



Raport metodologiczny w celu przeprowadzenia badań i prac eksperckich w ramach przepisów dotyczących rynku pracy, w szczególności w zakresie relacji pracodawca-pracownik/osoba bezrobotna/uczeń.

Lublin, 2021

## Spis treści

1. Uwagi wstępne.....	3
2. Wprowadzenie .....	4
3. Opis sytuacji na rynku pracy.....	5
4. Zmiany na rynku pracy z punktu widzenia pracodawcy.....	10
5. Zmiany na rynku pracy z punktu widzenia pracownika.....	17
6. Podsumowanie i wnioski końcowe .....	25
7. BIBLIOGRAFIA.....	30

## 1. Uwagi wstępne

Niniejszy raport metodologiczny ma formę rozbudowanego, ale zarazem przystępnego w formie dokumentu roboczego zawierającego wstępne wnioski, komentarze, spostrzeżenia wyłonione na podstawie przeanalizowanego materiału informacyjnego.

Wyniki analizy ogólnie dostępnych dokumentów, raportów i danych statystycznych dotyczących rynku pracy pozwoliły na postawienie **następujących ogólnych wniosków dotyczących sytuacji na rynku pracy w Polsce :**

### **z punktu widzenia pracodawcy:**

- 45% przedsiębiorców obawia się, że spowolnienie gospodarcze w 2021 roku będzie większe niż rok wcześniej
- 24% firm planuje redukcje zatrudnienia
- 57% pracodawców planuje zachęcać pracowników do szczepień przeciwko Covid - 19
- 46% pracodawców przyznaje, że Ukraińcy skorzystali z zapisu tarczy antykryzysowej, który przedłuża wizę na czas trwania stanu epidemicznego i 30 dni po jego zakończeniu
- 28% firm zatrudnia obecnie pracowników z Ukrainy
- 68 % pracodawców jest przekonanych, że wdrożenie w firmie automatyzacji lub/i robotyzacji przyczyni się do zmniejszenia poziomu zatrudnienia

### **z punktu widzenia pracowników :**

- 18% pracowników zna kogoś kto w wyniku pandemii stracił zatrudnienie
- 44% pracowników pod wpływem pandemii planuje zdobyć nowe kwalifikacje
- 64% pracowników pod wpływem pandemii planuje zdobyć nowe zatrudnienie dla zapewnienia sobie stabilności finansowej

## 2. Wprowadzenie

Niniejszy raport opracowany został w ramach projektu pn. „*Nowoczesny proces szkolenia odpowiedzi na potrzeby rzemiosła i przedsiębiorców w Polsce*” współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, Oś priorytetowa: 2 Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji, Działanie: 2.20 Wysokiej jakości dialog społeczny w zakresie dostosowania systemów edukacji i szkolenia do potrzeb rynku pracy, Numer projektu: POWR.02.20.00-00-0026/19.

### Opis zastosowanej metodologii

W tym miejscu warto zaznaczyć, iż dane na podstawie których powstało niniejsze opracowanie, pozyskane zostały ze źródeł internetowych, bieżących raportów i analiz dotyczących sytuacji na rynku pracy w kraju i na świecie, komunikatów oraz wyników badań, które w czasie pandemii wydają się najbardziej aktualnym materiałem źródłowym. Jako przedział czasowy przyjęto okres 2019 – 2021 jako najbardziej oddający specyfikę zmian jakie nastąpiły na rynku pracy.

*Tabela 1 Metody i techniki pozyskiwania danych*

<i>Zastosowana metoda/ technika badawcza</i>	<i>Liczebność próby badawczej</i>	<i>Charakterystyka respondentów/ próby badawczej</i>
Analiza dokumentów zastanych (desk research)	Nie dotyczy	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Akty prawne regulujące rynek pracy w Polsce</i></li> <li>➤ <i>Analizy i publikacje Instytucji rynku pracy,</i></li> <li>➤ <i>Dokumenty krajowe i regionalne dotyczące rynku pracy</i></li> <li>➤ <i>Raporty z badań oraz analizy w zakresie sytuacji na rynku pracy i trendów w nadchodzącym czasie</i></li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

### 3. Opis sytuacji na rynku pracy.

W przeciągu kilku wiosennych tygodni 2020 roku rynek pracy totalnie się zmienił. Dynamikę i kierunek tych zmian wyznaczał wirus, któremu nagle podporządkowane zostały wszystkie sfery życia społecznego. COVID-19 wymusił przeorganizowanie dotychczasowego życia oraz utrwalonych nawyków przez praktycznie wszystkich ludzi – bez względu na zajmowane stanowisko i pełnione role. Pandemia koronawirusa stała się zjawiskiem, które zmieniło i nadal zmienia świat, w znaczący sposób wpłynęła na gospodarkę, edukację, służbę zdrowia, transport, politykę międzynarodową oraz sposób, w jaki postrzega się globalizację. Ponadto, oprócz zmian w obszarze gospodarki i biznesu pandemia wpłynęła również na indywidualne wybory, emocje, przekonania i potrzeby obywateli. Zmianie uległ styl życia, a także jakość i intensywność kontaktów międzyludzkich. Pandemia stała się wydarzeniem, które zmieniło całe społeczeństwa, a szczególnie mocno wpłynęła na tożsamość młodych osób, wkraczających w dorosłość. Przestrzenią, która szczególnie dotkliwie odczuwa skutki ingerencji wirusa, poza służbą zdrowia, jest gospodarka, a w niej rynek pracy. Nowa rzeczywistość wymaga skutecznych i przemyślanych działań w zakresie szeroko rozumianego rynku pracy. Przede wszystkim przeorganizowania dotychczasowej rutyny, utrwalonych nawyków, redefinicji priorytetów, czasami nawet przewartościowania dotychczasowego życia tak, aby jak najszybciej powrócić do normalności, która i tak nie będzie już tą sprzed pandemii. Przed społeczeństwami całego globu pojawiła się nowa postpandemiczna rzeczywistość rynkowa, edukacyjna, ale również relacyjna i osobista. A wraz z nią pytania o możliwości, kierunki rozwoju rzeczywistości „po pandemii” i jednocześnie brak odpowiedzi, kiedy wskazane i wyczekiwane „po” nastąpi. W związku z faktem, iż zmieniający się rynek pracy staje się wyzwaniem nie tylko dla pracodawców, właścicieli firm, ale także dla pracowników, zleceniobiorców i wreszcie dla doradców oraz edukatorów, niniejszy raport zawierać będzie krótką analizę aktualnej, zmodyfikowanej przez koronawirusa sytuacji na rynku pracy, a następnie analizie poddane zostaną konsekwencje tych zmian, które zostaną zaprezentowane z perspektywy pracodawcy oraz pracownika.

Analizując sytuację na rynku pracy, wyraźnie widać, iż pandemia przyspieszyła na nim prognozowane wcześniej zmiany, szczególnie te związane z technologią, a dodatkowo obudziła „demony przeszłości”, które wydawały się już opanowane. Zjawiska wcześniej obecne na rynku pracy, odnośnie których wypracowano już sposoby radzenia sobie z nimi, po raz kolejny dały o sobie znać, np. neet czy prekariat. Biorąc pod uwagę aktualną sytuację na rynku pracy, prawdopodobna wydaje się kolejna fala prekaryzacji, czyli ponowny

wzrost niepewności na rynku pracy i zmniejszenie ochrony praw pracowniczych. Warto przypomnieć, iż ostatni wzrost prekariatu odnotowano po kryzysie w 2008 roku. Sytuacja niepewności na rynku pracy, spowodowana koronawirusem może doprowadzić do dalszego pogłębienia takich zjawisk, jak praca na umowach cywilno-prawnych czy wymuszane zakładanie jednoosobowej działalności gospodarczej. Z dostępnych ogólnie danych wynika, iż w sposób najbardziej dotkliwy zmiany w obrębie pracy odczuły i będą odczuwały osoby, które wcześniej tworzyły kategorie tak zwanych grup ryzyka na rynku pracy, a wśród nich między innymi osoby młode. Jak wynika z badania Brytyjskiego Instytutu Badań Fiskalnych (IFS), skutki kryzysu wywołanego pandemią COVID-19 finansowo najbardziej odczuwają właśnie osoby do 25. roku życia, kobiety oraz pracownicy zatrudnieni w nisko płatnych zawodach. Jak zaznaczyli eksperci z IFS, znaczny odsetek osób z tych trzech grup jest zatrudniony w branżach, które musiały zamknąć swoje działalności na czas pandemii<sup>1</sup>. Globalny kryzys spowodowany pandemią COVID-19 będzie miał długoterminowy wpływ na kariery zawodowe młodych osób przed 25- tym rokiem życia, co skłoniło Międzynarodową Organizację Pracy (ILO – International Labour Organization) do określenia tej grupy demograficznej, jako „Pokolenie Lockdown”. W swoim najnowszym raporcie „Monitor” ILO argumentuje, że COVID-19 będzie miał „niszczący i nieproporcjonalny” wpływ na perspektywy zawodowe młodych osób. Pokolenie osób poniżej 25. roku życia jest w obecnej sytuacji narażone na potrójny szok na rynku pracy. Po pierwsze, osobom w tym wieku częściej grozi utrata pracy niż reszcie ludności aktywnej zawodowo. Po drugie, istnieje większe prawdopodobieństwo doznania przez nich zakłóceń w edukacji lub przerwania szkoleń zawodowych. Po trzecie, gorsza koniunktura oznacza, że młodzi napotkają na większe bariery przy wejściu na rynek pracy spowodowane mniejszym popytem ze strony pracodawców.<sup>2</sup> Z kolei, według badania „Sytuacja polskich przedsiębiorstw i rynku pracy po lockdownie” wynika, iż 67% firm zanotowało na przełomie kwietnia i maja spadki przychodów względem wyniku z marca, a co dziesiąta firma przyznała, że nie ma środków na przetrwanie.<sup>3</sup> Badania pokazują jednoznacznie, że najczęściej i w pierwszej kolejności pracę tracą te osoby, które znajdują się w najgorszej sytuacji, a więc: osoby z niższym wykształceniem, gorzej wykwalifikowane, pracownicy dorywczy, sezonowi, kobiety

---

<sup>1</sup> Portal Rynekpracy.pl, Na pandemii koronawirusa najwięcej stracą finansowo młodzi ludzie i kobiety <https://rynekpracy.pl/wiadomosci/na-pandemii-koronawirusa-finansowo-straca-najwiecej-mlodzi-ludzie-i-kobiety>.

<sup>2</sup> P. Szewczyk, „Pokolenie Lockdown”, czyli nowe problemy młodych osób na rynku pracy, [https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/Pokolenie-Lockdown-czyli-nowe-problemy-mlodych-osob-na-ryнку-pracy.html?nc=1&utm\\_campaign=IP\\_pokolenie\\_lockdown\\_C-RG-CON-06447\\_pl\\_2020\\_General\\_Email\\_pl&utm\\_medium=email&utm\\_source=Eloqua](https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/Pokolenie-Lockdown-czyli-nowe-problemy-mlodych-osob-na-ryнку-pracy.html?nc=1&utm_campaign=IP_pokolenie_lockdown_C-RG-CON-06447_pl_2020_General_Email_pl&utm_medium=email&utm_source=Eloqua)

<sup>3</sup> M. Jarco, Co ósma firma zwolniła pracowników, a 18 proc. obniżyło płace, <https://www.codziennypoznan.pl/arttykul/2020-05-05/badanie-co-osma-firma-zwolnila-pracownikow-a18-proc-obnizylo-place>

z dziećmi, młodzi pracownicy bez doświadczenia, co w konsekwencji może doprowadzić do pogłębienia rozwarstwienia społecznego. Obecna sytuacja pokazała nie tylko grupy pracowników mniej lub bardziej narażonych na utrudnienia w pracy, ale także branże, które różnie sobie radzą w czasach pandemii. Z problemami na rynku pracy mierzą się obecnie i/lub zmierzają się w przyszłości różne sektory, oprócz tych, które w pierwszej kolejności straciły najbardziej, czyli turystyka, hotelarstwo, branża kosmetyczno-fryzjerska, sportowa oraz kulturalna. Warto zauważyć, iż kryzys dotyka także rolnictwo, które straciło pracowników, głównie obcokrajowców, którzy w obliczu pandemii i po wprowadzeniu restrykcji dotyczących przekraczania granic zdecydowali się na powrót do kraju. Częściowo w obawie przed chorobą, ale też wielu z nich z powodu nagłej utraty pracy<sup>4</sup>. Wskazane kierunki zmian pociągają za sobą także zmiany w strukturze popytu na konkretne kompetencje pracowników, o czym więcej w części dotyczącej pracowników. Dodatkowo trzeba zaznaczyć, iż nowa sytuacja na rynku pracy przyczyniła się także do zmodyfikowanego postrzegania elastyczności zatrudnienia. Sytuacja pracy zdalnej, w nowych warunkach, poza miejscem zatrudnienia, w bardziej mobilnym czasie pracy stała się szansą dla ponownego podjęcia tematu nad zaletami pracy zdalnej, ale także nad koniecznością uelastycznienia tradycyjnego zatrudnienia oraz jeszcze większą potrzebą projektowania rozwiązań nie w kategoriach flexibility, ale flexicurity, która nie tylko rozluźni sztywne zasady tradycyjnego modelu pracy, ale przede wszystkim zadba o bezpieczeństwo socjalne pracownika. Warto zauważyć, iż obok branż, które wyraźnie ucierpiały z powodu pandemii są również takie, którym nowe warunki zamian sprzyjały. Wśród nich należy wskazać branżę spożywczą oraz e-commerce, gdzie gwałtownie wzrosło zapotrzebowanie na pracowników. Chodzi zarówno o osoby bezpośrednio zaangażowane w obsługę klienta, kompletowanie zamówień, ale i programistów, których potrzebują sklepy oraz platformy e-commerce. Dodatkowych pracowników potrzebują branże korzystające z boomu na zakupy w Internecie. Mowa przede wszystkim o pracownikach z branży dystrybucyjnej, kurierach, kierowcach, spedytorach oraz obsłudze magazynów i centrów przeładunkowych<sup>5</sup>. Zwiększony popyt na konkretne zawody i kwalifikacje pokazał także branże, które są mniej i bardziej odporne na COVID-19 oraz tzw. zawodów wirusoodpornych. Na liście znalazły się: kierunki informatyczne, cyberbezpieczeństwo, teleinformatyka, elektronika i telekomunikacja, inżynieria biomedyczna, inżynieria i analiza danych, matematyka

---

<sup>4</sup> *PulshR.pl*, <https://www.pulshr.pl/praca-tymczasowa/koronawirus-a-rynek-pracy-nadciaga-zmierzcz-ryнку-pracownika,72938.html>

<sup>5</sup> *K. Bagiński, Koronawirus a rynek pracy. Nie wszystkie branże straciły na epidemii*, <https://www.money.pl/gospodarka/koronawirus-a-rynek-pracy-nie-wszystkie-branże-stracily-na-epidemii-sa-i-takie-które-szukają-pracowników-6494522090407553a.html>.



i statystyka, modelowanie matematyczne i analiza danych, mikroelektronika w technice i medycynie oraz bioinformatyka i biologia systemów<sup>6</sup>. Są to zdecydowanie zawody, które można określać mianem „przyszłościowych”, jednak konieczność zmiany sposobu świadczenia pracy w dobie koronawirusa pokazała, że branże które do tej pory postrzegane były jako mniej innowacyjne, również przeszły skok cywilizacyjny i tym samym stały się bardziej atrakcyjne. Mowa tutaj głównie o branży edukacyjnej, w której zarówno pracownicy, jak i odbiorcy usług edukacyjnych bardzo szybko musieli przejść na system zdalny i w błyskawicznym tempie uzupełnić braki kompetencyjne we wskazanym zakresie. Oczywiście, warto zauważyć, iż rozwiązania typu webinaria, konferencje, czy konsultacje on-line miały wcześniej miejsce również w polskich warunkach, jednak skala oraz jakość tych działań przed i po, czy nawet w trakcie pandemii jest absolutnie nieporównywalna. Zmiany dokonujące się w edukacji uprawniają poniekąd do wskazania tego obszaru, ze względu na nowe technologie, które co prawda w sposób bardzo inwazyjny, jednak weszły do polskich szkół oraz innych instytucji edukacyjnych, jako tego który może najbardziej skorzystać na pandemii. Analizując zmiany na rynku pracy, spowodowane koronawirusem, warto także zaznaczyć, iż przyspieszony kurs digitalizacji biznesu paradoksalnie przyczynił się do zmian w obrębie pokoleń na rynku pracy. To co do tej pory przypisywano głównie młodszemu pokoleniu, co było często postrzegane w kategoriach kompetencji wyróżniającej młodych, nagle stało się „być albo nie być” dla pracowników z wszystkich grup wiekowych. Czynnikiem najbardziej różnicujący pokolenia został bardzo szybko zneutralizowany. Ponadto zagrożenie spowodowane wirusem dotyka każdego bez wyjątku na wiek, kompetencje, czy doświadczenie, co sprzyja zespoleniu różnych grup społecznych, w tym pracowniczych. Dla najmłodszych pokoleń funkcjonujących na rynku pracy jest to pierwsze doświadczenie tego rodzaju, które dotyka bezpośrednio także ich życia, zmienia się zatem sposób funkcjonowania młodych, zarówno w przestrzeni osobistej jak i zawodowej. Od 2020 roku młodzi uczestnicy rynku pracy mają „swoją kryzys”, który odciska głębokie piętno na ich życiu i tym samym skłania do zmiany życiowych postaw. Kryzys wywołany pandemią odkrył słabe strony „systemu wartości” młodych; to co było ich pewnikiem, wyznacznikiem wolności i niezależności uległo, przynajmniej na chwilę, załamaniu. Życie zakorzenione w globalizacji, dającej nieograniczone możliwości przemieszczania się, nagle skończyło się albo zatrzymało i z perspektywy globalnej wszyscy zostali przymusowo skierowani do perspektywy lokalnej. Globalizacja nie została zatrzymana, ale tymczasowo bardziej

---

<sup>6</sup> *Newseria, Pandemia koronawirusa zmienia rynek pracy. W cenie będą zawody wykonywane zdalnie, <https://www.codziennypoznan.pl/arttykul/2020-05-13/pandemia-koronawirusa-zmienia-rynek-pracy-w-cenie-beda-zawody-wykonywane-zdalnie?fbclid=IwAR0AzirB8e5qZbIZZJpmg-B-1ghzg0gRZA3-ctjX8l3csLyVyy9BGER32mo>*



doświadczamy jej w sferze wirtualnej niż realnej. Doniesienia z najświeższych raportów pokazują, iż rzeczywistość pandemiczna zmieniła podejście młodych do pracy. Z danych Raportu „*Młodzi Polacy na rynku pracy w nowej normalności*” wynika, że aż 81,5% badanych młodych Polaków wybiera dzisiaj stabilność zatrudnienia zamiast pracę na własny rachunek. Doświadczanie pandemii przez młodych spowodowało, że pokolenie „Z” zaczęło cenić stabilność pracy i poczucie bezpieczeństwa, co do tej pory przypisywane było głównie starszym pokoleniom.<sup>7</sup> Wyniki badań Deloitte Poland wskazują, iż w dobie wirusa zmniejszyła się luka między różnicami pokoleniowymi w obszarze pracy i rozwoju zawodowego.<sup>8</sup> Przywołane wyniki badań pokazują, iż pandemia jest nie tylko wydarzeniem wyznaczającym kierunki rozwoju poszczególnych pokoleń, ale być może także czynnikiem spajającym pokolenia. To doświadczenie, które może jednoczyć i motywować do współpracy międzypokoleniowej. Analiza sytuacji na rynku pracy pokazuje, iż konsekwencje COVID-u są ogromne i wielokierunkowe. W wyniku pandemii około 2,7 mld ludzi na świecie, czyli cztery na pięć osób pracujących zawodowo, zostało objętych jakąś formą ograniczenia lub kwarantanny.<sup>9</sup> Liderzy biznesowi oraz przywódcy polityczni musieli się zmierzyć z ogromnym wyzwaniem, reagować na bieżąco na sytuacje zrodzone przez kryzys, modyfikując swoje strategie zatrudnienia. W większości firm priorytetem stały się działania antykryzysowe obejmujące bezpieczeństwo, zdrowie oraz związane z tym przejście na pracę czy naukę zdalną. W nowej rzeczywistości trendy rozwojowe obserwowane w obszarze zatrudnienia znacząco przyspieszyły. Wyzwania demograficzne, rewolucja technologiczna, potrzeba większej autonomii oraz rewolucja umiejętności to filary zmian, które wyznaczają przyszłość globalnego rynku pracy.

---

<sup>7</sup> Pwc Polska, *Młodzi Polacy na rynku pracy w nowej normalności*, czerwiec 2020.

<sup>8</sup> J. Guziak, *TRENDY: Wielopokoleniowy zespół. Od milenialsów do pracowników z wieloletnim stażem*, na: [https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/wielopokoleniowy-zespol.html?utm\\_campaign=Newsletter\\_HR%40Transformation\\_10\\_2020\\_C-RG-CON-06787\\_pl\\_2020\\_Consulting\\_Email\\_pl&utm\\_medium=email&utm\\_source=Eloqua](https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/wielopokoleniowy-zespol.html?utm_campaign=Newsletter_HR%40Transformation_10_2020_C-RG-CON-06787_pl_2020_Consulting_Email_pl&utm_medium=email&utm_source=Eloqua)

<sup>9</sup> J. Schwartz i in., *COVID-19: Strategia zatrudnienia na czas wychodzenia z kryzysu wywołanego wirusem COVID-19*, Deloitte 2020,

#### 4. Zmiany na rynku pracy z punktu widzenia pracodawcy.

Jedną z perspektyw, która w niniejszym opracowaniu posłuży do analizy sytuacji na rynku pracy jest perspektywa pracodawcy. Dla niektórych z nich zmierzenie się z wirusem oznaczało walkę o ocalenie dorobku swojego życia, dla innych walkę o utrzymanie klientów oraz zabezpieczanie środków na wynagrodzenie dla pracowników. Dla innych słowo kryzys stało się pretekstem do podjęcia działań, czasami dość radykalnych i jednocześnie niekorzystnych dla pracowników. Pod przykrywką optymalizacji zatrudnienia niektórzy pracodawcy rozstali się z pracownikami, inni odebrali przysługujące im przywileje, w postaci rozbudowanych benefitów, bądź obniżyli wynagrodzenia. Działania te były wcześniej rozważane, jednak przedpandemiczna rzeczywistość rynku pracownika hamowała pracodawców przed podjęciem konkretnych działań. Pandemia COVID-19 stała się czymś w rodzaju wyzwacza bądź akceleratora konkretnych ruchów i decyzji, nie zawsze komfortowych dla pracowników. Niektórzy pracodawcy wykorzystali pandemię i w mało elegancki sposób potraktowali swoich pracowników. Tego typu zachowania w przyszłości zweryfikują z pewnością rankingi tak zwanych „firm przyjaznych pracownikowi”. Czas kwarantanny dla wielu „uczestników” rynku pracy był czasem obnażającym iluzję sztucznie kreowanych wizerunków „przyjaznych pracodawców” bądź „lojalnych pracowników”. Kryzys nie tylko zdemaskował fałszywe intencje wielu pracodawców, ale też umocnił postawę tych, którzy są autentyczni w przekazie i sposobie funkcjonowania, tych którzy dbali i nadal dbają o personel oraz relacje oparte na szacunku do drugiego człowieka. Weryfikacja postaw pracodawców przekłada się na nową odsłonę kategorii pojęciowej społeczna odpowiedzialność biznesu, w miejsce której pojawi się szersza kategoria: biznes odpowiedzialny. Prowadzenie odpowiedzialnej firmy oznacza przekształcenie powiązań pomiędzy pracownikiem a pracodawcą oraz firmą a społeczeństwem w sposób stawiający człowieka w centrum uwagi.<sup>10</sup> Warto zauważyć, iż lockdown oraz związane z nim restrykcje nie tylko odkrył prawdziwe intencje pracodawców, ale także postawił przed nimi nowe wyzwania, związane z tym jak będzie wyglądał rynek pracy po pandemii, kiedy nie będzie powrotu do tego, co było wcześniej. Wszyscy „uczestnicy” rynku pracy zderzą się z kompletnie nową rzeczywistością, która będzie kombinacją tego co pamiętamy z tym, czego aktualnie doświadczamy.<sup>11</sup> Zmieniają się dotychczasowe modele współpracy, a w związku

---

<sup>10</sup> J. Schwartz i in., *COVID-19: Strategia zatrudnienia na czas wychodzenia z kryzysu wywołanego wirusem COVID-19*, Deloitte 2020,

<sup>11</sup> J. Michalska, K. Patalan, *Przyszłość pracy post-Covid*, <https://www.miesiecznik-benefit.pl/wywiad/news/przyszlosc-pracy-post-covid-1/>

z tym, iż kluczowi pracownicy mogą być niedostępni, trzeba będzie budować bardziej sprawne, zaufane zespoły albo zespoły alternatywne, funkcjonujące w trybie pracy rotacyjnej. Przyszłość prawdopodobnie wymusi pracę w modelu blended-working, co oznacza, że wszyscy będą więcej pracować zdalnie niż przed epidemią, co być może przełoży się na to, iż jako społeczeństwo nauczymy się pracować efektywniej i szybciej. Warto zauważyć, iż prognozowane zmiany wymagają przeorganizowania kultury organizacji większości firm co wydaje się być największym wyzwaniem dla pracodawców, a z punktu widzenia działów personalnych najlepszym efektem ubocznym pandemii. Od kilku lat eksperci Digital University podkreślają, że kluczowym elementem w transformacji cyfrowej jest zmiana kultury organizacji na bardziej zwinną, przyzwyczajoną do tej niepewności i gotową na dynamiczne dostosowanie się do nowych warunków.<sup>12</sup> Zmiany w obszarze kultury organizacyjnej przedsiębiorstw prawdopodobnie zapoczątkują również zmodyfikowane podejście do elastycznych form zatrudnienia, zarówno wśród pracowników oraz pracodawców i skłoni tych ostatnich do poświęcenia większej uwagi tym formom pracy, a także ich modyfikacji w kierunku flexicurity, które będą jeszcze bardziej atrakcyjne dla pracowników. Elastyczne zatrudnienie oznacza dla pracownika więcej niezależności, ale też daje mu poczucie bezpieczeństwa i wbrew pozorom stabilności, jeśli model elastycznego zatrudnienia zostanie wzbogacony działaniami z zakresu zabezpieczeń socjalnych. Większa dbałość o pracownika, również poprzez wdrażanie elastyczności zatrudnienia, połączonej z bezpieczeństwem socjalnym, pozwoli pracodawcom uniknąć sytuacji powrotu do sztywnego, tradycyjnego zatrudnienia oraz zabiegania o pracowników, którzy w trakcie kwarantanny przywykli już do nowoczesnych form pracy. W tym kontekście kolejnym wyzwaniem stojącym przed pracodawcami będzie dokładne uregulowanie kwestii prawnych w obszarze home-office, które nie tylko ułatwią funkcjonowanie pracodawcom, ale przede wszystkim pracownikom, a tym samym przyczynią się do poprawy dobrostanu psychicznego pracowników, co przełoży się na efektywność ich pracy. Analizując aktualną sytuację rynku pracy, można zauważyć, iż zmiany spowodowane wirusem COVID-19 mogą przyczynić się do rozpoczęcia kolejnej fali zwolnień grupowych. Szacuje się, iż redukcje zatrudnienia nie ominą praktycznie żadnej branży i w optymistycznym scenariuszu resortu rodziny, pracy oraz polityki społecznej będą dotyczyły 1,4 miliona osób pracujących, w pesymistycznym wariantcie bezrobocie w Polsce sięgnie 10%.<sup>13</sup> Ograniczenia związane

---

<sup>12</sup> *Tamże.*

<sup>13</sup> *Bergman Engineering, Rynek pracy w czasie koronawirusa – zamiast na umowę będą zatrudniać na kontrakt, <https://ksiegowosc.infor.pl/zus-kadry/zatrudnianie-i-zwalnianie/4573326,Rynek-pracy-w-czasie-koronawirusa-zamiast-na-umowe-beda-zatrudniac-na-kontrakt.html>*

z lockdownem spowodowały, że firmy traciły zlecenia i wraz z malejącym popytem na produkty oraz usługi szukały oszczędności, redukując także zatrudnienie. Postępujący trend nie tylko postawi pracodawców przed wyzwaniem wprowadzenia profesjonalnych działań outplacementowych, ale wskazuje też na konieczność uelastycznienia rynku pracy, chociażby poprzez kontrakting, który w polskich warunkach nie jest rozwiązaniem powszechnie stosowanym, tymczasem na rynkach zachodnich stanowi trend wyraźnie rozwijający się. Zgodnie z badaniami CXC, do 2025 roku w światowych korporacjach pracownicy kontraktowi mają stanowić 30-50% ogółu pracowników. W Polsce liczby te także będą wzrastać, gdyż w dobie pandemii i po niej próby utrzymania firmy przy konieczności zmniejszania kosztów jej prowadzenia będą oznaczały inwestycję w rozwiązania najbardziej ekonomiczne i opłacalne.<sup>14</sup> Na tle przemian kompetencyjno-organizacyjnych wyraźnie kształtują się także trendy w polityce zarządzania zasobami ludzkimi. Prowadzenie firmy w dobie gospodarki 4.0 oraz zgodnie z założeniami odpowiedzialnego biznesu, będzie wymagało od pracodawców zmiany podejścia na takie, w którym to pracownik stanie w centrum strategii biznesowej. Jak wskazują wyniki Raportu Human Capital Trends 2019<sup>15</sup>, w pracowniku należy widzieć przede wszystkim człowieka, co oznacza, że trzeba wzmacniać jego podmiotowość w organizacji, przestać traktować go instrumentalnie w kategoriach generatora zysków i nośnika konkretnych, użytecznych kompetencji, ale stworzyć odpowiednie warunki do rozwoju pracowników, uwzględniając przy tym ich indywidualne potrzeby. Zmiany wyczekiwane jeszcze przed pandemią oraz przyszłościowe prognozy rynku pracy wydają się być zapowiedzią nowej jakości pracy, ale stawiają też wiele wyzwań przed instytucjami edukacyjnymi oraz biznesowymi, jak i samymi pracodawcami. Pandemia fundamentalnie zmieniła i zmieniać będzie kulturę organizacyjną, ustali, w jaki sposób dystrybuować pracę, rozszerzać i uruchamiać przestrzeń pracy, jak angażować ludzi. W dłuższej perspektywie czasowej prognozowane zmiany będą sprzyjały rozwojowi komunikacji w miejscu pracy, kreowaniu bardziej elastycznego środowiska pracy, skoncentrowanego również na zdrowiu i dobrostanie pracownika, a nie wyłącznie na celach organizacji. COVID-19 można potraktować jako zapłon do wdrażania strategii skoncentrowanej na człowieku, na jego potrzebach, które można połączyć z potrzebami i celami firmy. Ludzie chcą, żeby ich praca niosła ze sobą znaczenie, nie tylko dla firmy, czy klientów, ale również dla nich samych, dla ich kariery zawodowej. Nowe podejście do pracownika, do organizacji pracy jest potwierdzeniem troski firmy o dobro swoich

---

<sup>14</sup> Tamże.

<sup>15</sup> Human Capital Trends 2019, Deloitte 2019.

pracowników. Oznacza ono takie ukierunkowanie na cel, który w harmonijny sposób zespoli indywidualne potrzeby pracownicze z wartościami płynącymi z dobra pracowników, ich wkładu w działalność biznesu i pracy.<sup>16</sup> Ważne jest, aby pracownicy mieli poczucie więzi z misją organizacji, gdyż to ich motywuje do zaangażowania i daje poczucie przynależności do zespołu pracowniczego, co z kolei przekłada się na poczucie bezpieczeństwa oraz umocnienie tożsamości zawodowej pracowników. Kolejnym i jednocześnie ostatnim, przedstawionym w tym opracowaniu, wyzwaniem, stojącym przed pracodawcami w obliczu pandemii, jest przeformułowanie sposobu myślenia o procesie globalizacji, który w trakcie pandemii został wyraźnie osłabiony. Zmiana myślenia o procesach globalizacyjnych jest związana między innymi z ograniczeniem handlu międzynarodowego, zamykaniem granic oraz częściowym zawieszeniem połączeń transportowych w trakcie lockdownu. Choć trudności te prawdopodobnie będą miały charakter przejściowy i wracają do normy, otwartym zagadnieniem pozostaje nowy charakter globalizacji po opanowaniu pandemii. Osłabienie globalizacji automatycznie wzmacnia trendy lokalnościowe, zgodnie z założeniem, że to co bliżej jest bardziej wartościowe oraz autentyczne i przede wszystkim dostępne. Tym samym, otwiera się przestrzeń dla wzmacniania rozwiązań, które realizowane są na poziomie lokalnym. Chodzi o rozwiązania, angażujące w sprawy rynku pracy organizacje pozarządowe, lokalnych przedsiębiorców, instytucje edukacyjne oraz podejmowanie inicjatyw rozwojowych poprzez wykorzystywanie mechanizmów partnerstwa lokalnego. Biorąc pod uwagę szereg działań, wyzwań stojących przed pracodawcami, warto raz jeszcze podkreślić, iż są to wyzwania natury organizacyjnej, prawnej, ale także „przekonaniowej” związanej z wyznaczaniem nowych kierunków rozwoju przedsiębiorstw, uwzględniających wzmocnioną rolę pracownika i jego podmiotowość w strategiach rozwojowych firm. Zdecydowana większość przedsiębiorców boi się spowolnienia gospodarczego w kolejnych latach. Tylko 8% firm nie ma tego typu obaw. Reszta w różnym stopniu spodziewa się osłabienia gospodarki. Aż 45% przedsiębiorców jest zdania, że spowolnienie gospodarcze w przyszłości będzie jeszcze większe niż w latach 2020-2021, 18% twierdzi, że taka sytuacja się utrzyma, a co czwarty liczy na poprawę.

Przedsiębiorcy zapytani o główne wyzwania, z jakimi będą musieli się mierzyć w przyszłości, na pierwszym miejscu wskazują utrzymującą się niepewność związaną z koronawirusem. Na drugim miejscu wymieniane są wyższe koszty prowadzenia działalności, a na trzecim spowolnienie gospodarcze. Co trzeci przedsiębiorca obawia się kolejnych obostrzeń rządowych związanych z koronawirusem. Na kolejnych miejscach pojawia się spadająca

---

<sup>16</sup> J. Schwartz i in., *COVID-19: Strategia zatrudnienia na czas wychodzenia z kryzysu*,



liczba zamówień oraz inflacja. Warto jednak odnotować, że w aktualnych warunkach pracodawcy przestali się obawiać deficytu kadrowego – wskazuje na to tylko mniej więcej co ósma firma. Podobnie niewielki odsetek martwi się możliwością odpływu kadry z Ukrainy. Nadal jednak co czwarty pracodawca uważa, że największym wyzwaniem będzie utrzymująca się od wielu lat presja płacowa ze strony pracowników. Tylko 9% firm spodziewa się, że sytuacja ich przedsiębiorstwa w kolejnych latach będzie lepsza niż w roku 2020 i 2021. 42% obawia się pogorszenia, taki sam odsetek wskazuje na utrzymanie się warunków z tego okresu. Mały optymizm firm przekłada się na ich ostrożne deklaracje dotyczące zatrudnienia i podwyżek. Tylko 9% firm planuje zwiększanie zatrudnienia w kolejnych latach. Niemal połowa przedsiębiorców utrzyma liczbę miejsc pracy na tym samym poziomie co w latach pandemicznych. Niepokojąca jest deklaracja aż 24% firm, które planują redukcję etatów, co może mieć związek z kończącym się obowiązywaniem działania tarcz antykrzysowych. To oznacza ryzyko zwolnień dla wielu pracowników.

W kwestii wynagrodzeń również nie należy spodziewać się wzrostów. Na dobrą informację może liczyć tylko 12% zatrudnionych, bo tyle firm planuje zwiększanie poziomu wynagrodzeń. Dodatkowo, 27% firm przyznało pracownikom podwyżki w związku z podwyższeniem płacy minimalnej. Utrzymania poziomu wynagrodzeń spodziewa się 37% firm, a 14% planuje obniżkę. W poprzedniej edycji badania plan zmniejszania płac miało tylko 1% przedsiębiorstw, co pokazuje jak silne piętno odcisnęła pandemia na rynku pracy w Polsce. W ciągu roku od wybuchu epidemii koronawirusa zaszły poważne zmiany w sposobie naszej pracy, ale też w funkcjonowaniu firm. Już 38% przedsiębiorców zaobserwowało, że w ich branży przyspieszyła automatyzacja lub/i robotyzacja. Przeciwnego zdania jest taki sam odsetek firm, a 24% jeszcze nie wie, jaki był wpływ pandemii w zakresie wdrażania automatyzacji lub/i robotyzacji w ich branży. Widać jednak, że rewolucja technologiczna przyspieszyła. Rok temu, na początku 2020 roku, zdecydowana większość, bo aż 3 na 4 firmy w Polsce nie zamierzały wdrażać automatyzacji lub/i robotyzacji. Teraz, w 2021 roku, taką deklarację składa tylko 32% przedsiębiorców. Co więcej, trzykrotnie wzrósł odsetek tych firm, które aktualnie wdrażają automatyzację lub/i robotyzację – 13% w IH2021 vs. 4,3% w IH2020. Już 44% przedsiębiorców jest też zdania, że ich firma jest gotowa na automatyzację lub/i robotyzację, podczas gdy rok wcześniej ten odsetek wynosił tylko 25%. Nadal jednak istnieje spore grono sceptyków, którzy twierdzą, że ich firma nie jest jeszcze gotowa na zmiany, które przyniesie automatyzacja lub/i robotyzacja. Takich przedsiębiorców jest niemal połowa, bo aż 46%.<sup>17</sup> W ciągu roku od wybuchu epidemii

<sup>17</sup> Prognozy przyszłości. Know How 2021 – Raport OLX.

koronawirusa w Polsce zmieniły się przewidywania firm co do wpływu automatyzacji lub/i robotyzacji na poziom zatrudnienia. Dla pracowników negatywną informacją będzie to, że w ocenie aż 68% firm automatyzacja lub/i robotyzacja wdrożona w przedsiębiorstwie przyczyni się do zmniejszenia poziomu zatrudnienia. Przeciwnego zdania jest niemal co czwarty przedsiębiorca. Warto zwrócić uwagę, że w poprzedniej edycji badania te proporcje były odwrotne. 61% firm zakładało, że automatyzacja lub/i robotyzacja w firmie nie wpłynie na poziom zatrudnienia, a 30% było przeciwnego zdania. Pocieszeniem dla pracowników powinno być to, że już 46% firm planuje szkolenia dla swojej kadry z obsługi nowych urządzeń oraz systemów, a 28% chce przekwalifikować część załogi. Firmy spodziewają się jednak, że w kwestii przekwalifikowania pracowników będą mogły liczyć na wsparcie rządu – wierzy w to niemal co drugi pracodawca. Niewielu przedsiębiorców, bo zaledwie 13% twierdzi, że przekwalifikowanie to wyłącznie obowiązek rządu, a 23%, że to zadanie tylko firm.<sup>18</sup>

W pandemicznej rzeczywistości dotychczasowe podejście do benefitów runęło jak domek z kart. Coś, co wcześniej było atrakcyjnym dodatkiem do wynagrodzenia, stało się mało użyteczne, jak np. karty multisport do zamkniętych siłowni, czy karty lunchowe do stołówek, na których pracownicy przestali bywać. Dlatego od marca już 67% pracodawców zaproponowało swoim pracownikom nowe benefity. Najwięcej firm zdecydowało się na elastyczne podejście do miejsca i czasu wykonywania pracy (34%). Podobny odsetek, bo 30%, zaoferowało szkolenia online. Nieco mniej, bo 18% wprowadziło w firmie wsparcie psychologiczne dla pracowników, a 14% szczepienia na gripę. Co dziesiąty pracodawca pomyślał też o zajęciach online dla dzieci oraz dofinansowaniu do zdalnej rozrywki, jak np. Netflix. Dodatkowe benefity to rekompensata dla pracowników za te dodatki, z których firmy musiały zrezygnować. Tylko 26% firm deklaruje, że nie zrezygnowało z żadnych benefitów. Najwięcej przedsiębiorców ze względu na sytuację wycofało się z organizacji imprez firmowych oraz szkoleń, a co czwarty nie oferuje już kart multisport. Ponadto, 17% firm nie proponuje już kart lunchowych, a 16% prywatnej opieki medycznej. Co dziesiąty pracodawca nie organizuje owocowych dni tygodnia, choć niektóre firmy decydują się w zamian na wysyłanie owoców do domów swoich pracowników. Więcej niż co czwarta firma w Polsce zatrudnia obecnie pracowników z Ukrainy – to duży wzrost, o aż 17 pp. w porównaniu do poprzedniej edycji badania. Najwięcej pracowników z Ukrainy znajdziemy w firmach zatrudniających ponad 250 osób – już 45% z nich ma w załodze kadrę ze Wschodu. W przypadku średnich firm co trzecia deklaruje zatrudnianie Ukraińców,

---

<sup>18</sup> *Barometr polskiego rynku pracy 2021 – Personel Service.*



a w małych co czwarta. Również niemal co czwarta firma w Polsce zamierza rekrutować Ukraińców w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Największe zapotrzebowanie na pracowników z Ukrainy obserwujemy w firmach z sektora przemysłowego – już co trzecie przedsiębiorstwo planuje zatrudniać kadrę ze Wschodu. Na drugim miejscu znajdują się firmy z sektora handlu – 27% będzie zatrudniało pracowników z Ukrainy, a w branży usługowej 20%. Pracownicy z Ukrainy najczęściej są zatrudniani na stanowiskach niższego szczebla – wskazało tak 70% firm. To stała tendencja utrzymująca się od początku prowadzenia badania, która jest bezpośrednią konsekwencją ograniczeń uproszczonej procedury zatrudniania. Możliwość legalnej pracy tylko przez pół roku powoduje, że wielu firmom nie opłaca się inwestować w szkolenia kadry ze Wschodu na stanowiska wyższego szczebla. Warto jednak zwrócić uwagę, że systematycznie od kilku lat zwiększa się odsetek firm zatrudniających Ukraińców jako wykwalifikowaną kadrę wyższego szczebla – 12% w IH2021 vs. 9% w IH2020 vs. 4% w III2019. Co trzeci pracodawca ma pozytywny stosunek do pracowników z Ukrainy, co oznacza wzrost o 3 pp. w porównaniu do poprzedniej edycji badania. Zdecydowana większość firm twierdzi, że ma neutralne nastawienie do Ukraińców, co wskazuje na asymilację kadry ze Wschodu, która jest traktowana tak samo jak Polacy. Negatywne nastawienie zgłasza tylko 8% przedsiębiorców.

Pracodawcy zapytani o to, za co najbardziej cenią kadrę ze Wschodu, wskazują w pierwszej kolejności na: pracowitość, doświadczenie oraz szybką adaptację. Wszystkie te czynniki są istotne z punktu widzenia sprawnego wdrożenia pracownika. Podobnie jak mała bariera językowa, która pozwala szybko przeprowadzić proces tzw. onboardingu. To w przypadku zatrudniania pracownika tylko na 6 miesięcy jest niezwykle istotne, a nadal większość Ukraińców przyjeżdża do Polski w ramach tzw. procedury oświadczeniowej. Warto dodać, że już 3 na 10 pracodawców wskazało, że ceni pracowników z Ukrainy za lojalność. Co czwarty dostrzega łatwość i sprawność nauki języka polskiego. Natomiast co piąty widzi skromność oraz wiedzę pracowników z Ukrainy, a 15% tworzenie pozytywnej atmosfery. Tylko 3% pracodawców wskazało, że nie ma nic, za co cenią pracowników z Ukrainy.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> *Barometr polskiego rynku pracy 2021 – Personel Service.*

## 5. Zmiany na rynku pracy z punktu widzenia pracownika.

Wybuch pandemii zmienił diametralnie sytuację na rynku pracy, postawił szereg wyzwań przed pracodawcami, ale spowodował też szereg trudności, z którymi mierzą się pracownicy. Aktualne dane z rynku pracy pokazują, iż to czego pracownicy obawiają się najbardziej, to redukcja zatrudnienia (25%), zmniejszenie wynagrodzenia (41%) oraz likwidacja firmy (16%).<sup>20</sup> Obawy i lęki pracownicze spowodowane pandemią skłaniają do rozpatrywania trendów, wyzwań rynku pracy również z ich perspektywy, generując tym samym potrzebę podejmowania działań, które pozwolą pracownikom utrzymać się na rynku pracy. Pandemia stała się czynnikiem, który skłania pracowników do działań w kierunku przebranzowienia się, w celu wzmocnienia swojej pozycji na rynku, bądź zmiany pracy i szukania jej w bardziej stabilnych sektorach. Według danych pracuj.pl, aktualnie zmianę zawodu rozważa aż 64% polskich pracowników. Z raportu wynika również, iż oprócz wszechobecnego nastroju niepewności, zdecydowanie widać „gotowość Polaków na zmianę ścieżki zawodowej i przyjęcie nowych wyzwań w karierze”<sup>21</sup>. Uzyskane dane pokazują, iż sytuacja związana z zatrudnieniem w takim samym stopniu dotyka pracodawców, jak i pracowników. Zatem, przyjmując perspektywę pracownika, jako istotnego zasobu rynku pracy, warto wskazać najistotniejsze kompetencje pracownicze, których rozwijanie i posiadanie wydaje się niezbędne do efektywnego funkcjonowania na „nowym” rynku pracy. Spora ich część, to kompetencje, cechy bądź dyspozycje identyfikowane i pożądane na rynku pracy jeszcze przed pandemią, jednak zmieniły się oczekiwania, co do stopnia ich zaawansowania, a czasami również sposobu ich wykorzystywania. Warto zauważyć, iż kryzys związany z lockdownem wygenerował zapotrzebowanie na nową elastyczność, umiejętności zarządzania sobą oraz zadaniami, wreszcie umiejętności związane z wykorzystywaniem narzędzi cyfrowych. Wszystkie je można określić mianem organizacyjnych, odnoszących się do zorganizowania sobie pracy zdalnej, przeorganizowania funkcjonowania w otoczeniu domowym w taki sposób, aby wykonywać pracę za pomocą dostępnych, ale też dedykowanych konkretnej pracy narzędzi, optymalizować czas spędzony przed ekranem i nie zaniedbać życia osobistego. Dla większości pracowników, poza branżami IT, praca z domu jest nowym doświadczeniem, często bardzo trudnym, w dodatku pozbawionym wyboru, ale koniecznością wynikającą z zaistniałej sytuacji. Pomimo tego, iż kompetencje z zakresu zarządzania sobą oraz pracą są kompetencjami, które od lat zajmują najwyższe miejsca na

---

<sup>20</sup> Interia.pl, informacja prasowa, *Pandemia zmusza wielu pracowników do zmiany zawodu*, [https://biznes.interia.pl/praca/news-pandemia-zmusza-wielu-pracownikow-do-zmiany-zawodu,nId,4546953?parametr=zobacz\\_takze](https://biznes.interia.pl/praca/news-pandemia-zmusza-wielu-pracownikow-do-zmiany-zawodu,nId,4546953?parametr=zobacz_takze)

<sup>21</sup> *Tamże.*

listach tych pożądanych, większość pracujących osób dopiero teraz miało okazję zmierzyć się z nimi w praktyce. Zaistniała sytuacja otwiera przestrzeń do dyskusji nad rozumieniem czy nawet bardziej praktykowaniem work-life balance. Trendy rynku pracy sprzed pandemii, ale także rozwój nowoczesnych technologii, mediów społecznościowych i wreszcie aktualna sytuacja spowodowana wirusem wyraźnie pokazują, iż myślenie o równowadze między życiem zawodowym a życiem prywatnym jako pełnym rozdzieleniu tych światów jest jednak mało realne, a wizja oddzielania tych przestrzeni wyczerpuje się, ponieważ stwarza wrażenie konkurencji pomiędzy zróżnicowanymi aktywnościami istotnymi dla poszczególnych jednostek. Interesującą odpowiedzią na wyzwania współczesnego rynku pracy, szczególnie tego zmodyfikowanego przez okres izolacji społecznej, wydaje się koncepcja work-life integration albo work-life blending, która zakłada, iż świat zawodowy i prywatny muszą ze sobą współistnieć, a uczestnicy tych światów powinni się między nimi płynnie przełączać. Takie podejście jest coraz częściej promowane przez współczesnych menadżerów oraz portale HR-owe i już wcześniej było chętnie praktykowane przez przedstawicieli najmłodszych pokoleń<sup>22</sup>. Nowe podejście do życiowego balansu wskazuje na konieczność rozwinięcia kompetencji samoorganizacyjnych, umożliwiających płynne przenikanie między światem pracy i życiem osobistym, umiejętności zorganizowania miejsca oraz czasu pracy w przestrzeni, która do tej pory była zarezerwowana wyłącznie do celów związanych z życiem osobistym, rodzinnym. Wskazane umiejętności związane są także z zaadaptowaniem się do warunków wynikających z elastycznych form zatrudnienia. Oprócz kompetencji samoorganizacyjnych, które będą jeszcze bardziej pożądane w sytuacji pracy zdalnej czy hybrydowej, nadal w cenie są szeroko rozumiane kompetencje cyfrowe, czy tak zwane kompetencje przyszłości, szeroko komentowane w przestrzeni społecznej oraz analizowane w wielu opracowaniach.<sup>23</sup> Nowy paradygmat zatrudnienia przedkłada również umiejętności społeczne i osobiste nad konkretną wiedzę specjalistyczną. Śledząc tendencje rynku pracy, warto zauważyć, iż w cenie nadal są unikalne cechy ludzkie i kompetencje, takie jak inteligencja społeczna, myślenie systemowe, wyobraźnia, empatia, innowacyjność, kreatywność oraz improwizacja i jak dotąd są niezastępowalne przez maszyny.<sup>24</sup> Uwagę trzeba także zwrócić na fakt, iż koronawirusowe realia sprzyjają wzrostowi znaczenia

<sup>22</sup> Por. B. Harrington, J.J. Ladge, *Work-life integration: Present Dynamics and Future Directions for Organizations, Organizational Dynamics*, Vol. 38, No.2, pp. 148-157, 2009; <https://gethppy.com/workplace-happiness/work-life-balance-to-work-life-blending>, <https://www.inc.com/principal/forget-work-life-balance-work-life-blending-is-the-key-to-happiness.html>, <https://www.rp.pl/Praca/190229534-Work-life-balance-i-work-life-integration---czym-charakteryzuja-sie-te-podejscia.html>; <https://www.hbrp.pl/b/work-life-integration/P9MVaF9Da>

<sup>23</sup> N. Hatańska, *Pracownik przyszłości*, Gdańsk, 2019; S.M. Kwiatkowski (red.), *Kompetencje przyszłości*, Warszawa 2018; R. Włoch, K. Śledziwska, *Kompetencje przyszłości. Jak je kształtować w elastycznym ekosystemie edukacyjnym?*, Warszawa 2019.

<sup>24</sup> A. Goncalves, *Coronavirus: Fighting Unemployment by Learning Tech Skills*, <https://youmatter.world/en/coronavirus-unemployment-tech-skills/>

zatrudnialności. Na gruncie polskim przywołane pojęcie zyskało popularność w XXI wieku, co miało związek głównie z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej. Określenie employability zarówno w polskiej, jak i zagranicznej literaturze definiowane jest w różnorodny sposób. Przywołane pojęcie analizuje się zarówno na poziomie makroekonomicznym, odnoszącym się globalnie do rynku pracy oraz mikroekonomicznym, jednostkowym, odnoszącym się do poszczególnych osób. W kontekście niniejszego opracowania bardziej użyteczna wydaje się perspektywa indywidualna, która w obliczu zmian relacji pracownik-pracodawca, na nowo ułożonej przez COVID-19, wydaje się być dosyć istotna. Według M. Kabaja, pojęcie zatrudnialności obejmuje cztery elementy: oznacza skuteczność jednostki na rynku pracy, umiejętność dostosowania się do struktury popytu, poszukiwanych kwalifikacji i umiejętności, indywidualne promowanie zdolności do zatrudnienia. Zatrudnialność oznacza główną odpowiedzialność jednostki lub grup zawodowych za swoją przyszłość na rynku pracy; stwarzanie szans aktywizacji jednostki przez programy na rynku pracy oraz interaktywną zdolność do zatrudnienia, co oznacza, że w proces zatrudnienia powinni być włączeni wszyscy „uczestnicy” rynku pracy, a nie tylko indywidualne jednostki.<sup>25</sup> W aspekcie indywidualnym zatrudnialność oznacza zatem zdolność do pozyskania pracy, ale także jej utrzymania, zarówno zatrudniając się u kogoś, jak i prowadząc własną działalność oraz możliwość rozwoju kariery zawodowej dzięki elastyczności oraz nabytym wcześniej umiejętnościom, które pozwalają na wykorzystanie i optymalizowanie rozwijanego wcześniej kapitału kompetencyjno -kwalifikacyjnego. Korzystając z analiz U. Jeruszki, należy podkreślić, że biorąc pod uwagę perspektywę mikroekonomiczną, wskazuje się na trzy istotne cechy zatrudnialności, a wśród nich: potrzebę uzyskania od początku jakościowo znaczącego zatrudnienia, utrzymania go, a także umiejętności poruszania się po nim, zmiany zatrudnienia, zarówno na wewnętrznym, jak i zewnętrznym rynku pracy.<sup>26</sup> Odwołując się do przywołanych definicji, można powiedzieć, iż zatrudnialność stanowi ważny wskaźnik zaradności na rynku pracy, szczególnie w sytuacji niesprzyjających pracownikowi warunków, a za takie można uznać te, które powstały w wyniku pandemii. Ewidentny zwrot w kierunku rynku pracodawcy, od dosyć mocno ugruntowanego rynku pracownika przed pandemią, wyzwała większe zapotrzebowanie na zatrudnialność, nie tylko w dotychczasowej formie, ale też nieco zmodyfikowanej czy rozbudowanej. Zmiany na rynku pracy stawiają przed pracownikiem wymóg rozwijania tych cech i umiejętności, które zwiększą ich zatrudnialność i atrakcyjność na rynku pracy. Z tej perspektywy szczególnie

<sup>25</sup> M. Kabaj, *Wpływ systemów kształcenia zawodowego na zatrudnienie i bezrobocie młodzieży*, Warszawa 2012,

<sup>26</sup> U. Jeruszka, *Zatrudnialność w perspektywie pedagogiki pracy*, Warszawa 2019,

ważne w obecnej sytuacji, oprócz wskazanych kompetencji z zakresu samodzielnego zarządzania i organizacji, wydają się proaktywność i rezyliencja, pojęcia które być może powinny stanowić fundament zatrudnialności. Proaktywność to postawa, w której jednostka jest odpowiedzialna za swoje życie poprzez świadome dokonywanie wyborów, ustalanie oraz osiąganie celów. Osoby proaktywne działają w obszarze swojego wpływu, mają świadomość swoich zasobów oraz możliwości i korzystają z nich. Osoby zachowujące się w ten sposób cechują się siedmioma charakterystykami profilu osoby proaktywnej, takimi jak: poszukiwanie możliwości zmiany, ustanawianie efektywnych i zorientowanych na zmianę celów, antycypowanie problemów oraz podejmowanie środków zaradczych, tendencja do robienia różnych rzeczy oraz robienia ich w inny sposób niż osoby reaktywne, podejmowanie różnych akcji oraz podejmowanie nowych wyzwań, bycie upartym (wytrwałym) oraz konsekwentne realizowanie swoich planów, osiąganie celów oraz legitymizacja konkretnymi osiągnięciami. Wskazane charakterystyki manifestują się zarówno poprzez osobowość jednostek oraz okoliczności sytuacyjne, w których jednostka funkcjonuje.<sup>27</sup> W literaturze przedmiotu częściej podejmuje się zagadnienia proaktywności z perspektywy jednostkowej i wydaje się, iż rozpatrywanie jej w tych kategoriach wpisuje się w koncepcję zatrudnialności, jednak sytuacja pandemii i jej konsekwencje dla rynku pracy bardzo mocno podkreślają także znaczenie okoliczności sytuacyjnych, kontekstu w którym jednostka funkcjonuje, co z kolei pokazuje, iż paradoksalnie niesprzyjające warunki spowodowane utrudnieniami wirusowymi mogłyby stać się kontekstem do wyzwolenia postaw proaktywnych u wybranych jednostek. Oczywiście, zdecydowanie łatwiej będzie osobom, które wykazują skłonności osobowościowe do bycia proaktywnym, gdyż pracownik proaktywny będzie wyznaczał sobie cele zawodowe i dokładał wszelkich starań, by je osiągać, będzie czuł się odpowiedzialny za swoją przyszłość i potrafił wyciągać wnioski z porażek. Dla odmiany, pracownik przyjmujący postawę reaktywną nie czuje się odpowiedzialny za swój los, winą za niepowodzenia obarcza otoczenie, a wszelkiego rodzaju przeciwności demotywują go do dalszych prób. Aktualna sytuacja rynkowa prawdopodobnie wzmocni zachowania proaktywne u osób, których działania karierowe do tej pory były ukierunkowane na realizację celów zawodowych oraz dążenie do wewnętrznej satysfakcji, skoncentrowane na rozwijaniu umiejętności samodzielnego rozwiązywania problemów oraz samorealizacji, ponieważ osoba przyjmująca postawę proaktywną postrzega poszczególne zadania zawodowe w kategorii szans i wyzwań, a nie komplikacji i niepowodzeń. Dzięki

---

<sup>27</sup> A. Bańka, *Proaktywność a tryby samoregulacji. Podstawy teoretyczne, konstrukcja i analiza czynnikowa Skali Zachowań Proaktywnych w karierze*, Poznań – Warszawa 2016,



temu może konstruktywnie rozwiązywać sytuacje problemowe, nabywając i doskonaląc różne umiejętności, a także osiągając sukcesy.<sup>28</sup> Prezentowana postawa zdecydowanie przełoży się na wzrost zatrudnialności pracownika. Niestety, powrót do rynku pracodawcy, ograniczone możliwości znalezienia zatrudnienia, większe ryzyko utraty pracy procentują także postawą reaktywną u sporej części potencjalnych pracowników, szczególnie tych, którzy należą do kategorii określanej mianem NEET. Niesprzyjające okoliczności mogą stać się dla osób należących do tej grupy przesłanką usprawiedliwiającą i wzmacniającą ich bierność. Z „Raportu o inflacji” Narodowego Banku Polskiego<sup>29</sup> wynika, iż wybuch pandemii COVID-19 przyczynił się również do spadku potencjalnego zasobu siły roboczej, co wynika przede wszystkim ze zwiększonego niedopasowania na rynku pracy. Część zwalnianych pracowników w dotkniętych kryzysem sektorach nie znajdzie innej pracy, ze względu na brak wymaganych kwalifikacji i umiejętności oraz czas potrzebny do ich nabycia. Zarysowana sytuacja prawdopodobnie wywoła dwojakie skutki: z jednej strony zadziała motywująco na pracowników, którzy muszą zawalczyć o swoją pozycję na rynku pracy, co można łączyć z proaktywną postawą wobec swojej kariery zawodowej, a z drugiej może utrwalić zwątpienie bądź załamanie. W tym kontekście niezwykle ważne wydaje się rozwijanie takich kompetencji, które nie tylko będą sprzyjały rozwojowi proaktywności, ale również takich, które przygotowują osoby aktywne zawodowo, bądź które dopiero podejmą pracę, na trudności, z którymi muszą się mierzyć. Dlatego, warto poświęcić trochę więcej uwagi kategorii pojęciowej, jaką jest rezyliencja. Decyduje ona o tym, jak przechodzimy trudne i zmienne sytuacje, również te związane z aktywnością zawodową. O rezyliencji stanowią zasoby mentalne, takie jak determinacja, poczucie własnej wartości i życzliwość, czyli umiejętności radzenia sobie z przeciwnościami i stawiania czoła wyzwaniom na drodze do wykorzystania pojawiających się możliwości.<sup>30</sup> Według autorów cytowanego opracowania, prawdziwa rezyliencja sprzyja dobrostanowi, czyli podstawowemu poczuciu szczęścia, miłości i spokoju.<sup>31</sup> Przenosząc tę definicję na obszar zawodowy, rezyliencja powinna oznaczać umiejętność „wychodzenia na prostą” po trudnych doświadczeniach zawodowych. Składają się na to między innymi jednostkowy sposób radzenia sobie ze stresem, elastyczność w przyjmowaniu kolejnych zmian, nastawienie do nowych, zaskakujących sytuacji,

<sup>28</sup> Portal pracy.pl, <https://porady.pracuj.pl/kariera-i-rozwoj/postawa-proaktywna-i-reaktywna-w-zyciu-zawodowym/>

<sup>29</sup> D. Szymański, NBP kreśli czarny scenariusz dla rynku pracy w Polsce. „Coraz gorsze dopasowanie”, <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/rynek-pracy-w-polsce-z-raportu-o-inflacji-narodowego-banku-polskiego/mk5dhhe>

<sup>30</sup> R. Hanson, F. Hanson, *Rezyliencja. Jak ukształtować fundament spokoju, siły i szczęścia*, Sopot 2020,

<sup>31</sup> Tamże.

umiejętność radzenia sobie z nieprzewidywalnością i brakiem stabilności<sup>32</sup>, co w obliczu pandemii wydaje się niezwykle ważne. Taki sposób definiowania rezyliencji wskazuje, iż jest ona swego rodzaju narzędziem pozwalającym na radzenie sobie z trudnymi sytuacjami oraz adaptację do nich i wreszcie gwarantuje sprawne funkcjonowanie w zmienionym otoczeniu. Rezyliencja jest właściwością ułatwiającą minimalizowanie stresu i eliminację pojawiających się przeciwności, zdolnością do działania pomimo doświadczania porażek, a także umiejętnością radzenia sobie z silnymi wahaniami nastroju, zdolnością do poprawy sprawności umysłowej i funkcjonowania w różnych obszarach życia, również w życiu zawodowym.<sup>33</sup> Rezyliencja to pojęcie wywodzące się z psychologii i określające zespół cech wpływających na to, jak człowiek radzi sobie w trudnych sytuacjach. Wśród nich wskazać można: poczucie autonomii, spokój w obliczu presji, racjonalne myślenie, poczucie własnej wartości, optymizm, szczęście oraz inteligencję emocjonalną, poczucie sensu i celu, poczucie humoru, altruizm, miłość i współczucie, charakter (integralność i siła moralna), ciekawość, równowagę, towarzyskość i kompetencje społeczne, a także zdolność adaptacji, umiejętność czerpania z doświadczeń oraz zdrowe nawyki, czyli optymalne radzenie sobie z różnymi sytuacjami życiowymi.<sup>34</sup> Umiejętność podejmowania decyzji, odpowiedzialność za swoje czyny, otwartość, umiejętność działania pod presją, to zdolności związane z rezyliencją, które są bardzo pożądane na rynku pracy, szczególnie w sytuacjach kryzysowych, mało stabilnych. Odporność psychiczna jest niezwykle ważną cechą osobowości, która według specjalistów badających rynek pracy przekłada się na skuteczność.<sup>35</sup> Wydaje się ona zatem szczególnie ważna w kontekście trudności, jakie pojawiły się na rynku pracy w czasie pandemii. Odporność psychiczna jest niezbędna do „właściwego” funkcjonowania na rynku pracy i tym samym staje się kolejnym niezbędnym elementem zatrudnialności. Tylko osoby radzące sobie w nowych trudnych sytuacjach, elastyczne, o odpowiednio wysokim poczuciu własnej wartości, odpowiedzialne, wyciągające wnioski będą atrakcyjne dla pracodawców. Zatrudnialność jako ważna dyspozycja pracownika w XXI wieku, w moim odczuciu, w obliczu kryzysu zmienia swój kształt i bez wątpienia powinna zostać wzmocniona o kategorie związane z proaktywnością oraz rezyliencją. Dlatego, w perspektywie przyszłościowej zasadne wydaje się poszukiwanie takich rozwiązań, które będą ułatwiać rozwój pracowników, ale także wzmocniać ich kompetencje, nie tylko w obszarze stricte

---

<sup>32</sup> E. Wędrychowska, *5 sposobów na to, jak budować swoją „warstwę ochronną”, by radzić sobie w trudnych doświadczeniach zawodowych*, <http://ewedrychowska-coaching.pl/blog/rezyliencja-5-sposobow-na-to-jak-budowac-swoja-warstwe-ochronna-by-radzic-sobie-w-trudnych-doswiadczeniach-zawodowych/>

<sup>33</sup> M. Gabrys, *Rezyliencja*, <https://malgorzatagabrys.pl/rezyliencja/>

<sup>34</sup> Tamże

<sup>35</sup> *Psychologia-plus.pl*, <https://www.psychologia-plus.pl/blog/rezyliencja-o-naszej-wewnetrznej-odpornosci/>



zawodowym, ale również w obszarze stanowiącym istotny element kompetencji zatrudnieniowych. Wzmocniona rezyliencją i postawami proaktywnymi zatrudnialność daje pracownikom szansę na efektywne funkcjonowanie na nowym, zmodyfikowanym, cyfrowym rynku pracy po pandemii nawet wtedy, kiedy świat wcześniej zaprojektowany będzie wymagał gruntownych zmian.

Z danych prezentowanych w raporcie „Barometr Polskiego Rynku Pracy 2021”<sup>36</sup> wynika, że Polacy z rezerwą podchodzą do tego, co może się wydarzyć na rynku pracy w najbliższym czasie. Połowa uważa, że ich sytuacja się nie zmieni, a prawie co piąty obawia się, że będzie gorsza niż w 2020 czy 2021 roku. Jedynie 7% pracowników patrzy na kolejne miesiące z nadzieją na poprawę. Rok 2020 nie rozpieszczał pracujących. Wyższe wynagrodzenie otrzymało 27% pracowników, awans jedynie 4%, a zarówno wyższe stanowisko, jak i pensję 5%. Mimo tego, aż 6 na 10 pracowników nie planuje zmieniać pracy w ciągu najbliższych 6 miesięcy. Przywiązanie do aktualnego miejsca pracy może wynikać z tego, że już niemal 7 na 10 Polaków twierdzi, że ich pracodawca dobrze lub bardzo dobrze poradził sobie z prowadzeniem biznesu w czasie pandemii. Tylko 17% pracowników twierdzi, że firma poradziła sobie słabo, a 5%, że bardzo słabo. Stąd może wynikać lojalność pracowników, którzy obawiają się, że zmiana pracy w aktualnych warunkach rynkowych może wiązać się z większą niepewnością, czy nowy pracodawca tak samo sprawnie będzie sobie radził z wyzwaniami, jakie stawia przed firmami COVID-19. Jak wynika z raportu World Economic Forum (WEF)<sup>37</sup>, automatyzacja lub/i robotyzacja przyczyni się do likwidacji aż 85 mln etatów w ciągu najbliższych 5 lat. Tymczasem 64% Polaków nie obawia się, że jej wprowadzenie może odebrać im pracę. To tym bardziej zaskakujące, że aż 68% firm widzi we wprowadzonej automatyzacji lub/i robotyzacji zagrożenie w postaci likwidacji miejsc pracy. Mimo to martwi się o to jedynie co piąty pracownik. Dodatkowo, już 18% pracowników przyznaje, że zna kogoś, kto w ostatnim roku stracił pracę na skutek wdrożonej w firmie automatyzacji lub/i robotyzacji. To, że pandemia przyspieszyła wdrażanie automatyzacji lub/i robotyzacji w firmach, dostrzega tylko 16% pracowników. Według obserwacji 69% Polaków, takie mechanizmy w ich miejscu pracy nie zaszły. Pracownicy muszą się jeszcze oswoić z myślą, że wdrożona w firmie automatyzacja lub/i robotyzacja może dla nich oznaczać zmianę pracy lub konieczność przekwalifikowania się.

Połowa Polaków zakłada, że w przyszłości nie będzie musiała się przekwalifikować ze względu na postępującą automatyzację lub/i robotyzację. Tę konieczność dostrzega jedynie

---

<sup>36</sup> Barometr polskiego rynku pracy 2021 – Personnel Service.

<sup>37</sup> Annual Report 2020-2021 - World Economic Forum

15% pracowników (połowa z nich to osoby z podstawowym wykształceniem), a 36% nie ma wyrobionej opinii na ten temat. Warto zauważyć natomiast, że 30% Polaków w automatyzacji lub/i robotyzacji widzi dla siebie szansę. Obawia się jej co piąty ankietowany, natomiast połowa Polaków nie wie, czy automatyzacja lub/i robotyzacja jest dla nich szansą, czy zagrożeniem. Pandemia dokonała istotnych zmian w świadomości pracowników, przyczyniając się do zwiększenia ich motywacji do rozwoju. Już 44% z nich pod wpływem doświadczeń związanych z pandemią planuje zdobywać nowe kompetencje. Szczególnie mocno nastawiona jest na to najmłodsza grupa respondentów w wieku 18-24 lata oraz osoby po studiach licencjackich (po 60%).<sup>38</sup> Prawie połowa pracowników ma neutralny stosunek do pracujących w Polsce Ukraińców. Do pozytywnego stosunku przyznaje się 36% osób, co oznacza spadek o 6 pp. w porównaniu do poprzedniej edycji badania. Negatywny stosunek ma 13% badanych, co stanowi wzrost o 6 pp. Przewaga pozytywnego nastawienia do ukraińskich pracowników wiąże się z brakiem obaw o to, że imigranci mogą odebrać Polakom pracę. Prawie 8 na 10 polskich pracowników uważa, że Ukraińcy nie są dla nich zagrożeniem na rynku pracy. Jedynie 16% obawia się, że pracownicy ze Wschodu mogą zabrać im miejsca pracy. W kwestii tego, czy napływ obywateli z Ukrainy na krajowy rynek pracy obniża tempo wzrostu wynagrodzeń w Polsce, zdania są podzielone. Taki sam odsetek badanych (37%) obawia się takiej sytuacji, co uważa, że imigracja ze Wschodu nie jest zagrożeniem dla podwyżek. Pandemia zmieniła jednak nastawienie do imigrantów zarobkowych. W obliczu aktualnej sytuacji, niemal co drugi badany uważa, że do Polski powinno przyjeżdżać mniej pracowników z zagranicy. Pandemia udowodniła nam, że konieczne jest posiadanie zabezpieczenia finansowego na wypadek pogorszenia sytuacji na rynku pracy. W związku z tym już 64% Polaków byłoby bardziej skłonnych podjąć się pracy dorywczej. Część z nas zmieniła też podejście do benefitów – 14% oczekuje, że tego typu dodatki ulegną zmianie, a 15% przestało traktować pracę zdalną jako benefit. Najwięcej pracowników, bo aż 45% chciałoby rozbudowanego pakietu opieki medycznej. 3 na 10 byłoby zadowolonych ze szkoleń online, a co piąty z ułatwionego dostępu do szczepień. Pracownicy oczekują też benefitów w postaci wsparcia psychologicznego czy dofinansowania do zdalnych form rozrywki, np. Netflix (po 17%).<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> *Barometr polskiego rynku pracy 2021 – Personel Service.*

<sup>39</sup> *Tamże.*

## 6. Podsumowanie i wnioski końcowe.

Współczesna sytuacja na rynku pracy, zarysowana w niniejszym opracowaniu, oraz próba identyfikacji kluczowych trendów bądź wyzwań pojawiających się w obszarze zatrudnienia pokazuje, iż lockdown był czasem pracy zdalnej, rosnącej automatyzacji, globalnej rewaloryzacji gospodarki opiekuńczej i bardziej widocznych mankamentów ochrony socjalnej w ramach rozwiniętych gospodarek, ale także czasem, który urzeczywistnił szanse rozwojowe organizacji, jak i samych pracowników, w innych zmodyfikowanych kierunkach. To także czas, który bardzo mocno zaznaczył potrzebę interwencji pomocowych, rozumianych jako wsparcie zewnętrzne i wewnętrzne w miejscu pracy, identyfikowaną zarówno wśród pracodawców, jak i pracowników. Wsparcie ukierunkowane na minimalizowanie strat związanych z lockdownem, ale też przygotowanie gospodarki i pracowników na czas po pandemii. Punktem wyjścia w projektowaniu tych interwencji staje się optyka postrzegania konsekwencji kryzysu spowodowanego wirusem. Rewizja dotychczasowego postrzegania świata pracy jest nieunikniona i tym ważniejsza, im większa jest determinacja wychodzenia z kryzysu. Zasadne zatem wydaje się poszukanie odpowiedzi na pytanie: czy na sytuację na rynku pracy, zmodyfikowaną przez koronawirusa, będziemy częściej patrzeć przez pryzmat szans czy zagrożeń? Oczywiście, sytuacja, jakiej doświadczył świat szczególnie w 2020 ale także w 2021 roku jest bezprecedensowa i powinna uwrażliwić zarówno obywateli, ale także rządzących, polityków, naukowców, edukatorów na zagrożenia, których możemy doświadczyć w przyszłości. Jednak paradoksalnie kryzys może także stwarzać szanse na odbudowę obszarów dotychczas zaniedbanych oraz na umocnienie nowego podejścia w biznesie, które będzie skoncentrowane bardziej na pracowniku i jego podmiotowości, a nie wyłącznie na efektywności i produktywności firmy. Optyka, którą zastosujemy w dużym stopniu będzie zależała od ustalenia tego, co jest punktem dojścia, celem, który trzeba zrealizować oraz ustalenia, jakie kto, biorąc pod uwagę różnych uczestników rynku pracy, ma oczekiwania. Warto zauważyć, iż przed pandemią powszechne było przekonanie, że głównym wyzwaniem na drodze do osiągnięcia dobrobytu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu jest tworzenie tak zwanych dobrych miejsc pracy. Niestety, długotrwałe skutki koronawirusa, z którymi będzie się mierzył świat przez najbliższe lata, przyczynią się do zmian strukturalnych, zmian zapotrzebowania na siłę roboczą oraz umiejętności w konkretnych zawodach i utrudnią osiągnięcie tego celu. Po raz kolejny, albo z większą siłą, zaczną przybywać prekariuszy i neetsów, a bezrobocie strukturalne będzie bardziej widoczne niż przed kryzysem. Jednak pomimo zagrożeń i trudności spowodowanych wirusem, pandemia otwiera także przestrzeń do dyskusji nad nowymi warunkami pracy, zarówno w obszarze organizacji, sposobu jej wykonywania i miejsca, uwzględniając nie tylko potrzeby firmy, ale przede wszystkim potrzeby pracowników, nie wykluczając ich indywidualnych preferencji. Kryzys pandemiczny obnażył w sposób bardziej

rażący, niż kiedykolwiek wcześniej, niedoskonałości oraz nierówności w przestrzeni pracy. Jednocześnie urealnił potrzebę natychmiastowych, pilnych działań ukierunkowanych na ochronę miejsc pracy i utrzymanie „na powierzchni” zarówno dużych, jak i małych przedsiębiorców oraz zapewnienie wsparcia dochodów i innych sieci bezpieczeństwa bezpośrednio dla pracowników i gospodarstw domowych. Można uznać „ten moment za szansę na build back better (odbudowanie/zbudowanie od nowa) oraz położenie podwalin pod bardziej odporny rynek pracy oraz równiejszy świat”.<sup>40</sup> W cytowanym opracowaniu wskazane jest pięć sposobów zmierzających do osiągnięcia tego stanu:

- *Double down on upskilling and reskilling* – podwojenie/zwiększenie wysiłków ukierunkowanych na przekwalifikowanie oraz rozwijanie/podnoszenie kompetencji;
- *Identify the jobs of tomorrow* – identyfikacja miejsc pracy przyszłości – nowe proaktywne podejście do pracy jutra;
- *Prioritize re-deployment and re-employment* – nadanie priorytetu działaniom umożliwiającym przesunięcia pracownicze wewnątrz firmy i poza nią oraz działaniom ułatwiającym powrót na rynek pracy;
- *Revalue essential work and improve the quality of jobs* – rewizja dotychczasowych standardów pracy oraz podniesienie jakości pracy poprzez implementację nowych zasad związanych z ochroną socjalną pracowników;
- *A collaborative recovery, reset and rebuild* – odbudowa i poprawa współpracy pomiędzy podmiotami rynku pracy na poziomie krajowym i globalnym.<sup>41</sup>

Jak już wcześniej wspomniano, kryzys padnemiczny obnażył niedoskonałości i nierówności w różnych obszarach życia społecznego, także na rynku pracy, ale zmienił też sposób myślenia światowych przywódców na temat podstawowej wartości ludzkiego życia, ludzkiego potencjału i ludzkich środków do życia, co stało się ogromną szansą na zainwestowanie w najcenniejszy kapitał całego globu – kapitał ludzki.<sup>42</sup> Epidemia przyszła z dnia na dzień, ale nie skończy się w ten sam sposób, a świat po pandemii nigdy nie będzie taki, jak przed nią, dlatego warto wykorzystać „czas pomiędzy” na przeprojektowanie priorytetów, ale także tworzenie warunków nowej, lepszej rzeczywistości zawodowej, w której będzie przestrzeń i czas dla „większej uważności na drugiego człowieka”, gdzie każdy pracownik będzie postrzegany w kategoriach wartości, a nie środków odpowiednich do realizacji konkretnych celów. Sytuacja związana z wirusem pokazała wyraźnie, iż bardzo różnie reagujemy na nowe, nieoczekiwane sytuacje i to daje szansę na wykorzystanie różnorodności, również pokoleniowej. Przegrupowanie pracowników do nowych zespołów, przydzielenie im nowych ról pomoże wzmocnić mobilność

<sup>40</sup> S. Zahidi, *The future of work is here: 5 ways to reset labour markets after coronavirus recovery* na: <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/the-future-of-work-is-here-5-ways-to-reset-labour-markets-after-coronavirus-recovery/>

<sup>41</sup> Tamże.

<sup>42</sup> Tamże.

pracowniczą i być może utrwali odporność na kryzysowe sytuacje. Wychodzenie z kryzysu zdaniem ekspertów będzie wymagać przesunięcia punktu ciężkości na nowe priorytety i nowe metody pracy, czyli nowe rozkłady godzin, pracę hybrydową, nowe zadania w ramach zespołów. Sposób, w jaki organizacje przygotowują swoich pracowników do nowych, zrewidowanych warunków pracy oraz podejście do pracowników będą prawdopodobnie kluczowymi czynnikami warunkującym ich wydajność.<sup>43</sup> Ponadto, warto pamiętać, iż rynek pracy przyszłości nadal będzie potrzebował unikalnych ludzkich kompetencji typu myślenie systemowe czy wyobraźnia, innowacja i tym podobne, co jest dowodem na to, iż człowiek nadal jest istotnym zasobem na rynku pracy i nie wszystko podlega algorytmizacji. Wbrew pozorom robotom nadal trudno zrozumieć złożoność ludzkich emocji, będących mieszanką unikalnej genetyki i jednostkowych doświadczeń życiowych, a tym samym zapewnić osobiste, spersonalizowane doradztwo. Miejsca pracy, w których te umiejętności są bardzo potrzebne, nie są i prawdopodobnie szybko nie będą zagrożone, być może zostały nawet wzmocnione przez pandemię, która pokazała, iż relacje międzyludzkie, osobisty kontakt z drugim człowiekiem są nadal bardzo ważne. Zatem, przyjmując optykę szans podczas analizy skutków COVID-19, warto zauważyć, iż kryzys sprowokował pogłębioną refleksję nad złożonymi relacjami pracownik-pracodawca, nad potrzebami obu stron tego układu, zmienił podejście do pracy wśród wielu pracowników, jak i podejście pracodawców do pracowników. Na rynku pracy przed COVID-em widoczne były cele, konkretne działania, środki do nich potrzebne, czasami bardziej te wyznaczone przez organizację, czasami przez pracownika. Bez względu na to, kto wyznaczał te cele, najczęściej były one podporządkowane jednej stronie, dominowały strategie typu wygrany – przegrany, w których pozycje zwycięzcy zmieniały się wraz z tendencjami na rynku pracy. COVID-19 pokazał, przynajmniej na chwilę, że jedynym słusznym rozwiązaniem jest realizacja celów, które zabezpieczą interesy obu stron. Niestety, nadal istnieje ryzyko, iż przedpandemiczne strategie, stosowane na rynku pracy, po raz kolejny zmienią się o 180 stopni i z rynku pracownika wrócimy automatycznie do rynku pracodawcy, a za jakiś czas odwrotnie. Należy jednak poczynić starania w kierunku poszukiwaniu nowych rozwiązań, które będą uwzględniały oczekiwania pracowników i pracodawców równocześnie. Odzyskanie równowagi po pandemii wymaga nowych strategii personalnych, które uwzględnią zarówno działania krótkoterminowe związane z rozwiązywaniem bieżących problemów z wychodzeniem z kryzysu, ale też zmian bardziej perspektywicznych uwzględniających nowe podejście do pracownika, integrującego cele organizacji z potencjałem pracowników, dające przestrzeń na zaangażowanie pracowników oraz odnalezienie ich tożsamości zawodowej. Nowe podejście do pracy, zmiana warunków jej organizacji i większe przyzwolenie na elastyczność oraz połączenie jej z bezpieczeństwem socjalnym pozwoli na wprowadzenie

---

<sup>43</sup> Tamże.



nowych procedur zarządzania talentami i nieliniowy rozwój kariery.<sup>44</sup> Pandemia jest także szansą na rewizję dotychczasowych priorytetów, celów polityki personalnej wielu organizacji, jak i postaw samych pracowników wobec pracy, stała się motywatorem/akceleratorem do szukania nowych rozwiązań opartych na partnerstwie. Idea partnerstwa ożyła nie tylko w kontekście relacji personalnych wewnątrz organizacji, ale także w szerszym aspekcie. „Spłaszczenie” globalizacji podczas kwarantanny przyczyniło się do odrodzenia lokalności, a wraz z nią wybrzmiała potrzeba rozwijania partnerstwa społecznego w nowej, zaktualizowanej wersji.<sup>45</sup> Warto poszerzyć reprezentację partnerów, dostosować działania i budować nowe sojusze oparte na lokalności, które będą sprzyjały między innymi rozwiązywaniu problemów lokalnych rynków pracy. Na koniec warto zauważyć, iż choć kształt rzeczywistości postpandemicznej jest bliżej nieokreślony, wpływ na jego kształt ma właściwie każdy obywatel. Pracownik, rozwijający swoje kompetencje przyszłości, wzmacniający swoją zatrudnialność, kształtujący proaktywne postawy wobec nieprzewidywalnej przyszłości oraz pracodawca, który będzie budował przyszłość swojej organizacji opierając się na zmodyfikowanych strategiach rozwoju, stawiających w centrum człowieka. Wreszcie, obok pracodawców, pracowników wskazać należy także grupy zawodowe, których działania będą szczególnie ważne, z punktu widzenia przyszłości rynku pracy. Profesjonaliści, pełniący role edukatorów, pedagogów, psychologów, doradców, których zadaniem jest nie tylko przeprowadzenie całego społeczeństwa przez czas pandemii, ale przede wszystkim przygotowanie go na nowe, jeszcze niezidentyfikowane zagrożenia bądź wyzwania.

Wyniki analizy i badań pokazują, że Polski rynek pracy mimo pandemii przechodzi przez fazę konsolidacji i przygotowania do ”nowej normalności”. Na uwagę zasługują przede wszystkim opinie pracodawców dotyczące zmian technologicznych (automatyzacja, robotyzacja, cyfryzacja) w zestawieniu z danymi makroekonomicznymi. Z jednej strony mamy rekordowo niskie bezrobocie, ale z drugiej nadal niską stopę zatrudnienia i dużą segmentację rynku pracy.

Z danych Eurostatu za 2020 rok wynika, że Polska po raz pierwszy w historii miała najniższą stopę bezrobocia w UE. Wynosiła ona 3,1%, wobec 7,3% na poziomie całej UE. Nadal jednak wśród państw UE Polska charakteryzuje się przeciętnym poziomem aktywności zawodowej. A także niską wydajnością pracy, dużą segmentacją rynku z jednym z największych udziałów umów czasowych oraz nietypowych form zatrudnienia, takich jak umowy cywilno-prawne i działalność gospodarcza. Stopniowo na rynku pracy dochodzi też do konsolidacji. Pod wpływem pandemii rynek zmienił się z rynku pracownika w rynek pracodawcy, co widać z danych pokazujących popyt na pracę. Według danych GUS liczba nieobsadzonych miejsc pracy zmalała w IV kwartale 2020 roku o 7,4% w porównaniu do wcześniejszych miesięcy. Jednocześnie, mimo

---

<sup>44</sup> S. Zahidi, *The future of work is here: 5 ways to reset labour markets after coronavirus recovery* na: <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/the-future-of-work-is-here-5-ways-to-reset-labour-markets-after-coronavirus-recovery/>

<sup>45</sup> *Social dialogue for a changing world of work*,. file:///C:/Users/Ania/Downloads/ CHAPTER%206.pdf

mniejszego popytu na pracę, nie dochodzi do masowej likwidacji miejsc zatrudnienia. W IV kwartale 2020 roku zniknęło bowiem w Polsce 53,9 tys. miejsc pracy. Było to mniej o 13,6% niż w III kwartale 2020 roku i o 12,1% niż w analogicznym okresie 2019 roku. Można także zaobserwować zjawisko konsolidacji na rynku pracy, związane z wyczekiwaniem na pomyślne efekty szczepień i zasadniczo lepsze czasy po pandemii.

Główne wyzwania przed jakimi stoją firmy dotyczą niepewności związanej nie tylko z koronawirusem (47%), ale też spowolnieniem gospodarczym (37%), czy obostrzeniami rządowymi wymuszonymi przez epidemię (33%). Wśród istotnych czynników niepewności wymieniane są także wyższe koszty prowadzenia działalności (43%), co zapewne wynika z rosnącej presji fiskalnej na poszukiwanie nowych dochodów budżetowych. Natomiast widać wyraźnie, że zniknęły obawy o niedobór pracowników. Zaledwie co ósma firma obawia się deficytu kadrowego. Przełomowe jest również zdecydowanie bardziej pozytywne myślenie o wdrażaniu automatyzacji czy też robotyzacji. Chociaż w tej materii nadal utrzymują się wyraźne obawy dotyczące negatywnego wpływu nowych technologii na poziom zatrudnienia. W porównaniu do okresu sprzed pandemii, trzykrotnie wzrosła liczba firm wdrażających automatyzację bądź robotyzację (13%). Prawie połowa z nich jest już na to gotowa. Jednak aż 68% respondentów jest przekonanych, że wdrożenie w firmie nowych technologii przyczyni się do zmniejszenia poziomu zatrudnienia. Mimo to 64% Polaków nie obawia się, że wprowadzenie automatyzacji może odebrać im pracę, 30% respondentów w automatyzacji widzi zaś dla siebie szansę.

Podsumowując, wyraźnie widać, że dochodzi do konsolidacji na rynku pracy. Pracodawcy mimo pandemii są pozytywnie nastawieni do wdrażania nowych technologii. Dowodzą tego dane statystyczne GUS za 2021, które pokazują, że prawie dwukrotnie wzrosła liczba pracowników wykonujących zdalnie swoje obowiązki. Mimo obecnych trudności i obaw widać nadzieję, że rynek pracy po pandemii stosunkowo szybko wróci do formy. Nie lekceważąc wyrażanych w badaniu obaw, że spowolnienie gospodarcze z 2021 roku będzie także odczuwalne w kolejnych latach (45% respondentów) z dużym optymizmem należy oczekiwać drugiej połowy roku.



## BIBLIOGRAFIA

- *Rynek pracy, edukacja i kompetencje - PARP 2021 r.*
- *Wybrane aspekty rynku pracy w Polsce. Aktywność ekonomiczna ludności przed i w czasie pandemii COVID-19 – GUS (2021)*
- *Analiza rynku pracy na przestrzeni lat - Impuls-Leasing Polska Sp. z o.o. (2020)*
- *Ministerstwo Rozwoju i Technologii – dane z kwietnia 2021 r.*
- *Dane statystyczne GUS (2020)*
- *Dane statystyczne GUS (2021)*
- *Sytuacja społeczno – gospodarcza kraju - GUS kwiecień 2021 r.*
- *Departament Rynku Pracy MRPiPS, Statystyki strukturalne marzec 2020*
- *Departament Rynku Pracy MRPiPS, Statystyki strukturalne marzec 2021*
- *Pracujący w gospodarce narodowej w 2018, Główny Urząd Statystyczny, 13.11.2019*
- *Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz. U. 2020 poz. 278*
- *Wortal publicznych służb zatrudnienia, <https://psz.praca.gov.pl/>*
- *Annual Report 2020-2021 - World Economic Forum*
- *Barometr ManpowerGroup Perspektyw Zatrudnienia Polska Q4 2020 Raport z badania ManpowerGroup IV kwartał 2020 roku.*
- *Rynek pracy w czasie COVID-19 - Grant Thornton*
- *Portal prawo.pl – 2021*
- *Raport - Rynek Pracy XII 2019 – PARP XII.2019 r.*
- *Grant Thornton – Rynek pracy pod lupą z końca 2019 roku*
- *Raport KNOW HOW 2021. Prognozy przyszłości – OLX 2021 r.*
- *Raport KNOW HOW 2019. Poznaj swojego pracownika – OLX 2019 r.*
- *Raport Pracuj.pl "Pół roku nowej normalności. Pracownicy i kandydaci o rynku pracy" – X/2020 r.*
- *Młodzi Polacy na rynku pracy w nowej normalności – 2020 – Raport PwC, Well.HR i Absolvent Consulting*
- *BUSINESS INSIDER – 2021*
- *Portal Rynekpracy.pl*
- *PulsHR.pl*
- *Human Capital Trends 2019, Deloitte 2019*
- *Barometr polskiego rynku pracy 2021 – Personel Service.*
- *Psychologia-plus.pl,*



- *Interia.pl, informacja prasowa, Pandemia zmusza wielu pracowników do zmiany zawodu, [https://biznes.interia.pl/praca/news-pandemia-zmusza-wielu-pracownikow-do-zmiany-zawodu,nId,4546953?parametr=zobacz\\_takze](https://biznes.interia.pl/praca/news-pandemia-zmusza-wielu-pracownikow-do-zmiany-zawodu,nId,4546953?parametr=zobacz_takze)*
- *Newseria, Pandemia koronawirusa zmienia rynek pracy. W cenie będą zawody wykonywane zdalnie, <https://www.codziennypoznan.pl/artikul/2020-05-13/pandemia-koronawirusa-zmienia-rynek-pracy-w-cenie-beda-zawody-wykonywane-zdalnie?fbclid=IwAR0AzirB8e5qZbIZZJpmg-B-1ghzg0gRZA3-ctjX8l3csLyVyy9BGER32mo>*
- *Social dialogue for a changing world of work, . file:///C:/Users/Ania/Downloads/CHAPTER%206.pdf*
- *Bagiński K., Koronawirus a rynek pracy. Nie wszystkie branże straciły na epidemii, <https://www.money.pl/gospodarka/koronawirus-a-rynek-pracy-nie-wszystkie-branze-stracily-na-epidemii-sa-i-takie-ktore-szukaja-pracownikow-6494522090407553a.html>*
- *Bańka A., Proaktywność a tryby samoregulacji. Podstawy teoretyczne, konstrukcja i analiza czynnikowa Skali Zachowań Proaktywnych w karierze, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań – Warszawa 2016.*
- *Bergman Engineering, Rynek pracy w czasie koronawirusa – zamiast na umowę będą zatrudniać na kontrakt, <https://ksiegowosc.infor.pl/zus-kadry/zatrudnianie-i-zwalnianie/4573326,Rynek-pracy-w-czasie-koronawirusa-zamiast-na-umowe-beda-zatrudniac-na-kontrakt.html>*
- *Gabrys M., Rezyliencja, <https://malgorzatagabrys.pl/rezyliencja/>*
- *Goncalves A., Coronavirus: Fighting Unemployment by Learning Tech Skills, <https://youmatter.world/en/coronavirus-unemployment-tech-skills/>*
- *Guziak J., TRENDY: Wielopokoleniowy zespół. Od milenialsów do pracowników z wieloletnim stażem, na: [https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/wielopokoleniowy-zespol.html?utm\\_campaign=Newsletter\\_HR%40Transformation\\_10\\_2020\\_C-RG-CON-06787\\_pl\\_2020\\_Consulting\\_Email\\_pl&utm\\_medium=email&utm\\_source=Eloqua](https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/wielopokoleniowy-zespol.html?utm_campaign=Newsletter_HR%40Transformation_10_2020_C-RG-CON-06787_pl_2020_Consulting_Email_pl&utm_medium=email&utm_source=Eloqua)*
- *Hanson R., Hanson F., Rezyliencja. Jak ukształtować fundament spokoju, siły i szczęścia, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2020.*
- *Harrington B., Ladge J.J., Work-life integration: Present Dynamics and Future Directions for Organizations, Organizational Dynamics, 2009, vol. 38, no.2, <https://gethppy.com/workplace-happiness/work-life-balance-to-work-life-blending>, <https://www.inc.com/principal/forget-work-life-balance-work-life-blending-is-the-key-to-happiness.html>, <https://www.rp.pl/Praca/190229534-Work-life-balance-i-work-life-integration--czym->*

*charakteryzuja-sie-te-podejscia.html; <https://www.hbrp.pl/b/work-life-integration/P9MVaF9Da>*

- *Hatalaska N., Pracownik przyszłości, Infuture Institute, Gdańsk 2019.*
- *Jarco M., Co ósma firma zwolniła pracowników, a 18 proc. Obniżyło łace, <https://www.codziennypoznan.pl/artukul/2020-05-05/badanie-co-osma-firma-zwolnila-pracownikow-a-18-proc-obnizylo-place>*
- *Jeruszka U., Zatrudnialność w perspektywie pedagogiki pracy, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2019.*
- *Kabaj M., Wpływ systemów kształcenia zawodowego na zatrudnienie i bezrobocie młodzieży, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2012.*
- *Michalska J., Patalan K., Przyszłość pracy post-Covid, <https://www.miesiecznik-benefit.pl/wywiad/news/przyszlosc-pracy-post-covid-1/>*
- *Schwartz J., Scoble-Williams N., Hatfield S., Volini E., COVID-19: Strategia zatrudnienia na czas wychodzenia z kryzysu wywołanego wirusem COVID-19, Deloitte 2020.*
- *Szewczyk P., „Pokolenie Lockdown”, czyli nowe problemy młodych osób na rynku pracy, [https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/Pokolenie-Lockdown-czyli-nowe-problemy-mlodych-osob-na-ryнку-pracy.html?nc=1&utm\\_campaign=IP\\_pokolenie\\_lockdown\\_C-RG-CON-06447\\_pl\\_2020\\_General\\_Email\\_pl&utm\\_medium=email&utm\\_source=Eloqua](https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/Pokolenie-Lockdown-czyli-nowe-problemy-mlodych-osob-na-ryнку-pracy.html?nc=1&utm_campaign=IP_pokolenie_lockdown_C-RG-CON-06447_pl_2020_General_Email_pl&utm_medium=email&utm_source=Eloqua)*
- *Szymański D., NBP kreśli czarny scenariusz dla rynku pracy w Polsce. „Coraz gorsze dopasowanie”, <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/rynek-pracy-w-polsce-z-raportu-o-inflacji-narodowego-banku-polskiego/mk5dhhe>*
- *Wędrychowska E., 5 sposobów na to, jak budować swoją „warstwę ochronną”, by radzić sobie w trudnych doświadczeniach zawodowych, <http://ewedrychowska-coaching.pl/blog/rezyliencja-5-sposobow-na-to-jak-budowac-swoja-warstwe-ochronna-by-radzic-sobie-w-trudnych-doswiadczeniach-zawodowych/>*
- *Zahidi S., The future of work is here: 5 ways to reset labour markets after coronavirus recovery na: <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/the-future-of-work-is-here-5-ways-to-reset-labour-markets-after-coronavirus-recovery/>*