

RYNEK PRACY

numer

3

2017 (162)

IPiSS

Pismo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych

TEMAT
NUMERU

Problemy zatrudnialności i związane z nimi wyzwania

Problematyka zatrudnialności jest od dawna przedmiotem dociekań przedstawicieli nauk społecznych. „Zatrudnialność” (*employability*) nie jest pojęciem nowym. Funkcjonuje ono w literaturze przedmiotu oraz licznych badaniach już od wielu lat, w szczególności od końca XIX wieku. W Polsce jest ono powszechnie stosowane wraz z wejściem do Unii Europejskiej.

[Więcej w numerze](#)

POLECAMY
RÓWNIEŻ

Zatrudnienie niepracownicze

Zatrudnienie niepracownicze na podstawie umów prawa cywilnego stanowi doniosły i trudny do rozwiązania problem społeczny, a także prawny. Do tego zatrudnienia, opartego na innej podstawie niż stosunek pracy, nie stosuje się przepisów prawa pracy. Powoduje to jego nadużywanie poprzez zawieranie pozornych umów cywilnoprawnych. Przeciwdziała temu sądowe ustalanie stosunku pracy, uzupełniane działaniami Państwowej Inspekcji Pracy. Następuje też stopniowy wzrost uprawnień pracowniczych osób zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych.

[Więcej w numerze](#)

Koszty pracy w aspekcie międzynarodowym w latach 2004–2016

Analizy rynku pracy w Unii Europejskiej wskazują na występowanie wielu podobnych miar związanych z aktywnością zawodową, stopą bezrobocia oraz efektywnością programów polityki rynku pracy. Jednakże różnice między poziomem płac w poszczególnych krajach pozostają nadal wysokie.

[Więcej w numerze](#)



Ministerstwo Rodziny,
Pracy i Polityki Społecznej

Właściciel tytułu

ISSN 1233-4103

Spis treści / Table of contents

- 5** Słowo wstępne redaktor naczelnej prof. Elżbiety Kryńskiej
Foreword by the Editor-in-Chief prof. Elżbieta Kryńską
- 6** Najważniejsze są układy zbiorowe pracy – wywiad z Janem Guzem
Collective bargaining agreements are most important – interview with Jan Guz

TEMAT NUMERU / MAIN STORY

- 11** Problemy zatrudnialności i związane z nimi wyzwania
Urszula Jeruszka
Problems of employability and the challenges related to them

ANALIZY I BADANIA / ANALYSIS AND RESEARCH

- 21** Zatrudnienie niepracownicze
Ludwik Florek
Non-permanent employment
- 28** Koszty pracy w aspekcie międzynarodowym w latach 2004–2016
Magdalena Knapieńska
International labour costs in years 2004–2016
- 37** Znaczenie kompetencji pedagogicznych i społecznych w zawodzie trenera sportu
Marcin Buchali
The importance of pedagogical and social competences in the profession of sports coach
- 43** „Wspólna droga do postępu” – studium przypadku zarządzania zasobami ludzkimi w Michelin Polska S.A.
Anna Jawor-Joniewicz
“A common path to progress” – case study of human resources management at Michelin Polska S.A.

STATYSTYKA / STATISTICS

- 47** Satysfakcja zawodowa Polaków 2016 – raport z badania
Piotr Sedlak, Piotr Jurczak
Professional Satisfaction of Poles 2016 – study report
- 54** Emigracja po polsku
Andrzej Kubisiak
Emigration done Polish style

DZIAŁALNOŚĆ URZĘDÓW PRACY / LABOUR OFFICES ACTIVITY

- 60** Zachodniopomorska branża turystyczna w kontekście deficytu pracowników na rynku pracy
Artur Frąckiewicz
Westpomeranian tourism industry in the context of the worker deficit on the labour market
- 67** E-urząd pracy? Gdańsk wśród liderów elektronicznych innowacji
Łukasz Iwaszkiewicz
E-labour office? Gdańsk among the leaders of electronic innovation

AKTUALNOŚCI / NEWS

- 71** Obowiązujące stawki, kwoty, wskaźniki
Applicable rates, amounts and indicators
- 73** Korzystne zmiany w ochronie pracowników w razie niewypłacalności pracodawcy
Dominika Figuła
Favorable changes in the protection of employees in the event of the insolvency of the employer
- 76** Co nowego na rynku pracy
Redakcja
What is new in the labour market
- 80** Co nowego w urzędach pracy
Redakcja
What is new in the public employment services

Drodzy Czytelnicy,

dane statystyczne wskazują, iż wraz z poziomem wykształcenia jednostek rośnie ich udział w zatrudnieniu, a maleje zagrożenie bezrobociem oraz uczestnictwo w bierności zawodowej. Zasób wiedzy i umiejętności zawodowych determinuje również możliwości świadczenia pracy, a zwłaszcza zdolność do dostosowań wynikających ze zmiennych warunków gospodarowania. Jednocześnie wiedza, umiejętności i kwalifikacje, czyli kompetencje pracowników, stają się najważniejszymi aktywami organizacji, których konkurencyjność rynkowa jest zależna nie tyle i nie tylko od kapitału fizycznego, ile od ilości i jakości kapitału ludzkiego. Inwestycje w kapitał ludzki są w tej sytuacji najważniejszymi nakładami, zarówno z punktu widzenia gospodarki jako całości, jak też tworzących jej podmiotów i jednostek uczestniczących w procesie pracy. Najważniejsze są inwestycje w siebie – we własny kapitał ludzki przez naukę w szkole, doszkalanie się w miejscu pracy, zdobywanie wiedzy w sposób niezinstytucjonalizowany (na własną rękę poprzez obserwację, lekturę, dyskusje itp.), a nawet działania na rzecz poprawy stanu zdrowia. Ale – są to tylko inwestycje. A te – jak wiadomo – zawsze wiążą się z ryzykiem, że nie przyniosą pożądanego rezultatu, ponieważ oczekiwane w przyszłości korzyści mogą nie wystąpić w ogóle lub ich poziom nie będzie satysfakcjonujący dla inwestującego. Dzieje się tak zarówno w przypadku zatrudnienia pracowniczego, jak i niepracowniczego, tak w sytuacji pracy na stanowiskach często spotykanych, jak i prac niszowych.

Poza tym organizacje ponoszą różne nakłady (na przykład koszty naboru, zatrudniania, kształcenia w miejscu pracy czy tworzenia programów szkolenia pracowników). Wpływają więc też na koszty pracy.

Tej dyskusji w większości poświęcony jest kolejny numer „Rynku Pracy”.

A poza tym – pełna informacja o zatrudnieniu niepracowniczym, studia przypadków i inne równie interesujące rozważania.

Zapraszam też do dyskusji, nasz adres to: <rynek.pracy@ipiss.com.pl>.



prof. Elżbieta Kryńska
redaktor naczelna „Rynku Pracy”

Profesor doktor habilitowana nauk ekonomicznych w dziedzinie ekonomii. Kierownik Zakładu Zatrudnienia i Rynku Pracy w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych oraz Katedry Polityki Ekonomicznej na Uniwersytecie Łódzkim. Ma wieloletnie doświadczenie w pracy naukowej, w obszarach funkcjonowania rynku pracy i polityki rynku pracy oraz polityki ekonomicznej w gospodarce rynkowej.

Z życzeniami miłej lektury

Elżbieta Kryńska

Najważniejsze są układy zbiorowe pracy

Jan Guz

przewodniczący OPZZ

Pozycja pracownika na rynku pracy jest słaba ze względu na to, że mamy bardzo elastyczny rynek pracy – form „śmieciowego” zatrudnienia jest bardzo wiele. A rynek pracy jest słaby ze względu na brak układów zbiorowych pracy.

Jak z Pana perspektywy, jako przewodniczącego Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych (OPZZ), ocenia pan dzisiaj polski rynek pracy?

Rynek pracy jest globalny, a Polska jest jego ogniwem. Europejski Portal Mobilności Zawodowej – EURES – pokazuje, jakie jest zapotrzebowanie na pracowników zgłaszane przez poszczególne państwa, i okazuje się, że Polska potrzebuje 36 tys. osób, a Niemcy 770 tys. Ostatnio Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej ujawniło te dane. Pracownicy nie będą przepływali tylko w jedną stronę i dlatego jest około 2,5 mln osób, które wyjechały z naszego kraju do pracy za granicę. To pokazuje, że polski rynek pracy nie był przygotowany do reform gospodarczo-społecznych. Eksportowaliśmy ludzi wykształconych.

W związku z tym nie rozpatrywałbym polskiego rynku pracy w izolacji. Wpisujemy się w rynek międzynarodowy. Niepokoi mnie fakt, że pomimo spadku ciągle jest wysokie bezrobocie. Dzisiaj możemy powiedzieć, że wynosi ono 7%, ale przecież to nadal 1,1 mln osób. W kontekście EURES-u niepokoi mnie 22% bezrobocia wśród młodzieży.

Moim zdaniem polski rynek pracy zatrzymał się w XIX w. Dlaczego? Dlatego że dzisiaj powinniśmy mieć dłuższy urlop wypoczynkowy, krótszy tydzień pracy, powinniśmy umieć dzielić się pracą – wystarczy spojrzeć na kraje zachodnie, gdzie jest 6–7 godzin pracy dziennie, a u nas Polacy ciągle pracują około 2 tys. godzin rocznie. Jesteśmy jednym z najbardziej zapracowanych krajów w Europie. Ci, którzy mają dostęp do pracy, często wcale nie mają najwyższych kwalifikacji, są przepracowani,

zestresowani, mają kłopoty ze zdrowiem, a inni nie mają do niej dostępu. Powstaje zbyt mało nowych, dobrych miejsc pracy. W ostatnich pięciu latach przybyło nam około miliona pracujących, ale zatrudnionych tylko 347 tys., z tego w ostatnim roku 241 tys. A nowe miejsca pracy to dobre miejsca pracy – z umową o pracę, z ubezpieczeniem, z szeroko rozumianym zabezpieczeniem BHP. Niepokoi mnie, że jest dużo osób biernych zawodowo – łącznie to aż 13,5 mln ludzi, a tych w wieku produkcyjnym 5,4 mln. To armia ludzi, która w zdecydowanej większości się nie rejestruje. Z tego wynika, że rynek pracy nie jest w stanie zabezpieczyć zatrudnienia dla wszystkich, którzy chcą pracować. Bezrobotnym jest ten, kto jest gotowy do pracy – i jest to bezrobocie jawne, rejestrowane. Tymczasem istnieje wysoki poziom bezrobocia ukrytego. Możliwe, że osoby te pracują w szarej strefie, ale wobec tego mamy strukturalny problem ze stworzeniem legalnego, sprawnie funkcjonującego rynku pracy.

Kolejnym mankamentem na rynku pracy jest słaba pozycja pracownika. Ona jest słaba ze względu na to, że mamy bardzo elastyczny rynek pracy i wiele form „śmieciowego” zatrudnienia. Rynek pracy jest słaby ze względu na brak układów zbiorowych. Myślę tutaj o zakładowych, a szczególnie o branżowych układach zbiorowych pracy. W Polsce ich praktycznie nie ma – w rozwiniętych krajach zachodnich to fundament relacji między biznesem i pracą.

Innym ważnym elementem polskiego rynku pracy jest rosnąca skala imigracji zarobkowej. W ciągu ostatnich kilkunastu miesięcy na polskim rynku pracy pojawiło się od 1,3 do 1,5 mln Ukraińców, ale tylko ok. 270 tys. pracuje

z ubezpieczeniem. W tym samym czasie wielu polskich pracowników wyjechało z kraju, aby zdobyć godne zatrudnienie w krajach zachodnich.

Jak więc oceniam rynek pracy? Bardzo słaby, wątki, źle zorganizowany, nieprzygotowany do zmian, nieprzystający do potrzeb przedsiębiorców, bez koordynacji z systemem szkolnictwa. Sami przedsiębiorcy są roszczeniowi – chcieliby mieć pracownika, którego przyjmą, posadzą na stanowisku i który będzie wypracowywał dla nich zysk, a zarazem godził się na niskie płace i brak stabilnego zatrudnienia. Niewielu pracodawców dba o przygotowanie pracowników do pracy i inwestowanie we wzrost kompetencji. Złe szkolnictwo zawodowe i błędy popełnione w tej dziedzinie w ostatnich latach są nie do odrobienia, a słabe szkolnictwo wyższe spowodowało, że rynek pracy rozregulował się jeszcze bardziej.

Które z tych problemów są najważniejsze?

Bardzo niskie wynagrodzenia. Brak możliwości utrzymania się z pracy, czyli biedni pracujący, których jest ponad 10%. Jeśli pracownik nie jest w stanie się utrzymać i po pracy musi jeszcze gdzieś indziej dorobić, to jest on też niewydajny i nieaktywny. Brak bezpieczeństwa w zatrudnieniu, niestabilność zatrudnienia i segmentacja rynku pracy – obok wykwalifikowanych pracowników, którzy mają etaty, miliony pracowników pracuje w ramach niskopłatnych umów cywilnoprawnych. We wcześniejszych latach wielkim problemem była też prywatyzacja i masowe zwolnienia w dużych zakładach pracy. Niestety szkodliwe skutki tamtych procesów wciąż są widoczne w wielu branżach i regionach kraju.

Proszę zwrócić uwagę na ostatnie protesty, chociażby w Volkswagenu w Poznaniu. Pracownicy mówią – chcemy wolnych niedziel, chcemy innego rodzaju zarządzania w większym stopniu wychodzącego naprzeciw oczekiwaniom pracowników. Pracodawcy przyzwyczaili się do różnych form śmieciowego zatrudnienia i braku negocjacji ze światem pracy.

Innym problemem jest wciąż duża skala szarej strefy, która zniekształca rynek pracy. Do tego wciąż wolno następuje postęp technologiczny. Pracodawca powinien inwestować

w postęp i doszkalanie pracownika, a tymczasem większość firm jest nastawiona na krótkoterminowy zysk, często kosztem pracowników. Brakowi innowacyjności sprzyja rozdrobnienie gospodarki. Wszak ponad połowa osób jest zatrudnionych w zakładach do 9 pracowników, gdzie zazwyczaj nie ma możliwości awansu zawodowego, postępu technicznego, nie ma szans podniesienia kwalifikacji. Mówiąc o problemach, wymieniłbym także, niestety, sądy pracy. Wciąż sprawy często trwają długo, są uciążliwe dla pracownika, a często wymagają opłaty stosunkowej. Państwowa Inspekcja Pracy podejmuje wiele działań, ale jej kontrole obejmują zaledwie kilka procent rynku pracy, a kary dla nieuczciwych pracodawców są niskie. Daleko nam do systemu kontroli rynku pracy, jaki funkcjonuje w innych krajach europejskich.

Bardzo dużym problemem jest brak myślenia strategicznego – edukacja powinna wyprzedzać potrzeby firm. Tymczasem system edukacji nie jest skoordynowany z rynkiem pracy.

Ważnym problemem jest też niesprawiedliwy system podatkowy – biedni płacą dosyć wysokie podatki, bogaci bardzo niskie. Potrzeba znacznego zwiększenia progresji podatkowej. Brak też relacji pomiędzy dochodem z kapitału a dochodem z pracy. Do tego w systemie podatkowym koszty uzyskania przychodu są bardzo niskie.

Mamy więc wiele problemów na rynku pracy i nie jest możliwe ich rozwiązanie przez jednego ministra. Tutaj potrzeba skoordynowanych decyzji strategicznych realizowanych przez wiele resortów – ministerstw edukacji, szkolnictwa wyższego, ale nade wszystko ministerstwa rozwoju, sektora gospodarczego, finansów, które decydują o poziomie i strukturze podatków. Należy wymienić Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych – niby są specjalne podatki, które później mają wspierać rynek pracy, ale te pieniądze są kierowane gdzieś indziej.

Jakie zmiany na rynku pracy są, Pana zdaniem, najpilniejsze?

Przede wszystkim potrzeba zwiększenia stabilności prawa pracy. Proszę zobaczyć, ile razy kodeks pracy się zmieniał, ile jest ustaw

okołokodeksowych, ile razy miało miejsce podejście do uregulowania w kodeksie pracy indywidualnych i zbiorowych stosunków pracy. Chodzi więc o konsekwentne stosowanie prawa pracy, jego czytelność i spójność. Niezbędne jest też ograniczenie śmieciowego zatrudnienia. Wiele instytucji międzynarodowych, między innymi Bank Światowy, wskazywało, że w Polsce jest największe „uśmieciwienie” oraz niestabilność zatrudnienia wśród krajów rozwiniętych. Jako najważniejszy cel postawiłbym jednak potrzebę budowania układów zbiorowych pracy. Jestem ich gorącym zwolennikiem. Cała Skandynawia oparta jest na układach zbiorowych pracy. Wielokrotnie mówiłem ministrom podczas spotkań Rady Dialogu Społecznego – po co cały Sejm ma debatować czy Prezydent RP podpisywać ustawy np. w sprawie regulowania czasu pracy. Niech sobie związki zawodowe w branży i zakładzie zdecydują. Przecież ja nie wiem, jak ten czas pracy powinien być regulowany w rolnictwie czy w przemyśle spożywczym albo w edukacji, gdzie czas wolny wyznaczają na przykład święta państwowe. Niech te kwestie unormują układy zbiorowe pracy. Niech związkowcy i pracodawcy, którzy są stronami układu, ustalą to w danej branży. Dlaczego ma się tym zajmować rząd? Ważne jest, jakie są warunki szkodliwe na danym stanowisku. Ślusarz ślusarzowi też nie jest równy. Jeden będzie pracował tam, gdzie jest zapylenie i szkodliwe warunki, a drugi wymieniał klucze tam, gdzie warunki są zgoła inne.

Czyli problemem jest za duże scentralizowanie na poziomie państwowym?

Kluczowym problemem jest brak porozumień między stroną związkową i stroną pracodawców. Dlatego chcę układów zbiorowych pracy. Pracodawcy dotychczas bali się, że związki zawodowe są zbyt silne i że wywalczą sobie pewne zmiany, które będą musiały obowiązywać w każdym zakładzie pracy. To nieprawda. W jednym zakładzie może być tak, a w drugim inaczej. Już dziś jest tak, że niektóre zakłady ustaliły płacę minimalną na poziomie 2400 zł, pomimo tego, że jest ona ogólnie określona na 2000 zł.

Proszę zauważyć, że w Niemczech funkcjonuje obecnie ok. 70 tys. układów zbiorowych, z czego 502 jest ogólnie wiążących (pozostałe są

wewnątrzzakładowe). Około 60% wszystkich zatrudnionych pracuje na warunkach zapisanych w korzystnych dla obu stron układach zbiorowych. To, czym są atrakcyjne warunki pracy zmienia się w zależności od sytuacji na rynku pracy i trendów panujących w branży. Dlatego co jakiś czas układy zbiorowe są renegegowane, by móc na nowo godzić interesy pracodawców i pracowników.

Nawiązując do tego, o czym Pan mówi, czy uważa Pan, że w Polsce związki zawodowe są silne czy nie?

Związki zawodowe osłabły na skutek zmian struktury gospodarki po 1989 r. i liberalizacji prawa pracy. Zresztą wiele instytucji i osób zapracowało na to, żeby je osłabić, chociaż wszyscy do dziś powołują się na tradycję związków zawodowych z lat 80. Tymczasem wielu działaczy, którzy mieli na sztandarach związki zawodowe i działalność związkową, później próbowało te związki zwalczać. Nie ulega jednak wątpliwości, że w zakładach, gdzie działają związki zawodowe, płace są wyższe, a prawo pracy jest bardziej przestrzegane niż tam, gdzie związków nie ma.

Czy relatywnie niski poziom bezrobocia, który dziś mamy, zmienił, Pana zdaniem, rynek pracy?

W moim odczuciu nie. Proszę zwrócić uwagę na fakt, że gdy wzrosło minimalne wynagrodzenie, spadało bezrobocie. Niski poziom bezrobocia jest jednak w moim odczuciu mylący i zależy też od metodologii liczenia. Pamiętajmy też o tym, że niski poziom bezrobocia to przede wszystkim efekt emigracji ponad 2,5 mln młodych Polaków. W ciągu pięciu lat bezrobocie spadło o około 1,5 mln, ale nowych miejsc pracy stworzono 300 tys. Gdzie ci ludzie się podziewają? A wszystko to pomimo faktu, że na rynek weszły nowe roczniki. Część zapewne wyjechała, część pracuje w szarej strefie bądź jest zatrudniona na innych śmieciowych i niezarejestrowanych formach. Chciałbym, aby wraz ze spadkiem bezrobocia powstawały nowe miejsca pracy. W moim odczuciu nie ma dzisiaj rynku pracownika. To ciągle pracodawca dyktuje reguły, choć oczywiście nie ma on w pełni takich warunków, jakich by oczekiwał – on chciałby wysokich kwalifikacji za minimalne wynagrodzenie.

Powinniśmy też rozważyć możliwość dzielenia się pracą. Będziemy musieli dostosować możliwości zatrudnienia i jednocześnie przyznać, że wielu rzeczy nie możemy zrobić, bo jesteśmy przepracowani. Dlatego powinniśmy pracować krócej. My jako OPZZ złożyliśmy propozycję, by wydłużyć urlopy z 26 do 32 dni. Pracownik musi wypocząć, musi mieć czas na kontakty z bliskimi, musi mieć możliwość podnoszenia kwalifikacji. Powinno nastąpić odblokowanie różnego rodzaju funduszy, o których wcześniej wspominałem, a które powinny funkcjonować w firmach właśnie w celu podniesienia kwalifikacji. Należy je pozostawić w dyspozycji pracodawców, związków zawodowych i rad dialogu społecznego.

A na ile istnienie dziś płacy minimalnej jest ważne dla rynku pracy i pracownika?

W moim rozumieniu ważne jest, żeby nie eksploataować pracownika. Płaca średnia i płaca minimalna nie rosną w takim samym stopniu jak dochody z kapitału, czyli akcje, obligacje czy majątek. Minimalne świadczenia też są uzupełniane przez różne świadczenia socjalne. Tymczasem uważam, że głównym źródłem utrzymania powinny być dochody z pracy. Nie jest prawdą, że jak rośnie płaca minimalna, to spada zatrudnienie. W ostatnich latach, kiedy podniesiono płacę minimalną, zmniejszono ubóstwo i bezrobocie. To są naczynia połączone – gdy wzrasta wynagrodzenie, to jako państwo nie wypłacamy zasiłków. Płaca minimalna powinna dawać pracownikowi bezpieczeństwo. W wielu zakładach płaca minimalna jest na znacznie wyższym poziomie niż ustawowa. Od lat mówimy, że płaca minimalna powinna wynosić 50% średniej krajowej – dziś to kwota około 2224 zł. Tymczasem na przyszły rok rząd proponuje jej niższy wzrost niż w roku bieżącym – tak jakby gospodarka ostabła. Z jednej strony mamy wzrost PKB, wzrost zatrudnienia, większe dochody, a z drugiej – mniejszy wzrost płacy minimalnej.

Co Pana zdaniem należałoby zmienić w funkcjonowaniu publicznych służb zatrudnienia?

Rynek pracy stanowi integralną część polityki rozwoju samorządów na szczeblu regionalnym i lokalnym. Nie jest możliwe oddzielenie zagadnień rynku pracy od gospodarki, edukacji

czy polityki społecznej. Tylko komplementarne podejście do tych obszarów jest gwarancją zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego województw i powiatów.

W jednym miejscu będziemy mieli nadwyżkę określonych zawodów, a w drugim będzie niedobór. W zasadzie Konstytucja RP określa to, co powinniśmy robić. Mówi ona, że władza powinna dążyć do pełnego, produktywnego zatrudnienia. Oznacza to, że instytucje państwowe, jakimi są instytucje zatrudnienia i urzędy pracy, powinny tę politykę realizować. Czy realizują? Mam poważne wątpliwości. W dużej części ewidencjonują bezrobocie. Przez ostatnie lata nie doczekaliśmy się dobrych rozwiązań na tym obszarze.

Konieczne jest jasne określenie linii demarkacyjnej dotyczącej klientów, zadań i kompetencji powiatowych urzędów pracy oraz ośrodków pomocy społecznej. Konieczna jest koordynacja przez wojewódzkie urzędy pracy poradnictwa zawodowego w regionie, w tym w szczególności standaryzacja usług, wymiana informacji i szkolenia dla doradców zawodowych. Koordynacja przez wojewódzkie urzędy pracy kształcenia osób dorosłych w regionie, w tym w szczególności upowszechnianie systemów zapewniających dbałość o jakość usług i powszechność stosowania certyfikatów potwierdzających tę jakość, a także likwidacja rejestru instytucji szkoleniowych i zastąpienie go bazą usług rozwojowych. Wzmocnienie funkcji koordynacyjnej wobec agencji zatrudnienia. Powinny także gospodarować funduszem pracy dla regionu.

Należałoby przywrócić osobowość prawną Funduszu Pracy dającego możliwość elastycznego reagowania na zmiany sytuacji na rynku pracy. Należy wydzielić w limicie dla samorządu województwa środki na programy regionalne. Trzeba zminimalizować rezerwy ministra do środków przeznaczonych na interwencje w sytuacjach wyjątkowych, nieprzewidzianych.

A przede wszystkim urzędy pracy powinny być dofinansowane, mieć więcej kompetencji do działania w terenie, ale nade wszystko więcej samodzielności, więcej zadań, a jednocześnie więcej środków.

Czy uważa Pan, że program Rodzina 500+ wpłynął na rynek pracy?

Nie wpłynął i nie ma większego znaczenia dla rynku pracy. Program Rodzina 500+ wiązałbym bardziej z polityką społeczną państwa. Gdyby beneficjenci tego świadczenia mieli zabezpieczone przedszkole, żłobek, opiekę nad dzieckiem, na pewno by się nie zwalniali. Porównując liczbę aktywnych i nieaktywnych zawodowo, wcale nie widać wzrostu. Nie mamy pewnych narzędzi, by ocenić program Rodzina 500+, ale, moim zdaniem, nie miał on istotnego wpływu na rynek pracy. Ważne jest natomiast, by relacje między świadczeniami a dochodami z pracy nie były zachwiane, a po wprowadzeniu nowego świadczenia, nie podniesiono płac. Na program Rodzina 500+ nas stać i doceniamy go. Wiemy, że nie wszyscy wydają te pieniądze na produkty pierwszej potrzeby. Niektórzy odkładają lub inwestują. Państwo nawet proponuje specjalne obligacje dla tych osób. Nie miało to jednak istotnego wpływu na rynek pracy.

Czy Pana zdaniem Rada Dialogu Społecznego spełnia dziś swoją rolę?

Rada Dialogu Społecznego jest w kryzysie. Spełnia swoją rolę w stopniu minimalnym. Chociażby ostatnio – nie doszliśmy do porozumienia, nie było dyskusji o płacy minimalnej na posiedzeniach plenarnych. Ubolewam nad tym, że do tego nie doszło i że w ostatnich latach to pani minister określała płacę minimalną, a nie była ona wypracowana w dialogu.

To pani premier określała wskaźniki dotyczące emerytur, rent, zabezpieczenia społecznego, a nie wynikały one ze wspólnych ustaleń. Nawet jeśli napiszemy nie wiadomo jak dobrą ustawę o radzie dialogu społecznego, to jak nie będzie dobrej woli, każdy będzie szukał sposobu, jak się z tego wymigać. Jeśli ma być prowadzony dialog społeczny, to muszą być układy zbiorowe, o których wspominałem. Gdy patrzę na część osób, którzy zasiadają w Radzie Dialogu Społecznego, a u siebie w zakładzie nie mają żadnego dialogu, nie mają związków, nie mają układu zbiorowego, to zastanawiam się, jakie oni mają doświadczenie? Według mnie w Radzie Dialogu Społecznego powinni zasiadać ci przedsiębiorcy, którzy mają w swoich firmach układy zbiorowe pracy. Mogą powiedzieć – my umieliśmy się dogadać z załogą, społeczeństwem, zatrudnionymi. Rada Dialogu Społecznego ma do rozważenia wiele innych spraw społecznych, a czasem też politycznych. Na dziś rada nie dysponuje odpowiednimi środkami. Jeśli chcemy pokoju społecznego, to musi on kosztować. Pytanie, czy strajk, protest jest mniej kosztowny niż wydanie kilku złotych na dojazd związkowca. On poświęca swój czas, organizacyjne pieniądze, my jako związki zawodowe opodatkowujemy się. Rozdrobniona gospodarka spowodowała, że liczba związkowców jest mniejsza, ale ja jeszcze raz apeluję do pracowników – organizujcie się w związki zawodowe. Dzięki temu możecie wywalczyć lepsze warunki pracy. Nie można tylko narzekać.

Rozmawiała: Małgorzata Zdancewicz



Jan Guz

Politolog, menedżer. Związkowiec. Przewodniczący OPZZ. Członek organów Międzynarodowego i Europejskiego Ruchu Zawodowego. Wiceprzewodniczący Rady Dialogu Społecznego. Przewodniczący Rady Statystyki. Członek Narodowej Rady Rozwoju i wielu rad nadzorczych spółek kapitałowych. Autor publikacji z zakresu polityki społecznej i gospodarczej. Zaangażowany w walkę z wyzyskiem na rynku pracy.

Problemy zatrudnialności i związane z nimi wyzwania

Urszula Jeruszka

Institut Pracy i Spraw Socjalnych, Akademia Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej

Problematyka zatrudnialności jest od dawna przedmiotem dociekań przedstawicieli nauk społecznych. „Zatrudnialność” (*employability*) nie jest pojęciem nowym. Funkcjonuje ono w literaturze przedmiotu oraz licznych badaniach już od wielu lat, w szczególności od końca XIX w. W Polsce jest ono powszechnie stosowane wraz z wejściem do Unii Europejskiej.

Wprowadzenie

W *Narodowej Strategii Wzrostu Zatrudnienia i Rozwoju Zasobów Ludzkich w latach 2000–2006*, dokumencie przyjętym przez Radę Ministrów 4 stycznia 2000 r., uznano, że wzrost zatrudnienia jest z jednej strony funkcją poprawy zatrudnialności poprzez rozwój jakości zasobów ludzkich i wzmocnienie polityki równości szans na rynku pracy, a z drugiej – wynikiem rozwoju przedsiębiorczości i poprawy zdolności przystosowawczych podmiotów gospodarczych do zmiennych warunków rynku pracy (do rynkowych reguł gry). Zatrudnialność jest wynikiem oddziaływania wielu czynników po stronie podażowej i popytowej rynku pracy. Działania podejmowane dla osiągnięcia wyższego zaangażowania ludności w proces pracy mają zatem charakter instrumentów podażowych i popytowych. W cytowanym dokumencie podano, iż „dbałość o rozwój zatrudnialności społeczeństwa jest jednym z najistotniejszych celów. Indywidualną zdolność do bycia zatrudnianym wyznaczają przede wszystkim nasze kwalifikacje zawodowe, postawy, cechy mentalne i socjodemograficzne. Konieczność rozwijania pożądaných właściwości implikuje szereg różnorodnych kwestii: kształcenie, dostępność do szeroko rozumianej edukacji, planowanie rozwoju intelektualnego, zawodowego i społecznego w niemal wszystkich okresach wieku biologicznego, wreszcie – wyposażanie ludzi w umiejętności wla-

ściwego zachowania się na rynku pracy. Wysiłki na rzecz poprawy zdolności do bycia zatrudnionym dotyczyć powinny przede wszystkim osób poszukujących pracy i zagrożonych jej utratą. Istotą takich wysiłków jest podjęcie intensywniejszych działań na rzecz inwestowania w zasoby ludzkie” (MPiPS 2000, s. 37).

Zarówno z perspektywy pracobiorców, jak i pracodawców, zatrudnialność i jej utrzymanie w czasie stanowi kluczowe wyzwanie dla rynku pracy oraz systemu edukacji. W warunkach nieustających zmian treści i organizacji pracy, zmian metod i technik wytwarzania, wynikających z tempa i zakresu wdrażania nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, jedną z kluczowych kwestii jest zdolność bycia zatrudnionym. Szybkość zmian technologicznych, organizacyjnych i rynkowych wpływa na wzrost tempa starzenia się kompetencji pracowników, zwiększa zapotrzebowanie na ciągłe odnawianie kwalifikacji, a także redefinicję wyzwań stojących przed zarządzaniem karierą pracowników. Powoduje to wzrost zainteresowania tematem zatrudnialności.

Postulat rozwijania indywidualnych zdolności do bycia zatrudnionym, wyposażania ludzi w atrybuty warunkujące ich zatrudnienie odnosi się zarówno do młodzieży, jak i osób dorosłych pracujących, zagrożonych utratą pracy, poszukujących pracy, a także osób z grup problemowych na rynku pracy (tzw. grup szczególnego ryzyka).

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie problemów definicyjnych związanych z pojęciem zatrudnialności, wskazanie jej wymiarów oraz podstawowych determinant. Realizacja celu opracowania oparta była na przeprowadzonych rozważaniach teoretycznych. Wykorzystano metodę analizy literatury przedmiotu.

Pojęcie i wymiary zatrudnialności

Różne definicje pojęcia zatrudnialności wskazują na jego wielowymiarowość i wieloaspektowość. Pojęcie zatrudnialności bywa rozpatrywane na poziomie makroekonomicznym i mikroekonomicznym. Bywa analizowane na poziomie rynku pracy – odnosząc się do struktury rynku pracy, odzwierciedlając m.in.: zapotrzebowanie na pracę w poszczególnych zawodach, sytuację na lokalnych rynkach pracy, politykę społeczną państwa, makroekonomiczną stabilność, na poziomie organizacji – jako specyficzny rodzaj transakcyjnej relacji pracodawca – pracownik, czy wreszcie z perspektywy indywidualnych cech jednostki jako jej zdolności do znalezienia i utrzymania pracy, umiejętności skutecznego zaprezentowania posiadanych cech potencjalnym pracodawcom lub praktycznego z nich korzystania. W ujęciach tych uwzględniana jest ogólna definicja rynku pracy jako „miejsca, w którym dokonują się transakcje wymiany usług pracy między pracownikami a pracodawcami oraz ustalają rozmiary wspomnianych transakcji i ich warunki, a zwłaszcza cena tych usług, tj. płaca” (Kryńska i Kwiatkowski 2013, s. 11).

Różnorodność ujęć pojęcia „zatrudnialność” odzwierciedla ewolucję koncepcji zatrudnialności przez siedem stadiów – od wariantu dychotomicznego do interaktywnego. Krótką historię zatrudnialności prezentuje tabela 1.

Wyróżnione generacje i warianty zatrudnialności syntetyzują ewolucję tej koncepcji. Początkowo pojęcie „zatrudnialność” analizowane było głównie na poziomie makroekonomicznym – w kontekście zjawiska bezrobocia i polityki rynku pracy. Współcześnie akcentowana jest przede wszystkim perspektywa mikroekonomiczna. Pojęcie „zatrudnialność” rozważane jest w aspekcie rozwoju kariery zawodowej na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy. Od lat 80. termin ten jest głównie utożsamiany z indywidualną zatrudnialnością

i rozważany z perspektywy planowania osobistej kariery, odejścia od modelu ścieżki zawodowej *salaryman* (pracownika związanego przez całe życie zawodowe z jedną organizacją) oraz podejmowania inicjatywy w kierunku wzrostu własnej zdolności do zatrudnienia (McGrath 2009).

Indywidualna zatrudnialność jest definiowana jako zespół cech osobniczych, które predestynują jednostkę do proaktywnej adaptacji w środowisku pracy oraz radzenia sobie na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy. Kluczowy w tej definicji jest aspekt proaktywności jednostki – zatrudnialność nie jest bowiem jedynie biernym dostosowaniem się do zachodzących zmian, lecz opiera się na proaktywnej orientacji pracownika, który samodzielnie poszukuje szans na rozwój kariery zawodowej. Definiując zatrudnialność, autorzy podkreślają jej trzy istotne cechy: potrzebę uzyskania od początku jakościowo znaczącego zatrudnienia lub samozatrudnienia, utrzymania zatrudnienia, a także umiejętność poruszania się na rynku pracy (Juchnowicz 2014, s. 13). Celem jest optymalne wykorzystanie posiadanego potencjału kompetencji i kwalifikacji, a nie tylko znalezienie pracy. Współcześnie zatrudnialność kojarzy się z dopasowaniem wymagań konkretnego stanowiska czy raczej rodzaju pracy do kompetencji pracownika (zasada *job-person*), co najlepiej odpowiada pojęciu „przydatność zawodowa”. W ten sposób łączy się rozwój zatrudnialności pracowników z zarządzaniem karierą w organizacjach.

Podstawową charakterystyką jakościową kapitału ludzkiego są kompetencje, pojmowane niekiedy jako cechy danej osoby, które ona wykorzystuje w sposób odpowiedni i konsekwentny w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników. Obecnie kompetencje rozumie się bardzo szeroko – jako „wszystkie cechy pracowników (wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania), których posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni” (Szczęsna i Rostkowski 2004, s. 41). Kompetencje zawodowe mogą być rozumiane jako zdolność i możliwość wykorzystywania przez człowieka jego wiedzy, umiejętności, systemu wartości i cech osobowych,

Tabela 1. Ewolucja koncepcji zatrudnialności

Datowane pojawienie się. Generacja zatrudnialności	Główny wariant zatrudnialności	Charakterystyka
1. Rok 1909 Wielka Brytania, USA	dychotomiczny	obejmuje tylko dwie kategorie: zatrudnialnych (zdolnych do pracy i gotowych do jej podjęcia) i niezatrudnialnych (niezdolnych do pracy i niegotowych do jej podjęcia); koncentruje się na analizie, czy dana osoba jest zdolna do pracy i gotowa do jej podjęcia w zależności od wieku, uzdolnień lub ograniczeń rodzinnych (takich jak np. wychowywanie dzieci)
2. Rok 1940 Wielka Brytania, USA, Niemcy	socjomedyczny	stosowany głównie przez pracowników socjalnych, którzy w celu reintegracji społeczno-zawodowej osób niepełnosprawnych opracowali dla nich plany zwiększenia zatrudnialności; możliwość podjęcia pracy przez daną osobę rozpatrywana jest bowiem z medycznego punktu widzenia (np. siła fizyczna, jakość widzenia) oraz jej predyspozycji społecznych i edukacyjnych (np. poziom kwalifikacji, posiadanie prawa jazdy, aparycja)
3. Połowa lat 60. USA	siły roboczej	koncentruje się na elementach dotyczących poszczególnych kategorii bezrobotnych; opiera się na połączeniu aspektów medycznych z kompetencjami (wiedza, umiejętności, postawy, ukończone szkolenia, doświadczenie zawodowe wymagane przez rynek pracy), a także na czynnikach wpływających na poziom społecznej akceptacji (wygląd, niekaralność)
4. Koniec lat 60. USA	przeptywowy	dotyczy skrócenia czasu pozostawania bez pracy przez bezrobotnych ze szczególnych kategorii; związana jest popytem na pracę, który zmienia się wraz z kolejnymi fazami cyklu koniunkturalnego; zakłada wsparcie dla bezrobotnych, ukierunkowane na pomoc w podjęciu pracy, politykę społeczną i walkę z dyskryminacją; definiowana jako obiektywne przewidywanie lub wysokie prawdopodobieństwo, że osoba szukająca pracy może ją znaleźć
5. Koniec lat 70.	związany z wynikami na rynku pracy	wykorzystywany do oceny i porównywania efektów realizowanej polityki rynku pracy oraz programów szkolenia; wiąże się z szacowaniem wyników, jakie mają być osiągnięte na rynku pracy i budową na ich podstawie modeli statystycznych, przykładowo – w przeliczeniu na jedną osobę i w odniesieniu do przyjętego przedziału czasowego prognozuje się przewidywany okres zatrudnienia w danym roku, średnią dzienną liczbę godzin pracy, przeciętne wynagrodzenie za godzinę pracy; iloczyn tych zmiennych tworzy wskaźnik, który może być porównywany w poszczególnych okresach
6. Druga połowa lat 80. USA, kraje Europy Zachodniej	inicjatywny	wskazuje, że pozycja na rynku pracy i kariera zawodowa w dużej mierze zależą od skumulowanych indywidualnych umiejętności; zakłada zachęcanie do indywidualnych inicjatyw na rynku pracy w kierunku wzrostu własnej zdolności do zatrudnienia i rozwoju kariery poprzez kształcenie ustawiczne, poprawę dostępności informacji o rynku pracy i uelastycznienie tego rynku; opiera się na idei rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego; odejście od modelu <i>salaryman</i> pracownika związanego przez całe życie zawodowe (od ukończenia szkoły do przejścia na emeryturę) z tą samą wielką korporacją, pomyślny przebieg ścieżki zawodowej poprzez rozwój umiejętności i postaw determinujących możliwość i motywację do szukania lepszej pracy w innej organizacji
7. Koniec lat 80. kraje Europy Zachodniej i Środkowej	interaktywny	podkreśla, że zatrudnialność jednostki zależy od interakcji pomiędzy jej umiejętnościami a dynamiką rynku pracy w obrębie danego sektora; zakłada rozwój przedsiębiorczości oraz reorientację polityki rynku pracy w kierunku aktywizacji zawodowej i różnorodnych programów profilaktycznych obejmujących rozwiązania wypracowane z partnerami społecznymi; podkreśla, że indywidualna zatrudnialność jest częściowo zależna od sposobności zatrudnienia innych aplikujących (konkurujących) na to samo stanowisko pracy

Źródło: McGrath 2009; Wiśniewska 2015, s. 12–13.

postaw, sposobów myślenia, odczuwania i postępowania do osiągnięcia celów, wyników i standardów oczekiwanych w związku z zajmowaniem przez niego określonego stanowiska pracy i realizowaniem zadań zawodowych (Jeruszka 2016, s. 18–19).

Definicję zatrudnialności nawiązującą do elementów kompetencji formułują M. Yorke i P. T. Knight (2006). Według ich interpretacji zatrudnialność oznacza zestaw wiedzy, umiejętności i cech osobowych, które przyczyniają się do zwiększenia bezpieczeństwa zatrudnienia i sukcesu na rynku pracy. Autorzy zaznaczają ponadto, że zatrudnialność przynosi korzyści nie tylko danej osobie, lecz także społeczeństwu i gospodarce. Podobnie zatrudnialność pojmują C. M. van der Heijde i B. I. J. M. van der Heijden (2006, s. 449–476), którzy również przedstawiają definicję zatrudnialności opartą na pojęciu kompetencji. Zdaniem tych autorów zatrudnialność stanowi zdolność stałego utrzymywania, zdobywania lub kreowania pracy poprzez optymalne wykorzystanie przez daną osobę posiadanych kompetencji zawodowych.

Indywidualne charakterystyki i zachowania determinują zdolność do znalezienia zatrudnienia. Oznacza to, że osoby posiadające odpowiedni z punktu widzenia potrzeb rynku pracy zestaw umiejętności, postaw i zachowań (traktowanych łącznie jako kompetencje lub po uzyskaniu formalnego certyfikatu jako kwalifikacje¹) są najprawdopodobniej „atrakcyjne zatrudnieniowo”. Istotnymi czynnikami pozostającymi całkowicie poza kontrolą jednostki są warunki i wymagania rynku pracy. W zależności od ich natężenia i charakteru mogą one wywierać silny wpływ na zatrudnialność, umniejszając jej determinanty wynikające z obiektywnego poziomu kompetencji i kwalifikacji jednostki. Kiedy praca jest łatwo dostępna, znalezienie zatrudnienia jest relatywnie proste. W sytuacji deficytu miejsc pracy pracodawcy mogą pozwolić sobie na większą selekcję pod kątem poziomu kwalifikacji, umiejętności czy doświadczenia w konkretnej branży, na stanowiskach wykonawczych, specjalistycznych czy kierowniczych. Tak więc uwarunkowania rynku pracy pozostają poza kontrolą jednostki, ale są znaczącym czynnikiem określającym zarówno ogólną zatrudnialność, jak i prawdopodobieństwo znalezienia pracy przez potencjalnie atrakcyjne za-

trudnieniowo osoby. Czynnikiem warunkującym zatrudnialność jest zatem nie tylko stopień spełnienia wymagań określonej pracy czy standardu kompetencji zawodowych dla danego zawodu (podstawy programowej kształcenia w danym zawodzie), ale również relatywna atrakcyjność zatrudnieniowa w porównaniu do innych osób poszukujących pracy. Z tego punktu widzenia możliwe jest mówienie o zatrudnialności w dwóch wymiarach – relatywnej i absolutnej atrakcyjności zatrudnieniowej.

Posiadanie odpowiednich kwalifikacji, umiejętności czy doświadczenia, wspierających absolutną zatrudnialność, nie determinuje relatywnej zatrudnialności, a tym samym nie gwarantuje znalezienia zatrudnienia. W niesprzyjających warunkach rynku pracy nawet najbardziej atrakcyjna zatrudnieniowo osoba może mieć trudności ze znalezieniem odpowiedniej pracy. Skupienie się na zatrudnialności jako na zależnej od czynników indywidualnych właściwości człowieka przestania fakt, że jest ona funkcją zarówno strony podażowej, jak i popytowej rynku pracy. Posiadanie odpowiednich kompetencji oraz chęci do pracy doprowadzi zatem do uzyskania odpowiedniego zatrudnienia jedynie wtedy, gdy będzie istniał odpowiadający im popyt ze strony pracodawców (Clarke 2008, s. 258–284; Gruza 2012, s. 68–69). Indywidualna zatrudnialność ma więc wymiar absolutny (związany z cechami jednostki, umiejętnością ich prezentacji, zauważenia i wykorzystania szans rynkowych) oraz relatywny (w stosunku do innych jednostkowych uczestników rynku pracy).

Konieczność postrzegania zatrudnialności z perspektywy podażowej i popytowej można wywieść też z teorii konkurencji o miejsca pracy (*the job competition theory*), zaproponowanej jeszcze w latach 70. ubiegłego wieku przez Lestera Thurowa (1972). Thurow „zwrócił uwagę na to, że relatywnie lepszy status edukacyjny pracowników informuje nie tyle o poziomie ich kwalifikacji, ile o *trainability*, czyli o korzyściach, jakie mogą przynieść wewnętrzne szkolenia przykrawające kompetencje pracowni-

¹ Kwalifikacje mogą być pojmowane jako wiązka cech mierzalnych, takich jak: poziom wykształcenia, kierunek wykształcenia, zawód, specjalność czy specjalizacja, formalne certyfikaty, które służą do określenia trudniej mierzalnych umiejętności (*skills*) czy też zdolności (*ability*).

ków do specyficznych potrzeb zatrudniających ich firm, a także nabywane nieformalnie umiejętności przyrastające wraz ze stażem pracy” (Frieske 2014, s. 172). Teorię tę oparto na tezie, że człowiek poszukujący pracy bezpośrednio po zakończeniu edukacji szkolnej rzadko jest w pełni gotowy do wykonywania konkretnych zadań w miejscu pracy, dlatego nieuniknione jest jego przeszkolenie. Pracodawcy poszukują pracowników, którzy najszybciej i najtaniej mogą zostać przez nich przygotowani do wykonywania zadań. Poziom kwalifikacji (wykształcenia) jest przesłanką dla pracodawcy o prawdopodobnie najszybszym i najmniej kosztownym procesie adaptacji kandydata do wykonywania określonych zadań. Teoria ta zakłada, że starający się o pracę tworzą swoistą kolejkę, a najlepiej wykształceni konkurują między sobą w tym szeregu o ograniczoną pulę dobrze płatnych miejsc pracy. Ci, którzy przegrywają w rywalizacji o najlepsze stanowiska, znajdują zatrudnienie w gorzej opłacanych i mniej wymagających zawodach, podczas gdy osoby o niższym wykształceniu są spychane do najprostszych prac lub w bezrobocie. „Jest tak, dlatego że pracodawcy, mając do wyboru mniej lub bardziej wyedukowanego kandydata na to samo stanowisko, na ogół preferują tego drugiego, gdyż zakładają, że będzie bardziej wydajny, a jego szkolenie będzie tańsze”. W świetle tej teorii szansa na otrzymanie i utrzymanie satysfakcjonującej pracy często nabiera charakteru „ślepego załka”. Osoby, którym nie uda się podjąć odpowiedniej pracy, nie są później w stanie skutecznie konkurować z tymi, które znalazły zatrudnienie pasujące do kompetencji i kwalifikacji, przeszły dodatkowe szkolenia w miejscu pracy i mogą wykazać się odpowiednim stażem (doświadczeniem) w swoim zawodzie (Kiersztyn 2011, s. 9).

Pojęcie „zatrudnialność” ujmowane bywa w dwóch znaczeniach, wąskim i szerokim. Zgodnie z wąskim rozumieniem zatrudnialność odnosi się do umiejętności, które w określonym czasie czynią daną osobę bardziej atrakcyjną dla pracodawców. To ujęcie dotyczy jedynie krótkiego horyzontu czasu i nie uwzględnia stopniowego zanikania tradycyjnego modelu ścieżki zawodowej, opartego na długookresowej pracy w pełnym wymiarze godzin w jednej organizacji (niekiedy przez

całe życie zawodowe). Natomiast w szerszym kontekście zatrudnialność wykracza poza krótkoterminową zdolność do podjęcia zatrudnienia. Według szerokiego podejścia zatrudnialność obejmuje aspekty związane nie tylko ze zdobyciem, lecz również utrzymaniem zatrudnienia w długookresowej perspektywie. Powinna zatem odnosić się do zjawisk zachodzących na współczesnym rynku pracy: postępującej elastyczności i niepewności zatrudnienia, ograniczania stałego zatrudnienia, złożoności ścieżek zawodowych, przeplatania życia zawodowego okresami nauki, pogłębiającej się luki kompetencyjnej (niedoborów kompetencyjnych).

Czynniki i typy zatrudnialności

Zatrudnialność jest wynikiem równoczesnego oddziaływania wielu czynników po stronie popytowej i podażowej rynku pracy (tu i teraz). Popyt na pracowników jest generowany przez podmioty gospodarcze (organizacje) i potrzeby pracodawców, natomiast podaż pracy jest efektem starania się ludzi o znalezienie satysfakcjonującego zatrudnienia.

Za kluczowe czynniki organizacyjne wpływające na zatrudnialność uznawane są m.in.: oczekiwania organizacji względem aplikujących o pracę; system motywacyjny; możliwość szkolenia i rozwoju kompetencji pracowników; klimat i kultura organizacji; klimat do uczenia się; rozwiązania w zakresie komunikowania się; jakość relacji pomiędzy pracownikami i ich przełożonymi; treść pracy, cechy „demograficzne” organizacji; program „praca – życie prywatne”, pozwalający na zachowanie równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym. Do czynników indywidualnych związanych z kapitałem ludzkim należą: wiedza i umiejętności, zarówno specjalistyczne, jak i transferowalne; zasoby kapitału społecznego rozumianego jako sieć osobistych kontaktów danego człowieka z innymi; poziom jego motywacji wewnętrznej do pracy; jego zainteresowanie pracą, stan zdrowia, doświadczenie zawodowe, uzdolnienia, cechy psychofizyczne, predyspozycje, cechy demograficzne (dotyczące jednostki: wiek, płeć), sytuacja rodzinna (konflikt/wsparcie życie zawodowe i prywatne); oczekiwania względem nagród finansowych, względem

równowagi praca – dom czy atmosfery społecznej w organizacji, a także zakres/stopień mobilności (zawodowej, organizacyjnej, prze-

strzennej) niezbędnej do podjęcia zatrudnienia. Kluczowe czynniki zatrudnialności prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Czynniki zatrudnialności

Czynniki indywidualne	Determinanty osobowe	Czynniki zewnętrzne
<p>Umiejętności i atrybuty zwiększające zatrudnialność Podstawowe atrybuty: podstawowe umiejętności społeczne, uczciwość i integralność, osobiste postawy, rzetelność, chęć do pracy i pozytywne nastawienie do niej, odpowiedzialność, samodyscyplina</p> <p>Indywidualne kompetencje: proaktywność, pilność, automotywacja, inicjatywność, asertywność, pewność siebie, samodzielność</p> <p>Podstawowe umiejętności transferowalne: pisanie, liczenie, umiejętność czytania ze zrozumieniem, umiejętność prowadzenia słownych prezentacji</p> <p>Kluczowe umiejętności transferowalne: wnioskowanie, rozwiązywanie problemów, adaptacyjność, zarządzanie procesami pracy, wyznaczanie celów osobistych, zarządzanie czasem, mobilność funkcjonalna, korzystanie z technologii informacyjnych i komunikacyjnych, umiejętności interpersonalne, umiejętności niezbędne do profesjonalnej obsługi klienta</p> <p>Umiejętności transferowalne na wysokim poziomie: praca zespołowa, myślenie biznesowe, znajomość rynku zbytu, ciągłe uczenie się, wizja, umiejętności związane ze specyfiką danej pracy, przedsiębiorczość</p> <p>Kwalifikacje: formalnie posiadane wykształcenie zawodowe i akademickie, kwalifikacje specyficzne dla danego zawodu, uprawnienia do wykonywania określonego rodzaju pracy</p>	<p>Rodzinne uwarunkowania Odpowiedzialność za bezpośrednią opiekę: nad dziećmi, starszymi krewnymi itp.</p> <p>Inne rodzinne i opiekuńcze odpowiedzialności: finansowe zobowiązania wobec dzieci i innych członków rodziny, emocjonalne i/lub czasowe zobowiązania wobec członków rodziny lub innych osób</p> <p>Inne uwarunkowania rodzinne: zdolność prawna zabezpieczenia finansowego, pewności bytu, przeznaczania środków na gospodarstwo domowe (rodzinę, dom)</p>	<p>Czynniki popytowe Czynniki rynku pracy: poziom popytu i inne zapotrzebowania lokalnego i regionalnego rynku pracy, istota i zmiany lokalnego i regionalnego rynku pracy (wymagany poziom umiejętności, struktura wolnych miejsc pracy w poszczególnych zawodach, sektory gospodarki kreujące/ogniskujące popyt), lokalizacja, odległość lokalnego rynku pracy od centrów przemysłowych/zatrudniania, aktywność pracodawców, preferencje klientów itd.</p> <p>Czynniki makroekonomiczne: stabilność makroekonomiczna, średnio- i długookresowa pewność biznesu, poziom i charakter uwarunkowań rynkowych w obrębie narodowej gospodarki</p> <p>Wolne miejsca pracy: wynagrodzenia, warunki pracy, godziny pracy i rozpowszechnione zmiany miejsc pracy, warunki dla rozwoju zawodowego, odsetek miejsc pracy w pełnym i niepełnym wymiarze godzin, odsetek tymczasowych i stałych miejsc pracy</p> <p>Czynniki rekrutacyjne: procedury rekrutacji i selekcji formułowane przez pracodawców, ogólne preferencje pracodawców (np. dotyczące ostatniego stanowiska pracy/doświadczenia zawodowego), metody poszukiwania i rekrutacji kadry menedżerskiej, dyskryminacja (np. ze względu na wiek, płeć, pochodzenie, inwalidztwo, okres bycia bezrobotnym), formy i zasięg ofert pracy, wymagania dotyczące kwalifikacji i referencji</p>

Tabela 2. Czynniki zatrudnialności (cd.)

Czynniki indywidualne	Determinanty osobowe	Czynniki zewnętrzne
<p>Podstawowa wiedza zawodowa: doświadczenie zawodowe, ogólne umiejętności wykonywania pracy, uzdolnienia indywidualne, powszechnie cenione transferowalne umiejętności (np. umiejętność kierowania samochodem)</p> <p>Status na rynku pracy: aktualnie bezrobotny, okres trwania ciągłego zatrudnienia, liczba i wymiar okresów bezrobocia/bierności zawodowej, „bilans” historii pracy</p>		
<p>Cechy demograficzne Wiek, płeć itd.</p>	<p>Kultura pracy Zachęcająca i wspierająca kultura bycia i pracy wewnątrz rodziny, pomiędzy osobami tworzącymi pary lub inne relacje oraz pomiędzy szerszą społecznością</p>	<p>Czynniki wspierające możliwości zatrudnienia Czynniki polityki zatrudnieniowej: dostępność publicznych usług zatrudnienia i zawodowo dopasowanej technologii, takich jak: doradztwo zawodowe i pomoc w poszukiwaniu pracy, szkolenia i programy rozwoju kompetencji pracowników, programy równowagi praca zawodowa – życie osobiste, procedury aktywności ośrodków pomocy społecznej, miary łatwości przejścia ze szkoły do pracy</p> <p>Inne czynniki polityki zatrudnieniowej: dostępność i koszty publicznego transportu, opieki nad dziećmi i innych wspierających usług</p>
<p>Zdrowie i zdolność do pracy Zdrowie: aktualny fizyczny i umysłowy stan zdrowia, medyczna historia zdrowia, psychiczny dobrostan Niepełnosprawność: typ i stopień niepełnosprawności, niepełnosprawność fizyczna, niepełnosprawność psychiczna, niezdolność do uczenia się</p>	<p>Dostęp do zasobów/środków Dostęp do środków transportu: posiadanie własnego lub łatwego dostępnego środka transportu, zdolność przebycia piechotą odpowiedniego dystansu</p> <p>Dostęp do kapitału finansowego: poziom dochodów, wysokość i czas trwania zobowiązań finansowych (np. kredytów), dostęp do formalnych i nieformalnych źródeł wsparcia finansowego, zarządzanie dochodami i zadłużenie</p> <p>Dostęp do kapitału społecznego: sieć kontaktów osobistych, formalne i nieformalne powiązania z innymi, zakres i status kontaktów nieformalnych</p>	

Tabela 2. Czynniki zatrudnialności (cd.)

Czynniki indywidualne	Determinanty osobowe	Czynniki zewnętrzne
Poszukiwanie pracy Efektywność formalnych usług rynku pracy: pośrednictwa pracy, źródeł informacji zawodowej (włączając ICD), świadomość i efektywność wykorzystywania sieci osobistych nieformalnych kontaktów, świadomość lokalizacji i typu uwarunkowań/wymagań rynku pracy, świadomość realistycznych zadań zawodowych		
Adaptacyjność i mobilność Mobilność przestrzenna, elastyczność i ograniczenia zarobków, elastyczność zawodowa (godziny pracy, zawody, sektory gospodarki)		

Źródło: McGrath 2009, s. 4–6.

Zatrudnialność, postrzegana jako dynamiczne umiejętności ściśle powiązane z zatrudnieniem, obejmuje trzy zasadnicze typy:

■ zatrudnialność inicjacyjną – oznaczającą zdolność do podjęcia pierwszej pracy po zakończeniu procesu formalnej edukacji lub szkolenia;

■ zatrudnialność wewnętrzną (na wewnętrznym rynku pracy) – stanowiącą zdolność do awansu w ramach struktury hierarchicznej jednej organizacji, co wiąże się ze zwiększeniem zakresu uprawnień i odpowiedzialności;

■ zatrudnialność zewnętrzną (na zewnętrznym rynku pracy) – dotyczącą możliwości zmieniania pracodawców, przy uwzględnieniu coraz większych różnic pomiędzy poszczególnymi miejscami pracy (Wiśniewska 2015, s. 15).

Z kolei M. Fugate, A. J. Kinicki i B. E. Ashforth (2004, s. 14–38) wyróżniają trzy wymiary zatrudnialności indywidualnej: 1) tożsamość zawodową (sposób postrzegania i określania siebie w konkretnym środowisku pracy, przywiązanie do wykonywanego zawodu); 2) zdolności adaptacyjne do wyzwań i zmian zachodzących w środowisku zawodowym oraz 3) posiadane przez daną osobę zasoby kapitału ludzkiego (utożsamianego z kompetencjami zawodowymi) i kapitału społecznego (stanowiącego sieć kontaktów osobistych, formalnych i nieformalnych powiązań z innymi).

Przedstawione definicje i wymiary zatrudnialności podkreślają wieloaspektowość oma-

wianej problematyki. Wskazują na znaczenie działań podejmowanych na rzecz kształtowania i rozwoju kompetencji zwiększających zatrudnialność.

Przygotowanie zawodowe a zatrudnialność

Praca zawodowa z reguły zajmuje nam sporą część dorosłego życia. W ciągu roku osoby pracujące w pełnym wymiarze spędzają w pracy zawodowej około 250 dni, wypełniając obowiązki zawodowe przez około 30% czasu niepoświęconego na sen. Posiadanie satysfakcjonującej pracy najmniejszej lub na własny rachunek jest zatem niezmiernie ważne z punktu widzenia ogólnej jakości życia. Pojawia się pytanie o to, czy Polacy są zadowoleni z wykonywanej pracy zawodowej. Z badań ankietowych przeprowadzonych pod kierunkiem prof. Ireny E. Kotowskiej na przetomie lat 2014–2015 w ramach międzynarodowego programu badawczego „Generations and Gender Programme” wśród osób w wieku 18–79 lat, wynika, że Polacy są raczej zadowoleni ze swojej pracy. Respondenci, proszeni o ocenę tego zadowolenia na skali 0 (zdecydowanie niezadowolony/a) do 10 (zdecydowanie zadowolony/a), najczęściej wybierali wartości około 8 (około 25% badanych).

Jedna czwarta badanych jest jeszcze bardziej usatysfakcjonowana pracą (wskazania na odpowiedzi 9 i 10). Tylko niecałe 10% badanych jest nieusatysfakcjonowanych pracą na tyle, że wybrało kategorie odpowiedzi 0–3. Badania pokazują, że poziom zadowolenia z pracy zawodowej w bardzo dużym stopniu zależy od osiąganego wynagrodzenia, stabilności pracy, warunków pracy, od tego, czy praca jest interesująca i ważna, od relacji międzyludzkich w miejscu pracy, a także od czynników motywacyjnych (bycie docenianym, otrzymywanie premii, możliwość awansu i rozwoju osobistego) (Kotowska, Matysiak i Mynarska 2016).

Warto odnotować, że pracodawcy mają problemy z doбором kandydatów posiadających odpowiednie kompetencje. Trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników są problemem stałym i występującym systematycznie, a w latach 2010–2011 zgłaszało go ok. 75% pracodawców w Polsce. Pracodawcy wskazywali głównie trzy rodzaje brakujących kompetencji: zawodowe, interpersonalne i samoorganizacyjne (Górnik 2012).

Rozróżnia się trzy drogi nabywania kompetencji: edukacja formalna (szkolna), edukacja pozaformalna (pozaszkolna) oraz uczenie się nieformalne. Edukacja formalna stanowi ważny etap wyposażania absolwentów w podstawową wiedzę zawodową z różnych dziedzin, potrzebną do podejmowania zadań zawodowych. Jednak kluczową rolę w zwiększaniu atrakcyjności zatrudnieniowej pełni edukacja pozaformalna, w ramach której absolwenci szkół uzyskują niezbędne kompetencje i kwalifikacje do pracy w danym sektorze gospodarki. I chociaż w pewnym zakresie uczniowie/studenci mają możliwość uzyskiwania cenionych na rynku pracy certyfikatów (ważnych z punktu widzenia wykonywania zadań zawodowych) jeszcze w toku nauki szkolnej (na mocy partnerstwa/współpracy szkół z firmami z branży), to jednak częściej zdobywają je w ramach szkoleń już w trakcie pracy zawodowej.

Jak wcześniej wspomniano, zatrudnialność oznacza zdolność do otrzymania i utrzymania

satysfakcjonującej, odpowiedniej pracy zawodowej. Wyzwaniem dla systemu edukacji jest zatem nie tyle przygotowanie absolwentów edukacji zawodowej do podjęcia jakiegokolwiek pracy, ile przygotowanie ich do bycia zatrudnionymi i zadowolonymi ze swojej pracy, czyli do zatrudnialności.

Bibliografia

- Clarke, M., 2008, *Understanding and managing employability in changing career contexts*, Journal of European Industrial Training, Vol. 32, No. 4.
- Gruza, M., 2012, *Zatrudnialność absolwentów szkół zawodowych*, w: Jeruszka, U. (red.), *Unowocześnianie metod i form kształcenia zawodowego. Diagnoza i oczekiwane kierunki zmian*, IPISS, Warszawa.
- Frieske, K. W., 2014, *Kapitał ludzki: teoria czy doktryna*, w: Rajkiewicz, A., Orczyk, J. (red.), *Rynek pracy i wykorzystanie potencjału pracy w Polsce*, IPISS, Warszawa.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., Ashforth, B. E., 2004, *Employability: A psycho-social construct, its dimensions and applications*, Journal of Vocational Behavior, No. 65 (1).
- Górnik, J. (red.), 2012, *Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski*, PARP, Warszawa.
- Heijde, C. M., van der, Heijden, B. I. J. M., van der, 2006, *A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability*, Human Resource Management, No. 45 (3).
- Jeruszka, U., 2016, *Kompetencje. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa.
- Juchnowicz, M., 2014, *Sektorowe badania podaży i popytu na kwalifikacje i kompetencje*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, Problemy, Innowacje. Projekty, nr 2 (32).
- Kotowska, I. E., Matysiak, A., Mynarska, M. (red.), 2016, *Od opuszczenia domu rodzinnego do przejścia na emeryturę. Życie Polaków w świetle danych z badania ankietowego „Generacje i rodziny”*, SGH, Warszawa.
- Kryńska, E., Kwiatkowski, E., 2013, *Podstawy rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- McGrath, S., 2009, *What is Employability?* Project Paper 1. Learning to Support Employability Project, UNESCO Centre for Comparative Education Research, University of Nottingham, Nottingham.
- MPiPS, 2000, *Narodowa Strategia Wzrostu Zatrudnienia i Rozwoju Zasobów Ludzkich w latach 2000–2006*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- Szczęsna, A., Rostkowski, T., 2004, *Zarządzenie kompetencjami*, w: Rostkowski, T. (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
- Wiśniewska, S., 2015, *Zatrudnialność – pojęcie, wymiary, determinanty*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty, nr 1 (35).
- Thurow, L. C., 1972, *Education and Economic Equality*, The Public Interest, Vol. 28.
- Yorke, M., Knight, P. T., 2006, *Embedding employability into the Curriculum: Learning & Employability Series 1*, The Higher Education Academy, York, <https://www.heacademy.ac.uk/resource/embedding-employability-curriculum> (dostęp: 6.06.2017).

Summary

The article presents definitional problems associated with the concept of employability and characterizes various dimensions of employability. This article discusses the evolution of the concept of employability, from dichotomic to interactive employability. The article identifies the key factors of employability. The article analyzes source literature on the topic.

Key words

employability, competences, labour market, employability factors

Więcej o autorze

Urszula Jeruszka

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Akademia Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej

Doktor habilitowana nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki, profesor w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych oraz w Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej. Specjalizuje się w teorii i praktyce kształcenia i doskonalenia zawodowego oraz analizie relacji między edukacją zawodową a rynkiem pracy.

Zatrudnienie niepracownicze

Ludwik Florek

Uniwersytet Warszawski, Katedra Prawa Pracy

Zatrudnienie niepracownicze na podstawie umów prawa cywilnego stanowi doniosły i trudny do rozwiązania problem społeczny, a także prawny. Do tego zatrudnienia, opartego na innej podstawie niż stosunek pracy, nie stosuje się przepisów prawa pracy. Powoduje to jego nadużywanie poprzez zawieranie pozornych umów cywilnoprawnych. Przeciwdziała temu sądowe ustalanie stosunku pracy, uzupełniane działaniami Państwowej Inspekcji Pracy. Następuje też stopniowy wzrost uprawnień pracowniczych osób zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych.

Zatrudnienie niepracownicze jest oparte na innej podstawie niż stosunek pracy¹. Tym samym z reguły nie stosuje się do niego przepisów prawa pracy. Ten rodzaj zatrudnienia oparty jest przede wszystkim na umowach prawa cywilnego, a zwłaszcza umowy-zlecenia i umowy o dzieło. Zjawisko wykorzystywania umów cywilnoprawnych do zatrudniania osób występuje wprawdzie w różnych państwach, ale w Polsce jest to praktyka szczególnie częsta – 8% zatrudnionych, a tych w wieku do 30 lat – 25%, w sumie 1,4 mln (*Bilans...*, 2015). Według szacunków GUS-u jest to około 1,1 mln osób². Dotyczy to zarówno zatrudniania osób fizycznych, jak i formalnie samodzielnych, jednoosobowych podmiotów gospodarczych (samozatrudnienie). W samozatrudnieniu dochodzi bowiem do połączenia cech działalności gospodarczej i typowego zatrudnienia (Skąpski 2010). Zatrudnienie niepracownicze na podstawie umów prawa cywilnego stanowi doniosły i trudny do rozwiązania problem społeczny, a także prawny. Próby takie podjęto już w pierwszych latach gospodarki rynkowej, kiedy to zjawisko zaczęło narastać. W szczególności w 1996 r. próbowano przeciwdziałać ucieczce od prawa pracy poprzez zatrudnianie wykonawców pracy na podstawie umów cywilnoprawnych. Przeprowadzona wtedy rozległa nowelizacja kodeksu pracy objęła między innymi poszerzenie definicji stosunku pracy (art. 22 § 1 k.p.), możliwość sądowego ustala-

nia istnienia stosunku pracy, jak i uznanie za wykroczenie przeciwko prawom pracownika zawarcia umowy cywilnoprawnej w warunkach, w których powinna być zawarta umowa o pracę. Jej celem było zapobieganie obchodzeniu przepisów prawa pracy poprzez przekwalifikowanie pozornych umów cywilnoprawnych w umowy o pracę. Jest to zarówno sankcja w stosunku do pracodawców objętych takim postępowaniem, jak i działanie profilaktyczne wobec pozostałych nadużywających umowy cywilnoprawnej. Pomimo rozbudowanej definicji stosunku pracy, bogatego orzecznictwa i piśmiennictwa poświęconych tej kwestii **sądowe ustalanie stosunku pracy pełni ograniczoną rolę.**

Państwowa Inspekcja Pracy (PIP) szacuje, że w ostatnich latach tylko około 200 umów rocznie (a wcześniej jeszcze mniej) zostało przekwalifikowanych na jej wnioski (wobec około 5000) które zostały zmienione na umowę o pracę wskutek kierowanego do pracodawcy wystąpienia bądź polecenia inspektora

¹ Ścisłe biorąc, zatrudnienie niepracownicze obejmuje także służby mundurowe (zatrudnienie administracyjno-prawne), więźniów (penalne) czy osoby na wysokich stanowiskach państwowych (ustrojowe). Zatrudnienie cywilnoprawne rodzi jednak dużo większe problemy społeczne i prawne. Dlatego też ogólne określenie „zatrudnienie niepracownicze” ma zastosowanie przede wszystkim do niego.

² <http://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5821/11/1/1/notatka_nietypowe_formy_zatrudnienia_2016_01_27.pdf>.

pracy³. Podobne dane wynikają z badań Instytutu Wymiaru Sprawiedliwości⁴. Nie jest do końca jasne, czy powyższe dane obejmują ustalenia stosunku pracy z powództwa pracownika czy inspektora pracy. Dane te nie pokazują również, jak często występują samoistne powództwa o ustalenie, a jak często powództwa o świadczenia ze stosunku pracy osób zatrudnionych początkowo na podstawie umów cywilnoprawnych, co wymaga wcześniej ustalenia stosunku pracy.

Słabe egzekwowanie art. 22 § 1 k.p. na drodze sądowej⁵ ma różnorodne przyczyny. Przede wszystkim pracownicy mogący sądownie dochodzić ustalenia istnienia stosunku pracy relatywnie rzadko korzystają z tej możliwości. Na wystąpienie na drogę sądową decydują się stosunkowo nieliczni zatrudnieni, na przykład kobiety w ciąży, które chcą uzyskać urlop macierzyński i inne uprawnienia pracownicze związane z macierzyństwem, lub osoby dochodzące niektórych świadczeń ze stosunku pracy. Zasadniczą przyczyną jest **obawa utraty pracy**, a w ostatnich latach chyba także powszechność stosowania umów cywilnoprawnych w miejsce umów o pracę. Dlatego też część spraw o ustalenie ma miejsce po zakończeniu zatrudnienia. Nie bez znaczenia jest i to, że nierzadko z różnych względów **sam zainteresowany jest przeciwny ustaleniu istnienia stosunku pracy** na wniosek inspektora pracy, co sądy również biorą pod uwagę. Wola pracownika może się też przekładać na postępowanie dowodowe.

Jeżeli dochodzi do sprawy sądowej, to **ustalenie istnienia stosunku pracy samo w sobie nie zawsze jest proste**. Sprawa ta napotyka trudności nie tylko w Polsce. We wstępie do Zalecenia nr 198 dotyczącego stosunku pracy, przyjętego przez Konferencję Ogólną Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) 31 maja 2006 r. zwracano uwagę na złożoność tej sprawy: „uwzględniając trudności w ustaleniu, czy stosunek pracy istnieje w sytuacji gdy prawa i obowiązki zainteresowanych stron **nie są jasne**, bądź też gdy podjęto **próby ukrycia stosunku pracy**, bądź jeśli w przepisach prawnych, ich interpretacji lub stosowaniu, istnieją **niedociągnięcia** lub ograniczenia”. W warunkach polskich może wystąpić każda z tych trzech sytuacji.

Przede wszystkim sporne jest, czy decyduje o tym **treść zawartej umowy czy warunki wy-**

konywania pracy. Art. 22 § 1 k.p. wskazywałby na to, że warunki wykonywania pracy. Potwierdza to także art. 22 § 1¹ k.p., który mówi, że o stosunku pracy decyduje: „zatrudnienie na warunkach określonych w § 1”. W razie rozbieżności pomiędzy treścią zawartej umowy a warunkami wykonywania pracy decyduje więc to drugie. Inaczej mówiąc, warunki zatrudnienia (wykonywania pracy) mogą prowadzić do modyfikacji podstaw zatrudnienia. Jest to o tyle niezbędne, że treść umowy często służy **upozorowaniu zatrudnienia niepracowniczego**. Część zatrudnienia pracowniczego następuje na podstawie umów nienazwanych, które „w ogóle nie mają odniesienia ustawowego albo odniesienie to jest bardzo wątte (odległe)” (Katner b.r.w., s. 14). Rzeczywiste warunki zatrudnienia często różnią się od postanowień umowy. Podobnie – według zalecenia nr 198 MOP – na potrzeby krajowej polityki ochrony pracowników pozostających w stosunku pracy ustalenie istnienia takiego stosunku powinno odbywać się przede wszystkim w oparciu o kwestie związane z wykonywaniem pracy oraz wynagrodzeniem pracownika, bez względu na to, jak stosunek ten został scharakteryzowany w ramach jakichkolwiek innych uzgodnień, czy to umownych, czy też innych uzgodnionych pomiędzy stronami.

Z drugiej strony, przepis art. 22 § 1 k.p. mówi jednak także o zobowiązaniu pracownika „do wykonywania pracy określonego rodzaju”. Zobowiązanie to jest zawarte w umowie o pracę. Przepis art. 22 § 1¹ k.p. **automatycznie kwalifikuje zatrudnienie** w warunkach określonych w art. 22 § 1 k.p. jako stosunek pracy „bez

³ <<http://www.pip.gov.pl/pl/rzecznik-prasowy/komunikaty-biezace/62428,kontrola-umow-cywilnoprawnych.html>>.

⁴ P. Grzebyk (2015) podaje że badaniem objęto 167 spraw, w których orzeczenia kończące postępowanie zapadły w 2014 r. i są prawomocne, jak również kilkanaście spraw prawomocnie zakończonych w 2015 r. Dodaje jednak, że „nie ma pewności, że z sądów rejonowych przesłano absolutnie wszystkie sprawy spełniające kryteria” ustalone przez Dyrektora Instytutu [Wymiaru Sprawiedliwości – przypis red.]. Zwrócił się on do sądów rejonowych o nadesłanie akt spraw z zakresu prawa pracy (rep. P) o ustalenie istnienia stosunku pracy wniesionych przez inspektorów pracy (symbol 440) oraz spraw z zakresu prawa pracy (rep. P) o ustalenie istnienia stosunku pracy z wyłączeniem symbolu 440 (symbol 441), w których orzeczenia kończące postępowanie zapadły w 2014 r. i są prawomocne”.

⁵ W szczególności praktyka sądowa po 1996 r., kiedy omawiane przepisy zostały wprowadzone, „zniechęciła” inspekcję pracy do występowania z wnioskami w tym zakresie we własnym imieniu.

względu na nazwę zawartej przez strony umowy". Określenie więc danej umowy jako jednej z umów prawa cywilnego samo w sobie nie kreuje zatrudnienia pracowniczego. *A contrario* uznanie takiego zatrudnienia za pracownicze z mocy prawa nie następuje bez względu na treść umowy. Natomiast zdaniem Sądu Najwyższego „o istocie i charakterze stosunku prawnego wynikającego z umowy decyduje zamiar stron i cel umowy, jednak w razie wątpliwości co do tego, jaka była intencja stron (co do rodzaju umowy), za rozstrzygające należy uznać to, co znalazło wyraz w bezpośrednich oświadczeniach woli stron i w dokonanej przez nie kwalifikacji czynności prawnej, wyrażonej w nadanej jej nazwie”⁶. Z kolei przesłanką grzywny z art. 281 pkt 1 k.p. jest zawarcie umowy cywilnoprawnej w warunkach, w których „powinna być zawarta umowa o pracę”, co sugeruje porównanie treści umowy z warunkami wykonywania a pracy.

Zdaniem Sądu Najwyższego brak bezwzględnie obowiązku **osobistego świadczenia pracy w zasadzie** wyklucza nawet możliwość zakwalifikowania stosunku prawnego jako umowy o pracę⁷. Niektóre postanowienia umowy mogą też mieć **charakter potencjalny**, jak na przykład możliwość posłużenia się osobami trzecimi czy wyboru miejsca lub czasu wykonywania pracy. Jeżeli nawet służą one upozorowaniu umowy cywilnoprawnej, to dopóki trwa umowa, dopóty nie da się ich podważyć, ponieważ zawsze mogą one być wykorzystane⁸. Dlatego też ocena, czy strony łączą stosunek pracy, musi uwzględniać nazwę umowy i jej treść, a także faktyczny sposób realizacji obowiązków stron⁹. Jeżeli warunki wykonywania pracy są niejednolite, to o charakterze zatrudnienia może decydować wola stron.

Zasadniczą cechą tego stosunku jest wykonywanie pracy „pod kierownictwem pracodawcy” oraz w miejscu i czasie przez niego wyznaczonym (art. 22 § 1 k.p.), co ogólnie określa się świadczeniem pracy podporządkowanej. Pomimo rozległego piśmiennictwa i orzecznictwa poświęconego temu problemowi **jednoznaczne ustalenie wystąpienia tego rodzaju pracy w praktyce często następuje trudności**. Stąd też nierzadko oceny tej dokonuje się tylko na podstawie niektórych elementów tego podporządkowania, jak na przykład: obowiązek

potwierdzania obecności, harmonogram czasu pracy czy wydawanie poleceń dotyczących pracy. Nie zawsze zastosowanie tych kryteriów prowadzi do jednoznacznych rezultatów. Określenie czasu świadczenia pracy i wykonywania poszczególnych czynności, jak również ich miejsca, może wystąpić także w umowie cywilnoprawnej, w tym zwłaszcza w umowie-zleceniu. Podobnie w przypadku zlecenia mogą wystąpić cechy kierownictwa i podporządkowania, choć nie takie same jak w zależności właściwej dla stosunku pracy (art. 750 k.c., art. 22 § 1 i 11 k.p.)¹⁰. Te same rodzaje prac są wykonywane zarówno na podstawie umowy o pracę, jak i umowy cywilnoprawnej, czego przykładem jest praca oparta na kontraktach menedżerskich¹¹. Ogólnie rzecz biorąc, **sposób i zakres podporządkowania zależy w dużym stopniu od rodzaju pracy**.

Trudność rozdzielenia umowy cywilnoprawnej i umowy o pracę polega także na tym, że prawo cywilne nie jest nastawione na określanie warunków wykonywania pracy. Oceny umowy cywilnoprawnej jako podstawy zatrudnienia dokonuje się więc przede wszystkim z **punktu widzenia umowy o pracę**.

Należy też zwrócić uwagę, że w niektórych państwach zachodnich, a zwłaszcza w Niemczech, mówi się o **pracy niesamodzielnej** (*unselbständige Arbeit*) (por. Zöllner, Loritz i Hergenröder 2008, s. 39–42). Podporządkowanie jest tylko jednym z elementów tej zależności, obok także włączenia organizacyjnego pracownika do zakładu pracy (Zöllner, Loritz i Hergenröder 2008, s. 41). Z kolei w Anglii uważa się, że do terminu podporządkowanie (*subordination*) należy podchodzić z dużą ostrożnością, ponieważ oznacza on bardzo różne rzeczy (Davies 2015, s. 102).

W postępowaniu sądowym istotne znaczenie dla ustalenia istnienia stosunku pracy ma **swoboda umów** (autonomia woli stron), której

⁶ Wyrok SN z dnia 7 października 2004 r., II PK 29/04, OSNP 2005 nr 7, poz. 97.

⁷ Wyrok SN z dnia 28 października 1998 r., I PKN 416/98, OSNAPiUS 1999, nr 24, poz. 775.

⁸ Ich pozorność jest natomiast widoczna poza zakończeniu stosunku pracy.

⁹ Por. wyrok z dnia 19 marca 2013 r., I PK 223/12, OSNP 2014, nr 1, poz. 4.

¹⁰ Wyrok SN z dnia 11 września 2013 r., II PK 372/12.

¹¹ Por. wyrok SN z dnia 11 października 2005 r., I PK 42/05, OSNP 2006, nr 17–18, poz. 267.

przejawem jest także wybór umowy, w ramach której następuje świadczenie pracy. Granicę tej swobody wyznacza przede wszystkim ustawa (por. art. 353¹ k.c.). W przypadku zatrudnienia dotyczy to zwłaszcza art. 22 § 1 k.p. Swoboda umów jest więc wyłączona, jeżeli wykonywanie pracy odpowiada warunkom określonym w art. 22 § 1 k.p. **Wydaje się, że sądy często nie biorą tego pod uwagę, uwzględniając przede wszystkim wolę stron, a nie cechy wykonywanej pracy.** Ustalenie podporządkowania jako zasadniczej cechy stosunku pracy jest też utrudnione, jeżeli wykonawca pracy nie jest zainteresowany zatrudnieniem pracowniczym.

Można jednak postawić pytanie, czy niekiedy nie jest to działanie **na korzyść zatrudnionego**. Odnosi się to zwłaszcza do sytuacji, kiedy jest niewątpliwe, że zatrudniony w pełni dobrowolnie wybiera zatrudnienie niepracownicze jako korzystniejsze dla niego. Przykładem mogą być lekarze posiadający określoną specjalizację, których zatrudnienie jest niezbędne dla danego podmiotu leczniczego i którzy tym samym mają mocną pozycję na rynku pracy. Zatrudnienie niepracownicze, w tym zwłaszcza na tzw. kontrakcie mającym cechy samozatrudnienia, daje im możliwość osiągnięcia wyższych dochodów niż pozostawanie w pracowniczym stosunku pracy. Po części odbywa się to także kosztem zmniejszenia obciążeń publicznych (składek na ZUS i podatków).

Prawo pracy wyraźnie przewiduje możliwość odejścia od swoich przepisów na korzyść pracownika tylko w umowie o pracę oraz w innych aktach, na podstawie których powstaje stosunek pracy. Nie wypowiada się natomiast o **korzystności zatrudnienia poza stosunkiem pracy**. Należy jednak pozytywnie opowiedzieć się za taką możliwością. Ochrona zatrudnienia niepracowniczego służy temu samemu celowi co pracowniczego. Przepis art. 22 k.p. wymusza zatrudnienie pracowniczego, ponieważ z reguły jest ono korzystniejsze niż niepracownicze¹². **Jeżeli jednak zatrudnienie niepracownicze jest korzystniejsze od pracowniczego, to odpada cel tego przepisu.** Rolą prawa pracy nie jest bowiem ograniczenie możliwości korzystniejszego ukształtowania sytuacji osób w zatrudnieniu niepracowniczym niż pracowników.

Takie ukształtowanie podstaw zatrudnienia wymaga **zgody zainteresowanego**. Sąd powinien

oceniać, czy warunki, w jakich została udzielona ta zgoda, wskazują na jej dobrowolny charakter. Możliwość odejścia od przepisów prawa pracy za zgodą pracownika jest przewidziana na przykład w art. 96 ust. 1 *Ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Ustawa, z dnia 15 kwietnia...)*, zgodnie z którym pracownicy wykonujący zawód medyczny i posiadający wyższe wykształcenie, zatrudnieni w podmiocie leczniczym, mogą być, po wyrażeniu na to zgody na piśmie, zobowiązani do pracy w wymiarze przekraczającym przeciętnie 48 godzin na tydzień w przyjętym okresie rozliczeniowym (klauzula *opt-out*). Pracodawca nie może podejmować działań dyskryminujących wobec pracowników, którzy nie wyrazili takiej zgody.

Jeżeli z wnioskiem o ustalenie występuje inspektor pracy, to nie można wykluczyć, że ustalenie istnienia stosunku pracy będzie niekiedy prowadzi do jego rychłego zakończenia. Inspektor pracy może powodować przekwalifikowanie prawnego charakteru zatrudnienia, **ale nie jest w stanie uchronić pracownika przed utratą pracy**. Tylko po części można byłoby w takiej sytuacji skutecznie stawiać pracodawcy zarzut nadużycia prawa. Prawo może wymuszać zatrudnienie pracowniczego, ale nie może zmuszać pracodawcy do kontynuowania zatrudnienia, **którego koszty wykraczają poza jego możliwości gospodarcze**, co może mieć miejsce przy ustaleniu istnienia stosunku pracy. Przy powszechności (tolerancji) zatrudnienia niepracowniczego przekształcenie umów cywilnoprawnych w umowy o pracę może też oznaczać **pogorszenie pozycji konkurencyjnej danego pracodawcy**. Ponieważ od dawna krytykuje się wysokie społeczne koszty pracy, niektórzy pracodawcy „obniżają” je na własną rękę.

Sprawa się komplikuje, jeżeli korzystność zatrudnienia niepracowniczego byłaby tylko następstwem mniejszych obciążeń ubezpieczeniowo-podatkowych. Z jednej strony wykładnia przepisów prawa nie powinna umożliwiać ucieczkę od tych obciążeń. Z drugiej jednak, nie można zabronić stronom korzystniejszego kształtowania swoich relacji, skoro prawo

¹² Art. 22 jest oparty na założeniu, że umowa cywilnoprawna jest mniej korzystnym sposobem zatrudnienia „słabszej” strony danego stosunku prawnego, por. podobnie Świątkowski 2015, s. 62.

dopuszcza wybór podstawy zatrudnienia. Celem prawa pracy jest ochrona pracowników, a nie dochodów budżetowych. Podniesienie wysokości składki z tytułu umowy-zlecenia w pewnym stopniu łągodzi omawiany problem.

W sprawach o ustalenie istnienia stosunku pracy inspektor pracy może wytaczać powództwa na rzecz zatrudnionego, a także wstępować, za jego zgodą, do postępowania w tych sprawach w każdym jego stadium (art. 63¹ k.p.c.).

Od pewnego czasu wysuwana jest propozycja znacznego poszerzenia uprawnień inspektora pracy poprzez przyznanie mu prawa wydawania **nakazu zatrudnienia na podstawie stosunku pracy** osoby pozostającej na umowie cywilnoprawnej. Jest ona kontrowersyjna zarówno społecznie, jak i prawnie. Jak było do przewidzenia, pracodawcy są jej zdecydowanie przeciwni, a związki zawodowe – przychylni. W dalszym ciągu wymagałoby to ustalenia przez Państwową Inspekcję Pracy tych przypadków zatrudnienia cywilnoprawnego, które mają cechy zatrudnienia pracowniczego, co jak pokazuje orzecznictwo Sądu Najwyższego w wielu sprawach nie jest jednoznaczne¹³. Ze względu na masowość stosowania umów cywilnoprawnych ustalenie wszystkich takich przypadków wydaje się przekraczać możliwości Państwowej Inspekcji Pracy. Jak o tym mowa powyżej, inspektor pracy mógłby łatwo zakwalifikować zatrudnienie danej osoby jako pracownicze, ale nie jest w stanie uchronić pracownika przed utratą pracy. W postępowaniu sądowym pracownik bierze pod uwagę także i takie następstwo ustalenia stosunku pracy. O ile obecnie dokonuje tego sąd, to inspektor pracy brałby na siebie **ciężar prawidłowości takiego nakazu**¹⁴.

Nie można odmówić pracodawcom prawa do kwestionowania takiego nakazu na drodze sądowej (byłoby sprzeczne z **prawem do sądu** – art. 45 Konstytucji oraz umowy międzynarodowe i przepisy unijne). Jeżeli nakaz miałby charakter decyzji administracyjnej, to kontrola najprawdopodobniej byłaby dokonywana przez sądy administracyjne. Kontrola decyzji inspektora pracy przez sąd administracyjny ograniczałaby się tylko do jej legalności, **co jest niewystarczające** przy ocenie charakteru więzi prawnej łączącej zleceniodawcę z wykonawcą pracy. Można też byłoby przyjąć, że każdej ze stron

stosunku pracy przysługiwałoby odwołanie do sądu pracy od nakazu inspektora pracy, co pozwalałoby także na kontrolę zasadności ustalenia istnienia stosunku pracy przez inspektora pracy, a nie tylko kontrolę legalności jego decyzji. Natomiast brak w przyszłych przepisach którejkolwiek z powyższych możliwości nie mógłby chyba zamykać drogi **do wtórnej kontroli oceny prawidłowości nakazu inspektora**, dokonywanej przez sąd pracy przy okazji rozpatrywania roszczeń z administracyjnie ustalonego stosunku pracy. Odwrotnie wcześniejsza sądowa kontrola legalności czy zasadności nakazu inspektora pracy zamykałaby drogę do ponownej oceny nakazu przez sąd. Jeżeli inspektor błędnie zakwalifikowałby dane zatrudnienie jako oparte na stosunku pracy, to może powstać problem roszczeń odszkodowawczych¹⁵.

W obowiązującym stanie prawnym inspektor pracy nie jest pozbawiony środków prawnych do przeciwdziałania nadużywaniu umów cywilnoprawnych. Może on bowiem nałożyć grzywnę na pracodawcę, który zawiera umowę cywilnoprawną w warunkach, w których zgodnie z art. 22 § 1 k.p. powinna być zawarta umowa o pracę (art. 281 pkt 1 k.p.). Kara ta może wynosić do 10 tys. zł albo do 30 tys. zł. Odwołanie od takiej kary jest rozpatrywane przez sąd karny, co również powoduje zróżnicowanie orzecznictwa w tym zakresie.

Jak przyznaje Inspekcja Pracy, najbardziej efektywną formą oddziaływania inspektorów w przypadku naruszenia art. 22 k.p. jest kierowanie do pracodawców **poleczeń i wystąpień** dotyczących zastąpienia umów cywilnoprawnych umowami o pracę, do których stosuje się zdecydowana większość pracodawców, bez konieczności wytaczania powództw sądowych. Powstaje więc wątpliwość, czy trzeba

¹³ Należy jednak zauważyć, że przy nakładaniu grzywny w postaci mandatu za zawarcie umowy cywilnoprawnej w warunkach, w których powinna być zawarta umowa o pracę (art. 281 pkt 1 k.p.), inspektor pracy też dokonuje stosunku pracy ustalonego przez inspektora pracy. Odmowa przyjęcia mandatu powoduje jednak, że oceny charakteru zatrudnienia dokonuje sąd karny (por. art. 99 k.p.w.).

¹⁴ Koresponduje to z poglądem A. Kijowskiego (2002, s. 221), zdaniem którego „z ostrożnością i krytycyzmem” należy podchodzić do nadużywania tego przez organy Zakładu Ubezpieczeń Społecznych i Państwowej Inspekcji Pracy.

¹⁵ Odmienność kwalifikacji podstaw zatrudnienia nie jest rzeczą odosobnioną i ma swoje różnorodne przyczyny, por. Kubot 2016, s. 10 i n.

się uciekać do tak radykalnych środków, jak ustalanie stosunku pracy w drodze administracyjnej, zamiast zwiększyć wykorzystanie obowiązujących środków prawnych.

Punkt 14 Zalecenia nr 198 stanowi, że rozwiązywanie sporów dotyczących istnienia oraz warunków stosunku pracy powinno należeć do **kompetencji sądów pracy** lub innych sądów, bądź organów arbitrażowych, do których pracownicy i pracodawcy mają rzeczywisty dostęp zgodnie z prawem krajowym i praktyką.

W polskich warunkach sądowe ustalanie stosunku pracy tworzy także **wykładnię** ustawowych cech stosunku pracy oraz kryteriów rozdzielenia zatrudnienia pracowniczego i niepracowniczego. Ustalenia Sądu Najwyższego w tym zakresie są uwzględniane nie tylko przez sądy niższych instancji, ale przez inne organy oceniające charakter zatrudnienia, w tym zwłaszcza przez inspektorów pracy, inspektorów kontroli ZUS oraz sądy karne orzekające w sprawie wykroczeń i przestępstw przeciwko prawom pracownika.

Przyszłe znaczenie sądowego ustalania istnienia stosunku pracy zależy od **rozstrzygnięcia zasadniczego dylematu**, który łączy się z ograniczeniem zjawiska nadużywania umów cywilnoprawnych jako podstawy zatrudnienia. Jest to **wyбір pomiędzy jego zwalczaniem a tolerowaniem** (dowartościowaniem umów cywilnoprawnych). Przekłada się to na dużo szersze niż dotychczas przekwalifikowywanie umów cywilnoprawnych w umowy o pracę lub pozostawienie tych umów i udzielenie osobom zatrudnionym na ich podstawie ochrony słabszej niż pracownicza, ale połączonej z niektórymi uprawnieniami pracowniczymi. Przykładem jest przyznanie w 2016 r. prawa do wynagrodzenia minimalnego (*Ustawa z dnia 22 lipca...*)¹⁶ czy dużo wcześniejsze objęcie zatrudnienia niepracowniczego przepisami BHP.

Niewątpliwie na organach państwa powinien ciążyć obowiązek wykrywania i sankcjonowania zatrudnienia mającego **wyraźne cechy stosunku pracy**, wykonywanego na innej podstawie prawnej, w tym zwłaszcza w oparciu o umowę cywilnoprawną. Dotyczy to zwłaszcza naszego rynku pracy, na którym występuje wyjątkowo duży „nawis” pozornych umów cywilnoprawnych. Tolerowanie w przyszłości takiego stanu rzeczy przez dłuższy czas musi prowa-

dzić do obniżenia szacunku dla prawa w stosunkach pracy. Jest to bowiem najbardziej wyraźny przejaw nieskuteczności stosowania prawa pracy (Seweryński 2010, s. 275). Często chodzi przy tym o sytuacje oczywiste, kiedy za umowę cywilnoprawną kryje się niewątpliwe zatrudnienie pracownicze. Dotyczy to także samozatrudnienia, określanego niekiedy jako fałszywe. Nierzadko takie zatrudnienie jest wymuszane na osobach wcześniej wykonujących daną pracę na podstawie stosunku pracy.

Ustalanie stosunku pracy nie zastąpi **ochrony innych wykonawców pracy**, w tym zwłaszcza zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych. Osoby te, podobnie jak pracownicy, są z reguły w pozycji słabszej w stosunku do podmiotów zlecających im pracę. Często jest to ona też słabsza na rynku pracy niż ochrona potencjalnych pracowników, ponieważ pracodawcy są w stanie narzucić im zatrudnienie niepracownicze. O ile jednak pojęcie pracownika jest ściśle zdefiniowane w kodeksie pracy, to zakres osób objętych ochroną zbliżoną do pracowniczą musiałby być dopiero wyznaczony. Jest to o tyle trudniejsze, że powinny o tym decydować kryteria ekonomiczne i społeczne, na przykład stałe uzyskiwanie określonego wynagrodzenia za pracę na rzecz jednego podmiotu zatrudniającego będące podstawowym źródłem utrzymania. Prowadziłoby to oczywiście do różnicowania umów cywilnoprawnych na objęte ochroną quasi-pracowniczą i pozostałe.

Sytuacja społeczna osób wykonujących takie zatrudnienie zbliża się do położenia pracowników. Dotyczy to zwłaszcza zależności ekonomicznej od osób zlecających pracę.

Ochrona przyznana tej grupie osób byłaby zresztą wzorowana na uprawnieniach pracownicznych i pochodna od nich. Odejście od stosunku pracy oznacza pozbawienie ich tych uprawnień. Ochrona ta polegałaby na przyznaniu im szeregu istotnych uprawnień, które przysługują tylko pracownikom, jak chociażby maksymalny czas pracy, urlop wypoczynkowy czy ochrona przed zwolnieniem z pracy (w pełnym lub ograniczonym zakresie), jak również poddanie sporów z tych umów jurysdykcji sądów pracy.

¹⁶ Nowela ustawy o wynagrodzeniu minimalnym z 22 lipca 2016 r. objęta tym wynagrodzeniem wykonanie zlecenia oraz świadczenie usług.

Stanowiłoby to przejaw formułowanego od dawna w Unii Europejskiej postulatu zbliżenia zatrudnienia niepracowniczego do zatrudnienia pracowniczego. Mogłoby to się przełożyć na mniejszą niechęć pracodawców do zatrudnienia pracowniczego.

Powyższe uprawnienia byłyby przyznane zarówno osobom wykonującym pracę na podstawie rzeczywistych umów cywilnoprawnych, jak i umów pozornych (mających na celu ukrycie stosunku pracy). Nie zamyka to drogi do ich przekwalifikowania w razie ustalenia, że pozostają oni w zatrudnieniu pracowniczym. Zmniejszyłoby to natomiast społeczny nacisk na ustalanie stosunku pracy, jak i szeroką krytykę umów cywilnoprawnych.

Bibliografia

Davies, A. C. L., 2015, *Employment Law*, Pearson.
 Katner, W. J., b.r.w., *Pojęcie umowy nienazwanej*, w: Katner, W. J. (red.), *Prawo zobowiązań – umowy nienazwane. System prawa prywatnego*, t. 9.

Zöllner, W., Loritz, K.-G., Hergenröder, C.W., 2008, *Arbeitsrecht*, München.

Kijowski, A., 2002, *Zakres swobody pracodawcy w korzystaniu z zatrudnienia cywilnoprawnego*, w: Matey-Tyrowicz, M., Nawacki, L., Wagner, B. (red.), *Prawo pracy a wyzwania XXI wieku. Księga jubileuszowa Profesora Tadeusza Zielińskiego*, Warszawa.

Kubot, Z., 2016, *Kwalifikacje umów cywilnoprawnych, zwanych umowami śmieciowymi, jako umów pozornych*, w: Kubot, Z., Kowalski, S. (red.), *Współczesne problemy zatrudnienia. Wykorzystanie umów cywilnoprawnych dla „ukrycia” stosunku pracy*, Warszawa.

PARP, 2015, *Bilans Kapitału Ludzkiego. Młodzi na rynku pracy. Premiera wyników V edycji badań Bilansu Kapitału Ludzkiego*, <<https://bkl.parp.gov.pl>>.

Seweryński, M., 2010, *Uwagi o efektywności prawa pracy*, w: Niedbala Z. (red.), *Księga Pamiątkowa w pięćdziesiątą rocznicę śmierci Profesora Andrzeja Kijowskiego*, Warszawa.

Skąpski, M., 2010, *Problem pojęcia i prawnej regulacji samozatrudnienia*, w: Sobczyk, A. (red.), *Stosunki zatrudnienia w dwudziestolecie społecznej gospodarki rynkowej, Księga pamiątkowa z okazji jubileuszu 40-lecia pracy naukowej Profesor Barbary Wagner*, Warszawa.

Świątkowski, A. M., 2015, *Cywilnoprawne zatrudnienie niepracownicze*, w: Baran, K. W. (red.), *System prawa pracy*, t. VI: *Zatrudnienie niepracownicze*, Warszawa.

Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, tekst jedn. Dz.U. 2013 r., poz. 217.

Ustawa z dnia 22 lipca 2016 r. o zmianie ustawy o minimalnym wynagrodzeniu za pracę oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2016 r., poz. 1265.

Summary

Non-permanent employment contracts, that are not based on employment relationships, are not covered by labour law. Non-permanent employment contracts based on civil law is a serious and hard to solve social and legal problem. Despite the extensive definition of the employment relationship, rich case law and literature on this issue the judicial statements on employment relationships plays a limited role and it not simple in and of itself. Establishing an employment relationship will not replace the protection of other contractors, especially those based on civil law contracts.

Key words

employment relationship, civil law contracts, self-employment, National Labour Inspectorate

Więcej o autorze

Ludwik Florek

Uniwersytet Warszawski, Katedra Prawa Pracy

Profesor zwyczajny doktor habilitowany, kierownik Katedry Prawa Pracy Uniwersytetu Warszawskiego (1996–2017), profesor w Zakładzie Prawa Pracy i Zabezpieczenia Społecznego Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych. Członek Europejskiej Akademii Prawa Porównawczego, wiceprzewodniczący Międzynarodowego Stowarzyszenia Prawa Pracy i Zabezpieczenia Społecznego, wiceprzewodniczący Komisji Kodyfikacyjnej Prawa Pracy (2002–2007), członek Rady Legislacyjnej (2007–2010). Autor ponad 300 prac z zakresu prawa pracy, międzynarodowego i europejskiego prawa pracy oraz ubezpieczeń społecznych.

Koszty pracy w aspekcie międzynarodowym w latach 2004–2016

Magdalena Knapieńska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Makroekonomii i Badań nad Rozwojem

Analizy rynku pracy w Unii Europejskiej wskazują na występowanie wielu podobnych miar związanych z aktywnością zawodową, stopą bezrobocia oraz efektywnością programów polityki rynku pracy. Jednakże różnice między poziomem płac w poszczególnych krajach pozostają nadal wysokie. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy może być zróżnicowanie kosztów pracy, które mogą determinować poziom płac w poszczególnych krajach.

Wprowadzenie

Celem opracowania jest prezentacja, analiza i ocena poziomu kosztów pracy w Polsce i krajach OECD i UE. W jego pierwszej części przedstawiono pojęcie i klasyfikację kosztów pracy w ujęciu teoretycznym. Druga – służy zdefiniowaniu pojęcia i sposobów pomiaru i ujmowania produktywności pracy jako jednej z determinant kosztów pracy. Wreszcie zasadniczą część, trzecią, poświęcono empirycznej analizie danych opisujących badane zjawiska w Polsce w porównaniu z Unią Europejską. Przeprowadzone w opracowaniu analizy mają m.in. wyjaśnić występujące zróżnicowanie płac w krajach UE, utrzymujące się pomimo powstania wspólnego rynku pracy na obszarze UE.

Okresem badawczym prowadzonych w opracowaniu analiz objęto lata 2004–2016, chociaż niekiedy okres ten został rozszerzony również do lat wcześniejszych, sprzed przystąpienia Polski do UE.

W opracowaniu posłużono się przede wszystkim elementami statystyki opisowej w celu prezentacji danych źródłowych oraz wnioskowania logicznego, analizą związków przyczynowo-skutkowych badanych zmiennych ekonomicznych. Syntetyczne wnioski z przeprowadzonych analiz zawarto w podsumowaniu.

Pojęcie i klasyfikacja kosztów pracy

Kategoria ekonomiczna „koszty pracy” posiada w literaturze dość różnorodne ujęcia definicyjne,

samo bowiem pojęcie jest często utożsamiane z określeniem „koszty zatrudnienia” i używa się tych dwóch pojęć zamiennie. Podejmowanie przez ekonomistów tematyki dotyczącej kosztów pracy jest prowadzone z gruntu w dwojaki sposób. Od strony makroekonomicznej koszty pracy można wiązać z ogółem nakładów na wytworzenie i reprodukcję kapitału ludzkiego społeczeństwa. Zawiera on wydatki, które nie występują bezpośrednio na szczeblu przedsiębiorstwa, np. wydatki na oświatę, kulturę, ochronę zdrowia czy bezpieczeństwo socjalne (Makowski 2000, s. 80). Z drugiej strony koszty pracy posiadają istotny aspekt mikroekonomiczny, w ramach którego stanowią kategorię ekonomiczną, wyrażającą sumę płac i pozapłacowych nakładów związanych z pozyskiwaniem, utrzymywaniem, doskonaleniem i wykorzystaniem zasobów pracy, występujących w rachunku kosztów i wyników przedsiębiorstwa (Wiktor 1991, s. 21).

Warto tu również zauważyć, że po raz pierwszy pojęcie „koszty pracy” zostało wprowadzone do literatury ekonomicznej przez F. Leitnera w 1925 r. (Leitner 1925, s. 144, za: Wiktor 1991, s. 14), który zauważył, że nie tylko płace, ale również inne nakłady ponoszone przez pracodawców są istotnym parametrem decyzyjnym brany pod uwagę w rachunku ekonomicznym (Stasiak 2007, s. 8). W latach 30. XX w. koszty pracy były utożsamiane z bezpośrednim wynagrodzeniem

za pracę, ze świadczeniami pracodawcy na rzecz pracowników i osób trzecich, wynikającymi ze stosunków pracy. W ramach tej kategorii wyróżniano: roboczną bezpośrednią, pensje urzędników, wynagrodzenia kierownika lub przedsiębiorcy, premie, ubezpieczenia, dodatki rodzinne, wynagrodzenia za urlopy, koszt otrzymywanych bezpłatnie przez pracowników napojów oraz odzieży ochronnej, a także wydatki na szkolenia uczniów (Furmańska-Maruszak 2008, s. 24).

W publikacjach statystycznych Główny Urząd Statystyczny przyjmuje za koszty pracy wynagrodzenia brutto i pozostałe wydatki, w tym także składki na ubezpieczenie społeczne, Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, poniesione przez pracodawcę w celu pozyskania, utrzymania, przekwalifikowania i doskonalenia kadr¹.

Warto odnotować, że w publikacjach OECD używa się pojęcia „jednostkowy koszt pracy”, który jest wyliczany jako udział całkowitych kosztów pracy w realnym produkcie pracy. Niekiedy pod tym określeniem rozumie się koszty pracy w przeliczeniu na 1 przepracowaną godzinę, co także jest związane z jednostkową produktywnością pracy w przeliczeniu na 1 godzinę pracy².

W polskiej literaturze po raz pierwszy próbę zdefiniowania pojęcia kosztów pracy podjął się w 1961 r. H. Halama (Halama 1961, s. 2, za: Furmańska-Maruszak 2008, s. 25), nazywając kosztami pracy ogół kosztów, jakie ponosi przedsiębiorstwo przemysłowe w związku z zatrudnieniem pracowników fizycznych i umysłowych. Inna autorka, Z. Miśkiewicz (1978, s. 18–19, za: Stasiak 2007, s. 8), wyodrębniła następujące zakresy kosztów pracy: a) *sensu stricto* – koszty własne przedsiębiorstwa, b) *sensu largo* – odnoszące się do całości kształtu przedsiębiorstwa, a więc z uwzględnieniem np. nagród z zysku; c) pełne (społeczne) – występujące nie tylko w przedsiębiorstwach, ale we wszystkich jednostkach zatrudniających.

Zdaniem U. Sztanderskiej i J. Liwińskiego koszty pracy można podzielić na cztery grupy: wynagrodzenia pieniężne (płace, premie, nagrody); koszty zatrudnienia stanowiące wydatek zewnętrzny typu: podatki, składki i opła-

ty obligatoryjne, wynikające z zatrudnienia (liczone jako odsetek wynagrodzeń); poza-płacowe koszty zatrudnienia, ponoszone wewnątrz przedsiębiorstw, które dają się wyodrębnić i zidentyfikować jako koszty związane z zatrudnieniem; oraz inne koszty, których się nie wyodrębnia, choć wiadomo, że powstają wskutek zatrudnienia, np. pokrycie kosztów utrzymania samochodu służbowego pracownika, okresowych badań lekarskich, prowadzenia dokumentacji czasu pracy, wymaganej przez przepisy kodeksu pracy i inne (Stasiak 2007, s. 8).

W literaturze dość powszechnie akceptowany jest zarazem podział kosztów pracy na dwie, wyróżnione już przez F. Leitnera grupy elementów, a mianowicie wynagrodzenie za wykonywaną pracę i koszty dodatkowe. Jest przy tym znamienne, że punkt ciężkości badań spoczywa głównie na rozpoznaniu i analizie pozapłacowych kosztów zatrudnienia. Wynika to m.in. stąd, że pomiar i analiza płac nie przedstawia większych trudności metodologicznych. Natomiast dodatkowe koszty są kategorią bardzo zróżnicowaną (Wiktor 1991, s. 21).

Owe dodatkowe koszty można przy tym klasyfikować np. z punktu widzenia podstawy ich kształtowania. Wówczas można wyróżnić takie, które wynikają z ogólnie obowiązujących przepisów prawa, systemów taryfowych (układów zbiorowych) poszczególnych branż i gałęzi, umów zakładowych oraz dobrowolnych decyzji pracodawców (Wiktor 1991, s. 22).

Inną klasyfikację zaproponowała Z. Miśkiewicz (1976, s. 31), zdaniem której należy tu rozpatrywać koszty zatrudnienia, w których jako kryteria występują źródła finansowania kosztów pracy (i gdzie mogą one być finansowane ze środków obrotowych, z zysków lub ze źródeł zewnętrznych, takich jak dotacja); oraz rodzaje działań przedsiębiorstwa, skierowane na potrzeby pracownicze (gdzie można wyodrębnić bezpośrednio, pośrednio i inne koszty zatrudnienia).

¹ <http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-266.htm> (dostęp 02.07.2017 r.).

² <http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-compendium-of-productivity-indicators-2012/annex-e-oecd-estimates-of-unit-labour-cost_9789264188846-13-en> (dostęp 21.08.2017).

Dokonując podsumowania rozważań dotyczących przekrojów strukturalnych kosztów pracy, J. W. Wiktor stwierdza m.in., że koszty pracy są z jednej strony ujmowane w rachunku kosztów i rachunku wyników, z drugiej zaś – są to płacowe i pozapłacowe nakłady związane z zatrudnieniem (Wiktor 1991, s. 31).

Interesującej z punktu widzenia gospodarowania zasobami pracy klasyfikacji kosztów pracy dokonała natomiast S. Surdykowska, co przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zakres kosztów pracy w przedsiębiorstwie z punktu widzenia gospodarowania zasobami pracy

Rachunki, w ramach których są ujmowane koszty pracy	Koszty związane z personelem		
	pozyskanie	utrzymanie	wykorzystanie
Rachunek kosztów	<ul style="list-style-type: none"> – doskonalenie i kształcenie kadr – rekrutacje, werbunek i nabór kadr 	<ul style="list-style-type: none"> – BHP – świadczenia socjalno-bytowe i kulturalne pracowników – podatek od płac – narzut na ZUS – narzut na fundusz socjalny – dojazdy do pracy – delegacje służbowe – pozostałe liczone w rachunku kosztów 	<ul style="list-style-type: none"> – płace podstawowe – płace uzupełniające
Rachunek wyników		<ul style="list-style-type: none"> – uzupełniające odpisy od zysku na fundusz socjalny 	<ul style="list-style-type: none"> – premie z zysku – nagrody z zysku

Źródło: Surdykowska 1987, s. 31.

Pojęcie i pomiar produktywności pracy

Pojęcie „produktywność” jest jednym z elementarnych zagadnień, którymi zajmują się nauki ekonomiczne oraz nauki o zarządzaniu. W teorii i praktyce występuje zarazem kilka pojęć opisujących produktywność, np. należą tu pojęcia „wydajność” czy „efektywność”, które są stosowane zamiennie i w dalszej części opracowania będzie podobnie.

Najogólniej przez produktywność (efektywność) należy rozumieć stosunek (relację) wytworzonych dóbr do nakładów czynników wytwórczych, poniesionych na ich wytworzenie (Kozioł 2005, s. 63). W szczególności niekiedy tę wielkość przelicza się na jednostkę produktu wytworzonego przez przedsiębiorstwo.

Jeśli chodzi o rodzaje produktywności, to można tu wskazać na produktywność kosztów,

majątku (aktywów) i kapitału własnego. Kategorie te mogą być rozpatrywane przede wszystkim w ujęciu mikroekonomicznym pojedynczych przedsiębiorstw, ale także w ujęciach nieco szerszych.

Na uwagę zasługuje tu pojęcie „produktywność pracy”, które często jest zastępowane pojęciem „wydajność pracy”, a jest rozumiane najczęściej jako stosunek wielkości produkcji sprzedanej do ogólnej liczby zatrudnionych – jest to wówczas wydajność społeczna; do jed-

nostki organizacyjnej – jest to wówczas wydajność zespołowa; do pracownika – jest to wówczas wydajność indywidualna (Kozioł 2005, s. 65). Z punktu widzenia tego opracowania wydajność (produktywność) pracy ma wymiar bardziej makroekonomiczny i dotyczy wydajności społecznej wyliczanej dla całej gospodarki narodowej.

W publikacjach GUS postuluje się przede wszystkim pojęciem wydajności pracy w przemyśle, która jest rozumiana jako wielkość efektów produkcyjnych uzyskiwanych w wyniku pracy ludzkiej, przypadających na jednostkę tej pracy, tj. pracy wydatkowanej na tę produkcję w badanym przedsiębiorstwie przemysłowym. Ponadto w analizach statystycznych przyjmuje się pojęcie społecznej wydajności pracy, tj. przeciętną wydajność pracy uzyskiwaną przez ogół pracowników

zatrudnionych w określonym rodzaju działalności przemysłowej³.

Jeśli chodzi o rozumienie produktywności pracy stosowane w publikacjach OECD, to najczęściej jest ona pojmowana jako relacja między produktem-efektem a nakładem-kosztami. Z tego punktu widzenia produktywność pracy będzie zatem rozumiana jako relacja między produktem a nakładem pracy⁴.

W literaturze wskazuje się także na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne produktywności rozumianej szerzej w odniesieniu nie tylko do samej pracy. Należą do nich: rynek, konkurencja, wymagania klientów, rozwiązania prawne, finanse, dostępność zasobów naturalnych i ich ceny, które mają charakter czynników zewnętrznych. Ponadto wymienia się tu również czynniki o charakterze wewnętrznym, takie jak: jakość produktów, maszyny i urządzenia, procesy technologiczne, motywowanie personelu oraz wydajność pracy i kwalifikacje personelu (Jagas 2001, s. 10). Te ostatnie wyraźnie mają związek z zasobami ludzkimi i bezpośrednio wynika z tego zestawienia, co ma wpływ na wydajność samej pracy w przedsiębiorstwie i gospodarce.

Biorąc pod uwagę czynniki makroekonomiczne mające wpływ na produktywność pracy, można tu wskazać, że na poziom wydajności pracy w Polsce ma wpływ: stopień kwalifikacji personelu, zakres doświadczenia zawodowego, transfer siły roboczej z zagranicy, transfer nowych technologii i systemów zarządzania w organizacjach, rozwój nowoczesnych form komunikacji. Z kolei można także wyodrębnić czynniki psychologiczne oddziałujące na wydajność pracy pojedynczych pracowników, i tu na uwagę zasługują takie kwestie, jak: poziom motywacji, wysokość wynagrodzeń i innych dochodów z wykonywanej pracy, zadowolenie z pracy, samorealizacja, możliwości rozwoju osobistego i awansu – te zagadnienia są przy tym przedmiotem zainteresowania dziedziny zwanej zarządzaniem personelem.

Analiza empiryczna kosztów pracy i produktywności pracy

Jak wskazują dane na wykresie 1, koszty pracy w badanych latach wykazywały tendencję wzrostową w wyrażeniu procentowym w całym

ugrupowaniu OECD, składającym się z 33 krajów członkowskich. Ujemny wskaźnik wystąpił jedynie w roku 2010, co oznacza, że wówczas koszty pracy spadły w porównaniu z rokiem poprzednim. Same przyrosty kosztów pracy rozpatrywane są tu jednak w ujęciu jednostkowym, a zatem jest to miara względna i na końcową wartość ma tu wpływ kształtowanie się liczby zatrudnionych w gospodarce, a ta w roku 2010 mogła się istotnie wahać z uwagi na rezultaty kryzysu gospodarczego.

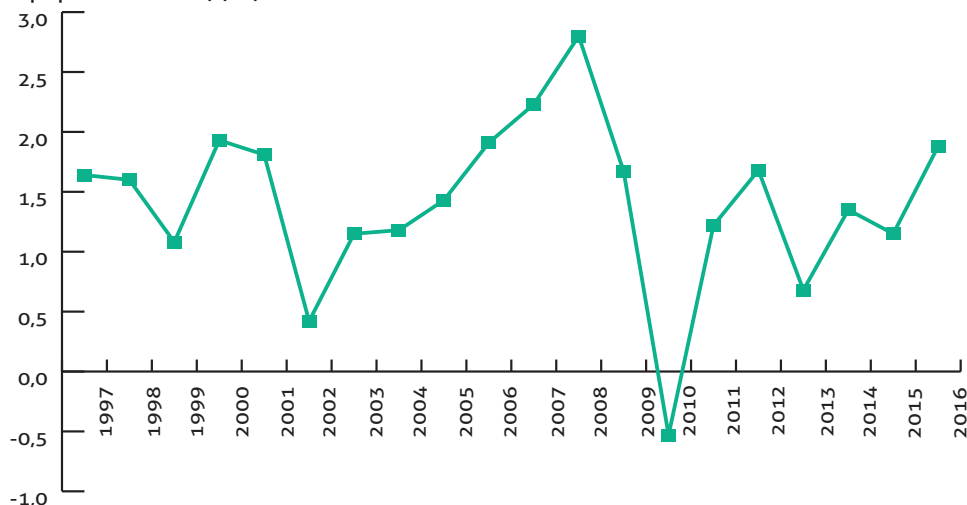
Dynamikę kosztów pracy można analizować także w przekroju poszczególnych państw Unii Europejskiej, stanowiącej dużą część ugrupowania OECD. Można tu zauważyć, że najwyższe przyrosty tych kosztów obserwowano na Łotwie w 2007 r., o 27%. Kolejne lata również wskazywały na bardzo duże przyrosty tych kosztów. Podobnie wysokie wzrosty odnotowano także w Estonii w latach 2008–2009, kiedy to wzrosły po 16%–17% w każdym z tych lat. Dość dotkliwie lata kryzysowe wpłynęły na koszty pracy w Grecji, gdzie przykładowo koszty pracy wzrosły w latach 2008–2009 odpowiednio o 5% i o 7%. Kryzys dał się we znaki także w Irlandii, gdzie koszty pracy wzrosły rokrocznie kolejno o 6% i 8% w latach 2008–2009. Większość krajów odnotowała przyrost kosztów pracy w okresie kryzysu, ale lata kolejne 2010 i 2011 oznaczały już szybkie ich spadki. Przykładowo na Łotwie w 2009 i 2010 roku koszty te spadły o 9%–11% w każdym z tych lat, podobnie spadki kosztów pracy odnotowano w 2010 r. w większości krajów OECD, co odzwierciedla łączny miernik, czyli indeks dynamiki kosztów pracy, widoczny na wykresie 1.

Jak wskazują natomiast dane na wykresie 2, w okresie badawczym można zaobserwować, że tradycyjnie niższe koszty pracy występowały w tzw. nowych krajach członkowskich UE, wśród których znajduje się również Polska. Niskie koszty pracy mogą być istotnym czynnikiem warunkującym konkurencyjność gospodarek tego regionu Europy, niemniej jednak jednoznaczna ocena tejże konkurencyjności

³ <http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-1066.htm> (dostęp: 04.07.2017 r.).

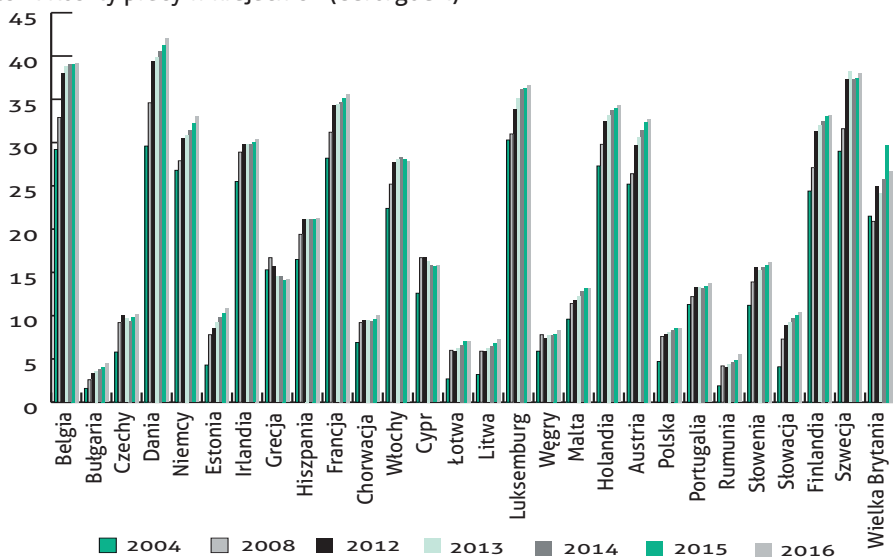
⁴ <http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-compendium-of-productivity-indicators-2012/introduction_9789264188846-2-en> (dostęp: 21.08.2017).

Wykres 1. Dynamika jednostkowych kosztów pracy na 1 zatrudnionego w OECD (rok poprzedni = 100) (%)



Źródło: <<https://data.oecd.org/lprdy/unit-labour-costs.htm>> (dostęp: 14.07.2017).

Wykres 2. Koszty pracy w krajach UE (euro/godz.)



Źródło: <<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00173&plugin=1>> (dostęp: 14.07.2017).

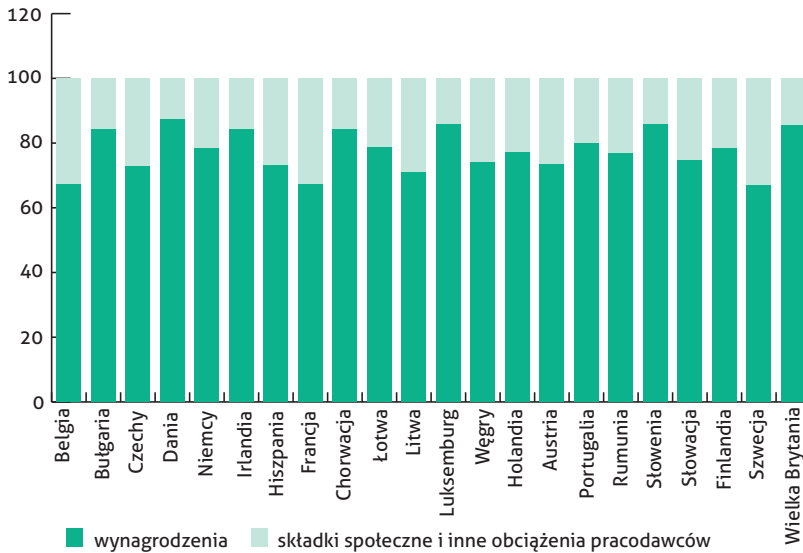
może być dokonana dopiero po uwzględnieniu produktywności pracy w tych krajach.

Natomiast najwyższe koszty pracy zaobserwowano w: Danii, Belgii, Szwecji oraz Luksemburgu i Francji. Przy czym do kosztów pracy zaliczone zostały w sprawozdawczości Eurostat nakłady związane z wynagrodzeniami, obciążeniami pracodawców z tytułu składek spo-

łecznych oraz podatki po odjęciu subsydiów. Skala tychże obciążeń w krajach tzw. starej Unii jest zatem dość duża.

Na fakt zdecydowanie niższych kosztów pracy ma również wpływ wysokość samych wynagrodzeń, które stanowią dość istotną część kosztów pracy. Strukturę kosztów pracy zobrazowano na wykresie 3.

Wykres 3. Struktura kosztów pracy w niektórych krajach UE w 2010 r. (euro/godz.)



Źródło: <<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>> (dostęp 14.07.2017).

Jak wskazują dane na wykresie 3, wynagrodzenia stanowiły ponad 65% wszystkich kosztów pracy w krajach UE. W tzw. nowych krajach członkowskich można zauważyć, że wskaźnik ten był dość zróżnicowany i trudno tu mówić o jakiejś odrębności tej grupy. Zarówno wśród krajów „starej” Unii, jak i „nowej”, udział wynagrodzeń w kosztach pracy wahał się zatem od 66,8% w Szwecji do 87,2% w Danii.

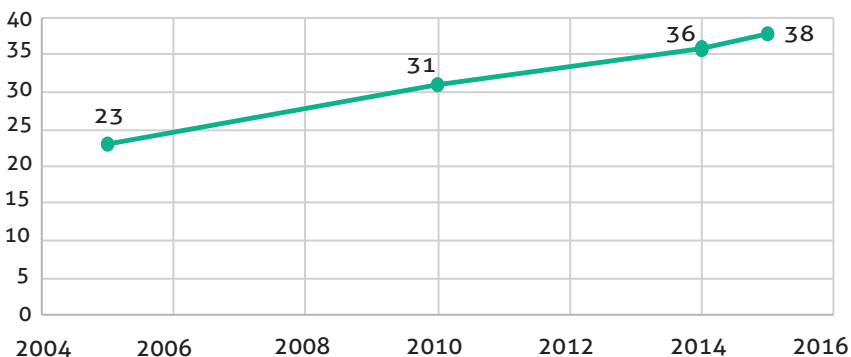
Natomiast wracając do samego poziomu kosztów 1 godz. pracy w euro, można zauważyć, że jego wysoki poziom występował w krajach, które zarazem charakteryzowały się wysokim PKB na mieszkańca oraz wysokim poziomem

przeciętnych wynagrodzeń (Knapieńska 2012, s. 135–149).

Z kolei odnosząc się do relacji kosztów pracy w poszczególnych sekcjach gospodarki, to w Polsce można było zaobserwować dość duże zróżnicowanie ich poziomu. Najwyższe koszty pracy w 2016 r. odnotowano w sekcjach informacja i komunikacja oraz górnictwo, najniższy zaś – w sekcjach zakwaterowanie i gastronomia oraz administrowanie i działalność wspierająca (GUS 2017, s. 128).

Jak wskazują dane na wykresie 4, średni koszt 1 godz. pracy w Polsce wynosił w 2005 r. 23 zł, w roku 2010 było to 31 zł, a w roku 2011 już

Wykres 4. Koszt 1 godziny pracy w Polsce (zł)*



* Dane dotyczą jednostek zatrudniających ponad 9 pracowników i są szacunkami GUS.

Źródło: GUS 2017, s. 128.

33 zł. Natomiast różnica między najwyższymi i najniższymi kosztami w poszczególnych sekcjach była rzędu 38 zł w roku 2010, gdyż w zakwaterowaniu i gastronomii koszt 1 godz. wynosił 20 zł, a w informacji i komunikacji – 58 zł. Prawdopodobną przyczyną takiej różnicy są różnorodne kwalifikacje pracowników w tych branżach i skoro większą część kosztów pracy stanowią wynagrodzenia, to w tych sekcjach, gdzie płace są wyższe, mamy do czynienia również z wyższymi kosztami pracy.

Zróznicowanie kosztów pracy w krajach UE można wiązać ze zróznicowaniem poziomu wynagrodzeń, a te ostatnie są niejednakowe ze względu na różnice w produktywności pracy. Warto tu zatem bliżej przyjrzeć się poziomowi i dynamice produktywności pracy w ujęciu międzynarodowym.

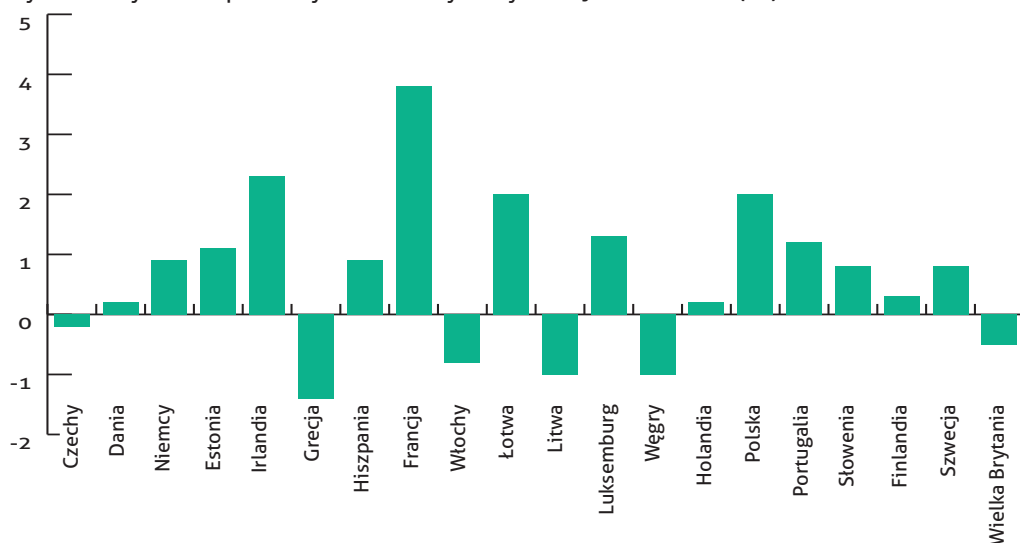
Dynamika produktywności w gospodarkach narodowych była w 2016 r. zróznicowana w badanej grupie krajów, co obrazują dane na wykresie 5. I tak spadek produktywności odnotowano w takich krajach, jak: Czechy, Grecja, Włochy, Litwa, Węgry i Wielka Brytania.

Charakterystyczne są spadki produktywności w tymże roku, a należą do tej grupy: Hiszpania, Włochy, Litwa i Węgry. Wynika stąd, że przypadłość spadku produktywności oraz bogactwo jej wzrostu przytrafiło się krajom niezależnie od specyfiki – zarówno z tzw. starej Unii, jak w krajach byłego bloku wschodniego.

Produktywność liczoną według metodologii OECD można także wyrazić w euro na godzinę pracy i wówczas można za publikacjami Eurostat podać, że średnio w latach 2005–2012 w UE-27 wynosiła ona od 8,4 do 10,4 euro/godz., dla porównania w Polsce w tym samym czasie była ona znacznie wyższa i kształtowała się na poziomie od 30,3 do 32,1 euro na godzinę⁵. Może to mieć związek z wysoką dynamiką produktywności pracy w Polsce oraz dużymi inwestycjami zarówno kapitałowymi, jak i w zasoby ludzkie.

W krajach, takich jak: Luksemburg, Belgia, Dania, Niemcy, Francja, Włochy, Holandia, Austria, Finlandia, Szwecja, czy Zjednoczone Królestwo, produktywność była w badanych latach 2005–2009 wyższa od średniej unijnej.

Wykres 5. Dynamika produktywności w wybranych krajach w 2016 r. (%)



Źródło: <<https://data.oecd.org/lprdy/labour-productivity-and-utilisation.htm#indicator-chart>> (dostęp 14.07.2017).

Dane wskazują na wzrost produktywności zarówno w obszarze UE-27, jak i w Polsce. Można dodać, że najwyższy wzrost produktywności odnotowano we Francji, a dalej – w Irlandii, Polsce i na Łotwie. Niestety były też kraje cha-

Natomiast kraje nowo przyjęte charakteryzowały się w tym czasie nieco niższą produktywnością niż średnia. Przykładowo w Polsce pro-

⁵ <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>> (dostęp 14.07.2017).

duktywność wynosiła 60–65 pkt w odniesieniu do 100 pkt dla całej Unii Europejskiej. Ale dalsze lata dynamicznego wzrostu produktywności znacząco poprawiły pozycję Polski pod względem produktywności.

Dane tabeli 2 pozwalają na wyciągnięcie wniosku, że zróżnicowanie poziomu kosztów pracy wśród UE-27, jakkolwiek zidentyfikowane intuicyjnie jako dość duże, wykazywało w latach 2005–2011 tendencję malejącą. W początkowych latach okresu badawczego poziom współczynnika zmienności wskazywał na duże zróżnicowanie badanej zmiennej (wartości powyżej 70%), a od 2009 r. zróżnicowanie to obniżyło się do 55% i można wnioskować, że „zmierza” ono do poziomu średniego.

Tabela 2. Zróżnicowanie poziomu kosztów pracy na podstawie podstawowych miar zmienności*

Wyszczególnienie	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Odchylenie standardowe	11,7	11,8	11,7	11,5	5,5	5,8	5,7
Średnia arytmetyczna (prosta)	15,7	16,3	16,8	16,9	10,0	10,2	9,9
Współczynnik zmienności	0,75	0,73	0,70	0,68	0,55	0,57	0,57

* Zestawienie dotyczy krajów UE-27, koszty pracy wyrażone w euro/godz. Dane od 2009 r. dotyczą mniejszej liczby krajów z uwagi na brak danych statystycznych w bazie Eurostat.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych liczbowych wykresu 2.

Wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez I. Dew-Becker oraz R. J. Gordon (b.r.w.) wskazują, że w prawie wszystkich krajach UE występowała w latach dziewięćdziesiątych i później silna ujemna korelacja pomiędzy wzrostem wydajności pracy a wzrostem zatrudnienia. Miało to związek z samą definicją wydajności mierzonej jako stosunek produkcji do liczby zatrudnionych, co jest założeniem wstępnym, a badania przeprowadzone na danych statystycznych potwierdziły tę zależność w praktyce gospodarczej. Badania produktywności wskazują, że działania państwa zmierzające do podnoszenia zatrudnienia wśród kobiet, osób starszych, imigrantów mogą jednak prowadzić do obniżenia produktywności. Główną przyczyną takiego stanu może być to, że praca nie jest homogeniczna – wspomniane grupy zasobów ludzkich charakteryzują się różną produktywnością jednostkową. Dlatego też ingerencja państwa, idąca w kierunku aktywizacji zawodowej pewnych grup społeczeństwa, może przynieść zgoła niezamierzony i negatywny efekt w postaci spadku produktywności w gospodarce.

Ponadto w gospodarce zachodzą procesy polegające na zastępowaniu niewykwalifikowanej siły roboczej przez pracowników o wyższych kwalifikacjach, którzy charakteryzują się większą wydajnością pracy. W rezultacie w skali makroekonomicznej tworzenie nowych miejsc pracy, przy jednoczesnej likwidacji istniejących miejsc pracy, zajmowanych przez pracowników o niższych kwalifikacjach, może *de facto* prowadzić do spadku zatrudnienia (Wąsowicz 2012, s. 75).

Podsumowanie

Przeprowadzone analizy wskazują, na dużą złożoność problematyki kosztów pracy i produktywności pracy. Badania kosztów pracy

w skali UE pozwalają zauważyć, że istnieje duże zróżnicowanie poziomu kosztów w poszczególnych krajach UE, a także struktury tychże kosztów. Jednocześnie można zauważyć, że następuje proces polegający na obniżaniu się zróżnicowania tej zmiennej.

Z kolei badania produktywności wskazują na istnienie zaszczości sprzed kilkudziesięciu lat w postaci niskiej wydajności pracy w nowych krajach członkowskich. Optymizmem napawa fakt wyższej dynamiki wzrostu produktywności pracy, chociaż niepokoić może przyczyna tego wzrostu. O ile wzrost umiejętności, specjalizacji, unowocześnianie technologii wydaje się być pozytywną zmianą prowadzącą do wzrostu produktywności pracy, to już zwolnienia pracowników i spadek liczby zatrudnionych – prowadząc do wzrostu produktywności – nie są już tak optymistycznie postrzegane.

Dlatego też dalsze badania nad zmianami w kosztach pracy i produktywności pracy można skoncentrować na szerszej analizie przyczyn zmian w kształtowaniu się tychże wielkości w skali makroekonomicznej.

Bibliografia

- Dew-Becker, I., Gordon, R. J., b.r.w., *Europe's Employment Growth Revived after 1995 while Productivity Growth Slowed: Is It a Confidence?*, <www.voxeu.org> (dostęp 10.07.2017).
- Furmańska-Maruszak, A., 2008, *Koszty pracy a zatrudnienie. Współczesne koncepcje a rzeczywistość*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
- GUS, 2017, *Mały rocznik statystyczny Polski 2017*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Halama, H., 1961, *Koszty pracy ludzkiej w przedsiębiorstwie przemysłowym*, materiały na V konferencję organizowaną przez Katowicki Oddział PTE, Wisła.
- Jagas, J., 2001, *Podejście do czynników warunkujących produktywność i wydajność w okresie transformacji gospodarki polskiej*, w: Jagas, J. (red.), *Produktywność i wydajność w okresie transformacji gospodarki polskiej*, Uniwersytet Opolski, Katedra Ekonomiki i Organizacji Pracy, Opole.
- Knapieńska, M., 2012, *Wspólny europejski rynek pracy. Geneza – rozwój – funkcjonowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Kozioł, L., 2005, *Istota i ocena produktywności*, Zeszyty Naukowe MWSE, z. 5.
- Leitner, F., 1925, *Grundriss der Sozialökonomik*, Lauppische Buchhandlung, Tübingen, Berlin.
- Makowski, K., 2000, *Koszt pracy – instrument zarządzania*, w: Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa.
- Miśkiewicz, Z., 1976, *Koszty pracy w rachunku ekonomicznych produkcji przemysłu maszynowego*, IOPM, Warszawa.
- Stasiak, J., 2007, *Koszty pracy w Polsce w latach 1993–2004*, w: Krajewska A. (red.), *Koszty i produktywność pracy w Polsce w kontekście integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Surdykowska, S., 1987, *Rachunek kosztów pracy jako element systematycznego rachunku kosztów w przedsiębiorstwie*, Studia i Materiały, z. 9.
- Wąsowicz, J., 2012, *Intensywność zatrudnieniowa wzrostu gospodarczego w nowych krajach członkowskich UE-10 w latach 2003–2011*, w: Kotlorz D. (red.), *Narodowe rynki pracy w procesie integracji europejskiej*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, z. 112.
- Wiktor, J. W., 1991, *Koszty pracy w przedsiębiorstwach*, Studia i Materiały, z. 4 (344).

Summary

The aim of this study is to present, analyze and assess the level and relations of labour costs and productivity in Poland and the European Union. The analyses of labour markets in the European Union state that these markets are characterized by very similar measures regarding the levels of professional activity, unemployment rate and efficiency of labour market policy programs. However, the difference in the level of wages still remains high. Among the reasons for this phenomenon we can indicate the levels of labour costs and productivity, which determine the levels of wages in particular member states. Thus the subject of this paper is the analysis of the levels of labour costs and productivity in Poland versus those in European Union. The thesis stated in the study is that the maintained differences in wages in the European Union may be explained by differences in the levels and relations of labour costs and productivity, which are discussed in detail in the study.

Key words

labour market, labour costs, productivity

Więcej o autorze

Magdalena Knapieńska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Makroekonomii i Badań nad Rozwojem

Doktor habilitowana nauk ekonomicznych, profesor nadzwyczajna w Katedrze Makroekonomii i Badań nad Rozwojem, Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Autorka monografii naukowej *Wspólny europejski rynek pracy. Geneza – rozwój – funkcjonowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, a także współautorka (wraz z W. Jarmotowiczem) monografii *Polityka państwa na rynku pracy w warunkach transformacji i integracji gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005. W pracy badawczej koncentruje się na problemach funkcjonowania rynku pracy i płac oraz polityki wobec rynku pracy w aspekcie krajowym i europejskim. Autorka i współautorka ponad stu artykułów naukowych z zakresu powyższej tematyki, jak również rozdziałów w podręcznikach akademickich z makroekonomii. Wykładowca takich przedmiotów, jak: makroekonomia, polityka rynku pracy, rynki pracy w krajach europejskich, integracja gospodarcza, promotor prac licencjackich i magisterskich. Pełni funkcję przewodniczącej Komisji Programowej oraz członka Rady Wydziału Ekonomii.

Znaczenie kompetencji pedagogicznych i społecznych w zawodzie trenera sportu

Marcin Buchali

Komenda Miejska Policji w Łodzi, Wydział Kadr i Szkolenia

Zawód trenera sportu wiąże się z koniecznością posiadania rozległych kompetencji społecznych i pedagogicznych. Trener jest nauczycielem, wychowawcą, autorytetem, towarzyszem w rozwoju i sprzymierzeńcem w drodze do osiągnięcia sukcesu. Zadaniem trenera jest motywowanie, rozbudzanie zaangażowania, wysiłku, systematyczności, wytrwałości, odpowiedzialności.

Wstęp

Prezentowany artykuł ma na celu wykazanie znaczenia kompetencji społecznych i pedagogicznych w zawodzie trenera sportu. Postulowano metodę analizy literatury przedmiotu oraz przyjęto następujące hipotezy:

■ Hipoteza 1. Zawód trenera sportu wymaga posiadania szerokich kompetencji społecznych i pedagogicznych. Współczesna metodyka prowadzenia procesu treningowego oraz wychowawczego, która nierozdzielnie wpisana jest w profesję trenera, nakłada na jej przedstawicieli konieczność znajomości nauk humanistycznych – psychologii, socjologii, pedagogiki, a także umiejętności wykorzystywania posiadanej wiedzy w praktyce.

■ Hipoteza 2. Kompetencje społeczne trenera sportu stanowią o jakości komunikacji ze sportowcami, nawiązywania z nimi relacji, o umiejętności motywowania i wspierania poszczególnych zawodników, a także całej drużyny.

■ Hipoteza 3. Kompetencje pedagogiczne warunkują wykonywanie profesji trenera sportu, ponieważ musi on umieć nauczać, a więc efektywnie przekazywać własną wiedzę, która powinna zdecydowanie przewyższać poziom wiedzy deklarowanej przez zawodnika.

Profesja trenera sportu ma równie długą historię jak sam sport oraz związane z nim: turnieje, rozgrywki, igrzyska czy olimpiady. Bez trenerów sportowcy nie mogliby w pełni rozwijać się i wykorzystywać drzemącego w nich potencjału. Zawód ten jest obecnie przyrównywany do pracy menedżera, jednak niewątpliwie posiada również cechy wspólne z profesją nauczyciela, wychowawcy. Ogólnie ujmując, rolą trenera jest podejmowanie działań zmie-

rzających do całościowego przygotowania osoby trenującej do wykonywania aktywności fizycznej, w tym również sportowej. Powyższa formuła wydaje się okrojona, jednakże pojęcie „całościowego przygotowania” jest niezwykle rozległe i zawiera w sobie wszystkie aspekty przypisane działalności trenerskiej. Sport to nie tylko kondycja, sprawność czy ciągłe doskonalenie zdolności technicznych, ale także, a może nawet przede wszystkim, to: siła charakteru, odporność na stres, koncentracja, odwaga, niezłomność, umiejętność radzenia sobie z porażką, ze strachem, sumienność.

Obecnie obowiązujące regulacje zawodu trenera sportu brzmią bardzo ogólnie i zakładają, że profesję tę mogą wykonywać osoby „posiadające wiedzę, doświadczenie i umiejętności niezbędne do wykonywania zadań trenera lub instruktora sportu”. Ponadto trener musi być osobą pełnoletnią, z co najmniej wykształceniem średnim i nieskazaną prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo, o którym mowa w art. 46–50, lub określone w rozdziale XIX, XXIII, z wyjątkiem art. 192 i art. 193, rozdziale XXV i XXVI ustawy z 6 czerwca 1997 r. – *Kodeks karny (Ustawa z dnia 6 czerwca 1997...)* Deregulacja z roku 2013 zdecydowanie obniżyła poziom wymagań wobec kandydatów na trenerów sportu. Do tej pory rozróżniano trzy klasy trenerskie: drugą, pierwszą oraz mistrzowską. Uzyskanie tytułu wymagało nie tylko co najmniej wykształcenia średniego w przypadku trenerów klasy drugiej oraz

wyższego w pozostałych stopniach zawodowych, ale również ukończenia kursu dla trenera danego sportu oraz uzyskania pozytywnego wyniku egzaminu instruktorskiego. Obecnie uznanie kwalifikacji i kompetencji osoby ubiegającej się o stanowisko trenera sportu znajduje się w gestii rodzimych związków sportowych. Dokonywanie oceny wiedzy, doświadczenia i umiejętności kandydata nie odbywa się w formie egzaminu, a trener oraz instruktor sportu nie są już tytułami zawodowymi.

Powyższe regulacje nie zmieniają jednakże faktu, że trener powinien posiadać nie tylko wiedzę na temat prowadzenia treningów, szkolenia sportowców w określonej dziedzinie, ale również być uposażony w szereg kompetencji społecznych i pedagogicznych. Poprawność weryfikacji umiejętności posiadanych przez kandydatów na trenerów jest niezwykle ważna dla przyszłości sportowców, co może jednak być trudne w odniesieniu do ogólnych kryteriów zawartych w ustawie regulującej wymagania dotyczące tej profesji.

Kompetencje społeczne w pracy trenera sportu

Trener jest wyspecjalizowanym w określonej dziedzinie profesjonalistą, który dysponując szerokim wachlarzem narzędzi oraz technik, wspomaga rozwój człowieka i wspiera proces jego edukacji. Praca ta wymaga zatem posiadania szerokich kompetencji społecznych oraz pedagogicznych. Jak wskazuje M. Juchnowicz (2006, s. 99): „pojęcie kompetencji oznacza zestaw wiedzy, umiejętności i zachowań, który ma wpływ na przebieg pracy, pozostaje w korelacji z osiąganiem wyników w pracy, może być mierzony według akceptowanych standardów”. Kompetencje utożsamiane są z umiejętnościami, zdolnościami, uzdolnieniami, wiedzą, stylem działania, wyznawanymi wartościami i zasadami, a także z zainteresowaniami człowieka. W odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, kompetencje rozumiane są jako: „zdolność pracownika do działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych warunkach za pomocą określonych środków” (Sidor-Rządowska 2006, s. 20). Współczesne organizacje wybierają różne modele kompetencyjne,

w zależności od strategii, misji, specyfikacji i wielu innych indywidualnych aspektów. Kompetencje różnicowane są na „twarde”, do których należą kompetencje techniczne czy kontekstowe, oraz na kompetencje „miękkie”, a więc behawioralne, społeczne. Na kompetencje społeczne składa się wiele odmiennych zdolności, które się wzajemnie przenikają i warunkują. Pojedyncze umiejętności nie stanowią o efektywnym radzeniu sobie w życiu społecznym.

Praca trenera wiąże się z rozlicznymi interakcjami, które często przebiegają w sytuacjach stresowych – kiedy u zawodnika następuje spadek motywacji, gdy pojawia się konflikt w drużynie czy też podczas kulminacyjnych momentów na zawodach. Trener motywuje, kiedy trzeba, jest surowy, stanowczy, nieugięty, zaradny. Jest osobą, która chce wspierać innych w dążeniu do sukcesu, cieszy się ich osiągnięciami i jest przy tym mocno zaangażowana, a zatem przeżywa również ich porażki. Wśród kompetencji społecznych, które warunkują pracę trenera, W. Otrębski i K. Rutkowska (2006) wymieniają:

- zasób wiedzy społecznej,
- inteligencję emocjonalną,
- osobowość,
- zgromadzone doświadczenia,
- moralność,
- postawy prospołeczne,
- autorytet,
- zdolności poznawcze,
- zdolności komunikacyjne,
- zdolności interpersonalne,
- zaufanie społeczne.

Istotne są również takie umiejętności, jak: samoświadomość, współdziałanie, radzenie sobie w sytuacjach stresowych, podejmowanie trudnych decyzji. Praca trenerów wymaga efektywnego mobilizowania zarówno potencjału fizycznego, jak i psychospołecznego sportowców. Obecnie odchodzi się od modelu trenera, który zarządza procesem treningowym w sposób technokratyczny. Jego autorytet nie opiera się jedynie na władzy i wiedzy eksperckiej. Współczesna metodyka prowadzenia szkolenia oraz działalność wychowawcza, które są nierozdzielnie wpisane w profesję trenera, wymagają posiadania wiedzy z zakresu nauk

humanistycznych – psychologii, socjologii, pedagogiki. Trener powinien podchodzić do sportowców w sposób indywidualny, znajdować optymalne rozwiązania dla jednostek, a przy tym dążyć do sukcesu całej drużyny. Relacje między zawodnikami, ich stosunek do siebie nawzajem, do rywali, kształtowane są właśnie przez trenera. Współcześni trenerzy, podobnie jak menedżerowie, działają na zasadzie partnerstwa, zakładającego podmiotowość sportowca, wzajemny szacunek, a także egalitaryzm (Brilman 2002). Istotne jest również realizowanie potrzeb oraz aspiracji osób trenujących. C. Alderfer wyróżnia trzy rodzaje potrzeb (Bombiak i Kardas 2009):

- egzystencji, do których należą potrzeby fizjologiczne, oraz bezpieczeństwa;
- kontaktów, które zawierają się w potrzebach afiliacji;
- rozwoju, w skład których wchodzi potrzeby szacunku, uznania oraz samorealizacji.

Najwyżej w hierarchii C. Alderfera znajdują się potrzeby rozwoju, które stanowią niezwykle silny bodziec do działania, podejmowania wysiłku, dążenia do celu, bycia nieugiętym, pracowitym, obowiązkowym. Zatem odczytywanie przez trenera indywidualnych potrzeb sportowców, a także organizowanie warunków do ich zaspokajania stanowi motywator, bez którego nie sposób uruchomić optymalnych rezerw drzemiących w zawodniku (Karaś 2006).

Motywacja dotyczy wszelkich działań człowieka – bez niej trudno wykonywać codzienne obowiązki, rozwijać się, efektywnie wypełniać przypisane role społeczne (Juchnowicz 2006). Pojęciu temu poświęcono wiele publikacji, jednakże tylko nieliczne poruszają problematykę związaną z zależnością między umiejętnością motywowania innych a poziomem posiadanej inteligencji emocjonalnej. Znaczenie inteligencji emocjonalnej w życiu człowieka jest nieocenione. Liczne badania dowodzą, że stanowi ona klucz do sukcesu we wszystkich sferach działalności ludzkiej i warunkuje prawidłowe wypełnianie rozmaitych ról społecznych (Simmons i Simmons 1997; Bar-On 1988; Salovey i Mayer 2000). Wysoki poziom inteligencji emocjonalnej wiąże się z umiejętnością adaptowania się do nowych warunków, wyczuwania potrzeb i oczekiwań innych, zdolnością oddziaływania na otoczenie, ma także związek z poziomem empatii. Inteligencja

emocjonalna utożsamiana jest z określonymi zdolnościami, zwłaszcza w rozumieniu uczuć swoich i cudzych, a także emocjonalnej percepcji, która warunkuje umiejętność odczytywania kodów i subkodów społecznej komunikacji (Śmieja i Orzechowski 2008).

Trener o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej rozumie potrzeby sportowców, jest nastawiony na realizację wspólnych celów, potrafi umiejętnie kierować nie tylko własnymi emocjami, ale także uczuciami wychowanków. Słowo „wychowanków” nie pozostaje tu bez znaczenia, jak już bowiem wskazywano, wychowywanie wchodzi w skład pracy zawodowej trenera. Jest częścią szerszego procesu, jakim jest socjalizacja – uspołecznienie. M. Przetacznik-Gierowska oraz G. Makiełto-Jarża (1992, s. 179) określają socjalizację jako: „zespół trwałych cech jednostki, wpływających na jej postępowanie, a wyrastających na podbudowie cech biologicznych i psychicznych pochodzących z wpływu kultury i struktury zbiorowości ludzkich, w których jednostka została wychowana i w których uczestniczy”. Inteligencja emocjonalna trenera warunkuje rozumienie i przestrzeganie zasad społecznych, ale daje także możliwość oddziaływania na otoczenie oraz wspierania procesu uspołeczniania sportowców. Trener, który jest osobą prospołeczną, kształtuje podobne postawy u zawodników. Potrafi organizować sprzyjające warunki do zdobywania pozytywnych doświadczeń; umie także wskazywać sposoby radzenia sobie z porażką. Jest kreatywny, przepętniony entuzjazmem, uczy tolerancji, uczciwości; wzmacnia u zawodników wiarę we własne siły. Trener – wychowawca buduje u sportowców uprzednio już wspomniany system motywacji, kształtuje popędy, postawy, a także system wartości.

Realizacja działań wychowawczych oraz przebieg całego procesu treningowego warunkowane są autorytetem trenera. Jak podaje M. Dudzikowa (2007, s. 18), autorytet jest „cechą, w którą jest uposażona istota realna lub idealna w stosunku do określonych osobników, dzięki której uważana jest przez tych osobników za obdarzoną w moc wyższą od tej, jaką przypisują samym sobie”. Należy pamiętać, że autorytet wychowawcy, nauczyciela, w tym również trenera, nie jest nadany

wychowankom odgórnie. Wręcz przeciwnie – jest on kształtowany zarówno przez osobę pretendującą do posiadania autorytetu, jak i podmiot, który autorytet przyjmuje i uznaje. Obie strony mogą czynić to w sposób uświadomiony lub nieświadomiony. Autorytet trenera jest uzależniony od jego wielu cech osobowościowych, które muszą zostać uznane jako pożądane z punktu widzenia zawodnika. Przede wszystkim, jak już wspomniano, obecnie odchodzi się od modelu technokratycznego czy autorytarnego. Aby posiadać autorytet, trener musi mieć rozległą wiedzę merytoryczną oraz umiejętność efektywnego jej przekazywania. Istotne są wyznawane przez niego wartości, postawy, kultura osobista, umiejętności komunikacyjne, zaufanie, jakim jest obdarzany przez otoczenie.

W pracy trenera niezwykle ważna jest umiejętność panowania nad emocjami, a także przeświadczenie o własnej efektywności. Umożliwia to stawianie przed sobą i zawodnikami ambitnych celów, a także skuteczne zmierzanie do ich realizacji. Trener powinien posiadać szeroki wachlarz zachowań, co znamienne jest dla osób androgynicznych, a więc posiadających cechy przypisane zarówno płci męskiej, jak i żeńskiej. Winien być zarazem opiekuńczy i stanowczy, łagodny i agresywny, uczuciowy oraz myślący w sposób racjonalny. Ważną cechą trenera jest równowaga emocjonalna, czyli nieuleganie silnym emocjom, jak: lęk, stres, gniew, euforia, które są *de facto* nierozzerwalną częścią wszystkich rozgrywek sportowych. Powinien być opanowany i skupiony (Lipińska-Grobelny i Domański, 2008).

Reasumując, w profesję trenera sportu jest wpisany całokształt działań związanych z przygotowaniem zawodnika do osiągania sukcesu w swojej dziedzinie. Trener powinien roz-

mieć potrzeby sportowca i przy wykorzystaniu dostępnych środków oraz metod dążyć do ich realizacji. Osoby trenujące chcą osiągać sukces – czy to na zawodach, mistrzostwach czy też w codziennym przełamaniu własnych barier. Do tego niezbędne są nie tylko zdolności fizyczne i techniczne, ale również psychospołeczne. To trener uczy sportowca, jak walczyć ze stresem, trema, słabościami. Motywuje do systematyczności, zaangażowania, wytrwałości, nieugiętości. Dlatego musi sam odznaczać się podobnymi cechami, jedynie wtedy bowiem będzie stanowić dla zawodników faktyczny, a nie narzucany autorytet.

Kompetencje pedagogiczne trenera sportu

Trener jest osobą odpowiedzialną za cały proces treningowy, musi zatem posiadać szereg kompetencji pedagogicznych, które warunkują relacje z zawodnikami, atmosferę podczas treningów, klimat w drużynie, respektowanie zasad *fair play* czy też poziom motywacji sportowców. Umiejętności pedagogiczne w przypadku profesji trenera sportu należy utożsamiać z kompetencjami zawodowymi. Trener musi umieć nauczać, a więc efektywnie przekazywać własną wiedzę, która powinna zdecydowanie przewyższać poziom wiedzy deklarowanej przez zawodnika. W przypadku sportu istotna jest nie tylko wiedza teoretyczna, ale również praktyczna, dlatego trenerami bardzo często zostają byli zawodnicy określonej dyscypliny. Praca trenera jest wynikiem procesu dochodzenia do kompetencji, które umożliwiają doskonałe rozumienie potrzeb sportowca, jego mocnych i słabych stron.

R. Żukowski wymienia sześć podstawowych i najważniejszych kompetencji pedagogicznych trenera, które przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Kompetencje pedagogiczne trenera oraz ich przejawy

Kompetencje trenera	Przejawy
Komunikacyjne	<ul style="list-style-type: none"> ■ umiejętność prowadzenia dialogu ■ rozumienie kodów językowych sportowców ■ umiejętność wykorzystywania różnych dyskursów, adekwatnych do sytuacji oraz odbiorców ■ umiejętność nawiązywania relacji interpersonalnych poprzez komunikaty werbalne i niewerbalne ■ umiejętność wyrażania i rozumienia emocji ■ umiejętność słuchania i współodczuwania ■ umiejętność nauczania sztuki komunikowania się

Tabela 1. Kompetencje pedagogiczne trenera oraz ich przejawy (cd.)

Kompetencje trenera	Przejawy
Prakseologiczne	<ul style="list-style-type: none"> ■ umiejętność planowania i wyznaczania celów ■ umiejętność oceny faktycznych predyspozycji sportowca ■ umiejętność kierowania zarówno jednostką, jak i grupą ■ umiejętność wykorzystania własnego warsztatu dydaktycznego ■ umiejętność oceny osiągnięć oraz przyczyn porażek sportowców ■ umiejętność obiektywnej oceny własnej efektywności oraz dążenie do kompensacji braków
Współdziałania	<ul style="list-style-type: none"> ■ rozumienie znaczenia własnych kompetencji społecznych w pracy zawodowej ■ umiejętność negocjacji, rozwiązywania konfliktów, odnajdowania kompromisów ■ traktowanie sportowców w sposób podmiotowy i dawanie im możliwości partycypacji w decyzjach, ponoszenia częściowej odpowiedzialności za przebieg procesu treningowego ■ dążenie do zaspokajania potrzeb zawodników ■ umiejętność opracowania indywidualnych i grupowych planów treningowych ■ kształtowanie u sportowców postaw i zachowań prospołecznych
Kreatywne	<ul style="list-style-type: none"> ■ pobudzanie sportowców do kreatywności, nieszablonowego myślenia oraz działania ■ umiejętność tworzenia autorskich planów treningowych ■ podejmowanie własnych inicjatyw w toku procesu treningowego ■ umiejętność oceniania własnych działań w sposób krytyczny
Moralne	<ul style="list-style-type: none"> ■ postępowanie według uznawanych norm społecznych ■ oczekiwanie od sportowców poszanowania zasad etykiety sportowej ■ zdolność do pogłębionej refleksji moralnej ■ ponoszenie moralnej odpowiedzialności za przebieg procesu treningowego
Informatyczne	<ul style="list-style-type: none"> ■ umiejętność wykorzystania zasobów Internetu do pogłębiania wiedzy ■ umiejętność korzystania z programów komputerowych podczas tworzenia planów, strategii ■ umiejętność przesyłania i publikowania w Internecie informacji o własnych planach, postępach, opiniach, sukcesach zawodników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Żukowski 2013.

W skład wymienionych kompetencji wchodzi umiejętności komunikacyjne, bez których trener nie mógłby indywidualnie porozumiewać się ze sportowcami, zarządzać całą drużyną, tworzyć pozytywnych relacji z zawodnikami czy też efektywnie przekazywać wiedzę. Trener musi umieć krytycznie oceniać pracę, możliwości i osiągnięcia wychowanka, a także działania własne. Na tej podstawie jest w stanie opracować plan treningowy, który będzie optymalnie mobilizował rezerwy drzemiące w zawodniku czy też w drużynie. Przebieg wydarzeń sportowych jest nieprzewidywalny, dlatego od trenerów wymaga się kreatywności, przekraczania barier, podejmowania czasem ryzykownych decyzji. Sport jest pozytywnym zjawiskiem społecznym, w którym obowiązują zasady uczciwości, współpracy, szacunku, „zdrowej” rywalizacji. Trener jako pedagog, wychowawca, autorytet musi przestrzegać powyższych norm, uznawać

je i zgadzać się z nimi. Powinien wykazywać postawę niedyrektywną i pozwalać zawodnikom uczestniczyć w decyzjach podejmowanych w toku procesu treningowego, dzięki czemu może rozbudzać w nich poczucie odpowiedzialności, własnej wartości oraz podmiotowości. Taka postawa u sportowca przekłada się na umiejętność podejmowania decyzji także podczas zawodów, rozgrywek, kiedy trener nie może bezpośrednio mu doradzić, pokierować nim.

Podsumowanie

Praca trenera sportu wymaga posiadania szeregu kompetencji społecznych i pedagogicznych. Niezwykle ważna jest komunikatywność, dysponowanie łatwością porozumiewania się, nawiązywania relacji, przekazywania wiedzy. Trener tworzy atmosferę podczas treningów, klimat panujący w drużynie, jest kreatorem więzi między zawodnikami, ich stosunku do

jego samego oraz siebie nawzajem. Zadaniem trenera jest optymalizacja potencjału drzemiącego w sportowcach, musi zatem czuć wewnętrzną potrzebę wspierania ich w dążeniu do osiągnięcia sukcesu. Trener to nauczyciel, wychowawca, sprzymierzeniec, który potrafi motywować, wzbudzać optymizm, ale również udzielać konstruktywnej krytyki i stawiać wysokie wymagania. Istotna jest jego bezinteresowna życzliwość wobec zawodników, tolerancja, umiejętność rozpoznawania ich możliwości, aspiracji, obaw. Trener jako autorytet powinien odznaczać się wysoką moralnością, kulturą osobistą. Winien również wykazywać postawy prospołeczne i szanować reguły kodeksu sportowego.

Bibliografia

- Bar-On, R., Parker, J. D. A. (red.), 2010, *The handbook of emotional intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Bombiak, E., Kardas, J. (red.), 2009, *Budowanie relacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Brilman, J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Dudzikowa, M., 2007, *Pomyśl siebie... Minisesje dla wychowawcy klasy*, Gdańskie Wydawnictwo Pedagogiczne, Gdańsk.
- Juchnowicz, M., *Motywowanie w toku pracy*, Poltext, Warszawa.
- Karaś, R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Lipińska-Grobelny A., Domański A., 2008, *Predyspozycje psychologiczne w pracy trenera*, Acta Universitatis Lodziensis Folia Psychologica, nr 12.
- Otrębski, W., Rutkowska, K., 2006, *Kompetencje społeczne instruktorów sportu*, w: Francuz, P., Otrębski, W. (red.), *Studia z psychologii w KUL*, t. 13, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin.
- Przetacznik-Gierowska, M., Makiello-Jarża, G., 1992, *Psychologia rozwojowa i wychowawcza wieku dziecięcego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Salovey, P., Mayer, J., 2000, *Co to jest inteligencja emocjonalna? w: Emocjonalny rozwój i inteligencja emocjonalna, przykłady edukacyjne*, Kluwer Academic Publications, New York.
- Sidor-Rządkowska, M., 2006, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Śmieja, M., Orzechowski, J., 2008, *Inteligencja emocjonalna. Fakty, mity, kontrowersje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny*, Dz.U. nr 88, poz. 553.
- Ustawa z dnia 12 lipca 2013 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz ustawy o związkach zawodowych*, Dz.U. 2013, poz. 896.
- Żukowski, R., 2013, *Standardy kompetencji pedagogicznych nauczycieli sportu – trenerów*, Studia Dydaktyczne, nr 24–25.

Summary

The occupation of the sports coach requires having extensive social and pedagogical competences. The coach is a teacher, an educator, an authority in the development of an individual and an companion and ally on the road to success. The task of the coach is to motivate, awaken commitment, effort, regularity, perseverance, responsibility. Therefore there are important skills a coach should possess – communication skills, emotional intelligence, which enables him to recognize the needs of athletes and well as how to effectively move towards their implementation. The profession of the trainer requires high moral standards, expertise and the ability to convey it, focus on the realization of common goals, the ability to control their own emotions and those of players.

Key words

sports trainer, social competence, pedagogical competence

Więcej o autorze

Marcin Buchali

Komenda Miejska Policji w Łodzi, Wydział Kadr i Szkolenia

Absolwent Uniwersytetu Łódzkiego na kierunkach politologia oraz polityka społeczna. Trener w Uczniowskim Klubie Sportowym „Czwórka” w Aleksandrowie Łódzkim, były trener Kadry Województwa Łódzkiego Młodziczek, trener w sztabie szkoleniowym reprezentacji Polski U-16. Zainteresowania: badanie przyczyn motywacji u sportowców młodzieżowych, poszukiwanie metod ich motywacji i zaangażowania w sporcie.

„Wspólna droga do postępu” – studium przypadku zarządzania zasobami ludzkimi w Michelin Polska S.A.¹

Anna Jawor-Joniewicz

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych

Jak skutecznie udoskonalić system zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), włączając w ten proces wszystkich pracowników? Odpowiedzi na to pytanie służy zawarta w artykule prezentacja nowoczesnych rozwiązań w obszarze ZZL, stosowanych przez firmę Michelin Polska S.A.

Wśród badaczy i praktyków zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) od lat dominuje pogląd, że rodzime rozwiązanie w tym zakresie dzieli pewien dystans od praktyk podejmowanych przez przedsiębiorstwa w krajach tzw. starej Unii Europejskiej czy USA. Mimo że z biegiem lat systematycznie ten dystans się skraca, to jednak część podejść stosowanych od dawna poza naszymi granicami w Polsce dopiero zaczyna się cieszyć zainteresowaniem pracodawców. Przykładem takich procesów może być stopniowe, choć nadal nie powszechne, przekonywanie się polskich przedsiębiorców do idei zarządzania różnorodnością (por. Borkowska i Jawor-Joniewicz 2016, s. 40).

Sięganie po nowe koncepcje i rozwiązania praktyczne jest bez wątpienia łatwiejsze w przypadku organizacji międzynarodowych. Polskie oddziały przedsiębiorstw o zasięgu globalnym często dostosowują swoje standardy i procedury zarządzania zasobami ludzkimi do tych, które obowiązują w firmie-matce. Tym samym nierzadko odgrywają one w naszym kraju rolę liderów zmian, wyznaczających nowe kierunki rozwoju ZZL.

W celu zmniejszenia wspomnianego dystansu oraz popularyzacji najnowocześniejszych rozwiązań z obszaru ZZL wśród przedsiębiorców Instytut Pracy i Spraw Socjalnych od 2000 r. organizuje konkurs „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”². Kapituła Nagrody konkursu docenia wysiłki włożony przez firmy w dosko-

nalenie zarówno całego systemu ZZL, jak i poszczególnych jego obszarów (np. rekrutacji, oceny, rozwoju, wynagradzania), czy też tylko wybranych narzędzi i procedur. Prezentowane opracowanie otwiera cykl studiów przypadków ukazujących najciekawsze praktyki ZZL, stosowane przez laureatów konkursu. Zaprezentowano w nim osiągnięcia firmy Michelin Polska S.A., zdobywcy głównej nagrody w ubiegłorocznej edycji konkursu – Złotej Statuetki Lidera ZZL.

Charakterystyka firmy

Michelin to przedsiębiorstwo o korzeniach sięgających XIX w. Zostało utworzone w roku 1889 we Francji przez braci André i Edouarda Michelin. Z biegiem lat firma permanentnie się rozwijała, stając się obecnie doskonale rozpoznawalnym, międzynarodowym producentem opon do aut osobowych i ciężarowych, pojazdów rolniczych, samolotów, motocykli, rowerów, a nawet pojazdów kosmicznych. Michelin to także wydawca znanych i cenionych na całym świecie map i przewodników.

W Polsce Michelin jest obecny od 1994 r., kiedy to w Warszawie utworzono dyrekcję

¹ Opracowanie powstało na podstawie danych udostępnionych przez firmę Michelin Polska S.A., informacji zamieszczonych na jej stronie internetowej oraz wywiadu telefonicznego przeprowadzonego z Katarzyną Dalbą, kierownik Centrum Rekrutacji Michelin Polska S.A.

² Konkurs od początku jego istnienia jest organizowany przy wsparciu Narodowego Banku Polskiego.

handlową przedsiębiorstwa na Europę Środkowo-Wschodnią. Rok później firma nabyła większościowy pakiet akcji fabryki w Olsztynie, rozpoczynając tym samym etap dynamicznego rozwoju produkcji w Polsce. W 2005 r. oddziały firmy warszawski i olsztyński utworzyły jedno przedsiębiorstwo – Michelin Polska S.A. Od początku obecności w Polsce Michelin zainwestował w nowe Centrum Logistyczne, nowy Zakład Opon Osobowych i Dostawczych oraz Zakład Półproduktów i Mieszanek Gumowych. Obecnie firma zatrudnia w Polsce 4,3 tys. pracowników.

Michelin Polska od lat zabiega o doskonalenie i stałą profesjonalizację zarządzania zasobami ludzkimi. Starania te, i nie tylko, były docenione w minionych latach przez kapitułę nagrody konkursu „Lider ZZZL”. Dział ZZZL tworzy blisko 100 specjalistów ds. personalnych. Michelin konsekwentnie dąży do stworzenia przyjaznej, opartej na wzajemnym zaufaniu atmosfery pracy oraz warunków pozwalających pracownikom na stały rozwój kompetencji. Do głównych celów strategii ZZZL wynikających ze strategii ogólnej przedsiębiorstwa firma zalicza m.in.:

- mobilizację wszystkich zasobów, aby zapewnić bezpieczne i atrakcyjne środowisko pracy,
- tworzenie warunków, aby każdy mógł osiągnąć swoje cele i rozwijać kompetencje; pracownicy Michelin mają jasno określoną rolę i odpowiedzialność,
- wspieranie rozwoju zawodowego i osobistego każdego pracownika,
- doskonalenie kompetencji menedżerów w obszarach: przywództwo, osiąganie wyników i rozwój pracowników,
- koncentrację na pracy zespołowej, aby każdy pracownik był odpowiedzialny za wyniki i postępy całego zespołu,
- wspieranie różnorodności zespołów – czerpanie z potencjału drzemającego w wielokulturowości oraz różnorodności perspektyw i doświadczeń wynikających z płci i wieku,
- powiązanie wynagradzania z poziomem odpowiedzialności pracownika oraz indywidualnymi i zespołowymi wynikami pracy,
- oferowanie pracownikom i ich rodzinom atrakcyjnych świadczeń dodatkowych: opieki medycznej, funduszu emerytalnego, ubezpieczeń, wypoczynku po pracy i aktywności sportowych,
- angażowanie się w rozwój społeczny i ekologiczny otoczenia.

Inicjatywą sprzyjającą realizacji tych celów jest funkcjonująca w firmie od kilku lat pro-

gram „Wspólna droga do postępu”. Przynosi on przedsiębiorstwu wymierne korzyści i znacząco wpływa na zwiększenie stopnia zaangażowania załogi.

Program „Wspólna droga do postępu”

Początki „Wspólnej drogi do postępu” sięgają roku 2010, kiedy to kierownictwo Michelin podjęło decyzję o stworzeniu długofalowej strategii rozwoju organizacji. W pracach nad nią przyjęto horyzont dziesięcioletni. Zgodnie z założeniami firma podejmuje starania o stały wzrost udziału pracowników w zarządzaniu organizacją, zwiększenie ich odpowiedzialności, zaangażowania i stopnia identyfikacji z firmą. Program określa precyzyjnie wzajemne zobowiązania organizacji oraz tworzących ją ludzi. Zakres działań jest szeroki: szczególny nacisk został położony na główne obszary, zgodne z kluczowymi wartościami firmy. Znalazły się wśród nich:

- szacunek dla innych,
- jakość zarządzania,
- zwiększanie odpowiedzialności pracowników,
- jakość środowiska pracy,
- kariera i rozwój,
- uznanie i wynagradzanie.

Corocznie lista inicjatyw jest ustalana wspólnie przez menedżerów i pracowników. Każdego roku firma zabiega o poznanie opinii osób zatrudnionych na temat zachodzących zmian oraz potrzeb i oczekiwań pracowniczych. Prowadzone badania pozwalają również na określenie stopnia zaangażowania załogi oraz ocenę skuteczności dotychczas podjętych działań. Pracownicy Michelin traktują udział w badaniu jako istotną okazję do dzielenia się swoimi opiniami o firmie; w jego ostatniej edycji uczestniczyło aż 97% uprawnionych.

W ramach programu „Wspólna droga do postępu” podjęto dotąd wiele działań służących usprawnieniu procesów zarządczych. Opracowano pakiety szkoleń dla kadry kierowniczej, służących rozwojowi jej kompetencji menedżerskich w trzech obszarach:

- przywództwa – reprezentowanie wartości Grupy, ukierunkowanie zespołu na strategię Grupy i oczekiwania klientów, promowanie postaw sprzyjających realizacji celów;
- zarządzanie wynikami – angażowanie zespołu w osiąganie wyników, zarządzanie działalnością i postępem;

■ rozwój pracowników – doskonalenie pracowników w ramach ich obowiązków, wspieranie rozwoju zawodowego pracowników oraz wzmacnianie autonomii.

Ponadto poszerzono procedurę oceniania o komponent, który pozwala pracownikom na wyrażanie swoich opinii o pracy przełożonych. Dążenie do wzmocnienia w osobach zatrudnionych poczucia, iż są współgospodarzami Michelin, znalazło również wyraz w podjętych działaniach na rzecz wzrostu odpowiedzialności pracowników. Kierownictwo organizacji wyszło bowiem z założenia, że każdy z zatrudnionych w firmie najlepiej wie, w jaki sposób realizować zadania na swoim stanowisku. Wystarczy mu to tylko umożliwić, zapewniając przy tym maksimum swobody. Mając to na uwadze, firma tworzy załozde możliwości zgłaszania pomysłów na usprawnienie pracy w ramach tzw. idei postępu. Pracownicy Michelin chętnie korzystają z tej formy włączania się w proces doskonalenia swojej organizacji.

Równolegle firma stale wspiera rozwój pracy zespołowej. Odbywa się to na zasadzie stałego dialogu menedżera z pracownikami i wypracowywania wspólnych rozwiązań. Do spotkań prowadzonych w ramach budowania zespołu kierownicy są przygotowywani przez zewnętrznych coachów.

Podejście to wynika ze strategii firmy dążącej do bycia organizacją wskazującą pracownikom nie tyle, **jak** dokładnie mają realizować zadania, ile – **dłaczego** należy je wykonać i **w jakim celu**. Od pracownika i jego zespołu zależeć powinno to, w jaki sposób ów cel zostanie osiągnięty. Przyjęcie takiej perspektywy spotkało się z pozytywnym odbiorem ze strony załogi. Zgodnie z wynikami badań satysfakcji zdecydowana większość respondentów czuje się dobrze przygotowana do wykonywania swoich zadań, uprawniona do podejmowania decyzji wpływających na poprawę jakości pracy, a także ma poczucie, że praca w Michelin pozwala im na samorealizację.

Na oceny te wpłynąć mogły również podejmowane w ramach programu „Wspólna droga do postępu” działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Przedsiębiorstwo szczególnie naciska na rozwój wolontariatu pracowniczego. Prowadzi program grantowy „Moc dobra”, w ramach którego osoby

zatrudnione w Michelin realizują własne projekty skierowane do społeczności lokalnej. O tym, które z zamierzeń pracowniczych do czeka się realizacji, decydują wyniki wewnętrzznego konkursu. Zwycięskie projekty są finansowane przez firmę. W roku 2015 pracownicy Michelin zrealizowali 22 projekty o różnej tematyce. W 2016 r. zrealizowano 26 projektów. Znalazły się wśród nich m.in.: festyn rodzinny w domu dziennego pobytu dla dzieci „Arka”; rewitalizacja placu zabaw w Skajbotach; opracowanie folderu ze ścieżkami rowerowymi w okolicach Olsztyna; wyremontowanie i wyposażenie sal w domu dziecka w Gryźlinach; wakacyjne warsztaty informatyczne dla rodziców; zajęcia dla seniorów; warsztaty muzyki ukraińskiej; plac treningowy dla psów w schronisku dla zwierząt oraz kilka inicjatyw związanych z bezpieczeństwem najmłodszych rowerzystów.

Firma wraz z pracownikami wsparła ponadto olsztyński szpital dziecięcy. Zatrudnieni w Michelin biegacze i rowerzyści wzięli udział w biegu „Kilometry pomocy”. Za każdy pokonany przez nich kilometr firma przekazywała szpitalowi określone środki finansowe. Dzięki temu szpital w Olsztynie zyskał m.in. pięć najnowocześniejszych kardiomonitorów do ratowania życia niemowląt. W 2016 r., w akcji „Kilometry pomocy”, poza pracownikami Michelin udział wzięło około tysiąca mieszkańców miasta. Około 90 tysięcy złotych przekazanych przez firmę przeznaczono na zakup sprzętu dla szpitali wojewódzkiego i dziecięcego w Olsztynie.

Wszystkie inicjatywy podejmowane w ramach „Wspólnej drogi do postępu” przyczyniły się do: wzmocnienia poczucia odpowiedzialności pracowników, budowania profesjonalnych zespołów na wszystkich szczeblach zarządzania, ograniczenia absencji, wzrostu reaktywności przez poprawę komunikacji oraz poszerzenia kompetencji załogi. Znalazło to odzwierciedlenie w wynikach badań zaangażowania pracowników, zgodnie z którymi w ciągu trzech ostatnich lat jego poziom wzrósł wśród osób zatrudnionych w Michelin z 74% (w roku 2013) do 81% (obecnie).

Kompleksowość, dostosowanie wdrożonych rozwiązań do potrzeb wielu różnych grup pracowników oraz dbanie o zaangażowanie całej

załogi firmy w realizację podejmowanych przez nią działań zdają się być jednymi z kluczowych czynników sukcesu programu „Wspólna droga do postępu”. Podejście zastosowane przez Michelin Polska S.A. jest także zgodne z zasadami postulowanymi przez badaczy problematyki wysoko efektywnych systemów pracy (*High Involvement Work Practices commitment and High Commitment Work Systems*), zwłaszcza opartych na zaangażowaniu (por. Lawler 1998; Konrad 2006). W tych systemach pracy kładzie się duży nacisk na angażowanie pracowników m.in. poprzez włączanie w procesy decyzyjne, dbałość o rozwój i dobrą komunikację oraz wspieranie pracy zespołowej. Przytoczone wyżej inicjatywy firmy Michelin

Polska mogą posłużyć za inspirację dla innych przedsiębiorstw pragnących udoskonalić swoje systemy zarządzania zasobami ludzkimi przy jednoczesnym zwiększeniu trwałego zaangażowania pracowników oraz poprawie efektywności firmy.

Bibliografia

- Borkowska, S., Jawor-Joniewicz, A. (red.), 2016, *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością*, Wyd. IPISS, Warszawa.
- Konrad, A. M., 2006, *Engaging employees through high-involvement work practices*, Ivey Business Journal, March/April.
- Lawler, E. E., 1998, *High-Involvement Management*, Jossey-Bass, San Francisco.

Summary

Although the companies operating in Poland still actively try to improve their systems and procedures of human resources management (HRM), there is still a huge gap between solutions developed in Poland and in so-called old EU countries and in the US. One of the ways used to improve the local achievements in HRM is popularisation of good practices among employers. The aim of this article is to present the solutions implemented in Michelin Polska S.A. This company won the title of the Leader of Human Resource Management in 2016 in the contest organised by the Institute of Labour and Social Studies. The activities were done as a part of the project: *Common road to progress* and can be an inspiring point of reference for other companies that want to make their HRM systems more competitive.

Key words

human resources management, good practices, corporate social responsibility, involvement

Więcej o autorze

Anna Jawor-Joniewicz

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych

Doktor nauk ekonomicznych, socjolożka, adiunkt w Zakładzie Zarządzania Zasobami Ludzkimi Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, ekspertka Instytutu Analiz Rynku Pracy, wykładowczyni zarządzania różnorodnością na podyplomowych studiach Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Posiada kilkunastoletnie doświadczenie w realizacji badań społecznych, szczególnie badań przedsiębiorstw. W latach 2004–2007 piastowała stanowisko pełnomocniczki wojewody mazowieckiego ds. równego statusu kobiet i mężczyzn oraz pełnomocniczki ds. kobiet, rodziny i przeciwdziałania dyskryminacji. Przez dekadę kierowała pracami Biura Konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”. Specjalizuje się w zarządzaniu zasobami ludzkimi (motywowanie, kultura organizacji, zarządzanie różnorodnością) oraz problematyce równego traktowania kobiet i mężczyzn. Autorka kilkudziesięciu prac naukowych.

Satysfakcja zawodowa Polaków 2016 – raport z badania

Piotr Sedlak
Piotr Jurczak
 Sedlak & Sedlak

Polacy przeciętnie oceniają swoją pracę jako „ani dobrą, ani złą”. Średni wynik dla przebadanej populacji wyniósł 0,08 (w skali od -2 – „maksymalne niezadowolenie” do +2 – „maksymalne zadowolenie”).

Ogólny poziom satysfakcji z pracy

Wskaźnik ogólnej satysfakcji z pracy jest zbiorczym podsumowaniem wyników całego badania. Zadowolony z pracy jest jedynie co trzeci z nas (33% badanych). Brak satysfakcji deklaruje 25% pracowników. Pozostałe 42% wykazuje ocenę ambiwalentną. Przeciętnie rzecz biorąc, Polacy oceniają więc swoją pracę jako „ani dobrą, ani złą”. Średni wynik dla przebadanej populacji wyniósł 0,08 (w skali od -2 – „maksymalne niezadowolenie” do +2 – „maksymalne zadowolenie”). O zadowoleniu z pracy w znacznej mierze decyduje poziom stanowiska. Im wyżej w hierarchii firmy, tym wyższa ogólna satysfakcja zawodowa, lepsze

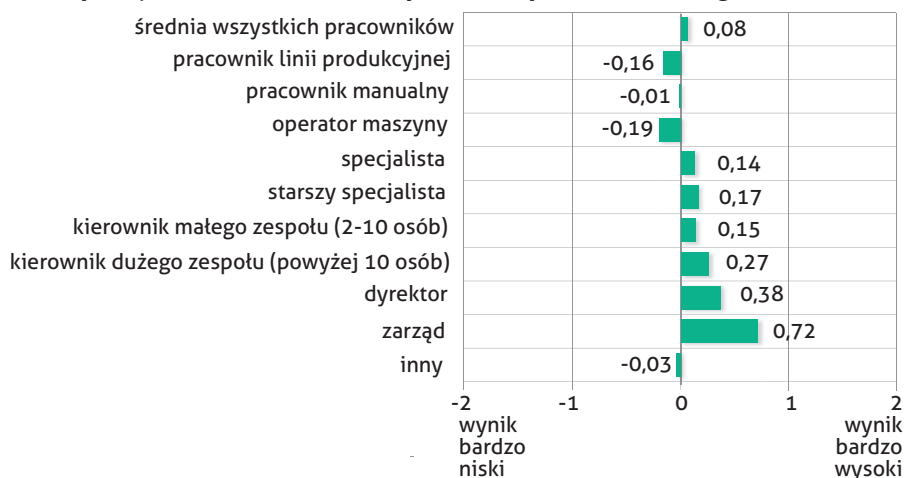
relacje z innymi zatrudnionymi, większy stopień autonomii i niższy odczuwany poziom stresu.

Warto badać opinie pracowników

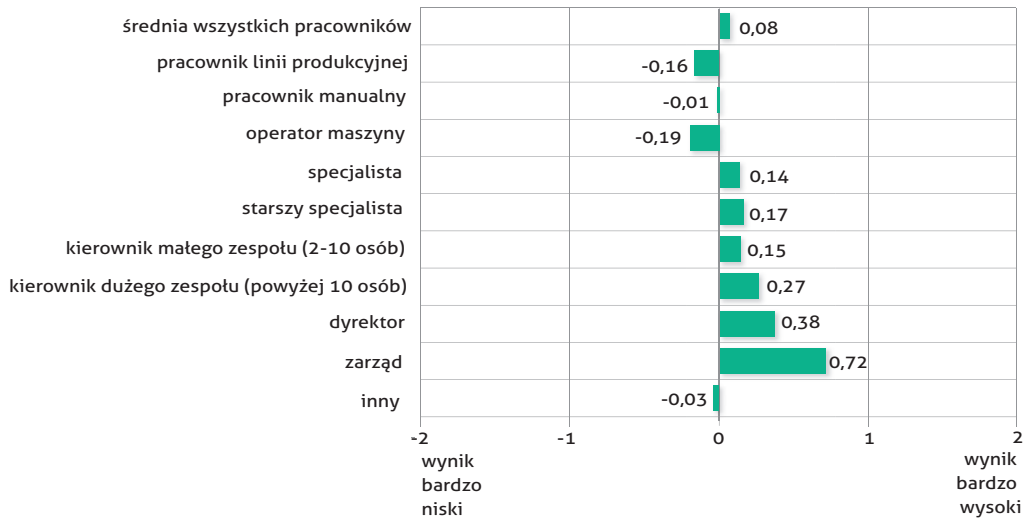
Perspektywa kadry kierowniczej znacznie różni się od oceny pozostałych pracowników. W tak ważnej kwestii jak organizacja pracy opinie osób na stanowiskach fizycznych i specjalistycznych różnią się od opinii kierownictwa przeciętnie o 20% *in minus*.

Satysfakcja z wykonywanej pracy zależy również od specjalizacji pracownika. Najniższy poziom zadowolenia zaobserwowano w działach produkcyjnych, administracyjnych i obsługi

Wykres 1. Wyniki pracowników zatrudnionych na różnych szczeblach organizacji



Wykres 2. Wyniki pracowników z różnych działów firmy



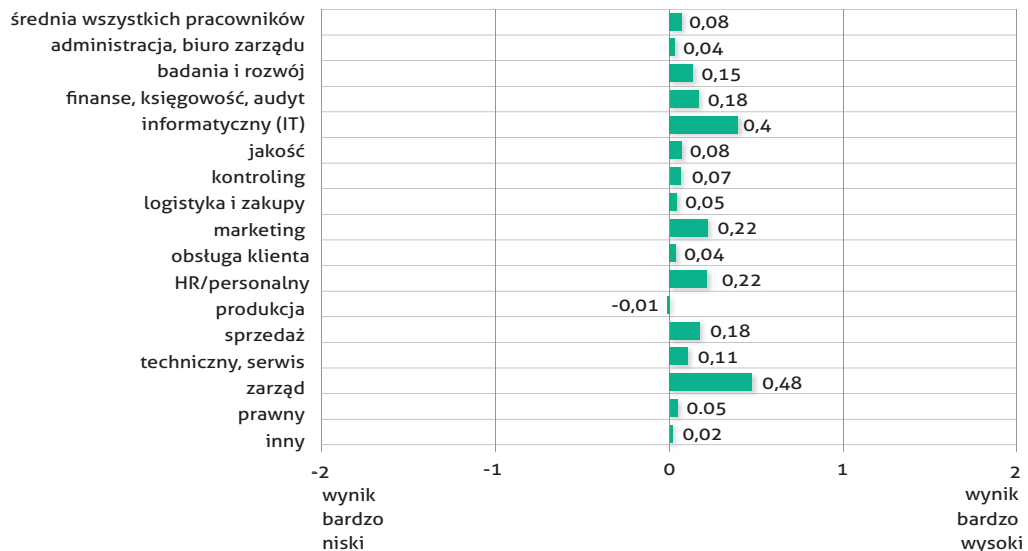
Źródło: Raport *Satysfakcja zawodowa Polaków 2016*, Sedlak & Sedlak 2017, N = 4816.

klienta. Najbardziej usatysfakcjonowani czują się informatycy, HR-owcy i marketingowcy. Badanie wykazało również, że im dłużej pracujemy w jednej organizacji, tym niższa jest nasza satysfakcja. Z pracy najbardziej zadowolone są więc osoby, które krótko pracują w firmie.

Poziom satysfakcji z pracy jest związany także z pochodzeniem firmy. Bardziej zadowoleni są pracownicy firm zagranicznych (46% usatysfakcjonowanych) niż polskich (36% usatys-

fakcjonowanych). Z kolei najmniej zadowoleni z pracy w Polsce są zatrudnieni w sektorze publicznym (24% zadowolonych i 32% niezadowolonych) niż w sektorze prywatnym. Porównywano tutaj trzy grupy – sektory publiczny i sektor prywatny – firmy o kapitale polskim oraz firmy o kapitale zagranicznym. Wyłączając mikroprzedsiębiorstwa, dostrzegalna jest niewielka tendencja do wzrostu ogólnej satysfakcji wraz z wielkością zatrudniającej firmy.

Wykres 3. Wyniki pracowników zatrudnionych w firmach z różnych branż



Źródło: Raport *Satysfakcja zawodowa Polaków 2016*, Sedlak & Sedlak 2017, N=4816.

Spośród organizacji i firm o różnym przedmiocie działalności najbardziej niezadowoleni są pracownicy administracji państwowej (satysfakcję z pracy odczuwa tam jedynie 22% zatrudnionych), służbie zdrowia (26%) oraz usługach dla ludności (31%). Największy odsetek zadowolonych pracuje natomiast w firmach informatycznych (55%), telekomunikacyjnych (47%) i usługach dla biznesu (45%).

Rysunek 1. Poziom ogólnej satysfakcji z pracy w różnych województwach



Źródło: Raport *Satysfakcja zawodowa Polaków 2016*, Sedlak & Sedlak 2017, N = 4816.

Rysunek 2. Poziom zaangażowania w pracę w różnych województwach



Źródło: Raport *Satysfakcja zawodowa Polaków 2016*, Sedlak & Sedlak 2017, N = 4816¹.

Ciekawą zależność ujawniło regionalne zestawienie poziomu satysfakcji pracowników.

W województwach, gdzie rynek pracy jest mniej rozwinięty (województwa: świętokrzyskie, podlaskie, kujawsko-pomorskie), ludzie są bardziej zadowoleni z pracy. Być może perspektywa bezrobocia sprawia, że bardziej doceniają oni sam fakt posiadania pracy.

Co budzi największe niezadowolenie

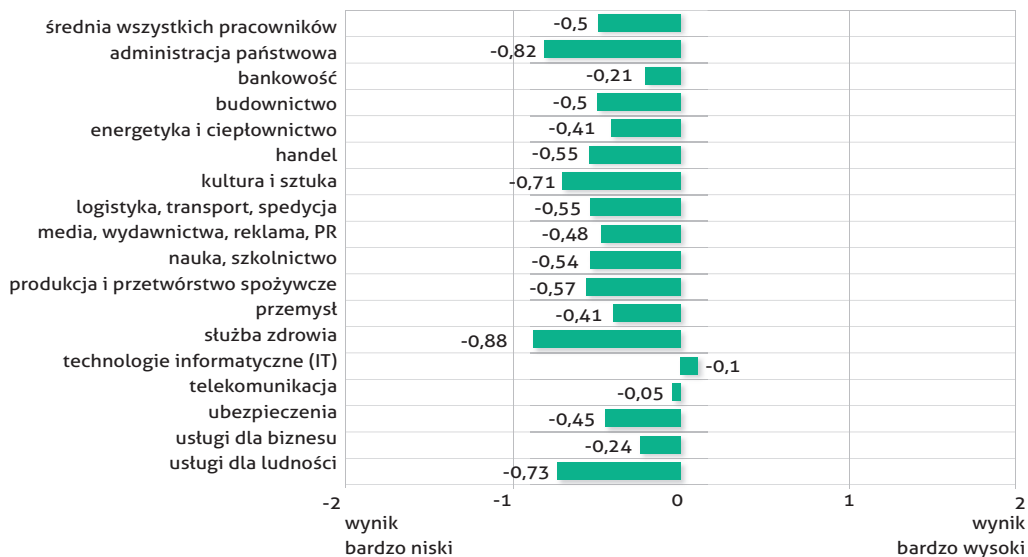
Największe niezadowolenie wzbudzają w Polakach płace. Negatywne opinie na ten temat ma 56%, a pozytywne jedynie 21% zatrudnionych (średnia ocena w tym wymiarze jest równa -0,5). Najmniej niezadowoleni z płacy są pracownicy prywatnych firm zagranicznych (na zarobki skarży się 37% zatrudnionych), podczas gdy pracownicy prywatnych firm z polskim kapitałem mają opinie zbliżone do osób zatrudnionych w spółkach skarbu państwa (około 57% niezadowolonych). Najbardziej niezadowoleni są przy tym członkowie administracji państwowej (64%). Porównując satysfakcję z wynagrodzenia w poszczególnych branżach, za najbardziej zadowolonych należy uznać pracowników firm informatycznych, w których na wynagrodzenie narzeka jedynie 28% zatrudnionych, oraz telekomunikacyjnych (33% niezadowolonych). Największe niezadowolenie panuje natomiast w służbie zdrowia (67% pracowników).

Tylko jedna grupa pracowników okazała się umiarkowanie zadowolona z otrzymywanego wynagrodzenia. Są to członkowie zarządów; w tej grupie na płace narzeka jedynie 23% badanych. Grupą o opinii niesprecyzowanej są dyrektorzy², wśród których wynagrodzenie nie odpowiada 31% zatrudnionych. Wszystkie pozostałe grupy prezentują różny stopień niezadowolenia. Zdecydowanie najniższą satysfakcję z płacy odczuwają operatorzy maszyn (69%) i pracownicy linii produkcyjnych (66%). Wśród specjalistów na zarobki narzeka 53%

¹ Zaangażowanie w pracę było mierzone skróconym Kwestionariuszem Badania Zaangażowania w Pracę Sedlak & Sedlak. Pytano w nim o: identyfikację z firmą, poczucie odpowiedzialności za wykonywaną pracę, gotowość do poświęceń, zainteresowanie pracą, zaangażowanie w pracę, nastawienie na rozwój firmy, dumę z pracy w firmie i nastawienie pracownika na efekty. Był to poboczny temat badania.

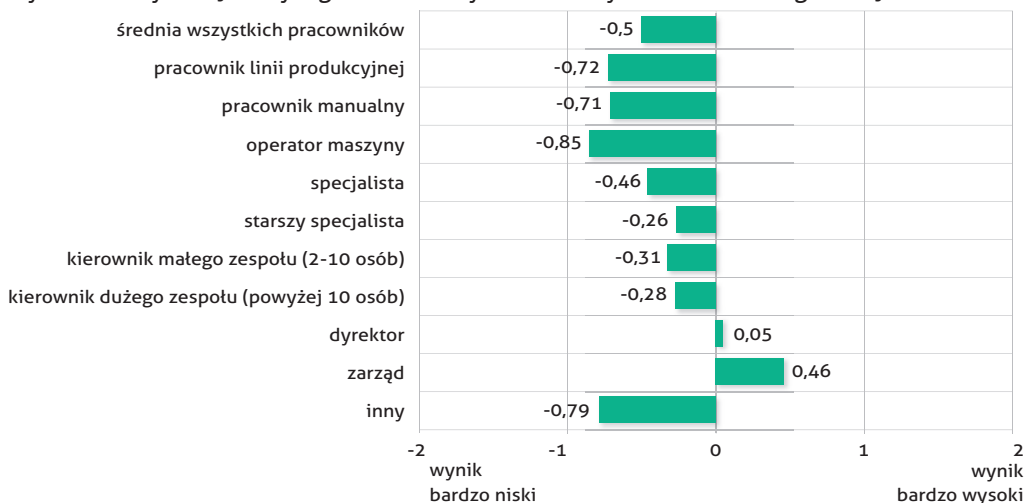
² Wyniki bliskie zeru należy interpretować jako opinie niesprecyzowane, ani pozytywne, ani negatywne. Odpowiadają one w kafeterii odpowiedzi opisowi „trudno powiedzieć”.

Wykres 4. Satysfakcja z wynagrodzenia – wyniki pracujących w firmach z różnych branż



Źródło: Raport *Satysfakcja zawodowa Polaków 2016*, Sedlak & Sedlak 2017, N = 4816.

Wykres 5. Satysfakcja z wynagrodzenia – wyniki na różnych szczeblach organizacji



Źródło: Raport *Satysfakcja zawodowa Polaków 2016*, Sedlak & Sedlak 2017, N = 4816.

pracowników, a wśród kadry menedżerskiej średniego szczebla odsetek ten wynosi 42%.

Wynagrodzenie powiązane jest z poczuciem docenienia, które jako osobny wymiar również zostało ocenione źle – niedocenianymi czuje się 59%, a docenianymi jedynie 19% przebadanych Polaków. Jeżeli chodzi o uzyskiwane w firmie możliwości rozwoju zawodowego oraz zarządzanie firmą, wśród pracowników dominują negatywne opinie – odpowiednio – 46% i 41%. Polacy w większości nie czują się przy-

wiązani do swoich organizacji – raczej nie myślą o długiej współpracy z aktualnym pracodawcą i negatywnie opisują swój stosunek emocjonalny do firmy.

Z czego jesteśmy najbardziej zadowoleni

Wymiarami satysfakcji zawodowej, które przeciętny Polak ocenia pozytywnie są przede wszystkim te, związane z atmosferą pracy (55% zadowolonych i 14% niezadowolonych pracowników). Pracownicy w naszym kraju są

najbardziej zadowoleni ze swoich relacji z współpracownikami (satysfakcję w tym obszarze odczuwa 63% zatrudnionych) i bezpośrednio przełożonymi (57% zadowolonych). Działające w Polsce firmy dobrze oceniono również pod względem ich rynkowego wizerunku i nastawienia proklienckiego (61% pozytywnych ocen). Polacy są raczej zadowoleni także z posiadanego w pracy zakresu samodzielności i możliwości wywierania wpływu na firmę (51% zadowolonych) oraz sprawności komunikacji (45% zadowolonych).

Przeciętny Polak prezentuje ocenę ambiwalentną, jeśli chodzi o organizację pracy (średni wynik -0,05, zadowolonych jest 30%, a niezadowolonych 34% pracowników) i poczucie dopasowania do zajmowanego stanowiska (średni wynik -0,02, zadowolonych jest 32%, a niezadowolonych 35% pracowników).

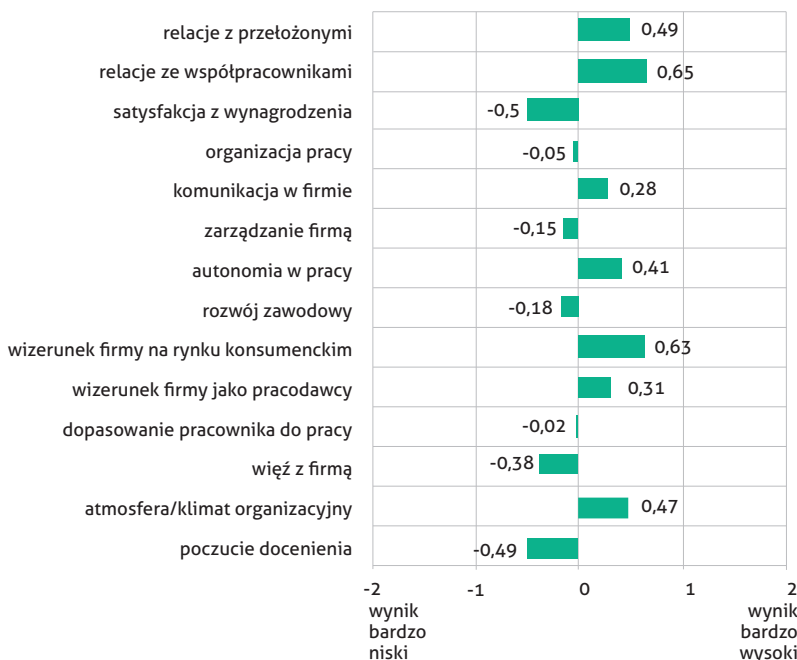
■ 6–8 tys. zł netto to pułap wynagrodzenia, po którego przekroczeniu więcej Polaków czuje zadowolenie niż niezadowolenie z pracy.

■ Według pracowników najstabiliej zarządzają ludźmi kierownicy w sektorze państwowym. Około 55% pracowników administracji państwowej nie uważa swoich bezpośrednich przełożonych za w pełni kompetentnych do sprawowania swojej funkcji. To najwyższy odsetek wśród analizowanych w badaniu grup³.

■ Organizację pracy oceniają dobrze głównie osoby, które za nią odpowiadają, tj. zarządy i dyrektorowie. Mimo to wciąż niemal połowa kadry menedżerskiej (49%) uważa, że obowiązujące systemy zarządzania powodują wzajemne utrudnianie sobie działań przez poszczególne działy.

■ Smutny obraz wytonił się z badania w odniesieniu do zaufania na linii pracownik – przełożony i zarząd. Tylko 40% dyrektorów ufa decyzjom podejmowanym przez zarządy swoich firm, a 27% dyrektorów wprost deklaruje brak wiary w umiejętności i motywację członków zarządów. Wśród pracowników szeregowych jest jeszcze

Wykres 6. Poziom satysfakcji Polaków z różnych aspektów pracy



Źródło: Raport *Satysfakcja zawodowa Polaków 2016*, Sedlak & Sedlak 2017, N = 4816.

Najistotniejsze problemy ujawnione w badaniu

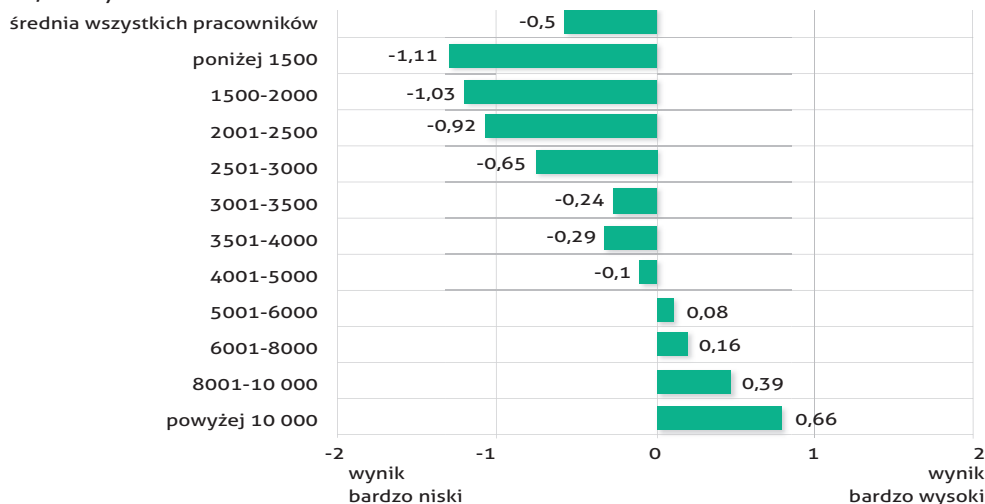
■ Ponad 58% Polaków uważa system wynagrodzenia w swojej firmie za niesprawiedliwy. Ponad 61% pracowników szeregowych uważa swoje zarobki za niższe od przeciętnych na zajmowanym stanowisku.

gorzej. Zarządom swoich firm ufa jedynie około 18% badanych z tej grupy.

■ 42% badanych uważa, że firma nie zapewnia im satysfakcjonującej możliwości rozwoju swo-

³ Chodzi o pracowników organizacji i firm różnych kategorii.

Wykres 7. Satysfakcja z wynagrodzenia, uwzględniając wysokość miesięcznego wynagrodzenia (PLN, netto)



Źródło: Raport *Satysfakcja zawodowa Polaków 2016*, Sedlak & Sedlak 2017, N = 4816.

ich kompetencji, a 64% nie widzi przed sobą realnej szansy na awans w obecnej firmie. Najgorzej swoje szanse rozwoju oceniają pracownicy działów produkcji oraz logistyki, a 61% Polaków nie widzi przed sobą realnej szansy na awans w strukturze obecnej firmy.

■ 50% firm w Polsce jest postrzeganych przez swoich pracowników jako zbyt sformalizowane, co utrudnia efektywną pracę. Im większa firma, tym większe problemy stwarza biurokracja.

■ Większość Polaków nie czuje się przywiązana do swojej firmy. Największy odsetek osób chcących zmienić pracę występuje wśród pracowników linii produkcyjnych (44%) i pracowników manualnych (41%). Z obecnym pracodawcą chętnie rozstaliby się również przedstawiciele działów obsługi klienta (43%), logistyki (41%) i kontrolingu (39%).

■ 19% pracowników w Polsce ma poczucie niepewności zatrudnienia. Co ciekawe, o swoją posadę niepokoją się najczęściej osoby na najniższych i najwyższych stanowiskach (23%).

■ Zebrane od pracowników opinie pokazały, że zatrudnianie na umowę o pracę się opłaca – „etatowcy” są istotnie bardziej oddani swoim zadaniom, gotowi do drobnych poświęceń na rzecz firmy i częściej zastanawiają się nad podnoszeniem efektywności swojej pracy niż pracownicy zatrudnieni na umowie-zleceniu. Okazało się również, że kobiety zwykle nieco bardziej od mężczyzn angażują się w swoje obowiązki.

■ W badaniu zdiagnozowano również poziom wypalenia i przerwania zawodowego wśród badanych pracowników. Oba zjawiska negatywnie oddziałują na funkcjonowanie pracownika i firmy, przy czym pierwsze wynika z przeciążenia pracą i odpowiedzialnością, a drugie – z braku

wyzwań i rozwoju zawodowego. Wypalonych jest około 16% Polaków, podczas gdy przerwawionych – 7%. Przerzewienie zawodowe odczuwają najsilniej operatorzy maszyn, podczas gdy wypalenie – pracownicy zajmujący się obsługą klienta. Można powiedzieć, że łącznie blisko co czwarty pracujący jest bardzo obciążony psychicznie przez jedno z tych dwóch zjawisk. Problemy wynikające z wypalenia i przerwania wptywają mocno nie tylko na efektywność pracy, ale także na jakość życia pracowników, w związku z czym powinny być zauważane i eliminowane przez pracodawcę.

■ 36% pracowników twierdzi, że bardziej brakuje im nowych, ambitnych wyzwań zawodowych niż spokoju i stabilizacji. Osoby takie stanowią największy odsetek wśród informatyków (43%), a najmniejszy wśród członków zarządów (15%) i pracowników sprzedaży (26%).

■ To, czym mogą przyciągać pracowników małe, polskie firmy, to oferowana im większa swoboda decydowania o sposobie wykonywania powierzonych zadań.

Informacje o badaniu

Badanie zrealizowano we wrześniu i październiku 2016 r. Wzięło w nim udział ponad 5 tys. pracowników. Średnia wieku wyniosła 37 lat. Średnia stażu w aktualnej firmie – 8 lat, a przeciętne wynagrodzenie 3530 zł netto.

Badanie zrealizowano przy użyciu kwestionariusza satysfakcji z pracy platformy badaniaHR.pl. Analizowano w nim 14 kluczowych aspektów oceny firmy i posady: wizerunek firmy jako pracodawcy, rozwój zawodowy, komu-

nikację w firmie, zarządzanie firmą, dopasowanie pracownika do pracy, atmosferę pracy, poczucie docenienia, satysfakcję z wynagrodzenia, relacje z przełożonymi, relacje ze współpracownikami, autonomię w pracy, organizację i warunki pracy, więź z firmą, wizerunek firmy

na rynku konsumenckim. W badaniu poruszano ponadto kwestie: zaangażowania w pracę, chęci zmiany pracy i jej powodów, stresu zawodowego, wypalenia oraz przerdzewienia zawodowego, wykonywania badań postaw pracowników przez firmy.

Summary

The included survey shows that employers can still do many things to increase the job satisfaction of their employees. What's important, a lot on this issue can be achieved without over-stretching your company's budget. Improving communication or showing care towards relationships are just some of those elements.

It should be emphasized that job satisfaction is linked to the employee's commitment and performance. For companies it pays off to focus on job satisfaction. On the other hand it is value in and of itself. Bad atmosphere and problems at work transfer to the home. In other words, a worker's bad professional status in consequence negatively affects not only himself but also his immediate family.

Key words

job satisfaction, professional development, job involvement, job stress, burnout, job rust

Więcej o autorze

Piotr Sedlak

Sedlak & Sedlak

Doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie zarządzanie. Absolwent studiów podyplomowych: Zarządzanie Projektem Badawczym (UEK), Badania Spoteczne i Marketingowe (WSE Kraków) oraz Praktyczna Psychologia Spoteczna (SWPS Warszawa). Od 9 lat pełni rolę kierownika projektów w Sedlak & Sedlak. Na co dzień rozwija platformę badaniahr.pl oraz prowadzi badania satysfakcji i zaangażowania pracowników. Od 8 lat pracownik naukowy Katedry Zarządzania Międzynarodowego na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Koordynator merytoryczny programu International MBA KSB UEK. Posiada doświadczenie w wielu projektach badawczych zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Autor kilkunastu publikacji naukowych. Członek Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii.

Piotr Jurczak

Sedlak & Sedlak

Specjalista ds. badań pracowników. Psycholog spoteczny, opiekun platformy badaniahr.pl, przeznaczonej do badań postaw i opinii pracowników. Odpowiedzialny za rozwój narzędzi pomiarowych, przygotowanie i realizację badań oraz kontakty z klientami. Posiada doświadczenie w projektowaniu i realizacji badań psychologicznych i spotecznych, zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Współautor kwestionariuszy badawczych oraz adaptacji narzędzi zagranicznych. Posiada certyfikat Polskiego Towarzystwa Psychologicznego w zakresie badania motywacji pracowników. Autor artykułów popularyzujących ideę Evidence based HR oraz opracowań z ogólnopolskich badań z obszaru HR.

Emigracja po polsku

Andrzej Kubisiak

Work Service S.A.

Wokół polskiej emigracji narosły liczne mity. Wielokrotnie była przeszacowywana jej skala, zmieniane były motywacje Polaków, a także rysowano nieaktualny już obraz osób wyjeżdżających z kraju. Jak wygląda to dziś i jaki wpływ na te zmiany ma polski rynek pracy? Na te i wiele innych pytań odpowiada raport *Migracje zarobkowe Polaków VI*, przygotowany przez Work Service S.A.

Historyczne uwarunkowania

Przez ostatnie dwie dekady wiodącym wyzwaniem polskiego rynku pracy był niedobór ofert zatrudnienia w relacji do osób poszukujących zajęcia. W efekcie mieliśmy do czynienia z dwucyfrowym bezrobociem, sięgającym w latach 2002–2003 nawet ponad 20%¹ w skali całego kraju. Oznaczało to sytuację, w której wielu Polaków nie mogło znaleźć nie tylko satysfakcjonującej pracy, ale nawet jakiegokolwiek zatrudnienia.

Po wejściu w 2004 r. do Unii Europejskiej i otwarciu wielu rynków pracy w Europie Zachodniej doświadczyliśmy masowego exodusu naszych rodaków. Wyższe wynagrodzenia i dostępność zatrudnienia stanowiły tak dużą zachętę do emigracji, że na przestrzeni tylko trzech pierwszych lat od wejścia do Unii wyjechało z Polski ponad 1,2 mln osób. W kolejnych trzech latach odnotowaliśmy spadek zainteresowania emigracją i falę powrotów ponad 200 tys. osób. W wielu przypadkach było to związane z kryzysem finansowym, który opanował wiele gospodarek zachodnich, co odbiło się również na tamtejszych rynkach pracy. Jednak od 2010 r. obserwujemy nieprzerwany trend wzrostowy, świadczący o tym, że wyjazd z kraju nadal jest atrakcyjnym wyborem dla wielu polskich pracowników. Obecnie na emigracji przebywa niemal 2,4 mln naszych rodaków, którzy w największym stopniu zasilili gospodarki: brytyjską (720 tys.), niemiecką (655 tys.) i holenderską (112 tys.)².

Nowa rzeczywistość

Od ponad dwóch lat widzimy wyraźne odwracanie się historycznych trendów na rynku pracy. Stopa bezrobocia systematycznie spada, osiągając najniższe wskazania od 26 lat. Równoległe rośnie zatrudnienie, a pracodawcy tworzą rekordowo wiele miejsc pracy, które coraz trudniej im obsadzać. To z kolei powoduje wyraźny wzrost liczby wakatów, których na koniec I kwartału 2017 r. było niemal 120 tys. w całej gospodarce³.

Tak wyraźna poprawa na rynku pracy wpłynęła również na zmiany po stronie wyjazdów zagranicznych. Z najnowszej edycji raportu *Migracje zarobkowe Polaków VI*⁴, przygotowanego przez największą w Polsce agencję zatrudnienia Work Service wynika, że w marcu 2017 r. chęć wyjazdu z kraju deklarowało 13,7%, aktywnych lub potencjalnych uczestników polskiego rynku pracy (osoby zatrudnione na dowolnej formie umów oraz bezrobotni, uczący się i osoby na urloпах rodzicielskich/maciezryńskich). To 9% dorosłej (18–65 lat) populacji Polski, czyli ponad 2,8 mln osób. Co jednak

¹ <<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-w-latach-1990-2017,4,1.html>>

² <<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/migracje-zagraniczne-ludnosc/informacja-o-rozmiarach-i-kierunkach-emigracji-z-polski-w-latach-2004-2015,2,9.html>>

³ <<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/popyt-na-prace-w-pierwszym-kwartale-2017-r,2,25.html>>

⁴ <<http://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowe/Raporty/Raport-Migracyjny>>

Tabela 1. Szacunek emigracji z Polski na pobyt czasowy w latach 2004–2015^a
(liczba osób przebywających za granicą w końcu roku)

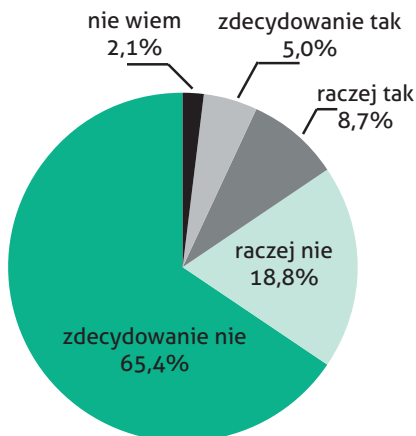
Kraj przebywania	Liczba emigrantów w tys.											
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ogółem	1000	1450	1950	2270	2210	2100	2000	2060	2130	2196	2320	2397
Europa	770	1200	1610	1925	1887	1765	1685	1754	1816	1891	2013	2098
Unia Europejska (27 krajów) ^b	750	1170	1550	1860	1820	1690	1607	1670	1720	1789	1901	1983
w tym:												
Austria	15	25	34	39	40	36	29	25	28	31	34	36
Belgia	13	21	28	31	33	34	45	47	48	49	49	52
Cypr	-	-	-	4	4	3	3	3	2	1	1	1
Czechy	-	-	-	8	10	9	7	7	8	8	9	9
Dania	-	-	-	17	19	20	19	21	23	25	28	30
Finlandia	0,4	0,7	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3
Francja	30	44	49	55	56	60	60	62	63	63	63	64
Grecja	13	17	20	20	20	16	16	15	14	12	9	8
Holandia	23	43	55	98	108	98	92	95	97	103	109	112
Hiszpania	26	37	44	80	83	84	48	40	37	34	32	30
Irlandia	15	76	120	200	180	140	133	120	118	115	113	111
Niemcy	385	430	450	490	490	465	440	470	500	560	614	655
Portugalia	0,5	0,6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Szwecja	11	17	25	27	29	31	33	36	38	40	43	46
Wielka Brytania	150	340	580	690	650	595	580	625	637	642	685	720
Włochy	59	70	85	87	88	88	92	94	97	96	96	94
Kraje spoza Unii Europejskiej	20	30	60	65	67	75	78	85	96	102	112	115
w tym:												
Norwegia	-	-	-	36	38	45	50	56	65	71	79	84

^a Dane dotyczą liczby osób przebywających za granicą czasowo: dla lat 2002–2006 – powyżej 2 miesięcy, dla lat 2007–2014 – powyżej 3 miesięcy.

^b Do 2006 r. 25 krajów.

Źródło: <<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/migracje-zagraniczne-ludnosci/informacja-o-rozmiarach-i-kierunkach-emigracji-z-polski-w-latach-2004-2015,2,9.html>>.

Wykres 1. Czy rozważa Pan/Pani emigrację zarobkową w ciągu najbliższych 12 miesięcy?



Źródło: *Migracje zarobkowe Polaków VI*, raport Work Service S.A.

warto podkreślić, wskaźnik deklaracji był o ponad 5 p.p. niższy niż w analogicznym okresie roku poprzedniego. Nie było to, co prawda, najniższe wskazanie w historii realizowanych badań, bo w III kwartale 2016 r. odsetek ten był jeszcze niższy i wynosił wówczas 11,9%. Jednak zmiana, którą obserwowaliśmy w ostatniej edycji badania, była związana z czynnikami sezonowymi i faktem, że wielu naszych rodaków nadal podejmuje czasowe zatrudnienie, krótsze niż 3 miesiące, w okresie wakacyjnym.

Mity emigracyjne

Poza zmianą ilościową obserwujemy również stosunkowo nowy profil potencjalnych emigrantów, który przeczy wielu często powtarzanym stereotypom. Co prawda, nadal najczęściej o wyjeździe myślą osoby młode w wieku

18–24 lata. Stanowią oni 40% wszystkich planujących emigrację. Jednak w dużej mierze są to osoby niemające wyższego wykształcenia (84%). Wśród nich najwięcej jest Polaków po szkole średniej – 37% i szkole podstawowej – 25%. Widzimy zatem kontynuację dawnego trendu, obserwowanego od momentu wejścia do struktur Unii Europejskiej, jaki wpływał na drenaż osób, które powinny właśnie wchodzić na nasz rodzimy rynek pracy, ale nie są to osoby najbardziej poszukiwane na rynku – specjaliści i absolwenci szkół zawodowych.

Wiemy już zatem, że potencjalny emigrant jest nadal młody, ale już niekoniecznie dobrze wykształcony. Co więcej, nie pochodzi również z dużych miast i metropolii, a głównie z terenów wiejskich i małych miast do 100 tysięcy mieszkańców. Razem stanowią oni 60% Polaków, którzy planują emigrację. Ponadto w ujęciu terytorialnym widzimy już regiony, w których skłonność do wyjazdów jest znikoma. Przykładowo jedynie 5% respondentów z województw dolnośląskiego i opolskiego rozważa emigrację.

Trzecią istotną zmianą jest status zatrudnienia. Tylko 2% potencjalnych emigrantów to osoby bezrobotne, a 59% – to osoby posiadające zatrudnienie. Najczęściej (32%) o pracy za granicą myślą osoby posiadające obecnie etat w Polsce. Na wyjazd najchętniej (53%) zdecy-

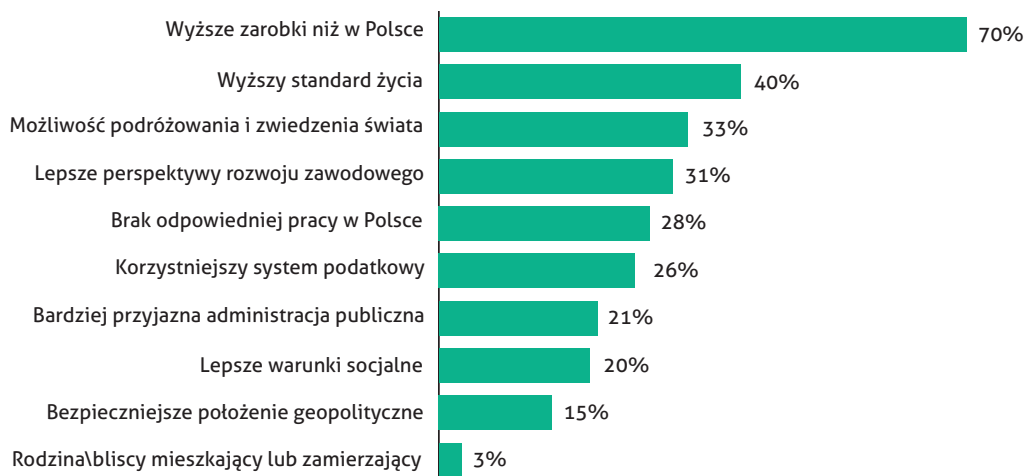
dowaliby się Polacy, których zarobki znajdują się na poziomie poniżej 2000 zł, co potwierdzałoby tezę, że emigracja stała się sposobem na poprawę sytuacji materialnej, a nie metodą na znalezienie jakiegokolwiek pracy.

Innym często powtarzaniem mitem w debacie publicznej jest argument mówiący o lepszych warunkach socjalnych, które mają skłaniać do emigracji. Jednak z badań Work Service, od niemal samego początku ich prowadzenia, wyraźnie wynika, że głównym czynnikiem motywującym są wyższe wynagrodzenia, na które zwraca uwagę 70% badanych. Na drugim miejscu znajduje się chęć poprawy standardu życia (40%), a na ostatnim stopniu podium jest możliwość podróżowania i zwiedzania świata (33%). W hierarchii czynników skłaniających do wyjazdu, warunki socjalne zajmują 3. miejsce od końca, mając jedynie 20% wskazań.

Kierunki emigracji pod wpływem Brexitu

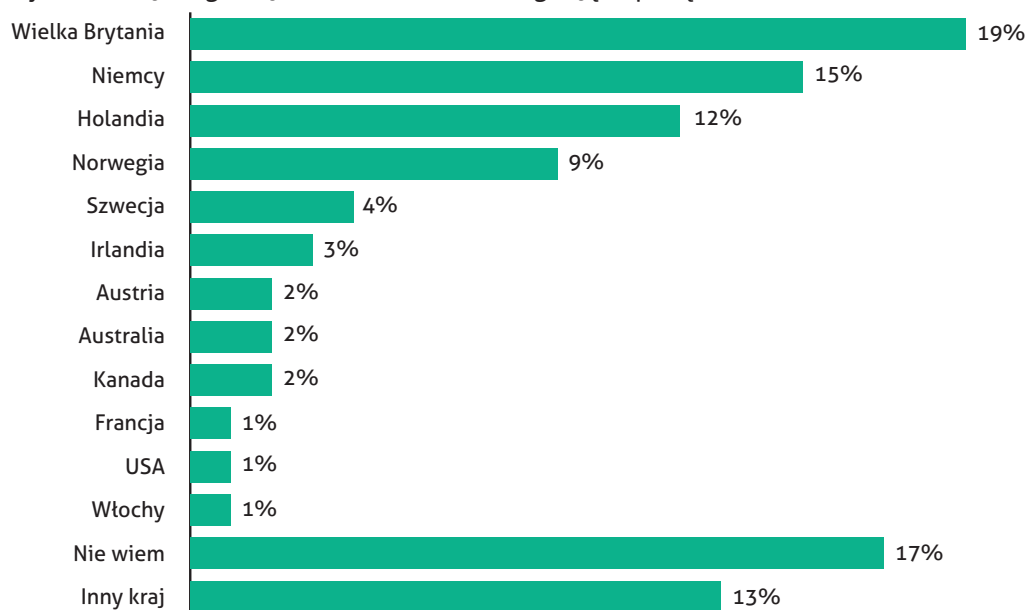
Po dwóch latach przerwy Wielka Brytania znów jest najchętniej wybieranym kierunkiem emigracji. Z raportu wynika, że wyjazd deklaruje 19% potencjalnych emigrantów zarobkowych z Polski, co stanowi wynik o 4 p.p. wyższy niż w przypadku Niemiec. Jest to istotna zmiana, bo wzrost zainteresowania Wielką Brytanią o 5 p.p. był pierwszą poprawą wyniku

Wykres 2. Proszę wskazać powody, które przede wszystkim skłaniają Pana/Panią do emigracji?



Źródło: *Migracje zarobkowe Polaków VI*, raport Work Service

Wykres 3. Do jakiego kraju rozważa Pan/Pani emigrację za pracą?



Źródło: *Migracje zarobkowe Polaków VI*, raport Work Service S.A.

tego kierunku od 2015 r. Na trzecim miejscu znalazła się odpowiedź „inny kraj” z wynikiem 13%, co pokazuje, że wiele osób jest zdezorientowanych, bo z jednej strony chcą wyjechać, a z drugiej – dostępne możliwości z różnych powodów im nie odpowiadają. Na czwartym miejscu znalazła się Holandia (12%).

Co ciekawe, na zmianę lidera i wzrost zainteresowania wyjazdem do Wielkiej Brytanii paradoksalnie wyraźny wpływ miał Brexit. Z badania Work Service wynika, że dla 58% osób zainteresowanych emigracją do tego kraju głównym celem jest zdążenie z wyjazdem przed opuszczeniem przez Wielką Brytanię Unii Europejskiej. Taka postawa wydaje się nawet racjonalna wobec niepewności co do przyszłości polityki migracyjnej tego kraju, a także warunków opuszczenia struktur jednolitego rynku unijnego. Paradoksalnie Brexit może wywołać kolejną, a przy tym zapewne ostatnią już falę emigracji z Polski do Wielkiej Brytanii.

Dlaczego nie wszyscy Polacy decydują się na emigrację

Najważniejszym powodem zniechęcającym do wyjazdu z kraju jest przywiązanie do rodzi-

ny i przyjaciół w Polsce (72%). Jest to niezmiennie, od początku realizacji badań, czynnik podawany najczęściej jako bariera emigracji. Co ciekawe, na decyzję o pozostaniu w kraju ma wpływ wykształcenie badanych. Dla osób z wykształceniem podstawowym przywiązanie do rodziny i przyjaciół w Polsce jest mniejszą przeszkodą niż dla absolwentów szkół wyższych.

Warto zwrócić uwagę, że na drugim miejscu emigracyjnych barier znajduje się atrakcyjna praca w Polsce. Dla grupy 35% badanych obecne zatrudnienie jest wystarczająco dobre, by nie musieć szukać lepszych warunków za granicą. To potwierdzenie tezy, że poprawa na rynku pracy jest odczuwalna i może wpływać na ograniczenie planów emigracyjnych.

Trzecią najpopularniejszą barierą jest słaba znajomość języków obcych, do których przynajmniej 20% respondentów. Z badań wynika, że również w tym wypadku poziom wykształcenia determinuje odpowiedzi, bo osoby po wyższych uczelniach nie wskazywały problemów językowych, a przy tym częściej wskazywały na atrakcyjną pracę w Polsce.

Wykres 4. Proszę wskazać powody, które przede wszystkim powstrzymują Pana/Panią przed wyjazdem za granicę do pracy



Źródło: *Migracje zarobkowe Polaków VI*, raport Work Service S.A.

Podsumowanie

Debata wokół procesów migracyjnych zaowocowała wieloma opracowaniami naukowymi, publicystycznymi, a także reportażowymi czy fabularnymi. Jednak kluczowe jest sprowadzenie tego zjawiska do faktów i rzetelnych analiz. W obecnych warunkach Polacy coraz mniej chętnie myślą o pracy za granicą, traktując ją raczej jako alternatywny scenariusz pozwalający na poprawę sytuacji materialnej. W efekcie nie jest to już konieczność, a możliwość. Co więcej, nie dotyczy ona już młodych, dobrze wykształconych mieszkańców dużych miast, bo ci częściej wskazują, że mają atrakcyjne zatrudnienie w kraju i nie poszukują innych rozwiązań poprawiających ich byt. Z pewnością ciekawym wątkiem jest również wykorzystanie emigracji do zwiedzania świata, co stanowi o wyraźnej zmianie pokoleniowej i odmiennym spojrzeniu na pracę zawodową.

Biorąc pod uwagę wszystkie te czynniki, nie możemy powiedzieć, że problem emigracji całkowicie znika, bo jednak utrzymujące się kilkukrotne różnice w wynagrodzeniach nadal stanowią silny magnes dla wyjazdów. Jednak wydaje się, że skala tego zjawiska będzie się obniżać wraz z umacnianiem się niedoborów kadrowych na rodzimym rynku pracy.

Informacje o badaniu

Dane prezentowane w ramach raportu *Migracje zarobkowe Polaków VI* zostały przygotowane i opracowane na zlecenie Work Service S.A. przez instytut badawczy Millward Brown S.A. Badanie zostało realizowane w okresie od 27 marca do 2 kwietnia 2017 r.

Badanie zrealizowano na próbie N = 662 osób pracujących, bezrobotnych, uczących się oraz przebywających na urloпах macierzyńskich i wychowawczych. Próbę dobrano z ogólnopolskiej reprezentatywnej próby dorosłych Polaków N = 1000 [zgodnej ze strukturą populacji pod względem płci, wieku (18–65 lat), wykształcenia oraz klasy wielkości i województwa miejsca zamieszkania]. Wykluczono z niej: emerytów, rencistów oraz osoby zajmujące się domem. Wyniki poddano procedurze ważenia na podstawie struktury zmiennych rekrutacyjnych według danych GUS. Dokładność wyników zależy od liczebności analizowanej grupy i odsetka odpowiedzi. Maksymalny błąd pomiaru dla całej próby N = 662 to +/-3,88%. Badanie zostało przeprowadzone za pomocą wspomaganego komputerowo wywiadów telefonicznych w ramach projektu CATIBUS.

Summary

According to the newest edition of the report *Labour migration of Poles VI*, prepared by the Poland's largest employment agency, Work Service, in March 2017 13,7% of active, or potential participants in the Polish labor market declared their willingness to leave the country. It is 9% of the adult population of Poland, ie over 2.8 million people. However, it is worth pointing out, the declaration rate was over 5 percentage points lower than in the corresponding period of the previous year.

Under current conditions Poles are less and less willing to work abroad, treating it as an alternative scenario to improve their financial situation. As a result, it is no longer a necessity but an opportunity. Moreover, it does not refer to young, well-educated residents of large cities, because they more often than not indicate that they have attractive employment in the country and are not looking for other solutions to improve their lives.

Key words

emigration, unemployment, labour market, migration

Więcej o autorze

Andrzej Kubisiak

Work Service S.A.

Dyrektor Zespołu Analiz i Komunikacji w Work Service S.A. Ekspert ds. komunikacji i rynku pracy, związany z Grupą Kapitałową Work Service od 2015 r. Odpowiada za zarządzanie procesami komunikacyjnymi Grupy i opracowaniem materiałów analitycznych. Autor raportów i licznych komentarzy związanych z bieżącą sytuacją na rynku pracy. Doświadczenie zawodowe zdobywał w sektorze bankowym i komunikacyjnym. Jest absolwentem Instytutu Socjologii na Uniwersytecie Warszawskim.

Zachodniopomorska branża turystyczna w kontekście deficytu pracowników na rynku pracy¹

Artur Frąckiewicz

Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie

Zachodniopomorski sektor turystyczny cechuje poważny deficyt pracowników reprezentujących kluczowe dla niego kategorie zawodowe.

Sektor turystyczny stanowi istotną część zachodniopomorskiej gospodarki. Jest to związane z jednej strony ze specyfiką przyrodniczą województwa, a z drugiej – z dynamicznym rozwojem przedsiębiorczości w wymienionym sektorze. Na podstawie wartości podstawowych wskaźników informujących o stanie turystyki w regionie można stwierdzić, że województwo zachodniopomorskie w branżowych zestawieniach lokuje się na czołowych pozycjach w kraju. W przypadku niektórych wskaźników – intensywności ruchu turystycznego oraz funkcji turystycznej miejscowości – województwo zajęło w 2015 r. pierwsze miejsce (Urząd Statystyczny... 2016, s. 32–33). Cechą charakterystyczną turystycznej przedsiębiorczości w regionie jest jej silna koncentracja w pasie nadmorskim oraz w największych miastach (Szczecin, Koszalin). Konsekwencją wymienionych okoliczności regionalnych jest kształt zachodniopomorskiego rynku pracy, zwłaszcza w kontekście potrzeb przedsiębiorców reprezentujących omawiany sektor.

W 2016 r. Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie przeprowadził badanie „Potrzeby zachodniopomorskich pracodawców reprezentujących sektor usług turystycznych – na przykładzie jedno- i wielofunkcyjnych turystycznych obiektów noclegowych”². Badaniem (wywiady CATI) objęto 654 turystyczne obiekty świadczące usługi noclegowe. Przy czym 42% badanych przedsiębiorstw miało charakter wielofunkcyjny (oprócz oferty noclegowej świadczyło również usługi gastronomiczne, lecznicze itp.). Przy doborze jednostek badawczych uwzględniono częstotliwość ich występowania

w poszczególnych powiatach. Badane podmioty gospodarki narodowej reprezentowały sekcję I klasyfikacji (PKD 2007)³. Określony w projekcie badania zakres przedmiotowy nie wyczerpywał szerokiej kategorii przedsiębiorstw prowadzących działalność w zakresie usług turystycznych, jednak pozwolił na wyznaczenie szczególnie istotnej w kontekście rynku pracy reprezentacji. Warto w tym miejscu podkreślić, że udział zatrudnionych (faktyczne miejsca pracy) w sekcji I w ogóle pracujących w 2015 r. osiągnął w województwie zachodniopomorskim najwyższą wartość w kraju (3,5%) (Frąckiewicz 2017a, s. 10).

Dla potrzeb badania określono listę zawodów związanych z branżą turystyczną. Została ona sformułowana na podstawie zestawienia zawodów deficytowych i nadwyżkowych dla województwa zachodniopomorskiego, powstałego

¹ Tekst stanowi uogólnienie raportu, jaki powstał na podstawie wyników badania, którym objęte zostały jedno- i wielofunkcyjne obiekty noclegowe działające na terenie województwa zachodniopomorskiego, Frąckiewicz 2017a. *Problemy i potrzeby zachodniopomorskich pracodawców reprezentujących sektor usług turystycznych*, <<https://www.wup.pl/pl/dla-instytucji/zachodniopomorskie-observatorium-ryнку-pracy/aktualności/raport-problemy-i-potrzeby-zachodniopomorskich-pracodawców-reprezentujących/>> (dostęp: 22.08.2017); <https://www.wup.pl/images/uploads/II_DLA_INSTYTUCJI/badania/gospodarka/Raport_z_badania_pn_Problemy_i_potrzeby_zachodniopomorskich_pracodawców_reprezentujących_sektor_usług_turystycznych.pdf> (dostęp: 22.08.2017).

² Badania terenowe na podstawie projektu badawczego przygotowanego przez WUP w Szczecinie przeprowadziła firma EU-CONSULT Sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku.

³ Sekcja I – „działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi”, <http://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pdf/2_PKD-2007-schemat_2.pdf> (dostęp: 22.08.2017).

w ramach programu badawczego „Barometr zawodów 2017” (Błasiak-Grudzień i Wojtaszyk 2016). Z rekordowo wysokim deficytem dla zawodów mamy do czynienia w przypadku powiatów nadmorskich – kamieński, kołobrzeski, m. Świnoujście (tabela 1).

Warto zastanowić się, czy ustalenia dokonane w ramach cyklicznego badania „Barometr zawodów” znajdują potwierdzenie w sygnałach docierających od pracodawców reprezentujących sektor turystyczny w województwie zachodniopomorskim. Dokonując porównania

informacji opartych na analizie relacji popytu i podaży na rynku pracy z ocenami realiów rekrutacyjnych dokonanych przez pracodawców, można odpowiedzieć twierdząco. W świetle deklaracji badanych pracodawców w województwie zachodniopomorskim mamy do czynienia z poważnymi trudnościami w znalezieniu pracowników w rozważanych zawodach, a szczególnie odczuwalne jest to, jak już wspomniano, zwłaszcza w powiatach nadmorskich. Jeżeli zsumujemy odpowiedzi badanych pracodawców poszukujących w 2016 r. pracowników (odpowiedzi: „bardzo trudno” i „raczej

Tabela 1. Zapotrzebowanie na wybrane zawody i specjalności w świetle wyników badań „Barometr zawodów 2017”

Nazwa powiatu	szprzątaczką i pokojową	pomoc kuchenna	kelnerzy i barmani	kucharze	recepjoniści rejestratorzy	fizjoterapeuci rehabilitanci/masażyści	szefowie kuchni
Białogardzki	N*	R	R	D	R	R	D
Choszczeński	R	R	R	D	R	N	R
Drawski	R	R	D	D	R	R	D
Goleniowski	R	R	R	R	R	R	R
Gryficki	D	D	D	D	D	R	D
Gryfiński	R	D	D	D	R	R	R
Kamieński	D	D	D	D	D	D	D
Kołobrzeski	D	D	D	D	D	D	D
Koszaliński i m. Koszalin	D	D	R	D	D	D	D
Łobeski	R	R	R	D	R	R	D
Miasto Szczecin	D	D	R	D	D	R	R
Miasto Świnoujście	D	D	D	D	D	D	D
Myśliborski	N	N	D	D	D	D	b.d.**
Policki	D	D	R	D	R	R	R
Pyrzycki	R	R	R	D	R	D	R
Sławieński	R	D	D	D	D	D	D
Stargardzki	D	R	R	R	D	R	R
Szczecinecki	R	N	R	N	R	D	D
Świdwiński	R	R	R	R	D	D	R
Wątecki	R	R	R	D	R	R	R
Zachodniopomorski	R	R	R	D	D	R	D
Zawód deficytowy		Zawód nadwyżkowy			Zawód w równowadze		

* Na rynku lokalnym zawód nie występuje. Źródło: <<https://barometrzwadov.pl/pl/zachodniopomorskie/prognozy-na-mapach/2017/szefowie-kuchni,2017,zachodniopomorskie,zachodniopomorskie,relacja-mie/dzy-dostepna-sila-robocza-a-nsbp-zapotrzebowaniem-na-pracownikow,12,,96,16,,1,0>> (dostęp: 22.08.2017).

** Użyte w tabeli symbole oznaczają: N – zawód nadwyżkowy (przewaga podaży ofert ze strony reprezentantów danej kategorii zawodowej nad popytem ze strony pracodawców); R – zawód w równowadze; D – deficyt (przewaga popytu na przedstawicieli danej kategorii zawodowej nad podażą ofert pracy ze strony jej reprezentantów)

Źródło: Frąckiewicz 2017a.

trudno”), okazuje się, że deklarowane trudności w znalezieniu pracownika w danym zawodzie mieszczą się w przedziale od 64% (sprzątaczką i pokojową) do 94% (kucharz) (tabela 2). Tym samym można stwierdzić, że każdy z rozpatrywanych zawodów jest w przypadku zachodniopomorskiej branży turystycznej deficytowy. Różnice dotyczą tutaj tylko

stopnia trudności w znalezieniu pracownika danej kategorii.

Badanie zachodniopomorskich pracodawców reprezentujących branżę turystyczną dostarczyło także informacji dotyczących wybieranych przez nich sposobów poszukiwania pracowników (wykres 1). Można tutaj wyróżnić

Tabela 2. Deklarowane przez badanych przedsiębiorców zapotrzebowanie na pracowników w zawodach/specjalnościach związanych z branżą turystyczną (z uwzględnieniem stopnia trudności ich pozyskania)*

Zawód/specjalność	Deklarowany przez pracodawców poszukujących pracowników w 2016 r. stopień trudności w znalezieniu pracownika w wybranych zawodach/specjalnościach (Jak oceniacie Państwo stopień trudności w znalezieniu pracownika w danym zawodzie?)				
	bardzo łatwo	raczej łatwo	raczej trudno	bardzo trudno	trudno powiedzieć
Sprzątaczką i pokojową	0%	35%	48%	16%	1%
Pomoc kuchenna	0%	27%	51%	22%	0%
Kelner	1%	18%	56%	25%	0%
Kucharz	0%	6%	47%	47%	1%
Barman	0%	10%	23%	67%	0%
Recepcjonista i rejestrator	0%	16%	36%	48%	0%
Fizjoterapeuci/rehabilitanci/masażyści	0%	11%	11%	78%	0%
Szef kuchni	0%	11%	0%	89%	0%

* Tabela zawiera informacje dla zawodów/specjalności, w których pracodawcy poszukiwali co najmniej 9 pracowników.

Źródło: A. Frąckiewicz 2017a.

Wykres 1. Deklarowane przez przedsiębiorców reprezentujących zachodniopomorską branżę turystyczną sposoby rekrutowania pracowników



Źródło: Frąckiewicz, 2017a.

dwie kategorie działań: wewnętrzne (endogeniczne) i zewnętrzne (egzogogeniczne). Do pierwszych należy zaliczyć inicjowanie poszukiwania pracowników, niewykraczające poza obszar wspólnotowy (inicjowanie procesu rekrutacyjnego w granicach kręgu rodziny i znajomych) lub stowarzyszeniowy (inicjowanie procesu rekrutacyjnego w granicach własnej organizacji – pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie). Pierwsza kategoria działań jest szczególnie istotna w przypadku mikroprzedsiębiorstw. Pracodawca poszukuje tutaj pracowników lub częściej inicjuje proces rekrutacyjny wśród osób, z którymi pozostaje w bezpośredniej styczności. Z kolei do drugiej zaliczamy te, które wykraczają poza granice wymienionych grup czy też kręgów społecznych. Sprowadza się to przede wszystkim do wykorzystywania dla celów rekrutacyjnych instytucji zewnętrznych, elementów otoczenia przedsiębiorstwa. W świetle deklaracji badanych (bez uwzględnienia wielkości przedsiębiorstwa turystycznego) najpopularniejszym sposobem poszukiwania pracowników jest zamieszczanie ogłoszeń w internecie.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że ta forma poszukiwań pracowników znajduje uzasadnienie w postawach uczestników rynku pracy, którzy reprezentują stronę podażową. Dotyczy to zarówno osób, które aktualnie poszukują ofert pracy, jak i tych, które są u progu wejścia na rynek pracy. Za przykład mogą posłużyć zachodniopomorscy bezrobotni, którzy właśnie w internecie najczęściej poszukują ofert pracy – deklaruje to prawie 51% z nich (Mróz 2017, s. 13). Również dla uczniów zachodniopomorskich średnich szkół zawodowych internet jest najpopularniejszym źródłem informacji o rynku pracy – zadeklarowało to 66% uczniów zachodniopomorskich techników oraz 56% uczniów zasadniczych szkół zawodowych (Frąckiewicz 2017b, s. 17).

Jednak przy uwzględnieniu wielkości zbadanych przedsiębiorstw można już zauważyć wyraźne różnice w hierarchiach preferowanych sposobów poszukiwania pracowników. O ile w przypadku przedsiębiorstw zatrudniających do 9 pracowników wysoką pozycję zajęło pozyskiwanie pracowników poprzez znajomych i rodzinę, a także poprzez zatrudnionych pracowników (orientacja o charakterze

endogenicznym), to już, jeśli chodzi o podmioty zatrudniające co najmniej 50 osób, najpopularniejszym sposobem było poszukiwanie ich poprzez powiatowe urzędy pracy (sposób egzogeniczny, wykorzystujący instytucje zewnętrzne) (Frąckiewicz 2017a, s. 25).

Najczęściej wskazywaną barierą związaną z pozyskiwaniem pracowników jest według badanych pracodawców „brak zgłoszeń do pracy”. Mamy tutaj do czynienia z deficytem wyjątkowo niepokojącym dla pracodawców. Jedną z najczęściej wskazywanych przez badanych przedsiębiorców barier było posiadanie przez kandydatów do pracy zbyt niskich kwalifikacji (wykres 2). Jest to problem często zgłaszany przez pracodawców reprezentujących nie tylko branżę turystyczną. Sygnały te powinny niepokoić zwłaszcza w kontekście poziomu zachodniopomorskiego szkolnictwa zawodowego w kontekście zaspokajania przez nie potrzeb pracodawców. W trakcie badań przeprowadzonych na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Szczecinie w 2015 r., zachodniopomorscy pracodawcy zgłaszali potrzebę lepszego dopasowania programów nauczania w szkołach zawodowych do ich oczekiwań, a także konieczność zwiększenia liczby szkół zawodowych (WUP... 2015). Jednym z rozwiązań, które mają przyczynić się do wyeliminowania, a przynajmniej osłabienia bariery kwalifikacyjnej, jest proponowane przez Ministerstwo Edukacji Narodowej (MEN 2016) rozszerzenie i zintensyfikowanie współpracy przedsiębiorców ze szkołami zawodowymi. Postulowana współpraca ma dotyczyć:

- udzielania przez pracodawców wsparcia kadrowego dla szkół,
- zaangażowania pracodawców w praktyczną naukę zawodu,
- wsparcia pracodawców w zakresie podnoszenia kwalifikacji przez nauczycieli zawodu,
- zaangażowania pracodawców w zakresie przeprowadzania egzaminów zawodowych.

Największe zainteresowanie współpracą z instytucjami oświatowymi cechuje zachodniopomorskie przedsiębiorstwa turystyczne zatrudniające od 50 do 249 osób. Najprawdopodobniej związane to jest z potencjałem materialnym i kadrowym większych organizacji, a także wspomnianą już orientacją na współpracę z instytucjami zewnętrznymi. Zwraca uwagę także relatywnie wysoki poziom

Wykres 2. Wskazywane przez przedsiębiorców reprezentujących zachodniopomorską branżę turystyczną bariery związane z pozyskiwaniem pracowników w wymienionych zawodach lub na wymienionych stanowiskach*

Co Państwa zdaniem utrudnia lub uniemożliwia pozyskanie pracownika w wymienionym zawodzie/wymienionych zawodach lub na wymienionym/wymienionych stanowisku/stanowiskach?



* Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczy respondentów, którzy deklaruwali poszukiwanie pracownika/-ów w 2016 r. Wartości nie sumują się do 100% – informacje uzyskano na podstawie pytania wielokrotnego wyboru.

Źródło: Frąckiewicz 2017a.

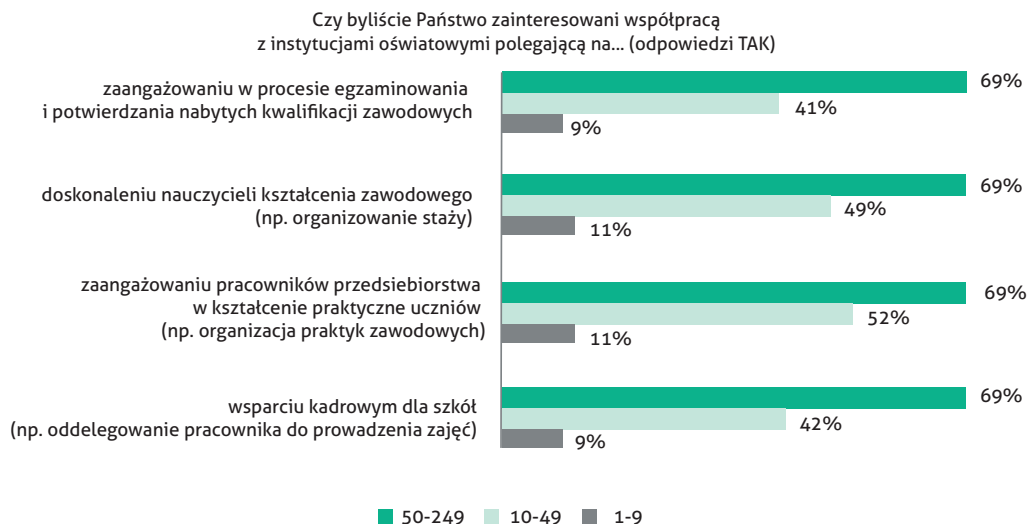
zainteresowania współpracę ze strony małych przedsiębiorstw. Można uznać, że badani pracodawcy dostrzegają korzyści związane z zaangażowaniem w proces kształcenia zawodowego, a promowanie idei współpracy powinno w przyszłości zaowocować jego jeszcze wyższym poziomem.

Jednym ze sposobów rozwiązywania niedoborów pracowniczych jest zatrudnianie obcokrajowców. W 2016 r. od przedsiębiorstw prowadzących działalność w sekcji I napłynęło w skali kraju 1,9% ogółu oświadczeń pracodawców o zamiarze powierzenia wykonywania pracy cudzoziemcom. Z kolei w województwie zachodniopomorskim w analogicznym okresie udział rozważanego sektora stanowił 6,9% ogółu wniosków (WUP... 2017), co związane jest z jego pozycją w zachodniopomorskiej gospodarce.

Podsumowanie

Zachodniopomorski sektor turystyczny charakteryzuje deficyt pracowników w kluczowych dla niego kategoriach zawodowych. W opinii pracodawców głównymi powodami tego stanu jest brak chętnych do pracy, brak oczekiwanych przez pracodawców kwalifikacji, zbyt wysokie oczekiwania płacowe ze strony pracobiorców, a także brak doświadczenia zawodowego. Rozwiązaniem, które ma szansę doprowadzić do poprawy sytuacji, zwłaszcza w zakresie zwiększenia podaży pracowników i zaspokojenia potrzeb kwalifikacyjnych, jest zgodnie z polityką MEN zintensyfikowanie współpracy przedsiębiorstw ze szkołami zawodowymi. Doraźnym sposobem na radzenie sobie z brakami na rynku pracy jest zatrudnianie obcokrajowców. Jednak można żywić uzasadnione obawy, że nie jest to rozwiązanie problemu w dłuższej

Wykres 3. Postawy zachodniopomorskich pracodawców reprezentujących branżę turystyczną wobec współpracy z instytucjami oświatowymi – rozkład postaw pozytywnych



Źródło: Frąckiewicz 2017a.

perspektywie. Już teraz pracodawcy sektora turystycznego jako jedną z najważniejszych barier w pozyskiwaniu pracowników wskazywali „zbyt wysokie oczekiwania płacowe” kandydatów do pracy. W przypadku otwarcia pozostałych krajowych rynków Unii Europejskiej dla pracowników ze Wschodu, którzy licznie zasilał zachodniopomorski rynek pracy, presja płacowa wzrośnie, a w konsekwencji obcokrajowcy przestaną stanowić atrakcyjną alternatywę dla pracodawców. Warto w tym miejscu podkreślić, że zachodniopomorski sektor turystyczny zajmuje istotne miejsce w planach rozwojowych województwa. Udzielane i planowane wsparcie dla sektora dotyczy również problemów zaspokojenia potrzeb pracodawców w obszarze rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem występujących tutaj deficytów⁴.

Bibliografia

- Błasiak-Grudzień, R., Wojtaszyk, P., 2016, *Barometr zawodów 2017. Raport podsumowujący badanie w województwie zachodniopomorskim*, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków.
- Frąckiewicz, A., 2017a, *Problemy i potrzeby zachodniopomorskich pracodawców reprezentujących sektor usług turystycznych*, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin, <https://www.wup.pl/images/uploads/II_DLA_INSTYTUCJI/badania/gospodarka/Raport_z_badania_pn_Problemy_i_potrzeby_zachodniopomorskich_pracodawcow_reprezentujacych_sektor_uslug_turystycznych.pdf>. (dostęp: 22.08.2017).

Frąckiewicz, A., 2017b, *Uwarunkowania decyzji zawodowych i edukacyjnych oraz postawy wobec rynku pracy uczniów ponadgimnazjalnych szkół zawodowych w województwie zachodniopomorskim*, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin, <https://www.wup.pl/images/uploads/II_DLA_INSTYTUCJI/badania/edukacja/Raport_dot_Uwarunkowania_decyzji_zawodowych_i_edukacyjnych_oraz_postawy_wobec_ryнку_pracy_uczniów_ponadgimnazjalnych_szkół_zawodowych_w_województwie_zachodniopomorskim.pdf>. (dostęp: 22.08.2017).

Mról, M., 2017, *Sytuacja społeczno-zawodowa osób bezrobotnych zarejestrowanych w powiatowych urzędach pracy województwa zachodniopomorskiego w 2016 r.*, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin, <https://www.wup.pl/images/uploads/II_DLA_INSTYTUCJI/badania/partnerstwo_PUP/sytuacja_spol_2016.pdf>. (dostęp: 22.08.2017).

MEN, 2016, *Kształcenie zawodowe dla rynku pracy*, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Wałbrzych, <https://men.gov.pl/wp-content/uploads/2016/06/men_prezentacja.pdf>. (dostęp: 22.08.2017).

US w Szczecinie, 2016, *Turystyka w województwie zachodniopomorskim w latach 2013–2015*, 2016, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Szczecin, <http://szczecin.stat.gov.pl/files/gfx/szczecin/pl/defaultaktualnosci/846/1/4/1/turystyka_zachodn_2013_2015.pdf>. (dostęp: 22.08.2017).

WUP w Szczecinie, 2015, *Potrzeby zatrudnieniowe zachodniopomorskich pracodawców w zakresie zawodów, umie-*

⁴ Szczegółowe plany rozwojowe dotyczące zachodniopomorskiego sektora turystycznego można znaleźć w dokumentach strategicznych samorządu województwa zachodniopomorskiego:

- *Polityka samorządu województwa zachodniopomorskiego w sektorze turystyki*, <<http://bip.rbip.wzp.pl/sites/bip.wzp.pl/files/articles/politykaturystyczna.pdf>>. (dostęp: 23.08.2017);
- *Polityka rynku pracy województwa zachodniopomorskiego*, <http://bip.rbip.wzp.pl/sites/bip.wzp.pl/files/articles/zalacznik_18.pdf>. (dostęp: 23.08.2017).

jętności i kwalifikacji. Raport końcowy pełny, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin, <https://www.wup.pl/images/uploads/II_DLA_INSTYTUCJI/badania/gospodarka/Raport_końcowy_pełny.pdf> (dostęp: 22.08.2017). WUP w Szczecinie, 2016, *Powierzenie wykonywania pracy cudzoziemcom na podstawie oświadczenia pracodawcy w województwie zachodniopomorskim w 2016 r.*, Woje-

wódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin, <https://www.wup.pl/images/uploads/II_DLA_INSTYTUCJI/statystyka_analazy_badania/analizy_i_opracowania/2016/Powierzenie_wykonywania_pracy_cudzoziemcom_na_podstawie_oświadczenia_pracodawcy_w_województwie_zachodniopomorskim_w_2016_roku.pdf> (dostęp: 22.08.2017).

Summary

The Westpomeranian tourism sector is characterized by a staff deficit. It is related to the lack of those willing to work and the shortage of qualifications. Steps to address this problem may include the intensification of cooperation between tourism companies and vocational schools.

Key words

labour market, tourism sector, vocational school

Więcej o autorze

Artur Frąckiewicz

Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie

Socjolog. Od 2014 r. zatrudniony w Zachodniopomorskim Obserwatorium Rynku Pracy, działającym w ramach Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Szczecinie. Specjalizuje się w metodologii badań społecznych oraz analizach rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem migracji zarobkowych oraz szkolnictwa zawodowego. Autor publikacji na temat rynku pracy oraz metodologii nauk.

E-urząd pracy? Gdańsk wśród liderów elektronicznych innowacji

Łukasz Iwaszkiewicz

Gdański Urząd Pracy

W czerwcu 2017 r. podsumowano działania publicznych służb zatrudnienia poświęcone e-usługom udostępnianym w urzędach pracy. Najlepsze praktyki zaprezentowano podczas tematycznej konferencji zorganizowanej przez Departament Informatyki Ministerstwa Rodziny Pracy i Polityki Społecznej, która odbyła się w Warszawie.

Eksperci rynku pracy, przedstawiciele publicznych służb zatrudnienia z całego kraju, a także reprezentanci firm informatycznych oraz Zakładu Ubezpieczeń Społecznych zebraли się 27 czerwca w Warszawie na dwudniowej konferencji specjalistycznej, aby dyskutować nad wykorzystaniem nowoczesnych technologii IT w urzędach pracy. Debatę zdominował proces digitalizacji dokumentów. W stolicy wspólnie zastanawiano się nad skutecznymi sposobami przetwarzania dokumentacji papierowej do postaci elektronicznej, a także nad bezpiecznymi formami przechowywania tego typu danych. Dużo uwagi poświęcono także potencjalnym zagrożeniom wynikającym z zaniechania procesu przetwarzania papierowych dokumentów do cyfrowej postaci.

W konferencji aktywny udział wzięli przedstawiciele Gdańskiego Urzędu Pracy (GUP), któ-



Foto 1. Magdalena Ostapkowicz zajmuje się m.in. digitalizacją dokumentów.



Foto 2. Gdańsk jest od wielu lat liderem w zakresie wykorzystania systemu e-rejestracji osób bezrobotnych.

rzy zaprezentowali m.in. innowacyjne rozwiązania w zakresie digitalizacji dokumentów oraz swoje doświadczenia we wdrażaniu cyfrowych usług dla klientów indywidualnych i instytucjonalnych.

W trakcie dyskusji innowacyjny program do cyfrowego przechowywania dokumentacji w Gdańskim Urzędzie Pracy zaprezentowała Magdalena Ostapkowicz, główny specjalista w Dziale Rejestracji, Świadczeń i Archiwizacji. Program jest podzielony na trzy praktyczne moduły: skanowanie dokumentów, paczkowanie (czyli wirtualne przygotowywanie materiałów archiwalnych do dalszego składowania) oraz zasób magazynu zewnętrznego, który z kolei pozwala na zarządzanie zdigitalizowanymi już materiałami. Gromadzone w ten sposób dane zawierają wszystkie najważniejsze informacje

dotyczące osoby bezrobotnej, w tym skan karty rejestracyjnej, dane osobowe i dotyczące przechowywania. Dzięki temu możliwe jest przesłanie pełnej historii współpracy osoby bezrobotnej z urzędem pracy nawet wówczas, gdy np. oryginalne, papierowe dokumenty uległy, ze względu na upływający czas, uszkodzeniu. Wprowadzony model sprawdza się w praktyce. Tylko w pierwszych pięciu miesiącach 2017 r. udało się zdigitalizować 24 677 dokumentów. Generalnie do tej pory postać cyfrową otrzymało ponad ćwierć miliona kart osób bezrobotnych, czyli 53% wszystkich dokumentów. O ogromnej skali tego procesu świadczy także inna liczba – 5 311 400, właśnie tyle stron dokumentów zostało już zeskanowanych.

e-usługi w urzędach pracy

Ważną częścią konferencji była również prezentacja dobrych praktyk w zakresie wdrażania e-usług w jednostkach publicznych służb zatrudnienia. Temat ważny, bo jak pokazują dane opracowane przez Główny Urząd Statystyczny (GUS 2016, s. 4–6), już w 2016 r. blisko 95% przedsiębiorstw korzystało z e-usług administracji publicznej, z kolei wśród osób indywidualnych odsetek ten wyniósł 30% i wzrósł rok do roku o 3,6 p.p. Dane te pokazują, że na cyfrowe rozwiązania w różnego rodzaju urzędach i instytucjach jest duże zapo-



Foto 3. Mej El-Azzeh-Taraszkiewicz, zastępca kierownika Działu Rejestracji, Świadczeń i Archiwizacji.

trzebowanie społeczne i w najbliższych latach będzie ono najprawdopodobniej dalej rosnąć.

Zwrot ku coraz intensywniejszemu wykorzystaniu e-usług już w 2008 r. dostrzegł urząd pracy w Gdańsku. Już wówczas uruchomiony został – do dziś jeden z najważniejszych tam projektów – system elektronicznej rejestracji osób bezrobotnych. Blisko dekadę temu było to rozwiązanie pionierskie w przypadku publicznych służb zatrudnienia. Wielokrotnie udoskonalana usługa dziś jest już standardem świadczonym osobom poszukującym zatrudnienia. Dziś e-rejestracja ma dwa warianty. Pierwszy z nich umożliwia wypełnienia tzw. zgłoszenia do rejestracji. W tym wypadku klient wypełnia dedykowany formularz, a następnie

Wyszukiwarka kierunków

miasto

0 wyników

Język

- polski
- angielski
- inne języki obce

Bloki tematyczne

- architektura i budownictwo
- informatyka i media
- prawo i administracja
- sztuka i sztuka
- nauki przyrodnicze
- biologia, chemia i fizyka
- sport i turystyka
- ekonomia, finanse i marketing
- filozofia
- zarządzanie i marketing
- historia, literatura i język
- nauki społeczne, polityka i socjologia
- sztuka, muzyka i film
- psychologia i pedagogika
- literatura i sztuka
- historia i sztuka
- nauki o Ziemi i środowisko
- historia sztuki
- historia
- historia sztuki
- krajoznawstwo i turystyka historyczna
- historia

Wskazanie

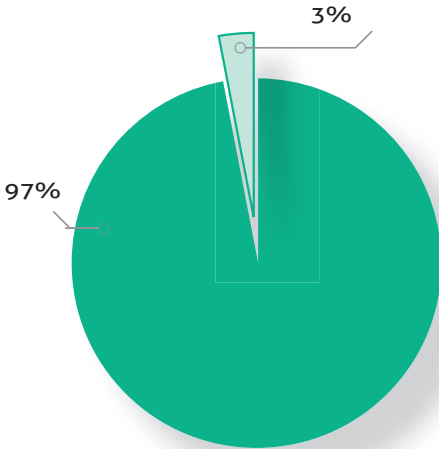
Znalezionych kierunków: 5

Kierunek	Nazwa szkoły	Blok tematyczny	Język	Typ
A Archeologia	Uniwersytet Gdański	historia	polski	uczelnia wyższa
E Etnologia	Uniwersytet Gdański	historia	polski	uczelnia wyższa
H Historia	Uniwersytet Gdański	historia	polski	uczelnia wyższa
Historia sztuki	Uniwersytet Gdański	historia	polski	uczelnia wyższa
K Krajoznawstwo i turystyka historyczna	Uniwersytet Gdański	sport i turystyka historia	polski	uczelnia wyższa

+ | -

Foto 4. Jedna ze stron elektronicznego *Informatora zawodowego*

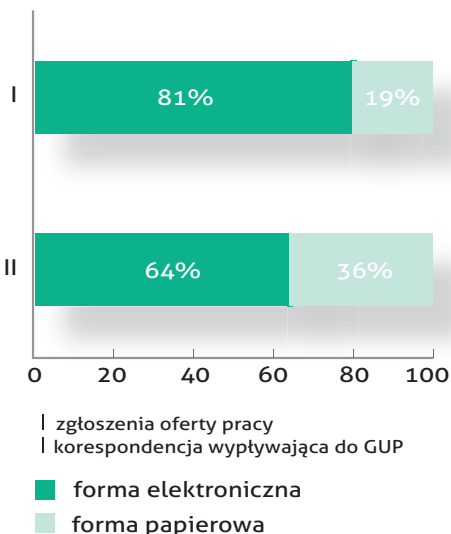
Wykres 1. Udział oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi złożonych elektronicznie do ogółu zarejestrowanych oświadczeń



- oświadczenie o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi zgłoszone elektronicznie
- oświadczenie o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi zgłoszone „tradycyjnie”

jest umawiany na wizytę w urzędzie w celu potwierdzenia wprowadzonych wcześniej danych. Osoby bezrobotne mogą także dokonać pełnej rejestracji, bez konieczności wizyty w GUP, trzeba jednak posiadać tzw. profil zaufany w systemie ePUAP.

Wykres 2. Oferty pracy zgłaszane do GUP oraz forma prowadzonej korespondencji. Zestawienie formy elektronicznej do papierowej



Uruchomienie e-rejestracji było jednak tylko etapem w dostosowywaniu urzędu do wymogów cyfrowego świata XXI w. Przez następne lata wdrażane były kolejne pomysły na cyfrowe usługi, o których podczas warszawskiej konferencji mówiła Mej El-Azzeh-Taraszkiewicz, zastępca kierownika Działu Rejestracji, Świadczeń i Archiwizacji. Zwróciła ona szczególną uwagę na m.in. wdrożenie punktu potwierdzania wspomnianych już wcześniej profili zaufanych ePUAP. Jest to bezpłatna metoda potwierdzania tożsamości obywatela w systemach elektronicznej administracji. Profil działa jak odręczny podpis. Dzięki niemu każdy może wysłać przez internet dokumenty i wnioski do różnych urzędów i instytucji.



Foto 5. Wnętrze urzędowego archiwum.

Urząd kładzie też duży nacisk na wdrożenie szyfrowania wiadomości wychodzących oraz pozyskiwanie zgody klientów na komunikację elektroniczną. Na cyfrową formę korespondencji GUP postawił także w kontaktach z instytucjami publicznymi – sądami, policją czy różnymi jednostkami działającymi w obszarze edukacji. Nowością jest zdecydowanie więcej. Dostęp do wszystkich jest możliwy za pośrednictwem oficjalnego serwisu urzędu pracy (www.gup.gdansk.pl). Portal to nowoczesna i stosunkowo prosta w obsłudze strona internetowa. Nawigacja po poszczególnych częściach witryny nikomu nie sprawi większych trudności, a dzięki dedykowanym modułom mogą z niej korzystać także osoby niedowidzące. W części serwisu poświęconej e-usługom dostępnych jest obecnie 46 e-formularzy i cyfrowych usług, za pośrednictwem których możliwe jest m.in.: złożenie wniosku o wydanie zaświadczenia czy refundacji kosztów przejazdu, obliczenie wysokości stypendium, wirtualne zgłoszenie oświadczenia o zamiarze powierzenia

pracy cudzoziemcowi, zgłoszenie oferty pracy lub złożenie wniosku o zorganizowanie stażu.

Innowacyjnym rozwiązaniem jest też elektroniczny *Informator zawodowy*. Dostępna na stronie internetowej aplikacja szczegółowo prezentuje różne kierunki kształcenia, a także wskazuje, w których szkołach i na których uczelniach możliwe jest zdobywanie wiedzy i kwalifikacji zawodowych.

Kolejne wyróżnienie dla Gdańska

Aktywna postawa GUP została wyróżniona przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (MRPiPS) nagrodą za udział w kre-

owaniu rozwoju informatycznego. Wyróżnienie dyrektorowi Urzędu Rolandowi Budnikowi wręczyli dyrektor Departamentu Informatyki MRPiPS Marek Kulawczyk oraz dyrektor Departamentu Funduszy MRPiPS Ireneusz Baranowski. Identyczne nagrody powędrowały także do urzędów pracy w Inowrocławiu, Grudziądzu i Rzeszowie.

Bibliografia

GUS, 2016, *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Summary

In June 2017 the activities of the public employment service regarding e-services that were made available at labor offices were summarized. Best practices were presented during a thematic conference organized by the IT Department of the Ministry of Family, Labour and Social Policy held in Warsaw.

The conference was attended by representatives of the Gdańsk Labor Office (GUP). They presented, among others, their innovative solution regarding the digitization of documents and experiences in implementing digital services for individual and business customers. The active attitude of the GUP was rewarded by the Ministry of Family, Labour and Social Policy for its contribution to the development of IT.

Key words

e-services, modern labour office, digitization, internet services, electronic services

Więcej o autorze

Łukasz Iwaszkiewicz

Gdański Urząd Pracy

Absolwent Wydziału Filologiczno-Historycznego Uniwersytetu Gdańskiego. Od 2009 r. związany z Gdańskim Urzędem Pracy, gdzie odpowiada za opracowywanie oraz wdrażanie kampanii marketingowych, a także realizację działań z obszaru komunikacji. Administrator oficjalnej strony internetowej, Biuletynu Informacji Publicznej Gdańskiego Urzędu Pracy oraz portali poświęconych wybranym projektom (np. Metropolitalne Targi Pracy). W latach 2012–2014 był odpowiedzialny o za upowszechnianie projektu innowacyjnego Pomorska Fabryka Designu, wspierającego wydłużanie aktywności zawodowej osób powyżej 50. roku życia, a od 2014 za funkcjonowanie pierwszego w Polsce metropolitalnego serwisu pośrednictwa pracy – pracopolia.pl. Autor licznych publikacji statystycznych poświęconych analizie lokalnego rynku pracy i artykułów przybliżających problematykę aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych.

Obowiązujące stawki, kwoty, wskaźniki

Departament Funduszy – 1 września 2017 r.

I. Zasiłki, stypendia, dodatki, świadczenia

[w złotych]

1. Zasiłki dla bezrobotnych przyznane od 01.01.2010:	
a) podstawowy (100%)	
– w okresie pierwszych 3 miesięcy	831,10
– w okresie kolejnych miesięcy posiadania prawa do zasiłku	652,60
b) obniżony (80%)	
– w okresie pierwszych trzech miesięcy	664,90
– w okresie kolejnych miesięcy posiadania prawa do zasiłku	522,10
c) podwyższony (120%)	
– w okresie pierwszych trzech miesięcy	997,40
– w okresie kolejnych miesięcy posiadania prawa do zasiłku	783,20
2. Stypendia dla bezrobotnych w okresie odbywania:	
szkolenia – 120% zasiłku	997,40
przygotowania zawodowego dorosłych – 120% zasiłku	997,40
stażu – 120% zasiłku	997,40
kontynuowania nauki – 100% zasiłku	831,10
studiów podyplomowych – 20% zasiłku	166,30
3. Dodatek aktywizacyjny (do 50% zasiłku) – dla osób, które w okresie posiadania prawa do zasiłku dla bezrobotnych podjęły zatrudnienie lub inną pracę zarobkową	415,60
4. Refundacja kosztów opieki nad dzieckiem lub osobą zależną (do 50% zasiłku) bezrobotnemu posiadającemu co najmniej jedno dziecko do 6. roku życia lub niepełnosprawne do 18. roku życia – w przypadku podjęcia zatrudnienia, innej pracy zarobkowej, szkolenia, stażu lub przygotowania zawodowego dorosłych	415,60
5. Świadczenie z tytułu wykonywania prac społecznie użytecznych	min. 8,10/ godz.

Zasiłki i świadczenia nie zostały zwaloryzowane od 1 czerwca 2017 r., ponieważ średnioroczny wskaźnik wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych ogółem w 2016 r. w stosunku do 2015 r. wyniósł 99,4% (Komunikat Prezesa GUS – M.P.2017.72).

Od zasiłku dla bezrobotnych powiatowe urzędy pracy optacają składki na ubezpieczenie emerytalne i rentowe w łącznej wysokości – **27,52%**, a od stypendiów za okres odbywania szkolenia, stażu lub przygotowania zawodowego dorosłych dodatkowo na ubezpieczenie wypadkowe ok. **0,9%**, tj. w łącznej wysokości – ok. **28,4%** – kwotę składki na ubezpieczenie wypadkowe PUP oblicza stopą procentową obowiązującą go w danym roku składkowym.

II. Maksymalne kwoty, jakie mogą być refundowane z Funduszu Pracy pracodawcom z tytułu zatrudnienia skierowanego bezrobotnego (miesięcznie – w zł) w ramach:

1. Prac interwencyjnych (refundacja wynagrodzenia, nagród i składek na ubezpieczenia społeczne):	
a) w pełnym wymiarze czasu pracy (831,10 + 149,60*)	980,70
b) w pełnym wymiarze – refundacja za co drugi miesiąc od kwoty minimalnego wynagrodzenia (2000,00 + 360,00*)	2360,00
2. Robót publicznych:	
a) refundacja za każdy miesiąc (50% przec. wynagrodzenia + składki na ubezpieczenia społeczne od wynagrodzenia podlegającego refundacji – (2176,77 + 391,82),	2490,20
b) refundacja za co drugi miesiąc (100% przec. wynagrodzenia + składki (4353,55 + 783,64)	4980,41

3. Jednorazowa refundacja pracodawcy kosztów opłacenia składek na ubezpieczenia społeczne – za zatrudnionego przez okres co najmniej 12 miesięcy bezrobotnego (do 300% minimalnego wynagrodzenia)	6000,00
4. Refundacja za prace społecznie użyteczne (60% świadczenia)	maks. 4,86/za godz.
5. Jednorazowa premia po przygotowaniu zawodowym dorosłych (art. 53j ustawy) za każdy piąty miesiąc programu	483,30
6. Premia za zatrudnienie bezrobotnego do 30 r.ż., który otrzymał bon stażowy	1513,50

* Składki opłacane przez pracodawcę w wysokości ok. 18%; kwota zarówno składki na ubezpieczenie społeczne, jak też łączna kwota podlegająca refundacji z Funduszu Pracy uzależniona jest od wysokości składki na ubezpieczenie wypadkowe płaconej przez pracodawcę, która jest zróżnicowana (od ok. 0,67% do 3,60% lub inna ustalona przez ZUS). Refundacji na ubezpieczenie wypadkowe podlega kwota w wysokości faktycznie opłaconej od refundowanego wynagrodzenia.

III. Środki na podjęcie działalności gospodarczej oraz wyposażenie stanowiska pracy dla bezrobotnego, pożyczka na sfinansowanie kosztów szkolenia oraz ryczałt z tytułu kosztów przejazdu – z Funduszu Pracy

1. Przyznanie bezrobotnemu środków na podjęcie działalności gospodarczej: a) działalności samodzielnej (do 600% przeciętnego wynagrodzenia), b) w ramach tworzonej spółdzielni socjalnej (do 400% przeciętnego wynagrodzenia), c) przystąpienie do istniejącej spółdzielni socjalnej (do 300% przeciętnego wynagrodzenia).	25 324,20 25 324,20 25 324,20
2. Refundacja pracodawcy kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla bezrobotnego (do 600% przeciętnego wynagrodzenia)	25 324,20
3. Pożyczka dla bezrobotnego na sfinansowanie kosztów szkolenia (do 400% przeciętnego wynagrodzenia)	16 882,80
4. Ryczałt z tytułu kosztów przejazdu do i z miejsca odbywania stażu przez bezrobotnego do 30. roku życia, który otrzymał bon stażowy (art. 66l ustawy)	maks. 605,40

Uwaga: przyznanie ww. środków może nastąpić pod warunkiem zawarcia (przed poniesieniem kosztów) umowy z powiatowym urzędem pracy (urząd pracy może zawrzeć umowę pod warunkiem możliwości sfinansowania tych wydatków w ramach przyznanego na dany rok limitu na finansowanie programów na rzecz przeciwdziałania bezrobociu).

IV. Wynagrodzenia i składki

1. Minimalne wynagrodzenie (obowiązuje od 1.01.2017 r.)**	2 000,00
2. Przeciętne wynagrodzenie a) ogółem*** b) w podziale na kwartaly	4 220,69 Informacja na stronie ZUS
3. Składka na Fundusz Pracy (obowiązuje od 1.01.1999 r.)	2,45%
4. Składka na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (od 1.01.2006 r.)	0,10%
5. Składka na ubezpieczenie zdrowotne (obowiązuje od 1.01.2008 r.)	9,00%

* Ustawa z dnia 15 czerwca 2007 r. o zmianie ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. nr 115, poz. 792).

** Od 1.01.2017 r. minimalne wynagrodzenie wynosi 2000,0 zł (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 9 września 2016 r. w sprawie minimalnego wynagrodzenia za pracę w 2017 r. (Dz.U. 2016, poz. 1456).

*** przeciętne wynagrodzenie w I kw. 2017 r. wynosi 4353,55 zł (Komunikat Prezesa GUS z 11 maja 2017 r., M.P.2017).

Korzystne zmiany w ochronie pracowników w razie niewypłacalności pracodawcy

Dominika Figuła
radca prawny

Prezydent RP podpisał 1 sierpnia 2017 r. ustawę z dnia 20 lipca 2017 r. o zmianie ustawy o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy oraz ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych.

Niewypłacalność pracodawcy dla pracownika oznacza nagłą utratę stałego źródła utrzymania. Niestety wiele firm boryka się z problemami finansowymi i ich pracownicy stają przed koniecznością zmierzenia się z konsekwencjami upadłości pracodawcy. Celem ustawodawcy jest wprowadzenie skutecznych mechanizmów ochrony pracowników, którzy znaleźli się w takiej sytuacji, i udzielenie im stosownego wsparcia finansowego. Konieczne stało się doprecyzowanie obecnie obowiązujących rozwiązań zawartych w *Ustawie z dnia 13 lipca 2006 r. o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy (Ustawa z dnia 13 lipca 2006...)*.

Ustawa z dnia 20 lipca 2017 r. o zmianie ustawy o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy oraz ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych (Ustawa z dnia 20 lipca 2017...) przewiduje m.in. przyspieszenie udzielania pomocy finansowej pracownikom oraz pełniejszą ochronę roszczeń pracowniczych, a także doprecyzowuje niektóre przepisy ustawy. Ponadto usuwa rozbieżności między polskimi przepisami a dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/94/WE z dnia 22 października 2008 r. w sprawie ochrony pracowników na wypadek niewypłacalności pracodawcy (*Dyrektywa Parlamentu Europejskiego... 2008*).

Zmiany w ustawie z 13 lipca 2006 r.

Rozszerzenie definicji pracownika

Zgodnie z nowym brzmieniem art. 10 ustawy z 20 lipca 2017 r. w razie niewypłacalności pracodawcy pracownikiem jest osoba fizycz-

na, która m.in. pozostaje z pracodawcą w stosunku pracy lub jest zatrudniona na podstawie umowy o pracę nakładczą albo wykonuje pracę na podstawie umowy agencyjnej lub umowy-zlecenia albo innej umowy o świadczenie usług, jeżeli z tego tytułu podlega obowiązkowi ubezpieczeń emerytalnego i rentowych, z wyjątkiem pomocy domowej zatrudnionej przez osobę fizyczną. Ustawodawca rozszerzył dotychczas obowiązującą definicję pracownika o takie osoby, jak: małżonek pracodawcy, dzieci własne i przysposobione oraz dzieci drugiego małżonka, rodzice, macocha, ojczyim, osoby przysposabiające, rodzeństwo, wnuki, dziadkowie, zięciowie i synowe, bratowe, szwagierki i szwagrowie oraz osoby wykonujące pracę zarobkową w gospodarstwie domowym, tj. osoby, które mogły mieć wpływ na działalność osoby fizycznej prowadzącej firmę. Wyłączona spod ochrony jest pomoc domowa, zatrudniające ją osoby nie są bowiem przedsiębiorcami w rozumieniu *Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Ustawa z dnia 2 lipca 2004...)*.

Faktyczne zaprzestanie prowadzenia działalności

Ustawa z 20 lipca 2017 r. wprowadza także nową definicję faktycznego zaprzestania prowadzenia działalności, które jest pojęciem szerszym niż zaprzestanie prowadzenia działalności gospodarczej. Dzięki takiej regulacji oraz odformalizowaniu procedury wypłaty zaliczek pracownik będzie miał realną możliwość uzyskania zaliczki na poczet świadczeń niezaspokojonych przez pracodawcę. Wysokość

zaliczki będzie stanowił kwotę niezaspokojonych przez pracodawcę roszczeń pracowniczych nie wyższą niż wysokość minimalnego wynagrodzenia za pracę, ustalonego na podstawie odrębnych przepisów, obowiązujących w dniu złożenia wniosku do marszałka województwa o wypłatę zaliczki. Dotychczas uzyskanie natychmiastowego wsparcia finansowego było utrudnione m.in. ze względu na konieczność dostarczenia licznych dokumentów.

Wydłużenie okresów referencyjnych

Nowelizacja wydłużyła z 9 do 12 miesięcy okres między rozwiązaniem stosunku pracy a datą niewypłacalności pracodawcy, który jest jednym z warunków wypłaty świadczeń z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (FGŚP). Dzięki tej zmianie ochroną zostanie objęta większa grupa pracowników.

Szerszy katalog świadczeń pracowniczych

Dotychczas obowiązujące przepisy ograniczały wypłatę ekwiwalentu pieniężnego za niewykorzystany urlop wypoczynkowy do ekwiwalentu należnego tylko za rok kalendarzowy, w którym ustał stosunek pracy. W związku z tym powstało nieuzasadnione różnicowanie pracowników zwolnionych na początku i na końcu danego roku kalendarzowego. W świetle nowych przepisów ekwiwalent pieniężny za urlop wypoczynkowy będzie należny także za rok bezpośrednio poprzedzający rok, w którym ustał stosunek pracy, a także wówczas, gdy stosunek pracy ustał w okresie nie dłuższym niż 4 miesiące po dacie wystąpienia niewypłacalności pracodawcy. Wysokość świadczenia jest nadal ograniczona do wysokości przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia.

Zmiany w ustawie z 28 lipca 2005 r.

Nowelizacja *Ustawy z dnia 28 lipca 2005 r. o kosztach sądowych w sprawach cywilnych (Ustawa z dnia 28 lipca 2005...)* wprowadziła zwolnienie z opłaty stosunkowej w sprawach z zakresu prawa pracy, których wartość przedmiotu sporu przewyższa kwotę 50 tys. złotych, dotyczących dochodzenia zwrotu należności powstałych w wyniku realizacji przepisów z zakresu ochrony roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy. Na skutek tej zmiany, środki FGŚP zamiast na opłaty sądowe będą mogły być wydatkowane na

wypłaty świadczeń dla pracowników niewypłacalnych firm.

Ograniczenie ponownej wypłaty świadczeń

Omawiana ustawa uporządkowała sytuację, w której ponownie zaistniała niewypłacalność pracodawcy i pracownicy kolejny raz złożyli wnioski o świadczenia. Obecnie w stosunku do tych samych pracowników takie same świadczenia mogą być wypłacone tylko raz. Zatem wyeliminowana została sytuacja, w której dochodziło do wypłat tych samych rodzajów świadczeń w sytuacji zwalniania i ponownego zatrudniania w okresie referencyjnym danego pracownika.

Inne zmiany

Nowelizacja usprawniła tryb wypłaty świadczeń przez wojewódzkie urzędy pracy. W związku z problemami związanymi z ustaleniem aktualnego obowiązującego przeciętnego wynagrodzenia na dzień wypłaty świadczenia doprecyzowano, że podstawę wypłaty świadczeń będzie stanowił przeciętne miesięczne wynagrodzenie obowiązujące w dniu złożenia wniosku lub wniosku o wypłatę świadczeń. Uregulowana została kwestia odmowy wypłaty świadczeń lub zaliczki przez marszałka województwa. W przypadku takiej odmowy wnioskujący pracownik ma 30 dni na podjęcie środków prawnych przed sądem pracy. Termin ten liczony jest od daty doręczenia zawiadomienia o odmowie wypłaty świadczeń.

Podsumowując, należy stwierdzić, że większość wprowadzonych zmian w przywołanej ustawie z 20 lipca 2017 r. znacząco usprawni zastosowanie regulacji w niej zawartych i zapewni pełniejszą ochronę roszczeń pracowniczych.

Bibliografia

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/94/WE z dnia 22 października 2008 r. w sprawie ochrony pracowników na wypadek niewypłacalności pracodawcy*, Dz. Urz. UE L z 28.10.2008, s. 36, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej*, Dz.U. z 2016 r., poz. 1829, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o kosztach sądowych w sprawach cywilnych*, Dz.U. z 2016 r., poz. 623, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 13 lipca 2006 r. o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy*, Dz.U. z 2016 r., poz. 256.

Ustawa z dnia 20 lipca 2017 r. o zmianie ustawy o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pra-

codawcy oraz ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych, Dz.U. z 21 sierpnia 2017 r., poz. 1557.

Więcej o autorze

Dominika Figuła

radca prawny

Ukończyła studia prawnicze na Uniwersytecie Jagiellońskim oraz dodatkowo techniczne na Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Doświadczenie zawodowe zdobywała w międzynarodowej kancelarii prawnej, świadcząc usługi głównie dla klientów z sektora dużych przedsiębiorstw. W ramach prowadzonej działalności gospodarczej świadczy usługi prawne firmom i organizacjom pozarządowym, także w zakresie własności intelektualnej, prawa nieruchomości i prawa pracy. Reprezentuje klientów przed sądami i organami administracji publicznej. Wpisana na listę radców prawnych Okręgowej Izby Radców Prawnych w Warszawie (nr wpisu WA-9698).

Co nowego na rynku pracy

Redakcja

Polacy oceniają rynek pracy bardzo optymistycznie. Nadal odnotowuje się coraz niższe bezrobocie. Firmy coraz częściej mają kłopoty z pozyskaniem pracowników. Pracodawcy coraz chętniej rozglądają się za imigrantami, a 3/4 Polaków chciałoby powrotu na rynek pracy swoich rodaków będących na emigracji zarobkowej.

Najnowsza edycja badania „Barometr rynku pracy”

Polska gospodarka rozwija się dynamicznie. PKB w drugim kwartale rośnie w tempie 3,9%, produkcja przemysłowa w ciągu roku zwiększyła się o 6,2%, a budowlancy w tym roku rozpoczęli budowę prawie 125 tys. mieszkań, czyli o niemal jedną czwartą więcej niż w analogicznym okresie 2016 r. Do nowych kontraktów i zamówień potrzeba jednak coraz więcej pracowników, a tych w Polsce – jak pokazuje najnowsza edycja badania „Barometr rynku pracy” przygotowywanego przez Work Service – zaczyna po prostu brakować.

Już 50,8% firm ankietowanych przez Work Service deklaruje, że miało w ostatnim czasie kłopoty z pozyskaniem wykwalifikowanych pracowników. To o 15 p.p. więcej niż w roku ubiegłym i jest to rekordowy wynik w historii „Barometru rynku pracy”.

Wśród pracodawców, którzy zetknęli się z niedoborami kandydatów, aż 68,1% raportuje, że taka sytuacja bezpośrednio wpływa na ich firmę. „Niedobory pracowników zaczynają uderzać wprost w działalność firm i możemy się spodziewać, że ten problem będzie coraz bardziej widoczny w całej gospodarce. Jak pokazują nasze dane, już teraz 32,6% firm musi zaniechać zawierania nowych kontraktów, ze względu na braki kadrowe. Z tego samego powodu 12,8% przedsiębiorców decyduje się na ograniczenie albo całkowitą rezygnację z inwestycji, co istotnie hamuje perspektywę dalszego rozwoju” – komentuje Maciej Witucki, prezes zarządu Work Service.

Aż 62% dużych firm miało w ostatnim czasie problemy podczas rekrutacji. Najbardziej brak rąk do pracy odczuwają usługi i produkcja. Problemy z rekrutacją mają szczególnie firmy z województw dolnośląskiego i opolskiego. Ponad 70% z nich zgłasza niedobory kadrowe.

Czyżby spadek bezrobocia przyhamował

Główny Urząd Statystyczny opublikował miesięczne dane dotyczące bezrobocia. W lipcu tego roku bez pracy było 1,14 mln osób, miesiąc wcześniej 1,15 mln. Stopa bezrobocia w lipcu wyniosła 7,1% i była identyczna jak w czerwcu. Jest to więc wyraźny sygnał, że dalszy spadek bezrobocia, postępujący od miesięcy, nie będzie już znaczny.

Andrzej Kubisiak, dyrektor Zespołu Analiz w Work Service S.A., uważa, że jeśli się spojrzy na wynik miesiąc wcześniej, to okazuje się, że znaczącego spadku już nie ma. Oczywiście na koniec roku należy oczekiwać bezrobocia poniżej 7%, ale tempo spadku w II połowie roku będzie znacznie mniejsze. Wynika to z faktu, że większość osób, która szukała zatrudnienia, już je znalazła. Kubisiak wyjaśnia też, że problem bezrobocia dotyka dziś głównie osób długotrwale bezrobotnych (56,5% wszystkich bezrobotnych), a to oznacza, że dalsze zwalczanie problemu będzie wymagało „usunięcia barier społecznych”.

Polacy chcą powrotu emigrantów zarobkowych

Coraz większe problemy ze znalezieniem pracowników sprawiają, że pracodawcy muszą

szukać ich poza granicami kraju. Jak pokazują badania Work Service, aż 3/4 Polaków najchętniej przyciągnęłoby na rynek pracy swoich rodaków będących na emigracji.

Z kolei 1/3 uważa, że należy zatrudniać osoby ze Wschodu, a 3 na 10 badanych twierdzi, że Polska powinna zachęcić do przyjazdu obywateli innych krajów Unii Europejskiej. To pokazuje, że nasi rodacy są coraz bardziej świadomi niedoborów na rynku pracy i widzą potrzebę sięgnięcia po osoby z zagranicy.

W ostatnich kilku latach rynek pracy w Polsce diametralnie się zmienił i przeszedł rewolucyjną przemianę z sytuacji niedoborów ofert pracy do obecnych braków rąk do pracy.

Namówienie Polaków przebywających za granicą do powrotu nie będzie jednak łatwe. Wciąż wielu firmom trudno konkurować pod względem poziomu wynagrodzeń z pracodawcami na Zachodzie. Większe szanse powodzenia ma dalsze zmniejszanie poziomu emigracji poprzez poprawianie sytuacji na rodzimym rynku.

Media społecznościowe – pomoc w poszukiwaniu pracy

Jak wynika z analiz GoldenLine, w lipcu 2017 r. wśród osób, które otrzymały wiadomości od rekrutera, aż 20% miało zaznaczoną na profilu specjalizację IT – rozwój oprogramowania. Na drugim miejscu uplasowali się kandydaci ze specjalizacją inżynieria – 12%, a na trzecim – finanse/ekonomia (10%).

Tuż za podium znalazły się osoby ze specjalizacją sprzedaż (9%) oraz obsługa klienta (9%).

Jeśli chodzi o wiek potencjalnych pracowników, najwięcej ofert (55%) otrzymali kandydaci pomiędzy 27. a 35. rokiem życia. Na drugim miejscu znalazły się osoby w wieku 36–45 lat (23%), na trzecim – pomiędzy 18. a 26. rokiem życia (15%).

Wiadomości od rekrutera otrzymały przede wszystkim osoby zamieszkałe w województwie mazowieckim (25%), śląskim (14%), dolnośląskim (13%), wielkopolskim (11%) oraz małopolskim (9%). Informacje te wskazują, że niezmiennie od początku roku najwięcej pracowników poszukiwanych jest w dużych ośrodkach miejskich i aglomeracjach, takich

jak: Warszawa, Katowice, Wrocław, Kraków czy Poznań.

Dla rekruterów istotna jest również znajomość języka obcego. Wśród osób, które otrzymały wiadomość bezpośrednio od pracodawcy, 52% włada językiem angielskim na poziomie podstawowym, dobrym lub biegłym. Inne liczące się języki to niemiecki i rosyjski.

Polacy patrzą na rynek pracy z optymizmem

Według aktualnych danych CBOS odsetek negatywnych opinii o rynku pracy w Polsce spadł z 49% do 25% w ciągu roku. Potwierdzają to badania Confidence Index, przeprowadzane cyklicznie przez firmę rekrutacyjną PageGroup. Jego najnowsze wyniki za pierwszy kwartał 2017 r. wskazują, że aż 70% Polaków pozytywnie postrzega obecną sytuację na krajowym rynku pracy. Oznacza to wzrost o 6% względem analogicznego okresu z ubiegłego roku.

Polska z takim wynikiem zajmuje obecnie 3. miejsce w Europie. Wyprzedza ją jedynie Szwecja (78%) oraz Niemcy (80%).

Najwięcej optymizmu wobec aktualnej sytuacji na rynku pracy przejawiają osoby, które nie ukończyły 30. roku życia (78%). W porównaniu do pierwszego kwartału 2016 r. wskaźnik ten wzrósł aż o 14%. Z kolei wartość tego indeksu dla osób w wieku 30–49 lat wyniosła 70%, co oznacza również wzrost w porównaniu z ubiegłym rokiem (o 3%). Także osoby powyżej 49. roku życia pozytywnie patrzą na rynek pracy. W tej grupie wiekowej optymizm zwiększył się o 8% – do 55%.

Korzystna sytuacja na rynku pracy ma także przełożenie na życie zawodowe Polaków. Otóż, aż blisko 58% respondentów uważa, że uda im się zmienić pracę w czasie krótszym niż 3 miesiące.

Ponadto 75% ankietowanych do 30. roku życia uważa, że ich przyszła sytuacja na rynku będzie równie dobra. W grupie wiekowej 30–49 lat wskaźnik ten wynosi 72%, natomiast u osób powyżej 49. roku życia osiągnął on wartość 55%. Według respondentów będzie to też miało swoje przełożenie na wzrost ich wynagrodzeń w przeciągu 12 miesięcy. Podwyżki w tym okresie spodziewa się ponad 53% ankietowanych.

Przybywa umów o pracę na czas nieokreślony

Zgodnie z danymi GUS w ciągu dwóch lat liczba umów o pracę na czas nieokreślony wzrosła w Polsce o ponad pół miliona. W pierwszym kwartale tego roku na ich podstawie pracowało ponad 9,5 mln osób. Na drugim miejscu znalazł się etat na czas określony. Pracuje na nim 3,4 mln Polaków. To o 100 tys. więcej niż jeszcze rok temu.

Zdaniem Piotra Dziedzica, dyrektora w firmie rekrutacyjnej Michael Page, rynek pracownika wpływa na ofertę firm, które stają się bardziej elastyczne. Dzięki temu forma zawieranej umowy zależy często od preferencji kandydata, przez co poprawiają się warunki pracy w odczuciu samych pracowników. Pozycja pracownika wzmocniła się, dotyczy to zarówno kandydatów na wysokie stanowiska, jak i osoby ze średniego oraz niższego szczebla.

Blisko 54% ankietowanych pracowników (na stanowiskach asystenckich, specjalistów, menedżerów i dyrektorów) posiada w Polsce umowę na czas nieokreślony – wynika z badania Confidence Index za drugi kwartał br., przeprowadzonego przez firmę rekrutacyjną Michael Page.

Co ważne, aż 60% ankietowanych przewiduje, że w najbliższych miesiącach poprawi się ich pozycja zawodowa i sytuacja na rynku pracy. Według respondentów będzie to miało swoje przełożenie także na wzrost wynagrodzeń w przeciągu 12 miesięcy.

Skończyłeś 35 lat i co dalej

Brytyjska agencja doradztwa personalnego Robert Half zapytała dwa tysiące osób o to, czy czują się szczęśliwe w swojej pracy. Większość nie narzeka, natomiast 16% pracowników między 35. a 54. rokiem życia przyznało, że czują się rozczarowani przebiegiem własnej kariery zawodowej.

Choć wynik na poziomie 16% nie wydaje się niepokojący, to zestawiony z danymi z pozostałych grup wiekowych nabiera na znaczeniu. Okazuje się, że wśród osób między 18. a 34. rokiem życia niezadowolone z pracy deklaruje zaledwie 8%, natomiast po przekroczeniu 55 lat – 17%.

Cytowany przez Bloomberg'a prof. Cary Cooper z Manchester Business School tłumaczy, że po 35. roku życia dokonujemy pierwszych podsumowań i wychodzi, że albo nie osiągnęliśmy sukcesu na miarę naszych oczekiwań, zdążyliśmy się wypalić zawodowo lub po prostu doszliśmy do wniosku, że rodzina jest dla nas ważniejsza.

Co ciekawe, niezadowolone mogą czuć również osoby, które obiektywnie odniosły sukces. W ich przypadku wynika ono z przeciążenia stresem, obowiązkami, brakiem czasu, zaniedbanymi relacjami międzyludzkimi oraz poczuciem, że nie ważne, ile zarabiamy, zawsze będzie za mało.

Świadczenia pozapłatowe w oczach pracowników w 2017 r.

Jeszcze dekadę temu benefity pracownicze były przywilejem kadry menedżerskiej w korporacjach. Dziś, jak wynika z badania „Świadczenia dodatkowe w oczach pracowników w 2017 r.”, przeprowadzonego przez Sedlak & Sedlak na próbie 2962 osób w pierwszej połowie tego roku, korzysta z nich 60% pracowników szeregowych oraz 83% kadry zarządzającej.

Najczęściej oferowane są karnety na siłownię i do klubów fitness (48%), na drugim miejscu znalazł się telefon służbowy służący również do celów prywatnych (44%) oraz prywatne ubezpieczenie na życie (40%).

Gdyby badani mogli jednak wybierać, to aż 46% w pierwszej kolejności postawiłoby na prywatną opiekę medyczną. Jedna czwarta (24%) chciałaby móc wykorzystywać samochód służbowy do celów prywatnych, a nieco ponad jedna piąta (21%) postawiłaby na elastyczny czas pracy.

Choć świadczenia pozapłatowe uatrakcyjniają warunki zatrudnienia, to badani przyznali (76%), że nie znają ich realnej wartości, bo pracodawca nie udostępnia tej informacji.

Wśród tych, z którymi firma rozlicza się w jawny sposób, połowa otrzymywała świadczenia o wartości 200 zł miesięcznie. Na co dziesiątą osobę pracodawca wydawał ponad 800 zł miesięcznie.

GUS o bezrobociu w sierpniu

Według danych GUS w sierpniu odnotowano dalszy spadek liczby zarejestrowanych bezrobotnych i stopy bezrobocia.

Stopa bezrobocia rejestrowanego w sierpniu br. wyniosła 7%, wobec 7,1% w lipcu br. – wynika z opublikowanej przez GUS we wrześniu *Informacji o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju w sierpniu 2017 r.*

Podano, że w sierpniu br. wzrost przeciętnego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w skali roku był zbliżony do notowanego w poprzednich miesiącach. W końcu sierpnia br. liczba bezrobotnych zarejestrowanych w urzędach pracy ukształtowała się na poziomie 1 mln 136,1 tys., tj. zmniejszyła się w porównaniu z poprzednim miesiącem (o 0,3%, tj. o 3,9 tys.) i z sierpniem ub. roku (o 15,6%, tj. o 210,7 tys.). Stopa bezrobocia rejestrowanego wyniosła 7,0 proc., tj. mniej niż przed miesiącem o 0,1 p.p. i mniej niż przed rokiem o 1,4 p.p. – napisano w publikacji.

W sierpniu br. liczba nowo zarejestrowanych bezrobotnych wyniosła 158,1 tys., tj. była wyższa niż przed miesiącem (o 3,1%) i niższa niż przed rokiem (o 5,2%).

GUS podał, że przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw w sierpniu br. ukształtowało się na poziomie 6 mln 25,6 tys. osób i było o 4,6% większe niż przed rokiem (wobec wzrostu o 4,5% w lipcu br.).

Najbardziej zwiększyło się zatrudnienie w administrowaniu i działalności wspierającej (o 9,8%), zakwaterowaniu i gastronomii (o 9,3%), informacji i komunikacji (o 8,3%) oraz działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (o 7,7%). Wzrost zatrudnienia (w granicach 1,4%–6,4%) odnotowano również w transporcie i gospodarce magazynowej, handlu, naprawie pojazdów samochodowych, obsłudze rynku nieruchomości, przetwórstwie przemysłowym, dostawie wody; gospodarowaniu ściekami i odpadami; rekultywacji oraz budownictwie.

Utrzymał się natomiast spadek zatrudnienia w górnictwie i wydobywaniu (o 3,6%) oraz wytwarzaniu i zaopatrywaniu w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę (o 1,5%).

Zgodnie z danymi GUS w okresie styczeń – sierpień br. przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw wyniosło 5 mln 995,8 tys. osób, tj. było o 4,5% wyższe od obserwowanego przed rokiem.

Co nowego w urzędach pracy

Redakcja

Wiele urzędów pracy realizuje programy adresowane do konkretnych grup klientów – kobiet do 30. roku życia wychowujących dzieci, osób z niepełnościami, młodzieży niepracującej i nieuczącej się oraz studentów i absolwentów. Urzędy pracy nie tylko pomagają bezrobotnym, wspierają również lokalnych pracodawców w tworzeniu nowych miejsc pracy.

Program „Mama, praca i ja”

Program stołecznego urzędu pracy „Mama, praca i ja” skierowany jest do kobiet do 30. roku życia, wychowujących co najmniej jedno dziecko do 6. roku życia. Trwa od września 2016 r. do końca 2017 r. Jego celem jest aktywizacja zawodowa tej grupy klientek urzędu poprzez wzbudzenie lub utrzymanie w nich zainteresowania samopoznaniem zawodowym, a także nabycie nowych umiejętności związanych z poszukiwaniem pracy i podejmowaniem decyzji zawodowych, uzyskanie zatrudnienia zgodnego z predyspozycjami zawodowymi i możliwościami osobistymi. Formy wsparcia realizowane w projekcie to: poradnictwo pracy, doradztwo zawodowe, zastosowanie bonu zatrudnieniowego jako instrumentu angażującego osobę zainteresowaną w proces dochodzenia do zatrudnienia, refundacja kosztów opieki nad dzieckiem w czasie szkolenia lub/i w przypadku zatrudnienia z wynagrodzeniem poniżej minimalnego wynagrodzenia za pracę przez 6 miesięcy.

„Małopolska myśli o Tobie”

W dniach 18–20 sierpnia 2017 r. Urząd Pracy Powiatu Krakowskiego uczestniczył w kolejnym z serii spotkań z funduszami europejskimi, organizowanym w ramach Strefy Funduszy Europejskich „Małopolska myśli o Tobie”. Jest to cykl wydarzeń plenerowych organizowanych przez władze województwa małopolskiego, podczas których można dowiedzieć się, jak realizować swoje marzenia i pomysły dzięki środkom unijnym.

Przedsiębiorcy oraz osoby zainteresowane założeniem własnej działalności gospodarczej zapoznali się z procedurami aplikowania o fundusze unijne na ten cel. Wyczerpujących informacji na ten temat udzielali eksperci funduszy europejskich, specjaliści z Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie oraz Urzędu Pracy Powiatu Krakowskiego. W Strefie Funduszy Europejskich Urząd Pracy Powiatu Krakowskiego prezentował informację o aktualnej ofercie wspierającej osoby bezrobotne poszukujące pracy, jak i pracodawców. Dodatkowo przedstawiano aktualnie realizowane projekty współfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego, „Lubię to III” oraz „Mania pracowania III”.

Podkarpackie w programie „Partnerstwo dla osób z niepełnościami”

Województwo podkarpackie jako jedyne podpisało umowę z Państwowym Funduszem Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON) w ramach programu „Partnerstwo dla osób z niepełnościami”. W ramach programu organizacje pozarządowe zajmujące się osobami niepełnosprawnymi i planujące realizację projektów ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podkarpackiego 2014–2020 na rzecz aktywizacji społeczno-zawodowej tych osób, mogą otrzymać środki PFRON na finansowanie wymaganego wkładu własnego.

Aby finansowanie było możliwe, musiała zostać nawiązana współpraca Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Rzeszowie, który dysponuje

środkami w ramach RPO WP 2014–2020, a Oddziałem Podkarpackim PFRON. WUP w Rzeszowie podpisał właśnie, piątą już, umowę realizacyjną w ramach programu. Wszystkie umowy dotyczyły konkursów realizowanych w ramach Osi Priorytetowej Integracja Społeczna. Dzięki temu kilkanaście organizacji pozarządowych otrzymało środki na poszerzenie działalności zakładów aktywności zawodowej, realizację usług opiekuńczych, funkcjonowanie i powstanie mieszkań wspieranych i treningowych oraz szkoleń i straży dla osób niepełnosprawnych.

Finansowane projekty to duże przedsięwzięcia o wartości od 1,5 mln do 3 mln złotych, których realizacja byłaby niemożliwa lub niezwykle trudna bez środków PFRON. Dzięki takiemu rozwiązaniu finansowemu środki własne organizacji pochodzące ze składek członkowskich mogą zostać w pełni wykorzystane na inne działania statutowe.

W trosce o świętokrzyską młodzież – konkurs POWER

Skąd czerpać informacje na temat problemów świętokrzyskiej młodzieży NEET (*not in employment, education or training*) i jak stworzyć projekt skutecznie reagujący na rzeczywiste jej potrzeby – tego można było się dowiedzieć na spotkaniu informacyjnym zorganizowanym przez Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach. Wzięli w nim udział liczni przedstawiciele instytucji zainteresowanych realizacją projektów kierowanych do młodzieży nieuczącej się, niepracującej oraz niekorzystającej z żadnych form kształcenia i aktywizacji zawodowej. Obecny konkurs, jaki został ogłoszony przez WUP w ramach programu POWER, jest ostatnim w obecnej perspektywie finansowej do 2020 r. Jego wartość przekracza 17 mln złotych.

O tym, jak trudna jest grupa docelowa projektów konkursowych POWER, mówił dyrektor WUP w Kielcach Arkadiusz Piecyk: „Realizatorzy posiadający pewne doświadczenia w realizacji działań kierowanych do NEET-ów wiedzą, że pierwsze problemy pojawiają się już na etapie zbadania potrzeb i sytuacji ludzi należących do tej kategorii. Jest ona niemal niewi-

doczna w oficjalnej statystyce i analizie rynku pracy. Po przełamaniu pierwszej bariery diagnostyczno-badawczej pojawia się kolejna – tym razem związana z rekrutacją i zainteresowaniem tych ludzi udziałem w projekcie. Następne problemy to indywidualny plan działania i przeprowadzenie młodzieży NEET przez całą ścieżkę wsparcia, prowadzącą do zatrudnienia”.

Mikropożyczki z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego

Sto tysięcy złotych – to maksymalna kwota pożyczek udzielanych na preferencyjnych warunkach, o jakie mogą się ubiegać mieszkańcy województwa świętokrzyskiego na założenie własnej działalności gospodarczej. Jest to możliwe dzięki umowie zawartej pomiędzy Wojewódzkim Urzędem Pracy w Kielcach a Bankiem Gospodarstwa Krajowego. Projekt ten jest realizowany w ramach działania 10.4.1 Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego. Jego celem jest zwiększenie liczby mikroprzedsiębiorstw oraz wzrost zatrudnienia w takich przedsiębiorstwach. Udzielonych zostanie co najmniej 449 pożyczek, dzięki czemu w regionie powstanie blisko 500 nowych miejsc pracy. Całkowita wartość projektu to blisko 40 milionów złotych, a przedsięwzięcie dofinansowała Unia Europejska ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Z mikropożyczek mogą skorzystać osoby bezrobotne poszukujące pracy (pozostające bez zatrudnienia) nieaktywne zawodowo, a także znajdujące się w szczególnej sytuacji na rynku pracy. Ze wsparcia skorzystać mogą ci bezrobotni, dla których ustalony pierwszy lub drugi profil pomocy.

Współpraca Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Kielcach z Politechniką Świętokrzyską

Wspólnie działać na rzecz świadomego rozwoju zawodowego studentów i absolwentów – tak w skrócie wygląda cel porozumienia, jakie 19 czerwca 2017 r. podpisali dyrektor WUP Arkadiusz Piecyk i rektor Politechniki Świętokrzyskiej prof. dr hab. inż. Wiesław Trąmpczyński.

Aby zaistnieć na współczesnym, wymagającym rynku pracy, właściwe kroki należy podjąć jeszcze w toku edukacji.

Studenci Politechniki, jak również absolwenci i doktoranci zyskują nieograniczony dostęp do fachowych, bezpłatnych usług doradztwa i informacji zawodowej. Eksperti WUP będą również wspierać metodycznie pracowników Akademickiego Centrum Kariery, którzy znając specyfikę oferty edukacyjnej macierzystej uczelni, będą pomagać studentom w przygotowaniu do wejścia na rynek pracy. Promowane będą m.in. usługi i instrumenty rynku pracy, jakie młodym ludziom oferują urzędy pracy. Porozumienie otwiera również drogę do profesjonalnego pośrednictwa pracy, jakie świadczy WUP w ramach EURES. Władze uczelni zyskały dostęp do analiz i wyników badań WUP, które umożliwiają bieżące dostosowywanie działań Politechniki do potrzeb rynku pracy. Aby poznać preferencje i oczekiwania studentów, prowadzone będą na uczelni cykliczne badania ankietowe.

Program „Praca z internetu”

„Praca z internetu” to autorski program Urzędu Pracy Miasta Stołecznego Warszawy, polegający na ułatwianiu i polepszaniu dostępu do informacji o rynku pracy oraz podnoszeniu umiejętności i upowszechnieniu korzystania z nowoczesnych technik informacyjno-komunikacyjnych, tak aby ich dostępność i łatwość posługiwania się nimi, a także szybkość przekazu stały się atutem każdego z użytkowników.

Obecnie Urząd realizuje projekt budowy systemu „kiosków multimedialnych”, tzw. infomatów, m.in. w stołecznych urzędach, bibliotekach dzielnicowych, klubach pracy oraz siedzibach organizacji pozarządowych i innych partnerów rynku pracy.

Sieć infomatów i komputerów z dostępem do internetu pozwala osobom bezrobotnym na bezpłatne korzystanie z usługi pośrednictwa pracy z wykorzystaniem internetu, zapewniając tym samym łatwy dostęp do dużej liczby ofert zatrudnienia i innych informacji z rynku pracy.

Jeśli w Waszym Urzędzie stawiacie na innowacyjne rozwiązania, organizujecie ciekawe konferencje, poinformujcie nas o tym.

Nasz adres: rynek.pracy@ipiss.com.pl

Rada Programowa

prof. dr hab. Marek Bednarski, Instytut Pracy i Spraw Społecznych, Uniwersytet Warszawski – przewodniczący

dr Łukasz Arendt, Instytut Pracy i Spraw Społecznych, Uniwersytet Łódzki – wiceprzewodniczący

prof. dr hab. Juliusz Gardawski, Szkoła Główna Handlowa

prof. dr hab. Bogusław Grużewski, Instytut Badań Rynku Pracy Litewskiego Centrum Badań Socjalnych w Wilnie

Jerzy Kędziora, Powiatowy Urząd Pracy w Chorzowie

dr hab. Leszek Kucharski, Uniwersytet Łódzki

dr hab. Anna Organiściak-Krzykowska, prof. UWM, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

dr hab. Piotr Szukalski, Uniwersytet Łódzki

Stanisław Szwed, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

dr hab. Bogusława Urbaniak, prof. UŁ, Uniwersytet Łódzki

dr hab. Kamil Zawadzki, Uniwersytet Mikołaja Kopernika

dr hab. Agnieszka Ziomek, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Stali recenzenci

dr Łukasz Arendt, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Uniwersytet Łódzki

prof. dr hab. Elżbieta Kryńska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Uniwersytet Łódzki

dr Iwona Kukulak-Dolata, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Uniwersytet Łódzki

prof. dr hab. Eugeniusz Kwiatkowski, Uniwersytet Łódzki

dr Monika Maksim, Uniwersytet Mikołaja Kopernika

dr hab. Jacek Męcina, prof. UW, Uniwersytet Warszawski

prof. dr hab. Małgorzata Szyłko-Skoczny, Uniwersytet Warszawski

dr Hanna Świątkiewicz-Zych, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

prof. dr hab. Zenon Wiśniewski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika

Redaktor naczelna

prof. dr hab. Elżbieta Kryńska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Uniwersytet Łódzki

Kolegium redakcyjne

Monika Fedorczyk, Ministerstwo Rodziny Pracy i Polityki Społecznej

prof. dr hab. Eugeniusz Kwiatkowski, Uniwersytet Łódzki

dr hab. Jacek Męcina, prof. UW, Uniwersytet Warszawski

prof. dr hab. Małgorzata Szyłko-Skoczny, Uniwersytet Warszawski

dr Hanna Świątkiewicz-Zych, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

prof. dr hab. Zenon Wiśniewski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika

Małgorzata Zdancewicz, sekretarz redakcji

Pismo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych

RYNEK PRACY

numer
3 / 2017 (162)



Właściciel tytułu: Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
ul. Nowogrodzka 1/3/5
00-513 Warszawa

Wydawca: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych
ul. J. Bellottiego 3b
01-022 Warszawa
tel. 22 536 75 24
fax 22 536 75 43

Redakcja „Rynek Pracy”
e-mail: rynek.pracy@ipiss.com.pl
www.czasopismorynekpracy.pl

Wytyczne dla Autorów na stronie www.czasopismorynekpracy.pl

Projekt graficzny: Aleksander Acher-Chanda

Wykresy: Luiza Daab

Redaktorzy językowi: Jolanta Lewińska (język polski),
Michał Zdancewicz (język angielski)

Redaktor statystyczny: dr hab. Agnieszka Ziomek

Łamanie, druk: Zakład Wydawniczo-Poligraficzny MRPiPS
ul. Usypiskowa 2, 02-386 Warszawa

Wydanie papierowe kwartalnika „Rynek Pracy” jest wersją pierwotną

Powielanie, przedrukowywanie oraz rozpowszechnianie bez wiedzy i zgody redakcji
jest zabronione

Redakcja zastrzega sobie prawo do skrótów oraz zmian redakcyjnych w nadsyłanych
tekstach

W NASTĘPNYM
NUMERZE

Potencjał kadrowy sądownictwa powszechnego

Spółeczeństwo od wielu lat nie jest zadowolone z funkcjonowania sądów, co potwierdzają statystyki sądowe oraz badania CBOS. Na konieczność reformowania sądownictwa wskazywało od kilku lat wielu specjalistów zajmujących się zarządzaniem, a także część środowiska sędziowskiego. Dotychczasowe działania nie są jednak odczuwane w postaci poprawy efektywności pracy sądów. W artykule oceniony zostanie potencjał kadrowy sądów i jego wpływ na sprawność funkcjonowania sądownictwa.



Ministerstwo Rodziny,
Pracy i Polityki Społecznej

Właściciel tytułu