka tygodniami na odpowiedź.
- **brak jasnej informacji o lokalizacji budowy** – dla kandydata w 2026 roku kluczowa jest mobilność i wiedza, jak daleko będzie musiał dojeżdżać.
- **niejasne opisy projektów i brak widełek płacowych** – kandydaci są coraz lepiej poinformowani o stawkach rynkowych. Przykładowo, inżynier w wykonawstwie kubaturowym z doświadczeniem 2-5 lat zarabia średnio 8 880 zł netto, a ekspert z 20-letnim stażem może liczyć na ponad 12 500 zł netto (dane PIIB za 2025 r.). Brak transparentności finansowej już na starcie zniechęca specjalistów.
- **nierówności płacowe** – poważnym demotywatorem dla kobiet, które stanowią ok. 7% zatrudnionych w budownictwie, jest ogromna luka płacowa. Średnie wynagrodzenie inżynierki (8 933 zł netto) jest o ok. 26% niższe niż inżyniera (11 268 zł netto), co staje się barierą w budowaniu wizerunku nowoczesnego pracodawcy. □



76%

kandydatów uważa,
że podnoszenie
kwalifikacji jest
niezbędne do
poprawy ich
warunków
finansowych

Technologia jako magnes na talenty

Niewykle silnym motywatorem, szczególnie dla młodszej kadry, jest cyfryzacja pracy. Możliwość korzystania z najnowszych rozwiązań technologicznych, takich jak systemy modelowania informacji o budynku, drony czy maszyny sterowane GPS, to dla pracownika nie tylko ułatwienie zadań, ale przede wszystkim prestiż i budowanie własnej wartości rynkowej. Jak podkreśla Wojciech Rynkowski, ekspert Extradom.pl w serwisie Money.pl: „Budownictwo w Polsce staje przed wyzwaniem, które zadecyduje o tempie modernizacji kraju. Prawdziwą zmianę może przynieść dopiero rozwój nowoczesnych technologii i prefabrykacji”. Kandydaci chcą być częścią tej nowoczesnej zmiany, a 76% z nich uważa, że podnoszenie kwalifikacji jest niezbędne do poprawy ich warunków finansowych. □



« Moja droga do branży budowlanej nie była ani zaplanowana, ani oczywista. Po studiach wyjechałam z małego miasta do Warszawy i podjęłam pierwszą pracę. Weszłam w świat budów, kontraktów, goniących terminów i ogromnej odpowiedzialności, ale też w środowisko, którego wcześniej zupełnie nie znałam. Byłam młodą osobą bez doświadczenia zawodowego, bez zaplecza znajomości i bez pełnej świadomości tego, jak funkcjonuje rynek pracy oraz jakie prawa ma człowiek na początku kariery.

Początki były wymagające. W moim odczuciu budownictwo sprzed lat było środowiskiem znacznie bardziej surowym niż dziś – zarówno pod względem komunikacji, jak i kultury pracy. Zdarzały się sytuacje, które dziś oceniam zupełnie inaczej niż wtedy: niestosowne żarty, lekceważący ton wobec kobiet czy traktowanie młodych osób z góry. Jako młoda kobieta nie zawsze miałam jeszcze narzędzia, by na to reagować. Nie dlatego, że się na to zgadzałam, ale dlatego, że dopiero uczyłam się, że można i warto stawiać granice.

Niestety, w branży budowlanej wciąż zdarzają się sytuacje pokazujące, że kobiety bywają traktowane inaczej. Czasem są to bardzo subtelne kwestie: specyficzny sposób zwracania się, używanie zdrobnień wobec ekspertek na równorzędnych stanowiskach, podważanie kompetencji czy konieczność ciągłego „udowadniania” swojej wartości, z czym mężczyźni rzadziej muszą się mierzyć. Najtrudniejsze bywa to, że gdy kobieta zwraca na to uwagę, czasem przypina się jej łatkę osoby przewrażliwionej czy konfliktowej. Tymczasem domaganie się szacunku nie jest przesadą – to standard, do którego powinna dążyć każda organizacja.

Jednocześnie dostrzegam ogromną zmianę pokoleniową. Młodzi ludzie wchodzący dziś na rynek są znacznie bardziej świadomi siebie, swoich granic i potrzeb. Potrafią zadawać pytania, oczekują partnerskiej komunikacji i chcą pracować w zdrowym środowisku. Uważam, że to bardzo dobra zmiana. Branża budowlana potrzebuje dziś nie tylko nowych technologii i inwestycji, ale przede wszystkim nowoczesnego podejścia do człowieka. »

Julita Kotowicz-Puchalska,
Kierowniczka Kontraktu w Unibep



80%

pracowników
budownictwa
deklaruje, że są
zadowoleni ze
swojej obecnej
pracy

Kapitał satysfakcji: potencjał retencyjny w sektorze budowlanym

Mimo ogromnej presji i trudnych warunków działania, sektor ma silny atut: wysoką satysfakcję zawodową. Aż 80% pracowników budownictwa deklaruje, że są zadowoleni ze swojej obecnej pracy. To ogromny kapitał. Jeśli firmy zadbają o nowoczesną strategię HR i przejrzysty proces rekrutacji i wykorzystają potencjał grup obecnie niedoreprezentowanych (kobiet, osób 50+ czy specjalistów od OZE), zyskają stabilne zespoły zdolne do realizacji najbardziej ambitnych kontraktów w tym i kolejnych latach. ■



primeconstruction
we build it better

« Główną „czerwoną flagą” dla dzisiejszych kandydatów jest wymóg szeroko pojętej dyspozycyjności i gotowości na zmiany. Delegacje, zmiana miejsca pracy (rozumiana nawet jako przeniesienie na inny projekt w obrębie tego samego miasta) czy rotacja między zespołami nadzorującymi budowy – wszystko, co zmusza kandydata do wyjścia ze strefy komfortu, staje się powodem do odrzucenia oferty. Zdarza się, że w takich sytuacjach specjaliści szukają szczęścia gdzie indziej, a nawet całkowicie zmieniają branżę.

Oczywiście, rekrutujemy również na budowy realizowane „na miejscu”, jednak podczas rozmów zawsze uczciwie informujemy, że nasze projekty są tam, gdzie nasi klienci. Nie da się ukryć, że wielu kandydatów już na etapie rekrutacji bardzo negatywnie reaguje na samą informację o potencjalnych wyjazdach służbowych. »

Maciej Mroczkowski,
Członek Zarządu w Prime Construction

Opiekun merytoryczny:

Alicja
Bednarska-Majchrzak,
Professional Talent
Solutions Consultant
w Randstad Polska

[alicja.bednarska-
majchrzak@randstad.pl](mailto:alicja.bednarska-majchrzak@randstad.pl)
+48 667 580 043



rekomendacje i wnioski

★ Skrócenie czasu rekrutacji oraz pełna transparentność ofert, obejmująca jasne widełki płacowe i precyzyjne określenie lokalizacji budowy, są konieczne, by zapobiec masowej rezygnacji specjalistów na wczesnym etapie rozmów o pracę.

★ Firmy budowlane powinny aktywnie docierać do kandydatów pasywnych oraz otworzyć się na niedoreprezentowane grupy, co wymaga między innymi zlikwidowania 26-procentowej luki płacowej, która obecnie skutecznie zniechęca kobiety.

★ Budowanie lojalności zespołów opiera się dziś nie tylko na ofercie wynagrodzenia, ale w dużej mierze również na dostosowaniu motywatorów pozapłacowych do wymagań pracowników.

★ Wdrażanie nowoczesnych technologii, w połączeniu z komunikowaniem wysokiej satysfakcji zawodowej w branży, stanowi obecnie najskuteczniejszy sposób na przyciągnięcie młodych talentów i podnoszenie kwalifikacji załogi.



rozdział 3

kierunki rozwoju kadr w branży budowlanej.

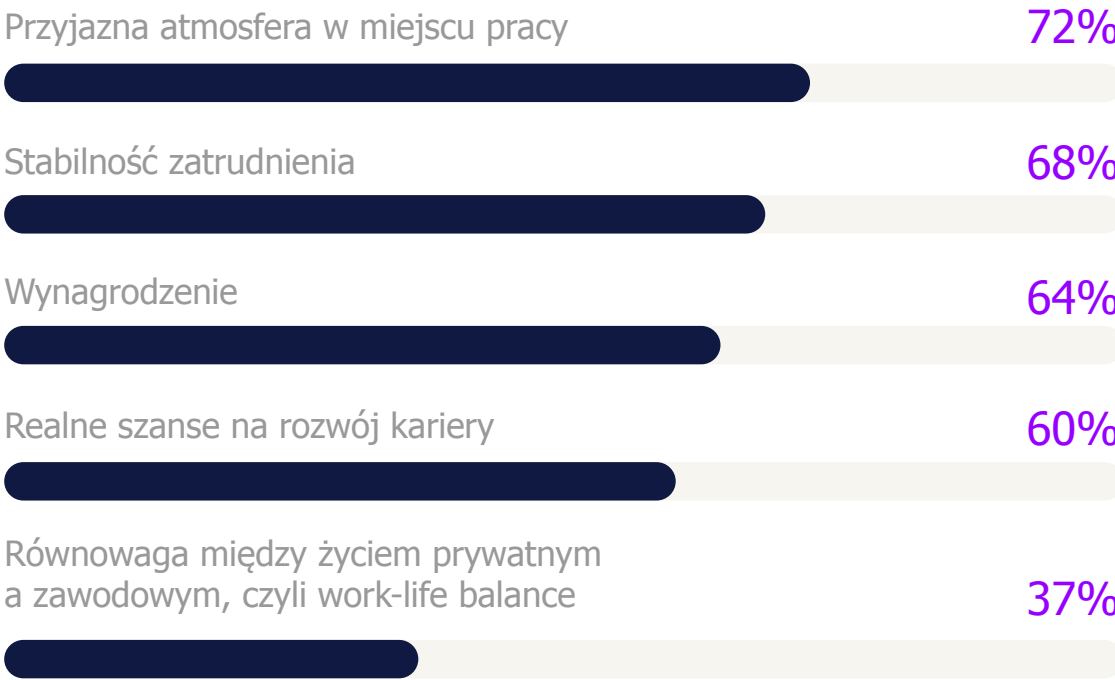


3.1 Employee Value Proposition w budownictwie. Jak stworzyć atrakcyjną ofertę zatrudnienia, która nie opiera się wyłącznie na pensji?

W branży inżynieryjnej i budowlanej rywalizacja o najlepszych ekspertów jest dziś szczególnie intensywna. Z tego powodu Employee Value Proposition (EVP), czyli całościowa oferta pracodawcy, mocno ewoluuje. Choć płaca wciąż stanowi jej fundament, przestała być jednak jedynym argumentem decydującym o przyjęciu przez kandydatów propozycji zatrudnienia.



Z najnowszych danych Randstad Employer Brand Research 2026 wynika, że polski rynek pracy przechodzi wyraźną transformację priorytetów. Oto jak prezentuje się lista najważniejszych czynników dla kandydatów poszukujących idealnego pracodawcy:



Absolutnym priorytetem dla wszystkich pracowników jest przyjazna atmosfera, a tuż za nią plasuje się stabilność zatrudnienia. Wynagrodzenie z kolei znajduje się dziś dopiero na trzecim miejscu podium. W tym miejscu warto zauważyć, że wysoka pozycja stabilności zatrudnienia ma szczególne znaczenie zwłaszcza w takiej branży jak budownictwo. Ponieważ jest to sektor tradycyjnie narażony na cykliczność koniunktury.

Jak te ogólnorynkowe trendy wyglądają w praktyce tworzenia EVP dla poszczególnych rodzajów ról w sektorze building & property? □



EVP dla ról wykonawczych

Dla ról wykonawczych, takich jak inżynierowie czy kierownicy budów, definicja komfortu pracy uległa radykalnej zmianie. Z naszych obserwacji rekrutacyjnych wynika, że lokalizacja miejsca realizacji inwestycji stała się obecnie czynnikiem o znaczeniu strategicznym.

Dla wielu specjalistów **bliskość placu budowy od domu** jest dziś ważniejsza niż wyższa pensja u konkurenta, który realizuje projekt w dużej odległości. Inżynierowie z branży budowlanej chcą oszczędzać czas, móc codziennie wracać do bliskich i coraz rzadziej akceptują oferty wiążące się z częstymi wyjazdami czy delegacjami.

W tym kontekście niezmiennie ważnym elementem oferty pracodawcy dla inżynierów i kierowników budów jest zatem samochód służbowy. Nowoczesny pracodawca powinien jednak pamiętać, by gwarantować pracownikom możliwość jego swobodnego wykorzystywania również do celów prywatnych.

Co więcej, na stanowiskach kierowniczych o sukcesie rekrutacji bardzo często decyduje podejście firmy do nadgodzin. Praca na budowie nierzadko wykracza poza standardowe ramy czasowe. Ponieważ odbiór nadgodzin w formie czasu wolnego jest w tej branży postrzegany jako nierealny, kandydaci zdecydowanie preferują **rekompensatę finansową**. Jasne zasady płatnych nadgodzin budują ogromną przewagę pracodawcy na rynku.

Kandydaci wnikliwie analizują również trwałość relacji z firmą. Nawet jeśli specjaliści preferują współpracę w modelu B2B, oczekują od pracodawcy stabilności i nie chcą wiązać się z nim wyłącznie na czas jednej inwestycji.

W najnowszych analizach widać rosnące znaczenie **prestżu samego projektu**. Przy ambitnych, wyjątkowych inwestycjach specjaliści są gotowi dołączyć do zespołu nawet kosztem niższego wynagrodzenia. Poczucie sensu wykonywanej pracy i udział w tworzeniu czegoś unikalnego to dla nich silny motywator, który skutecznie chroni przed wypaleniem zawodowym. □



« Zmienia się dziś charakter konkurencji między pracodawcami. Coraz wyraźniej widać, że przewagę rynkową budują już nie tylko poziomy wynagrodzeń, lecz przede wszystkim stabilność zatrudnienia, przewidywalność projektów oraz wysoka jakość środowiska pracy. Firmy, które potrafią zapewnić ciągłość zleceń i klarowne ścieżki rozwoju, znacznie skuteczniej przyciągają i utrzymują kluczowe talenty.

Jednocześnie należy podkreślić, że problemu niedoboru kadr nie da się rozwiązać wyłącznie poprzez zwiększanie zatrudnienia. Równie ważne staje się podnoszenie produktywności poprzez wdrażanie nowych technologii, optymalizację procesów oraz lepsze wykorzystanie istniejących zasobów. W tym kontekście transformacja technologiczna i organizacyjna staje się naturalnym uzupełnieniem strategii HR. »

Anna Ziółko,
Dyrektor ds. Personalnych, Chemobudowa Kraków S.A.

Opiekun merytoryczny:

Justyna Wielgórska,
Recruitment Solutions
Business Partner
w Randstad Polska
justyna.wielgorska@randstad.pl
randstad.pl
+48 607 373 586



EVP dla ról biurowych

Zupełnie inaczej kształtują się oczekiwania pracowników biurowych, takich jak projektanci czy kosztorysanci. W ich przypadku idealny pracodawca to taki, który stawia na **elastyczność i technologiczne zaawansowanie miejsca pracy**. Właśnie dlatego kandydaci z tej grupy zwracają szczególną uwagę na to, czy firma oferuje **dostęp do najnowocześniejszego oprogramowania**, w tym technologii modelowania informacji o budynku czy systemów 3D. Praca na zaawansowanych programach to dla nich nie tylko ułatwienie codziennych obowiązków, ale przede wszystkim szansa na podnoszenie własnych kompetencji rynkowych. Firmy inwestujące w nowoczesne narzędzia i dbające o ergonomiczną kulturę pracy biurowej z łatwością przyciągają talenty, które szukają stabilnego rozwoju eksperckiego i rzadziej decydują się na pracę w terenie.

Co więcej, dla tej grupy specjalistów praca w modelu hybrydowym stała się rynkowym standardem. Szeroko pojęta elastyczność czasu pracy pozwala im lepiej dopasować intensywne zadania koncepcyjne do indywidualnego rytmu dnia.



« W mojej ocenie istotnym aspektem pozafinansowym ważnym dla pracowników (a zwłaszcza kobiet) w branży jest poczucie sprawczości. Czyli przekonanie, że to co robimy ma głębszy sens i wpływa na rzeczywistość. Nie jesteśmy tylko wykonawczyniami poleceń, ale mamy przestrzeń do wyrażania opinii, realizacji pomysłów, czy autonomicznych decyzji. Drugi aspekt to świadomość i satysfakcja, że bierzemy udział w przedsięwzięciach, które zmieniają rzeczywistość i służą ludziom.

Ostatnie kilka lat, w których kobiety zaczęły „wychodzić z cienia” w branży budowlanej, wpłynęło na zmniejszenie liczby barier, ale wciąż sporo pracy jest przed nami. Warto wspomnieć, że na poziomie operacyjnym wsparcie powinno zaczynać się od podstaw: zapewnienia odpowiednich warunków pracy, w tym infrastruktury socjalnej oraz dostępu do odzieży i sprzętu BHP dopasowanego do kobiet. Bardzo ważna jest też rola kadry zarządzającej – dyrektorzy i kierownicy budów powinni być świadomi, jak budować zespoły oparte na kompetencjach, a nie stereotypach. »

Anna Żmuda,
ekspertka branży budowlanej, inicjatorka konferencji „Nowa Ja w Budownictwie” i współorganizatorka inicjatywy „Mastermind po inżyniersku”



rekommendacje i wnioski

Dla ról wykonawczych:

- Ogranicz dalekie delegacje na rzecz dopasowywania pracowników do zadań realizowanych blisko ich miejsca zamieszkania. Jeśli wyjazdy są konieczne, pamiętaj, że delegacja nie może kojarzyć się z niskim komfortem – wysoki standard zakwaterowania to dziś rynkowy wymóg.
- Zagwarantuj inżynierom i kierownikom swobodę korzystania z samochodu służbowego również do celów prywatnych. Bardzo ważnym argumentem w walce o talenty są także dowozy na budowę oraz pakiety medyczne rozszerzone na rodziny.
- Zamiast oferować trudny do zrealizowania na budowie odbiór godzin w formie czasu wolnego, wprowadź jasne zasady rekompensaty finansowej, co jest dziś przez kandydatów coraz wyżej cenione.
- Zapewnij poczucie bezpieczeństwa poprzez współpracę wykraczającą poza czas trwania pojedynczej inwestycji.

Dla ról biurowych:

- Wprowadź elastyczny czas pracy i model hybrydowy jako podstawowy standard dla stanowisk koncepcyjnych.
- Inwestuj w najnowocześniejsze oprogramowanie projektowe, co jest dziś warunkiem skutecznej rekrutacji i utrzymania ekspertów pragnących podnosić swoje rynkowe kompetencje.



3.2 Reskilling i upskilling w nowoczesnym budownictwie. Jak wspierać rozwój i zapewnić pracownikom możliwości przekwalifikowania się?

Współczesny sektor budowlany ewoluuje w stronę modelu Budownictwa 4.0. Tradycyjna wiedza techniczna, choć wciąż absolutnie niezbędna, staje się dziś fundamentem do budowy nowych, hybrydowych umiejętności pracowników. Co więcej, w obliczu dynamicznych zmian technologicznych i rynkowych, kluczowym wyzwaniem dla kadry zarządzającej nie jest już tylko pozyskiwanie talentów z zewnątrz. Prawdziwym sprawdzianem jest dla nich strategiczne kształtowanie nowych ścieżek rozwoju obecnych pracowników. Jak zatem mądrze wspierać rozwój inżynierów i zapewnić im możliwość płynnego przekwalifikowania się oraz dopasowania kompetencji do nowych wymagań branży?



Wzrost znaczenia kompetencji hybrydowych

W branży wyraźnie obserwujemy zanikanie sztywnych podziałów między specjalizacjami. Na naszych oczach powstają role hybrydowe, które łączą inżynierski kunszt z zaawansowaną analityką i sprawnym zarządzaniem technologią. Ten proces transformacji opiera się na dwóch mechanizmach.

Pierwszym z nich jest **upskilling**, czyli rozszerzanie kompetencji w obrębie zajmowanego stanowiska. Świetnym przykładem jest tu inżynier budowy, który uczy się obsługi skanerów laserowych 3D i fotogrametrii. Dzięki temu zyskuje możliwość weryfikowania postępów prac i ich zgodności z modelem cyfrowym w czasie rzeczywistym.

Drugi mechanizm to **reskilling**, oznaczający pełne przekwalifikowanie do nowej funkcji. Wyobraźmy sobie konstruktora, który dzięki biegłości w koordynacji międzybranżowej i znajomości standardów wymiany danych staje się koordynatorem BIM. Zamiast skupiać się wyłącznie na obliczeniach statycznych, przejmuje odpowiedzialność za bezkolizyjną integrację modelu i cyfrowy obieg informacji w całym projekcie. □



« Nowoczesne podejście do rozwoju kompetencji powinno uwzględniać promowanie ról hybrydowych, które pozwalają na płynne łączenie twardej wiedzy technicznej z nowymi wyzwaniami zarządczymi. Inwestycja w edukację kadr nie kończy się w momencie uzyskania dyplomu uczelni technicznej. To ciągły proces aktualizacji wiedzy, w którym – wspólnie z Anną Żmudą – aktywnie uczestniczymy w ramach inicjatywy „Mastermind po inżyniersku”.

Niezwykle ważne jest również promowanie dobrych praktyk w zakresie integracji mam-inżynierek. To skuteczna metoda budowania lojalności, której branża budowlana tak bardzo dziś potrzebuje. Partnerstwo w tego typu działaniach pozwala firmom nie tylko wypełniać luki kompetencyjne, ale przede wszystkim kreować wizerunek prawdziwego lidera. »

Agata Chorzempa,
właścicielka Pracowni Budowlanej, doktorantka Politechniki Warszawskiej,
pomysłodawczyni i współautorka „Przewodnika dla kobiet wracających na rynek pracy branży budowlanej po przerwie związanej z urlopem macierzyńskim” oraz "Informatora dla pracodawców", współorganizatorka inicjatywy „Mastermind po inżyniersku”



3 obszary rozwoju. Gdzie skierować wysiłki, by wspierać kompetencje pracowników?

Aby organizacja mogła utrzymać konkurencyjność, systemowe wsparcie rozwoju pracowników powinno skoncentrować się na trzech strategicznych obszarach.

- Po pierwsze: przejście od czytania dokumentacji do zarządzania danymi

Współczesny inżynier przestaje być jedynie biernym użytkownikiem dokumentacji – staje się aktywnym zarządcą przepływu informacji. Umiejętność integrowania modeli cyfrowych z harmonogramami i kosztorysami w czasie rzeczywistym to dziś absolutny standard efektywnego nadzoru nad inwestycją.

- Po drugie: zielona rewolucja jako nowy rynkowy atut

Przejście w stronę budownictwa niskoemisyjnego wymaga od kadr biegłości w analizie cyklu życia obiektu. Rozwój kompetencji w obszarze zrównoważonego rozwoju pozwala firmie nie tylko płynnie dostosować się do rygorystycznych wymogów środowiskowych, ale wręcz przekształcić regulacyjne ograniczenia w swoją rynkową przewagę.

- Po trzecie: liderzy na czasy ciągłej zmiany

Wysoka mobilność zawodowa ekspertów sprawia, że kompetencje miękkie zyskują na znaczeniu jak nigdy dotąd. Umiejętne zarządzanie doświadczeniem pracownika oraz budowanie kultury ciągłego uczenia się stają się krytycznymi umiejętnościami każdego nowoczesnego menedżera w budownictwie. □



Jak mądrze wdrażać w organizacji
hybrydowe ścieżki kariery?

Wprowadzanie w firmie hybrydowych ścieżek rozwoju to proces, który powinien umiejętnie łączyć potencjał rynku zewnętrznego z kapitałem kompetencyjnym samej organizacji. W praktyce warto oprzeć się na sprawdzonych rozwiązaniach:

- Zarządzanie talentami 4.0.

Nowoczesne firmy stawiają na precyzyjne mapowanie luk kompetencyjnych. Pozwala to trafnie zidentyfikować, gdzie potrzebujemy wsparcia ekspertów z zewnątrz, a w jakich obszarach nasi obecni pracownicy – wykazujący wysokie zdolności adaptacyjne – mogą zostać liderami innowacji (np. w automatyzacji procesów).

- Budowanie ekosystemu projektowego.

Skuteczną metodą rozwoju jest angażowanie kadry w projekty cross-funkcyjne. Współpraca inżynierów budowy z zewnętrznymi konsultantami i działami technologii cyfrowych pozwala na naturalny transfer wiedzy i sprawne przejmowanie nowych ról w strukturze firmy.

- Zwinne uczenie się i akredytacje.

Warto postawić na intensywne formy kształcenia kończące się certyfikacją. Takie podejście nie tylko podnosi wartość rynkową samego inżyniera, ale też buduje prestiż organizacji jako centrum kompetencyjnego. ■



« Nowoczesne inwestycje niewątpliwie wpływają na zakres wymaganych od pracowników kompetencji, natomiast warto podkreślić, że nie wszystkie technologie są dziś standardem rynkowym. Znajomość BIM jest dużym atutem, jednak wciąż nie jest powszechnie wymagana przez inwestorów. W praktyce nadal stosunkowo niewiele projektów w pełni wykorzystuje ten potencjał. Dużo większego znaczenia nabiera natomiast szeroko rozumiana cyfryzacja, w tym wykorzystanie narzędzi opartych na AI. Technologie te realnie przyspieszają procesy budowlane, poprawiają ergonomię pracy oraz umożliwiają szybszą i trafniejszą analizę danych. Umiejętność korzystania z takich rozwiązań jest dla nas coraz bardziej wartościowa i zauważalnie wpływa na efektywność pracy zespołów. »

Paweł Jarocki,
Dyrektor regionalny w PTB Nickel



rekomendacje i wnioski

- ★ Inwestycja w reskilling kadry inżynierskiej to dziś najwyższa forma optymalizacji kosztów operacyjnych. Inżynier, który łączy doświadczenie z placu budowy z biegłością cyfrową i wiedzą o zrównoważonym rozwoju, staje się najcenniejszym aktywem firmy.
- ★ Budowanie hybrydowych kompetencji to nie tylko odpowiedź na luki kadrowe, to przede wszystkim świadome projektowanie przyszłości budownictwa.
- ★ Przyszłość należy do organizacji, które potrafią przekształcić swoich specjalistów w liderów innowacji, dając im narzędzia do ewolucji wewnątrz struktur i wspierając ich rozwój jako ekspertów w swoich dziedzinach.

3.3 Nowy wymiar budowania lojalności pracowników.

Wyzwania kadrowe w polskiej branży budowlanej przestały wynikać wyłącznie z niedoboru pracowników na rynku. Dziś to one bezpośrednio determinują zdolność firm do wywiązywania się z kontraktów. Odpływ doświadczonej kadry inżynierskiej, rosnące koszty zatrudnienia i przyspieszona transformacja technologiczna wymuszają na firmach całkowitą zmianę strategii budowania zespołów. W tym nowym kontekście lojalność pracownika – szczególnie w segmencie pracowników umysłowych – powinna stać się świadomie i konsekwentnie projektowanym procesem, który rozpoczyna się już na etapie edukacji przyszłych kadr.



Pokolenie Z na budowie: rozwój ważniejszy niż umowa

Punkt ciężkości w myśleniu o lojalności przesuwa się na znacznie wcześniejszy etap niż moment podpisania umowy o pracę. Jak pokazują dane z raportu Randstad Employer Brand Research (REBR) 2026:

- 43% najmłodszych pracowników utożsamia stabilność zatrudnienia z możliwościami nauki i rozwoju.
- 61% przedstawicieli Pokolenia Z wskazuje równe traktowanie i wysoką jakość środowiska pracy jako kluczowe czynniki budujące zaangażowanie.

W praktyce oznacza to, że dla przyszłych inżynierów dostęp do wiedzy, nowoczesnych technologii i realnych doświadczeń projektowych staje się absolutnie podstawowym kryterium wyboru pracodawcy. □



primeconstruction
we build it better

« Dzisiejsi kandydaci – młodzi inżynierowie, często jeszcze przed egzaminem na uprawnienia budowlane – wykazują dużo entuzjazmu i zapału do pracy. Mają świadomość, że branża budowlana daje ogromne możliwości rozwoju zawodowego, i nie ukrywają, że chcą z tej szansy skorzystać.

Jako firma od lat zatrudniająca inżynierów na początku ich drogi zawodowej, staramy się dawać absolwentom uczelni technicznych przestrzeń, aby mogli ten entuzjazm wykorzystać i zdobyć pierwsze doświadczenia – zarówno podczas praktyk studenckich, jak i programów stażowych.

Nie da się ukryć, że spora część kandydatów już na bardzo wczesnym etapie edukacji próbuje łączyć naukę z pracą na budowie. Taka sytuacja ma swoje dobre strony, ponieważ budownictwo to branża ściśle praktyczna. Odczuwamy jednak różnicę w poziomie wiedzy teoretycznej między absolwentami z poprzednich lat a osobami kończącymi dziś jednostopniowe studia inżynierskie.

W naszym zespole stale zastanawiamy się też, jak ułatwić młodym kandydatom dostosowanie się do specyfiki pracy w firmie budowlanej. Z naszych obserwacji wynika bowiem, że świadomość młodych ludzi w zakresie realnych oczekiwań branży i jej charakterystyki jest wciąż stosunkowo niewielka.»

Maciej Mroczkowski,
Członek Zarządu w Prime Construction



60%

studentów
kierunków
technicznych
zdobywa pierwsze
doświadczenia
zawodowe jeszcze
w trakcie nauki

25%

młodych
pracowników
odchodzi z pracy
z powodu braku
interesujących
zadań

34%

pracowników
rezygnuje przez
ograniczone
możliwości rozwoju

Ekosystemy talentów i zmiana myślenia o współpracy z uczelniami technicznymi

Najsukuteczniejsze organizacje budowlane przestały traktować uczelnie wyłącznie jako doraźne źródło kandydatów. Zamiast tego budują wokół nich długofalowe ekosystemy talentów. Firmy myślące o kadrach w perspektywie kilkuletniej wprowadzają do swojego standardu działania takie jak:

- programy ambasadorskie,
- obecność ekspertów firmy na zajęciach akademickich,
- prowadzenie warsztatów projektowych,
- angażowanie studentów w realne case studies.

Ogromne znaczenie ma tu również wczesny dostęp do technologii. Praca na rzeczywistych modelach, wykorzystanie danych z dronów czy kontakt z narzędziami do zarządzania inwestycjami już na studiach, drastycznie zwiększają szansę na związanie młodego inżyniera z firmą. Jest to o tyle istotne, że według analiz PARP, ponad 60% studentów kierunków technicznych zdobywa pierwsze doświadczenia zawodowe jeszcze w trakcie nauki.

Zmienia się również sama rola staży. Branża wyraźnie odchodzi od modelu biernej obserwacji na rzecz pełnego uczestnictwa w projektach. Młodzi inżynierowie oczekują odpowiedzialności. Gdy jej brakuje, szybko zmieniają pracodawcę. Spójrzmy na dane z badania REBR 2026:

- 25% młodych pracowników odchodzi z pracy z powodu braku interesujących zadań,
- 34% rezygnuje przez ograniczone możliwości rozwoju.

Organizacje, które potrafią powierzyć stażystom konkretne zadania – takie jak wsparcie harmonogramowania, analiza kosztów czy praca z danymi projektowymi – budują silniejszą relację i znacznie skracają czas dojścia pracownika do pełnej produktywności. □



« Zapewnienie napływu młodych kadr to dziś jedno z największych wyzwań sektora. Budownictwo pilnie potrzebuje nowych talentów – od inżynierów, przez specjalistów BIM, aż po ekspertów ESG. Dlatego tak ważna jest bliska współpraca biznesu z uczelniami i szkołami branżowymi.

Odpowiedzią na te wyzwania jest program mentoringowy PZPB „Młodzi Liderzy Budownictwa”. Inicjatywa ta łączy młodych specjalistów z doświadczonymi menedżerami, rozwijając ich kompetencje przywódcze i budując cenne, międzypokoleniowe relacje. To realne wzmocnienie kapitału kompetencyjnego na rynku.

Jesteśmy przekonani, że firmy, które już dziś strategicznie inwestują w rozwój talentów, mentoring i transfer wiedzy, zbudują w nadchodzących latach trwałą przewagę konkurencyjną. »

Nina Vincenz-Krajewska,
Dyrektor ds. Public Relations, Rzeczniczka Prasowa Polskiego Związku Pracodawców Budownictwa



« Istotnym elementem odpowiedzi na wyzwania kadrowe jest wcześniejsze budowanie zaplecza talentów. Współpraca z systemem edukacji, programy praktyk czy działania wizerunkowe kierowane do uczniów i studentów kierunków budowlanych przestają być inicjatywami dodatkowymi, a stają się warunkiem odbudowy napływu nowych pracowników do branży. Bez tego luka kompetencyjna będzie się pogłębiać niezależnie od bieżących działań rekrutacyjnych.

Równolegle rośnie znaczenie rozwoju wewnętrznego. Przy ograniczonej podaży pracowników firmy nie mogą już zakładać, że brakujące kompetencje po prostu pozyskają z rynku. Kluczowe staje się budowanie wewnętrznych ścieżek rozwoju, programów przygotowania do ról technicznych i liderskich oraz systemowego transferu wiedzy pomiędzy doświadczonymi a młodszymi pracownikami. To podejście nie tylko stabilizuje dostępność kompetencji, ale również wzmacnia retencję. »

Anna Ziółko,
Dyrektor ds. Personalnych, Chemobudowa Kraków S.A.

Mentoring jako most pokoleniowy

Bardzo ważnym spoiwem procesu wdrażania i utrzymania pracowników staje się mentoring, w tym niezwykle skuteczny tzw. mentoring hybrydowy. W dobie odchodzenia na emeryturę najbardziej doświadczonych inżynierów, transfer wiedzy nie może być już tylko naturalnym efektem współpracy – wymaga świadomego zarządzania. Z jednej strony pozwala on zachować unikalną, praktyczną wiedzę techniczną najbardziej doświadczonej kadry, z drugiej – specjaliści z krótszym stażem mogą wdrażać swoich starszych kolegów w świat nowoczesnych narzędzi cyfrowych. Dobrze zaprojektowane programy mentoringowe budują poczucie kierunku i przynależności, co bezpośrednio stabilizuje zespoły i redukuje rotację.



« Luka pokoleniowa w budownictwie to nie tylko kwestia wieku pracowników, ale także odmiennych stylów pracy, oczekiwań i sposobów komunikacji. Dlatego coraz większego znaczenia nabierają inicjatywy, które wspierają dialog międzypokoleniowy i wzmacniają rolę menedżera jako lidera i mentora. W VINCI Construction stawiamy na mentoring jako jedno z najskuteczniejszych narzędzi rozwoju – zarówno w ramach wewnętrznego programu realizowanego w Polsce, jak i poprzez zaangażowanie w inicjatywy zewnętrzne. Wewnętrzny mentoring VINCI pozwala rozwijać talenty w organizacji, przygotowywać przyszłych liderów i zabezpieczać ciągłość kompetencyjną. »

Małgorzata Nowakowska,
Z-ca Dyrektora ZL ds. Employee Experience, VINCI Construction

Opiekun merytoryczny:

Marta Kaczmarczyk,
Senior Branch Manager
w Randstad Polska
[marta.kaczmarczyk@
randstad.pl](mailto:marta.kaczmarczyk@randstad.pl)
+48 603 203 706



Cyfryzacja i praca hybrydowa – dwa silne obszary budowania lojalności

Wraz z przejściem pracownika na poziom specjalistyczny i menedżerski, charakter jego lojalności ewoluuje. Jak wspomnieliśmy w poprzednim rozdziale, rozwój kompetencji cyfrowych nie tylko zwiększa efektywność operacyjną, ale stanowi również potężny argument retencyjny. Cyfryzacja zmienia też organizację pracy. Choć budownictwo to branża terenowa, coraz więcej procesów projektowych i zarządczych można realizować w modelu hybrydowym. Biorąc pod uwagę, że rozsądne obciążenie obowiązkami staje się wg pracowników coraz ważniejszym elementem obrazu idealnego pracodawcy, umiejętnie zarządzanie czasem pracy i obciążeniem zespołów staje się fundamentem budowania lojalności. □





45%

profesjonalistów
oczekuje jasno
określonych celów
i przewidywalnego
środowiska pracy

91%

pracowników
deklaruje większą
lojalność wobec
pracodawcy, który
oferuje jasno
zdefiniowaną
ścieżkę kariery

Świadome przywództwo i transparentne ścieżki kariery

Ważną rolę w nowoczesnych organizacjach odgrywa dziś jakość zarządzania. Według danych z REBR 2026, 45% profesjonalistów oczekuje jasno określonych celów i przewidywalnego środowiska pracy. Właśnie dlatego liderzy w firmach z sektora budowlanego powinni dziś ewoluować z osób skupionych wyłącznie na osiągnięciu celów biznesowych, w menedżerów potrafiących zrównoważyć efektywność projektową z dbałością o dobrostan zespołu.

Ze strony liderów niezbędna jest również **transparentność w sprawach rozwoju**. Aż 91% pracowników deklaruje większą lojalność wobec pracodawcy, który oferuje jasno zdefiniowaną ścieżkę kariery. Pokazanie więc pracownikom konkretnych etapów, wymagań i ram czasowych daje zespołowi bezcenne poczucie kontroli i stabilności.

Obrazu elementów sprzyjających budowaniu lojalności dopełniają kompetencje miękkie liderów (takie jak umiejętna komunikacja i zarządzanie interesariuszami) oraz oferta benefitów wspierających work-life balance. W branży słynącej z intensywnych okresów realizacji, firmy oferujące elastyczność, przewidywalność i realne wsparcie w regeneracji, budują trwałą przewagę konkurencyjną. ■



rekomendacje i wnioski

Lojalność w sektorze budowlanym to dziś konsekwencja spójnie zaprojektowanego doświadczenia pracownika. Skuteczne przyciąganie i zatrzymywanie talentów wymaga od organizacji podjęcia określonych działań o charakterze strategicznym:

- Zastąpienie tradycyjnych staży aktywnym włączaniem studentów w realne projekty z wykorzystaniem nowoczesnych technologii oraz budowanie długofalowych ekosystemów talentów we współpracy z uczelniami.
- Wdrożenie formalnych programów mentoringowych, które pozwalają na bezpieczny transfer wiedzy technicznej od odchodzących ekspertów, a jednocześnie budują silne poczucie przynależności wśród najmłodszej kadry inżynierskiej.
- Tworzenie transparentnych map rozwoju zawodowego, jasno określających konkretne etapy, wymagania i ramy czasowe awansów.
- Systematyczne inwestowanie w kompetencje cyfrowe zespołów, takie jak analiza danych czy obsługa systemów BIM, traktowane nie jako standardowy koszt operacyjny, lecz jako jedno z głównych narzędzi retencyjnych.
- Ewolucja modelu przywództwa w kierunku zarządzania opierającego się na dbałości o dobrostan zespołu, umiejętnym delegowaniu zadań oraz wprowadzaniu elastyczności pracy, co minimalizuje ryzyko wypalenia zawodowego i rotacji wynikającej z nadmiaru obowiązków.

W raporcie wykorzystano następujące źródła danych:

- 60. oraz 61. edycja Monitora Rynku Pracy Randstad.
- Raporty płacowe Randstad.
- Raporty Randstad Employer Brand Research 2025 i 2026.
- 52. edycja raportu Plany Pracodawców Randstad.
- Analiza Polskiej Izby Inżynierów Budownictwa (PIIB) 2024-2025.
- Biuletyn Statystyczny GUS 02/2026.
- Raporty płacowe GUS 2025.
- Raport PARP „Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego – Budownictwo”.
- Wypowiedzi ekspertów dla portali Infor.pl oraz Money.pl.
- Raport Spectis „Rynek budowlany w Polsce 2023-2030”.
- Portal „Inżynier Budownictwa” – artykuł „Deficyt pracowników na budowach”.
- Raport PARP „The Construction and Finishing Materials Sector in Poland 2024”.

